

HALTE À LA DÉRIVE TECHNOCRATIQUE !

LE GNDA LANCE UN CRI D'ALERTE

Le Groupement National des Directeurs généraux d'Associations (GNDA) rassemble des dirigeants professionnels associatifs occupant des fonctions permanentes de responsabilité au sein d'organisations à but non lucratif œuvrant dans les champs de l'action sociale et médico-sociale.

Il vient de produire un manifeste ("Message à destination des acteurs du champ social et médico-social") pour renforcer la mobilisation de ses membres sur le terrain des valeurs de responsabilité et d'innovation, afin de mieux résister à l'expansion technocratique.

Parole à trois de ses dirigeants : à Frédéric Hoibian, coprésident, et Laurent Cambon, administrateur dans le cadre d'un échange avec Jean-Louis Sanchez et à Marc Monchaux, coprésident, dans le cadre d'une interview (page 30). En leur souhaitant bon vent dans la réussite de leur démarche.

Le Jas : Vous avez publié récemment un manifeste sur la dérive gestionnaire. Est-ce que vous pouvez nous en expliciter les raisons ?

Frédéric Hoibian : C'est le cumul des constats que nous avons été amenés à faire sur les différentes réformes engagées par les gouvernements successifs qui nous ont amenés à réagir. Un des points de départ a été l'interrogation sur l'évolution de la tarification, issue des travaux du groupe SERAFIN PH. Le GNDA a accepté d'y participer tout en restant vigilant car il ne faut pas que le remède soit pire que le mal. C'est-à-dire que d'une réflexion assez juste qui dit qu'il y a des incohérences aujourd'hui dans le mode de tarification des établissements médico-sociaux, il ne faut pas que l'on se retrouve dans une situation qui conduirait à ce que la tarification soit déconnectée des réalités de vie des personnes dans les structures et des projets individualisés des personnes que nous accueillons dans les établissements.

Regardons ce qui s'est passé au niveau de la tarification hospitalière : les hôpitaux sont passés d'une dotation globale à une tarification à l'activité T2A et aujourd'hui beaucoup d'entre eux sont au bord de la rupture et ont des niveaux d'endettement inquiétants. La course à l'activité est neutralisée par la baisse du prix unitaire conduisant à se retrouver comme dans le mythe de Sisyphe dans une course sans fin après l'activité au risque de la qualité des soins. Pour réformer de façon efficace un dispositif de tarification, il faut avancer prudemment, évaluer exactement ce que l'on fait et puis toujours ramener la question du sens de l'action et de l'impact de la tarification de la qualité de la prise en charge des personnes.

Un autre exemple est la réforme des autorisations : on comprend l'objectif poursuivi par ce changement qui vise à faire sauter le verrou de la spécialisation des établissements à travers la nomenclature détaillée des autorisations. Cette réforme ne doit pas



Laurent Cambion, Frédéric Hoibian et Jean-Louis Sanchez

conduire à pouvoir faire admettre des personnes les plus lourdement handicapées dans des structures qui ne disposent pas de la technicité et des moyens d'encadrement pour le faire et au final à une dégradation de la qualité de la prise en charge. Forcer les admissions dans les établissements peut conduire à mettre en difficulté l'unité voire la structure toute

“Ce ne sont pas des solutions technocratiques qui régleront les problèmes de manque de places.”

entière, quand il ne s'agit pas du bénéficiaire et de sa famille eux-mêmes. C'est ce que garantit aujourd'hui le pouvoir de prononcer l'admission des directions établissements dont le corollaire est la responsabilité. Qui assumera les responsabilités en cas de d'accident après une admission inadéquate ? Ce ne sont pas des solutions technocratiques ou des algorithmes de tarification qui régleront les problèmes de manque de places dans certains départements en forte croissance démographique ou d'adéquation des capacités d'accueil à la demande exprimée par les personnes et leurs familles mais une offre suffisante d'un point de vue qualitatif et quantitatif bien réparti sur le territoire et reposant sur de véritables choix démocratiques partagés

avec l'ensemble des parties prenantes et notamment avec les associations disposant d'une bonne connaissance de la réalité du terrain.

Le Jas : Qu'attendez-vous donc des pouvoirs publics ?

Frédéric Hoibian : Ce que nous souhaitons, c'est l'ouverture d'un vrai débat de société sur les questions de vulnérabilité (quelles qu'elles soient) car les réponses techniques et organisationnelles ne sont plus à la hauteur des enjeux actuels. C'est là la responsabilité des politiques d'organiser ce débat et de proposer des réponses possibles, synthèse entre le projet de société et le modèle économique pour le financer. L'élaboration collaborative des décisions n'est pas qu'un mode de management pratiqué dans la nouvelle économie, elle constitue un des modèles qui garantit la cohérence et le sens des décisions politiques par un dialogue structuré avec la société civile, avec les citoyens en ligne directe.

Laurent Cambion : Un autre sujet concerne la question de l'accueil d'urgence des personnes en situation d'exclusion. Il y a cinq ans, à juste titre, les pouvoirs publics ont dit qu'il fallait réfléchir à des mesures pour mieux accueillir les personnes en urgence et s'orienter vers un parcours résidentiel, qui passe de l'urgence, le CHRS à l'accès au logement, mais cela n'a pas été très per-

formant, faute d'une véritable volonté politique en la matière.

Dans les CHRS par exemple, après avoir travaillé sur les besoins des personnes et une étude nationale des coûts, on a assisté à un scénario inverse, celui de la chute des tarifs par la convergence tarifaire avec une baisse annoncée de 16 % dans les cinq ans du coût au lit. Donc finalement ce n'est pas l'adaptation de prestations ou d'accompagnement qui intéressent les pouvoirs publics mais un pilotage par la question budgétaire. Les CPOM, s'ils présentent des intérêts pour les gestionnaires associatifs, ne doivent pas devenir des outils au service de la pénurie des crédits publics.

La question, c'est quel est le projet en faveur des populations vulnérables ? Pour toutes ces réformes, l'objectif prioritaire semble être la réduction des coûts. Or le problème dans nos associations c'est qu'aujourd'hui on a du mal à recruter au salaire que l'on pratique. Si on ne verse pas une indemnité compensatrice certains salariés sont en dessous du smic. On a un vrai problème notamment dans la région parisienne avec de jeunes salariés pauvres qui n'arrivent pas à se loger.

Je rajouterai que pour avoir des personnels très qualifiés dans le secteur du handicap, comme les psychiatres, les conditions de rémunération sont insuffisantes. Par exemple mon association a un établissement dans une région rurale, qui n'a plus d'ortho, plus de kiné, on n'a plus d'ergo alors que c'est la base, l'essence même de l'accompagnement des personnes. Très vite les beaux paysages ruraux trouvent leurs limites dans l'accompagnement de traumatisés crâniens parce que ça ne suffit pas, il faut une expertise à un moment donné.

Frédéric Hoïbian : Une autre préoccupation est celle des appels à projet. Vouloir généraliser ce système de mise en concurrence alors que l'on ne sait pas du tout à ce jour si cela a produit des résultats positifs et alors qu'on avait un système qui laissait aux décideurs leurs prérogatives mais en permettant aux acteurs de susciter de l'innovation grâce aux contacts étroits avec les populations concernées. Qu'est-ce que l'on a gagné ? On prend le risque de briser ce dialogue vertueux avec l'autorité de contrôle, la capacité d'initiative avec les parties prenantes sur le terrain et avec le sentiment de passer notre temps à répondre à des appels à projets,

on ne s'occupe plus des personnes qui nous sont confiées. La question de l'initiative des acteurs est une ressource pour l'administration dont elle a su tirer avantage dans l'intérêt général. "Don't repare that run"

“Laissons du jeu aux acteurs.”

Le Jas : Vous dénoncez aussi le risque de bureaucratisation dans votre manifeste. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Laurent Cambion : L'exemple très caricatural de la bureaucratisation c'est le FSE ; j'ai dirigé une structure d'insertion. On avait des chantiers d'insertion, on demandait des crédits FSE dont nous avions besoin pour préserver nos équilibres financiers parce que les chantiers d'insertion c'est très compliqué. Or en réalité pour avoir les crédits FSE, on devait payer un équivalent temps plein d'une secrétaire pour, en amont et en aval, instruire et remplir un épais dossier et vérifier que les normes correspondaient. Finalement ça ne bénéficiait pas directement aux personnes en accompagnement, c'est ça le paradoxe.

Frédéric Hoïbian : Un autre exemple sur les effets pervers des normes, celles en matière du droit du travail, ne font pas exception. Regardez aujourd'hui les moyens qu'il faut déployer pour faire ce qu'on appelait les transferts, tout simplement emmener des gamins ou des adultes en camp, faire des voyages, pouvoir sortir. On est complètement verrouillés dans des modalités qui ne laissent plus la nécessaire souplesse dans notre fonctionnement. Laissons du jeu aux acteurs. C'était formidable d'emmener des gamins ou des adultes vivre des expériences à l'extérieur, aujourd'hui je peux vous dire que beaucoup d'associations et d'établissements renoncent ou réduisent les durées des transferts parce que c'est extrêmement compliqué à organiser. Notre manifeste a donc pour principal objet de rappeler aux politiques l'importance du projet personnalisé, de la confiance, de la responsabilité en lieu et place de l'excès de norme et de contrôle qui peut paralyser le projet de vie co-construit avec les usagers et qui interroge sur qui est gagnant au bout du compte ?

Marc Monchaux, coprésident du GNDA

Le Jas : Vous attirez l'attention des pouvoirs publics sur les difficultés du mouvement associatif. Pouvez-vous nous préciser quelles sont les évolutions que vous jugez souhaitables ?

Marc Monchaux : Tout au long de mon activité professionnelle, j'ai été fortement marqué par les recommandations de Jean-Louis Laville et Patrick Viveret pour dépasser les difficultés de l'heure.

Ils prônent d'abord de définir autrement la croissance en y apportant la valeur ajoutée du social. De même qu'ils souhaitent une meilleure reconnaissance du rôle décisif du secteur de l'économie sociale et solidaire. Mais ils insistent aussi sur la nécessité de promouvoir davantage les valeurs d'engagement et de risque dans le mouvement associatif. Car il faut l'admettre, la culture gestionnaire est de plus en plus fréquente dans le monde associatif, faute d'avoir suffisamment su résister à l'inflation des normes. Or, la seule légitimité du mouvement associatif est de produire du projet pour contribuer au vivre ensemble.

Le Jas : Dans ce contexte, y a-t-il encore une place pour l'innovation ?

M.M. : L'enjeu est en effet de se ressaisir, de montrer notre capacité à ne pas rester dans une posture sou-



mise, d'acceptation des injonctions du haut, sans proposer notre propre analyse des solutions pour résoudre une problématique sociale. Ce qu'il faut rechercher, c'est l'établissement de nouveaux rapports avec nos financeurs pour que le recours aux appels à projet ne mutile pas notre capacité d'innovation, d'adaptation au terrain, avec pour but un meilleur accompagnement des personnes qui nous sont confiés. Et, bien évidemment, cela requiert de remplir certaines conditions. D'abord remettre en question notre confort de gestionnaire, se remettre en danger, prendre le risque de penser autrement nos réponses.

Le Jas : Pouvez-vous illustrer ces propos ?

M.M. : Je le ferai à travers la récente

démarche de mon association concernant la construction du CPOM avec notre département des Bouches-du-Rhône et l'ARS. Nous avons associé nos financeurs, nos administrateurs, nos salariés, des représentants des usagers pour repenser nos réponses, en faisant abstention des notions habituelles de place, de métier, de prix journée... au profit des finalités de nos interventions. Et cela sans craindre de casser ce qui est trop souvent dominant dans nos organisations, c'est à dire, une architecture hiérarchisée et descendante.

Initialement nous avons des pôles par type de réponse : l'adulte polyhandicapé, l'enfance polyhandicapée. Dorénavant nous avons réorganisé à partir de deux points d'entrées : l'enfant et l'adulte, avec ensuite une déclinaison par objectifs, comme l'inclusion scolaire, l'inclusion socioprofessionnelle, etc. En faisant cela, on passe d'une organisation par métier et par établissement, en organisation par mission.

Ceci nécessite bien sûr l'établissement d'une relation nouvelle entre financeurs et associations afin de ne plus raisonner en année, par exemple, mais en objectif à atteindre. Cette relation c'est la confiance qui doit redevenir centrale dans la coopération entre financeurs et associations.

Le GNDA appelle à renouer le dialogue entre les autorités de tarification et les parties prenantes que sont les associations dans la co-construction des politiques sociales en mobilisant les méthodes dites "collaboratives" qui, au-delà du champ des organisations des entreprises et des associations, gagneraient à être référencées au niveau des méthodes employées par la puissance publique. Celles-ci devraient être les premiers utilisateurs et animateurs naturels de ces démarches dans

leurs rapports avec les associations. Le GNDA poursuit sa démarche de réflexion en 2018 sur cette thématique des méthodes collaboratives ou méthodes agiles et notamment lors de son prochain séminaire qui aura lieu à Marseille début octobre et dont vous trouverez les renseignements sur le site web du GNDA : "Intelligence collective, organisation apprenante, démarche collaborative, méthode Agile : comment faire évoluer nos organisations ?"