

## EDITORIAL

La figure du directeur ou de la directrice d'établissement socio-éducatif entre dans l'espace de ces professions dont se nourrit l'imaginaire social : qu'il s'agisse du père protecteur, comme le Dumbledore d'Harry Potter, ou de l'autoritaire tyrannique, tel le Rachin des Choristes, nombreuses en sont les représentations plus ou moins fantasmées. A l'heure de choisir cette voie, d'en prendre le costume, les futurs directeurs se sont peut-être aussi sentis inspirés par des figures tutélaires, certes bien réelles mais non moins intimidantes, telles que Janusz Korczak ou Siegi Hirsch.

Mais lorsqu'il s'agit d'intégrer la fonction, la réalité a bien sûr vite fait de l'emporter. Il s'agit alors, selon le cadre dans lequel on évolue, de se transformer en chef d'entreprise, en super-pédagogue, voire en homme à tout faire, et de jouer ce rôle d'interface entre les besoins les plus concrets des bénéficiaires et les exigences les plus abscones du système politico-administratif.

Comment rassembler ces paramètres, réussir à gérer au mieux une structure d'accueil de l'enfance tout en conservant intact sa motivation et sa santé ? Il n'existe sûrement pas une seule manière, ni un choix unique, et c'est l'ambition de ce nouveau numéro de Perspectives que d'explorer les différentes méthodes de management à l'œuvre dans le travail social en institutions.

Pour élargir le débat, ce numéro propose une contribution de Suisse alémanique ; il est également traduit en allemand et distribué à tous les membres du réseau Integras de Suisse.

N'hésitez donc pas à partager vos réflexions pour nourrir le débat et la pratique !

*Hervé Boéchat*  
Secrétaire romand Integras



## BILLET D'HUMEUR

A force d'agrandissements, fusions, réorganisations, nombre des fondations et associations oeuvrant dans le champ du social en Suisse Romande sont passées de petites à grandes, voire très grandes, organisations. Ce mouvement va de pair avec celui de la raréfaction des ressources économiques et de la complexification bureaucratique, résultant de la soif de perfection et de sécurité de notre société.

Pour répondre à ces défis, l'organisation managériale des fondations et autres associations du social, s'apparentent de plus en plus, si ce n'est complètement, à l'organisation des entreprises « privées » classiques.

Dès lors, les compétences du directeur d'institution doivent lui permettre d'appréhender ce monde de l'entreprise, tout en maintenant et développant la mission première de l'institution.

De l'éducateur/trice ayant « gravi les échelons » jusqu'à devenir directeur/trice, figure quasi systématique du monde du social d'hier et d'aujourd'hui, certains conseils de fondation se tournent maintenant vers des compétences reconnues et certifiées de managers issus du monde de l'entreprise pour assurer les directions générales de nos institutions.

L'institution du social est-elle devenue une entreprise comme une autre ?

*Cédric Bernard*  
Directeur FOJ

**INTEGRAS**

Association professionnelle  
pour l'éducation sociale et la pédagogie spécialisée

## SOMMAIRE DU N° 9 / DECEMBRE 2018

Billet d'humeur	page 1	Une direction clinique pour un climat thérapeutique	page 3	Un management institutionnel qui met l'humain au centre	page 5
Diriger est un métier	page 2	Management de transition, du courage et de l'efficacité	page 3	Préserver et renforcer l'initiative du directeur	page 5
		Management au sein de l'institution Bürgerliches Waisenhaus de Bâle	page 4	L'opinion: la pédagogie d'abord	page 6
				ACTUALITÉ – AGENDA	page 6

## DIRIGER EST UN METIER

Alors que nous avons engagé une formation interne à la responsabilité du cadre intermédiaire, Henri Kaufmann (directeur d'établissement à Montpellier) qui alors intervenait avait lancé aux étudiants ; « un chef, c'est fait pour cheffer ! ». Et même si la formule ne brille pas par son élégance langagière, elle dit entre les lignes ce qu'il s'agit de retenir sur le fond. Un chef d'entreprise, et en effet le directeur d'un établissement d'éducation sociale est de cette catégorie, est celui qui porte l'entière responsabilité des personnes (tous personnels et usagers) et des biens, qui répond de la mission institutionnelle et des pédagogies qui la soutiennent, qui en assume l'équilibre gestionnaire et financier, qui répondra in fine devant la justice des écarts et des fautes.

Diriger est un métier dis-je. Il s'apprend. Et dans cet esprit, la place faite aux improvisations ne peut pas être le principe actif sur lequel prend appui le directeur. Elles se peuvent cependant, c'est dans la nature même de ces métiers, mais elles devront s'inscrire dans le cadre légal de l'intervention et prendre notamment appui sur des critères de sécurité. Sans doute, les milieux de l'éducation sociale, en particulier lorsqu'ils sont mis en œuvre auprès des populations d'enfants et de jeunes, sont-ils portés par le souci bien heureux de la créativité et celle-ci est-elle en général particulièrement profitable à ces populations.

Le rôle du chef, du directeur, du manager, est ainsi à la croisée des intérêts ; il lui faut soutenir et encourager les initiatives, ne pas les brider plus que nécessaire. Mais en même temps, il convient de maintenir les enthousiasmes dans le cadre raisonnable de ce qui est possible et accessible au regard des moyens, des lois et règlements.

C'est ainsi le rôle du chef que de construire de l'intelligence collective. Elle se fonde sur l'élaboration d'un cursus commun de savoirs. Elle prend appui sur l'acquisition de compétences communément partagées et constitutives du bagage collectif. Elle n'a pas pour objectif la réduction du champ des savoirs, elle vient au contraire le compléter, l'enrichir. En ce sens, il est sans doute essentiel du point de vue de la cohérence institutionnelle, que l'ensemble des professionnels dispose de moyens d'action compris de tous. Notamment quand ils favorisent la lecture de l'environnement social et permettent les ajustements des formes de l'intervention. A cet égard, nous soutiendrons que l'exercice du rôle leader passe bien sûr par la formation continue dont il en sera le principal initiateur et par le renforcement



essentiel de la connaissance inclusive des mécanismes et du tissu familial, et des réalités tangibles de l'environnement social, au-delà des murs de l'établissement, c'est totalement capital.

Il nous faut réellement insister sur cet aspect dont le Chef porte toute la responsabilité, tant il pourrait faire défaut ; ainsi se revendiquer de l'intégration sociale, toutes formes confondues, sans jamais s'y confronter ou si peu, tient d'un défaut de compétence et d'une défaillance de la lecture et de la compréhension de l'environnement social. Fondamentalement, le leader en sa qualité de passeur, voudra organiser l'action en sorte que les usagers dont il a la responsabilité soient rendus à leur famille au mieux, qu'à tout le moins ils retrouvent une place légitime dans l'espace social. Au reste, cette orientation pour légitime qu'elle soit, ne se peut sur le fond, qu'à cette expresse condition que le directeur demeure le protecteur d'une certaine souveraineté institutionnelle ; autrement dit à l'application étroite des lois et règlements s'oppose pour partie la défense des valeurs institutionnelles. Les unes et les autres doivent impérativement trouver leur point d'équilibre.

« Cheffer » tient évidemment de l'engagement personnel. Le directeur, comme le montrait Mohamed l'Houssni (directeur de Rétis à Thonon-les-Bains), est non seulement un meneur d'hommes, il fait autorité, il est encore celui qui fédère et au-delà, détenteur des compétences requises, il voudra être aussi le porteur de l'innovation, voire l'utopiste, celui qui prendra les risques convaincu, s'agissant des enfants, que rien n'est jamais joué pour qui ose les prendre. Il sera enfin, tant l'architecte que l'ingénieur, parce que la conduite de

l'action passe par des savoirs, des savoir-faire et des méthodes, et que les pédagogies qui sous-tendent nos indispensables initiatives procèdent d'une esthétique de l'exercice des métiers de l'éducation.

Il s'agit de bien l'intégrer, le métier de direction et de conduite de l'établissement d'éducation sociale procède de la compréhension bien entendu mais également de la bonne gestion de la complexité. Et de se rappeler, car c'est central, que la fonction de direction repose sur ce quadruple pilier qui lui en assure l'équilibre ; il faut une VISION – un PROJET – une METHODE – il faut enfin tout l'HUMANISME dont cette enfance a besoin pour sortir par le haut des difficultés de tous ordres auxquelles elle est confrontée.

Diriger est un métier, il s'apprend au prix de l'étude et tout prétendant légitime à cette fonction supérieure serait bien inspiré en nourrissant l'ambition de l'acquisition du bagage formel tant gestionnaire que pédagogique, qui lui permettra d'affronter en connaissance de causes les tours et détours d'un rôle passionnant.

*Ph. Jayet – Sociopédagogue – consultant*

## UNE DIRECTION CLINIQUE POUR UN CLIMAT THÉRAPEUTIQUE

Il y a bien des façons d'exercer les fonctions de direction d'un établissement social ou médico social. Il y a toutes sortes d'établissements, toutes sortes de dimensions, toutes sortes de populations ayant des besoins particuliers. Il y a divers types d'organismes gestionnaires qui en assurent les fonctions politiques, administratives et financières. Il y a parfois des crises de la fonction de gouvernance, de la direction, du pilotage et des effets sur les personnes accompagnées.

Ici j'évoquerai d'abord ce qui constitue ma plus longue expérience : la fonction de direction d'un ITEP d'environ trente places avec des accompagnements en internat, un accueil de jour, des suivis personnalisés en milieu ordinaire, selon une articulation souple correspondant à la notion de « Dispositif intégré ». Cette structure prend en charge depuis de nombreuses années des adolescents difficiles, garçons et filles, présentant des troubles psychologiques, des altérations du comportement. Les difficultés de socialisation, de scolarisation, de formation et les complications familiales font partie de l'ensemble à prendre en compte. Le cocktail de cette population accueillie, peut se révéler assez rapidement explosif et provoquer diverses formes de violence. Ce sont des jeunes souvent rétifs à toutes formes de soutiens socio-éducatifs et rebelles envers la société.

Il y a bien des façons d'échouer dans les tentatives d'accompagnement de leurs situations, bien des façons d'alimenter leurs capacités à réagir et aboutir à des impasses. Il n'y a pas vraiment de recette de réussite, on le saurait, mais il y a tout de même des façons de faire, un certain tour de main, des possibilités d'entraînement, l'attention à certains détails, des attitudes et postures professionnelles, qui certes n'empêchent pas les risques d'explosion, mais les rendent plus rares, diminuent leurs effets, réduisent la durée de retour à la normale. Il s'agit aussi pour les professionnels d'éviter de se trouver en situation d'échec continu et de découragement, mais au contraire dans une dynamique de projet, voire dans un certain plaisir au travail. Celui-ci ne se décrète pas, mais il produit un effet de transmission aux jeunes et améliore considérablement leur participation, leurs capacités d'adaptation, les liens entre eux et avec leur entourage. Les fonctions de direction, de direction adjointe, d'encadrement sont ici interrogées. C'est à elles que revient le soin à porter aux équipes. C'est à elles que reviennent ce qu'on appelle les fonctions de management, qui sont pour partie la recherche d'un style, on peut même parler d'une esthétique de l'accompagnement.

Les fonctions soignantes ; psychiatre, personnel infirmier, psychologues, rééduca-

teurs, sont un appui considérable dans la création et le maintien de ce type de dynamique. Les fonctions support, administration services généraux, services techniques sont, bien souvent, de précieuses ressources, que savent apprécier les jeunes, pour la connaissance fine qu'elles en ont, le plus souvent en toute discrétion. Pour ce type de population, il est un peu vain de chercher à les dominer, à leur inculquer quoi que ce soit, le mot même sonne comme une incongruité. Le terme d'autorité est à éviter, il est si difficile à utiliser, tant il peut donner lieu à des confusions ou à des dérives. Il est plus approprié, de parler de sécurité. Non pas simplement la nécessaire sécurité matérielle et réglementaire (sécurité incendie, sécurité alimentaire, santé et sécurité physiques), mais la sécurité éprouvée par les jeunes, car leurs attaques contre le cadre sont le plus souvent une façon pour eux de le tester. De vérifier à la fois sa solidité et sa bienveillance. De connaître authentiquement les professionnels en les poussant dans leurs retranchements, de façon à comprendre s'ils sont fiables, si l'on peut vraiment compter sur eux.

Proposer un cadre suffisamment sécurisant mais présentant la plasticité indispensable à l'absorption de leurs agressions, c'est mettre en place un « climat thérapeutique ». C'est cette ambiance qui abaisse le nombre et l'intensité des périodes difficiles. Il faut faciliter cette sécurité en considérant que les personnes en charges des rôles de direction ont elles aussi une fonction clinique, une présence véritable auprès des jeunes, une connaissance de leurs situations singulières et des relations avec leurs parents.

*Sylvain Favereau, Directeur d'ITEP*

1. Institut thérapeutique éducatif et pédagogique

2. Article 91 de la loi n° 2016-41 du 26/01/2016 et décret 2017-620 du 24/04/2017

## MANAGEMENT DE TRANSITION, DU COURAGE ET DE L'EFFICACITÉ

Le management de transition existe depuis longtemps, en particulier dans les secteurs marchands et industriels. Les entreprises confrontées au congé, à la maladie, à l'indécatesse, ou pour toutes autres raisons, du directeur en place et qui ne veulent pas d'une rupture de gouvernance, font appel à un professionnel supposé, par ses compétences, son expérience, ses réseaux, être capable au pied levé de faire face à l'ensemble des situations qui se font jour dans une entreprise; que ce soit au niveau de la production, des stratégies de prise en charge, de la gestion du personnel et de l'analyse financière.

La nouveauté réside dans le fait que ce type d'intervention a fait son apparition dans le secteur médico social.

Depuis plus de dix ans je pratique ce métier qui consiste à arriver dans une institution dont on ne connaît rien a priori. En peu de temps, il faut établir un diagnostic, prendre les commandes, s'intégrer au fonctionnement institutionnel, repérer les points de rupture, redonner le sens souvent perdu au fil des habitudes, redresser une situation financière parfois au bord de la faillite, rassurer le personnel, s'assurer de la bienveillance des usagers, des rapports avec les financeurs et des politiques locales puis, dès la première partie de cette mission accomplie, penser à la pérennité de la structure en recrutant un successeur capable, fiable, à qui on confiera « les clés du camion ». Puis partir du jour au lendemain, après avoir travaillé en « sprinteur » qui n'a que le temps court (6 mois en général) pour s'acquitter de son contrat. Il s'agit bien d'un travail de déconstruction et de reconstruction dans un temps très réduit.

Au cours de ces missions, je pense avoir tout vu, car quand on fait appel à ce genre de professionnel, c'est que les situations en sont arrivées au point critique. Sans entrer dans le détail d'historiques malheureux, disons que le désordre s'est installé dans ces établissements au point d'en compromettre la gestion des ressources humaines et financières, la sécurité des personnes et des biens, et plus grave, les principes éthiques. Ces institutions sont le plus souvent à la dérive, elles doivent être objet sans alternative, de mesures profondes de redressement, plongées dans des conflits sociaux importants ou le service que l'on doit aux usagers est mis de côté et où il faut redonner du sens, des valeurs, de la confiance tant aux usagers qu'aux familles et au personnel, s'assurer que la pérennité souhaitable a été confiée à des professionnels expérimentés et compétents.

C'est une intervention à la fois difficile et passionnante, impliquant l'efficacité du manager de transition, mais aussi son courage et son engagement en terrain hostile.

Les axes de travail de la reconstruction, les préconisations, sont toujours au bénéfice de l'institution, mais aussi du successeur qui, prenant la suite, aura le temps de mettre en place sur le long terme les bases d'une nouvelle gouvernance institutionnelle.

*Pierre-Jean Hassaine –  
Manager de transition à Sète*

## MANAGEMENT AU SEIN DE L'INSTITUTION BÜRGERLICHES WAISENHAUS DE BÂLE

L'institution Bürgerliches Waisenhaus fête ses 350 ans d'existence dans l'ancien couvent des Chartreux situé dans le quartier du Petit-Bâle. Tenir compte d'un long passé de traditions tout en relevant les défis d'une pédagogie moderne est un aspect important pour la direction de l'institution. Ses principaux secteurs d'activité sont la prise en charge stationnaire et de longue durée dans 6 unités de logement, une unité d'accueil transitoire et une structure de jour pour jeunes adultes, soit 75 places au total. En outre, 10 places de stage d'entraînement au travail complètent l'offre stationnaire. Des possibilités d'accueil de jour extrafamilial et extrascolaire ont également été mises en place depuis 2006. Une centaine d'écolières et d'écoliers peuvent en bénéficier aujourd'hui. Outre les tâches pédagogiques, l'institution s'occupe de l'entretien des bâtiments historiques, comme l'église de la chartreuse. Des espaces sont d'autre part loués à diverses entreprises sociales actives dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse.

Pendant longtemps, la Bürgerliches Waisenhaus a été dirigée de façon hiérarchique par les « pères des orphelins », comme c'était probablement le cas dans tous les foyers pour enfants et adolescents de Suisse. Jusque dans les années 2000, les « pères des orphelins » vivaient sur place avec leur famille. Ils étaient omniprésents et avaient plutôt un rôle de protecteur que de CEO de l'institution. Ce n'est qu'après la Deuxième Guerre mondiale que la pédagogie s'est professionnalisée de manière vraiment durable et qu'une école des métiers de l'éducation a été créée - l'une des racines de la FHNW actuelle.

De nouvelles méthodes, qui proviennent surtout des États-Unis, et le mouvement « Heimkampagne » dans les années 60 ont été à l'origine de plusieurs réformes dans la Waisenhaus. La direction hiérarchique était de plus en plus remise en question – par ailleurs, la décentralisation des unités de logement restreignait fortement la géralité de l'institution depuis un certain temps déjà. En même temps, les dirigeants (jusque-là seulement des hommes) restaient attachés à un modèle de gestion hiérarchique il n'y a pas si longtemps encore. Ils utilisaient des méthodes et des outils de management modernes, comme le New Public Management. Comme les unités de logement avaient tendance à devenir toujours plus autonomes, les instructions de travail et les descriptions de processus ont été différenciés pour pouvoir continuer à assurer le contrôle et la

direction. Je ne vais pas aller plus loin dans les problématiques de ces pratiques qui ne sont pas le sujet de cet article. Par contre, j'aimerais retracer le processus de développement organisationnel qui a été entamé dans les années 2010 au sein de la Waisenhaus. J'en parle de mon propre point de vue, et non pas dans le but d'en faire une vérité absolue. J'ai été nommé directeur en septembre 2009. Le nouveau responsable du secteur pédagogique a pris ses fonctions en janvier 2010.

L'organe de direction se compose du responsable du secteur pédagogique, de la responsable du secteur des services et de moi-même. Après de longues recherches pour savoir comment initier un processus d'élaboration des lignes directrices, nous avons commencé à discuter de nos valeurs au sein de l'institution avec l'aide d'un consultant externe spécialisé dans le développement d'organisations. Ces discussions intenses ont d'abord été menées au niveau de la direction (direction et responsables d'équipe), puis avec l'ensemble du personnel. Les « Cultural Transformation Tools » (Outils de transformation culturelle) se sont révélés fort précieux. Cette méthode permet de comparer les « valeurs personnelles » avec les valeurs de la « culture actuelle de l'entreprise », ainsi qu'avec les valeurs de la « culture souhaitée pour cette entreprise ». Elle part du principe qu'en alignant au maximum les valeurs personnelles à celles de la culture de l'entreprise, l'engagement du personnel augmente. Le modèle s'applique d'abord aux responsables et à leur propre niveau de conscience. Le plus important est de faire coïncider les paroles et les actes (Walking the Talk).

Il s'agit aussi de créer une base commune au sein des équipes et de l'ensemble de l'entreprise, base sur laquelle peuvent se développer une culture d'entreprise souhaitée et, plus spécifiquement dans notre institution, une position pédagogique commune. Ce processus, qui n'est possible que grâce à un dialogue intense, a duré trois ans dans notre institution - et il est constamment soumis à des changements et adaptations. Les valeurs en elles-mêmes n'ont aucune valeur - ce n'est que lorsqu'elles sont traduites en comportements et finalement en actes qu'elles peuvent déployer tous leurs effets. Il faut aussi savoir que le processus a été parfois laborieux et a nécessité beaucoup d'énergie. Je suis toutefois convaincu qu'une culture d'entreprise et de direction fondée sur des valeurs est une solution durable pour accroître l'engagement de tout le personnel et transformer peu à peu la structure hiérarchique de haut en bas.

*Uli Hammler*

*directeur de la Bürgerliches Waisenhaus de Bâle.*



## UN MANAGEMENT INSTITUTIONNEL QUI MET L'HUMAIN AU CENTRE ET VALORISE LE COLLECTIF

En 2005 le canton de Vaud, dans le domaine de la protection des mineurs, a modifié la Loi cantonale (LProMin) afin de l'adapter aux évolutions de la société et aux besoins, tant sur les aspects touchant aux bénéficiaires qu'à ceux relatifs à la mise en œuvre des établissements délivrant des prestations socio-éducatives d'accueil et d'accompagnement des mineurs et leur famille. A cet égard, la LProMin introduit la notion de contrat de prestation. Les institutions de protection des mineurs deviennent alors prestataires de services.

Cette introduction contractuelle d'une logique de marché au sein de l'action sociale s'inscrit sur fond de contrôle et de rationalisation. Elle est complétée en 2014 par l'entrée en vigueur d'une nouvelle convention collective de travail (CCT sociale VD).

Ces nouvelles exigences de l'Etat, puis l'application de la CCT ont poussé les institutions à développer et mettre en place des outils de pilotage sous la forme de directives, règlements, procédures et tableaux de bord. Ces outils, de nature essentiellement quantitative et normative permettent, autant qu'il est possible, de rendre compte de la maîtrise du fonctionnement institutionnel relativement aux résultats attendus fixés notamment par le contrat de prestation. Pourtant l'institution sociale n'est pas qu'une organisation rationnelle. Elle est d'abord un espace qui accueille, soutient, recherche le développement personnel des bénéficiaires et implique une action soutenue par les valeurs fondatrices. Comment dans ces conditions garantir l'ancrage de la mission de l'institution sociale quand elle a à se soumettre aux exigences légales et contractuelles ?

Nous postulons par conséquent que les outils administratifs du management doivent rester au service de la mission et ne doivent jamais l'entraver.

Ainsi, dès notre entrée en fonction à la tête de la FJF, compte tenu de son histoire et de l'existant, de ses spécificités géographiques, de la pluralité des prestations, de la richesse et de la diversité des individus qui la composent, nous avons fait le choix d'opter en concertation, pour une gouvernance dont la finalité serait double. D'une part permettre aux collaborateurs d'exercer leur activité dans le sens bien compris de la mission. Et d'autre part, de le faire dans la garantie du respect de l'humain.

En ce sens, le management participatif nous a semblé un modèle adéquat puisqu'il confirme la place de l'humain au centre, mais également parce qu'il fait appel à l'intelligence collective. Au demeurant, la forme participative favorise la mobilisation des collaborateurs, elle les

implique dans les processus décisionnels, elle renforce l'esprit de groupe et développe la confiance individuelle et collective, elle offre enfin de plus larges plages d'autonomie et renforce le fonctionnement institutionnel. Au surplus, en favorisant le climat social, le management participatif renforce clairement l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Notre expérience montre que la mise en œuvre du management participatif a permis de profiter pleinement de l'intelligence collective. A partir des interactions entre les membres de la même organisation, la collectivité a pris conscience de la totalité des éléments qui l'influencent. La synergie ainsi créée par cette collaboration a fait émerger des facultés nouvelles de représentations, de création et d'apprentissages supérieurs à celles des individus isolés. En conséquence, le projet d'une gouvernance participative porté par la direction de l'institution, voudra créer les conditions nécessaires à sa mise en place ; à savoir le développement de la communication dans le cadre institutionnel, et les formes du travail qui y soient directement favorables.

Ce projet s'inscrit dans le temps, c'est un processus continu auquel il faut apporter le soin nécessaire dès les prémisses et tout au long de son déploiement s'il est acquis que les objectifs visés sont unanimement partagés par l'ensemble des acteurs institutionnels.

*Séverine Peccatus, directrice générale FJF*

## PRÉSERVER ET RENFORCER L'INITIATIVE DU DIRECTEUR

En charge de direction depuis bientôt 20 ans, je mesure l'évolution de cette fonction. Autrefois orientée prioritairement vers l'encadrement de l'aide à apporter à des enfants ou des adolescents et leurs familles, elle s'est déplacée insensiblement vers une charge administrative de plus en plus envahissante, devant répondre à des contrôles divers et variés, toujours plus nombreux et de plus en plus tatillons. Sans compter que nous ne parlons plus d'enfants, ou de familles à accompagner, mais de clients ; et comme tout client entrant dans le marché de la prestation socioéducative, il ne demande pas de l'aide, mais à être satisfait. Je grossis quelque peu le trait, quoi que... Les collègues qui exercent ce rôle depuis quelques années s'y reconnaîtront, j'en suis certain.

Mon propos n'est pas de remettre en question le légitime contrôle de l'emploi des deniers public; la question posée est d'avantage liée au positionnement de la fonction directoriale dans nos institu-

tions; sommes-nous condamnés à n'être que les exécutants de directives et de directives imposées dans un contexte politique particulièrement orienté vers la gestion de moyens ? Ou défendons-nous encore une posture plus entrepreneuriale où le directeur est véritablement porteur d'une vision et d'un projet ?

La réponse à cette question n'est pas binaire, mais s'inscrit dans la complexité. Il est cependant possible d'en dégager quelques lignes de force. La veille stratégique, traditionnellement liée au monde de l'entreprise ou de manière générale au marchés économiques, peut nous apporter quelques éléments de réflexion. Afin de bien me faire comprendre, je prends la notion de «veille stratégique» dans son acception de base, à savoir la récolte et le traitement des informations les plus actualisées possibles, afin de permettre au directeur de prendre les meilleures orientations et décisions possibles. Une veille stratégique optimale implique une excellente collaboration entre les différents services de l'institution et la direction. Les données récoltées doivent ensuite être analysées et mises en forme afin de permettre au directeur de faire émerger non seulement les besoins réels des populations que nous accompagnons, mais aussi la manière et les moyens de les mettre en œuvre. Nous faisons souvent cette analyse de manière empirique dans notre pratique ; il est question ici d'aller plus en avant dans le traitement de données objectives dans la mesure où cette mise en forme de la réalité de terrain permet au directeur de développer une argumentation solide auprès des organismes financeurs, de développer une vision stratégique et d'être ainsi le maître d'œuvre d'un réel projet institutionnel. Le constat général exposé en début de texte met en évidence la réduction de la part du travail du directeur dédiée à la réflexion, au développement et à l'adaptation des prestations dont il a la responsabilité et le pilotage. Au final, c'est peut-être là que je situerai l'axe principal de ma démarche: comment valoriser au mieux la marge entrepreneuriale que nous confère notre statut d'institution privée, même si elle fournit des prestations à un acheteur unique, l'État ? Si nous ne nous mobilisons pas pour affirmer notre positionnement d'entrepreneur, si nous ne revendiquons pas une autonomie dans la gestion financière de nos institutions, nous aurions à craindre que, dans quelques années, notre fonction de directeur ne se réduise vraiment qu'au règlement des affaires courantes.

*Jacques Cornu, directeur*

## L'OPINION: LA PÉDAGOGIE D'ABORD

L'observation des faits récents conduit à constater une sorte de dérive technocratique ; les institutions socio-éducatives en particulier, mais plus largement celles qui touchent au champ des handicaps semblent tendanciellement confiées à des techniciens de la finance dont la fibre sociale prête bien sûr à discussion. Faudrait-il comprendre que la gestion des moyens financiers est à ce point prioritaire qu'elle ne peut plus être confiée aux spécialistes des relations humaines dont on pourrait penser qu'ils ne prêteront pas toute l'attention nécessaire au respect de la dépense ?

La pesée des intérêts est évidemment à examiner au plus près. Car si la juste utilisation des deniers de l'Etat mérite la plus grande attention, on ne peut pas oublier qu'elle est mise au service de publics (Jeunes, Handicaps, Personnes âgées, etc.) constitutifs de la Société dans sa diversité, contributeurs aussi, et pour lesquels les soins et l'attention prodigués ne procèdent pas de l'échange marchand, mais du vivre ensemble, au-delà des discriminations. Il nous semble important de rappeler cela lorsqu'il est question de gouvernance institutionnelle ; la bonne gestion des moyens invite à porter de l'attention à tous les moyens mis à disposition dans le cadre institutionnel.

Ainsi, si l'argent pèse de façon sensible sur la condition d'exploitation de tel établissement, il n'est que corrélatif aux pédagogies qui en règlent le fonctionnement. Quelles que soient les populations aux bénéficiaires de l'intervention prodiguée, on saisit bien entendu qu'elle est à l'évidence le produit de la réflexion des pédagogues et qu'elle est fondée sur une perspective sans alternative, en droit notamment, de bienveillance et de respect des personnes. La question financière doit, sur cette perspective, lui succéder, dès lors que les moyens sont au service des buts. Les uns et les autres ayant alors à trouver leur point d'équilibre, au regard des efforts consentis par le citoyen contribuable.

Il demeure, fondamentalement, que le service aux personnes exige qu'il soit exercé par des professionnels au bénéfice des compétences requises. Confier la gestion des établissements socio-éducatifs aux seuls personnels financiers et condamner les pédagogues à des rôles subalternes tient d'une lecture réductrice de la complexité institutionnelle. Elle fait passer l'essentiel pour l'accessoire. L'institution socio-éducative, dans l'exercice de son rôle, fait d'abord la place à des personnes en situation précaire, cette réalité ne peut pas être limitée à la seule question financière.

*Ph. Jayet*

*Rédacteur responsable*

## AGENDA



- 24 et 25 décembre 2018

Votre Noël  
En toutes Régions

FÊTE DE FAMILLE  
(français-allemand-italien)

- 31 décembre 2018

Réveillon de l'an-nouveau

En toutes Régions

FAITES LA FÊTE  
(français-allemand-italien)

LA CLES ET INTEGRAS  
VOUS PRESENTENT  
LEURS MEILLEURS VŒUX  
POUR LES FÊTES DE FIN  
D'ANNEE

Rendez-vous en 2019



PRATIQUES  
INNOVANTES  
EN EDUCATION  
SOCIALE

**PERSPECTIVES**

CLES – Commission latine pour l'éducation sociale

Rédaction: Ph. Jayet – H. Boéchat – C. Bernard – Place de la Riponne 5 CH-1005 Lausanne + 41 21 601 65 40 romandie @ integras.ch