

Promouvoir les pratiques professionnelles

**en action sociale
et médico-sociale**

Établissements, dispositifs, réseaux

Sous la direction de
Francis Batifoulier
et Noël Touya

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2011
ISBN 978-2-10-056232-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

<i>Les auteurs</i>	IX
<i>Résumés des contributions</i>	XIII
<i>Introduction</i>	1
FRANCIS BATIFOULIER	

PREMIÈRE PARTIE

L'AXE POLITIQUE

1. Élaborer un projet associatif dans un contexte incertain	9
JEAN-BERNARD LAMBERT	

DEUXIÈME PARTIE

L'AXE THÉORICO-CLINIQUE

2. Problématiques actuelles des jeunes accueillis en ITEP	27
SERGE HEUZÉ, AVEC MARYSE SOUST-LATOU, SABINE HERMANN-MOREY, NICOLE ODÉON, PHILIPPE JOUBERT	
3. Le travail à plusieurs en institution et entre institutions	71
ÉVELYNE GRANGE-SÉGÉRAL	

TROISIÈME PARTIE

L'AXE MÉTHODOLOGIQUE

- 4. Le contrat de séjour : le lieu de la dispute** 101
ISABELLE JOLY
- 5. La dimension clinique d'une méthodologie de projet
personnalisé** 131
JEAN-FRANÇOIS LARRALDE

QUATRIÈME PARTIE

L'AXE DES PRATIQUES

- 6. Réinvestir les médiations éducatives** 153
BÉATRICE MAISONNAVE
- 7. Le primat du quotidien** 169
JEAN-FRANÇOIS COSTES
- 8. Mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement des familles** 193
HERVÉ ROLLAND
- 9. La clinique des petits riens** 229
BERTRAND LAGARDE

CINQUIÈME PARTIE

L'AXE ENVIRONNEMENTAL

- 10. L'établissement dans son environnement** 251
JEAN-DANIEL ÉLICHIRY

SIXIÈME PARTIE

L'AXE MANAGÉRIAL

- 11. Le cadre intermédiaire, cheville ouvrière de la fonction
contenante de l'institution** 289
NOËL TOUYA

12. Le management par objectifs dans un établissement social	307
MARTIAL CHENUT	
13. Le directeur et la clinique : prendre soin de l'institution	331
FRANCIS BATIFOULIER	
<i>Conclusion</i>	345
NOËL TOUYA	
<i>Bibliographie</i>	347
<i>Table des matières</i>	351

Les auteurs

Francis BATIFOULIER

Directeur d'une maison d'enfants. Il intervient dans la formation des cadres du secteur social. Il a participé à plusieurs ouvrages collectifs et publie régulièrement des articles, principalement sur les thèmes de la gouvernance associative et du devenir des internats spécialisés. Il est co-auteur avec François Noble de *Gouverner et fonction de direction dans les associations d'action sociale*, paru en 2005 chez Dunod et a co-dirigé *Refonder les internats spécialisés*.

Martial CHENUT

Directeur d'établissement, il est éducateur de formation et possède une expérience diversifiée dans le secteur social et médico-social, tant comme acteur de terrain en établissement ou en milieu ouvert que dans des fonctions d'encadrement ou de direction, toujours auprès d'enfants ou d'adolescents et dans des établissements ou services habilités justice. Il a publié divers articles sur la délinquance ou le travail éducatif en centre éducatif renforcé, qui sont pour la plupart accessibles sur le net et participé à des ouvrages collectifs.

Jean-François COSTES

Éducateur spécialisé, il est permanent d'un lieu de vie qu'il a fondé avec son épouse en 1983. En 1984, il crée le « Jardin de Bentenac » pour favoriser l'insertion professionnelle de jeunes majeurs ayant été pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance et en risque de marginalisation sociale. En 1997, il crée l'association « ETAP » qui mettra en place « Les ateliers de Bentenac » une petite structure qui pratique un accueil séquentiel de jour pour des jeunes en risque d'exclusion ou déjà exclus de l'Éducation nationale ou de l'éducation spéciale. Il a participé à l'ouvrage *Refonder les internats spécialisés*.

Jean-Daniel ÉLICHIRY

Directeur général d'association sociale et médico-sociale, ancien inspecteur de l'ASE, titulaire du CAFDESI, du DSTS, d'une maîtrise de sciences sociales appliquées au travail, enseignant CAFDESI et membre de jurys au sein de l'EHESP et de l'IRTS Aquitaine.

Évelyne GRANGE-SÉGÉRAL

Psychologue, thérapeute familiale psychanalytique (ADSPF), vice-présidente SFTFP, maître de conférences en psychopathologie clinique, CRPPC, université Lyon-2. Elle a participé à l'ouvrage *Refonder les internats spécialisés*.

Sabine HERMANN-MOREY

Directrice d'ITEP, membre du CA de l'AIRE.

Serge HEUZÉ

Directeur honoraire d'établissement social et médico-social, Fonction publique hospitalière, il a exercé en tant qu'éducateur spécialisé en foyer de l'enfance, puis en IME avant de diriger un IME/IR puis un ITEP. Titulaire d'une maîtrise de sciences sociales appliquées et du CAFDES. Membre fondateur et l'association des ITEP et de leurs réseaux (AIRE), a été en tant que secrétaire général en charge notamment du dossier réglementation ITEP et membre des groupes de travail interministériels préparant le décret 2005-11 du 6 janvier 2005 et la circulaire d'application du 14 mai 2007. Il est secrétaire général de l'association Métis-Europe et formateur conseil spécialisé dans le domaine des ITEP.

Isabelle JOLY

Chargée de mission à l'institut du travail social Pierre-Bourdieu à Pau. Elle a une formation de juriste, spécialisée dans le droit pénal et les sciences criminelles, complétée par une formation à l'approche systématique et à la thérapie familiale. De 2005 à 2010, elle a occupé les fonctions de responsable du certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS) et au diplôme d'État d'ingénierie sociale (DEIS). Depuis 2009, elle est chargée de cours vacataire en criminologie à l'université de Pau.

Philippe JOUBERT

Directeur d'ITEP, membre de l'AIRE.

Bertrand LAGARDE

Directeur de deux instituts thérapeutique, éducatif et pédagogique, il a coécrit ce chapitre avec Philippe Cousty, psychologue psychanalyste

assurant la supervision de l'équipe, Nathalie Dubois, secrétaire ; Roger Duhau, directeur adjoint ; Ingrid Joly, psychologue ; Sylvie Laclau, cuisinière ; Laurence Mazza-Poutet, psychologue ; Georges Roth, médecin pédopsychiatre ; Cédric Sempéré, éducateur spécialisé ; Patricia Sentenac, maîtresse de maison.

Jean-Bernard LAMBERT

Il a exercé la profession d'architecte. Actuellement architecte honoraire, il est président depuis 1992 d'une association gérant un établissement à caractère social accueillant des enfants et des jeunes en difficulté.

Jean-François LARRALDE

Éducateur spécialisé, il est chef de service dans une maison d'enfants à caractère social. Il a participé à l'ouvrage *Refonder les internats spécialisés*.

Béatrice MAISONNAVE

Éducatrice spécialisée, elle a travaillé en IME. Elle est formatrice dans un institut de travail social. Chargée de missions pour l'aide à la coopération pour le travail social ADEPASE (Aide au Développement de l'Éducation et la Psychologie à l'Asie du Sud Est), membre de l'association « Tout le monde », laboratoire itinérant pour la création artistique et culturelle.

Jean-Louis MATHIEU

Auteur de *Regard clinique* (Champ social, 2008), il a co-animé avec nous un atelier intitulé « La clinique de l'anodin » aux journées nationales de l'Association des Itep en Réseau (AIRé) à Toulon en décembre 2010. Ce texte s'appuie en partie sur notre intervention commune.

Nicole ODÉON

Directrice d'institut thérapeutique éducatif et pédagogique.

Hervé ROLLAND

Directeur d'un établissement social, responsable d'une maison d'enfants à caractère social (accueil modulable, accueil traditionnel), d'un service d'accompagnement personnalisé jeunes majeurs, d'un lieu de vie. Éducateur spécialisé de formation initiale. Il travaille depuis 32 ans dans la Protection de l'enfance.

Maryse SOUST-LATOU

Directrice d'institut thérapeutique éducatif et pédagogique, membre du conseil d'administration de l'Association des ITEP et de leurs réseaux.

Noël TOUYA

Éducateur spécialisé, il est chef de service dans une maison d'enfants à caractère social. Il a participé à l'ouvrage collectif *La Parentalité en questions, Problématiques et pratiques professionnelles*, sous la direction de Bernard Vossier (Paris, Andesi/ESF Éditeur, 2002) et a co-dirigé *Refonder les internats spécialisés*.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à Marie-Claude QUERBES pour sa relecture exigeante et à Stéphanie PEYRÉ-POUTOU pour le long travail de mise en forme.

Résumés des contributions

Chapitre 1. Élaborer un projet associatif dans un contexte incertain, par Jean-Bernard LAMBERT

L'auteur de ces lignes est depuis de nombreuses années président d'une petite association gérant un établissement social. Son approche d'un secteur qui n'était pas initialement le sien est la conséquence d'un long apprentissage et d'une patiente évolution. Il témoigne d'une expérience passionnante qui conduit à interroger les administrateurs associés, les travailleurs sociaux et leur équipe de direction pour définir et formaliser un vrai projet politique dans lequel tous les acteurs se trouvent engagés.

Le texte final doit apparaître respectueux de l'histoire de l'institution ainsi revisitée, ambitieux quant aux effets attendus, et opérationnel.

Il est ici témoigné des doutes et des interrogations mais aussi des espoirs suscités par la recherche d'un cadre pour affronter un contexte difficile, incertain et changeant.

Le chemin ainsi tracé et balisé doit permettre aux acteurs de demain de s'engager avec confiance.

Chapitre 2. Problématiques actuelles des jeunes accueillis en ITEP, par Serge HEUZÉ, avec Maryse SOUST-LATOU, Sabine HERMANN-MOREY, Nicole ODÉON et Philippe JOUBERT

Un groupe de travail de l'association des ITEP et de leurs réseaux (AIRE) s'est intéressé particulièrement à l'évolution des problématiques des jeunes mettant les ITEP en difficulté, notamment celles des adolescents.

La recherche appliquée développée au sein du collectif à rapidement conduit à privilégier une approche considérant la dynamique de constitution des troubles. Comment considérer une adolescence problématique sur les plans de l'appropriation de l'interdit, condition d'accès à la Loi symbolique, en occultant les périodes antérieures, celles où précisément l'enfant peut structurer ce qui lui permettra d'en faire quelque chose de constructif ?

Au-delà des avatars liés au passage de l'enfance à l'âge adulte qui concernent toutes les sociétés, nous nous sommes donc intéressés à des perturbations psychopathologiques particulières. Caractérisées par des difficultés de métabolisation du manque et de l'absence, condition nécessaire à l'intégration des interdits et de la Loi symbolique, les problématiques psychologiques de certains enfants et adolescents les amènent à se montrer résistants aux tentatives éducatives finalisées par l'acquisition des bases de la vie sociale, y compris dans des structures dédiées à leur prise en compte. Les travaux de Roger Misès, concernant « les pathologies limites de l'enfance » mais aussi ceux de Philippe Jeammet et Michel Botbol, ont été nos références.

Le travail d'ordre théorico-clinique présenté ici précise d'abord les spécificités du dispositif ITEP, avant de situer les caractéristiques des jeunes orientés en ITEP. Il reprend bien évidemment les éléments essentiels de la structuration psychique de l'enfant, notamment les aléas pouvant l'affecter. Une attention particulière est accordée aux « pathologies limites » de l'enfance, qui s'avèrent particulièrement difficiles à prendre en compte sur un plan clinique.

Chapitre 3. Le travail à plusieurs en institution et entre institutions, par Évelyne GRANGE-SÉGÉRAL

À partir du constat que les professionnels de l'aide médico-sociale ou éducative sont amenés à travailler à plusieurs au sein d'une même institution ou en articulation avec d'autres institutions, l'auteur s'interroge sur la teneur et la complexité des données mobilisées dans ces formes de collaboration. La cohérence, la rationalité et la logique de chaque professionnel dans son champ référentiel sont à l'évidence souvent atteintes, exacerbées et renforcées de manière idéologique au contact des problématiques rencontrées et face aux postures adoptées par les partenaires institutionnels ou inter-institutionnels. Plusieurs situations sont exposées afin d'illustrer cette complexité mais de proposer aussi des issues représentatives et pratiques aux impasses répétitives de ces collaborations. La place réservée à l'affect et à l'émotion ainsi que

leurs conditions de décodage dans des espaces cliniques groupaux tend à montrer que la subjectivité de chaque professionnel est fortement sollicitée et peut bénéficier d'une mise au travail dans des conditions précises. Les propositions développées visent à récupérer de manière opérationnelle les éprouvés, les émotions, les actions, qui sont la plupart du temps vécus comme un empêchement au travail, un manquement professionnel ou un artefact négligeable. Il s'agit de faire passer la subjectivité de chaque professionnel du statut d'obstacle à celui d'instrument de l'élaboration collective en appui sur les modèles théoriques psychanalytiques groupaux actuels.

Chapitre 4. Contrat de séjour : le rapport à la règle et à la loi dans une MECS, par Isabelle JOLY

La loi du 2 janvier 2002 instaure l'obligation pour les institutions sociales et médico-sociales de mettre en place un contrat de séjour dans leurs relations avec les usagers. Souvent utilisé comme un document administratif, l'auteur montre comment le contrat de séjour peut devenir un espace d'accompagnement à vertus éducatives. Cette lecture questionne l'institution et, notamment, le management. Elle implique également un changement de positionnement pour le professionnel. D'une logique de substitution ou de suppléance, il lui faut s'inscrire dans une logique de développement de compétences, du pouvoir d'agir avec l'utilisateur et se démettre d'une position d'expert sans pour autant abandonner son expertise.

Chapitre 5. La dimension clinique d'une méthodologie de projet personnalisé, par Jean-François LARRALDE

Le projet personnalisé est un des outils de la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale. Il constitue un des piliers de ce texte majeur, qui pose le principe de la place de « l'utilisateur au cœur des dispositifs ».

Il est recommandé aux institutions de s'inscrire dans une démarche de co-construction avec l'utilisateur, pour ce qui concerne l'élaboration, la mise en œuvre et même, l'évaluation de son projet. Ce qui va bien au-delà du strict respect du droit des utilisateurs.

Si l'intention de la loi a semblé faire l'unanimité, force est de constater les difficultés lors de sa mise en œuvre. Soit que l'on prête à ses concepteurs d'autres intentions cachées, soit que l'on craigne un excès de formalisme qui s'imposerait aux praticiens.

Le formalisme légal et relation éducative engagée s'opposent-ils donc ? Ce lien est interrogé dans une première partie. Ce qui nous amènera à considérer le projet personnalisé comme le nœud, l'endroit qui condense la complexité d'une véritable mutation en cours dans le secteur social et médico-social.

Enfin, la troisième partie présente une expérimentation de méthodologie, tentant à montrer comment une équipe s'approprie les outils de 2002-2 pour les mettre au service de la clinique éducative.

Chapitre 6. Réinvestir les médiations éducatives, par Béatrice MAISONNAVE

Dans la pratique de l'éducateur, il est souvent fait référence à l'animation d'une activité quel que soit le support. Pour cela, il semble primordial que celle-ci soit conçue, réfléchie de manière collective et qu'elle mobilise l'ensemble de l'équipe et des usagers. Elle doit s'inscrire dans le projet institutionnel en lien avec le projet pédagogique, éducatif et thérapeutique, et se définir par des objectifs à atteindre et à évaluer suivant l'évolution du public, la prise en charge de la personne et du groupe.

Cet écrit, sous forme de témoignage s'appuie sur des années d'expérience dans le secteur de l'éducation spécialisée. Il éclaire sur la façon dont s'est réalisée la mise en place d'un atelier de création, s'appuyant sur un travail d'équipe pluridisciplinaire.

Il viendra illustrer une démarche pédagogique s'adressant à des travailleurs sociaux lors de semaines techniques en arts plastiques, en partenariat avec quelques établissements spécialisés (institut médico-éducatif, service accompagnement spécialisé et maison d'enfants à caractère social).

Chapitre 7. Le primat du quotidien, par Jean-François COSTES

Pour Jean-François Costes, éducateur spécialisé, écrire sur *Le Primat du quotidien* est, à la fois, essentiel et impossible.

Essentiel parce que la vie quotidienne constitue le cadre et la matière de la compétence éducative. L'éminente originalité de la place de l'éducateur spécialisé se joue dans ce nouage si particulier qui fait de la vie quotidienne le lieu de sa pensée et de son action.

Impossible parce que la vie quotidienne, par sa trivialité même, représente pour l'être humain le lieu d'un asservissement d'où il est nécessaire de s'extraire pour s'accomplir en tant qu'être humain. L'éducateur habite

un lieu impossible. D'autant plus impossible qu'il est en risque de confondre la trivialité de la matière constitutive de sa compétence avec la trivialité de ce qu'il est, de son action et de sa compétence. Pourtant c'est cet impossible affronté et assumé qui constitue l'originalité de sa place et de sa fonction comme de sa tâche qu'on peut reconnaître dans cet énoncé du poète Edmond Jabès : « Je vous conduirai jusqu'à la porte dont vous possédez la clé¹. »

Chapitre 8. Mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement des familles, par Hervé ROLLAND

Les maisons d'enfants à caractère social traversent une période de mutation importante. La prise en compte des parents dans la situation de placement constitue un élément essentiel de ce changement. Pourtant, nous constatons qu'il existe un écart entre la volonté affichée de travailler avec les parents et sa traduction dans la pratique des professionnels.

Nous tenterons de comprendre où peuvent se situer les obstacles à la mise en œuvre d'une pratique de collaboration avec les parents. L'organisation même de la protection de l'enfance fondée sur une ligne de partage entre prévention et protection ne favorise pas toujours le travail avec les familles.

Sur le plan théorique, le concept de la parentalité demande encore à être interrogé pour nous permettre d'être plus lucides quant à cette nouvelle commande faite aux institutions. La relation d'aide constitutive de l'identité des travailleurs sociaux prend parfois des formes inattendues qui empêchent de mettre en place un véritable partenariat avec les parents.

Après nous être appuyés sur certains fondements théoriques, nous proposerons un modèle possible d'un dispositif d'accompagnement des enfants et des parents dans le cadre du placement. Ce dispositif articule une action de co-éducation et un service Familles qui propose aux enfants et aux parents d'élaborer autour de leurs relations.

Les modes d'intervention alternatifs aux mesures traditionnelles (accueil modulable) nous auront permis d'avancer sur le contenu de la relation parents/professionnels en termes de négociation et de contractualisation. Aujourd'hui, la maison d'enfants à caractère social est considérée comme un élément du dispositif de prévention-protection

1. E. Jabès, *Le Livre des Questions*, Paris, Gallimard, « L'Imaginaire », 1995, p. 74.

sur un territoire donné, une plateforme de ressources à destination des familles.

Chapitre 9. La clinique des petits riens, par Bertrand LAGARDE

Dans un cadre en pleine mutation au temps de la preuve par le chiffre et la statistique ; comment laisser place aux élaborations cliniques en ne restant pas sourds aux mots qui s'échangent, à la rencontre dans ce qu'elle a de spécifiquement humain ?

Nous avons voulu témoigner de la pratique d'une équipe d'institut thérapeutique éducatif et pédagogique, de rendre compte de notre travail, de raconter une histoire, un bout de la vie de notre établissement confronté il y a une décennie à une réelle souffrance.

La « clinique des petits riens » adossée à un discours orienté par la psychanalyse peut-elle exister sans traverser toute l'institution, sans être portée par tous les professionnels ? Peut-elle permettre l'émergence d'une clinique du « sujet-enfant » mais également « sujet-adulte » et de là participer au passage d'une « phase de vieillissement, un cycle de fatalité » à une « phase de développement »² ? Est-elle antinomique avec toute évaluation ?

Chapitre 10. Le cadre intermédiaire, cheville ouvrière de la fonction contenante de l'institution, par Noël TOUYA

Dans les nouveaux organigrammes des établissements, les actuels chefs de service sont appelés à se hisser à l'étage hiérarchique supérieur et seront à la tête d'établissement qui jusqu'alors était dirigé par une directrice ou un directeur. Nous allons voir que cette évolution interroge tout l'assemblage institutionnel et surtout, modifie en profondeur la structure d'étayage interpersonnel à l'intérieur de l'institution. Le premier écueil que nous pressentons, c'est celui de l'impasse faite à la fonction clinique qu'endossent aujourd'hui bon nombre de cadres intermédiaires et qui constitue l'étayage indispensable des équipes qui sont, elles, au contact quotidien avec les souffrances individuelles et familiales des personnes accompagnées. Les manifestations de cette souffrance ont un haut potentiel de désorganisation institutionnelle et de dégradation des liens interpersonnels qu'il faut savoir contenir pour maintenir une cohésion dans les équipes professionnelles et une cohérence dans les réponses à apporter. Sans ce travail psychique des équipes pour élaborer

2. J.-M. Miramon, F.-O. Mordohay, « Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales », Paris, Dunod, 2003.

sur l'impact de l'accueil de ces manifestations de souffrance, l'institution peut n'avoir alors comme recours qu'un mode défensif dont l'expression sera préjudiciable aux personnes accompagnées.

Les cadres intermédiaires occupent à l'heure actuelle cette position stratégique qui est de contenir et d'aider les équipes à tenir. Demain, qui sera à cette place ?

Chapitre 11. L'établissement dans son environnement, par Jean-Daniel ÉLICHIRY

L'établissement social ou médico-social fait système avec son environnement. Une définition des notions d'institution, d'organisation sociale et médico-sociale permet d'en saisir les contours.

Parmi l'ensemble des organisations et institutions participant à la vie de notre société post-moderne, l'association « de solidarité » ou « d'action sociale » a pour particularité de proposer un projet de transformation sociale au service des plus fragiles sur un territoire en en sollicitant les ressources dans une volonté de solidarité.

C'est par le contenu de sa vie *institutionnelle* (une vie associative en échange dialectique avec le fonctionnement des établissements, une prise en compte de l'indicible, du subjectif, de l'inconscient collectif œuvrant dans toute communauté de travail) que le projet de transformation sociale prendra sens et aura des effets sur l'environnement au profit des personnes accueillies.

Nous entrons dans l'ère de l'écosystème institutionnel : quand l'OSMS, parfois perçue comme une charge pour son voisinage, devient une ressource de son environnement.

Un écosystème ne peut être compris qu'en le pensant dans sa complexité.

Travailler dans une organisation de ce type suppose d'en accepter l'incomplétude, l'absence de certitude dans le quotidien, les binômes ordre-désordre, équilibre-déséquilibre, antagonistes mais seuls créateurs d'énergie car sources de vie.

L'évolution des politiques sociales actuelle marque une métamorphose de la culture du travail social. Une incitation mercantile et consumériste se fait jour, accompagnée d'une logique de « commande publique » (descendante), de solvabilisation de la demande, de balkanisation des actions qui peuvent mettre en péril la conception globale, promotionnel, institutionnelle de nos OSMS.

L'ouverture au « marché », le temps de l'état d'urgence, le harcèlement textuel créent un contexte dont on ne pourrait ne saisir que les aspects contraignants ou oppressants.

Que faire ? Probablement poursuivre ce que nous savons le mieux réaliser dans nos OSMS : faire vivre nos valeurs, nos choix éthiques par « le projet socio-politique » associatif de transformation sociale créant une interdépendance avec le territoire et ses habitants.

Au moins trois éléments feront office de gouverne pour chaque OSMS dans ce contexte :

- le projet de l'institution (associatif, d'établissement ou de service) ;
- la conscience du travail en réseau et l'élaboration du partenariat ;
- l'inscription dans le développement social local.

Chapitre 12. Le management par objectifs dans un établissement social, par Martial CHENUT

La montée en charge de l'encadrement financier et du contrôle des établissements et services du secteur social s'est articulée sur les exigences de traçabilité des actions menées avec l'utilisateur et la clarification du cadre de fonctionnement des services au plan administratif, financier et de la gestion du personnel. Par ailleurs la privatisation des services s'inscrit dans des logiques de marché auxquelles ce secteur est mal préparé. Dans ce contexte très « encadré », comment garantir et développer des zones de créativité au service de l'utilisateur, en intégrant les contraintes et en favorisant l'initiative des acteurs ? Le management par objectif peut représenter une réponse adaptée à cette situation nouvelle dans le secteur social, car il recentre l'énergie des acteurs sur les objectifs à atteindre tout en préservant leurs marges d'initiative. Cependant il reste indissociable d'une démarche méthodologique rigoureuse, tant dans le pilotage des projets que dans le choix et la construction d'outils adaptés permettant de déployer des accompagnements pertinents et de qualité, lisibles par tous et accessible à une évaluation régulière permettant de les faire progresser tout en préservant l'espace nécessaire à une véritable « clinique éducative » respectueuse du sujet.

Chapitre 13. Le directeur et la clinique : prendre soin de l'institution, par Francis BATIFOULIER

Dans les années qui viennent et cela est déjà largement initié, le paysage associatif va être profondément modifié par des reconfigurations