



Rapport professionnel

Dirigeant d'Entreprise en Economie Sociale et Solidaire

**Management de projet en Economie Sociale et Solidaire
en milieu instable :**

*Entre accompagnement au changement
et gestion des temporalités individuelles et collectives.*

Laëtitia CHERVET- GARCIA
DEESS -P12 Occitanie
Soutenance Décembre 2021



« Nulle n'arrive jamais seule là où elle se trouve ».

Dominique FELDER

Puisque la pensée est « sociale » je souhaite ici témoigner ma reconnaissance aux différentes personnes sans qui les lignes de ce rapport n'auraient pas vu le jour.

Tout d'abord un remerciement aux membres du Conseil d'Administration du GDAAF, et tout particulièrement au Président de l'Association, pour avoir accepté ma demande de formation. Au-delà des acquis personnels que je pouvais en retirer, les administrateurs ont su voir les bénéfices collatéraux sur notre Association.

Merci également à notre interlocuteur régional d'UNIFORMATION sans qui la récolte des fonds nécessaires au suivi de ce parcours DEESS n'aurait pas été possible. Il nous aura fallu deux années pour trouver le montage financier me permettant d'intégrer ce parcours de formation.

Je tiens à remercier chaleureusement « mon équipe », mes collègues professionnels qui ont accepté et subis mes absences mensuelles, mais également mes « retours dynamisés » par les apports de chaque séminaire. J'aurai pu changer le monde maintes fois en rentrant de Montpellier !

Merci aux responsables de secteur du service TISF et à la coordinatrice de la MDF d'avoir assuré le relais avec professionnalisme et engagement.

Merci aux intervenants du DEESS, Anne, Pierre-Christophe, Hélène, Laure, Corine... pour la qualité de leurs prestations, la richesse de leurs apports et également leur humanité.

Un remerciement à Elisabeth pour nos échanges tout au long de la formation.

Je souhaite adresser un remerciement particulier à Serge avec qui j'ai appris, lors des précieux instants d'Analyse de la Pratique Managériale, à comprendre et canaliser mon fonctionnement en « arborescence ».

Remerciement tout aussi particulier à Joseph qui a su lire et relire mes « essais » et m'accompagner dans la dure phase d'élagage d'une « pulsion d'écriture » parfois bien trop productive !

Une pensée spéciale et solidaire à mes collègues de traversée, à tout l'équipage de la P12, les « pétouziens », qui ont su m'accepter telle que je suis et qui m'ont soutenu dans les moments difficiles, inhérents à tout « parcours » de formation. Quel que soit le port d'attache que vous choisirez, je vous souhaite une belle continuation dans vos aventures, à la rencontre de l'humain et dans la création et mise en œuvre de projets bénéfiques à notre société.

Enfin, une attention toute particulière à mon mari et mes enfants qui ont traversé ces deux ans avec moi, subissant mes « va et vient » entre la maison et le centre de formation, mais également entre mon « avant » et mon « après » DEESS. Merci à ma magnifique famille de m'autoriser à être.

Table des matières

Introduction, ou ma rencontre avec l'Economie Sociale et Solidaire

Partie I : Le Groupement Départemental d'Association d'Aide aux Familles : la nécessaire compréhension d'un contexte associatif complexe

- I- Une association d'associations : de la constitution à l'assignation p6
- II- Une association de soutien aux familles : entre interventions à domicile et actions pour la protection des enfants..... p7
- III- Le projet associatif du GDAAF : de l'écrit à la mise en pratique, constat d'un manque de sens au quotidien..... p15
- IV- Etat des lieux de l'organisation managériale lors de ma prise de fonction..... p16
- V- La gestion financière : quelle autonomie dans le pilotage financier ? p18
- VI- La question du territoire : la limite d'un secteur d'intervention ? p19
- VII- Diagnostic systémique du GDAAF : de l'état des lieux aux marges de manœuvres..... p20

Partie II : Management et développement de projet en milieu instable : Pourquoi et Comment ? De la démarche de problématisation à la définition d'un plan d'action

- I- Continuer à agir pourquoi ? Problématisation du sens de l'action..... p25
- II- Continuer à agir, comment ? Présentation d'un plan d'action systémique..... p25

Partie III : La gouvernance associative : une nécessaire simplification statutaire, facilitatrice d'une coopération des parties prenantes

- I- Le choix de continuer d'avancer, malgré les freins externes..... p29
- II- Le projet associatif : notre cadre de référence, porteur du sens commun de notre association... p29
- III- Le GDAAF, hier, aujourd'hui et demain : Penser une évolution statutaire ESS dans un contexte d'incertitude juridique..... p32

Partie IV : Le système de management : d'une gestion d'équipe par la peur à un management de projet associatif ; la question de la coopération des acteurs internes

- I- Constat d'un management associatif peu propice au bien-être au travail..... p38
- II- De la fonction de Chef de service à Directrice d'association, retour sur une dynamique de construction d'une mission et d'un pôle de direction..... p39
- III- De la gestion d'activité à la gestion des ressources humaines : Etape 1- Clarifier l'organisation, professionnaliser les salariés et les associer en tant qu'acteurs de notre association..... p42
- IV- De la gestion des ressources humaines au développement des compétences transversales d'équipe : Etape 2- Identifier les potentialités et permettre la libération du potentiel individuel... p50

Partie V : Pilotage financier de l'Association : d'une réalisation d'objectifs d'activité à la mise en place d'un dialogue de gestion associant les parties prenantes internes et externes

- I- Principe de dotation globale annuelle TISF : sortir d'une posture de prestataire de service pour co-construire un dialogue de gestion contextualisé..... p54
- II- Co-construction de la stratégie financière du Groupement..... p57
- III- De l'interne à l'externe : institution d'un dialogue de gestion..... p59

Partie VI : Retour sur mon parcours DEESS- Entre apports théoriques et expérimentations de terrain, une possible dynamique d'analyse réflexive sur ma place de dirigeante

- I- Le DEESS : une formation aux bénéficiaires au-delà du dirigeant- Les effets sur la structure..... p60
- II- Le parcours DEESS, une succession de prise de conscience : mon évolution personnelle et professionnelle..... p62

En guise de conclusion, l'ouverture vers de nouveaux horizons ?

Annexes

- 1- Projet associatif du GDAAF 2017- 2021
- 2- Synthèse des réunions internes mises en place

Introduction ou ma rencontre avec l'Economie Sociale et Solidaire

Novembre 2012, je suis à Perpignan en séminaire et l'intervenante nous parle de l'ESS et ses valeurs. Là, sur cette chaise, je prends une gifle ; je viens de prendre conscience que je travaille dans l'ESS depuis presque 10 ans et je ne le savais pas ! J'écoute cette intervenante, son parcours, son immersion dans l'ESS. Je m'imprègne de son récit...et n'écris pas une seule note durant tout ce séminaire ! La machine est enclenchée, le questionnement démarre : Qu'est-ce que je fais dans l'ESS, je ne sais même pas ce que c'est !

A partir de ce jour, je regarde mon parcours d'un œil nouveau, d'un autre « point de vue ». Je prends conscience que toutes les étapes que j'ai passées, les épreuves, les combats, les réussites, les échecs vécus sont liés, comme des pièces d'un puzzle qui prend forme sous mes yeux.

Le domaine associatif je le connais bien, j'y ai passé les 10 dernières années. Comme premier emploi, en 2004, en action sociale (insertion et formation professionnelle), puis avec la création de l'association « Petit à Petit... » dont j'ai été co-fondatrice. A l'époque déjà j'avais entre aperçu l'importance de **la notion de temporalité**¹ dans l'ESS, et dans l'accompagnement au changement, sans en saisir pleinement son importance et ses nuances.

En parallèle, je participe à la création d'une association axée sur le scrapbooking et la fabrication de meubles en carton. Sans le savoir, là encore, je participe à une aventure humaine car, derrière le but de proposer des ateliers collectifs de loisirs, des valeurs sont présentes, comme la rencontre, l'écologie, la récupération, le détournement d'objets...

Durant cette période, je réalise la formation de Conseillère en Economie Sociale et Familiale (CESF) par correspondance (le CNED), par choix, afin de pouvoir travailler en parallèle de mes études. Mon statut de salariée et d'étudiante en candidat libre m'offre une liberté d'action que je ne mesure pas totalement à ce moment-là.

Une proposition de remplacer un professeur de BTS ESF m'est formulée, suite à un arrêt maladie de cette dernière. J'accepte, convaincue de l'importance de la formation dans l'Action sociale. Je me retrouve professeure dans un établissement où j'étais moi-même étudiante à six mois auparavant.

¹ *Ce terme, utilisé tout au long de ce rapport comme un concept propre, est à comprendre comme un processus permanent d'expériences permettant l'enrichissement de sa propre perception des situations vécues. Par « temporalité », je considère le temps comme un mouvement de réflexion progressif et permanent, une succession d'étapes nécessaires pour tout changement. En fonction de l'étape traversée par chacun, la perception de la situation commune diffère, rendant complexe le management d'équipe. Les expériences de chacun (personnelles et/ou professionnelles), ainsi que les modes de pensée propre à chaque individu (fonctionnement intellectuel, éducation, culture, formations...) génèrent des temporalités différentes, à considérer dans toute gestion d'équipe et de développement de projet.*

A ce moment-là, je ne ressens aucun doute, je me sens à l'aise à cette place que l'on m'offre. Je me confronte aux premiers regards extérieurs interrogeant ma compétence à la lumière de mon jeune âge. Cette question ne reste pas longtemps en suspens. La dynamique prend. Le travail ensemble étudiants-formateur se fait. Il est riche et indispensable à ma vision de l'action sociale.

D'autres propositions d'actions de formation arrivent. Je les accepte au fur et à mesure, me permettant de varier les lieux d'intervention : association en insertion professionnelle, lycée professionnel, centre de formation de préparation aux concours d'entrée aux écoles en travail social...

Mon échec au diplôme (Octobre 2005) m'oblige à réinterroger mon orientation, mon engagement. Je choisis de représenter le diplôme, en candidat libre, en travaillant différemment mon approche méthodologique. Je me documente, je vais chercher des compléments aux cours que je trouve incomplets, superficiels. Je fouille, je creuse, je questionne... et j'avance. Je m'enrichis et me forge une posture professionnelle basée sur la recherche permanente de solution, d'amélioration et de construction d'outils adaptés à chaque situation.

Consciente des raisons de mon échec au diplôme, je propose au centre de formation où j'interviens la création d'une guidance méthodologique pour les étudiants en 3^{ème} année de CESF. Le principe est d'accueillir, en cours du soir (et parfois le samedi !) des étudiants inscrits en candidat libre, suite à un échec à la première présentation au diplôme. Nous tentons l'aventure à deux, une amie CESF et moi-même. Durant 3 années nous accompagnons 25 étudiants qui obtiennent quasiment tous leur diplôme de CESF. Il m'arrive encore aujourd'hui de croiser certains d'entre eux dans les couloirs des services sociaux ou associations partenaires !

Menant plusieurs projets de front, je passe de Présidente de « Petit à Petit » (2006) à salariée de notre association (2008). Nous traversons une partie du Département de l'Aude à la rencontre des familles du territoire pour proposer des espaces d'accueils parents-enfants, anonymes et gratuits. Notre volonté : permettre aux familles qui le souhaitent de sortir de chez elles et rencontrer d'autres familles, quelques minutes ou quelques heures ; toutes les semaines ou occasionnellement. Nous proposons un soutien aux parents dans la découverte de leur parentalité, non pas par les conseils que nous pourrions être tentés de leur formuler, mais par l'échange d'expérience de parents à parents. Nous sommes facilitateurs de leur rencontre et traducteurs de leur situation de vie, si cela est nécessaire. Cette aventure sur les routes audoises durera 7 ans.

En 2011, de retour de congés maternité, nos avis d'équipe divergent et je choisis de laisser la place à l'équipe qui a fait vivre l'association durant mon absence.

Entre mon départ de « Petit à Petit... » et la volonté de monter un centre de formation, je décide de partir en formation et découvre le descriptif d'un contenu du Master PRIS². Je ne comprends pas tout, mais ressens que c'est là que je dois aller. Problème : les dépôts de candidatures sont clôturés. Pas grave, j'adresse un mail au responsable de formation en expliquant mon parcours et mon envie de participer à la professionnalisation du travail social. Comme je lui écris « *je tente ma chance* ». Il répond que j'ai raison et que je suis acceptée.

Autre problème : le financement de la formation sur 2 ans. Deux choses se produisent d'elles-mêmes : une validation d'acquis professionnel (VAP) est acté par l'université, me permettant d'intégrer directement la deuxième année de master, et je reçois un financement région (ERI- Expérimentation Recherche Innovation) que je n'ai pas demandé. L'université l'a fait pour moi !

Lors du premier mois de formation je participe au séminaire sur l'ESS. Une véritable révélation ! C'est certain, je veux travailler dans l'ESS, en connaissance de cause cette fois !

J'axe mon mémoire de Master sur cette thématique et intervient en tant que consultant pour le Grand Narbonne dans le cadre de la création du « Pôle IN'ESS »³, et de la volonté de l'agglomération de répondre à l'appel à projet national pour le développement des PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economiques). Nous sommes en 2013, la loi Hamon pointe le bout de son nez.

Dans le cadre de ma mise en situation professionnelle, j'assiste à des réunions inter-structures de l'ESS et prend conscience de sa pluralité de statuts, de fonctionnement, mais également des valeurs affichées, plus ou moins respectées dans leur mise en pratique au quotidien. J'entrevois également la complexité du contexte politique, des discours et des actes possibles et ceux effectivement réalisables et réalisés. Je devine la réalité des enjeux économiques de cette « autre économie ».

En parallèle, je continue mon métier de formatrice en centre de formation, ou d'enseignante vacataire en lycée professionnel. La nécessité d'amener une autre dynamique dans les parcours de formation du travail social me semble criante. L'importance d'associer les étudiants à la construction de leur propre parcours de formation sur un principe de recherche action indispensable.

² *Pratique Réflexive d'Intervention Social : MASTER II axé sur l'introduction à la pensée complexe d'Egard MORIN. Les séminaires sont communs aux stagiaires CAFERUIS, étudiants issus de MASTER I et les professionnels en cours d'emploi intégrant le MASTER II suite à une Validation d'Acquis Professionnel (VAP).*

³ Le nom « IN'ESS » a été choisi par les futures structures hébergées au sein de ce bâtiment en construction. Il regroupe le « IN » du Grand Narbonne et « ESS » en lien avec la volonté de créer un lieu de synergie pour les acteurs de l'ESS œuvrant au sein du territoire du Grand Narbonne.

En formation, je découvre la notion « d'empowerment »⁴. Derrière un concept que je juge d'abord très à la mode, j'aperçois une manière différente de faire, je comprends l'intention de co-construction avec toutes les parties prenantes d'un projet ou dispositif. J'adhère à l'idée, moins aux exemples qui me sont donnés à voir, cela me semble encore très (trop) superficiel.

Fin 2013, je postule au poste d'animateur du pôle IN'ESS, ainsi qu'à celui de responsable de formation du DECESF que le lycée où je travaille va ouvrir. Ma démarche de formation était, en partie, motivée par ce dernier projet. Je reçois deux réponses négatives. J'en déduis que ma place est ailleurs...sans vraiment savoir où.

Quelques jours plus tard, à une terrasse de café, un collègue me présente une TISF⁵, elle me parle de son travail quotidien auprès des familles, au sein même de leur domicile. Les valeurs qu'elle évoque (respect de leur mode de vie, soutien et protection des enfants, principe « d'aller vers », etc.) font écho en moi. Elle m'informe que le chef de service quitte l'association fin Décembre 2013 et qu'un recrutement va prochainement avoir lieu.

Je propose ma candidature au poste de Chef de service du GDAAF⁶, cinq administrateurs composent le jury de sélection. Ma candidature n'est pas retenue. Il m'est cependant proposé un poste de chargée de mission car l'association souhaite développer de nouveaux services d'accompagnement des familles, en lien avec les bailleurs sociaux.

J'accepte et mets en œuvre mes compétences : enquête de besoin, création d'un réseau de professionnel, montage de projet, recherche de financements...

En parallèle, l'intégration de la nouvelle chef de service du GDAAF est difficile. Les arrêts maladie au sein de l'équipe se multiplient, les relations entre les administrateurs et la chef de service sont tendues. Avril 2015, suite au départ de la chef de service, et l'arrêt maladie de son remplaçant, un nouveau recrutement a lieu.

Je présente à nouveau ma candidature. Une sélection est réalisée préalablement sur dossier (il est demandé, notamment, la présentation d'un projet de développement autour du décrochage scolaire). Viens ensuite un entretien avec jury.

⁴ La notion d'empowerment désigne un « processus sociopolitique » qui articule une dynamique individuelle d'estime de soi et de développement de ses compétences avec un engagement collectif et une action sociale transformative. CAIRN- « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? » MH BACQUET et C. BIEWENER.

⁵ TISF : Technicienne de l'Intervention Sociale et Familiale

⁶ GDAAF : Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles

Forte de mon expérience auprès du GDAAF durant 1 an, je présente un audit au jury en précisant ce que devrait être, à mon sens, la fonction de chef de service du GDAAF.

L'échange est animé. Le soir même je suis contactée : ma candidature est retenue.

Mes premiers pas dans la fonction de chef de service du GDAAF ont rapidement souligné la nécessité de compléter mon expérience et mes compétences par une formation autour des questions de management, d'analyse financière et d'accompagnement au changement d'une équipe de professionnel.

Lors de mes recherches, j'ai trouvé la description du DEESS⁷, son contenu, sa dynamique d'apprentissage, la réflexion amenée par les APM⁸... Il m'a semblé évident que c'était la formation adaptée pour amener le GDAAF et son équipe sur la voix du changement.

Il m'a fallu deux ans pour rendre possible ma participation aux séminaires du DEESS.

Ce rapport professionnel va présenter les changements mis en œuvre au sein du Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles depuis mon arrivée en Mai 2015, et tout particulièrement depuis l'intégration du DEESS, en Septembre 2019.

En partant du diagnostic systémique du GDAAF réalisé lors du bilan entrepreneurial (Partie 1), je vous présenterai la démarche de problématisation permettant d'identifier le système de management comme levier d'action du changement au sein de l'association. Le plan d'action défini sera détaillé (partie II).

Les différents chantiers, réalisés et en cours, seront exposés et analysés : gouvernance associative (partie III), système de management (partie IV), pilotage financier du projet stratégique de l'association (partie V).

Enfin, ma place de dirigeante et le cheminement réalisé tout au long du DEESS sera abordé pour clôturer ce rapport professionnel (partie VI).

⁷ DEESS : Diplôme de Dirigeant d'Entreprise en Economie Sociale et Solidaire

⁸ APM : Analyse de Pratiques Managériales

Partie I

Le Groupement Départemental d'Association d'Aide aux Familles : la nécessaire compréhension d'un contexte associatif complexe

*« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun,
d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité
dans un but autre que de partager des bénéfices. »*

*Article 1
Loi du 1^{er} Juillet 1901, relative au contrat d'association*

I- Une association d'associations : de la constitution à l'assignation

Le Groupement Départemental d'Association d'Aide aux Familles porte en son nom la particularité de l'organisation de sa gouvernance. Cette association loi 1901 n'est pas, selon sa définition même, un regroupement de personnes (au sens de personnes physiques) partageant le même objectif, mais **un regroupement de personnes morales** afin de défendre un objet social qui est l'accompagnement et le soutien des familles vers l'autonomie, l'appropriation de leur fonction parentale et la prévention des difficultés familiales.

Née en Mai 2009 du regroupement de deux associations, l'AAMF⁹ et l'AAFP¹⁰, basées respectivement à Carcassonne et Castelnaudary, le GDAAF semble être issu d'un principe de fusion associative, non finalisée. La genèse de ce groupement semble s'inscrire plus dans une logique de mutualisation de moyens associatifs que dans une construction collective d'une identité unique et partagée par tous ses membres.

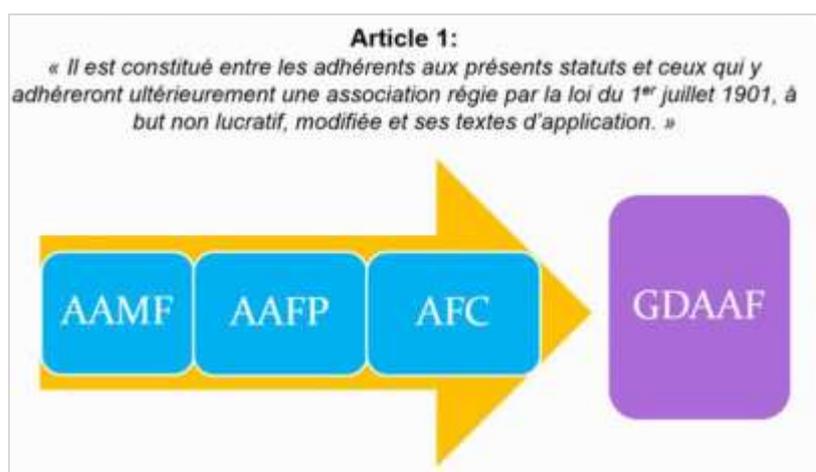


Schéma illustrant la constitution du GDAAF. Présenté en AG en 2016

Au 1^{er} Janvier 2010, les équipes salariées des associations constitutives se « rassemblent » au sein du groupement pour former, en théorie, une équipe unique, l'équipe du GDAAF. En 2013, l'AFC rejoint le GDAAF, portant le nombre d'associations constituant le groupement à trois.

De 2010 à 2015, il est à noter une succession de chefs de service. Je prends la fonction de Chef de service en Mai 2015 avec, en Octobre de la même année la démission du Trésorier, en pleine période de construction budgétaire.

⁹ AAMF : Association d'Aide aux Mères de Familles

¹⁰ AAFP : Association d'Aide Familiale Populaire

Durant l'Assemblée Générale de 2016, une partie des membres du Conseil d'Administration, issus de l'AAMF, conteste le déroulement de cette Assemblée, et notamment la partie électorale dédiée au renouvellement, par tiers, des membres du Conseil. La contestation vient des membres sortants, très présents dans la gestion quotidienne de l'association, largement au-delà des prérogatives de leurs mandats. Le Président en place demande à l'assemblée quitus pour la gestion de l'année écoulée, ce qu'il obtient.

Les élus de l'AAMF sortant, non renouvelés par l'Assemblée Générale, contestent la décision et saisissent en premier lieu un huissier pour constater une éventuelle irrégularité de procédure ; puis, ils en appellent, en Septembre 2016, au tribunal pour demander l'annulation de l'AG¹¹ de 2016.

Une affaire judiciaire est enclenchée et est toujours en cours, presque 5 ans après, au moment de la rédaction de cet écrit. A ce jour, le GDAAF est donc composé de 2 associations : l'AAFP et l'AFC.

II- Une association de soutien aux familles : Entre interventions à domicile et actions pour la protection des enfants

Le GDAAF a pour finalité d'accompagner les familles vers l'autonomie, de les soutenir dans leur fonction parentale et de prévenir les difficultés familiales. L'association assure ainsi également un rôle de protection de l'enfance.

Depuis 2019, son action s'articule autour de 3 Domaines d'Activité Spécifiques (DAS)¹² :



Les domaines d'activité du GDAAF. Schéma actualisé, présenté en réunion de service.07.09.2021

¹¹ AG : Assemblée Générale

¹² La formation DEESS m'a permis de définir, de manière lisible, l'activité du GDAAF à travers ses trois DAS.

1. La plateforme d'Aide à Domicile – Un dispositif famille CAF

Dans le cadre de la plateforme d'Aide à Domicile (AAD¹³), le GDAAF accompagne les familles résidant sur la partie Ouest du département. Les interventions sont réalisées soit à leur demande (mesure de prévention), soit sur orientation d'un partenaire.

L'association a signé une convention avec la CAF de l'Aude afin d'assurer les prestations de service aux familles prévues par le dispositif national « Aide à domicile » (TISF et AVS¹⁴- AES¹⁵).

Conformément à la circulaire nationale correspondante¹⁶, l'aide à domicile est un dispositif développé par la « branche famille », pour répondre à ses objectifs prioritaires qui sont :

- La création des conditions favorables à l'autonomie, à l'insertion sociale et au retour à l'emploi des personnes et des familles ;
- Le soutien à la fonction parentale et la facilitation des relations enfants – parents.

Ainsi, l'aide à domicile est une intervention sociale temporaire et préventive, destinée à aider à la résolution de difficultés ponctuelles. Elle s'exerce à travers des activités d'aide à la vie quotidienne et d'appui à l'éducation des enfants. Les modalités d'action peuvent être individuelles ou collectives.

Dans le cadre de la convention audoise, la CAF délègue au GDAAF (pour son territoire d'intervention) :

- La gestion de la Plateforme AVS (missions confiées par le GDAAF à des structures d'aide à domicile conventionnées),
- La gestion des interventions TISF (missions confiées à l'équipe du GDAAF).

Lors d'une demande de soutien par une famille, un diagnostic à domicile est réalisé par une responsable de secteur du GDAAF. Il permet d'identifier les besoins précis de la famille, les objectifs visés, ainsi que le rythme d'intervention à mettre en place. La question de la participation financière est également abordée afin d'identifier si la participation définie par la CAF (selon le barème national applicable), n'est pas un frein pour la famille.

Le GDAAF a signé une convention partenariale avec 10 structures d'aide à domicile afin de couvrir le territoire d'intervention de la plateforme demandé par le cahier des charges de la CAF.

¹³ AAD : Aide à domicile

¹⁴ AVS : Auxiliaire de Vie Sociale

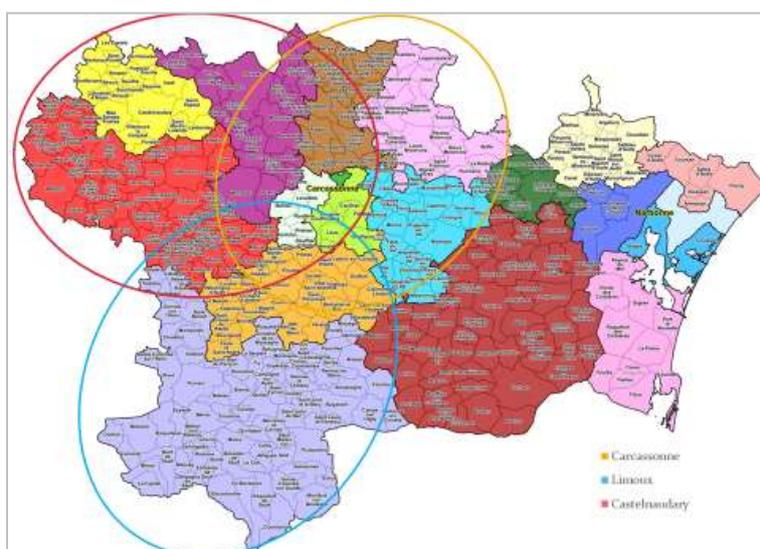
¹⁵ AES : Accompagnant Educatif et Social

¹⁶ Circulaire n° 2021-003, relative aux services d'aide et d'accompagnement à domicile, actualisant le cadre de référence de l'AAD, défini dans les engagements de la convention d'objectifs et de gestion 2018-2022.

2. Le Service TISF : La mission historique du Groupement

L'organisation et les missions du service TISF¹⁷ sont antérieures à la constitution du GDAAF. Les associations constitutives, l'AAFP et l'AMF, géraient chacune son propre service TISF, avec son équipe intervenant sur un territoire géographique défini. Le regroupement des deux associations en 2010 a rassemblé à la fois les salariés mais également le secteur géographique.

Le service TISF du GDAAF est autorisé au titre des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux sur l'ensemble du département de l'Aude, mais elle concentre historiquement son activité sur l'Ouest du Département. L'équipe TISF est répartie selon trois secteurs géographiques (Carcassonne, Castelnaudary, Limoux-Haute Vallée) pour faciliter les interventions au domicile des familles en limitant les déplacements.



Territoire d'intervention du GDAAF

Chaque secteur géographique dispose d'un local permettant également l'accueil des familles ou la réalisation de visite entre parents et enfants placés.

Cela offre également un espace de travail, de repas ou de repos pour les salariés de chaque secteur.

Le cadre d'intervention des TISF est défini dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF- Chapitre II, Articles L 222-1 à L 222-3).

Il est à noter que les missions confiées au service TISF sont variées et se sont fortement complexifiées sur ces dernières années.

Historiquement le TISF apporte un soutien aux parents, pour une prise en charge de l'enfant adaptée à ses besoins physiologiques et psychologiques. Les familles peuvent donc nous contacter pour bénéficier d'un accompagnement à domicile afin d'être soutenues dans la gestion de leur quotidien et

¹⁷ TISF : Technicien de l'Intervention Sociale Familiale

l'éducation de leurs enfants (cadre d'intervention en CAF¹⁸, MSA¹⁹ et PMI²⁰). A ce jour, les missions dites de prévention sont minoritaires et l'équipe travaille à leur revalorisation pour un accompagnement précoce auprès des familles, dès leurs premiers besoins, pour limiter toute éventuelle dégradation de la situation familiale.

Depuis ma prise de poste en 2015, j'ai vu le nombre d'accompagnements judiciaires, relevant de l'ordonnance d'un juge des enfants, augmenter ; notamment pour les missions d'encadrement de visites parents – enfants placés (ASE DV²¹).



L'objectif principal des missions TISF reste la protection de l'enfant par le soutien des parents.

Cependant, les contextes de vie des familles accompagnées évoluent. En effet, le service TISF est de plus en plus sollicité pour des accompagnements auprès de familles en situation de grande vulnérabilité, avec majoritairement des accompagnements contraints, ordonnés par un Juge des enfants, empreints de violence envers l'enfant et parfois également envers le professionnel.

¹⁸ CAF : Caisse d'Allocation Familiale

¹⁹ MSA : Mutualité Sociale Agricole

²⁰ PMI : Protection maternelle et Infantile

²¹ ASE DV : Il s'agit de rencontres organisées entre un parent et son enfant placé, dans le cadre de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), en présence d'un tiers professionnel qui assure la protection physique et psychologique de l'enfant lors de la visite (DV : Droit de Visite).

La multitude des missions confiées à un TISF et la particularité de chaque cadre d'intervention peut amener une perte de lisibilité pour le professionnel intervenant.

Conscients de cette difficulté, nous avons créé, début 2019, avec l'appui d'une stagiaire en BTS SP3SS²², un livret d'intervention pour l'équipe TISF²³. Il permet de reposer le cadre pour chaque mission d'intervention : aspects réglementaires, objectifs TISF formulables, attendus du GDAAF, posture professionnelle à respecter... Lors de l'accueil de nouveau salarié TISF, ce livret est un vrai outil de clarification et d'accompagnement. L'ensemble des salariés (équipe TISF, fonctions supports et responsables de secteur) a été associé à cette démarche. Le livret a également été soumis à la fédération pour avis (service qualité).

Le 3 Janvier 2017, malgré les problématiques de gouvernance connues, **l'autorisation du GDAAF a été renouvelée par le Conseil Départemental**, pour une durée de 15 ans, soit jusqu'au 2 Janvier 2032.

Le service TISF du GDAAF, en tant que service social, est soumis à la loi du 2 Janvier 2002²⁴ dite « de rénovation de l'action sociale et médico-sociale ». Ainsi, l'association s'engage à respecter ses principes fondamentaux permettant de placer l'Usager « au centre du dispositif » par son information et son association aux décisions qui le concernent.

Au regard des besoins des familles accompagnées, le GDAAF intervient également dans le cadre de la loi du 11 Février 2005²⁵ dite « pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », et de la loi de Protection de l'Enfance (5 Mars 2007²⁶) puis de l'Enfant (14 Mars 2016²⁷).

En ce sens, le GDAAF souhaite s'appuyer sur les Besoins fondamentaux et universels de l'enfant, tels que définis dans le rapport de consensus sur cette thématique, rendu public le 28 Février 2017²⁸.

²² *BTS SP3S : Brevet de Technicien Supérieur - Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social*

²³ *Livret d'intervention TISF consultable en annexe 1*

²⁴ *Loi N°2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale*

²⁵ *Loi N° 2005-102, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*

²⁶ *Loi N°2007-293 rénovant la protection de l'enfance*

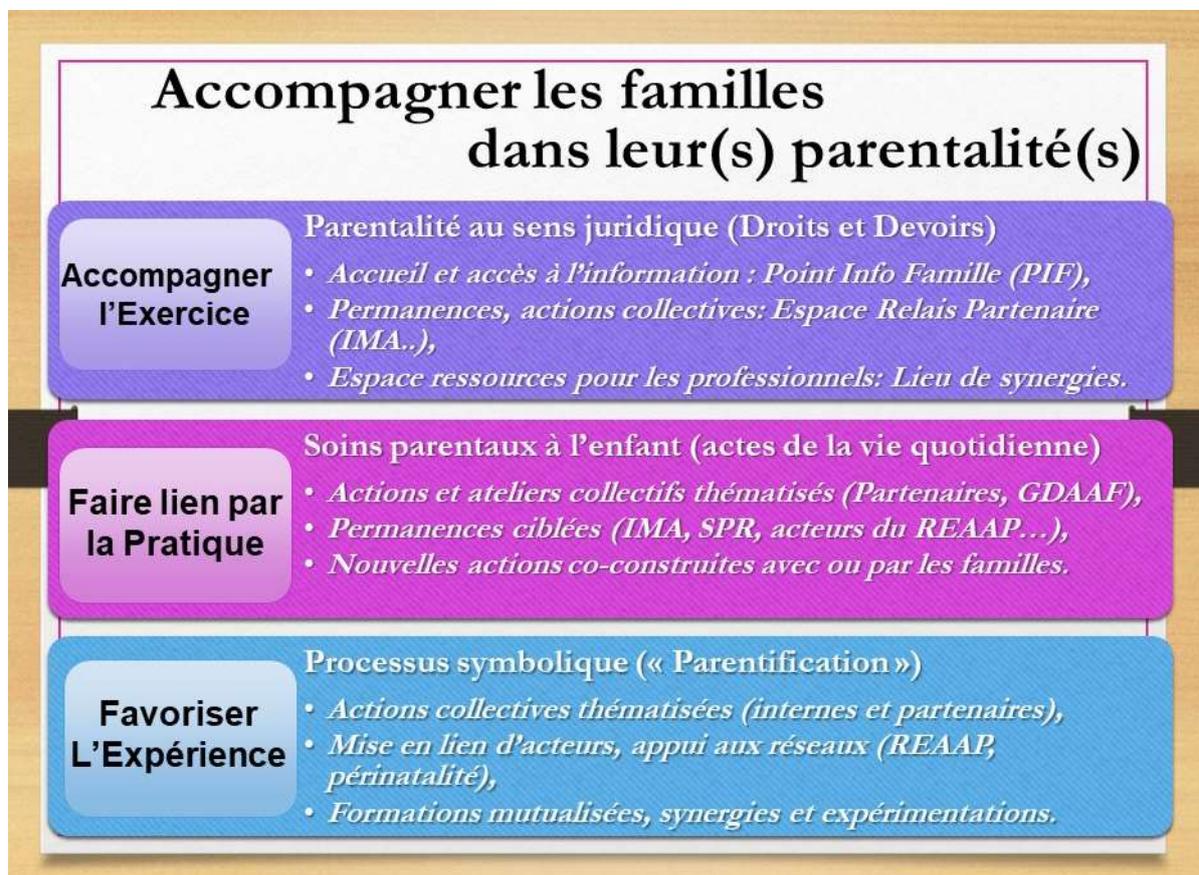
²⁷ *Loi N°2016-294 relative à la protection de l'enfant*

²⁸ *« Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance », Rapport du 28 Février 2017, Dr Marie Paule Martin-Blanchais*

3. Création de la Maison de la Famille du Carcassonnais : une opportunité pour développer nos actions de soutien des familles du territoire

Depuis Avril 2019, suite à la réponse à un appel à projet départemental²⁹, le GDAAF assure la gestion et l'animation de la Maison de la Famille du Carcassonnais (MDF).

Ce lieu d'information des familles et des professionnels intervenant autour des questions de « parentalité »³⁰ se veut également un espace d'expérimentation pour les familles et les professionnels ; le lieu où familles et professionnels peuvent se rencontrer pour se (re)découvrir, en déculpabilisant chacun d'un idéal de parentalité irréaliste.



Extrait de la présentation réalisée lors du jury de sélection MDF- Avril 2019
Notre approche partenariale des 3 axes de la parentalité définis par Didier Houzel

²⁹ Appel à projet en date de Novembre 2018. La sélection a été réalisée sur dossier (présentation du projet de ce nouveau service par les candidats), suivi d'une soutenance orale devant un jury composé de la CAF de l'Aude, le Conseil Départemental 11, la MSA Grand Sud, la ville de Carcassonne, Carcassonne Agglo et la préfecture.

³⁰ « La parentalité désigne l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. C'est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale, matérielle, psychologique, morale, culturelle, sociale. Elle qualifie le lien entre un adulte et un enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. [...]. Elle s'inscrit dans l'environnement social et éducatif où vivent la famille et l'enfant ». Comité National du soutien à la parentalité.

Les missions de la Maison de la Famille s'articulent autour de 3 axes de développement :

- Donner accès aux ressources pour accompagner l'exercice de la parentalité :
 - *Comment être parent aujourd'hui ?*
 - *Quel style et rôle éducatif du parent ?*

- Favoriser l'enrichissement de l'expérience de la parentalité :
 - *Comment éduquer et répondre aux besoins de son enfant ?*
 - *Comment accompagner les parents à surmonter les difficultés rencontrées dans l'éducation de leurs enfants ?*

- Contribuer à la relation parent-enfant par la pratique :
 - *Comment lutter contre le sentiment d'isolement et de solitude des parents ?*
 - *Quelle mise en pratique des soins parentaux et des interactions (tâches domestiques, surveillance, soins, l'éducation, la sociabilisation...)?*

La maison de la famille **propose 3 modalités d'intervention;**

- Un Point d'information famille
- Un lieu ressources pour les partenaires associatifs et institutionnels
- Un espace pour vivre et partager des expériences, des projets à destination des familles et /ou des professionnels du territoire.



Extrait de la présentation réalisée lors du jury de sélection MDF- Avril 2019

Le proverbe africain « *Il faut tout un village pour éduquer un enfant* » a inspiré la dimension partenariale de la MDF qui est positionnée comme un facilitateur, accompagnateur, source de proposition, espace de mutualisation au service des partenaires et du territoire.

Partenaires historiques, l'UDAF³¹ et le GDAAF ont su mettre à profit leur interconnaissance pour mener à bien le projet de la Maison de la Famille. L'UDAF de l'Aude, propriétaire du bâtiment qui héberge la Maison de la Famille du Carcassonnais est reconnue pour ses actions engagées pour la défense des familles et de leurs intérêts.

Une attention particulière a été accordée au choix de la construction du bâtiment, composé de containers maritimes reconditionnés, mais également à son aménagement intérieur.



L'UDAF a tenu à associer le GDAAF dans le choix du mobilier présent dans la « Maison », favorisant une ambiance chaleureuse, conviviale, bref familiale !

L'utilisation de ce bâtiment est mutualisée : En ce sens, l'occupation de l'espace est partagée sur la semaine. Les horaires ont été revus en Janvier 2021 en considérant les retours des familles et des professionnels partenaires.



A ce jour, la MDF est présente du lundi au mercredi et les 2 premiers samedi du mois ; l'UDAF les jeudi, vendredi et dimanche. Les actions proposées ont toutes un objectif commun : le soutien des familles et la valorisation de leurs savoirs faire.

³¹ UDAF : Union Départementale des Associations Familiales

III- Le projet associatif du GDAAF : De l'écrit à la mise en pratique, constat d'un manque de sens au quotidien

Le Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles, dès sa constitution en 2009, se donne pour objet de « *défendre les intérêts matériels et moraux des familles...organiser, gérer, développer dans le département, l'aide aux familles par l'intervention [...] de TISF et de personnels formés en vue de répondre à la diversité des besoins des familles et des personnes* ». Son projet associatif, en date de Janvier 2013, souligne des valeurs de « *respect de l'individu et de la dynamique familiale, de solidarité et d'éthique* »

Ce texte, dans son essence, ne peut que susciter engouement du lecteur par les valeurs prônées.

Cependant, sur les premiers mois d'exercice en tant que chef de service au sein du GDAAF, j'ai pu relever plusieurs points nécessitant des recherches complémentaires pour identifier la réelle application du projet associatif rédigé :

- La plupart des salariés du GDAAF n'avait pas conscience ou connaissance que leur employeur était une association. Certains ont d'ailleurs pu me renvoyer qu'il appartenait aux partenaires externes de définir leur planning d'intervention,
- En cas de dysfonctionnement ou difficultés lors de l'exercice de leurs missions, des salariés pouvaient se tourner prioritairement vers des membres du Bureau associatif pour connaître la procédure à suivre,
- L'astreinte employeur était par ailleurs assurée, à tout de rôle, par des administrateurs du GDAAF (astreinte permettant de prendre une décision lors de la constatation par un salarié de la mise en danger d'un enfant). Le respect du secret professionnel pouvait en être ébranlé.
- Une faible participation des salariés aux Assemblées Générales de l'association, notamment par manque de compréhension de son utilité.

A l'examen de ces éléments, il apparaissait donc :

- Une méconnaissance du statut associatif et de son fonctionnement,
- Le non-respect des principes liés au secret professionnel et à la non communication des informations à caractère secret recueillies lors de nos accompagnements familles,
- L'intervention des administrateurs dans le quotidien au-delà des prérogatives de leur mandat associatif,
- Une confusion dans le fonctionnement de la gouvernance associative et, de fait, un manque de clarté dans le rôle du dirigeant.

L'association, par les valeurs qu'elle défend et les activités qu'elle réalise, s'inscrit dans l'Economie Sociale et Solidaire. Les actions collectives et les interventions à domicile des travailleurs sociaux de l'équipe amènent un ancrage territorial des actions du GDAAF, en lien avec les ressources locales (économiques, sociales...). Cependant, l'appartenance à l'ESS n'est pas affichée, voir non repérée par une partie des salariés et administrateurs.

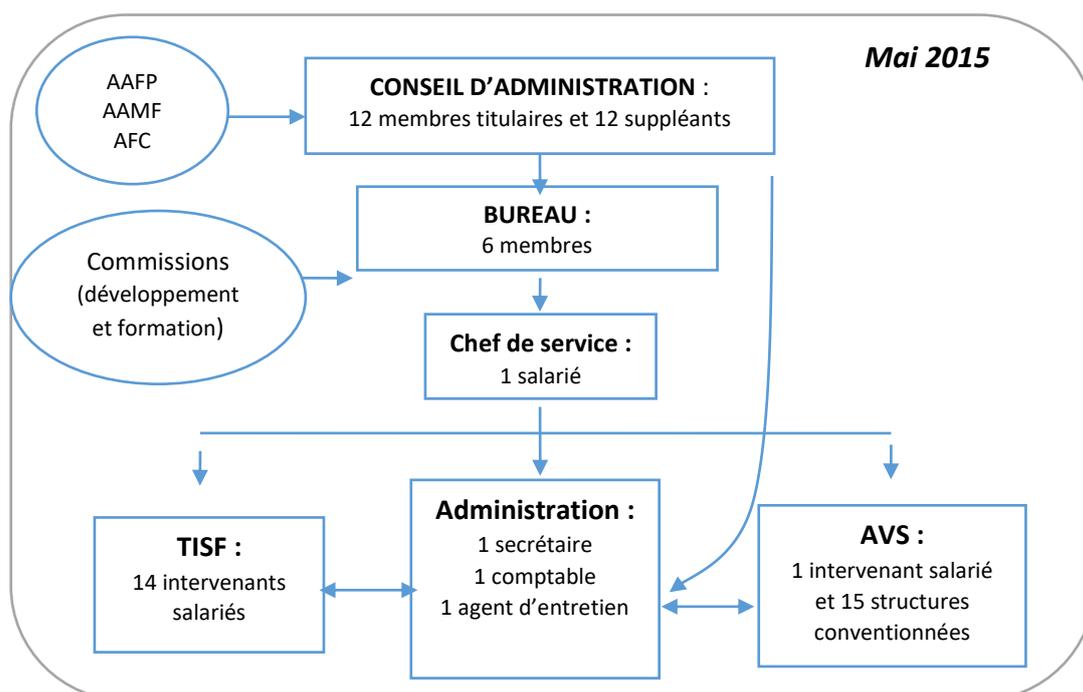
Une réécriture du projet associatif était donc nécessaire, ce qui a été réalisé en 2017 (travail d'actualisation du cadre de référence associatif présenté plus précisément en partie III.2 de ce rapport).

IV- Etat des lieux de l'organisation managériale lors de ma prise de fonction

Avec la création du GDAAF en Mai 2009, les associations constitutives ont délégué la gestion de leur équipe respective au groupement. En ce sens, au 1^{er} Janvier 2010 les salariés se sont vu proposer un nouveau contrat de travail, identifiant le GDAAF comme leur employeur.

De 2010 à 2015, il est à noter une succession de chefs de service, symptomatique, à mon sens, d'une problématique interne, à préciser. Fin Mai 2015, je prends la fonction de Chef de service avec, en Octobre de la même année, la démission du Trésorier, en pleine période de construction budgétaire.

En Mai 2015, le système de management ne compte que le service d'Aide à domicile et est organisé selon l'organigramme suivant :



En 2017, le GDAAF a fait appel à un consultant (Cabinet ALIDORO) pour clarifier l'organisation de l'équipe salariée existante, à savoir celle du service TISF.

La réorganisation des ressources humaines a permis de clarifier les 3 fonctions présentes :



Les Ressources Humaines du GDAAF – AG GDAAF 04.06.2019

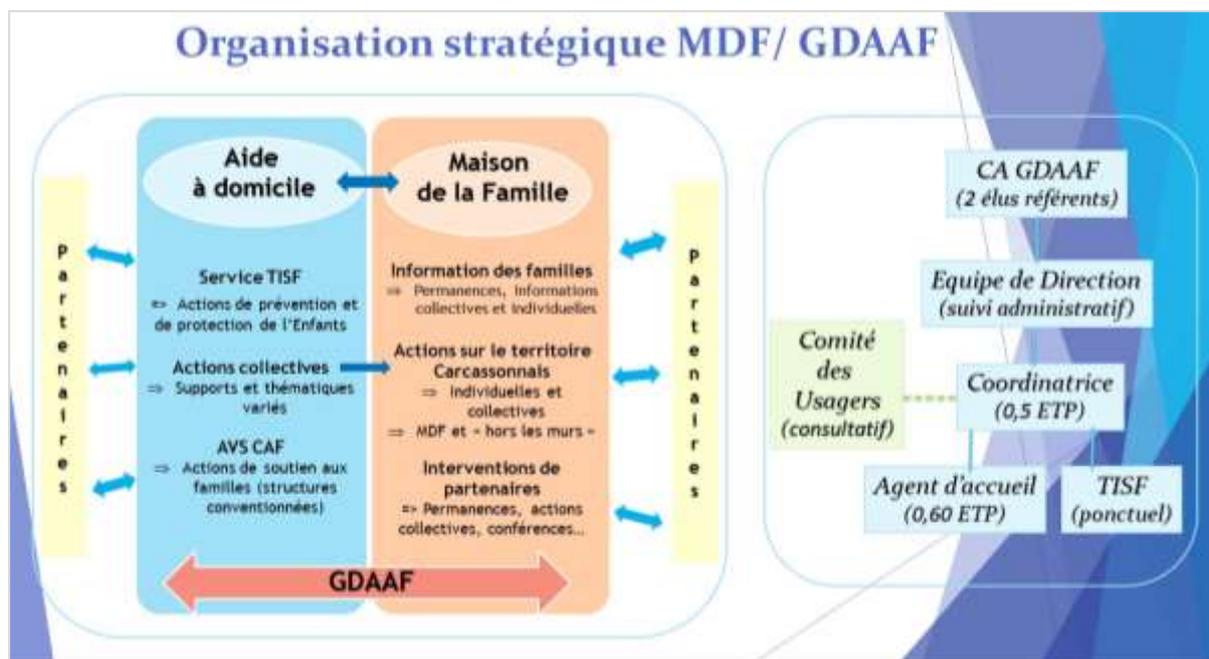
L'arrivée des responsables de Secteur Educatif, le 1er Septembre 2018, a fortement modifié l'organisation quotidienne du service, et notamment la gestion de l'équipe TISF : informatisation des plannings via le logiciel métier LOGADOM, suivi des heures réalisées afin d'être au plus près des obligations légales (principe de modulation du temps de travail), édition des calendriers d'intervention relatifs aux missions de visites en présence d'un tiers.

Le temps de travail accordé par nos tarificateurs (0.45ETP) reste cependant largement inférieur aux besoins quotidiens du service (estimés à 2 ETP) pour cette fonction d'encadrement intermédiaire (entre la direction et les équipes), fonction qui amène également un interlocuteur quotidien à nos partenaires de terrain (travailleurs sociaux du département, de la CAF, de la MSA ou des associations locales) qui nous missionnent ou nous orientent des familles à accompagner. Les négociations sont en cours depuis 2018 pour revaloriser ce temps de travail à sa juste hauteur.

De plus, la mise en place des responsables de secteur a également souligné des incohérences dans l'organisation interne (question de la limite de la fonction de chacun, par exemple). A ce jour, le travail de clarification des fonctions et tâches de chacun semble compris par tous, d'un point de vue théorique. Son application quotidienne reste parfois problématique.

L'obtention de la gestion de la MDF du Carcassonnais a impacté la gestion globale du service.

En effet, une réorganisation des services a été nécessaire, afin de dissocier, en termes de suivi budgétaire mais également de suivi d'actions, le service "historique" aide à domicile (TISF- AVS) et la Maison de la Famille.



Extrait de la présentation réalisée lors du jury de sélection MDF- Avril 2019

L'embauche d'une coordinatrice pour la MDF (0.50 ETP) a été réalisée en Avril 2019 et celle d'un agent d'accueil (0.50 ETP) en Septembre 2019, lors de la livraison effective du bâtiment dédié au projet (local mutualisé avec l'UDAF de l'Aude, propriétaire des lieux).

V- La gestion financière: quelle autonomie dans le pilotage financier ?

Lors de ma prise de fonction, j'ai consacré la première année à comprendre le fonctionnement financier de la structure, autant en terme de besoin de fonctionnement (RH, moyens matériel etc) que de règles de définition de notre tarification par nos partenaires financiers.

Le GDAAF est financé sur le principe de dotation globale avec une définition annuelle de l'attendu d'objectif d'activité pour le service TISF (12 500 heures annuelles d'intervention TISF).

Ainsi, en fin d'année N, un objectif d'heures à réaliser sur N+1 est défini, ainsi que les moyens humains et matériel estimés nécessaires à cette réalisation.

Il apparaît assez rapidement des questionnements relatifs à l'équité des règles de tarification à l'échelle départementale :

- Constat d'un écart de facturation horaire entre le service TISF du GDAAF et celui du secteur narbonnais (l'écart de facturation horaire de 4€ amène un écart budgétaire annuel entre les deux associations est estimé à 62 500€, soit 10% du budget annuel en 2015),
- Part minimale des missions TISF de prévention (soutien aux familles) ; intervention nécessitant moins de temps de compte-rendu pour les équipes éducatives,
- Négociation du budget annuel inexistante, par habitude associative et « fatalité » de la décision finale du financeur – tarificateur.

La stratégie financière de l'association n'est pas construite et formalisée à moyen terme. Les budgets annuels sont ainsi renouvelés à chaque nouvel exercice comptable, avec le sentiment d'une impossibilité de marge de manœuvre et de dialogue avec nos partenaires financiers.

De plus, le coût du déplacement, notamment en temps de travail nécessaire aux déplacements, est sous-évalué dans la définition des moyens annuels.

Intervenir aux domiciles des familles suppose de considérer la question du territoire, d'un point de vue du « déplacement » certes, mais également au niveau du soutien aux familles que cela génère, dans un territoire géographique très rural.

VI- La question du territoire : la limite d'un secteur d'intervention ?

Depuis 2017, le service d'Aide à domicile du GDAAF est organisé, comme évoqué précédemment, selon 3 secteurs géographiques d'intervention afin de rendre efficient les temps de déplacements de l'équipe TISF.

Le département de l'Aude étant très rural, la question du déplacement est centrale dans notre intervention à double titre : c'est un outil indispensable d'intervention auprès des familles, mais également une charge difficilement prévisible pour notre association.

Au-delà d'un secteur délimité d'intervention, parler de « Territoire » revient, à mon sens, à considérer les indicateurs relatifs au bassin de vie des familles accompagnées, à la question d'identité, de culture locale, de mode de vie...

Aborder l'action du GDAAF sur son territoire d'intervention revient également à questionner la place de l'association dans les réseaux professionnels locaux, la vision que ces acteurs territoriaux ont de notre association, le repérage de nos services par les familles accompagnées...

A mon sens, l'approche territoriale intègre les questions relatives à l'utilité sociale de notre association sur un secteur donné. Cependant, à mon arrivée au GDAAF, j'ai pu identifier une considération plutôt « opérationnelle » de la question du territoire, essentiellement lié à l'organisation des interventions au regard des déplacements nécessaires.

L'impact territorial du GDAAF et son intégration dans les dynamiques locales semblaient donc à approfondir.

VII- Diagnostic systémique du GDAAF : De l'état des lieux aux marges de manœuvre

En Septembre 2019, lors de la réalisation du bilan entrepreneurial, au regard des éléments précédemment indiqués j'ai identifié 4 couples de tensions en jeu au sein du Groupement:

- Complexification des missions TISF / considération partielles des besoins financiers du GDAAF
- Autonomies des équipes / sollicitation du dirigeant
- Considération collective du projet associatif / positionnement individuel priorisé
- Poids de « l'histoire » associative / ouverture vers l'avenir.

1. Complexification des missions TISF / considération partielles des besoins financiers du GDAAF



Le contenu des missions exercées quotidiennement par l'équipe TISF semble peu compréhensibles, dans leur réalité de mise en pratique, par les partenaires (financeurs ou mandataires) qui nous confient ces missions.

Les conditions de travail de l'équipe (TISF et administrative) ne sont donc pas comprises.

Il en découle plusieurs questionnements :

- ⇒ Comment faire face à une complexification des missions d'intervention, nécessitant des temps de travail internes, de la formation d'équipe, des pratiques innovantes... avec des moyens financiers peu prévisibles, définis annuellement, avec une considération limitée des arguments du GDAAF ?
- ⇒ Quels outils pour observer et analyser les conditions réelles de travail des équipes du GDAAF ? Comment mesurer et mettre en lumière l'écart entre le travail "prescrit" et le travail "réalisé" par l'Association, en terme de contenu de mission ?
- ⇒ Comment établir un réel dialogue de gestion avec les tarificateurs, mais aussi avec l'équipe ?

2. Autonomies des équipes / sollicitation du dirigeant

Malgré la création des postes d'encadrement intermédiaire (Responsables de secteur éducatif), l'équipe continue à solliciter directement la direction pour des questions d'organisation quotidienne.



Ma place de dirigeant a été difficile à légitimer : méfiance de l'équipe (4ème nouvelle chef de service en 3 ans), perception de la modification de poste (chef de service à directrice) comme une « promotion » personnelle...

Maintenant que la place de dirigeant est considérée par l'équipe comme légitime, l'équipe ne se saisit pas de « l'outil » que sont les responsables de secteur.

Certains préfèrent également me solliciter directement car ils pensent avoir une "meilleure" réponse, plus exacte, plus rapide...

⇒ Comment asseoir la fonction des responsables de secteur comme cadre intermédiaire, sans déstabiliser la légitimité du poste de direction ?

⇒ Comment accompagner les cadres intermédiaires dans leur fonction de manager de proximité ?

3. Considération collective du projet associatif du Groupement / positionnement individuel priorisé

L'adhésion au projet associatif est, sur le principe, collective.



L'application effective de ce projet est mise en difficulté par des négociations individuelles, liés à des besoins personnels (ne pas terminer sa journée de travail trop tard, avoir les samedis ou les mercredis non travaillés...), difficilement compatibles avec la réalité du service.

⇒ Où situer le curseur entre besoins personnels (le salarié) et intérêt collectif (l'association) afin d'assurer un niveau de qualité des accompagnements proposés à hauteur des exigences éthique, en assurant des conditions de travail respectueuses des salariés ?

L'identité du métier TISF semble être également à retravailler, au regard notamment des nouvelles missions, apprises « sur le tas », avec des formations complémentaires réalisées « après-coup ».

⇒ Comment conforter une identité TISF, considérant à la fois les missions historiques (cœur de métier), les évolutions du contexte d'intervention (modifications législatives et complexification des situations familiales accompagnées) et les conditions de travail des professionnels ?

La question du sens commun du projet doit être abordée en collectif, par un dialogue social serein et constructif. A ce niveau, la fonction de cadre intermédiaire à également un rôle à jouer.

4. Poids de « l'histoire » associative / ouverture vers l'avenir

Le GDAAF s'est construit dans une logique gestionnaire (regroupement afin de limiter le nombre d'interlocuteurs pour les partenaires financiers).

L'équipe n'a pas été associée à la démarche et l'absence de réflexion commune n'a pas permis une adhésion au principe de « groupement ».

Pour certains salariés, cela s'est traduit par une dégradation des conditions de travail (travail tous les samedis, par exemple, alors que ce n'était pas le cas avec l'employeur initial).



L'arrivée de nouvelles personnes dans l'équipe a diminué ce sentiment de situation subie. Pourtant, le poids du passé reste encore présent aujourd'hui, notamment à travers les craintes que certains membres de l'équipe peuvent parfois exprimer lors de changements d'organisation, par exemple.

⇒ Comment accompagner l'équipe dans une logique constructive de changement?

L'évolution des missions vient (re)questionner sans cesse la place des TISF comme acteurs des accompagnements sociaux du territoire, en lien avec de nombreux dispositifs, en permanente évolution. Les missions confiées au GDAAF sont parfois atypiques, au vu du cœur de métier des professionnels TISF.

Cependant, intervenir auprès de familles dans le cadre de mission « expérimentale » est aussi un levier de développement et de considération du travail mené par notre structure. La question de la limite de nos interventions doit cependant être posée pour identifier clairement ce que nous savons faire (cœur de métier), pouvons faire (avec parfois un besoin de formation complémentaire) et également ce que nous voulons faire.

- ⇒ Quelle place est donnée aux interventions TISF par l'externe ? Quelle(s) place(s) voulons nous prendre et/ou conserver ?
- ⇒ Comment associer les équipes (TISF, administratifs, pôle de direction) et la gouvernance à cette réflexion tournée vers l'avenir ?

La mise en place de la Maison de la Famille en Avril 2019 est une réelle opportunité pour le GDAAF. Cependant, la participation limitée d'une partie de l'équipe TISF illustre bien la complexité d'intégrer une nouvelle pratique dans une habitude de travail quotidien.

L'assignation judiciaire par l'AAMF, toile de fond de notre quotidien depuis Septembre 2016, vient également perturber les projections que le GDAAF pourrait avoir envie de faire ou limiter les nouveaux projets que notre association pourrait développer.

A ce stade du travail engagé, autant quotidiennement au niveau de l'association que dans le cadre des séminaires du DEESS, une question principale m'apparaît donc :

- ⇒ **Au regard de ce contexte de gouvernance associative incertain, pouvant déboucher sur une décision judiciaire défavorable à l'équipe (élus et salariés) en place, devons-nous continuer à agir ?**

Nous allons voir qu'avant de définir « comment agir » il convient de penser « pourquoi continuer à agir » afin d'envisager un plan stratégique d'intervention, propice à un management d'équipe en milieu instable.

Partie II

Management et développement de projet en milieu instable : Pourquoi et Comment ?

De la démarche de problématisation à la définition d'un plan d'action

*« La complexité appelle la stratégie.
Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire. »*

Edgar MORIN

I- Continuer à agir pourquoi ?

Problématisation du sens de l'action

Au vu du constat posé lors de la réalisation du bilan entrepreneurial et de l'incertitude amenée par la situation juridique, se pose alors la question du SENS à continuer à agir.

Puisque la décision judiciaire peut être défavorable aux membres du CA³² et à la Directrice en place, pourquoi penser projet stratégique et opérationnalité du quotidien ?

Pourquoi continuer à mobiliser et sensibiliser des équipes autour d'un projet associatif dans un contexte de gouvernance instable ?

La réponse à cette question je l'ai trouvée durant le parcours du DEESS : ma vision de dirigeante s'ancre dans la défense de valeurs de soutien aux personnes en difficulté, une éthique professionnelle orientée vers le l'accompagnement des familles, une question d'engagement envers l'équipe.

En ce sens, **le choix s'est posé clairement pour moi : Agir ou partir !**

Je fais le choix de continuer à diriger le GDAAF dans l'intérêt des familles accompagnées et le respect des professionnels salariés.

Je fais le choix de poursuivre le travail engagé avec les administrateurs, entre stabilisation et développement d'actions.

Je fais le choix de me professionnaliser, en situation de crise associative, via le parcours DEESS, pour accompagner au mieux les professionnels à traverser cette zone de turbulences internes.

II- Continuer à agir, comment ?

Présentation d'un plan d'action systémique

Le choix d'agir étant validé, se posait ensuite la question de « la manière de faire ».

Agir oui, mais comment ?

Comment « faire équipe » derrière la défense d'un projet associatif commun quand cette association est attaquée dans son organisation et ses valeurs par des administrateurs qui ont participé à sa constitution ?

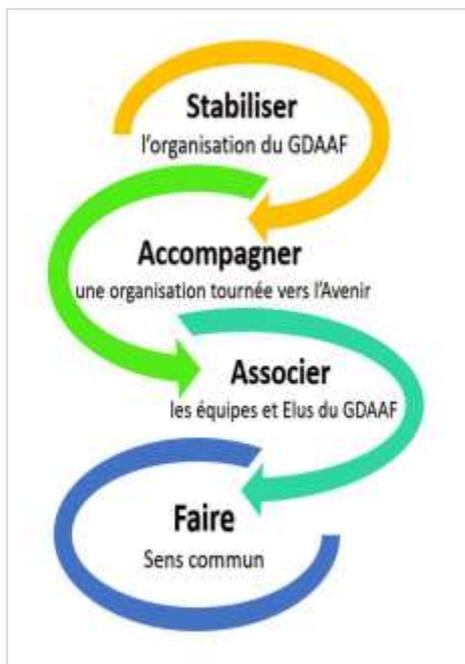
³² CA : Conseil d'Administration

Comment continuer à être crédible, légitime auprès des familles, des partenaires, des financeurs ?

Comment faire pour sécuriser le fonctionnement associatif pour un meilleur accompagnement des familles dans leur quotidien ?

Autrement dit, comment faire et par quoi commencer ?!

1. Définition d'un plan d'action systémique – Etapes de mise en œuvre



Au vu des problématiques identifiées lors du bilan entrepreneurial, il apparaît indispensable d'intégrer une vision systémique, à chaque étape du plan d'action.

En effet, les chantiers à mener sont en interdépendance ; chaque action mise en œuvre aura un impact sur plusieurs aspects de l'association et de son organisation.

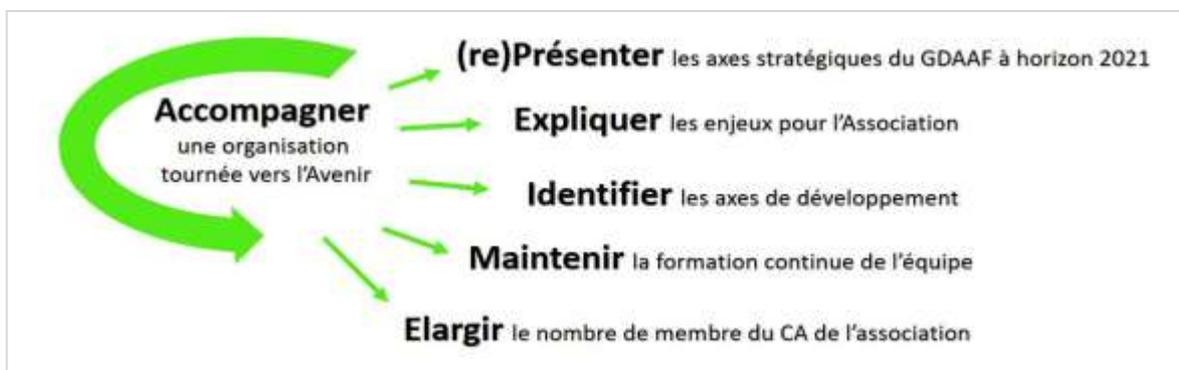
Le plan d'action vise à stabiliser, accompagner et associer afin de (re)faire sens commun autour du projet associatif.

En ce sens, le plan d'action défini à 3 ans va permettre de :

- **Stabiliser** l'organisation du GDAAF en agissant sur le fonctionnement associatif (système de management et projet de service) et sur les domaines d'activité (missions, cahier des charges et professionnalisation)
- **Accompagner** le changement par le développement de nouveaux projets (innovation et expérimentation) et la co-construction de l'association de demain (statut juridique).
- **Associer** les parties prenantes, en interne et en externe, dans une dynamique de coopération (utilité sociale, communication et dialogue de gestion)

Cette dynamique doit être facilitatrice du **Sens commun**, comme processus d'appartenance ou de ré-affiliation à notre association, à son projet, à ses valeurs.

2. Définition des chantiers à mener



Au regard des problématiques identifiées et des chantiers à mener, j'ai formulé comme hypothèse de levier d'action :

*Le système de management
est un levier d'action incontournable,

porteur de sens commun
et facilitateur de la mise en œuvre
du projet associatif,

dans une logique de démarche qualité,

garante du maintien de notre utilité sociale
auprès des familles du territoire.*

Le plan d'action se veut systémique, avec une mise en mouvement simultanée des différentes composantes du « système associatif GDAAF » qui associe les parties prenantes.

Il convient donc d'agir sur :

- **La Gouvernance de l'association** et le sens donné, collectivement, à la professionnalisation et au développement de nouvelles actions, en réponse aux besoins des familles du territoire,
- **Le système de management**, traducteur quotidien du sens de notre action et des valeurs de notre association,
- **Le pilotage financier du GDAAF**, comme outil de réalisation efficiente de nos missions d'utilité sociale.

Partie III

**La gouvernance associative :
une nécessaire simplification statutaire,
facilitatrice de coopération des parties prenantes**

*« Le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à vivre ensemble
et à gérer pacifiquement la maison commune [...] ».*

Pierre CALAME

I- Le choix de continuer d'avancer, malgré les freins externes

Le Groupement Départemental d'Association d'Aide aux Familles est né, statutairement en 2009, avec une « prise de fonction », le 1^{er} Janvier 2010. Sur ses 10 ans d'existence, le GDAAF aura donc connu une longue période de tensions internes, liées à des problématiques de gouvernance, par un désaccord de perception de ce que doit être une « bonne gouvernance » d'une association d'associations.

Malgré ce contexte juridique, bordé d'incertitudes autant en terme de délai de clôture de l'affaire que de décision finale du Juge, les membres du CA du GDAAF ont fait le choix de se tourner vers l'avenir et de maintenir le cap, en associant l'équipe salariée aux différentes étapes à franchir.

Après analyse de la situation associative, les membres du conseil d'administration et la directrice de la structure ont pris le parti de maintenir la vie associative de l'association, indépendamment de la décision judiciaire à venir liée à l'assignation et procédure judiciaire en cours.



*Analyse Force Faiblesse Opportunité Menace (AFOM) GDAAF
DEESS Bilan entrepreneurial 2019*

L'organisation quotidienne de l'association ne peut être suspendue, dans l'espoir d'une décision judiciaire favorable, attendue depuis déjà 5 ans ; le bon déroulement des missions et la gestion des équipes salariés du GDAAF en dépendent.

En ce sens, il convient de rester dans une logique politique de construction quotidienne, dans une volonté du « bien faire », avec la possibilité de s'adapter à la décision judiciaire finale, qu'elle quel soit !

II- Le projet associatif : Notre cadre de référence, porteur du sens commun de notre action associative

En 2017, le GDAAF a souhaité associer l'équipe salariée et les élus associatifs pour actualiser son projet associatif.

Nous avons bénéficié d'un accompagnement DLA³³ afin de questionner, ensemble, les valeurs indiquées dans notre projet associatif, les modalités d'intervention, les axes stratégiques que nous souhaitons fixer pour l'association à 3 ans...

Ainsi, nous avons défini 5 axes stratégiques³⁴ pour la période 2018-2020 :

- ✓ **Axe 1 : contribuer à l'amélioration des pratiques du personnel du GDAAF & développer la reconnaissance du métier de TISF.**
 - Assurer une amélioration permanente et une harmonisation des pratiques professionnelles au sein du GDAAF
 - Apporter une vue globale et transversale du métier TISF, en respectant les spécificités du GDAAF

- ✓ **Axe 2 : Mettre en œuvre une démarche de développement d'activité pour mieux répondre aux besoins sociaux des familles.**
 - Amener une réponse à des besoins non satisfaits des familles
 - Développer de nouvelles activités en s'appuyant sur les métiers de l'équipe

- ✓ **Axe 3 : Consolider le dialogue avec les partenaires permettant de proposer une convention cadre définissant les conditions d'intervention des mesures en lien avec le Conseil Départemental.**
 - Poser l'historique des conventions établies avec le Conseil Départemental
 - (Re)définir un cadre conventionnel, le cas échéant

- ✓ **Axe 4 : Agir, plus largement, auprès des familles sur les différents niveaux de prévention**
 - Permettre aux familles d'avoir accès aux dispositifs de prévention
 - Intégrer le réseau de périnatalité

- ✓ **Axe 5 : (re)inscrire le GDAAF dans le partenariat local, sur les trois secteurs d'intervention**
 - Créer des liens avec les acteurs associatifs locaux pour améliorer le fléchage des familles
 - Créer des liens avec les collectivités afin de diversifier les sources de financements

³³ DLA : Dispositif Local d'Accompagnement Associatif

³⁴ Projet associatif du GDAAF 2017- 2021 consultable en annexe 2

Cette « feuille de route » définie pour 3 ans, a associé dans sa conception les différentes visions salariées-élus ; en considérant les différents points de vue des équipes salariés (administratif, équipe éducative, encadrement).

Associer les différents acteurs lors des définitions des axes stratégiques nous semblait indispensable, pour permettre une compréhension-appropriation du modèle associatif, ainsi qu'un sentiment d'appartenance au GDAAF.

La volonté d'association des salariés est maintenue quotidiennement par le binôme Président-Directrice et soutenue par les membres du Conseil d'Administration :

- Des rencontres régulières entre Elus et salariés sont réalisées, dans une ambiance conviviale, favorisant l'interconnaissance,
- Les Elus sont invités à 2 réunions de services annuelles : en Janvier lors de la présentation de la feuille de route de l'année et en Juin pour un échange type « bilan intermédiaire » du quotidien de l'association, le ressenti des salariés, les envies pour le dernier semestre...,
- Les rencontres mensuelles avec le CSE sont réalisées en présence du Président et de la Directrice,
- La tenue des Assemblées Générales est considérée comme un temps de travail effectif, favorisant la participation des salariés.

La participation des salariés aux réunions du Conseil d'Administration est envisagée mais non réalisée à ce jour en raison de l'affaire judiciaire en cours. Par le passé, les salariés étaient représentés au Conseil d'Administration par des membres de l'équipe élus. L'expérience a montré que le contexte interne complexe mettait en difficulté les salariés élus, vis-à-vis de membre élus associatifs qui pouvaient outrepasser le cadre de leur mandat. En 2015, suite aux premières tensions internes, il a été décidé par le Conseil d'Administration de ne plus intégrer de représentants du personnel au CA ; décision partagée par les membres salariés qui ont démissionnés.

Le projet de réécriture des statuts prévoit d'intégrer dans le Conseil d'Administration du GDAAF des représentants des salariés, mais également des familles bénéficiaires, par principe de « collègues ». Nous attendons la décision judiciaire finale pour enclencher la dynamique prévue par les futurs statuts.

Conformément à l'échéance définie collectivement, le projet associatif du GDAAF est en cours d'actualisation sur cette année 2021, en associant les différentes parties prenantes du projet, et en intégrant le nouveau service « Maison de la Famille ». Ce projet stratégique actualisé permettra ensuite

une déclinaison cohérente des textes de références propres à chaque domaine d'activité stratégique : actualisation du projet de service pour l'activité TISF, projet d'accompagnement familles pour la Maison de la famille...

La formation DEESS m'a permis de confirmer et de maintenir le sens de l'action au centre de la conduite interne du changement, en affinant la méthode définie.

III- Le GDAAF Hier, aujourd'hui et demain :

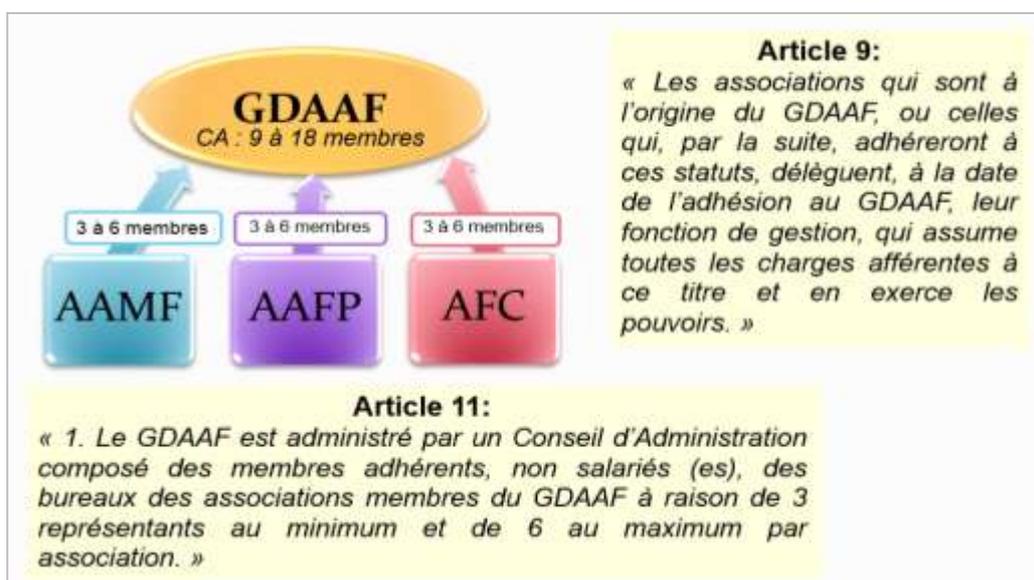
Penser une évolution statutaire ESS dans un contexte d'incertitude juridique

1. Vie politique d'une association en attente d'une décision judiciaire

A sa constitution, le GDAAF comptait 2 membres associatifs : l'AAMF et l'AAFP. L'AFC a rejoint le groupement quelques années plus tard.

A mon arrivée, en 2015, la vie politique du GDAAF devait s'organiser, selon les statuts associatifs en vigueur, au travers de l'Assemblée Générale annuelle, des séances de Conseil d'Administration (3 par an) et des réunions de Bureaux, autant que nécessaire (en moyenne il se tenait des bureaux mensuels, avec de bilan entre des membres du CA et le Chef de service tous les lundis matins).

Les statuts définissaient également la répartition, entre les associations constitutives, des sièges au Conseil d'Administration du GDAAF selon le principe suivant :



Extrait des statuts du GDAAF (Version 2015)

Cependant, en 2015, le GDAAF comptait 3 membres de l'AAFP, 6 membres de l'AFC et 9 membres de l'AAMF. La répartition n'était ni égalitaire entre les associations constitutives, ni conforme aux principes statutaires.

Depuis l'Assemblée Générale de 2016 (contestée par les membres de l'AAMF), le GDAAF, l'AAFP et l'AFC sont toutes trois assignées au TGI³⁵ par l'AAMF afin de faire annuler cette AG et de réintégrer les membres de l'AAMF sortant, non réélus par l'Assemblée Générale.

Ce contexte judiciaire amène une complexité non négligeable pour les membres du CA et la Direction, qui ont dû être accompagné par un cabinet d'avocat, spécialisé dans le droit associatif.

Fort de ce Conseil, le GDAAF continu ses activités auprès des familles du territoire et sa vie associative. La décision judiciaire peut valider l'organisation réalisée ces 5 dernières années ou demander de réintégrer les membres de l'AAMF et de re-convoquer les AG tenues sur cette période.

Malgré cette incertitude, les membres du conseil d'administration du GDAAF ont tous renouvelés leur candidature lors de l'Assemblée Générale de Septembre 2020, et nous avons également accueillis de nouveaux membres prêts à soutenir le travail réalisé par les Elus et Salariés de l'association.

Le GDAAF reste cependant actuellement sur une logique de gouvernance resserrée, exclusivement ouverte aux membres des Conseils d'Administrations des associations membres. L'adhésion en tant que personne physique n'est, à ce jour, pas possible statutairement. L'intention de faire évoluer le GDAAF vers une association « classique » composée d'adhérents « personnes physiques » est connue des salariés et partenaires car expliquée par les élus et la directrice en place.

Cette simplification de gouvernance associative est inscrite dans les préconisations formulées par le consultant DLA, lors de sa mission réalisée en 2017 dans le cadre de la réécriture du projet associatif.

Afin d'assurer une transparence de la situation, les avancées de l'affaire en cours sont communiquées aux membres Elus par le Président, lors des Conseils d'administration, et aux salariés par la Directrice lors de réunions de service et des réunions mensuelles avec les représentants du personnel.

Dans un contexte de gouvernance incertaine, penser l'avenir de l'association revient à identifier sa capacité de résilience, au niveau individuel et collectif, pour s'assurer de sa capacité à avancer.

³⁵ TGI : Tribunal de Grande Instance

2. Capacité de résilience à 5 ans du GDAAF

Cette dynamique du « construire ensemble » va s'illustrer sur cette année 2021 avec l'association des membres du GDAAF, élus et salariés, à l'actualisation du projet associatif à 5ans (2021-2025), comme cela avait été fait en 2017.

Sa déclinaison est prévue sur 2021, avec la volonté partagée d'associer les différentes parties prenantes, internes et externes.



Le renouvellement de l'équipe est favorable à cette dynamique, à la fois par les nouvelles énergies et nouvelle vision portées par les arrivants. Cette mixité amène également une baisse de l'emprise des anciens membres du CA sur l'équipe globale.

Remettre le sens de l'action au centre des préoccupations permet de redéfinir le « pourquoi » nous faisons cela pour co-définir le « comment » nous souhaitons le mettre en œuvre, dans le respect de l'intérêt supérieur des familles accompagnées, et en offrant un contexte de travail de qualité pour les salariés.

La formalisation des points intermédiaires fréquents permet cette définition d'une « feuille de route co-construite et partagée ». Ces points étapes réguliers sont également la possibilité offerte d'un agencement par le collectif, si nécessaire, de la déclinaison opérationnelle de ce projet stratégique.

Le binôme « professionnalisation – formalisation » est une des clés de la capacité de résilience du GDAAF. La valorisation des avancées, et les retours réguliers à l'équipe en seront le carburant.

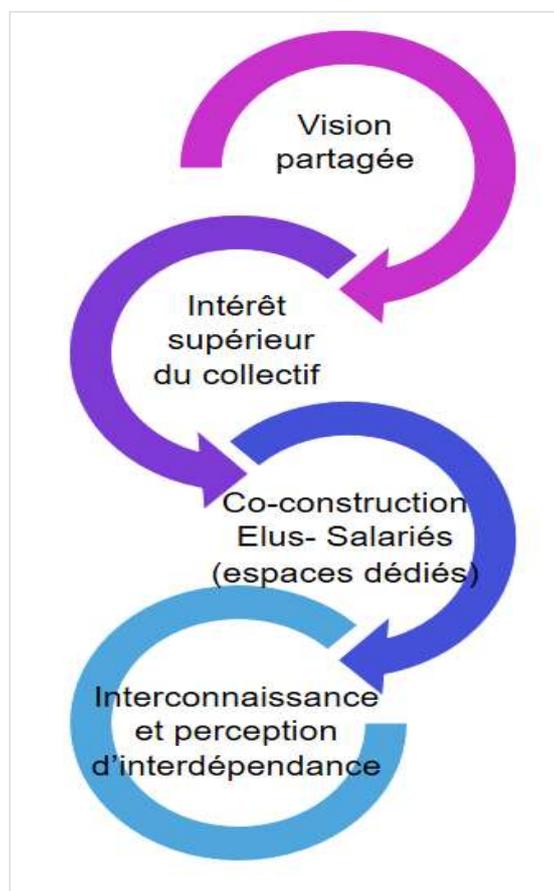
Il convient cependant, dans l'intérêt de la survie de l'association, d'appliquer un principe de précaution en anticipant une éventuelle décision judiciaire défavorable à la gouvernance en place.

Qu'elle que soit l'issue de l'affaire juridique en cours, le GDAAF choisi d'avancer malgré l'incertitude. Le travail et le chemin réalisés ne seront jamais perdus. Ce sera une richesse pour notre association, et chaque membre qui la compose, dans les projets à venir, au sein du GDAAF ou ailleurs...

3. Clés de réussite d'une gouvernance associative

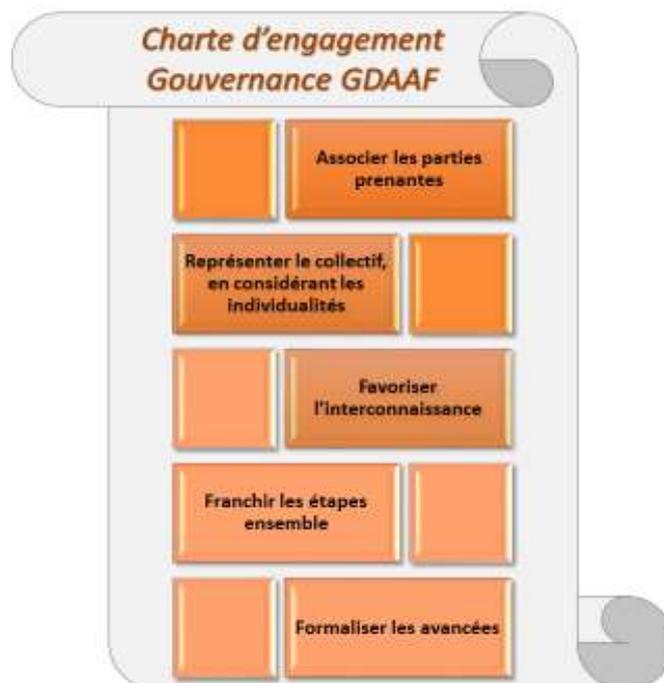
La gouvernance d'une association, et particulièrement celle du GDAAF se doit d'intégrer une approche globale, systémique du fonctionnement associatif.

Ce « système de gouvernance » doit allier les principes de vision partagée du projet associatif et d'intérêt supérieur du collectif (association), dans une dynamique de co-construction permanente entre les membres élus et salariés de l'association, en définissant des espaces temps dédiés à ces réflexions réflexives.



Le tout afin de permettre l'interconnaissance des membres de l'association, génératrice d'une perception d'interdépendance des individus pour une construction collective portée par le sens que nous souhaitons donner au projet associatif.

Ainsi, nous pourrions définir la « charte » de la bonne gouvernance au sein du GDAAF selon le schéma suivant, comme les briques indispensables au fonctionnement de ce que nous bâtissons ensemble :



Les parties prenantes du projet porté par le GDAAF ont toutes un rôle à jouer dans la gouvernance de l'association. Une place de « membres consultatifs » pourrait être donnée aux financeurs et autres partenaires institutionnels, par exemple.

L'intérêt du « collectif » doit guider nos décisions, sans pour autant omettre les singularités de chacun.

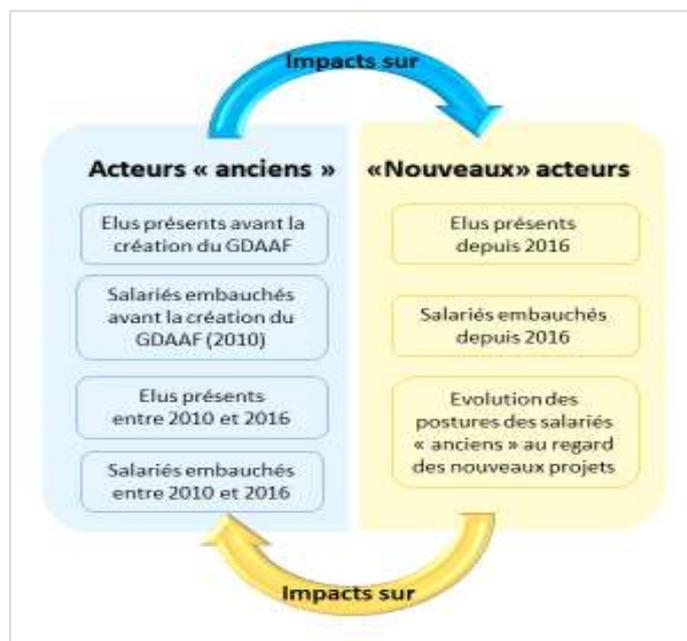
L'interconnaissance sera un facilitateur à la dynamique d'interdépendance, indispensable à la mise en œuvre d'un collectif soudé et orienté vers un objectif commun.

Marcher ensemble c'est franchir les étapes côte à côte, les positives et les difficiles ; c'est se sentir **appartenir à un système plus grand que soi.**

La formalisation des avancées semble aujourd'hui indispensable pour permettre à chacun **d'identifier sa place dans le système de gouvernance** de notre Association.

4. Enjeu des acteurs associatifs

Les acteurs identifiés au sein du GDAAF sont les salariés et les élus, en considérant leur histoire au sein de l'association.



Ainsi, chacun, de sa fonction et en lien avec son histoire influencent le « jeu des acteurs ». L'aspect individuel est, en mon sens, à prendre en compte selon l'idée que « *derrière le JEU, il y a JE* ».

Chaque acteur fait partie du système et doit pouvoir « jouer son rôle », au sens de celui qui lui est confié.

Pour cela, permettre l'exercice effectif du rôle est primordial pour la directrice que je suis. Cela passe par faire converger fonctions et compétences, par la formation et l'information, de tous les acteurs (y compris moi-même ! D'où ma démarche de formation DEESS).

Le rôle du CSE, en tant qu'instance d'expression et de régulation des visions de chacun, est indispensable pour amener une récursivité positive à la boucle « anciens- nouveaux ».

Partie IV

**Le système de management :
d'une gestion d'équipe par la peur
à un management de projet associatif ;
la question de la coopération des acteurs internes.**

*« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses,
et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »*

Théodore ROOSEVELT

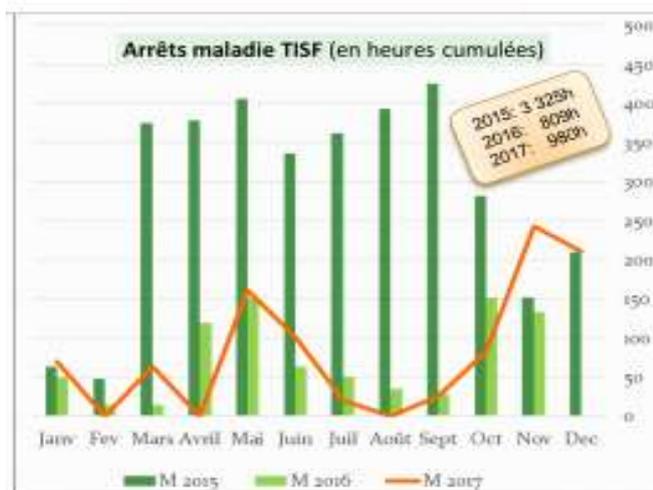
I- Constat d'un management associatif peu propice au bien être au travail

Lors de ma prise de fonction, en 2015, je suis la 5^{ème} chef de service du GDAAF depuis sa création en 2010. L'association a donc eu, en moyenne, 1 chef de service différent par an. De plus, les deux derniers chefs de services ont terminé leur contrat en arrêt maladie, et le dernier a réalisé un signalement auprès de la DIRRECTE en raison de pratiques de certains administrateurs, qu'il jugeait maltraitantes, pour lui et pour les salariés de l'association.

Les représentant du personnel m'ont immédiatement sollicité afin de me faire part de leur constat très alarmant sur des conditions de travail délétères pour la santé des salariés, des « discours de façade » ou des pressions exercées sur les salariés.

L'importance du nombre des arrêts maladie, et leur durée, a également été un indicateur non négligeable.

En mai 2015, 1/3 de l'équipe TISF est en arrêt maladie. 4 mois auront été nécessaires pour me permettre de rencontrer la totalité des membres de l'équipe de professionnel que j'encadrais.



AG GDAAF. 17.05. 2018. Slide 10

De plus, je débute mon poste en CDD, en remplacement de l'ancien chef de service, également en arrêt maladie. Il ne reprendra pas ses fonctions et ne demandera pas à renouveler son contrat à la fin de son CDD.

La situation me semblait tellement particulière que j'ai alerté les membres du CA qui m'ont renvoyé les difficultés relationnelles rencontrées avec les précédents chefs de service, à l'origine, selon leur analyse, de cette importance d'arrêts maladie au sein de l'équipe.

Ma pratique me permettra d'identifier d'autres causes potentielles.

II- De la fonction de Chef de service à Directrice d'association, retour sur une dynamique de construction d'une mission et d'un pôle de direction

1. Au-delà d'une fonction de dirigeant, la nécessaire définition d'une stratégie de gestion de structure

En Mai 2015 je suis embauchée en tant que Chef de service du GDAAF, seule cadre de l'association, en lien direct avec les administrateurs et en charge de la gestion de 17 salariés.

Il apparaît rapidement des points à améliorer dans l'organisation RH, et, en premier lieu, au niveau de la fonction de dirigeant.

- Impossibilité d'assurer une présence permanente d'un cadre de l'association

Le GDAAF dispose d'une amplitude d'intervention très forte (72h hebdomadaires) en lien avec le roulement des équipes d'interventions TISF réparties sur 3 secteurs géographiques.

Le simple fonctionnement habituel de l'association rend impossible une présence permanente d'un cadre, sans envisager la création, à minima, d'un deuxième poste d'encadrement.

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	
8h-10h	8h-10h	8h-10h	8h-10h	8h-10h	8h -20h	25h de présence accueil 72h d'amplitude d'intervention TISF
10h-12h	10h-12h	10h-12h	10h-12h	10h-12h		
12h-14h	12h-14h	12h-14h	12h-14h	12h-14h		
14h-18h	14h-18h	14h-18h	14h-18h	14h-18h		
18h-20h	18h-20h	18h-20h	18h-20h	18h-20h		

Se posait également la question de l'organisation générale du service en l'absence du chef de service, en cas de prise de jour de congés, mais également de participation à de réunions extérieures ou de réalisation de formation.

Enfin, un seul poste de cadre ne permet pas la mise en place d'une astreinte au sein de l'association, pourtant indispensable au vue des missions confiées et de la part importante d'interventions TISF réalisée auprès des familles le samedi, jour de fermeture des services mandataires.

- **Indispensable recalibrage d'une charge de travail réelle**

De 2015 à 2018, j'ai assuré une durée moyenne de travail de 46 heures hebdomadaires, au contenu permanent intense et complexe, avec une prise très partielle des congés annuels. Le suivi des heures de travail effectuée sur la période souligne la réalisation d'une semaine de travail supplémentaire par mois (+40h mensuelles). Cette organisation n'était pas viable, ni du point de vue des conditions de travail pour un salarié, ni de celui d'un fonctionnement associatif stable.

Consciente de cette charge de travail inhabituelle, j'avais alerté, dès fin 2015, les administrateurs des dysfonctionnements internes générés par « l'impossibilité de faire », au regard de la multiplicité des tâches, de leur complexité et de l'amplitude horaire du service, bien au-delà d'un temps de travail autorisé pour un seul salarié, même cadre.

Les préconisations des consultants externes intervenus sur cette période (Zoom RH – DLA) alertent toutes sur la charge de travail réelle de la fonction cadre.

Des solutions graduelles ont été construites au fur et à mesure avec le Conseil d'Administration.

2. La fonction de cadre intermédiaire, de la négociation interne d'une création de poste à la négociation externe d'un financement dédié

En 2016, en lien notamment avec la continuité de gestion de l'association et l'obligation de pose des congés principaux, j'ai proposé aux administrateurs de créer une fonction de coordinateur administratif, en contrat mission, permettant de faire intervenir ce salarié au statut spécifique sur les périodes à forte charge de travail (construction budgétaire, préparation des assemblées générales) ou en l'absence de la chef de service (congés annuels). Les administrateurs, nouvellement élus, ont accepté la démarche, conscients de l'enjeu autour de l'écologie du dirigeant, dans l'intérêt de la continuité de l'association.

Il a également été validé comme axe prioritaire la création d'un poste de cadre intermédiaire : le responsable de secteur.

Pour 2017, nous sollicitons, à travers le dépôt du budget prévisionnel, la création d'un poste de responsable de secteur à temps partiel (0.60 ETP). La proposition ne sera pas retenue pas les financeurs.

Nous avons, à nouveau, sollicité cette création de poste lors de la négociation financière 2018. La proposition sera à nouveau rejetée pour cet exercice.

La réalité de la gestion quotidienne est telle que j'envisage sérieusement de quitter mes fonctions, estimant la charge de travail préjudiciable pour mon état de santé : hausse de l'activité TISF, multiplication des situations d'accompagnement jugée « à risques » pour l'enfant mais également pour le travailleur social salarié, formalisation / actualisation des procédures internes, réactivation des réseaux partenariaux externes...et la procédure liée à l'assignation du GDAAF est très active.

Lors d'un échange avec les financeurs, j'évoque cette situation et l'état de ma réflexion, en indiquant que le coût réel de la création d'un temps partiel de cadre me semble largement inférieur au coût éventuel de mon remplacement, notamment en terme d'impacts sur l'organisation générale des partenariats. En effet, les derniers départs des chefs de service du GDAAF ont générés des baisses d'activité pour l'association, mais également des pertes de confiance des partenaires locaux et des inquiétudes internes peu favorables au maintien d'une qualité des accompagnements envers les familles.

Il est proposé, en juin 2018, une rencontre entre les représentants du GDAAF (Président, Trésorier et Directrice) et les interlocuteurs tarificateurs (Conseil Départemental, CAF et MSA).

Nous réalisons un argumentaire et proposons deux scénarios :

- **Diminuer l'amplitude horaire d'intervention du service TISF** à hauteur de ce qu'il est possible de réaliser avec un seul cadre. Nous proposons de réduire l'amplitude horaire d'intervention en limitant les accompagnements familles en soirée et lors des samedis. Le service serait fermé lors des congés de la direction (congés obligatoire pour l'équipe). Enfin, le nombre de salariés TISF est à revoir à la baisse, pour être en cohérence avec la nouvelle activité de l'association.
- **Créer un poste de responsable de secteur** pour assurer un roulement entre les deux cadres, permettant de couvrir une amplitude horaire plus importante mais également d'assurer une continuité de service par la prise de congés des cadres en alternance.

Une décision modificative du budget prévisionnel est réalisée : il est accordé 0.45 ETP de responsable de secteur à compter du 1^{er} Septembre 2018.

III- De la gestion d'activité à la gestion des ressources humaines :

Etape 1 - clarifier l'organisation, professionnaliser les salariés et les associer en tant qu'acteurs de notre association

1. Rétrospective sélective des actions menées

o 2015 : (Re)penser le plan de formation interne

Lors de mon arrivée au sein de l'association j'ai été sollicité par des salariés qui souhaitent développer leurs compétences en lien avec une évolution du travail sur les dernières années (accompagnement d'enfants en situation de handicap, gestion des situations de violences intrafamiliales...).

Ma première action a été de définir, avec l'équipe salariée, le plan de formation interne.

Cela m'a permis d'identifier une utilisation partielle par l'association de l'outil « formation ». En effet, la définition du plan de formation se faisait, certes à travers les demandes formulées par l'équipe, sans penser la formation comme outil de professionnalisation pour améliorer la qualité de service aux familles. Les actions de formations étaient planifiées « à la carte », sans cohérence globale, autant au niveau des thématiques de formation entre elles que dans une logique de formation d'équipe, au sens de se former ensemble pour faciliter le « faire équipe ». La formation était plutôt utilisée comme un espace ponctuel d'apprentissage individuel, permettant une « pause » dans le quotidien professionnel, sans forcément penser le « retour sur investissement » en terme de transposition des acquis professionnels à l'échelle de l'association.

A mon sens, la formation doit être mise en dynamique systémique ; comme un outil de professionnalisation, défini à partir d'un besoin de compétences supplémentaires identifié, au service d'une amélioration des actions de l'association pour un meilleur accompagnement des familles. Chaque temps de formation doit être réinvesti dans le travail quotidien de l'association, à travers des temps de mise en pratique des nouvelles compétences, en expérimentant de nouvelles postures professionnelles ou de nouveaux outils. Ces expérimentations doivent être encadrées, pour sécuriser cette phase de test puis d'essaimage, afin d'être toujours dans une posture professionnelle respectueuse de l'éthique de la profession et des familles accompagnées.

En 2015, j'ai rencontré notre interlocuteur régional UNIFORMATION pour comprendre les règles de définition des plans de formation interne et de financements annuels (fond propres à l'association et fonds conventionnels). Suite à cela, la réunion de service de Novembre 2015 a été dédié à la définition, avec les salariés, de leur besoin et souhait de formation.

J'ai ensuite identifié avec les membres du CA les formations jugées prioritaires, au regard du projet associatif et des intentions de développement de l'association.

Les administrateurs de l'époque ont pu renvoyer comme inquiétude le coût de la formation d'équipe, au niveau des coûts pédagogiques mais également de temps de travail dédié. Ce questionnement m'a permis d'identifier une méconnaissance de certains administrateurs du dispositif de financement de l'OPCO et des obligations de l'employeur en terme de formation de ses salariés.

En lien avec notre interlocuteur régional UNIFORMATION, j'ai construit le plan de formation 2016 et ai mobilisé tous les dispositifs financiers, permettant de mettre en place un plan de formation adapté.

L'anticipation de la définition du plan de formation permet de bien identifier les besoins prioritaires de l'association pour permettre une montée en compétences de son équipe et une prise en charge financière totale. Les liens réguliers avec notre interlocuteur OPCO sont facilitateurs de la dynamique de professionnalisation interne. Autrement dit, cette professionnalisation, véritable richesse humaine du GDAAF, ne génère aucuns coûts supplémentaires à l'association.

Ce premier travail autour de la formation des salariés m'a permis d'identifier un besoin de formalisation et d'amélioration de la politique RH de l'association, ce que j'ai partagé avec les administrateurs dès la fin de l'année 2015. Une partie des membres en place à cette période n'a pas jugé utile d'approfondir ce point.

En automne 2016, en lien avec le renouvellement des membres du CA et l'assignation au tribunal, j'ai à nouveau interpellé les administrateurs sur ce besoin de clarification et de réorganisation du système de management du GDAAF, ce qui a été entendu.

○ **2016 : Réalisation d'un « Zoom RH » avec un appui externe**

L'association a sollicité, en 2016 et 2017, l'intervention d'un consultant spécialisé dans la thématique, par le biais du dispositif « Zoom RH » porté par notre OPCO³⁶, Uniformation.

Les salariés du GDAAF ont été associé à l'identification des besoins du GDAAF en terme de « management d'équipe », mais également l'identification des inquiétudes que pouvait avoir chaque salarié quant à la possibilité de développer la taille de l'association qui s'organisait plus sur une principe « familial » que de dynamique de gestion des compétences, sans forcément intégré une vision prévisionnelle d'équipe à 3-5 ans.

³⁶ OPCO : OPérateur de Compétences

A travers ce dispositif, nous avons pu mettre au travail plusieurs axes :

- **Formaliser la politique des ressources humaines du GDAAF**
 - ✓ Analyse de la convention collective ;
 - ✓ Formalisation de la politique RH ;
 - ✓ Détermination du calendrier et des flux décisionnels

- **Clarifier la répartition des missions & des responsabilités**
 - ✓ Construction du tableau de répartition des responsabilités des fonctions transverses

- **Conduire une réflexion sur les processus RH existants ou à mettre en œuvre**
 - ✓ Séances de travail avec la Directrice sur la modulation du temps de travail, le forfait annuel en jours, la coordination (au sein et entre les services) et la réorganisation (création des postes de Référents de secteur)
 - ✓ Amélioration des guides d'entretien évaluatif et professionnel

Cet appui extérieur, au-delà de la technicité qu'il a amenée, a également permis de souligner un point de vigilance concernant la charge de travail portée par la Directrice, en l'absence de cadre intermédiaire.

○ **2017-2018 : Création du poste de responsable de secteur Educatif**

Une fois le besoin d'une fonction de cadre intermédiaire identifié et confirmé par des analyses de consultants externes, il a s'agit de trouver / créer le financement correspondant.

Nous avons vu dans les parties précédentes que la négociation financière a été intense. La première demande de financement de ce poste de responsable de secteur a été formulée dans le budget prévisionnel 2017. Il aura fallu deux ans pour obtenir l'autorisation de créer un poste de responsable de secteur à hauteur de 0.45 ETP.

Depuis 2018, nous travaillons au financement complet des postes de responsables de secteur, portés à hauteur de 2 ETP depuis l'exercice 2020. La recherche de financement complémentaire, type « appel à projet » ou « mécénat de développement » est une réponse, partielle, au besoin de financement.

Le dialogue financier avec nos financeurs-tarificateurs est également actif pour obtenir une augmentation de la ligne financière annuelle.

La fonction, quant à elle, a fait ses preuves dans la gestion du quotidien, autant en interne qu'en externe.

○ **2020 : Réalisation d'un audit Qualité de Vie au Travail et Risques Psycho-Sociaux**

Fin 2019, le GDAAF a reçu une proposition de stage d'une personne réalisant le Diplôme Universitaire « *Risques psycho-sociaux - comprendre et agir pour une qualité de vie au travail* ». L'approche de cette formation, et notamment du travail a mené dans le cadre du stage professionnel, nous a semblé très intéressante et complémentaire aux actions engagées au sein de l'association. Le Président et moi-même avons donc reçu la personne afin d'identifier avec elle notre « commande » éventuelle au regard de ses objectifs de stage.

L'audit a démarré en Janvier 2020 avec comme intention d'associer tous les salariés du GDAAF selon le principe d'une démarche participative, volontaire et anonyme. Un comité de pilotage représentatif a été créé, composé de la directrice, un membre du CSE³⁷, un TISF, une responsable de secteur, un membre de l'équipe administrative et le médecin du travail.

En parallèle, l'intervenante stagiaire a réalisé une enquête par le biais d'entretiens individuels qui ont permis d'identifier les thématiques principales, approfondies par la diffusion d'un questionnaire. Il est à noter que malgré la période de confinement (Mars – Mai 2020), l'intervenante stagiaire a choisi de continuer sa démarche par le biais d'entretien téléphonique ou en visioconférence. Ainsi, 17 entretiens ont eu lieu (sur 20 salariés à cette période, dont 2 en arrêt maladie) et 11 questionnaires ont été retournés.

L'audit RPS – QVT a permis de mettre en lumière plusieurs ressentis de l'équipe en terme de qualité de vie au travail, à considérer dans un souci de management d'équipe éthique et efficient.

Lors de la restitution à l'équipe réaliser le 15 septembre 2020, nous avons pu définir collectivement que pour pouvoir travailler sur une amélioration de la qualité de vie au travail, il apparaissait important de reprendre les valeurs portées par l'association (cadre de référence) et le sens du travail effectué par chacun au sein de l'association. Ainsi doivent être abordés le « faire équipe », la question « d'état d'esprit et d'intention » de chacun au sein de l'association, mais également accompagner la compréhension des décisions prises (ex: attributions des accompagnements familles, process RH...) en rendant lisible la dimension partenariale et systémique.

Enfin, il convient indéniablement de conscientiser un postulat de base: ***toute organisation est mouvante et évolutive dans ce sens, elle est perfectible.***

³⁷ CSE : Comité Social et Economique

Les préconisations formulées par l'audit portent sur :

- Un travail de régulation interne: identification du rôle de chacun et des ressources
- Une valorisation des actions, par une amélioration de la communication (interne et externe)
 - ✓ Travailler sur l'image des TISF et les représentations du métier,
 - ✓ La MDF: Appropriation de l'outil par un travail sur les expériences de chacun.

L'audit a également souligné les actions mises en place par le GDAAF :

- La clarification des missions et rôles de chacun (livret TISF, procédures GDAAF, Zoom RH...)
- Création d'outils et process pour faire face aux situations difficiles lors des accompagnements,
- Réflexion actuelle autour de la gestion du temps : repérer les éléments parasites, les comprendre, agir dans le partage de l'explication
- Gestion d'équipe : clarification et anticipation de la gestion des plannings, vigilance sur les « sas » de récupération des salariés (prévention de l'usure professionnelle).

Enfin, l'audit a également permis de poser, par l'analyse d'un tiers, **la question de l'équilibre à trouver entre l'organisation personnelle de chaque salarié et « l'offre de service » du GDAAF.**

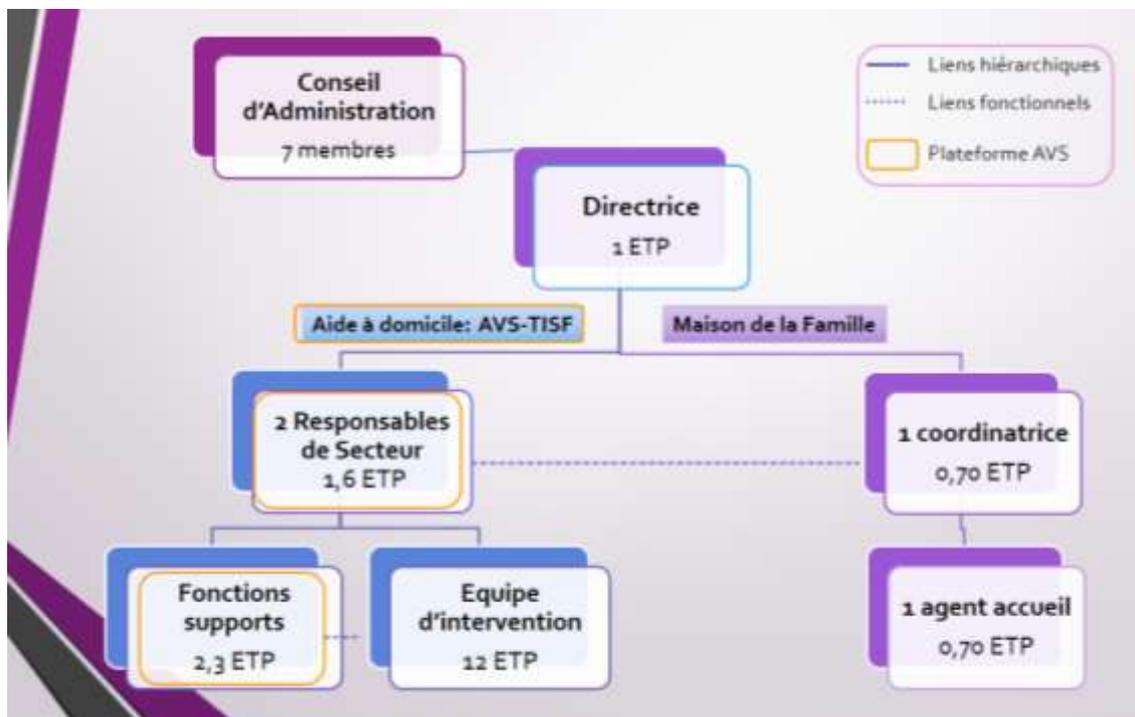
○ **2021 : Actualisation de l'organigramme du GDAAF**

Le DEESS m'a permis d'intégrer la nécessité d'actualiser régulièrement les documents internes et de communiquer sur les évolutions afin de permettre à chaque membre de l'équipe d'avoir connaissance des avancées internes.

Avec la gestion de la Maison de la Famille, il a été nécessaire d'actualiser l'organigramme du GDAAF. Les ressources humaines du GDAAF s'organisent aujourd'hui autour de 3 domaines d'activités, à travers deux services distincts :

- L'aide à domicile qui regroupe la gestion de la plateforme AVS et le service TISF,
- La Maison de la Famille du Carcassonnais.

Ainsi, l'organigramme du GDAAF a été revu avec les membres du CA en 2020 et présenté aux salariés lors de la réunion de service de Janvier 2021.



Organigramme du GDAAF- Version de Janvier 2021

Bien que la dynamique de structuration du système de management soit très positive, la difficulté du financement des différents postes, et notamment des postes d'encadrement d'équipe, reste centrale.

Des dialogues sont en cours avec nos financeurs pour faire reconnaître le « juste calibrage » de ces postes clés d'accompagnement quotidien des équipes, mais également d'interlocuteur de proximité pour les familles accompagnées.

De plus, le parcours DEESS m'a permis d'identifier un enjeu interne à savoir ma posture d'accompagnement des responsables de secteur pour leur permettre de prendre pleinement leur place de facilitateur du quotidien, au service des missions confiées à l'association.

○ **2021 : Formalisation de l'accueil des nouveaux salariés**

Dans le cadre du service TISF, en lien avec des embauches rapides suite à des arrêts maladies, nous avons identifié un besoin de formalisation de l'accueil des nouveaux salariés, autant en terme de procédure administrative obligatoire (DUE, assurance véhicule de service, code d'accès aux bâtiments, session serveur...) qu'en terme d'accompagnement pédagogique du nouveau membre de l'équipe éducative.

Les responsables de secteur et moi-même avons défini un process d'accueil du nouveau salarié TISF. Un livret d'accueil du salarié est en cours de finalisation, en lien avec un groupe de travail interne associant des salariés TISF. Le process et le livret sont pensés pour être également utilisables lors de l'accueil de stagiaire travailleurs sociaux au sein de notre association.



Concernant la Maison de la Famille, la problématique d'accueil de nouveau salarié ne s'était pas posée en raison de la création relativement récente de ce service (avril 2019).

Cependant, deux recrutements étant actuellement en cours (1 suite au départ d'une salariée et 1 dans le cadre d'une création de poste), la coordinatrice et moi-même travaillons sur un process d'accueil des nouveaux salariés permettant de présenter le GDAAF et l'état d'esprit de la « Maison ».

2. Ce qui reste à faire

A ce jour, nous pouvons synthétiser les « chantiers » en cours en terme d'organisation RH à travers le tableau suivant :

Thématique	Analyse	Type d'actions à prévoir
Document unique de délégations (DUD)	<ul style="list-style-type: none">- Non existant à ce jour- Obligation légale- Pertinence de la formalisation pour la clarification des rôles Administrateurs / Directrice	Formalisation du DUD prévue courant 2021, en lien avec le CA et avec le soutien technique de notre fédération
Fiches de postes de l'équipe du service TISF	<ul style="list-style-type: none">- Dernière actualisation réalisée en 2012 (TISF et fonctions supports)- Nécessité d'intégrer les nouvelles missions liées au développement de la structure et aux évolutions législatives- Recueil des commentaires de l'équipe lors des entretiens individuels	Actualisation de fiches de poste prévue été 2021, en lien avec le CSE
Postes Responsables de Secteur Educatif	<ul style="list-style-type: none">- Financement actuel des postes à hauteur de 0.45 ETP (à partager sur 2 personnes)- Besoin quotidien de l'association (2 ETP)	Dégager un financement pérenne des 2 postes RSE
Postes équipe de la MDF	<ul style="list-style-type: none">- Actuellement 0.70 ETP pour l'agent d'accueil et 0.70 ETP pour la coordinatrice- Besoin identifié à hauteur, à minima, de 0.86 ETP pour chaque poste	Recherche de financements complémentaires (hybridation des ressources)

Le Conseil d'administration du GDAAF et la Direction travaillent actuellement sur la rédaction d'un document de présentation des besoins réels des services de l'association afin d'identifier, avec les partenaires financeurs, les leviers mobilisables pour financer les postes, notamment d'encadrement, au regard de la réalité des missions confiées et des tâches réalisées par les équipes.

Par cette démarche, le GDAAF souhaite également stabiliser les salariés de l'équipe d'intervention pour offrir la possibilité d'accompagner les familles dans les meilleures conditions possibles.

IV- De la gestion des ressources humaines au développement des compétences transversales d'équipe :

Etape 2 – identifier les potentialités et permettre la libération du potentiel individuel

1. L'entretien annuel, un outil d'évaluation du travail réalisé et d'identification des besoins en compétences des salariés

La trame d'entretien individuel a été retravaillée en 2017 avec l'appui d'un cabinet RH, dans le cadre du dispositif « Zoom RH » financé par notre OPCO, Uniformation. Elle permet d'identifier, par poste et par missions spécifiques, les niveaux de maîtrise des salariés sur les compétences requises. Elle comporte une double évaluation, celle du salarié et celle de l'employeur, ce qui permet un échange sur les différents points d'évaluation des deux parties.

Les entretiens individuels sont l'occasion d'identifier les volontés individuelles en termes de carrière professionnelle, de souhait de formation, voire de réorientation.

Le GDAAF est dans une logique de valorisation des démarches personnelles (type VAE³⁸) et veille à faciliter l'accès aux outils d'accompagnement des salariés, de l'orientation vers les dispositifs type « Conseil en Evolution professionnelle » proposés par l'OPCO, ou par la facilitation de prise de congés lors de rendez-vous pour un bilan de compétence ou une guidance de VAE

L'analyse des entretiens individuels est aussi un outil essentiel permettant d'identifier les besoins de professionnalisation des membres de l'équipe, dans une logique d'amélioration continue de la qualité de service aux familles accompagnées, garante du maintien de notre utilité sociale.

Au-delà de la définition d'un plan de formation adapté, il convient de penser l'accompagnement des salariés vers un « apprendre à apprendre », de la montée en compétence permanente des salariés, à l'association des membres de l'équipe à la compréhension/ co-définition de la stratégie associative (du CSE aux représentants des salariés prévus dans le futur collège du Conseil d'Administration).

Dans le cadre de la réalisation de formation d'équipe, il est indispensable de penser « l'après » pour éviter la déperdition des acquis de la formation, que ce soit au niveau des apports théoriques, du réseau professionnel, mais également « d'énergie nouvelle » qu'une formation peut générer chez une personne ou un groupe de participant. Nous avons mis en place des « ateliers recherche-action » basés sur une logique d'apprentissage permanent, permis par une alternance entre la théorie (formation,

³⁸ VAE : Validation d'Acquis et de l'Expérience

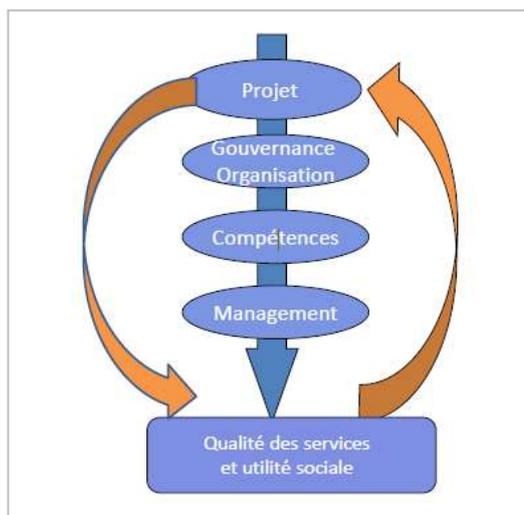
conférence ou recherches littéraires) et la pratique (expérimentation sur le terrain, création de nouveau outil d'évaluation de sa pratique professionnelle...).

La démarche d'amélioration des trames d'entretiens individuels et les avancées liées aux ateliers « recherches actions » ont permis d'identifier la nécessité de faire évoluer les fiches de postes des salariés afin de (re)donner du sens aux actions réalisées au regard de sa « place » au sein de l'association.

2. D'une fiche de poste à une fiche de mission : un outil d'identité professionnelle porteur de cadre sécurisant et facilitateur d'expression des potentialités individuelles

Les fiches de poste des membres de l'équipe ont été rédigées en 2012, date de rédaction du projet de service du GDAAF (service TISF).

Leur lecture permet d'informer sur le niveau « hiérarchique » du poste et son contenu en terme de tâches à réaliser. Cette approche informative, bien que nécessaire à l'identification de sa place dans un organigramme et des attendus généraux en terme de travail à produire, ne permet pas un sentiment d'appartenance réel à un groupe dont ses membres ont un objectif commun défini par le projet associatif.



Extrait du séminaire GPEC. Mai 2021

L'organisation générale de l'association, et notamment son système de management, doit permettre de valoriser les compétences internes.

Ces richesses de la structure, indispensables à la juste réalisation de la mission visée par l'association, et donc à la qualité des accompagnements des familles.

Une démarche d'actualisation des fiches de poste est en cours, dans une logique de création de « fiches de mission » resituant la fonction salariée dans le système associatif et précisant les enjeux et attendus du poste, ainsi que les points de vigilance.

A mon sens, passer des fiches de poste au fiches de mission permet de remettre la question du SENS de SA mission au centre de l'attention lors de la réalisation de SON travail quotidien. Comprendre son « utilité sociale » permet de mieux habiter sa fonction, de travailler par et avec conviction.

Le travail est engagé. Il convient maintenant de respecter le temps nécessaire à chaque individu, mais également la temporalité associative, liée au contexte juridique actuel de la gouvernance associative.

3. Ce qui reste à faire : accompagner la montée en compétence permanente de l'équipe

Le DEESS m'a permis de prendre conscience de la nécessaire « patience » dont un dirigeant doit faire preuve lors d'un accompagnement d'équipe, dans une dynamique de management du changement.

Le couple de tension « gestion des besoins individuels – besoins du collectif », identifié lors du bilan entrepreneurial, prend tout son sens à cette étape de ma démarche de dirigeante d'association.

Comprendre cette difficulté à mon niveau a été nécessaire pour, ensuite, intégrer les phases qu'une équipe doit franchir vers la constitution d'une « équipe apprenante », porteuse d'une intelligence collective, engagée dans la défense de LEUR projet associatif.

Il convient de penser la montée en compétence d'une équipe comme permanente et multi temporelle. Le dirigeant ce doit d'accompagner ce processus, en facilitant sa mise en mouvement.

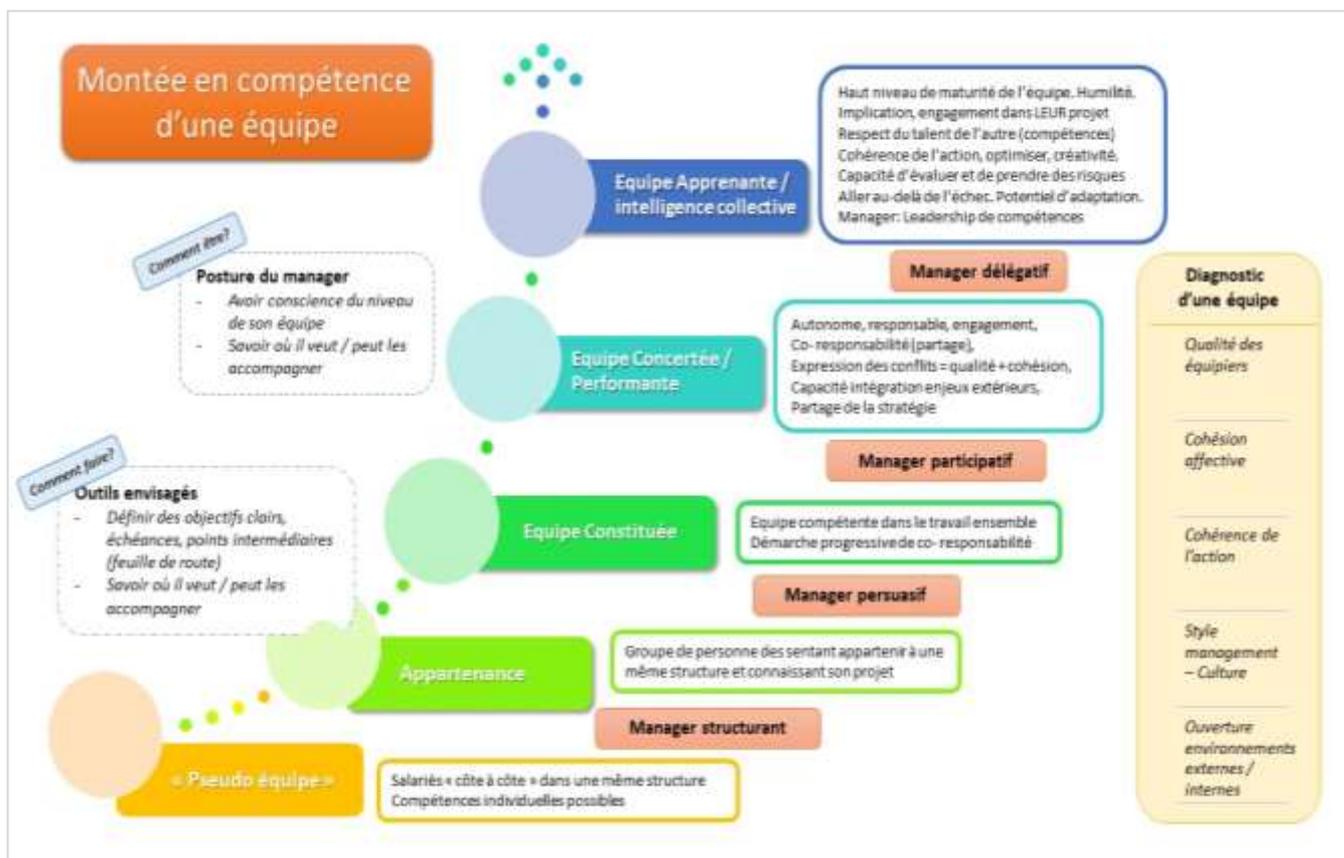


Schéma inspiré du séminaire « dynamique et coopération des acteurs ». Mars 2020

Accompagner le changement de « culture d'entreprise » nécessite de prendre conscience et de respecter ces « Temporalités individuelles et collectives ».

Partie V

Pilotage financier de l'Association :

D'une réalisation d'objectifs d'activité

à la mise en place d'un dialogue de gestion

associant les parties prenantes internes et externes.

*« Celui qui pense qu'un professionnel coute cher
n'a aucune idée de ce que peut lui couter un incompetent »*

Anonyme

I- Principe de dotation globale annuelle TISF : sortir d'une posture de prestataire de service pour co-construire un dialogue de gestion contextualisé

1. Une activité à réaliser...mais pas seulement

Bien que par ses statuts associatifs, le GDAAF dispose d'une autonomie de gestion, le principe d'autorisation et de financement par tarification amène une marge de manœuvre de l'association très limitée. Ainsi, la dotation globale annuelle est définie par le Service de Gestion des Moyens (SGM) du Département, en corrélation avec un objectif d'heures d'intervention TISF à réaliser annuellement.

En ce sens, les moyens financiers accordés à l'association sont calculés au regard de l'enveloppe horaire annuelle, selon un principe de quotas nationaux. Le nombre d'heures d'activité permet ainsi de calculer le temps de travail jugé nécessaire pour réaliser les missions d'interventions annuelles (ETP TISF), mais également ceux nécessaires au suivi administratif des accompagnements familles (ETP fonctions supports et encadrement). Cette base horaire, multipliée au tarif horaire applicable, permet de définir la dotation financière annuelle de l'association. Tous les coûts inhérents à la réalisation des missions sont donc, a priori, intégrés dans ce calcul.

La première année en tant que dirigeant du GDAAF m'a permis d'identifier que cette méthode de calcul présentait quelques limites et **impactée grandement la situation financière de l'association**.

En effet, la problématique principale s'est avérée être celle des coûts de déplacements des professionnels de l'association : pour une association d'intervention à domicile dans un département rural, cet élément est crucial.

A ce niveau, deux points principaux ont été mis au travail :

- **L'association est sollicitée pour intervenir auprès de familles isolées géographiquement**, avec une durée moyenne de trajet de 45 minutes aller- retour pour ce rentre au domicile de la famille. Ce trajet génère deux coûts pour l'association : celui du temps de travail du salarié et celui lié au déplacement du véhicule (carburant, assurance, entretien et location du véhicule).
De plus, dans le cadre de la mission confiée, il nous est régulièrement demandé de transporter les familles sur les villes centres pour faciliter leur rendez-vous médico-sociaux (dossier CAF, actualisation des droits CPAM, suivi santé de l'enfant...).
- Ces transports s'ajoutent en charge de déplacement pour l'association, la famille ne participant aux frais (carburant, par exemple).

- **La durée moyenne d'une intervention TISF a été divisé par deux.** En 2015, lors de ma prise de fonction, les interventions auprès de la même famille duraient en moyenne 3 heures. Actuellement, ce temps moyen est d'1h30 par famille. Cette diminution de la durée du temps d'intervention a eu pour effet mécanique d'augmenter le nombre de familles accompagnées quotidiennement par chaque TISF. Ainsi, avec antérieurement 3 familles accompagnées par jour, et actuellement 5 familles, le nombre de trajet entre chaque intervention a également été augmenté, générant également des frais supplémentaires.

Il apparait à travers cet exemple que les calculs antérieurs de besoin du GDAAF n'étaient pas suffisamment précis et **ne permettaient pas de définir le budget, à minima nécessaire**, pour permettre à l'association de fonctionner sainement, en offrant des conditions de travail correctes pour l'équipe et un accompagnement de qualité aux familles du territoire.

2. Identifier les besoins financiers réels de la structure : un prérequis indispensable avant toute négociation avec les partenaires financiers

Avoir une vision globale et précise des besoins financiers du Groupement a, en premier lieu, nécessité de rendre lisible la comptabilité interne de l'association.

En effet, le GDAAF fonctionne selon un budget autorisé par le tarificateur, budget qui peut parfois être éloigné du budget prévisionnel défini par l'association.

De plus, en 2016, avec la sortie de l'AAMF de la gestion quotidienne du GDAAF, il est apparu que certaines dépenses de fonctionnement du Groupement (dépenses annuelles d'électricité, location annuelle d'un véhicule...) n'apparaissaient pas dans les comptes de résultats associatifs annuels, puisqu'elles étaient assumées par l'AAMF.

En ce sens, l'analyse comparative des exercices comptables associatifs passés **n'était pas une base fiable d'identification des charges de fonctionnement de l'association**, ce qui rendait complexe l'identification des ressources nécessaires.

En 2017, nous avons constitué un groupe de travail composé du nouveau Président et nouveau Trésorier de l'association, de l'expert-comptable, du comptable du GDAAF et de moi-même afin de définir un budget prévisionnel en cohérence avec ce que l'exercice de l'année 2016 avait pu mettre en lumière.

Nous avons également choisi de travailler avec un nouvel commissaire aux comptes, habitué aux fonctionnements associatif, et notamment au principe de tarification annuelle, afin de professionnaliser notre approche.

Les partenaires financiers ont été informés de la démarche engagée et une présentation du budget prévisionnel leur a été faite fin 2017 pour expliquer, et justifier, les écarts de demande de subvention. De plus, l'affaire judiciaire en cours a aussi amené une ligne supplémentaire en charge : les honoraires d'avocat, ce que l'association n'avait pas l'habitude de pratiquer.

Ce travail a été la première marche d'une étape cruciale : **définir une stratégie financière globale de l'association, à court et moyen terme, en cohérence avec les ambitions de développement de la structure.**

Le budget du GDAAF est donc à considérer à travers 5 sous budgets, ayant chacun leurs charges et produits propres, mais également leurs règles financières liées au domaine d'activité.

	Service TISF	MAESF	Plateforme AAD - AVS	Maison de la famille	Projets ponctuels
CHARGES	15,29 ETP Locaux -charges liées Flotte de voiture Télécommunication Assurances EC / CAC	0,90 ETP Locaux -charges liées Flotte de voiture Télécommunication Assurances EC / CAC	0,60 ETP Locaux -charges liées Indemnité kilométrique Télécommunication Assurances EC / CAC	2,58 ETP Local mutualisé Indemnité kilométrique Télécommunication Assurances EC / CAC	1,5 ETP Achats liés aux projets Indemnité kilométrique Communication Assurances
PRODUITS	Tarification CD11, CAF, MSA	Tarification CD11	Prestation CAF (AVS et VAD)	Subventions CAF, CD11, REAAP, ville	Subventions FDVA, mécénat...
BUDGET GLOBAL GDAAF					
<p>20,87 ETP (équipe administrative et d'intervention) 3 domaines d'activité répartis en 5 sous budgets 4 Locaux (3 gérés par l'association et 1 mutualisé) 15 véhicules en location et 20 smartphones Prestations annuels en expertise comptable et commissaire aux comptes Prestation ponctuelle cabinet d'avocat Intervenants extérieur (analyse de pratique et actions ponctuelles)</p>					

Ainsi, par exemple, le budget relatif au service TISF est soumis au principes de tarification des établissements et service médico-sociaux définis dans le CASF R.314³⁹. En fin d'année N, lors d'une rencontre entre l'association et le tarificateur (Conseil Départemental- Caisse d'Allocation Familiale), la dotation annuelle N+1 est définie au regard des besoins présentés par l'association et des ratios de charges habituellement convenus pour des services gérant des activités similaires (service d'intervention à domicile TISF dans notre cas). Pour le service TISF, au regard de l'activité réalisée et des missions confiées, le Conseil Départemental est le financeur principal de l'activité (91 % de la dotation globale, contre 8 % pour la CAF).

Concernant les règles de définition budgétaires de la Maison de la Famille, la Caisse d'Allocation Familiale est l'interlocuteur principal de l'association, en lien avec le principe d'agrément du dispositif « MDF ». Le GDAAF perçoit donc de la CAF, par exercice comptable, une prestation de service dédiée (EVS Parentalité⁴⁰ - 22 000€ pour 2021) cumulée à une subvention de fonctionnement global (40 000€ annuel pour 2021). Il a été convenu, par conventionnement départemental, le versement par le CD11 d'une subvention annuelle dans le cadre des dispositifs de soutien à la parentalité (5 000€).

L'association peut réaliser des démarches de recherches de financements complémentaires auprès des collectivités territoriales ou dans le cadre de réponses à des « appels à projets » régionaux ou nationaux ; ce que le GDAAF apprend à pratiquer.

II- Co-construction de la stratégie financière du Groupement

Définir une stratégie financière suppose de disposer des éléments d'analyse internes mais également des outils permettant de les comprendre, les exploiter et les mettre en dynamique pour construire une vision financière associative globale.

En ce sens, la formation des personnes ressources internes était indispensable. Le poste de comptable a été repensé et le salarié a réalisé, depuis 2017, de nombreuses formations d'approfondissement permettant d'étayer sa vision financière de la structure et de rendre lisible les outils comptables existants.

³⁹ CASF : Code de l'Action Sociale des Familles

⁴⁰ EVS : Espace de Vie Sociale – Prestation de service de la CAF relative à la gestion de la Maison de la Famille, soumise à la bonne exécution d'un cahier des charges convenu pour la période d'agrément de 4 ans.

La dernière formation, en date du 21.09.2021, relative à la tarification des établissements sociaux et médico –sociaux, a été réalisée par le binôme direction- comptable afin d'affiner la vision partagée de la stratégie financière associative.

L'implication active des élus associatifs, et notamment du Président et du Trésorier, à ce travail de construction de la stratégie financière du GDAAF, sur une vision à moyen terme, a permis de **mettre en parallèle la vision stratégique portée par l'instance politique et les moyens financiers donnés à l'association** pour mettre en œuvre son projet et ses activités quotidiennes.

Lors de l'intégration du parcours DEESS, la réalisation de l'analyse des bilans et comptes de résultats des 3 dernières années (2017 à 2019) a mis en lumière une gestion associative en rééquilibrage, avec un cap à maintenir sur les années à venir.

Bilan 2017		Bilan 2018		Bilan 2019	
Actif Immo	Fonds propres	Actif Immo	Fonds propres	Actif Immo	Fonds propres
10 231	50 536	15 104	70 265	9 866	81 412
Actif Circulant	Dettes LT	Actif Circulant	Dettes LT	Actif Circulant	Dettes LT
44 590	0	57 801	0	59 450	0
Tésorerie	Dettes CT	Tésorerie	Dettes CT	Tésorerie	Dettes CT
125 734	118 707	164 476	156 017	191 030	140 611
	Provisions		Provisions		Provisions
	11 312		11 099		38 323
180 555	180 555	237 381	237 381	260 346	260 346
Compte Résultat 2017		Compte Résultat 2018		Compte Résultat 2019	
Charges exploitation	Produits exploitation	Charges exploitation	Produits exploitation	Charges exploitation	Produits exploitation
724 046	700 313	751 848	760 059	784 679	807 582
	Report résultats ant.		Report résultats ant.		Report résultats ant.
	0		0		6 000
Ch. financières	Produits financiers	Ch. financières	Produits financiers	Ch. financières	Produits financiers
0	454	0	457	0	2 743
Charges excep.	Prod. exceptionnels	Charges excep.	Prod. exceptionnels	Charges excep.	Prod. exceptionnels
15 691	7 852	317	2 288	17 365	4 219
Résultat (excédent)	Résultat (déficit)	Résultat (excédent)		Résultat (excédent)	
	31 120	10 639		18 500	
739 737	739 739	762 804	762 804	820 544	820 544

Analyse financière du GDAAF sur les exercices de 2017 à 2019. Séminaire DEESS. Octobre 2020

Il est à noter une augmentation des fonds propres associatifs, à mettre en corrélation avec des résultats excédentaires à compter de 2018, permis par l'apport de nouveaux produits d'exploitation.

L'année 2019 présente un résultat bénéficiaire de 18 500€, malgré des charges exceptionnelles à hauteur de 17 365€ (rupture conventionnelle notamment).

En 2019, la hausse des charges d'exploitation est liée à l'obtention de la Maison de la Famille (amenant également une hausse des produits d'exploitation), et à l'augmentation de l'ETP de Responsable de secteur sur une année pleine (création du poste en Septembre 2018).

Le premier travail engagé semble porter ses fruits, cependant la situation financière reste fragile, car dépendante des enveloppes annuelles liées à l'activité TISF (environ 87% du budget global en 2021).

III- De l'interne à l'externe : institution d'un dialogue de gestion

Une fois les besoins du Groupement précisément chiffrés, il convient de pouvoir les partager avec nos partenaires financeurs afin d'identifier les possibilités de financements à la juste hauteur des besoins de l'Association.

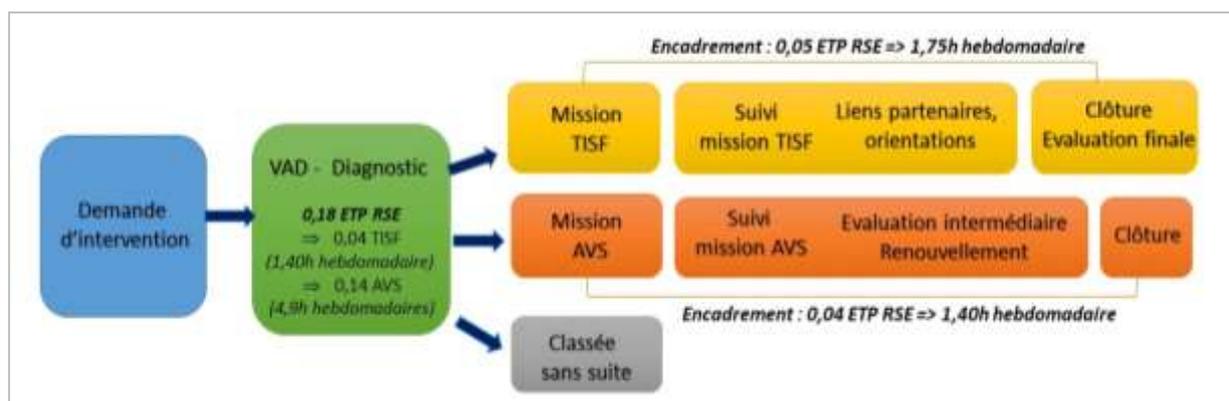
Nous devons donc travailler sur plusieurs aspects simultanément :

- Apporter aux partenaires financiers une vision précise des moyens nécessaires afin d'assurer un service de qualité auprès des familles accompagnées (notion de « juste coût »),
- Définir un dialogue de gestion, et créer des outils de « reporting » permettant une analyse au-delà des seuls chiffres d'activité mensuelle (notion d'utilité sociale associative).

Un tableau de suivi du pilotage financier a été créé en 2019 afin d'identifier en cours d'année les dépenses engagées au regard des ressources prévues. Il est en cours d'amélioration pour intégrer des données relatives à l'efficacité de notre association en miroir de son utilité sociale quotidienne.

Engagé un dialogue de gestion nécessite, indéniablement, de comprendre les attendus de nos partenaires financeurs, dans une logique de transparence et de réassurance, nécessaire à toute relation de confiance.

Co-construire une dynamique gestion financière partagée en externe revient à mettre en œuvre une négociation financière à dominante intégrative : **passer de convaincre à comprendre** pour instaurer un dialogue. Co-construire une négociation raisonnée en apprenant ensemble, des contraintes parfois instituées, aux marges de manœuvre mobilisables pour chaque partie prenante.



Traduction des besoins associatifs, en ETP d'encadrement, pour la gestion de la plateforme aide à domicile CAF

Partie VI

Retour sur mon parcours DEESS :

***Entre apports théoriques et expérimentations de terrain,
une possible dynamique d'analyse réflexive sur ma place de dirigeante.***

*« La connaissance progresse en intégrant en elle l'incertitude,
non en l'exorcisant. »*

Edgar MORIN

I- Le parcours DEESS : une formation aux bénéfices au-delà du dirigeant

Les effets sur la structure

Intégrer les Diplôme de Dirigeant d'Entreprise en Economie Sociale et Solidaire m'a permis de mettre au travail, de manière construite et encadrée, **une vision systémique** de l'Association et des chantiers à mener.

Diriger une structure de l'ESS revient à naviguer entre les différentes injonctions, parfois supposées paradoxales, de gouvernance partagée et d'expertise de terrain ; de management efficace et de qualité de vie au travail pour les équipes ; ou encore d'efficacité financière et d'utilité sociale.

La formation du DEESS a étayé ma « boîte à outil » de dirigeante et ma réappris à utiliser certains outils, parfois avec une autre finalité.

Ce parcours formatif, sans rentrer dans le normatif, amène des clés de lecture, de compréhension de structures aux statuts et enjeux multiples.

Pour le Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles, le DEESS m'a permis d'accompagner LES changements de notre associations **en affirmant ma vision systémique de dirigeant, facilitatrice d'améliorations multiples et reliées.**



Synthèse des actions menées par thématiques – APM Juin 2021

J'ai également compris **la nécessité de professionnaliser la communication**, autant en interne (des Administrateurs aux membres de l'équipe) qu'en externe (des partenaires opérationnels aux partenaires financiers, sans oublier les familles bénéficiaires de nos actions).

En interne, de nombreuses réunions⁴¹ ont été mises en place afin de formaliser des espaces de parole pour les différents membres de l'équipe. Certaines sont instituées (réunion de service TISF mensuelle par exemple) et d'autres sont créées au besoin (demande des salariés, besoin repéré par la direction...).

L'association accorde également beaucoup d'attention aux espaces de communication de type « informels », porteurs de convivialité interpersonnelle à fort impact positif sur la qualité de vie au travail. En ce sens, des rencontres entre membres administrateurs et salariés sont régulièrement organisées. Des « espaces temps » sont également institués pour permettre à chacun d'avancer avec le collectif, dans une logique de respect des temporalités individuelles, en restant en vigilance des enjeux associatifs multiples et complexe.



Traduction de la dynamique interne d'accompagnement au changement

En externe, la mise en œuvre d'un dialogue de gestion est un aspect important de ce travail de communication.

Le pilotage de projets interprofessionnels et multi-partenarial est un autre levier important qui a pu être développé, notamment à travers l'animation de la « Maison de la Famille » (coordination du comité local parentalité, création de la journée « parents connectés⁴² »...)

⁴¹ Synthèses des réunions en annexe 3

⁴² Journée d'information et de sensibilisation des familles à l'usage raisonnée du virtuel dans leur quotidien intitulée « parents connectés, familles futées- Créer l'éducation à l'ère du virtuel ». Créée et portée par la MDF et regroupant 11 structures partenaires. Soutenue par le Département, la CAF, la MSA et la Municipalité. Prévue à Carcassonne le samedi 06.11.2021.

II- Le parcours DEESS, une succession de prise de conscience : mon évolution personnelle et professionnelle...

1. Ma vision de notre Association : une dynamique de prise de hauteur

Au démarrage du DEESS, j'arrive avec une problématique claire : stabiliser la gouvernance associative.



Extrait support présentation APM. Juin 2021

Les différents séminaires, notamment la réalisation du Bilan entrepreneurial, et les échanges avec mes pairs me font évoluer dans ma réflexion, et me permettent de me « détacher du quotidien », de prendre la hauteur nécessaire à la mise en œuvre d'une vision systémique associative.

Une reformulation de ma problématique devient possible en Janvier 2021.



Extrait support présentation APM. Juin 2021

Le parcours de formation m'a permis d'identifier ma capacité à travailler et créer malgré un contexte d'incertitude, en faisant nécessairement évoluer ma propre perception de la situation et de ma fonction.

2. Ma vision de ma fonction de direction : un processus réflexif permettant une prise de recul indispensable à la mission

Se former amène indéniablement une **(re)mise en mouvement d'une réflexion**. Toute rencontre formative vient bousculer l'acquis et questionner le quotidien.

Entreprendre un parcours de formation, en cours d'emploi, en occupant une fonction de dirigeante d'association en gouvernance instable amène, certes des apports d'une grande richesse, mais peut également générer une instabilité supplémentaire par la dynamique même d'apprentissage.

Si diriger c'est montrer la direction, j'ai compris qu'il était nécessaire que la « feuille de route » soit précise et claire, avec des objectifs définis, compréhensibles par tous.

En ce sens, le DEESS m'a appris que ma vision systémique, indispensable pour une gestion de structure, d'autant plus en milieu instable, nécessite une **traduction opérationnelle**, facilitatrice de sa mise en œuvre quotidienne par les équipes du GDAAF.

Rendre lisible cette vision systémique, c'est permettre son enrichissement par les expertises de chaque membre de l'équipe.

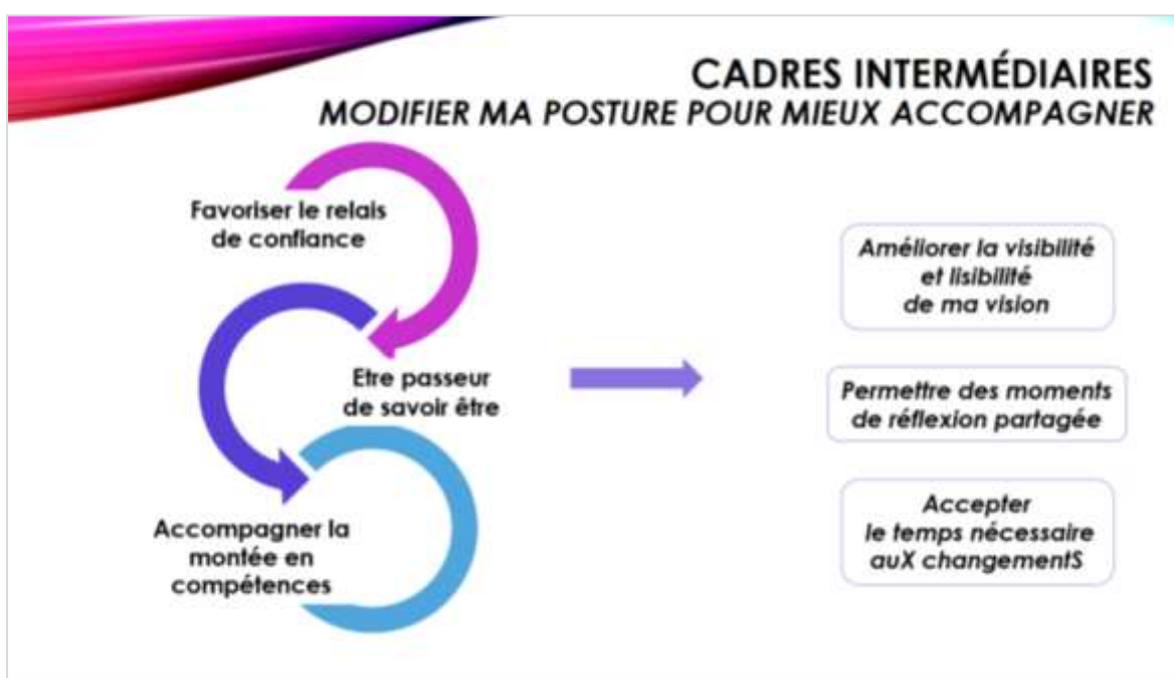


Extrait du support présenté lors de la réunion de rentrée du GDAAF. 07.09.2021

De même, il convient de **rendre lisible la stratégie associative**, définie avec les membres du Conseil d'Administration du Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles. Cette étape est cruciale à la bonne déclinaison de « l'esprit de l'association » à l'ensemble du système de management.

A ce niveau, **les cadres intermédiaires**, Responsables de secteur du service TISF et Coordinatrice de la Maison de la Famille, ont un rôle important à jouer.

Pour leur permettre d'habiter totalement leur fonction, sur des postes qui sont relativement récents au regard de l'ancienneté des associations constitutives du Groupement, il m'a fallu identifier les freins, y compris ceux que je pouvais, involontairement, créer.



Extrait du support présenté en Analyse de Pratique Managériale. Janvier 2021

Accompagner une équipe, c'est permettre la création d'un lien de confiance entre ses différents membres, quelle que soit le niveau hiérarchique.

Les expertises individuelles sont nécessaires au bon fonctionnement de « l'équipe GDAAF ». En ce sens, en respectant les attendus et responsabilités définies pour chaque poste, chacun doit pouvoir exprimer ses idées, ses propositions d'améliorations... mais aussi ses inquiétudes ou questionnements face aux changements, internes et externes.

Je me dois donc de favoriser le relais de confiance, des membres des équipes administratives et d'interventions, aux cadres intermédiaires.

La création des postes de cadres intermédiaires nécessite également que je mette en œuvre une **posture de « passeur de savoir être » dans le management d'équipe.**

Sans imposer une manière de faire, supposée « exemplaire », il convient de transmettre une posture de management conforme aux intentions associatives et respectueuses « des chartes ESS » ; tout en laissant aux cadres intermédiaires la PLACE de se créer leur posture managériale propre.

De plus, être en accompagnement d'équipe nécessite, à mon sens, **une montée en compétences permanente, de soi et de l'équipe**, dans une dynamique d'amélioration quotidienne.

En ce sens, au-delà des nécessaires formation sur les « outils » du managements (outils personnalisable et à adapter à chaque situation managériale vécue), il convient de **créer des espaces de réflexion partagée Direction- Cadres intermédiaire**, facilitateurs d'une co-construction de la posture de « chef d'équipe du GDAAF », dans un souci éthique, autant envers les salariés de l'association que les familles accompagnées.

La mise en place d'un temps mensuel « d'analyse de la pratique » pour le Pôle de Direction amène un espace de construction concertée, une pause dans le quotidien très actif, pour permettre (ou parfois s'obliger !) de « s'arrêter » et de poser la réflexion mais également le ressenti, indicateur à considérer dans un management d'équipe ESS.

Pour ce faire, je dois également continuer à travailler à **améliorer la visibilité et la lisibilité de ma vision systémique associative**. Traduire ma pensée pour permettre son appropriation, sa personnalisation et sa déclinaison par les cadres intermédiaires.

Enfin, le parcours DEESS m'a appris qu'il était nécessaire **d'accepter le temps nécessaire AUX changements.**

D'accepter et respecter les **temporalités individuelles et collectives** pour permettre à chacun d'avancer ensemble.

L'adage « *tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » est une parfaite illustration de cette prise de conscience managériale.

Cette prise de recul a été permise par ce parcours de formation et a facilité mon acceptation lors des crises traversées durant l'année 2020. J'ai pu alors identifier les potentialités que chaque situation de crise peut révéler, si l'esprit est entraîné à y prêter attention.

3. La gestion de crises : entre confirmation des besoins du GDAAF et potentialités révélées au sein de l'association, l'intérêt d'un « autre regard »

Durant l'année 2020, le GDAAF a dû faire face à plusieurs situations de crises successives, génératrices de difficultés mais également de ressources nouvelles:



Extrait du rapport d'activité du GDAAF – Année 2020

• Pandémie – Covid 19

La gestion de la crise sanitaire a touchée toutes les structures au niveau mondial. Le GDAAF n'a pas été épargné par les phases de confinement et la gestion nécessaire des inquiétudes générées par ce contexte inédit, autant au niveau des familles accompagnées, que des salariés « novices » face à une situation que le monde découvrait.

Le premier confinement a amené une nécessaire adaptation de nos modes de travail (télétravail) et une réinvention des moyens de communication d'équipe. Les outils de visioconférences ont permis le maintien de ligne d'équipe et la création « d'espace de travail collaboratifs » qu'il convient de faire perdurer au vu de la richesse des échanges et la facilité de l'utilisation de l'outil.

Lors de cette première crise, les Responsables de Secteur Educatif ont pleinement assuré leur rôle de facilitateur du quotidien pour l'équipe TISF et d'encadrement personnalisé des salariés TISF.

- **Déconfinement et adaptations aux directives nationales**

La phase préparatoire au déconfinement de Mai 2020 a amené une indispensable priorisation des interventions TISF et une redéfinition de nos modalités d'intervention. La question du SENS de la présence TISF a été (re)questionné pour chaque intervention en cours afin d'identifier les situations familiales nécessitant une présence absolue du TISF (du besoin important de soutien à la fonction parentale à l'ordonnance par un Juge).

Pour chaque situation, un travail de lien avec les familles et les référents sociaux a été réalisé afin d'identifier les possibles leviers d'autonomie des familles. Cette situation de crise nous a aussi permis d'identifier des potentialités de certaines familles, parfois insoupçonnées.

La reprise des interventions TISF ayant été progressive sur la période de Mai à Septembre 2020, le GDAAF a ainsi pu repositionner les actions du service TISF autour du travail avec les parents vers un « faire seul », quand la situation familiale le permettait. Ainsi, les déplacements des parents ou le transport des enfants placés ont été interrompus.

Un travail d'autonomisation des familles a été mis en place, et s'avère plutôt positif après plusieurs mois d'accompagnement en ce sens.

- **Absence de la Direction – 2 mois d'arrêt maladie**

En raison d'une blessure, j'ai été en arrêt maladie pendant 2 mois, sur la période Juillet Août 2020.

Le GDAAF a donc dû fonctionner « sans » Directrice pendant cette période, ce qui a été également une situation inédite depuis ma prise de fonction, en 2015.

Le rôle des responsables de secteurs éducatifs a été principal pour assurer une continuité de service, autant au niveau du service TISF que de la plateforme d'aide à domicile.

La coordinatrice de la MDF a également assurée le fonctionnement de la Maison de la Famille et le soutien aux familles du territoire.

Sur les différents services du GDAAF, les salariés (administratifs et d'intervention) ont assurés leur mission avec professionnalisme et engagement.

Devoir faire autrement a permis d'identifier que la réorganisation des Ressources Humaines enclenchée par l'association en 2018 est bénéfique au bon fonctionnement du Groupement, afin de rester présents auprès des familles quelle que soit la situation de crise, externe ou interne.

4. Ce qui reste à faire : la notion d'écologie du dirigeant

Tout au long du DEESS, « l'écologie du dirigeant » a été évoqué, comme point de vigilance permanent, dans l'intérêt de la personne salariée, mais également de la structure ESS.

Diriger une structure de l'Economie Sociale et Solidaire suppose un engagement du dirigeant, porté par des valeurs humaines, une envie de « bien faire », une démarche presque utopique de participer à la construction d'un monde meilleur, plus respectueux des environnements (des relations humaines aux questions écologiques, tout manœuvrant les outils des pilotages financiers).

Il peut ainsi parfois arriver que le dirigeant « s'oublie » derrière le projet et les valeurs qu'il défend. Ce point est connu et compris de chacun. Il en est autrement quand il s'agit de le vivre.

La traversée de ma période « d'absence » s'est accompagnée de différentes phases ; physiques mais aussi émotionnelles. Etre contrainte de sortir de mon quotidien de dirigeante, sans anticipation, sans délai de prévenance, a été d'une grande violence.

Cette épreuve m'a aussi permis de comprendre **l'aspect centrale de cette notion « d'écologie du dirigeant »**.

Une réflexion personnelle est engagée, et m'accompagnera tout au long du chemin qu'il me reste à parcourir.

Je souhaite également mettre à profit ma « compréhension » en accompagnement les membres de mon équipe à cette sensibilisation, et notamment les **cadres intermédiaires de l'association, également détentrices d'une charge mentale** au-delà de ce qu'une « simple fonction d'encadrement d'équipe » devrait générer.

En guise de conclusion, l'ouverture vers de nouveaux horizons ?

L'équipe, au sens de Gaberan⁴³, est comme un équipage embarquée sur le même bateau.

La Direction en est le capitaine et chaque membre de l'équipe a son rôle à jouer, un rôle essentiel et complémentaire à la survie de tout l'équipage.

Les apprentissages du DEES m'ont permis d'intégrer ce devoir qu'à la DIRECTION d'une structure de définir, traduire et formaliser la « **carte de navigation** » **commune à l'équipe**, des membres du Conseil d'Administration aux salariés de l'Association.

Ainsi, « l'esprit d'équipe » ne doit pas simplement nous lier entre personnes d'une même équipe mais il doit réellement **nous relier, nous porter ensemble vers une direction commune**, une direction construite ensemble, balisée par nos valeurs partagées. Le sens de notre action, sa raison d'être, doit en être notre boussole.

Dans un monde en mouvement perpétuel, les structures de l'ESS sont en permanence en pleine tempête, confrontées à de nombreuses incertitudes (contraintes réglementaires changeantes, échéances annuelles des financements publics, complexité de gestion d'un système de management participatif, gouvernance mouvante...).

Le dirigeant d'entreprise en ESS doit donc faire preuve de **capacités de pilotage, évolutives et adaptables, basée une vision systémique intégrant les parties prenantes**, internes et externes. Il doit également faciliter le « faire équipe » en rassemblant ses membres autour du projet collectif, porteur du sens commun définie par la structure.

Nous avons vu que le système de management est un levier d'action indispensable, facilitateur de cette perception et traduction quotidienne du sens commun. Le maintien de l'utilité sociale de la structure ESS dépend de ce « portage du sens » par chaque membre du collectif.

Parfois des situations de crises internes ou de turbulences externes peut mettre en difficulté la perception du sens. En contexte instable, l'individu peut se recentrer sur ses besoins personnels au détriment de l'intérêt collectif.

⁴³ Philippe GABERAN « 100 mots pour être éducateur »

Il appartient au dirigeant, tout en considérant les besoins individuels, de trouver **le point d'équilibre entre besoins individuels salariés et enjeux stratégiques de la structure.**

Depuis sa constitution en 2009, le Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles a traversé de nombreuses turbulences, génératrices d'incertitudes.

Dans ce contexte, la dirigeante que je suis s'est attachée à accompagner l'équipe et à sécuriser l'association, en collaboration étroite avec les administrateurs engagés dans la défense de nos valeurs communes.

Le DEESS a permis de professionnaliser ma démarche et d'amener plus de **lisibilité opérationnelle dans ma vision systémique** de dirigeante.

Tout au long de la formation j'ai pu mettre en œuvre au sein de mon association les outils de pilotage associatif, de définition de stratégie financière basée sur un dialogue de gestion, de coopération des acteurs internes-externes, de communication sur notre utilité sociale et les actions que nous portons...

Le DEESS, et la réalité du quotidien, m'ont aussi permis d'identifier **la limite d'un projet insuffisamment porté collectivement**, reposant trop sur une personne, que faire en cas d'absence de cette personne.

La leçon est apprise, les actions correctives sont en cours et l'équipe est engagée dans cette démarche.

La gestion de crises en 2020, de la pandémie Covid 19 à mon arrêt maladie, a permis de révéler des potentialités individuelles et collectives au sein du GDAAF. La crise peut donc également être **créatrice de richesse interne**, par la mise en mouvement des énergies individuelles et collectives, vers un but commun.

Il convient cependant de rester attentif au **contexte d'incertitude** qui peut également générer des inquiétudes auprès des équipes, de l'insécurité qui, elle, bloque les énergies et les initiatives constructives. D'où l'importance à accorder au contexte, **à son instabilité, réelle ou ressentie.**

En ce sens, sécuriser, expliquer, formaliser... ne suffisent pas. L'accompagnement aux changements, internes et externes passent nécessairement **par une gestion des temporalités individuelles et collectives.**

Nous avons vu à quel point la considération et le respect de ces temporalités étaient nécessaires pour une « gestion » d'équipe éthique et efficiente.

Le DEESS, par ces apports tout au long de la formation et le partage d'expériences entre pairs m'a apporté **une vision renouvelée** de cette « autre économie » qu'est l'Economie Sociale et Solidaire.

Il m'a permis d'identifier que les problématiques des structures, pourtant aux statuts très variées, se ressemblent. Travailler avec l'Humain est une vraie richesse, mais également une vraie complexité !

L'écologie du dirigeant doit aussi être justement considérée pour ne pas épuiser des personnes à l'engagement fort. A mon sens, il s'agit là d'un enjeu de société pour une possibilité d'évolution des modes de travail ensemble.

Le DEESS m'a également permis de **prendre conscience de ma posture de dirigeante**, d'identifier mes forces, parfois sous estimées, et de souligner les marges d'amélioration possible pour un « mieux être au travail », mais aussi un « agir plus » auprès des familles du territoire.

Enfin, ce parcours de formation m'a montré que le champ de l'Economie Sociale et Solidaire est vaste, plus encore que ce que j'avais aperçu dans mes formations et expériences passées.

Les possibilités externes sont multiples et laisse entrevoir des horizons variés.

Cependant, bien que le Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles et son équipe aient « grandis », il nous reste encore du chemin à parcourir ensemble pour permettre une pleine expansion de l'association et une juste reconnaissance de l'engagement des membres de son équipe.

Le GDAAF permet, à mon sens, un grand champ des possibles qu'il convient d'exploiter avec éthique et engagement, pour élargir notre utilité sociale dans l'intérêt des familles par, notamment la protection des enfants et l'intervention en prévention précoce.

Si « *la meilleure façon de prévoir l'avenir est de le construire* ⁴⁴», je souhaite continuer à accompagner l'association et son équipe vers de nouveaux horizons, toujours plus en cohérence avec nos valeurs humanistes, propres à l'Economie Sociale et Solidaire, avec un engagement personnel autour des multiples innovations qui nous reste à créer dans un souci d'accompagnement des familles et de développement éthique de notre territoire audois.



⁴⁴ Saint Exupéry

GLOSSAIRE

AAD : Aide à domicile

AAFP : Association d'Aide Familiale Populaire

AAMF : Association d'Aide aux Mères de Famille

AED. Accompagnement Educatif à Domicile

AEMO : Accompagnement Educatif en Milieu Ouvert

AFC : Association Familiale Civique

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CA : Conseil d'Administration

CAF : Caisse d'Allocation Familiale

CD : Conseil Départemental

DV : Droit de Visite

ESS : Economie Sociale et Familiale

GDAAF : Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Famille

MAESF : Mesure d'Accompagnement en Economie Sociale et Familiale

MDF : Maison des Familles

MSA : Mutualité Sociale Agricole

PMI : Protection Maternelle et Infantile

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique

TISF : Technicien de l'Intervention Sociale et Familial

UDAF : Union Départementale des Associations Familiales

ANNEXES

1. Projet associatif du GDAAF 2017- 2021
2. Tableau synthétiques des réunions internes mises en place



**Projet associatif
du Groupement Départemental d'Associations
d'Aide aux Familles
(GDAAF)**

2018-2020

L'histoire du groupement d'associations

Créé le 15 Mai 2009, le Groupement Départemental d'Associations d'Aide aux Familles (GDAAF) est né du regroupement de deux associations, l'AAMF45 et l'AAFP46, basées respectivement à Carcassonne et Castelnaudary.

En Mai 2013, l'AFC47 rejoint le groupement, avec le souhait de porter un projet de développement d'un nouvel axe d'intervention TISF48, en lien avec les bailleurs sociaux du territoire.

A ce jour, le GDAAF est constitué par le regroupement de deux associations (loi 1901), l'AAFP et l'AFC, l'AAMF ayant quitté le groupement, suite à la dernière Assemblée Générale du GDAAF du 29 Juin 2017.

La finalité du GDAAF, son territoire d'intervention et le public concerné

Le GDAAF a pour finalité d'accompagner les familles vers l'autonomie, de les soutenir dans leur fonction parentale et de prévenir les difficultés familiales. Il assure également un rôle de protection de l'enfance.

Au-delà des simples mots, nos actions entendent défendre des Valeurs humaines et sociales :

- Par « **l'Accompagnement** », nous entendons favoriser l'autonomie des familles dans la gestion de leur quotidien, en respectant leur mode de vie, les besoins fondamentaux des enfants et les potentialités de chacun.
- La notion de « **Soutien** » s'entend par la valorisation des compétences parentales et familiales, l'écoute et la bienveillance de l'accompagnement ; tout en laissant à chacun le temps que toute évolution nécessite.
- Le GDAAF à vocation à intervenir de façon ponctuelle auprès des familles. Penser la « **temporalité** » de notre action, revient à mettre en réflexion la posture professionnelle engagée lors de nos interventions. Elles doivent donc être pensées à travers des actions concrètes, conformément à l'éthique du faire « pour » et « avec » les familles que nous accompagnons. Bien que certaines situations familiales puissent parfois nécessiter d'intervenir « en faisant à la place » des parents, il est primordial pour nous de garder à l'esprit l'objectifs de notre action qui est de permettre aux familles de continuer à « **faire sans** » nous, en toute autonomie.
- Au-delà des liens de parenté ou d'alliance, la notion de « **Famille** » s'entend, pour nous, comme le groupe des personnes présentes autour d'un enfant. Ainsi, nous souhaitons, lors de nos accompagnements, offrir une place aux différents membres de la famille. La famille c'est aussi un une identité, une culture pour les membres de ce groupe. La notion de famille nous renvoi, chacun, également à son « idéal », à son imaginaire de la « famille idéale ». Ces aspects, réels et imaginaires, nous semblent indispensables à prendre en compte lors de nos interventions.

⁴⁵AAMF : Association Audoise pour l'aide aux Mères de Familles

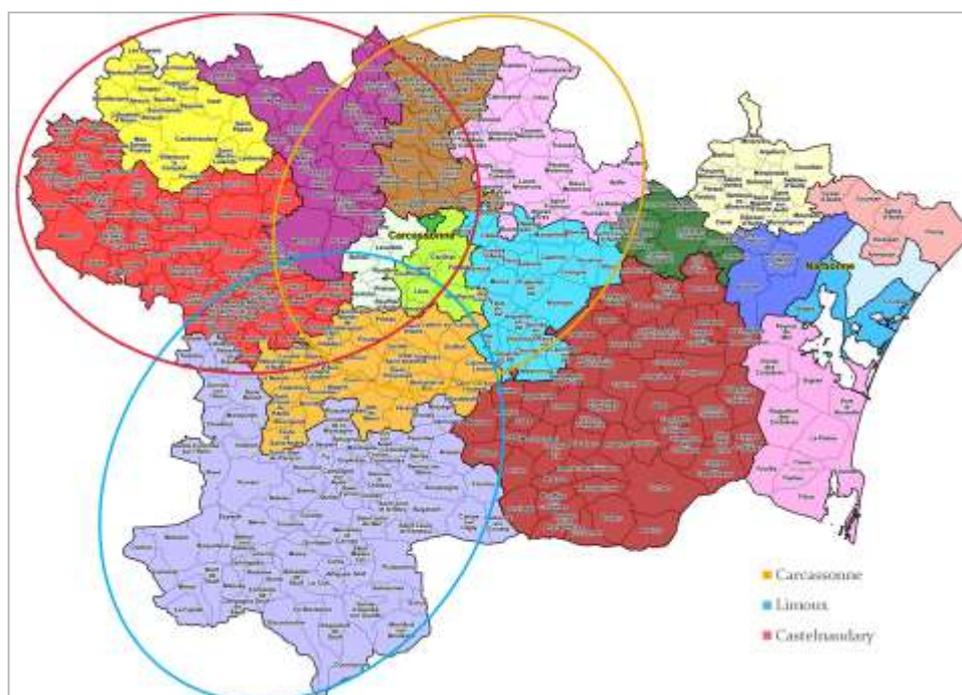
⁴⁶AAFP : Association de l'Aide Familiale Populaire de l'aude

⁴⁷AFC : Association Familiale Civique

⁴⁸TISF : Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale
Rapport professionnel – Laëtitia CHERVET-GARCIA – DEESS- P12

- La « **Fonction parentale** » est considérée par le GDAAF comme l'ensemble des compétences mobilisables par chaque parent. Ainsi, nous posons comme base de travail avec les familles que ces compétences sont évolutives au fil de la vie et peuvent s'apprendre.
- Le cœur de ses missions et sa spécificité réside dans le lieu d'intervention : « **le domicile** ». Intervenir au domicile des familles, c'est entrer dans « l'intime » des personnes. Nous nous devons donc de respecter leur choix de mode de vie, tant que ces choix ne vont pas à l'encontre des besoins fondamentaux des enfants présents au domicile. Intervenir au domicile c'est rencontrer la « vraie vie » des familles. L'humilité et la bienveillance doivent guider chacune de nos interventions, le tout dans une intention conforme à l'éthique de liberté, c'est-à-dire d'agir en sorte qu'autrui puisse développer le nombre de choix qui s'offre à lui, ouvrir le champ des possibles.

Le service TISF du GDAAF est autorisé au titre des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux sur l'ensemble du département de l'Aude, mais elle concentre historiquement son activité sur l'Ouest du Département (Carcassonne, Castelnaudary, Limoux-Haute Vallée).



L'association s'inscrit dans l'Economie Sociale et Solidaire. L'ESS regroupe un ensemble de structures qui reposent sur des valeurs et des principes communs : utilité sociale, coopération, ancrage local adapté aux nécessités de chaque territoire et de ses habitants. Leurs activités ne visent pas l'enrichissement personnel mais le partage et la solidarité pour une économie respectueuse de l'homme et de son environnement. (lelabo-ess.org).



Les missions et objectifs portées par le GDAAF

Les missions du GDAAF s'articulent autour de deux champs d'actions :

- **Prévention- Accompagnement des familles :**
- **Mesures de Protection de l'Enfant**

La prévention vise à intervenir en amont de la naissance de l'enfant et autour du jeune enfant (0-6 ans), en soutien des parents dans la gestion de leur quotidien. Il s'agit de prévenir un risque de non réponse aux besoins des enfants, ou de réponse inadaptée, en accompagnant les parents dans leur fonction parentale.

Les interventions sont souhaitées par les familles, dans une logique de démarche volontariste de leur part.

Par la proposition d'accompagnements personnalisés aux besoins et capacités des familles, le GDAAF contribue à la **prévention des négligences et maltraitances involontaires des enfants**.

Dans ce cadre, le GDAAF peut intervenir sur mandatement de la PMI, de la MSA et sur demande des familles allocataires de la CAF.

Dans le cadre du dispositif « Aide à domicile-CAF », le GDAAF a une délégation de service de la CAF pour la gestion de la plateforme Auxiliaire de Vie Sociale (AVS), l'association organise à ce titre les relations avec les structures d'aide à domicile, conventionnées, sur le territoire.

Les mesures de protection de l'Enfant s'articulent autour de deux dispositifs : l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) et l'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO).

L'objectif est de proposer des interventions TISF régulières, afin d'accompagner les parents dans la compréhension des besoins de leurs enfants, afin de leur apporter des réponses adaptées à leur âge, par exemple.

Les interventions peuvent être soit dans un cadre contractuel avec la famille (ASE AED, MAESF) ; soit dans un cadre judiciaire (ASE DV, AEMO), précisées par ordonnance d'un juge des enfants.

Dans le second cas, l'objectif va être d'assurer la sécurité, physique et psychologique de l'enfant bénéficiant de la mesure de protection.

Les Mesures d'Accompagnement en Economie Sociale et Familiale (MAESF) sont portées par les TISF. Le Conseil Départemental mandate alors le GDAAF avec accord de la famille pour un appui économique, budgétaire et administratif qui vise à la gestion durable des ressources, l'accès au droit y compris accès au droit en matière de santé.

Les améliorations visées par le GDAAF s'inscrivent donc à long terme dans :

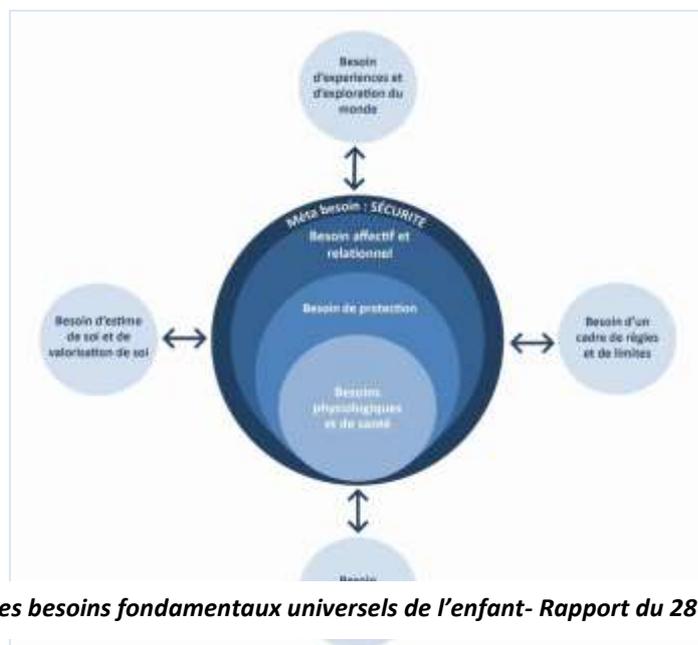
- La relation parent-enfant et visent donc à permettre de **construire des cadres d'éducation et de vie sécurisants et bien-traitants,**
- La responsabilisation et **l'intégration sociale des familles, le GDAAF milite donc pour que les enfants et leurs familles soient demain acteurs et promoteurs d'une société intégrante.**

Le cadre réglementaire de son intervention

Le GDAAF, en tant que service social, est soumis à la loi du 2 Janvier 2002⁴⁹ dite « de rénovation de l'action sociale et médico-sociale ». Ainsi, le Service s'engage à respecter ses principes fondamentaux permettant de placer l'Usager « au centre du dispositif » par son information et son association aux décisions qui le concernent. Les outils tels que le Livret d'accueil, le projet individualisé, l'évaluation des actions menées, y compris par les familles accompagnées, font partie intégrante des modes d'intervention du GDAAF.

Au regard des besoins des familles accompagnées, le GDAAF intervient également dans le cadre de la loi du 11 Février 2005⁵⁰ dite « pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », et de la loi de Protection de l'Enfance (5 Mars 2007⁵¹) puis de l'Enfant (14 Mars 2016⁵²).

En ce sens, le GDAAF souhaite s'appuyer sur les Besoins fondamentaux et universels de l'enfant, tels que définis dans le rapport de consensus sur cette thématique, rendu public le 28 Février 2017⁵³



La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant- Rapport du 28 Février 2017, p13

Le GDAAF gère la plateforme CAF, en lien avec les circulaires de la CNAF dont la dernière, élaborée en Juin 2016, vient actualiser les cadres d'intervention de la plateforme « Aide à Domicile - CAF » - TISF et AVS.

L'Agrément qualité du GDAAF⁵⁴ a été obtenu auprès de la Préfecture de l'Aude le 17 Novembre 2009.

L'Association a vu son habilitation renouvelée par le Conseil Départemental le 3 Janvier 2017.

⁴⁹ Loi N°2002-2

⁵⁰ Loi N° 2005-102

⁵¹ Loi N°2007-293 rénovant la protection de l'enfance

⁵² Loi N°2016-294 relative à la protection de l'enfant

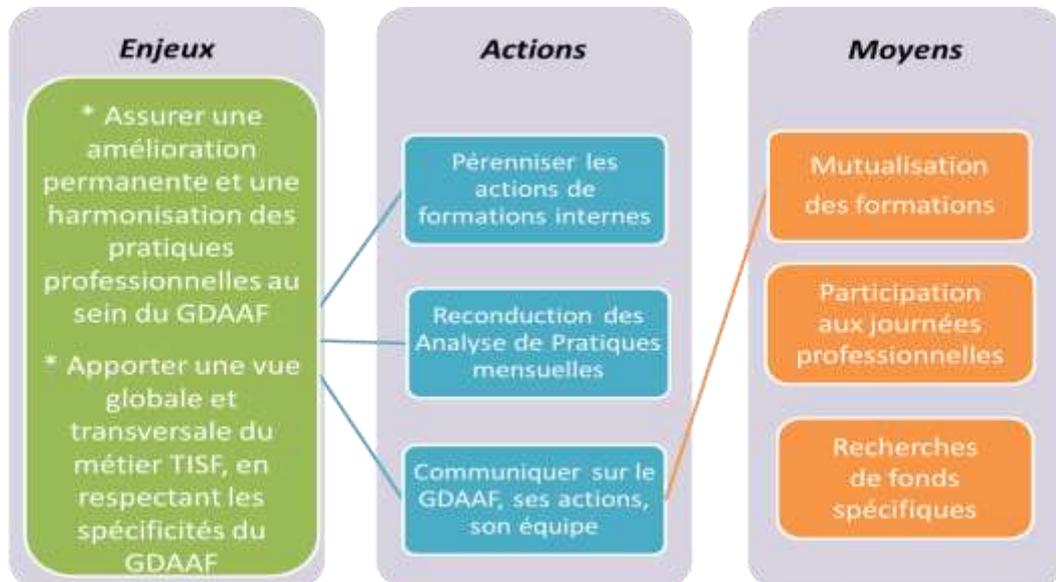
⁵³ « Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance », Rapport du 28 Février 2017, Dr Marie Paule Martin-Blanchais

⁵⁴ Agrément N°171109 F 011 Q038

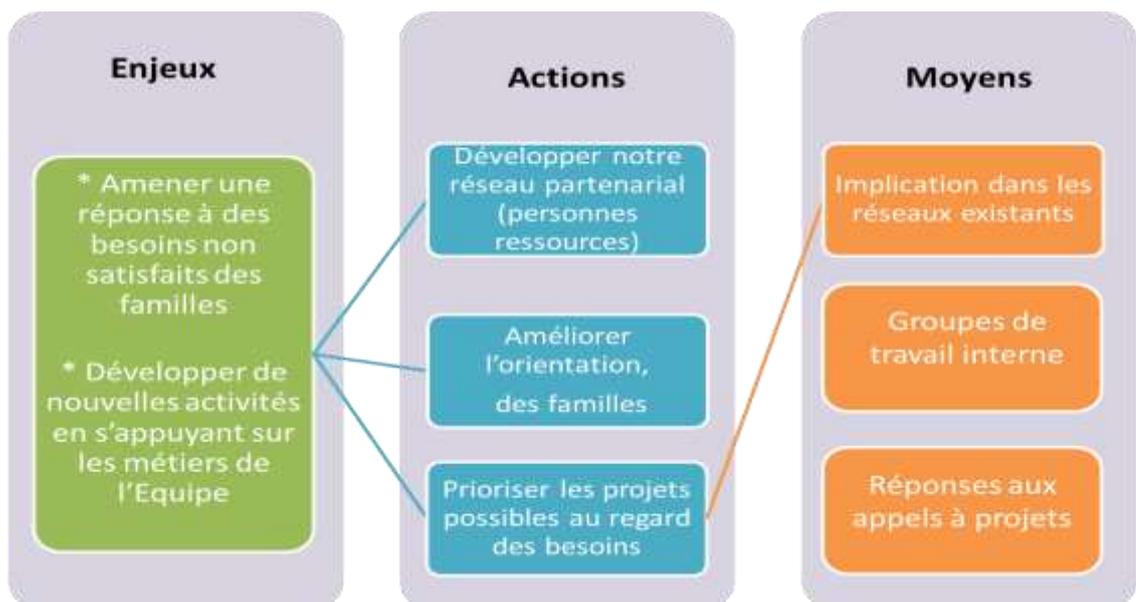
Rapport professionnel – Laëtitia CHERVET-GARCIA – DEESS- P12

Les axes stratégiques 2018-2020

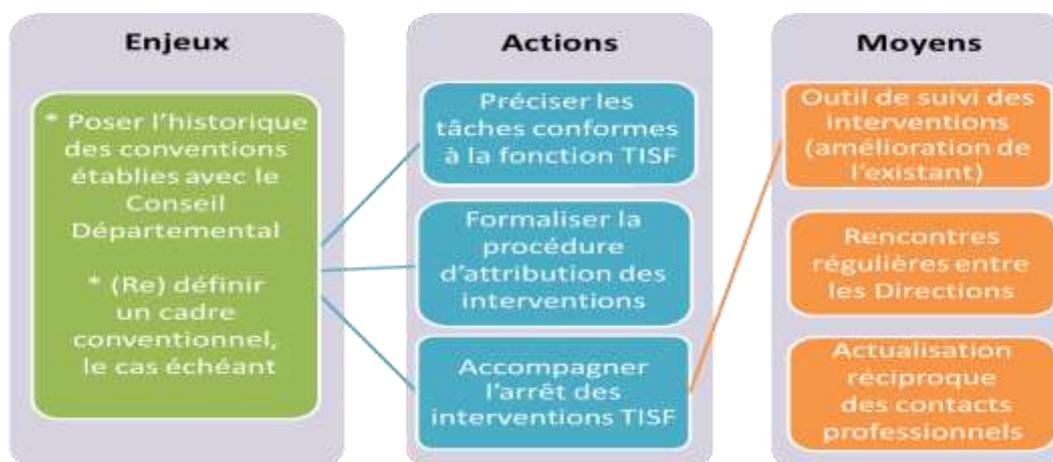
- ✓ **Axe 1** : contribuer à l'amélioration des pratiques du personnel du GDAAF & développer la reconnaissance du métier de TISF.



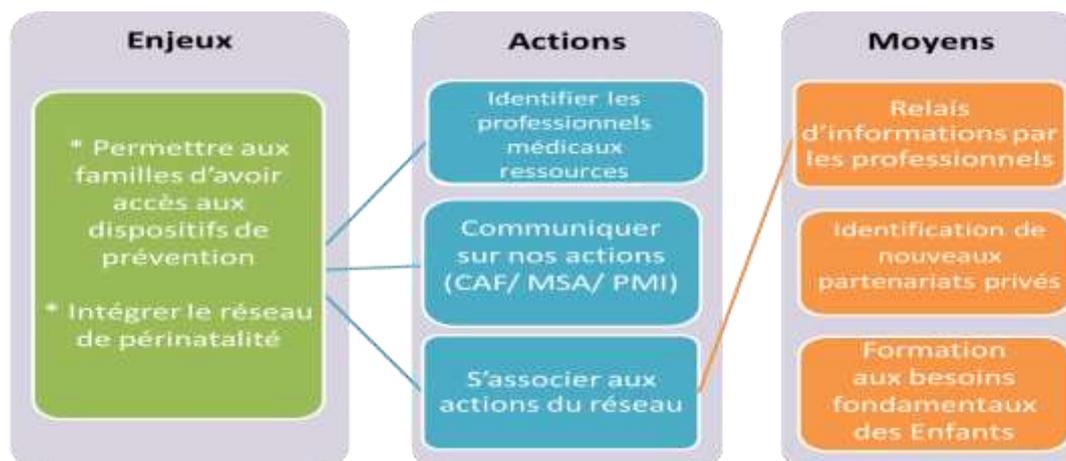
- ✓ **Axe 2** : Mettre en œuvre une démarche de développement d'activité pour mieux répondre aux besoins sociaux des familles.



- ✓ **Axe 3 : Consolider le dialogue avec les partenaires permettant de proposer une convention cadre définissant les conditions d'intervention des mesures en lien avec le Conseil Départemental.**



- ✓ **Axe 4 : Agir, plus largement, auprès des familles sur les différents niveaux de prévention**



- ✓ **Axe 5 : (re)inscrire le GDAAF dans le partenariat local, sur les trois secteurs d'intervention**

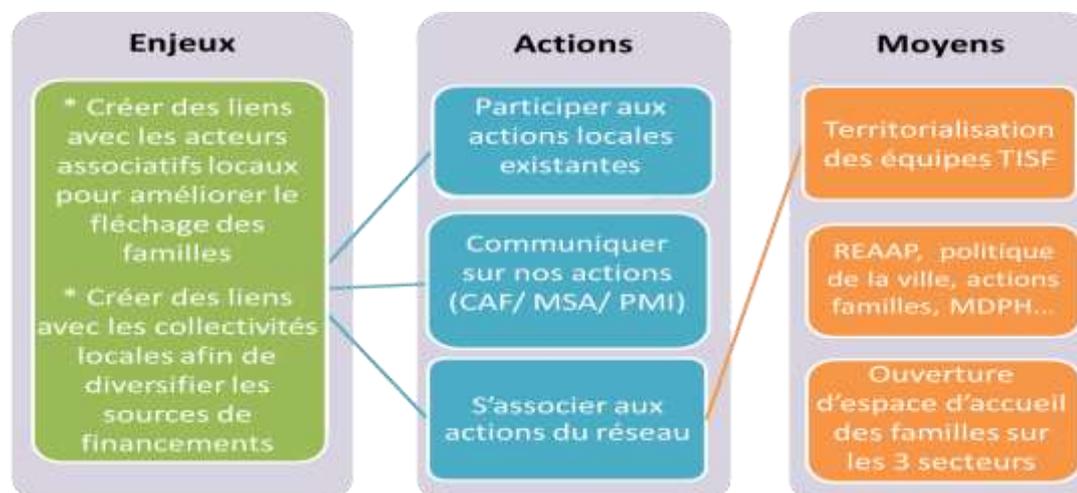


Tableau synthétiques des réunions mises en place

	Types de réunions	Régularité	Objectif de la réunion	Type d'animation	Participants	En place depuis
Service TISF	Réunion de service TISF	Mensuelle (2h)	Information interne	- Communication - Consultation de l'équipe	Equipe TISF RSE Direction	Création GDAAF. Evolution animation.
	Réunion pôle direction	Mensuelle (3h)	Formalisation/ amélioration des process RH internes	Co-construction	RSE Direction	2019
	Point pôle direction	Hebdomadaire (1h à 1h30)	Gestion des difficultés quotidiennes	Echanges en distanciel. Recherche de solutions	RSE Direction	2021
	Ateliers « recherches actions »	Au besoin (identifié par la directrice)	Création / amélioration (outil, process, action...)	Atelier (5 personnes) avec restitution collective. Direction en soutien de l'animation	Equipe TISF Secrétaire Comptable RSE Direction	2016
Maison de la Famille	Réunion MDF	Mensuelle (2h30)	Planification des actions – projets à mener Point sur les avancées Identification des difficultés	Echanges Co-construction	Agent accueil Coordinatrice MDF Directrice	2020
	Point coordinatrice MDF	Bi mensuels, à la demande	Gestion des difficultés quotidiennes Accompagnement à la coordination du projet	Echanges en distanciel Recherche de solutions	Coordinatrice MDF Directrice	2020
GDAAF	Point comptable	Mensuel (2h)	Amélioration du pilotage financier. Formalisation des process comptables (contrôle interne)	Co-construction	Comptable Direction Trésorier et Président selon thème	2021
	CSE	Mensuel (2h)	Rencontre employeur / CSE	Réponse aux questions formulées. Echanges dans une logique de co-construction	CSE Directrice Parfois Président	Création GDAAF. Evolution animation.

Bibliographie

Livres

CAMINEL B. (2018). *Economie Sociale, Entreprendre et diriger autrement*. CIEM.

HERREROS G., (2012). *La violence ordinaire dans les organisations - Plaidoyer pour des organisations réflexives*. Toulouse, Erès,

LAVILLE J-L. et SAINSAULIEU R., (2013) *L'association- Sociologie et économie*. Pluriel.

MORIN E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Normandie. Seuil.

SCHUTZ W. (2018) « L'élément humain, comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance ». Editions interéditions.

Document du GDAAF

Livret d'intervention TISF

Projet associatif du Groupement Départemental d'Associations, version 2009 et version 2017.

Supports de réunions de service 2019 à 2021

Statuts associatifs de 2009 à aujourd'hui.

Sites internet

<https://www.lelabo-ess.org/gouvernance>

www.associationmodeemploi.fr

Management de projet en ESS en milieu instable :
Entre accompagnement au changement
et gestion des temporalités individuelles et collectives.

Les structures de l'Economie Sociale et Solidaire sont au quotidien confrontées à l'incertain, le changement, l'instable...

Les associations n'échappent pas à ce constat.

Mais comment faire quand l'incertitude impacte la gouvernance associative ?

Comment continuer à mobiliser et sensibiliser des équipes autour d'un projet associatif quand la constitution même de l'association est remise en cause ?

Comment « faire équipe » en milieu instable ?

La vision systémique du dirigeant doit permettre de penser le système de management comme un levier d'action, porteur de sens commun et facilitateur de la mise en œuvre du projet associatif, dans une logique de démarche qualité, garante du maintien de l'utilité sociale de la structure sur un territoire.

Il s'agit de rassembler, associer, co-construire, traduire, organiser, formaliser et développer pour (re)construire l'Avenir.

Un équilibre à trouver entre enjeux stratégiques associatifs,
besoins individuels des salariés
et écologie du dirigeant.