

Référentiel métier Directeur d'une structure d'actions collectives

visant la transformation sociale, le développement
du pouvoir d'agir et portant les valeurs de
l'Éducation Populaire

*Ce référentiel de direction a été construit entre 5 partenaires de la Région Rhône-Alpes.
3 réseaux associatifs : l'Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux (URACS), l'Union Régionale
pour l'Habitat des Jeunes (URHAJ), la Fédération des MJC en Rhône-Alpes
2 organismes de formation dans les métiers de l'animation sociale à visée émancipatrice :
l'ARFATSEMA et CooDEV.*

Table des matières

Rôle et mission des structure d'actions collectives	3
Une visée politique	3
Deux visées pour les personnes	3
Les enjeux d'un référentiel	4
Des métiers de direction de plus en plus complexes.....	4
Des métiers dont l'identité reste à clarifier.....	4
Des métiers qui nécessitent une formation sur mesure ?	4
La fonction de direction	5
Une mission principale : l'accompagnement de l'ensemble des acteurs pour aboutir au « bien vivre ensemble » et à la transformation sociale.....	5
Un rôle indispensable : créer les conditions du collectif	5
Une posture essentielle : être convaincu que les personnes peuvent agir sur leur vie quotidienne	5
Un cœur de métier : l'animation sociale à visée émancipatrice	5
Compétence socle : savoir-faire avec la complexité	7
Mission 1 : conduite de projet	8
Mission 2 : animation de la vie associative.....	9
Mission 3 : gestion des Ressources Humaines	10
Mission 4 : animation du partenariat.....	11
Mission 5 : Gestion – Administration	12
Mission 6 : communication	13

Rôle et mission des structures d'actions collectives

Une visée politique

Nos structures ont pour projet la **transformation sociale** contribuant ainsi à la réduction des inégalités, au renforcement de la démocratie et de la solidarité et également le « **bien vivre ensemble** ».

Notre définition de la transformation sociale :

En lien avec une visée politique, la transformation sociale est le fait de pouvoir influencer ou changer le fonctionnement de la société (lois, règles sociales, usagers et comportements, règlements divers mais aussi modes d'organisation sociaux, culturels, politiques ...). Nous visons des transformations ou changements locaux (sur nos territoires) à partir de ce qui est important pour les personnes. Les changements doivent être concrets et inscrits dans la vie quotidienne.

Deux visées pour les personnes

L'épanouissement des personnes

La structure et le projet visent à permettre aux personnes de se développer personnellement (compétences acquises, savoirs, capacités physiques et relationnelles, ...) afin qu'elles soient ensuite actives et efficaces dans leurs engagements et actions.

Notre définition de l'épanouissement :

Il s'agit de cheminer vers ... ou d'accéder au bien-être ... bien-être avec soi et avec les autres.

L'émancipation des personnes

La structure vise à permettre aux personnes de se libérer des contraintes, des obstacles et des oppressions subies afin qu'elles puissent changer ce qui n'est pas satisfaisant pour elles ou pour la collectivité.

Notre définition de l'émancipation (empruntée à Paulo Freire) :

L'émancipation des personnes, c'est leur capacité à s'affranchir d'une autorité, de servitudes, de préjugés ou de contraintes qui sont vécus comme injustes / insatisfaisantes / inadaptées pour construire autre chose en étant force de proposition pour changer le modèle en place.

Nous considérons qu'épanouissement et émancipation vont de pair et se nourrissent l'un l'autre.

Les enjeux d'un référentiel

Des métiers de direction de plus en plus complexes

Une société en mutation, des situations sociales de plus en plus préoccupantes, des inégalités croissantes, des contraintes économiques et administratives de plus en plus nombreuses, des modalités d'engagement et des façons d'exercer sa citoyenneté qui changent, des modalités de vivre ensemble qui évoluent à grande vitesse mais aussi l'expérimentation de nouvelles façons de faire démocratie, des nombreuses innovations sociales et économiques, ...

- ▲ Dans cet environnement complexe – où il tout va très vite, nous devons proposer des repères / des priorités pour que nos directrices et directeurs puissent piloter sereinement le projet associatif !

Des métiers dont l'identité reste à clarifier

Entre animation socio-culturelle et travail social, il est difficile de définir clairement notre cœur de métier et donc notre rôle dans la société (amuseurs ? créateurs de liens ? éducateurs ? contrôleurs sociaux ? sauveurs ? ...).

- ▲ Pour une meilleure reconnaissance de nos métiers, il est nécessaire de clarifier et de valoriser notre cœur de métier.

Des métiers qui nécessitent une formation sur mesure ?

Les formations et diplômes accessibles à nos professionnels et futurs professionnels ne répondent que très rarement aux impératifs du métier. L'Université forme aujourd'hui la majorité de nos directrices et directeurs (alors que les diplômes du ministère de la Jeunesse et des Sports étaient encore majoritaires il y a quelques années).

- ▲ Un référentiel métier clair servira de support dans nos discussions avec les organismes de formations et universités ainsi que plus directement à l'ARFATSEMA et CooDEV qui souhaitent faire évoluer leurs formations DESJEPS actuelles.

La fonction de direction

Une mission principale : l'accompagnement de l'ensemble des acteurs pour aboutir au « bien vivre ensemble » et à la transformation sociale

Par l'accompagnement des professionnels et bénévoles qui auront eux-mêmes à accompagner les habitants du territoire dans un objectif d'épanouissement et d'émancipation, leur permettant ainsi de résoudre des situations via des actions collectives et favorisant la démocratie.

Un rôle indispensable : créer les conditions du collectif

Par l'accompagnement à la montée en compétence et en « pouvoir » des administrateurs, des salariés, des habitants.

Une posture essentielle : être convaincu que les personnes peuvent agir sur leur vie quotidienne

Par l'engagement dans un projet social ou associatif impliquant des habitants, des adhérents ou des usagers.

Un cœur de métier : l'animation sociale à visée émancipatrice

Par la connaissance des outils et des méthodes permettant l'accompagnement de projets collectifs.

Nous estimons qu'une personne en charge de la direction d'une structure d'action collective visant la transformation sociale – doit obligatoirement avoir une bonne connaissance ainsi qu'une pratique du cœur de métier. En effet, sa mission principale est d'accompagner, d'organiser de mobiliser les acteurs bénévoles et professionnels afin de développer des actions collectives qui vont développer le pouvoir d'agir des personnes dans une visée de transformation sociale.

Notre définition de l'animation sociale à visée émancipatrice :

L'animation sociale a pour objet partagé de ...

... transformer

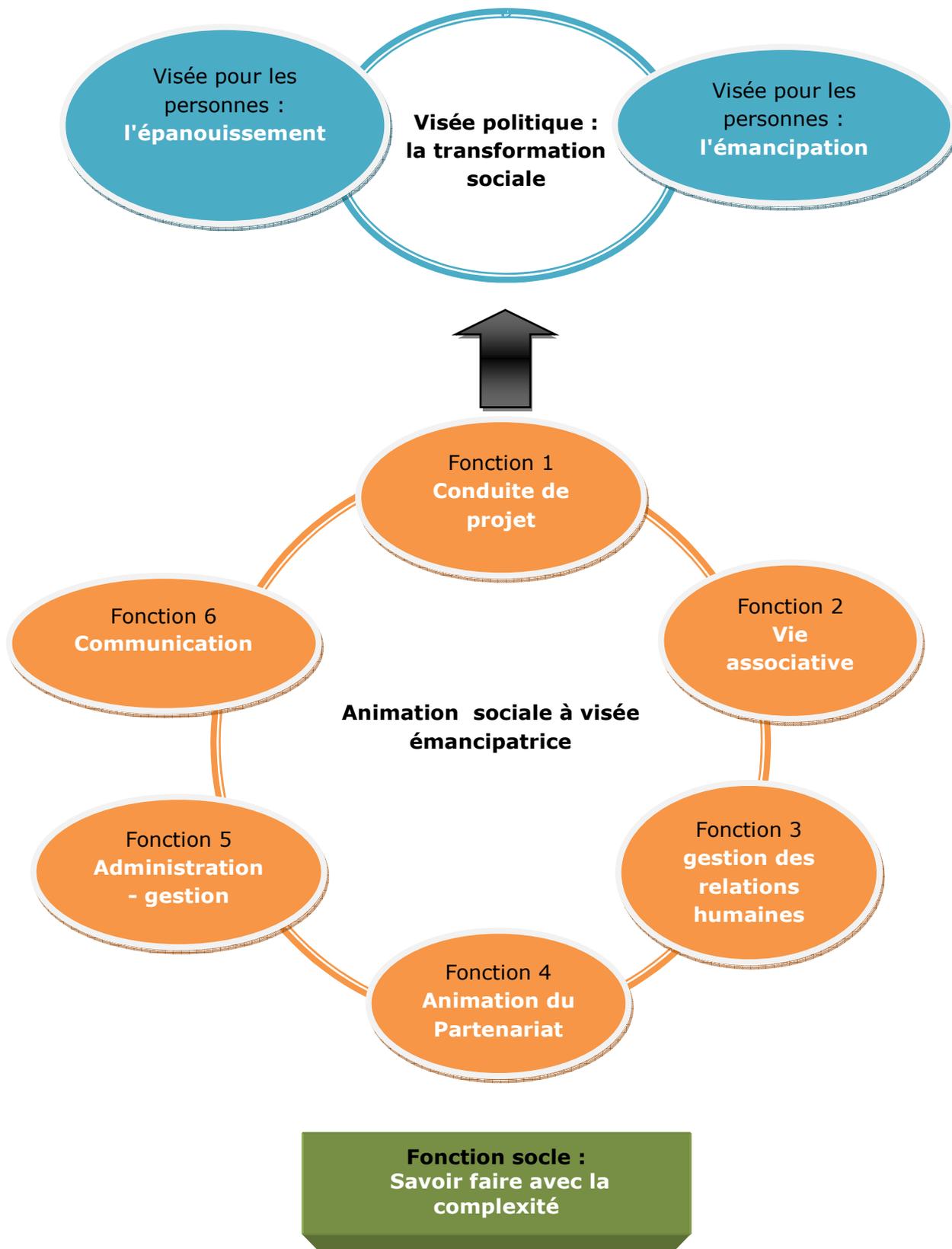
... les rapports sociaux (transformation sociale, émancipation)

... et les rapports à soi (transformation personnelle, épanouissement)

... à travers des formes d'actions collectives (activités, projets, instances)

... dans le cadre d'un projet social ou associatif qui définit les transformations à engager en priorité

... puis transférées dans l'environnement (valeur sociale)



L'ensemble des fonctions de direction peuvent être portées entièrement mais aussi partagées (notamment avec les administrateurs ou des adhérents / habitants impliqués) ou encore déléguées (à des salariés, mais aussi à des administrateurs / bénévoles).

Le directeur aura en permanence à interroger sur son pouvoir : le pouvoir nécessaire au bon pilotage et pas plus !

Compétence sociale : savoir-faire avec la complexité

Enjeux de cette fonction en lien avec les spécificités du métier

Prendre conscience qu'un professionnel en situation de direction n'a ni la vocation ni la capacité à piloter seul un projet collectif, il doit s'entourer de toutes les compétences nécessaires.

Décryptage de la complexité de son environnement et des différentes injonctions parfois paradoxales, et définition de priorités concourant à l'atteinte du projet.

Savoirs

- Compréhension de l'environnement politico social
- Connaissance du contexte institutionnel et des différents dispositifs

Savoir-faire

- Recueillir, consolider et analyser l'ensemble des informations pour avoir une vision globale de son environnement
- Travailler en réseau
- Définir des priorités
- Savoir partager de l'analyse de contexte
- Capacité à proposer des outils de priorisation collectifs en lien avec le projet social / associatif

Postures

- S'impliquer dans des réseaux
- Savoir identifier ses marges de progrès et savoir demander de l'aide
- Participer à des groupes d'analyse de la pratique
- décider, prioriser en lien avec une éthique personnelle claire et les valeurs de l'Éducation Populaire

Mission 1 : conduite de projet

Enjeux de cette fonction en lien avec les spécificités du métier

Construire un consensus et/ou des convergences entre tous les acteurs sur une situation ou une question sociale, génératrice du projet.

Savoir mettre en place une organisation adaptée, horizontale, où le pilotage peut-être collectif, où chacun peut être auteur, réalisateur, acteur du projet.

Savoirs

- Connaissances et pratiques pédagogiques de l'animation à visée sociale et émancipatrice
- Identification des différentes dimensions d'un projet : politique, stratégique et tactique

Savoir-faire

- Réaliser / actualiser un diagnostic territorial ou thématique
- Animer / contribuer à des réseaux et mobiliser les acteurs
- Construire ou co-construire un projet en impliquant l'ensemble des acteurs concernés
- Mettre en oeuvre un management stratégique : respect du sens et des termes constitutifs du projet, cohérence opérationnelle d'ensemble, calibrage par rapport aux ressources (humaines, financières, matérielles, ...)
- Contribuer à l'évaluation du projet et à ses impacts (sur le territoire, les habitants, l'association, ..)
- Être en veille sur la réglementation, les outils et méthodes du développement territorial, et sur les aspects économiques, sociaux, culturels et politiques
- contribuer à développer le pouvoir des personnes (administrateurs, salariés, habitants, adhérents, ...).
- Accompagner à la définition de questions sociales territoriales, être clair sur ce qu'est une question sociale et aiguiller sur ces questions
- Accompagner les habitants d'un territoire à définir un projet

Postures

- Etre en capacité de prendre de la hauteur pour avoir une vision globale et croiser les enjeux
- Etre animateur du projet en proposant outils et méthodologies qui permettent le libre choix et contribuent à développer le pouvoir des personnes

Mission 2 : animation de la vie associative

Enjeux de cette fonction en lien avec les spécificités du métier

Mettre en œuvre une gouvernance partagée fruit d'un délicat équilibre des pouvoirs entre une instance élue, légitime, et un salarié, chargé de « diriger » le fonctionnement et les actions portés par l'association (et non pas l'association, personne morale, en tant que telle). Cet équilibre implique un état de veille permanent afin de pouvoir ajuster sa posture, selon que l'instance politique est en capacité d'assumer ou pas l'ensemble de ses prérogatives.

Cheminer et partager son expertise avec les administrateurs sur leurs rôles et missions pour leur permettre d'exercer leurs prérogatives et garantir ainsi le bon fonctionnement des instances.

Accompagner les instances à développer une vision politique.

Savoirs

- Maîtrise des aspects législatifs et réglementaires de la loi de 1901
- Connaissance des différents statuts alternatifs permettant le portage de projets collectifs
- Connaissance des phénomènes de groupe et des modes de construction des leaderships
- Connaissance des nouvelles formes d'engagement

Savoir faire

- Proposer une place à chacun des acteurs en fonction de ses centres d'intérêt
- Initier, animer, dynamiser, inventer des formes d'organisation collective en phase avec une dimension démocratique revisitée et les nouvelles formes d'engagement
- Cheminer et partager son expertise avec les bénévoles
- Animer les instances et la vie associative
- Animer des processus de prise de décision
- Etre en capacité d'interroger les modes d'organisation obsolètes
- Accompagner l'association dans la définition de ses orientations et à l'élaboration de son projet associatif
- Favoriser les interfaces entre l'association, son environnement et son public
- Représenter l'association et développer la communication associative

Postures

- Etre en capacité de cheminer et partager son expertise avec les administrateurs à pouvoir contrôler la Direction, mettre en place des systèmes de contrôle, et des outils qui servent au contrôle de ses missions
- savoir être attentif aux questions de pouvoir et au partage du pouvoir (accompagner du pouvoir « sur » au pouvoir « de »)

Mission 3 : gestion des Ressources Humaines

Enjeux de cette fonction en lien avec les spécificités du métier

Cohérence entre la Gestion des Ressources Humaines avec la visée politique de transformation sociale et les valeurs humanistes de l'Education Populaire.

Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptée à la structure.

L'ensemble des acteurs contribuant au projet de l'association constitue les ressources humaines de l'association (et non seulement les salariés)¹.

Favoriser l'horizontalité tout en assumant ses responsabilités et délégations et être en capacité d'articuler la fonction employeur et la mission de chef du personnel

Savoirs

- Maîtrise du cadre réglementaire, des obligations légales, de la convention collective, de la responsabilité civile et pénale...
- Maîtrise du management d'équipe pluridisciplinaire
- Connaissance des principaux dysfonctionnements sociaux (conflits), savoir les identifier pour mieux les résoudre.
- Connaissance des dispositifs de la formation

Savoir-faire

- Assurer les fonctions de chef du personnel
- Réaliser un diagnostic RH (adéquation besoins / compétences)
- Mettre en place des outils de pilotage efficaces (indicateurs, tableaux de bord)
- Construire un profil de poste
- Recruter le bon profil
- Définir des objectifs collectifs et individuels
- Savoir déléguer (faire confiance)
- Réaliser des entretiens professionnels et d'évaluation
- Construire un plan de formation adapté
- Utiliser les différents styles de management en fonction de la situation
- Prévenir les risques psychosociaux
- Négocier avec les Instances Représentatives du personnel
- Prendre des décisions, arbitrer
- Tenir un rôle de tuteur et de formateur tout en valorisant et en motivant
- Accompagner les équipes sur les enjeux, méthodes autour des projets d'animation sociale

Postures

- Sensible au domaine de l'intelligence relationnelle (gestion des conflits, bienveillance, valoriser les personnes, donner un cadre qui protège ...)
- Attention spécifique portée à la co-construction
- Transparence par rapport aux décisions prises
- Avoir le souci de maintenir et développer l'employabilité des salariés

¹ Dans la mission 3 (gestion des ressources humaines), nous abordons plus spécifiquement les dimensions liées aux salariés. La gestion des ressources humaines liée aux bénévoles / administrateurs / habitants – usagers, va plutôt se retrouver dans les dimension Vie Associative, animation du partenariat et Conduite du Projet

- Etre au clair sur les délégations de responsabilité pour soi-même et pour les autres
- Privilégier la participation de chacun dans sa fonction, en tenant en compte des degrés d'autonomie (et en favorisant le développement de cette autonomie).

Mission 4 : animation du partenariat

Enjeux de cette fonction en lien avec les spécificités du métier

Sortir d'une vision marchande de la société qui génère des mises en concurrence entre structures pour partir du postulat que « faire ensemble » c'est « faire mieux ». C'est à cette condition que les partenariats créeront de véritables synergies au bénéfice des territoires, des structures et des individus.

Savoir faire un « pas de côté » pour comprendre « la carte du monde » de l'autre (ses missions, ses contraintes, son histoire,...).

Rester en vigilance sur la dimension politique du partenariat (ne pas se réfugier dans l'opérationnel au détriment du sens).

Savoirs

- Connaissance du champ d'intervention (animation sociale, éducation populaire)
- Connaissance et appropriation du projet de la structure et de ses capacités
- Connaissance des valeurs pour garantir des partenariats qui font sens

Savoir faire

- Clarifier son projet pour pouvoir l'expliquer à des partenaires, le défendre
- Construire des outils de connaissance de l'autre : outil préalable d'analyse territoriale (cartographie, flèche relationnelle)
- Identifier les plus « valeurs » que cela peut représenter pour le partenaire.
- Rechercher et mettre en œuvre des partenariats cohérents avec le projet et les capacités de la structure
- Instaurer et entretenir un dialogue et des relations de confiance entre les partenaires
- Veiller à la contractualisation/ formalisation des engagements de chacun
- Respecter les engagements pris et savoir en rendre compte
- Analyser les réussites mais aussi ce qui a moins bien fonctionné lors des bilans afin d'en tirer des conclusions constructives
- partager des objectifs avec des partenaires institutionnels (Ville, CAF,...) mais garder ses valeurs
- Amener les partenaires à s'intéresser aux questions de transformation sociale et aux valeurs de l'éducation populaire

Postures

- Se positionner comme partenaire des institutions implique de la co-construction (à la différence du prestataire)
- Etre en capacité à porter et partager à la fois la posture technique et la posture politique
- Faire preuve d'ouverture
- Etre garant de son projet mais aussi du projet commun.

Mission 5 : Gestion – Administration

Enjeux de cette fonction en lien avec les spécificités du métier

Partager cette expertise de gestion, en particulier avec l'instance politique, afin que celle-ci ne se trouve pas en situation de dépendance absolue vis à vis de la direction.

Construction d'une vision prospective partagée, respectueuse de la finalité du projet social ou associatif (le développement, au sens de la croissance perpétuelle, n'est pas une fin en soi).

Construction du modèle économique de la structure sur autre chose que des financements publics.

Savoirs

- Techniques de gestion économique et financière
- Analyse financière

Savoir-faire

- Respecter les obligations légales et administratives liées au statut associatif
- Réaliser / actualiser le diagnostic financier et analyser les enjeux économiques
- Gérer le budget et la trésorerie
- Rechercher les financements et veiller à leur diversification
- Construire des tableaux de bord et des indicateurs de pilotage, mettre en œuvre le contrôle de gestion
- Assurer la responsabilité d'un équipement au regard de la législation
- Développer de la mutualisation technique chaque fois que cela est opportun
- Former les acteurs de la structure pour qu'ils s'approprient les enjeux

Postures

- Vision prospective
- Capacité d'anticipation
- Savoir faire vivre la dimension politique de la gestion de façon collective
- Accompagnement formatif pour que l'ensemble des ressources humaines possède les éléments de compréhension de la dimension économique de la structure.

Mission 6 : communication

Enjeux de cette fonction en lien avec les spécificités du métier

Donner accès à l'information pour permettre aux individus de s'engager dans un groupe ou un projet collectif.

L'objet de la communication, pour une structure d'Education Populaire, est de faire connaître son projet, émancipateur et transformateur (et non de proposer un catalogue d'activités qui ne serait pas relié à ses finalités).

Faire de chaque acteur de la structure un vecteur de communication.

Savoirs :

- Maîtrise de la construction d'un plan de communication associatif
- Connaissance des différents canaux de diffusion
- Maîtrise des outils (PAO, site Internet, journaux internes) ou savoir s'entourer de ses compétences

Savoir-faire :

- Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe basée sur la transparence
- Avoir des compétences rédactionnelles
- Savoir communiquer de façon simple et intelligible (accessible à tous)
- Inventer de nouveaux modes de communication
- Animer de la veille sociale et la partager
- Mobiliser l'ensemble des ressources humaines sur les enjeux de la communication
- Accompagner la conscientisation autour des enjeux politiques de la communication (vecteur de l'émancipation)

Postures :

- Se positionner sur des questions sociales ou des problématiques liées au territoire

Les auteurs de ce document

Union Régionale pour l'Habitat des Jeunes – URHAJ Rhône-Alpes

245, rue Duguesclin
69003 Lyon
04 72 98 24 75

rhone_alpes@unhaj.org
www.urhaj-ra.org

Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux – URACS

47 avenue de la déportation
BP 28
26 101 Romans sur Isère Cedex
04 75 05 04 14

uracs@rhone-alpes.centres-sociaux.org
www.rhonealpes.centres-sociaux.fr

Les MJC en Rhône-Alpes

74 boulevard du 11 novembre
69 100 Villeurbanne
04 78 78 96 96

centrefederal@mjc-rhonealpes.org
<http://www.mjc-rhonealpes.org>

L'ARFATSEMA

90 cours Tolstoï
69 100 Villeurbanne
04 78 03 17 11

arfatsema@orange.fr
<http://www.arfatsema.fr>

CooDEV

74 boulevard du 11 novembre
69 100 Villeurbanne
04 37 42 37 50
thierry.cheine@mjc-rhonealpes.org
<http://www.coodev.org>