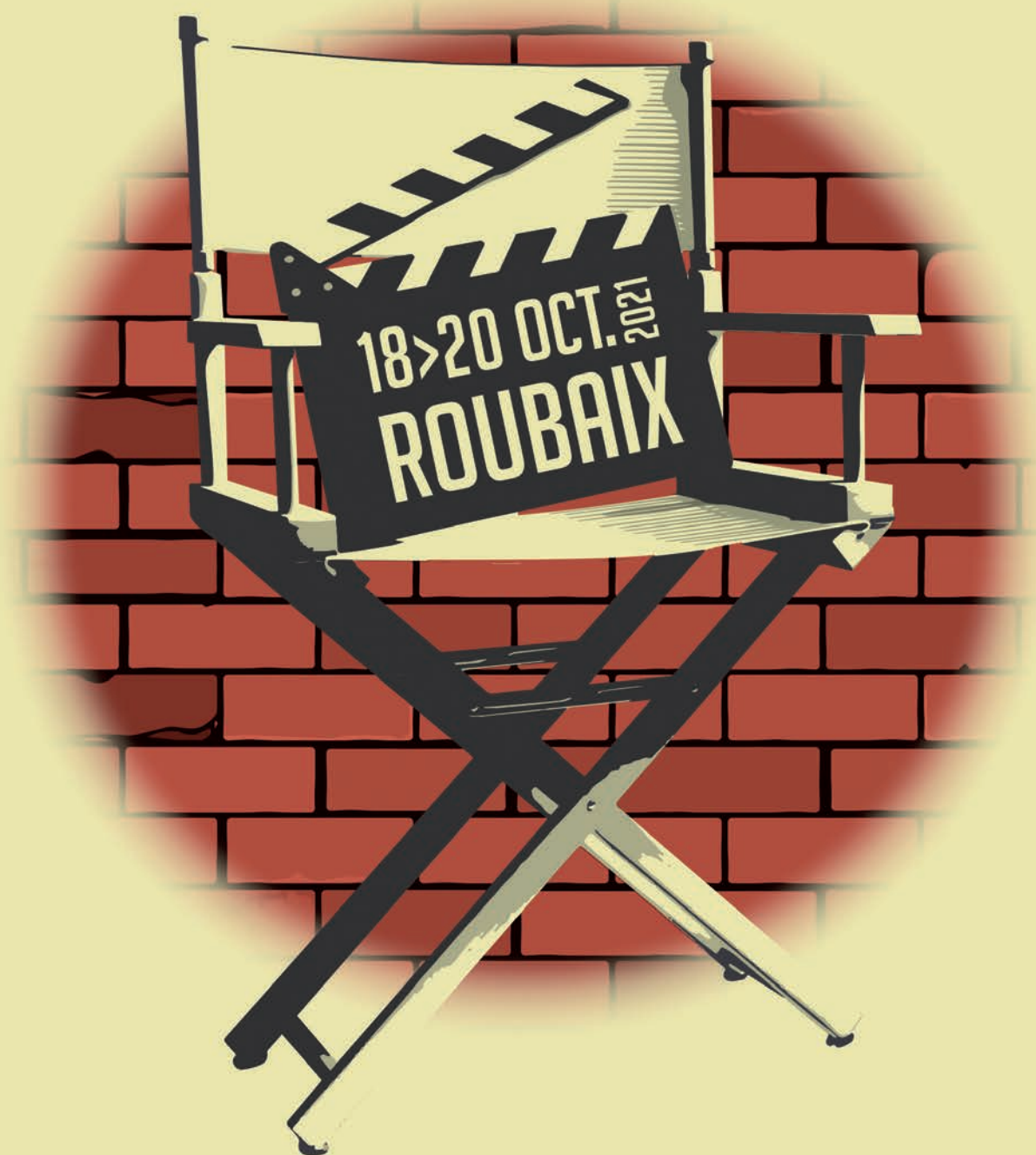


Le réseau des Cadres Territoriaux de l'Action Sociale présente

Sous les feux de la rampe



44^{es} Rencontres
de l'ACTAS

Une coproduction



VILLE DE
ROUBAIX

ACCEO

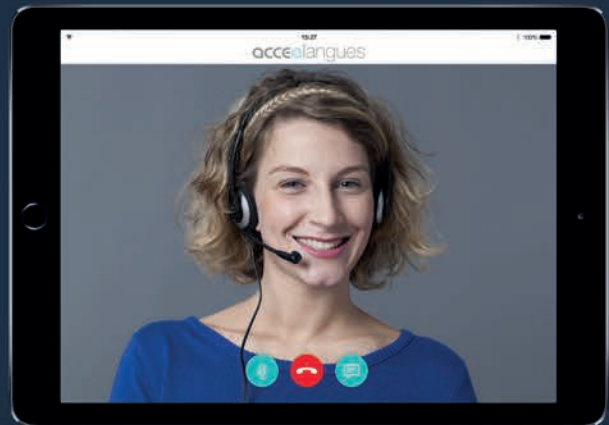
pour les personnes sourdes ou malentendantes



Transcription Instantanée de la Parole (TIP),
visio-interprétation en Langue des Signes Française (LSF) et
visio-codage en Langue française Parlée Complétée (LfPC)

acceolangues

pour les personnes entendant non francophones



Visio-interprétation Langues étrangères
+ de 100 langues disponibles !

Notre solution en quelques mots :

L'application ACCEO est un accès à la communication pour les personnes sourdes et malentendantes. Pour répondre à un besoin de 10% de la population française, nous délivrons des prestations de Transcription Instantanée de la Parole, de visio-interprétation en Langue des Signes Française et de visio-codage en Langue française Parlée Complétée.

Notre mission est de transformer une contrainte liée à la réglementation en vigueur en opportunité d'offrir un véritable parcours usager 100% accessible aux personnes sourdes ou malentendantes. Depuis 2017, nous proposons également l'offre ACCEOLANGUES pour l'accueil des personnes entendant non francophones. Plus de 100 langues sont actuellement disponibles.

Notre offre :

Sous forme d'abonnement annuel souscrit par nos clients établissements publics ou privés recevant du public, ACCEO permet, sans se substituer aux services experts de nos clients, de rendre accessible l'ensemble du parcours usager, de l'appel téléphonique

à l'accueil sur place, au même titre que les personnes n'étant pas en situation de handicap.

Notre positionnement sur le marché et nos valeurs :

ACCEO est un acteur historique et légitimé sur le marché de l'accessibilité auditive avec plus de 50 000 établissements accessibles.

Nous maîtrisons, avec nos propres équipes, l'ensemble de la chaîne : le développement informatique, la production, la formation... dans un objectif de maîtrise totale de la qualité du service, de sa disponibilité et de sa sécurité.

Nous avons 2 plateformes en France (Saint Maur des Fossés et Les Bouchoux - Jura). Notre stratégie est de privilégier nos implantations en zones rurales à revitaliser. Les Bouchoux (village de 300 habitants) accueillent également notre centre de formation à la transcription pour nos e-transcripteurs (5 ans de formation), métier que nous avons créé et qui est reconnu par l'Etat (RNCP). S'agissant de la langue des signes française, nous avons mis en place une formation certifiante de visio-interprète qui complète les cursus existants, la visio-interprétation LSF étant un exercice

très spécifique du métier que seule une pratique soutenue et encadrée permet d'acquérir.

Contexte réglementaire :

Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 article 105 et décret du 9 mai 2017 pour une République numérique.

Différentes échéances :

- Pour les services publics gérés par l'Etat : avant le 8/10/2018.
- Pour les services publics gérés par des collectivités territoriales (à l'exception des communes de moins de 10 000 habitants) : avant le 8/10/2020.
- Pour les services publics gérés par des communes de moins de 10 000 habitants : avant le 8/10/2021.

Solution
sélectionnée par



Nous contacter :

01.55.97.00.00
contact@acce-o.fr - www.acce-o.fr

Rejoignez-nous sur     

ACTES

SOMMAIRE

MARDI
19
OCTOBRE

- 4 ALLOCUTIONS D'OUVERTURE**
- Jean-Philippe Dancoine
Vice-Président du CCAs de Roubaix
 - Pauline Dubois
Présidente de l'ACTAS
- 13 CONFÉRENCE PLÉNIÈRE**
« DE L'OMBRE À LA LUMIÈRE »
- Rodolphe Dumoulin
Commissaire à la lutte contre la pauvreté
 - Cyril Carbonnel
Directeur de l'autonomie
 - Luc Carvounas
Président de l'Unccas
 - Pierre Lespinasse
Délégué territorial ARS Grand Est
- 23 TABLE RONDE 1**
« LE CINQUIÈME ÉLÉMENT »
- Emmanuel Chila
Consultant en communication
- 30 TABLE RONDE 2**
« POUR L'AMOUR DU RISQUE »
- Gérard Guièze
Philosophe Denis
 - Denis Enjolras
Président de l'association
Nationale des juristes territoriaux
- 36 SHOOT ÉNERGIE**
**« IL N'Y A PAS D'AVENTURE COLLECTIVE
SANS AVENTURE HUMAINE »**
- Jannick Jarry
Co-fondateur LJA Sports
 - Laura Di Muzio
Co-fondatrice LJA Sports
- 38 REMISE DES AMIS**

MERCREDI
20
OCTOBRE

- 41 TABLE RONDE 3**
« JE SUIS CADRE, MAIS JE ME SOIGNE »
- Nils Randriamanantena
Chef du service Prévention
organisation et QVT
 - Hervé Sanchez
Fondateur Obiance, praticien et formateur
bien-être
- 50 SYNTHÈSE**
- Gérard Guièze
Philosophe
- 55 DISCOURS DE CLÔTURE**
- Pauline Dubois
Présidente de l'ACTAS
- 56 RETOUR EN IMAGES**
Merci à nos partenaires et exposants



Conception et réalisation : **dēt•ne** / Mars 2022 / www.detone.fr
Crédits photos : xxxxxx

ALLOCATION D'OUVERTURE

JEAN-PHILIPPE
DANCOINE
VICE-PRÉSIDENT
DU CCAS
DE ROUBAIX

Effectivement, c'est moi pour l'instant qui suis sous les feux de la rampe. Donc, Jean-Philippe Dancoine, ou Jean-Pierre, ce n'est pas grave, c'est un beau prénom aussi. Je suis donc effectivement l'adjoint à l'action sociale de la Ville de Roubaix et donc vice-président du CCAS de Roubaix. Je me permets d'ailleurs à l'occasion d'excuser Monsieur le maire Guillaume Delbar, qui n'a pas pu se libérer ce matin, mais qui pourrait être parmi nous ce soir. On m'a demandé de venir avec ceci, alors ça s'appelle un témoin. C'est le témoin, en principe, qu'on se passe comme dans le sport d'une personne à l'autre ou d'une ville à l'autre, lorsqu'il s'agit de Jeux olympiques. Là, il s'agit du congrès de l'ACTAS. Et donc bien, on m'a demandé de recevoir ce témoin que nous transmettrons, j'espère, dans un an, physiquement à une autre ville. La ville précédente, il s'agissait de la ville d'Issoudun en 2020 et qui n'a pas pu se réunir, je pense à cause des conditions, ou d'une manière particulière. J'ai reçu de vous ce témoin et j'espère que nous pourrons le passer l'année prochaine à une autre ville. Car effectivement, nous avons traversé, mais ça personne ne l'ignore, une période de 18 mois particulièrement complexe. C'est le moins qu'on puisse dire, complexe pour tous les Français, pour tout un chacun. Et pas seulement les Français, le monde entier, et particulièrement pour les services de l'action sociale que nous sommes, que nous dirigeons, que nous représentons.

“
*La crise a été l'occasion
de nous faire passer de l'ombre
à la lumière et nous rendre
absolument indispensable*
”

Effectivement, c'était l'occasion de nous faire passer de l'ombre à la lumière et nous rendre absolument indispensable. Cette crise a eu ça de bon, montrer que oui, les CCAS sont là. Les CCAS sont au travail, ils ont été au travail tout le temps et c'est véritablement ce que j'ai retenu de cette crise extrêmement importante. Effectivement, c'est l'une des premières grandes réunions que nous

pouvons faire physiquement sans cet ustensile, cet accessoire de mode qu'est le masque et qui devient franchement, pour tout dire, presque insupportable. Soyons quand même prudents. Effectivement, la crise n'est pas entièrement derrière nous. La situation s'est grandement améliorée grâce à nos scientifiques, grâce au vaccin, etc. Mais le risque existe encore et je pense qu'il faut encore être un peu prudent. Voilà pour cette petite introduction.

D'abord, bonjour à toutes et à tous. Bonjour particulier à Pauline Dubois, présidente de l'ACTAS. J'ai aussi la présence de Monsieur Rodolphe Dumoulin, commissaire Hauts-de-France du plan pauvreté. Mesdames, messieurs, tout d'abord, bienvenue à toutes et à tous, bienvenue pour ces rencontres nationales. Et surtout, bienvenue chez moi, bienvenue chez nous à Roubaix. C'est une ville qui m'est profondément attachée. J'y suis né il y a un certain nombre d'années, je ne vous dirai pas combien, et donc j'ai exercé aussi bien en activité professionnelle et maintenant mes fonctions d'élu depuis maintenant huit ans. C'est une ville à laquelle nous sommes, nous Roubaisiens, très attachés. C'est une ville chargée d'histoire, chargée vraiment de ce que nous représentons, nous, c'est-à-dire le social. Je suis très honoré et très fier que l'ACTAS ait choisi Roubaix pour l'organisation de ses rencontres. Dans les premiers remerciements que je voudrais faire, je voudrais d'abord m'adresser à Madame Séverine Soétaert, directrice générale du CCAS de Roubaix ici devant moi, et Orane Drouard, son assistante, toutes les équipes du CCAS de Roubaix qui vous ont accueilli à l'entrée et qui ont contribué, en plus de leur charge quotidienne déjà conséquente, n'est-ce pas Madame Soétaert, à l'organisation de ce moment. Ils ont mis tout en œuvre pour que ces journées se déroulent parfaitement, que vous puissiez découvrir notre ville. On a commencé hier, effectivement, avec la mairie de Roubaix, cette espèce d'immense cathédrale républicaine, pour ceux qui l'ont vue, et ceux qui ne l'ont pas encore vue, allez-y. Le musée La Piscine, hier soir, et aujourd'hui, ce lieu culturel, anciennement lieu industriel



Jean-Philippe Dancoine et Laurence Denes

qu'est La Condition Publique. Ce soir, vous aurez le plaisir de découvrir la salle Watremez, je ne vous en dis pas plus. Vous verrez son architecture est tout à fait originale. Merci à Pascale Vincent et Nicolas Léotard, chargés de mission de l'ACTAS, ainsi que toutes les équipes de l'ACTAS. Je n'aime pas ces acronymes, mais je ne peux pas répéter ça dix fois parce que si je dis Association des cadres territoriaux de l'action sociale à chaque fois, ça va durer deux heures. Donc, merci à vous toutes et à tous d'avoir organisé cette journée.

Parlons un petit peu de notre ville de Roubaix. Roubaix, vous le savez, 97 000 habitants, c'est une ville moyenne qui a plusieurs originalités. D'abord, c'est l'une des villes les plus jeunes de France : 50 % de sa population a moins de 20 ans. C'est aussi une ville où la population est en difficultés. Les trois quarts de la ville sont en politique de la Ville. Cet état nous offre d'ailleurs la chance de bénéficier d'un plan de rénovation urbaine considérable qui est l'un des plus grands de France. Cependant, Roubaix est une ville riche d'histoire, de son patrimoine. Vous en avez un exemple aujourd'hui. Riche aussi de son dynamisme et son innovation. En tant que vice-président du CCAS de Roubaix, je sais le

travail que vous et vos équipes faites chaque jour. Je tenais à vous remercier et vous pouvez être fiers de vous, de vos équipes et du travail rendu au service de nos populations et nos populations les plus en difficulté. Je sais ce que représente la charge de l'action sociale, à Roubaix bien sûr, mais dans toutes les villes de France et d'outre-mer. J'en profite d'ailleurs pour saluer nos compatriotes ultramarins. J'en ai rencontré hier de Mayotte, de Guadeloupe, alors je parlais hier de traverser l'Atlantique. Là, ce n'est même pas le cas, c'est encore plus loin, c'est l'océan Indien. Franchement, merci d'avoir fait ce déplacement. Je ne sais pas où ils sont. Ah si oui voilà. Bonjour à toutes et à tous. Merci encore d'être venus, je vous souhaite un bon séjour dans le nord de la France. En plus, j'ai entendu ce matin qu'il allait faire particulièrement beau, 21 degrés. Vous avez beaucoup de chance et j'ai même entendu, cerise sur le gâteau, qu'une des raisons pour lesquelles nous avons cette température exceptionnelle sur la France, c'est qu'il y a une espèce de couloir chaud qui vient directement des Antilles. Apparemment, vous nous avez ramené l'air chaud des Antilles, c'est extraordinaire.

Donc, chaque jour, vous faites face à une demande des habitants, vous

faites preuve de réactivité, d'ingéniosité et même parfois de réponses bricolées, qu'on pourrait parfois qualifier de « borderline », avec pourtant un seul objectif trouver une réponse, voire une solution à toutes les demandes d'accès au droit, d'aide alimentaire, de logement, de santé, d'insertion et j'en passe. On vous demande tout cela et on vous demande aussi de faire preuve de créativité et d'innovation sociale. Chaque CCAS porte des thématiques différentes. Nous sommes nombreux, mais nous sommes tous différents selon l'histoire et les choix politiques qui ont été faits durant les différents mandats qui se sont succédés. Le cœur du métier des CCAS, c'est l'action sociale, mais cela peut prendre des formes différentes, un sujet transversal à l'ensemble des politiques publiques et municipales.

Au-delà des aides facultatives et légales, les CCAS mènent bien d'autres actions et missions. Quand, pour parler précisément du CCAS de Roubaix, celui-ci porte bien sûr la thématique action sociale, mais certes aussi celle des personnes âgées, du handicap, de la santé, de la lutte contre les discriminations. La santé qui est une thématique portée par le CCAS, ça n'a pas toujours été le cas. Je profite d'ailleurs pour faire un petit clin d'œil

à octobre rose. Il s'agit d'octobre rose avec la petite cocarde rosée. Il faut savoir que là aussi, nous avons traversé une période difficile où le COVID était au-devant de la scène où on avait l'impression de ne plus avoir que ça. Il faut savoir qu'il n'y a pas que le COVID dans la vie. Il y a aussi les autres pathologies, notamment le cancer, le cancer du sein en particulier, qui reste quand même une préoccupation en termes sanitaires, qui également est source de drames dans les familles et pour nos populations. Je pense qu'il ne faut pas aussi oublier de travailler et les Villes ont aussi leur part, même si la santé est une thématique nationale, on est bien d'accord. Les Villes ont également leur rôle à jouer dans la prévention, la prise en charge de la santé. Petit mot, je voulais faire sur cette thématique et un petit clin d'œil à octobre rose.

Elle coordonne ces thématiques au niveau de la Ville. Nous sommes en lien étroit avec les villes supports. La Ville de Roubaix, le CCAS de Roubaix pardon, gère des établissements dédiés aux personnes âgées. Nous avons aujourd'hui deux EHPAD, deux résidences autonomie, un pôle maintien à domicile qui comprend bien sûr un service de soins à domicile, un service de portage de repas à domicile, un service d'aide à domicile et une équipe spécialisée Alzheimer, ainsi que, depuis quelques années, un accueil de jour Alzheimer, une structure de répit pour les aidants. On sait que c'est vraiment une thématique extrêmement importante également, qui est un soutien aussi pour ces malades dont la vie est grandement handicapée par cette maladie.

Nous gérons également un pôle ressources handicap depuis quelques années. Guichet unique et lieu de ressources pour les personnes porteuses du handicap de tout âge, enfants et adultes, leurs familles et les professionnels. Chose très importante aussi, on s'était effectivement rendu compte que la vie des personnes handicapées et que la vie, notamment de leur famille, leur maman parle surtout pour les enfants et la prise en charge des enfants handicapés, était un véritable parcours du combat-

tant et c'était l'occasion aussi d'une réflexion pour notre Ville de créer ce pôle ressources handicap, également accompagné maintenant d'un réseau handicap pour aider, pour fédérer l'ensemble des intervenants du handicap, pour faciliter l'accès à tout ce qui peut se faire aussi bien dans le domaine de la santé que de la culture ou du sport. Sujet extrêmement important.

Particularité, nous gérons un centre social. Il y a neuf centres sociaux ici à Roubaix, dont l'un d'entre eux est géré par le CCAS. Les autres sont gérés par des associations. Enfin, chose qui me tient à cœur, le CCAS porte une pouponnière protection de l'enfance pour les enfants de 0 à 3 ans en internat

“
***Vous pouvez être fiers de vous,
 de vos équipes et du travail rendu au service
 de nos populations et nos populations les plus
 en difficulté***

”

dont un nombre important d'entre eux viennent directement de la maternité. C'est, je pense, le seul CCAS de France qui gère une pouponnière, un internat qui en a la compétence et donc une délégation de gestion du conseil départemental. Nous gérons cette pouponnière dont la population est gérée directement par le Conseil départemental et par la justice. C'est une structure là aussi très originale. Ça s'appelle la pouponnière Boucicaut, ancienne maternité.

Il coordonne également la Maison des femmes. Nous aurons peut-être l'occasion, cet après-midi, d'aller visiter cette structure. La Maison des femmes, lieu dédié pour toutes les Roubaisiennes qui a pour ambition d'accompagner toutes les femmes, quels que soient leurs questions et leurs besoins. Structure ouverte il y a maintenant deux ans, l'objectif attendu du CCAS est qu'il coordonne, fédère l'ensemble des acteurs du territoire. Il y a à Roubaix 1 000 associations, tout confondu bien évidemment pas seu-

lement sociales, liées à la densité de la ville, aux besoins de ses habitants, mais également à l'histoire du patronat patriarcal du nord de la France et de Roubaix. Quelque chose de bien ancien, bien historique. Ses patrons, vous savez, patriarcaux. On a gardé cette image. Roubaix est une ville au passé glorieux de l'industrie textile. On est dans un lieu de l'industrie textile aujourd'hui et le berceau de groupes bien connus. Si je vous cite Auchan, c'est-à-dire le groupe de la famille Mulliez, mais d'autres noms comme Décathlon, Kiloutou, Cabannes, Jules, Brice, pionnier des entreprises de vente par correspondance comme La Redoute. Qui n'est pas un jour entré dans un Décathlon, dans un Jules,



Brice, Auchan évidemment ? Je pense que personne ici n'est jamais rentré dans une de ces grandes enseignes. Et bien sûr, la vente par correspondance avec le fleuron de la vente par correspondance aujourd'hui, qui a parfaitement su se recycler d'ailleurs dans le e-commerce qu'est La Redoute. On passe ici, tout près. C'est une véritable institution quand on en parle, Redoute, on disait dans le temps Redoute à Roubaix. C'était quasiment lié. Ça ne faisait qu'un.

Les politiques publiques, et plus particulièrement les politiques municipales des Villes aux indicateurs socio-économiques marqués comme ceux de la Ville de Roubaix se doivent d'être néanmoins en questionnement perpétuel afin d'adapter les réponses aux besoins des habitants, continuellement en mouvement et en évolution. Des situations comme la crise sanitaire ont su démontrer vos capacités d'adaptation, de réactivité et de proximité. Souvent, les CCAS de France étaient les seuls endroits encore ouverts durant les différents confinements,

notamment durant le premier. Les autres, c'était un peu plus simple, mais le premier confinement a été l'occasion souvent, il y avait de la lumière qu'au CCAS et à l'hôpital. Il ne faut pas l'oublier. Je disais aussi tout à l'heure que Roubaix a la chance d'avoir un centre hospitalier important, général, où pratiquement toutes les spécialités sont prises en charge, qui a été également fortement impacté, comme tous les centres hospitaliers de France d'ailleurs, par la crise COVID. Je pense que c'est aussi l'occasion de rendre hommage à l'ensemble des personnels soignants des hôpitaux. Il y a 3 000 personnes qui travaillent au Centre hospitalier de Roubaix, qui était également fortement impacté. Je pense que nous avons la chance d'avoir dans notre ville un centre hospitalier aussi performant.

Se pose aujourd'hui cependant la question réelle du rôle des CCAS de demain. Gestionnaires d'établissements ou de services comme les EHPAD, les crèches, les autres, je le disais tout à l'heure qu'effectivement,

la pouponnière Boucicaut était une exception peut-être. Les EHPAD, est-ce que c'est le rôle des CCAS de gérer ce genre de structure avec toutes les difficultés auxquelles nous sommes confrontés ? Le rôle d'ensemblier des acteurs, la coordination demande un temps considérable. Impulser des projets novateurs faisant preuve d'innovation sociale par leur connaissance des besoins du territoire et des acteurs.

C'est selon les territoires, un peu tout ça un CCAS. Gérer, fédérer, rassembler, impulser et donner véritablement des preuves de projets novateurs et innovants. Pour moi, le CCAS doit être là où les autres acteurs ne sont pas. Pourquoi faire des choses alors que d'autres savent le faire aussi bien ? Celui qui impulse, qui fait bouger les lignes, qui nous bouscule parfois.

Le CCAS de Roubaix essaye, et a essayé depuis longtemps, d'innover en matière d'organisation de ses services, mais aussi en termes de parcours des usagers. Il travaille selon la méthode du co-design. Co-design, retenez ce mot, on en parle beaucoup maintenant, même si je n'aime pas trop. En effet, le CCAS de Roubaix pour le projet de la Maison des femmes dont je vous ai parlé il y a quelques instants, a été lauréat du premier prix de la World Capitale du design 2020. Le projet de la Maison des femmes a été co-construit. Co-construit avec les femmes, bien sûr, les partenaires, les agents du CCAS qui se sont investis dans chaque service. Cette maison est un lieu d'accueil pour toutes les Roubaisiennes, c'est un lieu d'écoute, de rencontre, d'échange et d'accompagnement. On y trouve un accueil de jour qui leur donne l'occasion de se poser, les aider dans leurs démarches, mais aussi de faire des choses banales comme la lessive, prendre une douche parfois pour celles qui n'ont pas la possibilité de le faire, qui sont mal logées, pas forcément sans domicile, mais mal logées. Prendre une douche ou tout simplement manger, ainsi que de nombreuses permanences de partenaires par les travaux des CCAS, de faire travailler les partenaires en sym-



biose. Le PMI, le CARUD, le CSAPA, des permanences du CIDFF, Centre d'information et de droits des femmes. Elle est ouverte du lundi au vendredi de 9 h à 17 h. C'est une permanence de jour. Elle ne ressemble pas du tout cette Maison des femmes à une institution à bureaux administratifs. Quand on rentre, on n'a pas l'impression d'être dans une administration, à la Caisse d'allocations familiales ou CCAS, le guichet de la mairie. On a l'impression d'être dans une maison. Les femmes ont voulu une décoration comme à la maison, comme chez elles, pensée côte à côte et non face à face derrière un bureau. Il n'y a pas de logo. Pousser la porte des CCAS est parfois très stigmatisant pour les personnes. Les CCAS ont encore trop d'image de bureau de bienfaisance, le fameux bureau de bienfaisance. Là aussi, je pense qu'il faut éviter cet affichage. Je pense que les femmes, lorsqu'elles arrivent dans une structure comme celle-là, n'ont pas envie de se retrouver en face de leurs problèmes. Je prends toujours l'exemple d'un cabinet médical dans lequel on affiche des quantités d'affiches de renseignements sur les différents cancers. Lorsque vous entrez, vous êtes pris en charge et vous tombez nez à nez avec une affiche du cancer du sein. Bon, là, c'est un peu pareil. Je pense qu'il faut éviter que ces personnes tombent nez à nez sur ce type d'affiche.

Il n'y en a pas. Elle fait travailler pour les usagers. En fait, travailler pour les usagers, c'est d'abord travailler avec eux. Eux seuls savent ce dont ils ont besoin, comment ils veulent être accueillis et accompagnés. C'est en leur demandant leur vision de leur accueil, de leur accompagnement, savoir ce qu'ils veulent et attendent de nos services que nous pourrions répondre au mieux à leurs demandes. La difficulté, parce qu'il y en a quand même une, c'est que l'innovation ne rentre pas toujours dans les cases administratives des financeurs et qu'il est parfois difficile de trouver des financements pérennes. Je pourrais vous parler de la Maison des femmes, dont le financement est quasi pour la totalité des financements de la Ville. On a aussi l'aide de la CAF pour les trois premières années et donc le problème des financeurs reste toujours, comme



Jean-Philippe Dancoine

vous le savez bien, au premier plan. Aujourd'hui, le CCAS travaille sur une structure dédiée aux personnes âgées précaires ayant des troubles de santé mentale et d'addiction. Quelles structures proposer aujourd'hui dans ce panel existant ? La frontière entre la personne handicapée et la personne âgée. Elles sont de plus en plus âgées maintenant et les personnes malades, porteurs de troubles d'addiction, de troubles psychiatriques vieillissent ce qui n'était pas forcément le cas il y a encore quelques dizaines d'années, donc véritablement une problématique particulière.

Être cadre, c'est-à-dire vous dans ce contexte est souvent complexe. Vous avez besoin de vous ressourcer, de partager de vos difficultés, vos pratiques, vos réussites. Il y en a de nombreuses, des réussites, j'en suis certain. Dans chacune de vos structures, j'espère que ces rencontres vous apporteront ce ressourcement, cette bouffée d'air, cette motivation à continuer car soyez en sûrs, vous tous, cadres de CCAS les habitants ont besoin de vous.

Vous êtes des acteurs incontournables et indispensables au vivre ensemble. Voilà, j'en ai pratiquement terminé, il

ne me reste plus qu'à vous souhaiter de belles rencontres et un agréable séjour à Roubaix. J'espère que vous reviendrez vite en tourisme, à l'occasion d'un Paris-Roubaix, par exemple, ou d'une étape du Tour de France. Je ne peux pas terminer sans le vélo ce n'est pas possible. Non, le vélo est incontournable ici. Quand on parle Roubaix, on pense vélo. C'est absolument indispensable.

“
**Pour moi, le CCAS
 doit être là où les autres
 acteurs ne sont pas**
 ”

Et l'occasion de voir l'arrivée de l'Enfer du Nord. Mon Dieu, ce n'est déjà pas simple, mais en plus, on nous a collé cette image, l'Enfer du Nord. Écoutez, je termine avec cette petite image. Je vous remercie beaucoup. Je vous souhaite à toutes et à tous de très belles journées, un très bon séjour chez nous. Je vous répète, il va faire beau, profitez-en. Si vous avez une petite heure de liberté.

Merci.



De gauche à droite : Pauline Dubois et Laurence Denes

ALLOCATION D'OUVERTURE



PAULINE
DUBOIS
PRÉSIDENTE
DE L'ACTAS



Retrouvez l'intégralité
du discours en vidéo

Après cette période de turbulences, sachons prendre un temps, ce temps de nos rencontres pour désormais apaiser, intégrer les évolutions et renforcer l'exercice de nos fonctions. C'est le temps de la réassurance indispensable pour engager la résilience inhérente à nos actions et décliner les atouts de la force du collectif ou encore engager une communication maîtrisée pour nos projets futurs. C'est cet esprit, ce fil conducteur qui a guidé ces 44^{es} Rencontres et le choix des intervenants, pour que de l'ombre à une lumière trop vive, puissent les têtes se relever, dignement, avec envie et l'esprit apaisé.

Un programme décliné sous les étoiles du cinéma avec des acteurs aussi professionnels que magnétiques, aussi sérieux que joyeux, aussi rafraichissants que dynamiques.

C'est un Grand challenge que de reprendre le flambeau de la Présidence après Nans MOLLARET, Président ingénieux et engagé que je remercie pour sa confiance témoignée et dont

j'entends poursuivre l'action dans une vision inscrite vers l'accompagnement, la proximité et le développement de liens renforcés.

C'est aussi un challenge en tant que femme. Si cette dynamique de féminisation des cadres dirigeants participe de l'évolution des pratiques, le renouvellement des bénévoles en est un complément constructif. Avec celui intervenu au sein de notre CA, nous présentons un alliage de femmes et d'hommes d'expérience comme de membres nouvellement engagés, ce dont nous ne pouvons que nous réjouir. La représentativité de l'ancrage territorial est maintenue, les représentations équilibrées. Portée par une équipe pluridisciplinaire renforcée, volontaire, impatiente de collaborer, cette présidence m'engage et j'en suis honorée.

Formée et façonnée par le Nord, je mesure tout l'héritage qui m'a été transmis par ces terres de lien social qui m'ont porté et m'ont insufflé une force de caractère, un engagement au service des autres.

“
La représentativité de l'ancrage territorial est maintenue, les représentations équilibrées...
”

Et de cette force nous en avons toutes et tous besoin après bientôt 2 années de crise sanitaire aux bouleversements et conséquences insoupçonnées tant au niveau de l'approche sociétale que des paradigmes transformés.



Ces rencontres conviviales éclairées sous l'unité et le rassemblement doivent donc nous permettre de se ressourcer, d'échanger, de partager comme de construire un nouveau chemin, celui d'une action sociale renouvelée, solidaire, aux contours élargis et au rayonnement qui doit s'inscrire en tant que force de proposition dans la durée.

Depuis le début de la crise sanitaire en effet, sans avertissement, parfois sans ressources, l'action sociale a été positionnée sur le devant de la scène. Entrée dans la lumière brutalement elle a vu ses périmètres d'interventions redéfinis. Les sphères publiques ont (re)découvert qu'aux côtés des structures institutionnelles habituellement citées, celles de l'action sociale étaient un des piliers fondamentaux de notre organisation de vie en société.

Et ce ne fut pas sans écueils. Sur cette vague les cadres ont navigué à vue, tiraillés entre contraintes sani-

taires, réglementaires, budgétaires, mal-être des équipes, des usagers, et nécessité de poursuivre leurs actions. Des professionnels courageux qui ont affronté une véritable tempête, ces capitaines heurtés dans leurs pratiques, esseulés, mis au-devant, qui se sont adaptés sans jamais se renier.

Nous devons penser à eux, à vous acteurs de la solidarité, cadres sans distinction, livrés aux feux de la rampe, pour ne pas oublier et briser l'omerta de l'isolement, de la fatigue psychique. Sans votre engagement, l'action sociale n'aurait pas tenue le cap et aurait donc perdu son sens.

Ce soutien solidaire dont vous avez eu besoin, dont nous avons besoin, puissions-le dans la force de notre réseau d'entraide professionnelle afin que l'écoute et la qualité de vie au travail deviennent les maîtres-mots des pratiques managériales d'aujourd'hui et demain. J'entends par

cet axe de soutien, resserrer les liens et entendre dire sans gêne « Oui, je ne suis pas seul » !

Pour que vive ce soutien, nous avons le devoir d'identifier les freins comme les enjeux de développement. C'est dans la mutualisation, les échanges d'expériences, sans oublier le regard des pairs, que nous pourrions dégager des espaces de réflexion et poursuivre les initiatives engagées.

Nous disposons d'un maillage territorial de proximité important et opérationnel sur lequel nous appuyer. Il est appelé à se renforcer, se développer, prendre toute sa place dans l'analyse, l'évaluation des besoins réels et l'émergence tant d'idées que de projets.

Donnons-nous ces moyens de faire par nous-même, de pousser les autres à faire par eux-mêmes, de faire avec eux ou encore de les accompagner. Retrouvons pleinement

“ L'ACTAS inscrit son mouvement dans plus de transversalité, de co-construction avec les acteurs de l'action sociale

”

l'esprit originel et la pierre angulaire de l'action des structures sociales « Coordonner l'action sociale sur le territoire ».

Dans cette veine, nos délégations régionales doivent s'ériger en force de propositions et permettre de donner tout son sens à la notion de réseau professionnel, celui de l'ACTAS qui fédère de nombreux cadres de l'action sociale, et je le souhaite encore plus à l'avenir, comme de ses partenaires acteurs de l'action sociale. Le développement de partenariats, institutionnels, publics, comme privés, doit lui-même s'inscrire dans la diversité et la complémentarité pour engager une réflexion active à nos côtés.

Ce sont nos moyens d'actions pour que ce projet arrive à ses fins et ainsi nous engage.

C'est également à ce titre que nous pourrions essaimer de l'innovation sociale et redonner au travail des cadres de l'action sociale un sens porteur, celui de l'énergie, de l'enthousiasme et de l'engagement inventif.

D'engagement et de voix nous en aurons besoin dès à présent afin de répondre aux défis qui attendent l'action sociale et requièrent notre vigilante attention. Regardons notamment avec acuité les mesures « grand âge » contenu dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) pour 2022, annonciatrices de perspectives « Chamboule-tout ». Mais à quels prix, avec quels moyens, avec quel soutien, autour de quelles structures organisationnelles ? Cette réforme et celles qui pourraient intervenir répondent et répondront-elles pleinement aux vertus cardinales de l'action sociale : soutien, autonomie, accompagnement, protection ?

Ces questions qui impactent directement la situation des cadres territoriaux nous imposent d'être actifs et

réactifs, de développer une action et communication d'influence, non seulement pour relayer mais également pour peser un tant soit peu sur les décisions.

Communiquer pour peser, communiquer pour porter, communiquer pour développer et faire entendre une voix, celle de l'ACTAS et de ses membres.

Vous êtes acteurs du quotidien au cœur de l'action et désormais dans la lumière !

Nous pouvons être fiers de disposer d'une part de connaissance et de savoir-faire à diffuser !

La recherche de synergie, dans le respect des différences et des expressions multiples, devient incubatrice et précurseur d'idées-forces !

C'est une responsabilité partagée et commune pour que nos idées, nos valeurs soient défendues et entendues.

C'est bel et bien d'une empathie retrouvée dont nous avons besoin, à l'échelle

de la société, à l'échelle de l'administration, à l'échelle de l'ACTAS !

Une empathie vigilante, exigeante, rassurante et avant tout de proximité, c'est aussi le sens de mon engagement devant vous, pour vous, vers vous ;

L'heure n'est plus au chacun pour soi mais à l'unité d'une action fraternelle et fédératrice sans querelles, dans la perspective de peser en animateur de lien, devenir une force de propositions pérenne et reconnue sans jamais oublier ce qui est notre ADN, la force d'une équipe, un aller vers l'humain et son épanouissement pour une réussite collective.

L'ACTAS inscrit son mouvement dans plus de transversalité, de co-construction avec les acteurs de l'action sociale et de rayonnement autour d'une vision commune, de proximité et d'action solidaire.

Je vous invite désormais à l'écoute studieuse, au partage, à l'échange, à la joie et la détente.

Installez-vous confortablement, le spectacle commence !

Je déclare officiellement les 44^{ES} Rencontres sociales de l'ACTAS ouvertes !





Solidar'IT
PILOTAGE & COORDINATION

Avec Solidar'IT :

Renforcez le lien social
et lutez contre la perte
d'autonomie sur votre territoire

Analysez les besoins sociaux
de votre territoire ✓

Coordonnez l'ensemble des acteurs
locaux de la solidarité ✓

Informez les habitants des actions
menées par le CCAS ✓

Si vous souhaitez une présentation de l'outil ou pour plus d'informations,
contactez-nous : contact@ensembl.fr

partenaire de l'



ASSOCIATION DES CADRES TERRITORIAUX
DE L'ACTION SOCIALE



RODOLPHE DUMOULIN
COMMISSAIRE À
LA LUTTE CONTRE
LA PAUVRETÉ

CYRIL CARBONNEL
DIRECTEUR
DE L'AUTONOMIE

LUC CARVOUNAS
PRÉSIDENT
DE L'UNCCAS

PIERRE LESPINASSE
DÉLÉGUÉ TERRITORIAL
ARS GRAND EST

Laurence Denes :

Je suggère d'enchaîner illico sur la conférence plénière, première séquence de la matinée, où il va être question des nouvelles relations nouées entre les CCAS et puis les autres acteurs nationaux et locaux de la solidarité. J'appelle à me rejoindre ici sur cette scène, par ordre alphabétique : Cyril Carbonnel, Directeur de l'autonomie au département du Nord, et représentant de l'ANDASS, l'Association Nationale des Directeurs de l'Action Sociale et de la Santé. Luc Carvounas, Président de l'UNCCAS, maire d'Alfortville et Président du CCAS de cette même ville. Rodolphe Dumoulin, Commissaire à la lutte contre la pauvreté auprès du préfet des Hauts-de-France. Et enfin, Pierre Lespinasse, Délégué territorial pour le département du Haut-Rhin à l'ARS Agence Régionale de Santé Grand Est.

Messieurs bonjour. De l'ombre à la lumière, tel est l'intitulé de cette conférence plénière. Et c'est vrai que ça pose des questions. Alors, Luc Carvounas, on l'a dit, et la présidente l'a rappelé : Cette crise a été l'occasion de valoriser les CCAS jusque dans les plus hautes sphères du pays. Est-ce que d'abord, vous êtes satisfait d'être enfin sorti de la nuit ? Sorti de l'ombre ou des coulisses, puisqu'on est sous le signe du cinéma aujourd'hui ?

ENCORE DU CHEMIN POUR PLUS DE LISIBILITÉ DANS LES HAUTES SPHÈRES

Luc Carvounas :

Merci pour votre accueil, bonjour à toutes et à tous. Je vais d'abord remercier Pauline Dubois pour son invitation. On a eu l'occasion de se rencontrer, mais en Zoom, puisqu'on était encore dans une période un peu compliquée et on s'était dit qu'on pourrait peut-être se retrouver à l'occasion du congrès de l'ACTAS. C'est chose faite. Et pour avoir passé neuf ans au Parlement, c'est un discours de politique générale, chère Pauline, que j'ai écouté tout à l'heure. Et je vois qu'il y a du travail sur la planche en tous les cas. Je pense que l'Union nationale des

CCAS et CIAS doit absolument travailler avec ce que vous êtes, les cadres territoriaux, les adhérents de l'ACTAS. Pourquoi je dis ça ? Parce qu'il y a du boulot encore. Quand on parle de lisi-



bilité dans les plus hautes sphères, il y a un peu de boulot, je vais y revenir. Mais en même temps, il ne faut pas non plus être trop dur avec nous-mêmes parce que vis-à-vis de nos administrés, les centres communaux d'action sociale ont toujours existé. Ils ont toujours eu une lisibilité. On a toujours été avec ce savoir-faire dans l'accompagnement sur nos fonctions, vis-à-vis de nos seniors, vis-à-vis des sans-abris, vis-à-vis de tout ce qui fait notre travail au quotidien. Mais, il s'est passé une date qui marquera. Il y aura un avant et un après cette date. C'est le 17 mars 2020. On s'est retrouvé toutes et tous confinés. Et je vais vous le dire très sincèrement : Heureusement que vous avez été là parce que vous avez vécu comme nous les élus, la même chose que tous nos concitoyens et tous nos compatriotes.

Et pour autant, on a tous fait en sorte que ça se passe pour le mieux. J'étais il y a deux semaines en réunion avec la déléguée interministérielle à la pauvreté. Elle me disait « Ça a tenu parce que l'État a joué son rôle de régulateur ».

Mais nous avons marché dans cette crise sur nos deux jambes. Nos deux jambes, c'est les services de l'État, les ARS, les préfectures. Mais ce sont surtout aussi les collectivités territoriales et on a été amené finalement à devenir ce qu'on était déjà un petit peu. Je le dis toujours au délégué général de l'UNCCAS, Benoît Calmels. Nous sommes des couteaux suisses, déjà. Mais en fait, ce qui s'est passé avec le confinement, c'est que nous avons été amenés à devoir répondre finalement à plein de choses auxquelles on n'aurait même pas pu penser. Je pense aux masques. Qui n'a pas eu à devoir gérer des couturières bénévoles avec des tutos, aller chercher le tissu qu'il fallait bien pour livrer en urgence les masques, là où toutes les collectivités territoriales se concurrençaient pour en commander ? Et on a dû aussi se rendre compte que dans nos villes, où on avait des structures comme les Restos du cœur dont les bénévoles étaient très âgés et donc les Restos du cœur, ça ne fonctionnait plus au moment où on avait encore plus besoin d'aide alimentaire. Les CCAS, avec les ABS qu'on met en œuvre, on a un job de coordinateur, de facilitateur entre les différents services de l'État, du département, avec les associations. Et ça, ça nous a hystérisé dans notre savoir-faire pour faire en sorte que, finalement, d'une bonne idée, ça ne parte pas dans tous les sens. Qui n'a pas vu des associations dont ce n'était plus l'objet aller essayer d'organiser de l'aide alimentaire ?

Le rôle régulateur du CCAS était justement de coordonner toutes ces énergies là pour faire en sorte que l'on réponde à un maximum de besoins. Et je vous passe, parce que j'ai bien compris qu'il faut laisser aussi la parole aux autres intervenants, quand on a mis en place les centres de vaccination. Quand l'État nous fournissait à la fois les doses et payait les personnels, c'est encore le cas aujourd'hui, mais la mise en œuvre de ces centres de vaccination, l'équipement, les personnels pour l'accueil, ce sont encore une fois nos collectivités et nos CCAS qui ont été mis à rude épreuve.

Alors, pour conclure sur mon propos, à cette question sur la lisibilité, malheu-

reusement, maintenant, nous avons créé avec cette crise sanitaire, encore plus d'attente. Donc, il va falloir un peu organiser tout ce que nous avons mis en œuvre et c'est sur cela que nous travaillons à l'UNCCAS pour imaginer le CCAS de 2050. Dans tous les cas, encore une fois, un grand merci. Je suis très heureux d'être présent à vos côtés ce matin. Et pour moi aussi, ça va être très enrichissant parce qu'on a un point commun chère Pauline, c'est que vous êtes une jeune présidente. Je suis un jeune président. J'ai été élu le 11 décembre dernier, mais je mets beaucoup d'entrain, beaucoup d'énergie, parce que cette matière du champ du social qui est la nôtre est transpartisane. Et c'est pour ça que le bureau de l'UNCCAS, c'est une gouvernance partagée et que nous devons faire œuvre ensemble pour devenir les lobbyistes à la fois du Parlement, c'est extrêmement important, et aussi faire en sorte que nous soyons mieux reconnus par nos gouvernants. Olivier Véran m'a proposé de venir le voir au mois de janvier dernier. Il a été le seul ministre qui a compris quand je lui ai dit « Monsieur le ministre, en fait, vous parlez tout le temps des CCAS, mais quand vous faites vos grandes réunions étape avec les associations d'élus locaux, l'UNCCAS n'est jamais présent ».

Et pourtant, après l'Association des maires de France, qui est en congrès au mois de novembre, nous sommes la deuxième association la plus ancienne d'élus. Nous fêtons notre centenaire en 2026. Il a compris cela. Mais il faut aussi que ça fasse école auprès de ses collègues ministres. Et moi, je crois au fait que nous pouvons ensemble, UNCCAS et ACTAS, sensibiliser l'opinion publique. J'y reviendrai en conclusion et c'est cela qui est important. Merci.

Laurence Denes :

Merci. Effectivement, vous reviendrez tout à l'heure sur ce que vous proposez pour institutionnaliser cette reconnaissance finalement. Marquer un peu



De gauche à droite : Laurence Denes, Cyril Carbonel,

l'empreinte de l'action sociale ou des CCAS dans le « Sunset Boulevard » de l'action sociale, puisqu'on est dans le thème du cinéma, j'en profite pour filer la métaphore. Pour le moment, donc, on va démarrer un petit tour de table. On va se tourner vers Monsieur Lespinasse, parce que je crois que vous avez une expression, je vous ai entendu dire ça une fois : vous souhaitez avoir votre rond de serviette à la table où se jouent les politiques sociales nationales. Donc, on va voir si autour de cette

“
Le rôle de régulateur du CCAS était de coordonner toutes les énergies pour faire en sorte que l'on réponde à un maximum de besoins
 ”

table-là, on vous considère comme un convive de choix potentiel. Alors, Pierre Lespinasse on le sait, la pandémie a démarré sur votre territoire, et même sur votre département, puisque vous êtes lorrain. Alors comment ça s'est passé, on imagine bien que ça a été des mois

“ La réactivité des collectivités et des CCAS a été exemplaire ”

des communes, des intercommunalités, des CCAS et tous les points ont été vus les uns après les autres. Dans le département, il se trouve qu'il n'y a pas de CCAS gestionnaire d'établissement social, médico-social, mais des services. Et donc, on a adapté nos procédures au fur à mesure, en fonction des échanges que nous avons avec les différents partenaires.

Il se trouve qu'une grande partie des procédures de cette période-là viennent du Haut-Rhin, puisqu'on les a écrites au fur et à mesure. Donc, il y a plein de défauts dans ces procédures, mais on a dû les écrire avec l'ensemble des partenaires. Tous les centres de vaccination du département du Haut-Rhin sont tenus par des collectivités, sans exception. Dès le mois de janvier, on a pris contact systématiquement avec les collectivités qui s'étaient manifestées, avec les directeurs généraux des services, les maires, les CCAS et tous sont tenus par des collectivités. Leur réactivité a été exemplaire. Je n'avais pas de doute sur ce sujet-là puisque j'en viens. Mais on appelle une collectivité le mardi, et le samedi, les centres de vaccination ouvraient et les CCAS et les collectivités étaient en capacité de les mettre en œuvre. Tout ça pour dire que l'ARS n'est pas un acteur de terrain. Vous le savez, c'est un lieu commun. Et qu'on a besoin de s'appuyer sur les acteurs de terrain, ce qu'on a pu faire, tout de suite au début de la crise.

Laurence Denes :

Ce qui n'était pas forcément toujours le cas avant. Je vous redonnerai également le micro tout à l'heure pour que vous nous expliquiez un peu comment pérenniser cette nouvelle relation, ce nouveau dialogue. Mais on va se tourner vers un autre territoire qui a été touché, évidemment, les Hauts de France avec Monsieur Dumoulin. Alors je ne vous demanderai pas si vous avez découvert les CCAS parce que je crois que vous êtes aussi un ancien de la



Pierre Lespinasse, Rodolphe Dumoulin, Luc Carvounas

absolument effroyables, mais surtout, quelles aides vous avez trouvé auprès des CCAS ?

LA GESTION DE LA CRISE COVID, DU PRAGMATISME DANS L'IMPROVISATION

Pierre Lespinasse :

Alors bonjour à toutes et à tous. Merci de l'invitation. Donc je m'exprime à titre personnel. Je ne représente pas l'ARS, mais je vais être honnête, il n'y a rien à cacher de particulier. La pandémie a démarré en France, dans le département du Haut-Rhin, à Mulhouse. Donc, nous avons été d'abord et avant tout pragmatiques. On a écrit tout au fur et à mesure et ça pourrait se résumer en un coup de fil d'un collègue d'un autre département du Grand Est, puisque l'épidémie montait géographiquement du sud vers le nord. On est le département le plus au sud du Grand Est et Mulhouse encore plus au sud.

Ça montait tous les jours un peu plus. Un collègue m'appelle et me dit : écoute Pierre. Est-ce que puisque ça vient chez

nous, qu'est-ce que tu me conseilles ? Comment tu as fait ? J'ai dit : écoute, la première chose que tu fais, tu fermes tes protocoles. Tu oublies tes procédures. Tu t'appuies sur les professionnels de terrain et tu improvises. Et tu trouves des réponses. C'est ce qu'on a fait dans le Haut-Rhin. C'est ce qu'ont fait mes collègues dans les différents départements et ça s'est avéré très efficace. Alors c'est très stressant, très angoissant parce qu'on ne sait absolument pas où on va, ni vous, ni nous, mais ça nous a permis de nous appuyer sur l'intégralité des partenaires locaux. Alors évidemment, nous, on est d'abord en relation avec les hôpitaux, puisque c'étaient nos premiers interlocuteurs. Mais ensuite, il a fallu s'occuper de la prise en charge des personnes isolées, des personnes en difficulté, des personnes mises à l'isolement dans le cadre du contact tracing. Puis, et c'est la période actuelle de la vaccination et systématiquement dans tous les échanges, à tous les niveaux, dès la première semaine j'ai été moi-même en contact avec les premiers maires des communes dans lesquelles il y avait les clusters. Nous avons été en contact avec des administrations,

maison. Mais est-ce que vous avez découvert peut-être une nouvelle facette de ces structures à l'occasion de cette crise ?

VERS UN RÔLE D'ÉTAT GARANT

Rodolphe Dumoulin :

Ce n'est effectivement pas vraiment une découverte et je suis d'ailleurs content de retrouver des visages connus aujourd'hui. Je n'ai jamais douté du fait que les CCAS avaient à la fois l'agilité et la proximité qui font leur différence. Je suis convaincu que l'une des forces des CCAS, c'est justement la quasi-absence de compétences obligatoires qui, à la différence du Département ou d'autres institutions, les rend beaucoup plus agile. Et avec cette capacité à innover, à expérimenter, comme en témoigne d'ailleurs l'un des outils de la stratégie pauvreté, c'est un fonds régional d'expérimentation, de soutien à l'innovation sociale. Et de fait, les CCAS sont extrêmement présents dans tous les appels à projets qu'on peut lancer parce qu'ils ont cette ingénierie et cette capacité à innover ou à inventer. Ce n'est pas une découverte, mais c'est effectivement plutôt une confirmation, en tout cas une révélation pour un certain nombre d'acteurs qui, peut-être, le voyaient moins bien. Et c'est vrai, je l'ai constaté, il y a un déficit de manière générale, de culture territoriale dans certains services de l'État qui est lié au cloisonnement de nos fonctions publiques et qui fait qu'on ne voyage pas assez de l'un à l'autre. Ça, c'est évident. Et il est clair que certains services de l'État ont découvert ce qu'était un CCAS et à quoi ça pouvait servir, c'était quand même assez pratique, effectivement, de pouvoir s'appuyer sur des outils pareils.

Laurence Denes :

Vous avez contractualisé vous-même, en tout cas sur votre territoire.

Rodolphe Dumoulin :

Effectivement, dès avant la crise sanitaire, je suis convaincu que ce qu'il faut, au-delà de la stratégie pauvreté organisée autour d'un réinvestissement du champ social par l'État, c'est le sens du lancement de la Stratégie nationale

de prévention et de lutte contre la pauvreté, non pas pour exercer des compétences qui sont décentralisées, mais pour incarner un rôle d'État garant. Parce qu'au bout du compte, si ça ne marche pas, on finit toujours par se tourner vers l'État et c'est normal. Et donc, l'outil principal de cette stratégie, c'est une contractualisation entre l'État et les départements, donc entre un État garant et des départements chefs de file de l'action sociale. On voit bien l'intérêt qu'il y a à ancrer dans cette contractualisation la place du réseau des CCAS. Avec des forces et aussi des limites dues la grande hétérogénéité des CCAS, entre les CCAS qui ont de l'ingénierie et de la capacité et puis des tout petits CCAS sans personnel.

Et c'est souvent ce qui tient et ce qui, dans cette période, a montré toute sa différence. Heureusement qu'il y avait l'adjointe aux affaires sociales qui, le samedi, continuait ses permanences en faisant comme elle pouvait et qu'on appelait directement. Et donc, la question, c'est comment outiller tout cela, ça veut dire du réseau. Et donc, c'est pour ça que l'État accompagne, soit sur les crédits d'expérimentation, soit dans les contractualisations entre l'État et les départements, le soutien à la structuration des unions départementales de CCAS avec en les finançant, les cofinançant avec les départements, ce qui permet d'avoir en plus un cadre d'action contractualisé, à trois en quelque sorte entre l'État, le Département et le réseau des CCAS pour mutualiser de l'ingénierie, pour mettre en réseau et puis faire émerger des interlocuteurs parce qu'on a besoin de ce tissu-là.

Si j'avais une recommandation, ou en tout cas l'envie de tirer un enseignement de cette crise, qui a effectivement confirmé que tant sur le champ de ce qu'on appelle très technocratiquement l'accueil social inconditionnel de proximité que les CCAS pratiquent depuis toujours, on a mis un terme un peu techno sur cette question, sur le champ de l'accès au droit de l'accueil social, mais aussi sur le champ très concret, vous l'avez dit, de l'aide alimentaire, dont on ne peut plus dire maintenant que ça ne peut plus être une politique



Rodolphe Dumoulin

publique, c'est un champ qu'on a un peu souvent laissé au secteur caritatif. Certains CCAS avaient depuis longtemps anticipé. Il n'y a guère que le CCAS qui peut exercer ce travail de coordination et de structuration d'une politique publique de l'aide alimentaire, vue comme la première marche d'une politique d'insertion. Qu'est-ce qu'on fait ? Comment on tire le fil de cette demande d'aide alimentaire qui, effectivement, a été la face émergée d'un iceberg plus profond où on voit que, comme vous l'avez dit, monsieur le Président, nos amortisseurs sociaux ont globalement fonctionné. Ils ont permis de contenir une pauvreté qui n'a pas explosé dans ce pays alors que dans d'autres pays, elle a explosé. Ce qui ne veut pas dire que la situation est idyllique, loin de là, mais et surtout dans une ville pareille à Roubaix. Mais en tout cas, la situation a été contenue. La question maintenant, c'est qu'est-ce qu'on fait de ça ?

Laurence Denes :

On reviendra tout à l'heure sur cette question importante du réseau que vous venez de mettre en avant, mais je voudrais achever ce premier tour de table, si vous le permettez, avec Cyril Carbonnel, qui représente l'ANDASS. Alors CCAS-Département, le couple ne date pas d'hier. C'est un vieux couple avec les bons et les mauvais côtés de la

“

Je n'ai jamais douté du fait que les CCAS avaient à la fois l'agilité et la proximité qui font leur différence

”

chose que tout le monde connaît. Est-ce que pour le coup, avec quand même ce coup de projecteur qui a été mis par la crise sur les CCAS, est-ce que vous avez découvert un talent méconnu de votre partenaire habituel ?

L'ACTION SOCIALE DE PROXIMITÉ COMME PLANCHE DE SALUT

Cyril Carbonnel :

Alors oui et non. Tout d'abord, merci de nous avoir invité. À l'ANDASS, la Présidente l'a un peu dit tout à l'heure, on a un ADN partagé de fait avec l'ACTAS à travers l'action sociale de proximité. C'est vrai que nous avons beaucoup de sujets en commun de part et d'autre sur ces politiques un peu sectorielles. Alors, redécouvert les CCAS ? Probablement pas, il y a déjà des conventions formalisées qui prévoient la manière dont les informations peuvent s'échanger entre les CCAS, puis entre les départements. Donc, on avait déjà en tête, évidemment, l'action forte des CCAS, leur capacité de résilience et leur capacité de nous accompagner sur nos politiques publiques. Si vous voulez, le sujet est plutôt de savoir comment les relations se posaient avant, ce qui s'est passé pendant le COVID, puis peu après. L'avenir nous dira comment on peut tirer le fil.

Laurence Denes :

Justement les relations, elles ont changé pendant ?

Cyril Carbonnel :

Elles ont forcément évolué. Avant, juridiquement, on a un destin partagé. Nous avons un destin lié à travers le CASF, le fait que nos prestations d'aide sociale doivent passer par les CCAS qui servent parfois de boîte aux lettres. De fait on avait cette action qui existait avec aussi cette relation entre prescripteurs/financeurs sur un certain nombre

d'établissements et de services médico sociaux. Donc, jusque-là, si vous voulez la machine ronronnait. Des relations qui se passaient plus ou moins bien selon les territoires, en tout cas, elles existaient et elles étaient pour la plupart du temps formalisées. Arrive le COVID, manifestement avec au tout début la question des masques, plutôt le sketch autour des masques dans un premier temps. C'était nettement mieux par la suite. Nous nous sommes évidemment tourné vers les opérateurs de proximité que sont les CCAS.

Nous n'avions pas de masques, nous avons dû en faire faire en tissu. Alors comment cela se passait-il ? C'était vraiment selon les territoires. On s'organisait de manière plus ou moins importante sur la question des masques. La question ensuite des distributions des EPI s'est posée sur l'ensemble du territoire en lien avec les CCAS, puis il n'y a pas si longtemps que ça, l'organisation des centres de vaccination s'est également posée. Comment on fait pour aller toucher les personnes les plus loin, les plus vulnérables ? Là encore, on a toujours un sujet, en particulier dans ce département où on a un taux d'au moins six points d'écart pour les personnes de plus de 80 ans. Il faut réussir à toucher ceux qui sont les plus loin. Alors, nous, département de loin, on sait écrire aux gens. Mais dans la vraie vie, ce n'est pas comme ça qu'on va réussir à les toucher. On a besoin de ces acteurs de proximité. Et justement, pendant le COVID, on a eu un beau rapport, le rapport Guedj, qui a aussi contribué à nous éclairer davantage sur la manière dont la coopération pouvait se traduire sur les liens entre les départements et notamment les communes. Au département du Nord, nous nous en sommes inspiré. C'est un exemple parmi tant d'autres, mais on s'en est inspiré pour le matérialiser. Aujourd'hui, nous avons signé 300 conventions pour lutter contre l'isolement avec les communes.

Alors, très concrètement, on s'est dit écoutez, vous avez d'un côté l'analyse des besoins sociaux avec votre registre dit canicule à enrichir, d'un autre côté, nous département, nous connaissons les bénéficiaires de l'APA, PCH, etc. Du fait du RGPD nous ne pouvons pas se transmettre les fichiers. De fait, nous allons mettre des travailleurs sociaux de part et d'autre. Nous allons conventionner, pour écrire et puis appeler ces usagers. Nous allons leur demander s'ils acceptent d'intégrer le fichier dit canicule du CCAS. Et puis, à partir de là, nous leur enverrons un courrier coupon réponse. C'est un exemple pratique, mais de fait, nous avons des travailleurs sociaux de part et d'autre qui vont pouvoir régulièrement contacter ces publics.

Laurence Denes :

Ça veut dire que ça, ça va perdurer. Ça fait partie aujourd'hui de la façon dont les nouvelles relations vont s'établir, de nouvelles coopérations, qui vont être inscrites dans le marbre. Ça va être générique là maintenant.

Cyril Carbonnel :

C'est même un cercle concentrique à partir du moment où la démarche est lancée. On a eu cet été, après la



question des masques et des vaccinations, à se poser la question un peu plus prégnante des jeunes. Alors, qu'est-ce qu'on peut faire pour les jeunes ? On a eu une idée au département d'enrichir cette convention en disant peut-être que dans les communes, vous avez pas très loin de chez vous des jeunes, des jeunes étudiants qui sont prêts à donner un peu de leur temps auprès des personnes plus fragiles. Nous vous attribuons une subvention de 500 € pour que, via cette convention, les jeunes puissent donner quelques heures de leur temps. Mais sous l'égide du CCAS parce que le CCAS est justement lui en capacité de trouver les bonnes réponses et les vrais besoins qui se trouvent à proximité des personnes.

Laurence Denes :

Mais là, on est sur votre département. Est-ce que vos homologues voient le film du même il que vous, si je puis dire ? Est-ce qu'il y a cette idée de pérenniser les coopérations partout sur le territoire avec les départements ? Et aussi entre l'ACTAS et l'ANDASS est-ce qu'on peut imaginer des liens différents, nouveaux, plus forts, plus serrés ?

Cyril Carbonnel :

Bien sûr, je pense que c'est plutôt un rebond d'une nouvelle histoire. Dans d'autres départements un peu plus ruraux, je sais qu'avec des CCAS ont été

organisé des circuits de distribution, de vaccination ou de fait, il a fallu voir avec différentes communes qui pouvaient aller au domicile des personnes âgées pour les aider à aller se faire vacciner. Donc oui, je pense que ça s'est organisé plutôt de manière un peu impressionniste. Je pense que progressivement les choses vont se réguler et qu'on va pouvoir pérenniser vraiment toutes ces actions.

Laurence Denes :

Pour une action sociale de meilleure qualité et encore optimisée. Du côté de l'État, je propose d'aller voir un peu comment les choses peuvent se passer. Alors on va commencer avec l'ARS. Les relations CCAS/ARS, pas toujours des meilleures en tout cas, quand elles existent d'ailleurs. Tout à l'heure, évidemment, à l'endroit des CCAS, vous êtes plein d'enthousiasme. Votre passé n'y est pas pour rien. Mais est-ce que là aussi, vos homologues voient les choses comme vous ? Et est-ce que de nouvelles relations sont possibles ?

VERS LA FORMATION D'UN COUPLE CCAS-ARS ?

Pierre Lespinasse :

Oui, alors certaines fois, les relations entre les CCAS qui gèrent des établis-

sements et les ARS peuvent être tendues. Mais les ARS ne sont pas que des machines à inspecter. On le fait, qu'on se le dise. On peut le faire bien, on peut le faire mal. En tout cas, on le fait. C'est notre travail. En revanche, tous les jours, on fait autre chose et on doit rester en relation avec l'ensemble des acteurs de terrain pour tous les sujets. Et les ARS ont comme consigne d'être en contact avec les partenaires locaux, les collectivités et les associations. Les ARS doivent se départementaliser. On doit vraiment travailler à l'échelle du département, puis à l'intérieur du département, travailler à l'échelle des territoires. Ça fait partie de notre organisation. Et les organisations des ARS se transforment pour justement être au service des territoires sur tous les sujets. Le premier qui me vient à l'esprit : l'attractivité des territoires en matière d'installation de médecins.

Les CCAS sont impliqués ou peuvent être impliqués dans ce travail d'attractivité du territoire. Donc, nous, on a une boîte à outils, qui est discutable certainement, mais elle est une boîte à outils, et on l'ouvre puis on prend l'outil qui convient le mieux quand on vient nous poser une question. On a aussi besoin des CCAS, entre autres, pour venir nous proposer des projets, des actions concrètes de développement, d'animation de territoires, de prise en





Cyril Carbonnel

charge. Alors, évidemment, on a un tropisme santé, mais dans la santé, ça va très loin. C'est aussi la prévention, les déterminants de santé. Donc, on est à la disposition des territoires pour répondre à différentes questions et sortir notre boîte à outils. Et on doit, c'est aussi notre fonction, s'organiser pour être disponible. Quand on a discuté, on s'était dit pour vivre heureux, ne vivons pas cachés. Ce n'est pas parce qu'on inspecte qu'il ne faut pas venir nous voir. C'est deux choses qui sont complètement différentes. Et on a des fonctions qui sont complètement différentes et complémentaires.

Laurence Denes :

On peut peut-être retenir le fait que des recrutements tels que le vôtre, votre profil déjà, symbolise un changement de paradigme aussi.

Pierre Lespinasse :

C'était un choix du directeur général de l'ARS, qui a été renouvelé par la directrice actuelle, d'aller piocher dans d'autres univers que ceux de l'état pur et de la santé pure, au sens très large des personnes qui viennent du terrain ou qui ont un univers un peu plus ouvert que l'État. Mais ça n'empêche pas que j'ai des collègues qui sont 100 %

État, qui travaillent aussi comme moi. Et à l'intérieur des délégations, on fait la même chose. Nous, on a renouvelé quinze personnes sur quarante dans le Haut-Rhin en un an. À peu près personne ne vient de l'État. Ce sont des gens qui viennent de tous horizons pour cette action de terrain.

Laurence Denes :

Très bien. Donc, on retient ces signes de transformation qui, effectivement, montrent que le paradigme change. Monsieur Dumoulin, vous peut-être pas de transformation, parce que les commissariats régionaux à la lutte contre la pauvreté, ils sont nés quasiment avec la crise.

Donc finalement, l'avantage, c'est qu'il n'y avait peut-être pas d'antériorité, donc pas de transformation, ce qui est toujours un peu douloureux de changer de relation. On va pouvoir bâtir sur les coopérations qui sont nées durant la crise, durant la pandémie.

PENSER RÉSEAU

Rodolphe Dumoulin :

Oui. Peut-être en s'appuyant sur ce qui fait la force, à mon sens, de l'action sociale territoriale, d'abord en pensant territoire de vivre ensemble. Ce qui fait la force des CCAS, c'est qu'il est le bras armé d'une politique municipale globale et, du coup, il est capable de construire une politique socio-éducative avec la caisse des écoles, de construire une politique d'insertion partagée en s'appuyant sur la mission locale, sur le PLI s'il y en a un, afin d'être cet ensemble qui fait qu'en sortant le social du social, on lui donne toute la place qui doit être la sienne. Et donc ça, il ne faut jamais l'oublier. Ne restez surtout pas des spécialistes du social uniquement. Soyez d'abord les ambassadeurs du vivre ensemble dans l'ensemble de vos politiques municipales. C'est ce qui fait la force des CCAS ou des villes. Et moi, je suis un fervent partisan depuis toujours d'une intégration très forte, non

pas d'une banalisation mais d'une intégration très forte des CCAS dans les organisations municipales. J'étais moi-même directeur de CCAS et en même temps DGA de la Ville, même si je sais que c'est souvent un débat organisationnel en soi.

Le deuxième point, c'est de penser réseau, comme je le disais tout à l'heure. C'est facile de se dire sur le département du Nord, où on a la plus ancienne Union départementale des CCAS de France, qui doit être la plus dense, la plus outillée, historiquement portée par un président national à qui je dois une grande partie de ce que je sais aujourd'hui en matière d'action sociale. C'est facile de le dire ici dans le Nord, on a effectivement des outils, des contractualisations, des chartes et monsieur le président de l'Union départementale des CCAS du Nord en témoignait encore la semaine dernière pour son assemblée générale. C'est un peu plus difficile quand on se retrouve juste à côté, dans l'Aisne, dans un département à la fois les plus pauvres, les moins denses, où il y a très peu de CCAS et où quand je dis aux Départements, appuyez-vous sur les CCAS, ils me disent, mais c'est quoi le numéro de téléphone ? C'est qui ?

“
Les CCAS sont en capacité de trouver les bonnes réponses et les vrais besoins qui se trouvent à proximité des personnes
 ”

Alors il y a une petite union qui n'a pas de moyens. Donc on l'a inscrit du coup dans la contractualisation entre l'État et le département de l'Aisne. On a inscrit cette action pour doter l'Union d'un moyen propre et de commencer à mutualiser de l'ingénierie. Ça, il faut vraiment penser réseau parce que sinon, on reste. On fait des jolies choses dans l'absolu, puis on les fait avec les gros CCAS, mais on ne change pas structurellement les modes de coopération. Donc, ça veut vraiment dire penser réseau, quoi.

Et puis, le troisième point que j'ai envie de partager : non seulement penser réseau mais aussi, penser cadre d'organisation technique stabilisé avec le Département qui a tout intérêt non seulement à faire de la délégation de gestion, mais avec le CCAS, ça va beaucoup plus loin parce que c'est plus que de la délégation de gestion. C'est du partenariat de territoire où le CCAS va amener, ou aussi la Ville, ses propres ressources parce que bien souvent, les financements ne sont pas intégraux, donc elle va y apporter une part de cofinancement. Elle va y apporter son ingénierie, donc je pense que les départements ont tout intérêt.

Et dernier point, c'est faites de la politique, enfin, pensez ! On est sur une fin de période politique. Olivier Véran a présenté lors du conseil des ministres de mercredi dernier, à quelques jours du 17 octobre, journée mondiale du refus de la misère dont pas grand monde d'ailleurs n'a parlé. Vous avez vu ? On a parlé d'un autre 17 octobre, mais pas de celui-là. C'est bien dommage. Le ministre a présenté le rapport d'étape de la stratégie pauvreté, qui est une forme de bilan, en insistant sur le fait que la stratégie portée n'était pas terminée, qu'il n'y aurait pas d'année blanche en 2022 puisque la contractualisation sera poursuivie en 2022, ce qui n'était

pas acquis dès le départ. Mais prenez votre place là-dedans, jouez votre rôle. Faites de la politique comme on l'aime. Et je pense notamment à un champ sur lequel les relations entre les départements et les CCAS ont été un peu ambiguës. En tout cas, sur ce territoire, et notamment à Roubaix, d'ailleurs, c'est l'insertion sur lequel il y a eu des désengagements. Parce que certainement qu'il y a eu des ambiguïtés sur le rôle respectif des uns et des autres au moment où on est en train de généraliser le Service public de l'insertion et de l'emploi. On a besoin des CCAS.

Laurence Denes :

Merci beaucoup. Je vous propose vraiment de rebondir avec Luc Carvounas sur vos propos. On retient un réseau, vous faites de la politique. J'ai envie de dire Monsieur Carvounas, ce fameux rond de serviette dont on parlait au début de ce tour de table, vous l'avez entre les mains. Tout ne dépendrait que de vous...

NOUS SOMMES LES CCAS DE FRANCE

Luc Carvounas :

... Que de nous tous. Moi j'aime bien le discours de la présidente de L'ACTAS qui dit : nous savons où nous sommes et ce que nous devons faire, mais nous sommes nous aussi à notre place, les élus, et on ne décide pas tout seul. On est dans l'aide à la décision avec nos cadres et on fait un projet global. On copartage, mais je vais vous faire une confidence : Lorsque je suis devenu président de l'UNCCAS, j'étais dans ma zone de confort. J'ai un centre communal d'action sociale d'une quarantaine de collaborateurs, 2,4 millions de budget et moi je pensais que c'était à peu près pareil partout en France. Dans le cadre de mon tour de France, je me suis rendu compte effectivement qu'il y a des très, très petits CCAS qui tiennent à une personne. L'écu, ça a été rappelé. Et il y a d'autres CCAS, notamment dans l'Aisne, monsieur le commissaire. J'étais il y a quinze jours à Hirson et j'étais très impressionné. Hirson, une ville de 9 000 habitants. Jean-Jacques

Thomas, le maire, a dans son CCAS 89 collaborateurs et un budget d'1,7 million parce qu'il a fait une politique structurante de toutes les politiques publiques de la Ville, avec la politique de la Ville, avec l'insertion, avec la prévention. Et on va faire écho de tout ça. Et je pense qu'aujourd'hui, avec le maire de Grande-Synthe, je vais découvrir encore des nouvelles politiques publiques innovantes dans l'UDCCAS du Nord. Mais pourquoi je dis tout cela ? Parce que nous sommes les CCAS de France et quel que soit votre taille, venez nous voir à l'UNCCAS, venez partager nos travaux avec les groupes de travail. Nous avons des groupes de travail sur la question de la pauvreté, sur la question d'un revenu minimum, sur la question du sans-abrisme et nous allons porter tout cela.

Mais nous avons au-delà, peut-être qu'on en parlera, des perspectives de l'UNCCAS que je veux partager avec vous, on a quand même trois chantiers majeurs. Mais déjà, j'ai une mauvaise nouvelle pour tout le monde. Personne ne sait dans cette salle si on n'aura pas une cinquième vague et que, de toutes les manières, le savoir-faire qu'on a mis en œuvre va exister. Parce qu'encore une fois, le 17 mars 2020 est cette date butoir du changement.

Il y a des chantiers sur lesquels il faut qu'on ait une attention toute particulière les élus, les cadres territoriaux :

- la pauvreté. Parce que si l'on dit et on en est content, que cela à peu près tenu. Lorsque je regardais une enquête de mai 2021, 31 % des personnes interrogées se disaient en grande vulnérabilité. C'est 10 % de plus en trois ans et 87 % des personnes interrogées dites en vulnérabilité ont toutes un emploi, mais un emploi précaire. Donc il faut qu'on soit avec nos réseaux, avec nos lanceurs d'alerte extrêmement vigilants sur cette question parce qu'on n'est pas à l'abri d'un tsunami qu'on ne verrait pas venir avec des indicateurs qu'il faut améliorer, notamment INSEE. On peut avoir une base de partage avec nos CCAS.

- la question de la jeunesse parce que si je fais un petit quiz malheureux dans



Pierre Lespinasse

cette salle, est ce qu'on a eu des jeunes qui ont poussé la porte de nos CCAS ? Pas vraiment. J'espère qu'il y en a eu, mais pas vraiment. Pourquoi ? Parce que les jeunes pensent que le CCAS n'est pas pour eux. Ça ne correspond pas à leurs attentes. Donc ils vont plus facilement dans une épicerie solidaire, plus facilement vers les Restos du cœur, alors que les centres communaux d'action sociale, avec tout le champ aujourd'hui que nous mettons en place de politiques publiques, on peut les aider. Et c'est pour ça que, avec l'UNCCAS, nous allons lancer une grande enquête vis-à-vis de nos adhérents parce que je pense, quand on parle du CCAS 2050, il faut qu'on change de lexicologie.

- Centre communal d'action sociale, c'est comme aujourd'hui les centres de santé qui hier s'appelaient les dispensaires. Il faut qu'on ait quelque chose de plus évocateur, qui rassemble plus les questions que l'on porte. Et cela, nous essaierons de le faire. Voilà, il se posera la question des moyens, en fait, et nos budgets ne sont pas exponentiels. Et aujourd'hui, dans le lobbying que l'on doit faire avec le Parlement, il faut que les décideurs comprennent une chose. Vous savez quand je veux déposer des amendements au Sénat ou à l'Assemblée, les gouvernements, quels qu'ils

soient, me disaient « non, article 40 de la Constitution, vous me posez un amendement qui va faire des dépenses supplémentaires. C'est rejeté ». Sauf qu'aujourd'hui, à l'Assemblée nationale, des décisions sont prises sans concertation avec les associations de maires et d'élus locaux qui pénalisent nos budgets communaux.

À un moment où, la crise post-COVID nous demande de nous contraindre, de développer encore plus de nouvelles politiques de service public. Donc, comme les budgets ne sont pas exponentiels, ça se fait au détriment d'autres services publics et c'est dans cette relation avec le gouvernement qu'il faut qu'ils comprennent comment les choses se passent. C'est vrai qu'il y a un hiatus, même entre, on va dire l'administration centrale, les députés aujourd'hui un peu hors sol, qui n'ont pas d'expérience territoriale, même si ça avance bien. La DGCS, Virginie Lasserre, on a travaillé ensemble dans la même collectivité territoriale. Elle vient de la territoriale et donc elle a une vision des choses qui est celle qui est la nôtre et d'ailleurs parce que c'est la nôtre c'est elle qui m'a alerté en me disant « Luc il se trouve que la mission budgétaire

qui conventionne l'UNCCAS avec l'État était toujours rattachée au ministère de la Santé et des Solidarités. » Et patatras ! Je ne sais pas dans quel but. Un bon génie. On a considéré qu'il fallait nous rattacher au ministère du Logement au titre du Logement d'urgence. Bon, j'ai écrit au premier ministre, on verra sa réponse. Mais tout ça est révélateur d'un état d'esprit en fait. Quand je parle du rond de serviette, un état d'esprit. Quand j'ai écrit à certains ministres, je ne vais pas balancer des noms, si je le fais, Brigitte Bourguignon,

“
Soyez les ambassadeurs
du vivre ensemble dans l'ensemble
de vos politiques municipales
”

elle ne répond pas. Nous sommes les CCAS de France. Donc, à un moment donné, il faut hausser le ton pour que les gouvernements, celui-là et celui de demain, comprennent juste un truc. C'est nous qui gérons nos compatriotes au quotidien, tous les malheurs, comme tous les bonheurs. Et ça, il faut que ce soit en bonne synergie.

Laurence Denes :
Je vous remercie.





POUR NOUS AUSSI, LA SOLIDARITÉ EST UN MÉTIER.

Chez EDF, notre métier n'est pas seulement de produire et de fournir de l'énergie. C'est aussi d'être aux côtés de tous nos clients, même lorsqu'ils sont en difficulté.

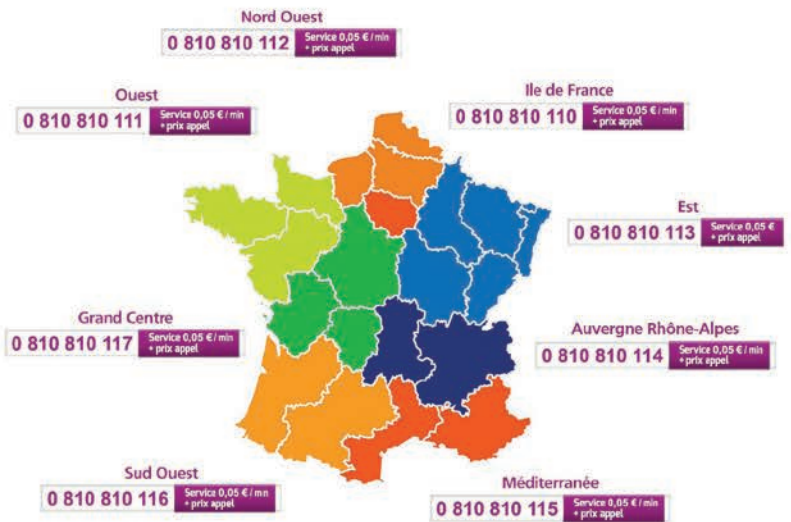
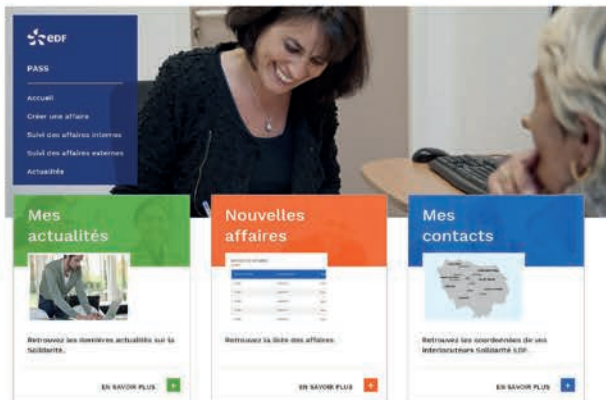
Depuis plus de 30 ans, nous travaillons main dans la main avec les collectivités et les acteurs sociaux pour faire en sorte que la facture énergétique ne soit pas un facteur aggravant de la précarité.

Et aujourd'hui plus que jamais, nos 250 experts solidarité se mobilisent pour trouver, avec vous, les solutions adaptées aux situations particulières des ménages que vous accompagnez, et ce dès l'apparition des premières difficultés.

Comment nous contacter ?

EDF a développé pour vous le **Portail d'Accès aux Services Solidarité** accessible sur Internet : pratique, il permet de formuler en ligne à tout moment des demandes auprès de nos conseillers solidarité et d'en suivre le traitement.

EDF met aussi à votre disposition des numéros d'appel dédiés **exclusivement réservés aux travailleurs sociaux et aux élus**.



Devenons l'énergie qui change tout.



FOURNISSEUR OFFICIEL
D'ÉLECTRICITÉ ET DE GAZ



LE CINQUIÈME ÉLÉMENT

Dans une crise qui s'annonce pour durer, les cadres territoriaux de l'action sociale ont fait, bien malgré eux, leur entrée dans la lumière... dans laquelle ils comptent bien rester et en profiter pour remettre l'action sociale territoriale et les acteurs de proximité sous le feu des projecteurs !

- Comment entretenir, dans une crise qui dure, sa place dans les réseaux d'acteurs ?
- Comment garder sa motivation sans s'épuiser ?
- Comment mettre en avant sa structure, son action et celle de ses collaborateurs grâce à une communication au top !

Autant de points traités dans une conférence-spectacle inattendue, en direct depuis la Martinique, Emmanuel Chila met en évidence le savoir-faire et l'expérience des CCAS au quotidien durant la crise sanitaire...

EMMANUEL
CHILA
CONSULTANT
EN COMMUNICATION

RETROUVEZ
L'INTERVENTION
D'EMMANUEL CHILA
SUR LE SITE DE L'ACTAS





GÉRAD
GUIÈZE
PHILOSOPHE

QU'EST-CE QUE LE RISQUE ?

Premièrement, un risque se rapporte à une représentation du futur. Cela signifie qu'on ne peut pas s'en tenir au présent, sinon on rentrerait dans l'insouciance, c'est à dire dans l'oubli des risques.

La deuxième idée que je vous propose, c'est la différence avec aujourd'hui. Parce que dans les sociétés traditionnelles, on pensait que les risques provenaient du hasard, de l'extérieur de nous, ce que l'on appelait le destin, et non pas de nos actes.

On n'estimait pas du tout que les risques que l'on prenait provenaient de nous. On faisait, vous le savez, vous avez des souvenirs à ce sujet, cette différence entre ce qui dépendait de nous et ce qui n'en dépendait pas et on estimait que les risques provenaient surtout de ce qui ne dépendait pas de nous, c'est-à-dire, si ça ne dépendait pas de nous, ça dépendait de ce qui était plus haut que nous. C'est pour ça qu'on l'appelait le destin. Et par conséquent, eh bien, le risque, on en faisait une figure et je crois que ça, c'est resté. On en faisait, dès l'Antiquité, une figure de l'adversité. C'est à dire qu'un risque, c'est ce qui peut venir contrarier nos projets. On n'en est pas sûr, mais on n'est pas sûr du contraire non plus. Ça veut dire que le risque se manifeste sous la forme non seulement d'une adversité, mais sous la forme d'une limite que le monde peut opposer à nos projets. D'où la volonté qu'on trouve parfois et que je commentais avec un peu d'ironie dès l'introduction, de vouloir éliminer les risques.

La troisième idée, ce que le risque nous apprend. Il nous apprend quelque chose de positif. Il nous apprend que nous vivons dans le monde de la contingence, que rien n'est garanti. Aucune action au monde n'est assurée de son résultat. Si on veut être assuré du résultat d'une action, il convient de ne pas agir. Et là, vous verrez, on prend pourtant des risques. Donc, le risque nous apprend que nous vivons dans le monde de la contingence, si vous préférez dans le monde de l'éventualité, de



ce qui ne dépendra pas peut-être de nos volontés et qui pourrait pourtant nous causer un dommage. Ça veut dire un monde.

Et c'est ça que porte en troisième partie l'idée de risque. Un monde où la certitude est absente. Cela nous apprend, mais c'est une super bonne nouvelle, que nous n'agissons toujours que dans le probable. Et que nous sommes donc contraints de prendre des risques. Tout ce qui peut arriver sans dépendre de nous est déjà porteur de risque. Cependant, être à l'abri de tout risque, ce serait, comme je le disais à l'instant encore, en encourir un. Celui de l'inertie, celui de la passivité, celui de l'immobilité.

Le risque est donc une condition de possibilité de l'action et de son progrès. Mais le risque nous apprend donc, et il faut faire avec, on va dire comme ça : le risque nous apprend que le monde n'est pas entièrement ordonné, mais qu'il n'est pas non plus un pur chaos. Sinon il n'y aurait pas de risque. Si tout était chaotique, on serait sûr que tout est incertain. Ce n'est ni l'un, ni l'autre. Ça veut dire quoi en positif ? Ça veut dire que nous apprenons par la notion de risque que le monde est un monde de délibération, que nous devons juger



quand nous agissons des conséquences possibles de nos échecs.

Comprendre le risque, quatrième idée que je vous propose, n'a rien à voir avec l'éloge actuel du risque tel qu'on l'entend dans l'esprit d'entreprise, parfois un peu sommaire. Comprendre le risque, s'il n'a rien à voir avec l'éloge actuel du risque chez ceux qui sont des fois un peu trop inconditionnels de l'esprit d'entreprise, c'est parce qu'il faut bien apprendre à savoir prendre des risques. Il y a des risques absurdes. Il y a des risques idiots. Il y a des risques dangereux. Il faut donc plutôt savoir prendre des risques parce que quand on agit, on n'agit jamais dans la clarté absolue et on n'agit jamais dans l'obscurité totale. Ni ombre, ni lumière. L'avenir est donc un clair-obscur. Oui, c'est ce qu'on appelle être bien dans le sujet. Vous voyez, l'avenir est un clair-obscur. Il ne doit avoir ni la frilosité de la lâcheté, ni l'action aveugle du risque.

“
Notre société exalte le risque en faisant une valeur de l'action et de l'initiative
 ”

NOTRE PRÉSENT ET NOTRE FUTUR, AU CONDITIONNEL ?

Accepter le risque, c'est échapper à l'inaction, à l'inertie et à l'indifférence. Ça veut dire que toute action est portée, mais c'est aussi ce qu'elle peut avoir d'excitant, je dirais, et d'engageant, par la perspective de son échec possible, mais de sa réussite possible aussi. Vous l'avez bien compris, le risque nous apprend que tous nos projets sont conditionnels. Alors ceci veut dire, et m'amène évidemment à mettre en relation risque et responsabilité, comme cela a été bien annoncé tout à l'heure, car vous avez bien compris, que le risque est un appel à la responsabilité. Quelqu'un qui prendrait des risques, mais qui estimerait qu'il n'en est jamais responsable, ne prendrait aucun risque. Donc, le risque est lié au concept de responsabilité. Alors, vous savez, là, je vais vite. Surtout que nous sommes en présence d'un juriste qualifié qui vous dira des choses bien plus élaborées sur le sujet.

Je me contenterai d'évoquer une page d'histoire. Vous savez qu'historiquement, le concept de responsabilité

sera interrogé d'une manière très complexe parce qu'on finira par mettre à sa place la notion de solidarité, c'est à dire une notion qui met l'accent non plus sur l'agent, c'est-à-dire celui qui est à l'origine de l'action, mais sur la victime, c'est à dire la victime par exemple d'un dommage subi. C'est-à-dire que dans l'histoire des droits sociaux, comme on le verra peut-être tout à l'heure, on va assister à la substitution de la notion de risque à la notion de faute.

Vous connaissez tous en 1898, par exemple, la Loi sur les accidents du travail. Qu'est-ce que ça veut dire ? Parler d'une loi sur les accidents du travail. Vous comprenez bien que ça veut dire qu'on change de modèle de référence, que désormais, le modèle de référence devient non plus la prévoyance qui renvoie à des risques de faute, mais à l'assurance. On estime des risques qui sont attribués au travail, qui sont liés aux conditions de travail et qui sont bien autre chose que des fautes. On va parler. Vous le savez très bien parce qu'on parle encore beaucoup plus aujourd'hui de facteurs de risques.

On va parler de population à risque. Vous voyez que cette notion a beaucoup avancé quand on a commencé à étudier les relations dans l'histoire des droits sociaux entre risques et responsabilités et que tout d'un coup, eh bien cette notion de risque, elle va interroger le problème de la responsabilité. Alors ? Qu'est-ce que ça veut dire la responsabilité quand on la met en lien, comme on l'a vu dans une demi-page d'histoire, avec la notion de risque ?

Eh bien, je crois que ça veut dire que la responsabilité, et c'est pour ça que c'est un risque, on va vite se mettre d'accord, c'est d'abord un refus. Quel est ce refus ? C'est celui de s'identifier à un rôle, c'est celui de s'identifier à un statut, c'est le refus de s'identifier à tout ce qui permettrait de fuir toute forme de responsabilité et d'en déposer, comme disait Sartre, le fardeau. La responsabilité, c'est un fardeau. Mais c'est une condition de l'action et des risques qu'elle comporte. Chaque fois que je me cale derrière mon rôle, chaque fois

que je me ferme derrière mon statut, je peux très vite fuir les responsabilités. La responsabilité, c'est d'abord ce refus. C'est-à-dire qu'il y a des situations qui convoquent la responsabilité.

La responsabilité, deuxième idée, c'est ce qui engage nos réponses. Vous savez que Responsabilité a deux sens du mot répondre : répondre à, c'est à dire à d'autres personnes, et répondre de, répondre de ses actes, répondre de ses décisions. Donc, ce qui rend la responsabilité complexe, c'est que c'est une double réponse. C'est un refus. Je ne vais pas me protéger derrière mon rôle, mon statut, mes origines. Et c'est deuxièmement ce qui engage une double réponse, la réponse à d'autres et la réponse de quelque chose. Ce qui veut dire : ça me fait à la fois plaisir et à la fois introduire toute une complexité de vous dire ça, ça veut dire que l'on ne devient pas responsable, mais que la responsabilité nous arrive. La seule chose qu'on peut faire, c'est de ne pas y répondre.

Elle nous arrive, elle nous saisit parce qu'une responsabilité, ce n'est pas un principe. La responsabilité nous arrive toujours dans une situation donnée dont nous ne sommes pas nécessairement les auteurs. Souvenez-vous de la phrase désormais historique « responsable mais pas coupable », qui était loin d'être absurde. Vous êtes responsable de vos enfants. Vous n'êtes pas complètement coupable s'ils cassent le carreau du voisin avec leur ballon. Responsable, mais pas coupable, vous voyez, ce n'est pas la peine d'aller chercher le sang contaminé.

LA RESPONSABILITÉ COMME RÉPONSE AU RISQUE

Je peux donc ne pas être responsable d'une situation. Toutefois, je suis responsable de mon être dans cette situation, de mes choix dans cette situation, de mes décisions entre des possibilités et je suis responsable aussi des conséquences prévisibles de mes actes. J'ai bien dit des conséquences prévisibles. Ce n'est pas facile d'être responsable de l'imprévisible. Alors,

“

Le risque se manifeste sous la forme d'une adversité, mais aussi d'une limite que le monde peut opposer à nos projets

”

ce qui définit la responsabilité comme une réponse, toute responsabilité après être un refus, après être une double réponse, après être compréhensible en situation, toute responsabilité nécessite une sortie de soi.

On ne peut plus persévérer dans son être. On ne peut plus continuer à ne s'occuper que de soi. Car la responsabilité nous met en crise, la responsabilité nous met en question. Nous ne pouvons plus demeurer fixés sur nous et sur le seul souci de nous. Tant que nous restons notre horizon, tant que nous n'allons pas au-delà de nous-mêmes, nous ne pouvons pas répondre de la responsabilité. Je vous cite un philosophe, il s'agit d'Emmanuel Levinas, peu importe, voilà ce qu'il écrit : « Nous devons désert (sous-entendu, pour être responsable) ... la demeure de notre être ». Joliment dit. La responsabilité, c'est donc une disqualification du souci de soi. Elle porte sur ce qui va au-delà de soi. Elle est une convocation par l'extérieur, notamment par une situation comme nous l'avons vu tout à l'heure. Ça veut dire que là aussi, on va bien se calmer, que la responsabilité n'est pas un projet. C'est elle qui me désigne. C'est elle qui me convoque à lui répondre. C'est ce que veut dire la responsabilité comme réponse, ce qui présuppose, comme toute réponse, un appel qui m'oblige et qui me convoque.

Je ne suis donc pas au fondement de la responsabilité. La responsabilité, c'est ce qui va arriver et qui va m'interdire l'indifférence. La responsabilité pour le dire autrement elle se trouve dans cette prise de conscience de ce qui, tout d'un coup, dans une situation problème, s'impose à moi et que je vais peut-être fuir, on est bien d'accord. La misère, la pauvreté, la précarité, la violence, la vulnérabilité, etc. La responsabilité se rencontre dans des situations qui me débordent et qui pourtant m'obligent.

Qui me débordent : je ne suis pas à l'origine de la pauvreté des gens.

Vous n'êtes pas à l'origine de ce qui se passe dans les milieux sociaux dont vous avez justement la responsabilité active. Elle se rencontre dans des situations qui me débordent et qui pourtant m'obligent. Ça veut dire qu'on peut aller plus loin, qu'elle est une élection qui a lieu malgré moi et qui fait que je ne peux plus égoïstement persévérer dans le seul souci de moi-même. Sinon, j'évitais les responsabilités, je m'arrangerais pour les fuir. On en connaît. Ça veut dire que la responsabilité est un dérangement. Je ne suis pas toujours très sûr quand on dit « moi, je voudrais bien prendre des responsabilités. »

Ça, c'est ce qu'on dit tant qu'on n'en prend pas encore. Vous voyez, c'est comme les gens qui disent j'adorerais être libre. Et puis vous leur dites : « Vous savez, il n'y a pas de liberté sans responsabilité ». Là, déjà, il y a moins de monde. Vous voyez donc, c'est un dérangement. Elle est en appel, mais un appel, je suis obligé de nous dire ça, qui peut cependant rester sans réponse. C'est bien pour ça qu'il faut des juristes parce qu'il faut toujours établir les responsabilités, surtout quand elles ont tendance fréquemment à se fuir.

Ça veut dire que je peux me dérober à la réponse. Mais par contre, je ne peux pas me dérober, et c'est ça qui est difficile dans vos métiers, à l'appel. C'est là un véritable problème d'éthique. Et si c'est un véritable problème d'éthique, c'est parce que c'est un problème qui a des conséquences sur nos libertés. Comme je vous le disais à l'instant, on peut chercher à se soustraire à une responsabilité. Regardez bien la différence.

Par contre, on défend toujours sa liberté tant qu'on n'a pas trop compris le lien



entre les deux. Mais on se défend de sa responsabilité. C'en est plein les tribunaux. La responsabilité, c'est une association à une obligation à répondre de mes actes ou d'autrui.

Je ne pourrais pas, en tout cas en si peu de temps, vous proposer une définition plus complète : assignation à une obligation. Assignation à une obligation à répondre de mes actes ou bien d'autrui.

Ça veut dire que la responsabilité est un jugement. Vous avez bien compris très compliqué, parce que c'est à la fois un jugement d'implication ou d'imputation comme vous voulez, c'est à dire se sentir responsable de ses décisions. Se sentir responsable de ses actes, c'est à la fois un jugement d'imputation, mais jusque-là, ça irait. Mais c'est en plus un jugement d'investiture. Je suis investi d'une responsabilité par le sort des hommes. C'est un jugement d'investiture qui interroge mes pouvoirs là où personne ne peut se substituer à moi. La responsabilité, c'est là où je suis insubstituable, je ne peux pas dire : « Allez voir un collègue ». Quand je commence à dire allez voir un collègue, c'est que je me défais de cette responsabilité possible. La responsabilité donne des limites à ma liberté parce qu'elle lui donne une borne, mais elle suppose pourtant la liberté. Celle de

ne pas nuire à autrui. Je ne peux pas prendre n'importe quelle décision dans la vie. C'est ça que rappelle l'assignation à la responsabilité.

Et donc, la responsabilité, c'est bien la capacité à répondre. Mais vous pourriez me dire c'est la capacité à répondre, tout va bien. Mais à quelle question ? On s'est mis d'accord, c'est la capacité à répondre à un appel, mais la responsabilité, c'est aussi la capacité à répondre à une double question. À celle de savoir qui a fait ceci ou cela, c'est à dire qui est la cause de l'action et deuxièmement, quelle est la cause de l'action. Vous voyez ce qu'est la responsabilité ? C'est ce pari extraordinaire, là où il y a des causes et là où il y a pourtant de la liberté, c'est une causalité par liberté.

Quand je commence à dire c'est moi qui ai pris cette décision, c'est moi. Si je suis l'origine, je suis la cause première, il y a à la fois une cause et en même temps, une liberté. Ça veut dire que

“

La responsabilité nous saisit. Elle nous arrive toujours dans une situation donnée dont nous ne sommes pas nécessairement les auteurs

”

pour pouvoir, par exemple, punir un coupable et l'estimer responsable, on y reviendra sans doute tout à l'heure, il faut lui reconnaître une certaine liberté. Évidemment, il faut lui reconnaître ce qu'on appelle une qualité d'agent.

SANS LIBERTÉ DIFFICILE DE RÉPRÉHENDER

S'il n'y a aucune liberté, l'action est difficilement répréhensible. La notion de responsabilité on voit donc qu'elle a à la fois une dimension subjective, la conscience d'un individu qui peut reconnaître les conséquences de ses actes, qui peut reconnaître les conséquences de ses décisions et à la fois la notion de responsabilité elle a une dimension objective, à savoir l'évaluation, par exemple juridique des responsabilités, puisque bien sûr, on ne peut pas prévoir tous les risques d'une décision ou d'une action.

Eh bien, je vais pratiquement terminer en vous disant ça : la responsabilité, et on rebondit sur le début, c'est à la fois ce qu'il faut amplifier par une conscience. Vous en avez un bel exemple aujourd'hui. Alors on ne va pas se gêner, l'environnement si on a affaire qu'à des irresponsables, c'est fichu. Donc, il faut bien amplifier la responsabilité, sinon rien ne va changer. Il faut l'amplifier par une conscience.

Exemple : ce qu'on vit sur l'environnement et en même temps, il faut la corriger par une couverture possible des risques. Comme on l'a dit tout à l'heure, eh bien voilà le rapport entre ces deux notions, risques et responsabilité. Alors je vais le dire de manière un peu imagée. Bon, on en a bien besoin. La responsabilité, c'est ce qu'on doit savoir ou lorsqu'on doit savoir ce qui ne doit pas arriver. Je dois savoir le plus possible ce qui ne doit pas arriver.



Le risque, regardez, c'est tout autre chose, c'est lorsqu'on ignore ce qui peut arriver.

La responsabilité, donc, elle croît et elle décroît avec l'autonomie. Bien sûr, plus on est dépendant, moins on est perçu comme responsable. Vous le savez tous, bien sûr, plus je suis perçu comme ayant une liberté, plus je suis posé comme étant responsable. Donc, ce qui la fait croître ou décroître, si vous me permettez cette image, c'est le degré d'autonomie du sujet et donc on prend nécessairement des risques en agissant librement. Je ne pourrai pas vous donner de plus beaux synonymes du concept de risque que celui de liberté. Souvent, vous avez remarqué, on l'a tous remarqué dans nos métiers, des personnes haut placées parfois ont une faible prise de risque par la crainte des sanctions de la part d'une hiérarchie, ce qui peut parfaitement se comprendre. Souvent, on voit aussi que de hautes fonctions passent du temps, parfois trop, à économiser les responsabilités. Nous avons donc tous compris que la responsabilité, elle se situe entre deux extrêmes, entre l'ignorance d'un côté et l'inconscience de l'autre. Il y a donc une ambiguïté à ce concept et par conséquent, vous voyez.

L'ACTION, AU CARREFOUR DE DEUX ÉTHIQUES

En conclusion, je vous dirais que la responsabilité, il ne faut pas la surévaluer. La responsabilité, elle, n'a pas en elle-même une valeur. Par contre, elle est au service de valeurs. Être responsable pour être responsable, ça, c'est du pipeau. Par contre, être

responsable pour être davantage au service d'une cause, au service d'une action, au service d'un droit, ça, ça a fière allure. La responsabilité n'a pas en elle-même une valeur par contre, elle se réfère à des valeurs. Elle est toujours prise, si on s'est bien compris, dans un double mouvement : un appel à la responsabilité, un appel à exercer des responsabilités. Et pourtant, pouvoir s'en protéger, je préfère s'en protéger à s'en décharger, comme vous vous en doutez, s'en libérer par des relais de protection ou par des renvois à l'État ou à ses services. Eh bien, je crois que c'est dans toute cette ambiguïté là que le concept de responsabilité réside et ne jamais oublier qu'il n'y a pas d'action sans risque. Il y avait un philosophe, rapidement comme ça, qui s'appelle Max Weber et qui avait dit : « Voilà, c'est simple quand on veut agir dans la vie, dans l'action donc, il y a toujours deux éthiques ». L'action est au carrefour de deux éthiques.

Déjà, elle a du mal, parfois, à être au rendez-vous d'une seule. Il disait « Quand on veut agir, on est au carrefour de deux éthiques ». La première, c'est une éthique de conviction. Les gens qui n'ont pas de convictions, ils n'agissent pas. Ils font la différence entre agir et faire. Vous sentez bien qu'il y a une grosse différence là, il y a pas mal de gens qui font hein. Comme on fait son devoir, donc agir et faire, eh bien pour agir, être au rendez-vous de deux éthiques. Qu'est-ce que c'est qu'une éthique de conviction ? Ce n'est pas du dogmatisme. C'est simplement que je réfère l'action à une orientation. Agir, c'est s'orienter (si on ne s'oriente pas, on n'agit pas), c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'action sans une valeur de ré-

férence. Voilà plus de justice, plus de liberté, plus de droits, voyez plus, etc. Mais il y a la deuxième éthique et vous l'avez bien compris pourquoi ça me sert de conclusion.

La deuxième éthique, c'est, disait Max Weber, une éthique de responsabilité parce qu'il n'y a pas de véritable action sans conscience des responsabilités prévisibles de ses actes. Quelqu'un d'irresponsable n'agit pas. Ce n'est pas de l'action, il est peut-être activiste, il peut être tout ce que vous voulez, mais ce n'est pas de l'action. L'action présuppose des responsables, c'est à dire des gens qui se sentent être à l'origine de l'action et à répondre à un appel. Eh bien, chaque fois qu'on a et une éthique de conviction, c'est-à-dire orienter l'action par une valeur de référence, et une éthique de responsabilité, c'est-à-dire un effort pour prendre conscience de ses responsabilités et des responsabilités telles qu'on les a définies, eh bien, nous sommes au carrefour de l'action. Donc, vous voyez, c'est mon dernier mot. Si on avait que des convictions, Max Weber nous dit : « Nous serions préoccupés par le salut de notre âme ».

Vous savez, les gens qui ont des convictions, pas question de se salir les mains. On reste des purs. Vous voyez. Et les responsabilités, ils n'en prennent pas. Et puis, si on n'avait que des responsabilités sans conviction Max Weber, nous dit : « On se préoccuperait du sort de la cité sans jamais le transformer ». Donc, l'action, elle est au carrefour de ces deux éthiques. Et voilà pourquoi c'est porteur et d'ombre et de lumière. Vous l'avez bien compris, mais vous savez, il y a tout un courant de la peinture et des oeuvres d'art qui étaient centrées sur les clairs obscurs.

Eh bien, je fais là. Je fais vraiment l'apologie du clair-obscur. Merci beaucoup.

“
La responsabilité donne des limites à la liberté parce qu'elle lui donne une borne, mais elle suppose pourtant la liberté.
 ”

Garantissez une meilleure attribution des aides sociales



Répondez aux besoins
de vos concitoyens



Sécurisez la distribution
de ces aides



Dynamisez le commerce
local



edenred.fr/ticket-service



DENIS
 ENJOLRAS
 PRÉSIDENT
 DE L'ASSOCIATION
 NATIONALE DES JURISTES
 TERRITORIAUX

Laurence Denes :

Merci à vous, merci beaucoup pour cette prise de hauteur sur la prise de risque et sur la responsabilité. On a compris qu'effectivement l'action, c'était de transformer la cité avec conviction. C'était tout à fait riche. J'ai noté que le risque était un appel à la responsabilité, que la responsabilité nous met en crise, pour ceux qui penseraient que c'est plutôt l'inverse en ce moment, et que la responsabilité est un jugement...

Vous avez aussi dit à un moment, cette expression que j'ai beaucoup aimée, qui est que nous vivions tous au conditionnel et comme j'aime bien les jeux de mots, je me suis demandée si la loi était là pour nous éviter l'imparfait ou nous tirer vers le plus-que-parfait. Voilà, je crois que j'ai fait à peu près tout le Bescherelle. Et Denis Enjolras va pouvoir nous le dire dans quelques instants, lui qui est Président de l'Association Nationale des Juristes Territoriaux. Vous exercez vous-même à la métropole de Lyon.

Mais d'abord, comment est-ce que vous recevez les propos de M. Guièze ? Est-ce que ça colle finalement à votre réalité ? Ou est-ce que le juriste prend ça avec philosophie ?

Denis Enjolras :

Bonjour tout le monde. Je voulais commencer, si vous me l'autorisez, par un petit clin d'œil avec la thématique de ces 44^{es} Rencontres, puisque je suis le petit nouveau. Vous dites « j'ai l'habitude de voir un film réalisé par l'ACTAS. Je viens chaque année. J'ai le réalisateur ACTAS, qui a son acteur (le professeur de Philosophie) fétiche qui est en première page. Et donc, ça va être un très bon film.

Et puis, il y a des seconds rôles, que je peux être. Le fameux juriste qui est second rôle mais qui est plus du côté, lui, de l'ombre, alors que l'acteur principal est dans lumière ».

Pourquoi vous dis-je ça ? Parce que ce juriste, les décideurs aiment bien qu'il reste dans l'ombre. Parfois, on aimerait bien qu'il reste dans l'ombre de



l'ombre, surtout s'il donne un avis qui ne va pas dans le sens de celui qui doit décider, qui est en responsabilité. Et puis, ce juriste est passé de l'ombre à la lumière pendant ces deux dernières années. Et aujourd'hui, on lui dit : puisque tu es juriste, et comme la loi est parfaite, elle ne peut pas être imparfaite, c'est soit blanc, soit noir.

Ça ne peut pas être le clair-obscur. Donc, débrouille-toi. Ce que j'attends de toi juriste, aujourd'hui, puisque j'ai découvert ou redécouvert que tu pouvais servir (passez-moi l'expression), puisque je dois décider. Mais je fais quoi ? Je suis responsable, mais surtout, dans quel cadre ? Comment ? Pourquoi ? La loi est claire, ta réponse devra l'être d'autant. Donc, c'est ton métier, c'est ton rôle ! Mais je veux être mis, moi décideur, à la lumière, mais je ne veux pas passer de la lumière à l'ombre. En clair, fait en sorte que, au pire, je sois responsable mais que je ne sois jamais coupable.

Pour réagir par rapport à ce que vous avez dit, qui est intéressant, et pour

“ La mise en jeu de la responsabilité est aujourd'hui la recherche du meilleur équilibre pour celui qui va subir un dommage ”

et 24 août 1790, c'est donc ancien, qui avait institué la garantie des fonctionnaires qui subordonnait la poursuite qui pouvait être diligentée contre eux à l'autorisation préalable de l'administration. Et à l'époque, l'administration s'appelait Conseil d'État.

Autant vous dire que le requérant ou que la victime, pouvait tenter, mais ne pouvait jamais obtenir gain de cause du fait de cette irresponsabilité de l'État mais aussi à la mise en cause de l'agent, faute de pouvoir mettre initialement en cause l'État.

Et puis, il y a eu une véritable révolution culturelle par une décision du Tribunal des conflits du 8 février 1873 dénommée Blanco. Quatre grands principes qui ont été dégagés depuis 1873.

Premier principe : responsabilité de l'État qui est explicitement reconnue pour la première fois.

Deuxième principe : les règles du Code civil, ce que dans notre jargon on appelle 1382 et suivants, ne s'appliquent pas.

Troisième principe : dans la mesure où il n'y a pas application du droit commun, il faut créer des règles qui vont être dérogatoires du droit commun, c'est ce que ça veut dire concrètement. Autrement dit, on ne va pas pouvoir appliquer les règles du droit civil, ce qui régit nos rapports entre personnes privées, notamment. Mais on va devoir inventer, rechercher et élaborer des règles qui vont être l'équilibre, le compromis, ou la conciliation entre les intérêts de l'État d'une part, et ceux des particuliers d'autre part.

Quatrième principe : compétence reconnue à un juge particulier qui est le juge administratif.

Je m'arrêterai là pour les différentes références juridiques, mais c'est pour planter un peu le décor, sans vilain jeu de mots, mais qui est nécessaire pour

essayer de vous expliquer la façon dont la responsabilité dont vous pourriez faire l'objet pourrait être recherchée, engagée, fait partie de ce principe-là, de cette histoire-là.

Il y a une histoire juridique, elle a été construite et les grands principes qui sont dégagés depuis 1873 s'appliquent aujourd'hui. On terminera par quelques jurisprudences actuelles de 2021, dont la dernière est du 15 octobre 2021 pour vous donner des grilles de lecture sur la façon dont un juge administratif établit les différentes responsabilités, une fois que ce juriste, bien ou pas bien, a fait en sorte de rester dans l'ombre ou d'être un peu trop dans la lumière.

Laurence Denes :

Justement, comment un agent, une structure, peut voir sa responsabilité aujourd'hui mise en cause ? Vous parlez à l'instant d'une jurisprudence récente. Ça veut dire qu'il y a déjà des recours COVID qui arrivent ?

On parle d'Agnès Buzyn, bien sûr au plan national, mais je parle au niveau local.

Denis Enjolras :

Avant tout, je mettrai la situation actuelle de madame Agnès Buzyn à part (avec tout le respect que je lui dois). C'est aussi ce que vous avez dit un peu sur l'aspect du sang contaminé, même si j'étais encore un peu jeune pour comprendre cette expression « Responsable, mais pas coupable », ça me fait référence, en fait à : « il nous faut trouver quelqu'un », possiblement l' élu en responsabilité. C'est le mot qu'on entend aujourd'hui avec une juridiction très spécialisée. Donc, il parle en fait de personne, mais je pense que c'est plus pour le côté, passez-moi l'expression « grand public » pour dire ça y est, nous, on a fait notre part, « nous avons trouvé quelqu'un ». C'est le fusible (clin d'oeil, puisqu'on est dans



raccrocher, si j'ose dire, je vais être beaucoup moins philosophe pour rester dans votre thématique « congrès là-haut ». Je vais être plutôt terre à terre.

ÉTABLIR LES RESPONSABILITÉS : UN PARCOURS SEMÉ D'OBSTACLES

Le juriste, il a les pieds sur terre et ce qu'on attend de lui, justement, c'est qu'il soit vraiment terrien, en prise avec la réalité du quotidien, c'est à dire proche de son terrain concret.

Pendant très longtemps, on a toujours évoqué le principe de l'irresponsabilité de l'État, de la personne publique, partant du postulat que l'État intervenait toujours pour l'intérêt général pour tous et donc l'État ne saurait mal faire, puisqu'il fait pour le bien.

S'agissant des agents, agent ou fonctionnaire, l'idée était aussi dans cette même mise en cause qui était étroitement possible et pour vous citer un texte de loi (désolé, déformation professionnelle) l'article 2 de la loi des 16

la lumière). Cette mise en cause pour vous rassurer aussi, puisque je suis agent aussi, nous sommes collègues. En tant que juriste, je dois aussi vous rassurer.

Et dans cette période, peut-être que d'entendre des mots rassurants sans être, tout en étant objectif, j'allais dire, tout à fait déconnectés de la réalité.

SOYEZ RASSURÉS, POURQUOI ?

Parce que la mise en jeu de la responsabilité aujourd'hui et vous l'avez dit, toute la responsabilité, c'est la recherche du meilleur équilibre pour la victime, celui qui va subir un dommage. Toute la construction juridique, toute l'approche du juge est de trouver cet équilibre pour que la victime puisse être indemnisée puisque c'est par la personne publique et qu'elle doit aussi assumer. Et que puisqu'on est dans le secteur public, il y a toujours une indemnisation, une personne publique ne pouvant pas faire faillite. Donc, il y aura toujours une indemnisation possible par rapport à un particulier privé qui ne peut pas être solvable.

Et il y a une grande conception, ce qu'on appelle la faute, peut-être qu'on vous l'a dit : « Attention, je ne veux pas agir parce que je vais commettre une faute ». Il y a ce qu'on appelle la faute de service qui est immatérielle : le service n'a pas fonctionné comme il aurait dû. C'est impersonnel, au sens où il n'est pas possible d'identifier telle ou telle personne, tel ou tel agent qui aurait occasionné ce dysfonctionnement.

Et puis, il y a une faute dite personnelle, qui nous est propre en tant qu'agent. C'est en principe cette distinction de faute de service qui va donc engager ou est susceptible d'engager la responsabilité de la structure, donc de l'établissement public CCAS, de l'association le cas échéant, de la collectivité. Et on verra aussi, de ses représentants, de celui qui décide parce que celui qui va être en haut de l'organigramme, le maire, le président... il a beau se retourner, mais il doit assumer. C'est lui qui va être devant cette fameuse lumière sous les projecteurs. En dessous, si j'ose dire,

tout en étant réaliste, on a des moyens de ne pas se faire peur inutilement. Et donc, la victime, elle va pouvoir choisir : mettre en cause l'administration ou engager la responsabilité de l'agent qu'il estime être responsable (fautif) du dommage pour lequel il demande réparation.

Est-ce que je mets en cause la responsabilité du service, de l'administration ? Ou est-ce que, par exemple, je vais mettre en cause la responsabilité de Gérard Guièze, eu égard à ce qu'il a dit parce que j'ai quelque chose contre lui et il doit assumer ?

Et les victimes peuvent le faire. Elles ont le choix, mais elles ont vite compris que si je mets en cause la responsabilité de l'administration, je vais pouvoir être mieux indemnisé que si je mets en cause l'agent.

Il va falloir que je démontre qu'il a fait une faute et en plus, il faudra que ce soit une faute personnelle, c'est à dire qui relève de sa vie privée. Quand on est agent, quand on est en action, quand on est au bureau, quand on est en activité, c'est déjà difficile. C'est une faute qu'on appelle non dépourvue de tout lien avec le service. La faute a été commise en lien avec le service, avec les moyens du service. C'est l'exemple courant de l'agent qui blesse ou qui tue accidentellement un autre collègue agent policier avec son arme de service. C'est l'objet du service ou avec les moyens matériels.

Et peut-être que ça vous est arrivé. Et je verrai peut-être des têtes « baissées » me dire oui, oui ouh là là. Qu'est-ce que j'ai fait ce jour-là ? C'est quand on prend notre véhicule de service pour exercer une mission et qu'on fait un petit écart pour aller à Ikéa qui a ouvert parce qu'on va faire une petite course.

C'est une faute de service, mais qui n'est pas dépourvue de tout lien avec

le service. Je pense que sur ce point là, il n'y aurait pas débat. Alors il y a de nombreuses jurisprudences en la matière.

Et puis, il y a la troisième caractéristique de la faute qui est une faute personnelle bien que commise avec le service, mais qui est teintée ou qui est occasionnée à des fins personnelles.

Il y a de la jurisprudence sur ce sujet. Pour illustrer, ce serait l'hypothèse où vous êtes à cran. Vous avez une famille, si vous êtes dans un EHPAD ou dans un centre social ou dans un CCAS, qui vous dit : « Moi cette crise COVID, j'en ai marre. Je veux des aides, je ne vois personne, mon frigo est vide... ». Et puis, passez-moi l'expression encore une fois, vous pétez les plombs, vous agissez brusquement voire avec une certaine brutalité envers cet usager.

Il y a des exemples comme celui d'un usager du service public postal est ressorti brutalisé des locaux (bureau de poste) où il s'était rendu.

Dans ces problématiques de faute et de victime et de responsabilité, même si vous semblez commettre une faute, est-ce que c'est une faute au sens de l'éthique ? Je commets une faute, mais parce que c'est par rapport à mes repères, à mes valeurs, à ma façon de faire, à ma culture, à mon être en tant qu'être humain.

Ou est-ce que c'est une faute professionnelle telle qu'elle existe dans le secteur privé (droit commun) où s'agit-il d'une faute de service pour nous, agents publics telle que définie par le droit administratif ? Il y a très peu de cas dans lesquels il y a une mise en cause de l'agent, pour la Covid-19 je n'en ai pas trouvé encore, où il y aurait une faute totalement personnelle de l'agent et que celui-ci doive assumer.

Pour identifier une faute, le juge apprécié très concrètement la situation

“

C'était nouveau pour tout le monde et le législateur inclus. Il devait traiter de situations qu'il n'avait jamais eu à connaître

”



de façon très concrète, pragmatique, qui fait quoi ? Avec quoi ? Avec quels moyens ? Dans quelle temporalité et dans quel contexte ?

RÉINVENTER LE CADRE DE SON EXERCICE

Laurence Denes :

Oui, parce que Pierre Lespinasse nous le disait bien ce matin. Il l'a dit à un de ses collègues je crois. Il dit : « oublie toutes les procédures, oublie toutes les règles, oublie toutes les normes. » Là, on s'est retrouvés quand même avec la crise. Vous vous êtes retrouvés avec la crise devant un espèce de no man's land où il fallait inventer, faire avant qu'il y ait des règles, un protocole qui tombe, etc.

Donc, j'imagine que vous-même, vous avez peut-être été submergé de questions à ce moment-là, justement, par les collègues qui vous appelaient de l'EHPAD : je l'ouvre, je le ferme ? Mes équipes qui ne sont pas protégées, je les envoie quand même travailler au risque qu'elles soient contaminées ou je les protège ?

C'est normalement en tant qu'em-

ployeur ou dirigeant ce que je dois faire, mais dans ce cas-là, les usagers vont se retrouver en grande difficulté ? Je ne sais pas. Vous avez eu des appels comme ça et si oui, est ce qu'il y avait des réponses ? Est-ce que la loi était à la hauteur de la crise ?

Denis Enjolras :

Si j'étais Normand, je vous dirais « p'têt ben qu'oui, p'têt ben qu'non. », j'ai une réponse où je vous dirai « noui » (c'est une réponse entre les deux). Il fallait pour resituer, pas pour expliquer, pas pour trouver des circonstances atténuantes. C'était nouveau pour tout le monde et le législateur inclus, c'est-à-dire qu'il devait traiter de situations qu'il n'avait jamais eu à connaître.

Et quelque part, il y a eu quand même une forme de réactivité, ce qui est beaucoup plus lourd, c'est la fabrication de la norme (c'est à dire en interne, au sein de l'administration parfois dans les différents ministères). C'est là où on a toutes ces lourdeurs administratives françaises entre : « Qu'a dit Ségur ?, Qu'a dit Matignon ?, Qu'a dit l'Elysée ? », etc. C'est plus une problématique d'hommes et d'enjeux de pouvoirs, tout en restant responsables, mais non coupables, plus

qu'autre chose. Mais le législateur, avec la loi, je pense, ont fait ce qu'ils ont pu dans des circonstances particulières.

Le « fabrique législative » n'a jamais travaillé aussi vite. On peut s'en réjouir. Mais qui travaille vite dans l'urgence ne travaille pas toujours bien. Il y a des trous dans la raquette, il y en a, il y en aura toujours. Ce qu'on peut lui reprocher, ce sont les fameuses injonctions contradictoires avec un nouveau textes qui sort alors que l'ancien texte n'a pas encore été analysé par le juriste. Pour trouver la solution et pour répondre à ce que vous m'avez demandé ici, le collègue je lui dirais : « attends, ce n'est pas de ta responsabilité ». Moi, je vais donner les instructions, je vais donner l'analyse à celui qui doit décider et c'est lui qui doit te dire si tu ouvres ou si tu n'ouvres pas.

Et quand j'entends, il y a plus de règles. Oublie toutes les procédures, je dirais non. Toutes les procédures existent et pas pour faire du juridisme. Ce n'est pas pour faire le juriste protecteur. Les règles existent, les procédures existent, mais il faut les appliquer avec discernement et d'une manière un peu plus opérationnelle.

Laurence Denes :

Jean-Claude Dancoine ce matin, je crois que c'est lui, a dit dans son discours qu'il y avait eu du borderline. Donc quand on est borderline, on peut tomber d'un côté ou de l'autre de la ligne. C'est qui qui décide ? C'est le magistrat ? C'est le juge ? Il va décider comment le juge ?

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL POUR GUIDER LES DÉCISIONS JURIDIQUES

Denis Enjolras :

On peut aussi retomber comme le chat sur ses pattes, comme on peut retomber comme la biscotte le matin, quand on est en retard et que l'on doit prendre le train, du mauvais côté. De façon un peu décalé, je préciserai que

le juriste ne prend pas de biscotte, comme cela il est tranquille.

Plus sérieusement, il ne faut pas perdre de vue que le juge est une personne physique, c'est « un humain », je le rappelle toujours. C'est à dire qu'un jour, je pourrais être juge, vous (membres de l'assistance) pourriez être juges également.

C'est un juge administratif et il doit concilier l'intérêt général, c'est plus une fonction d'équilibre, de compromis. Lui aussi doit comprendre la loi et doit apprécier par rapport à ce qui a été fait, avec pragmatisme, si ça a été bien fait, dans le sens de l'intérêt public, de l'intérêt général. Il n'est pas là comme le juge pénal, le juge répressif pour trouver un coupable. C'est pour ça que je reprends là aussi, tout le

monde vous dit « responsable, mais pas coupable ». Juridiquement, oui. Et si vous deviez être mis en cause, vous seriez mis en cause au titre de la responsabilité administrative. J'allais dire ce n'est pas grave au sens si vous venez me voir et vous me dites c'est du pénal. Je connais un bon avocat. Voilà, je passe la main.

Le juge, il est concret et c'est une réflexion qu'on se faisait entre juristes.

Pour une fois, on ne va pas reprocher aux juges administratifs qui jugent nos affaires de collectivité territoriale qu'ils ont une approche trop théorique du fait de leur formation.

Or, là, ils ont vécu comme nous, la crise : pour l'institution, pour la juridiction et en tant qu'humain. Donc quelque part, ils comprennent encore mieux ce qui a été fait et dans la mesure où ça a été fait et en replaçant toujours les fameux curseurs décisionnels.

Et on l'a vu entre l'équilibre de l'intérêt général et le respect de la liberté publique, quelle est ma liberté ? Pour le juriste, son rôle a aussi été nouveau : nous avons dû investir un champ que l'on ne connaissait pas, au moins de rappeler ce qu'est la liberté et que la définition de ma liberté en tant qu'humain n'est pas la même que l'agent, et de la liberté puisqu'on est en société. Et le juge administratif, il est là pour réguler aussi l'intérêt général, le bien commun, c'est à dire vivre ensemble par rapport à ce que l'on a pu faire ou ce que l'on peut faire. Et il est très pragmatique pour en connaître un certain nombre et on échange beaucoup avec eux. Des anciens collègues le sont aujourd'hui.

Quelle est la décision qui a été prise ? Par quels moyens ? Dans quel cadre ? Des moyens, ça peut être humain, financier ou encore matériel.

Oui, vous avez fait une faute parce que vous n'avez pas distribué assez de masques. Oui, j'ai commis une faute, j'assume. Mais les masques je ne les avais pas, donc j'ai régulé. J'en avais dix, j'avais huit agents, j'en ai donné un à chacun et les deux autres, ils ont été placés en congés. On verra après. Là, je suis d'accord avec ce qui a été



dit ce matin. Oublions les différentes procédures, mais au sens de la gestion humaine. Tu restes chez toi parce que je te protège aussi quelque part.

Je te protège en tant que manager et c'est de ma responsabilité que de te protéger. Si après tu veux venir

n° 419242) en lien avec le passage à onze vaccins obligatoires (de à 11 de mémoire).

Très succinctement, la requérante a contesté le fait et qu'il y avait notamment une atteinte à la liberté, une atteinte au corps humain puisqu'on

jurisprudences d'aujourd'hui. C'est le pragmatisme du juge administratif qui, pour des agents qui ont refusé de se faire vacciner, qui ont dit mais moi je n'y viendrai pas, j'ai été suspendu. Or, c'est ma liberté. Je suis agent, mais je suis quand même libre de décider si je vais être ou non vacciné.



absolument, ce seront mes conditions et c'est là où on peut tomber du côté obscur, de l'autre côté de la ligne où je le mets en danger.

Mais et là, je dois assumer mon acte, je le fais volontairement, sciemment. Généralement, les fautes administratives, résultent plutôt de comportement « inconscient, involontaire ».

Laurence Denes :

Je reprends juste ma question de tout à l'heure : des recours COVID déjà ? Ils sont nombreux ? On les connaît ?

Denis Enjolras :

Alors il y a des recours COVID qui sont des recours sur la problématique de suspension d'agents qui ne se sont pas fait vacciner et qui donc ne pouvaient pas exercer. Préalablement, la seule jurisprudence qui existe et qui n'est pas si vieille que ça, c'est une jurisprudence du 6 Mai 2019 (Ligue Nationale pour la liberté des Vaccinations,

allait injecter un produit étranger dans notre corps. Et le Conseil d'État, la plus haute juridiction administrative, s'était déjà prononcé en retenant une ap-

**“
Les règles existent, les procédures existent,
mais il faut les appliquer avec discernement
et d'une manière un peu plus opérationnelle
”**

proche pragmatique et objective « avantages / inconvénients ».

Il y avait plus d'avantages à ce que l'on vaccine les populations pour éradiquer des maladies qui allaient être mortelles, que le risque des conséquences de cette vaccination dont on ne connaissait pas encore tous les effets. Et ça fait, entre guillemets, beaucoup écho à ce qu'on entend aujourd'hui, c'est dans cette notion « risques, avantages » et toutes les

Et le juge a repris exactement cette logique-là, très pragmatique, en citant les textes et en disant que c'était une obligation, une obligation légale, que ça ne contrevenait pas à l'article huit de la Convention européenne des droits de l'homme sur l'intégrité humaine.

Et puis, il y a plus d'intérêt à ce que l'agent soit vacciné. Dès lors, en plus qu'il est en situation professionnelle de risque au sens médical, il est même allé jusqu'à dire qu'un agent hospitalier qui avait une décharge syndicale totale, mais qui avait des locaux dans l'hôpital, était aussi concerné. Même s'il n'était pas agent hospitalier au sens activité puisqu'il était en lien et qu'il croisait des collègues, des patients différents, différentes familles. Donc, il était aussi concerné (ordonnance n°2102174 du 5 octobre 2021, Tribunal Administratif de Châlons-en-Champagne). Et la dernière jurisprudence pour illustrer (Tribunal Administratif de Versailles du 13 octobre 2021, n° 2108368). Le juge considère, avec une motivation subtile qui retient

l'attention du juriste pour un agent hospitalier qu'il y avait eu une obligation vaccinale pour certaines catégories professionnelles dont celle de la santé, fixée par la loi du 5 août 2021, publiée au Journal officiel du 6 août 2021 « (...)dont Mme C n'est pas censée ignorer l'existence (...) ».

Comme le précise l'adage « nul n'est censé ignorer la loi » et, au surplus, vous êtes un agent hospitalier.



Laura Di Muzio et Jannick Jarry



IL N'Y A PAS D'AVENTURE COLLECTIVE SANS AVENTURE HUMAINE

JANNICK JARRY
CO-FONDATEUR
LJA SPORTS

LAURA DI MUZIO
CO-FONDATRICE
LJA SPORTS

La conférence retrace en une heure l'histoire des « Putain de Nanas », de la 2^e division au titre de Championnes de France Elite, en expliquant les différentes étapes de la construction de l'aventure humaine.

- **la création d'une identité de groupe :** avec la mise en place d'un cadre commun pour évoluer ensemble. À son arrivée il y a 10 ans, notre nouveau staff a mis en place un projet de jeu et de vie afin que nous puissions grandir ensemble autour des mêmes valeurs et de la même identité. La première étape a été de définir l'engagement de chacune dans le projet collectif et la vision de l'équipe.
- **la légitimité de chacune dans le groupe :** nous expliquons la notion de « supplément d'âme » dans notre équipe, à savoir le fait que chaque joueuse peut apporter au groupe, si l'on s'applique à considérer ses forces et non ses faiblesses.
- **la communication :** nous détaillons l'importance de la communication dans l'équipe et la façon dont elle prend forme dans notre quotidien, sur le terrain et en dehors, pour pouvoir tisser les liens du collectif.

■ **l'abnégation :** c'est un terme que l'on découvre comme étant le fait de s'effacer soi pour entrer dans le collectif, car, sur le terrain, ce sont les autres joueurs qui me font exister. Explication des rôles de « porteurs de décision » et de « joueurs soutiens », qui aident chacun à améliorer ses actions.

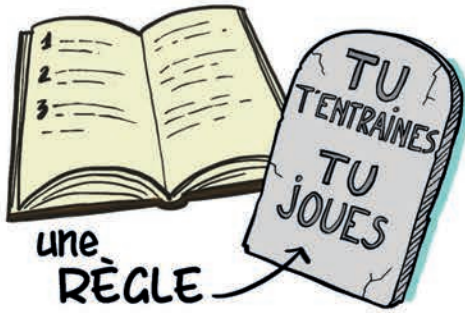
■ **le droit à l'erreur :** lorsque nous jouons, nous avons un principe : il n'y a pas d'erreur, juste des choix, bons ou mauvais, que le collectif assume ensemble et que l'on peut bonifier en prenant des initiatives. Pour passer au-dessus de l'erreur, le staff a créé un code : « Poubelle ».

■ **le leadership partagé :** la gestion du groupe et du collectif n'est pas simplement de la responsabilité des coaches ou des capitaines, mais de TOUS les membres du groupe. Chaque personne se rapproche d'un type de leadership. Dans l'équipe nous avons les leaders de jeu, les leaders de combat et les leaders de vie. Le rôle des capitaines et du staff est d'aider chacune à devenir un leader dans le domaine qui lui correspond le plus.

RETROUVEZ
L'INTERVENTION
DE J.L.A. SPORTS
SUR LE SITE DE L'ACTAS



une **BIBLE**
pour des
PUTAIN de **NANAS**



une
RÈGLE

un
SUPPLÉMENT
D'ÂME



Créer les conditions
pour que tout le monde
puisse en devenir un !

COMPLÉMENTARITÉ



la **COMMUNICATION**

par



vivre
ENSEMBLE et
INTENSÉMENT
les projets



SEUL
tu n'existes **PAS**

on va rechercher
les filles en
difficulté



LES ENFANTS
ÇA VA ?

DES **CODES**
TRANSMISSION
BIENVILLANCE



ET TON
WE ?

pas d'**ERREUR**
mais des **CHOIX**
à **BONIFIER**



le **LEADERSHIP** **ALTERNÉ**
appartient à **TOUS** !

si tu **PARLES PAS**,
t'es **MORTE** !

LES **INITIATIVES**
C'EST POUR
TOUT LE MONDE

BESOIN
D'AIDE ?



**IL N'Y A PAS D'AVENTURE
COLLECTIVE
SANS AVENTURE
HUMAINE**





Une édition 2021 riche dans sa diversité, son contenu, et objet échanges nourris comme prometteurs. Les dossiers présentés étaient tous de qualité, avec des projets innovants, porteurs et inclusifs.

L'ACTAS et ses 4 partenaires EDF; Acceo/Tadeo; Edenred France et Ensembl' sont fiers de valoriser les actions de ces acteurs de proximité qui «vont vers» et s'adressent à celles et ceux qui en sont et seront bénéficiaires. Un objectif commun : Soutenir les actions ambitieuses et innovantes en matière d'intervention sociale de proximité : « Actions innovantes et modélisables ».

Remerciements à l'ensemble des 19 adhérents ayant déposé au total 22 projets.

membres du jury : Sylvain DECARNE pour EDF, Thomas MONNEREAU pour EDENRED, Cécile BENICHOU pour Ensembl' et Françoise RENO, Claudine PAILLARD, Lionel RAVIER et Isabelle VATINEL pour l'ACTAS, Pascale VINCENT pour l'organisation administrative des AMIs,

Pour cette édition 2021, 5 thématiques/5 dotations entre 5 000 € et 8 000€ ont été proposées

- ACCEO pour l'AMIs sur la thématique « Favoriser l'insertion des personnes souffrant de handicaps dans le monde du travail » (5 000 €)
- EDENRED pour l'AMIs sur la thématique « Impulser des actions innovantes en matière d'aide alimentaire » (5 000 €)
- EDF sur la thématique « Sensibiliser les professionnels de l'action sociale aux questions énergétiques, pour les actions à destination de la formation des professionnels » (6 000 €)
- EDF Sur la thématique « Conduire une action de lutte contre la précarité énergétique » (8 000 €)
- ENSEMBL' Sur la thématique « Rompre l'isolement des personnes quel que soit leur âge ou leur condition sociale en coordination avec les acteurs sociaux » (5 000 €)

Prenez date : l'aventure des AMIs se poursuivra en 2022

Il faut souligner que 2 lauréats ont déjà été primés sur d'autres projets les années antérieures, ce qui montre que « tant qu'on joue, on peut gagner » et que tous les lauréats ont tenté leur chance» et que tous les lauréats ont tenté leur chance.

FAVORISER L'INSERTION DES PERSONNES SOUFFRANT DE HANDICAP DANS LE MONDE DU TRAVAIL

doté par ACCEO de 5 000 €, remis par Stéphane GUISET

Le CCAS de Besançon pour le projet : Sensibiliser la population aux handicaps avec une structure mobile et itinérante dont le prix sera reçu par Alban SOUCARROS, Directeur Général du CCAS de Besançon.

L'originalité du projet réside dans la réalisation d'un nouvel équipement mobile permettant de faire de la sensibilisation aux handicaps dans les entreprises et auprès du grand public.

Trois scénarios sont en phase d'étude :

- Le Bus Balade dans l'Univers des Sensibilisations
- Un truck des sensibilisations
- Une structure gonflable théâtre d'un escape game

Un projet ambitieux, intéressant, ancré dans un fort partenariat avec le FIPHP et les acteurs locaux de l'accompagnement du handicap. Il se veut un moyen d'aller au sein des entreprises mais aussi, dans une logique d'économie de moyens à la rencontre des collégiens et du grand public lors des grandes manifestations de la ville.

IMPULSER DES ACTIONS INNOVANTES EN MATIÈRE D'AIDE ALIMENTAIRE

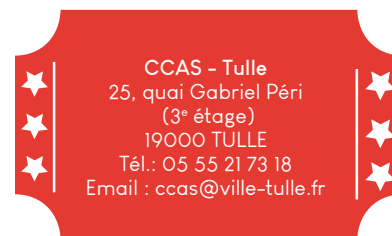
doté par par EDENRED remis par Cédric LELOUP

Le CCAS de Tulle pour le projet : « Pause popote » dont le prix sera reçu par Céline FERNANDEZ, Directrice du CCAS de Tulle en présence de la Vice-Présidente du CCAS.

Le projet innovant Pause Popote consiste à mettre en synergie l'ensemble des acteurs locaux de l'aide alimentaire pour organiser des ateliers cuisine à destination des personnes SDF ou hébergées à l'hôtel, plus habituées à des repas froids.

Animés une à deux fois par semaine dans des cuisines pédagogiques mises à disposition par les partenaires sur 2 sites de la ville, ces ateliers permettront de réapprendre à préparer des plats chauds, appétissants, garantissant une alimentation équilibrée et diversifiée qui seront partagés lors d'un repas commun à l'issue de la séance.

Le caractère pragmatique du projet, la mobilisation des acteurs locaux, le lien avec le Contrat local de Santé et le Plan Alimentaire Territorial ainsi que le souci de travailler le lien social et la reprise de confiance en soi sont autant d'atouts de ce projet et gage de la réussite de cette action !



COUP DE CŒUR DU JURY

Nouveauté de l'année 2021. Prix symbolique, il vise à mettre en lumière un projet particulièrement innovant.

Le Département du Rhône pour le projet : « Une réponse alimentaire de qualité pour tous ! » dont le prix sera reçu par Catherine GIRARD, Directrice Territoriale des Solidarités pour le département du Rhône.

SENSIBILISER LES PROFESSIONNELS DE L'ACTION SOCIALE AUX QUESTIONS ÉNERGÉTIQUES, POUR LES ACTIONS À DESTINATION DE LA FORMATION DES PROFESSIONNELS

doté par EDF de 6 000 €
remis par Anne Lucie FRÈREJEAN

Le CCAS de Bayeux pour le projet :
« Les questions énergétiques,
parlons-en ! » dont le prix sera
reçu par Anne Sophie FAELCHLIN,
Directrice du CCAS.

Dans une période d'augmentation des tarifs de l'énergie, ce projet qui vise à sensibiliser et former les travailleurs sociaux intervenant dans les CCAS de la région Normandie est un moyen de remettre les questions énergétiques dans l'accompagnement social global des personnes. La crise sanitaire, en mettant en lumière la prégnance des populations fragiles a focalisé les débats sur l'aide alimentaire. Or les dettes énergétiques sont un des principaux motifs d'aide financières et deviennent une préoccupation interne à EDF.

Le CCAS de Bayeux propose d'organiser, dans le cadre d'un partenariat avec la délégation régionale de l'ACTAS, 3 UDCCAS de la région, et en co-animation avec EDF Solidarité 6 à 7 journées de formation des travailleurs sociaux et des élus aux questions énergétiques. Ces journées seront accueillies dans différents territoires de la région.

Le projet s'inscrit dans une logique de recherche-action.

CONDUIRE UNE ACTION DE LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

doté par EDF de 8 000 €
remis par Anne Lucie FRÈREJEAN

Le CCAS d'Evian pour le projet :
« Lutter contre la précarité
énergétique des ménages en défaut
de paiement récurrent » dont le
prix sera reçu par Aurore DUPAYS,
Directrice du CCAS.

Lutter contre la précarité énergétique des ménages en défaut récurrent de paiement est une des préoccupations d'EDF Solidarité. Le projet déposé par le CCAS d'Evian répond à ce défi à travers la mise en place d'une recherche-action participative mobilisant l'ensemble des acteurs de terrain ainsi que des personnes en situation d'impayés dans une démarche « d'aller vers ». L'idée de ce dispositif est de mieux comprendre ce phénomène de dettes récurrentes, la manière dont il s'installe et est perçu par les personnes en difficultés, mais aussi, d'imaginer collectivement une méthode plus efficiente dans l'accompagnement de cette problématique. Cette méthode qui pourrait, après une phase test, être modélisée dans un souci d'essaimage. Démarche au caractère innovant qui vise à s'interroger collectivement sur la manière de « faire mieux ». Dimension pragmatique de l'action et volonté de co-construire le projet avec les partenaires du territoire et notamment les personnes auxquelles il s'adressera.

Une méthode originale dans laquelle EDF s'engagera au titre de la R&D.

ROMPRE L'ISOLEMENT DES PERSONNES QUEL QUE SOIT LEUR ÂGE OU LEUR CONDITION SOCIALE EN COORDINATION AVEC LES ACTEURS SOCIAUX

doté par EDF de 8 000 €
remis par Charles BERDUGO

Le CCAS de Vendin le Vieil pour le projet : « Partage à tout âge » dont le prix sera reçu par Carole FONTAINE, Directrice de la Résidence Autonomie en présence de la Vice-Présidente du CCAS.

Le projet Partage à tout âge est un vrai projet d'animation de quartier mené en partant d'une résidence autonomie. Il consiste en une démarche d'association des habitants autour de la définition, la construction et l'animation d'une terrasse intergénérationnelle et partagée visant à accueillir différentes rencontres (barbecue des familles, rencontre jeux ou activités manuelles, temps forts, bacs de culture). L'implication des habitants au fur et à mesure du processus permettra de donner vie à ce lieu inclusif.

Caractère innovant d'un projet conçu dans une transversalité public/partenaires avec une démarche de mobilisation, gage d'une bonne appropriation d'un lieu de vie de quartier.

Les valeurs sous-tendues : non stigmatisation des personnes, bienveillance et bienveillance pour lutter contre l'isolement des personnes quels que soit leur âge ou leur situation sociale.



1^{er} dossier déposé par un Département pour les AMIs de l'ACTAS, ce projet ambitieux conjugue aide alimentaire, lutte contre le gaspillage alimentaire, développement durable et mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'alimentation sur un territoire : producteurs, commerçant des métiers de bouche et grandes surfaces, les cantines et restaurants collectifs du secteur (écoles, hôpitaux, etc...). Il vise à permettre la redistribution des produits invendus ou non consommés à travers la création d'un réseau local de récupération des invendus et la promotion du don dans les écoles.

Une plateforme numérique devrait permettre de garantir la gestion des invendus et la traçabilité des échanges et des produits. C'est un projet ambitieux mené sur un territoire de 43 communes. Avec un caractère d'économie circulaire et un ancrage dans le territoire, la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'aide alimentaire est un gage de réussite.



**ET SI ON FAISAIT
DE L'INNOVATION
UN LEVIER DE SOUTIEN
AUX POPULATIONS ?**

Up conçoit et déploie des solutions de paiement et des services à utilité sociale et locale qui permettent à l'action publique de gagner en efficacité et visibilité.

Up accompagne plus particulièrement les CCAS et CIAS pour moderniser le versement des aides aux populations avec le Chèque d'Accompagnement Personnalisé Chèque de Services ou la carte de paiement UpCohésia.

Découvrez les solutions Up au service des Politiques Sociales sur up.coop
info.collectivites@up.coop
01 41 85 08 55



**Ça fait du bien
au quotidien**



De gauche à droite : Laurence Denes, Hervé Sanchez, Nils Randriamanantena



- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p>NILS
 RANDRIAMANANTENA
 CHEF DU SERVICE
 PRÉVENTION
 ORGANISATION ET QVT</p> <p>HERVÉ SANCHEZ
 FONDATEUR OBIANCE
 PRATICIEN ET FORMATEUR
 BIEN-ÊTRE</p> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
|--|---|--|

Laurence Denes :

Avec nous, justement, ce matin, Nils Randriamanantena qui est chef du service prévention, organisation et qualité de vie au travail à la Région des Pays de la Loire. Et à ma gauche, donc, Hervé Sanchez, formateur en bien-être. Ils sont là pour nous rappeler pourquoi il est essentiel de veiller sur nos batteries. Et puis comment, le cas échéant, les recharger. Si vous le voulez bien, on va aller dans le vif du sujet tout de suite. Pourquoi est-ce que la question de la santé au travail, et ailleurs, des dirigeants est si rarement abordée ? Est-ce qu'on part du principe que la résistance, l'endurance physique, ça fait partie de leurs compétences professionnelles ?

Nils Randriamanantena :

Oui, justement, ça fait écho à ma propre expérience de manager puisque quand j'ai commencé il y a quelques années de ça, c'est vrai que je me faisais aussi un petit peu ce film à la Spiderman. Ou en tout cas, pour ce qui me concerne, c'était peut-être un petit peu plus Star Trek qui est un peu plus mon univers. Je me voyais vraiment comme le capitaine de vaisseau qui allait embarquer sur la durée son équipage à travers les planètes inconnues, etc. Évidemment, j'ai très vite atterri. La réalité du métier est complètement différente, et ce qui

m'a effectivement surpris, ce sont ces attentes vis-à-vis du manager et en particulier le fait que finalement, dans ses vicissitudes, dans ses problématiques de santé au travail du manager lui-même, il y avait une espèce de... je ne sais pas... on peut peut-être appeler ça une omerta. En tout cas, ce ne sont pas des choses qu'on évoquait assez facilement publiquement avec ses collègues, avec sa hiérarchie ou entre pairs. Et en creusant un peu, en fait, ce n'est pas si illogique que ça, compte tenu de nos racines historiques et de nos racines sociologiques.

Parce qu'en fait, le manager en France, il est, comme on dirait, à la conjonction de plusieurs phénomènes. Alors le premier, c'est que la valeur travail en France est particulièrement présente. Là, il y a des travaux de Dominique Méda ou Lucie Davoine, qui sont des sociologues qui ont beaucoup travaillé là-dessus : plus qu'ailleurs en Europe, l'accomplissement personnel en France passe par la valeur travail. Ensuite, il y a un autre élément. Donc là, c'est plus un sociologue que j'aime bien, qui s'appelle Philippe d'Iribarne, qui lui, a travaillé plutôt dans les années 70 mais ses conclusions sont toujours d'actualité.

Il a mis en évidence une espèce de « logique de l'honneur » dans l'exercice de certains métiers, et typiquement,

dans le métier d'encadrement, de manager. Il y a une espèce aussi de conception monarchique de l'exercice du pouvoir. Et là, on peut tout à fait faire le lien avec tout ce qu'on a pu lire, voir ou suivre en formation sur la notion de leadership charismatique. Et puis, le dernier élément c'est l'engagement, puisqu'en France, là encore, la spécificité, c'est qu'on a un terreau d'engagement qui est très présent. L'Observatoire de l'engagement de Paris-Dauphine a récemment publié une enquête qui montre qu'il y a à peu près 80 % des salariés français qui se déclarent particulièrement engagés. Et donc le manager, en France, est au milieu de tout ça, de cette dynamique. Donc : valeur travail très présente, conception charismatique, monarchique de l'exercice du pouvoir, en tout cas dans cette espèce de logique de l'honneur du métier de manager. Et engagement particulièrement présent. Et donc, ce n'est pas étonnant, effectivement, pour venir à ce que je disais au départ, qu'on soit sur des dynamiques aussi de surengagement, de surinvestissement, avec toutes les conséquences négatives.

Laurence Denes :

Bon, ça, effectivement, on le comprend, c'est un peu le fantasme ou le rêve. Dans la réalité, est-ce qu'on sait combien de cadres dirigeants sont effectivement en souffrance physique ou psychique ? J'avais lu, mais c'était avant la crise, je tiens à le préciser. J'avais vu que Bpifrance par exemple, parlait de 15 % des dirigeants d'entreprises qui étaient en burn out et Cadreemploi parlait d'un cadre sur deux qui était en état d'épuisement professionnel. Alors avec la crise, j'imagine, je ne sais pas si on a multiplié par deux. Ça fait tous les cadres en fait, deux sur deux.

Nils Randriamanantena :

En fait, c'est assez intéressant d'avoir trouvé ces chiffres parce que personnellement, je trouve qu'ils sont difficiles justement à trouver, les chiffres propres au métier de manager...

Laurence Denes :

Une journaliste ne cite pas ses sources, mais je ferai peut-être une exception.

Nils Randriamanantena :

Merci. La crise a quand même mis en évidence ces problématiques qui étaient certes présentes avant la crise. Il y a un autre héros de ma jeunesse, en l'occurrence une héroïne, qui est Marie-José Pérec, dans un tout autre domaine. On n'aurait jamais demandé, par exemple, à Marie-José de courir d'abord un sprint et d'enchaîner tout de suite avec un marathon. C'est exactement ce qu'on a demandé au manager avec la crise. Effectivement, pas étonnant que l'épuisement professionnel ait été quelque chose d'assez fréquent. Alors je ne sais pas si vous l'avez vu passer, parce qu'effectivement, il y a à peu près un an de ça, il y a eu des chiffres qui sont sortis, en particulier des chiffres du cabinet Empreintes Humaines, qui est un cabinet de QVT assez spécialisé sur les questions de santé au travail aussi, et qui a démontré qu'effectivement, on était plus sur l'ordre d'un tiers à la moitié des cadres qui se déclaraient en souffrance psychologique. Et effectivement, à peu près 5 % carrément en situation de burn out.

Laurence Denes :

Il s'agit de ceux qui se déclarent...

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU CŒUR DE LA CRISE

Nils Randriamanantena :

Exactement. On l'a vu, ce n'est pas facile à dire, non, ce n'est pas facile à se l'avouer, effectivement. C'est vrai que dans le secteur de l'action sociale, il y a des facteurs de risques psychosociaux qui sont particulièrement présents. Alors sur les risques psychosociaux : c'est les risques pour la santé morale, physique et psychique qui résultent d'une interaction entre une situation de travail et un individu. C'est pour ça qu'on appelle ça aussi des risques organisationnels. Et alors pour le secteur de l'action sociale, il y a beaucoup d'études qui montrent qu'il y a certains facteurs qui sont particulièrement présents et qui, du coup, se sont retrouvés vraiment très présents pendant la crise. C'est la pression temporelle

du fait de vos activités, des usagers que vous servez, que vous aidez. Ce sera intéressant de voir si vous vous reconnaissez dedans puisqu'il y a des questions qui sont prévues à la fin. Donc pression temporelle particulièrement présente, manque d'autonomie et manque de reconnaissance. C'est ça qui crée le terreau des facteurs de RPS. Plus spécifiquement dans votre secteur.

Laurence Denes :

L'action sociale, bien sûr et vous le savez mieux que personne, est un domaine particulièrement touché par les RPS, par les TMS aussi, d'ailleurs. Pour les équipes, pour les dirigeants, on a appris avec cette pandémie qu'il y avait des « super contaminateurs ». Est-ce qu'on peut dire qu'il y a des « super stressés » aussi pour les dirigeants de l'action sociale ? Je ne



Nils Randriamanantena

sais pas. Est-ce que la question de la responsabilité, on a vu hier après-midi que ça pouvait peser quand même assez lourdement sur les épaules ? Il y a peut-être un sentiment d'impuissance. Il y a la gestion d'équipe, ce n'est pas toujours facile avec les questions d'absentéisme, de recrutement. A-t-on identifié comme ça des « super stressés » ?

Nils Randriamanantena :

Oui, c'est vrai que le métier de manager est particulièrement exposé. Alors, quand même, une petite mise au point. Le stress n'est pas forcément quelque chose de négatif parce qu'on en parle là aujourd'hui, effectivement, avec des aspects très négatifs. Mais le stress, ce sont aussi les papillons dans le ventre. Quand on fait une demande en mariage, je parle par expérience... Mais ce genre de choses, c'est aussi positif. En

“

On n'aurait jamais demandé à un athlète de courir d'abord un sprint et d'enchaîner tout de suite avec un marathon. C'est exactement ce qu'on a demandé au manager avec la crise

”

revanche, c'est effectivement quand on est en surexposition ou dans la durée que le stress bascule et devient un facteur de risque psychosocial. Et là encore, une petite exception française : on considère qu'il y a à peu près de 20 à 25 % des salariés français qui sont en surexposition au stress.

C'est quand même important de le savoir. Alors c'est vrai que sur le métier de manager, je m'étais fait des petites notes parce que rien que les injonctions multiples qui constituent finalement votre fiche de poste idéale sont pour moi vraiment un facteur de risque.

C'est une petite liste à la Prévert. Je vais en citer quelques-unes. On va voir si vous vous reconnaissez dans cette fiche de poste idéale. Ce sont des éléments que j'ai repris de la littérature managériale grand public, etc. Un manager doit être « un leader, il doit avoir une vision. Il doit être tactique, stratégique, courageux, empathique, contrôler ses émotions, avoir l'esprit entrepreneurial, intrapreneurial aussi. Il doit optimiser les ressources, conduire et accompagner le changement. Évidemment, il doit motiver ses équipes. Il doit aussi être dans l'écoute, le contrôle... » Ce n'est pas fini. Il doit aussi « sécuriser, produire, régler les conflits, gérer les crises, anticiper, etc. » Pas mal hein !

C'est vrai qu'avec la crise, tout ça a augmenté. On a en plus demandé aux dirigeants d'avoir des capacités à gérer les résiliences individuelles et collectives des équipes, de l'organisation. Après, c'est vrai que le manager de proximité, on le sait, est particulièrement exposé à cette confrontation entre le travail qu'on prescrit, le cadre, et le travail réel : Comment est-ce qu'on adapte ses prescriptions à la réalité du terrain. Alors, on sait que dans l'action sociale, c'est souvent là où le bât blesse parce

que c'est assez difficile et chaque situation est particulière. Et la crise a fait exploser ça. Vous avez parlé je crois hier aussi des responsabilités de ses prises de risque... C'est vrai que je n'aurais pas aimé être à votre place avec ces choix cornéliens. Est-ce que j'envoie mon collaborateur sur le terrain ? Il y a encore un an, on savait très peu de choses sur ce virus. Donc potentiellement, il y avait un vrai risque pour la santé de son collaborateur, mais derrière aussi la notion de service public.

Laurence Denes :

Quand on est sur la plage l'été, les sauveteurs repèrent tout de suite les nageurs qui sont en détresse. À quoi est-ce qu'on peut voir que son collègue, par exemple, perd pied ? Ou à quoi est-ce qu'on peut reconnaître que soi-même, on est en train de perdre pied ? Et qu'est-ce que les organisations peuvent faire pour assurer le sauvetage de leurs cadres ? Est-ce que vous même, à la Région, par exemple, vous avez mis en place des choses particulières, notamment pendant la pandémie ?

Nils Randriamanantena :

Oui, alors, en fait, il y a trois niveaux. Je dirais que le premier, ce sont les signaux faibles. On est toujours encouragé à reconnaître les signaux faibles chez nos collaborateurs, nos collègues, etc. Mais on est beaucoup moins doué pour reconnaître ces signaux faibles sur soi-même en fait. Et là, je dirais que c'est vraiment la première étape. C'est de réaliser que soi-même, on peut avoir des signes un peu comme ça auxquels il faut qu'on soit attentif de démotivation, de manque de concentration, de fatigue. Je ne dis pas ça parce que vous avez fait la fête hier, mais dans l'exercice de votre métier. Je vais faire un parallèle avec le burn out, si vous permettez. Parce que ça illustre très bien ce point d'attention



là. Parce que le burn out, en fait, il est précédé par tout un cycle, une dynamique de démotivation, etc. Le burn out, c'est vrai que c'est quelque chose de compliqué. Il y a plus d'une centaine de manifestations au tableau clinique, donc c'est vrai que c'est difficile de poser un diagnostic. Par contre, il y a un point commun à tous ceux qui font un burn out à un moment donné, c'est le déni de ces signaux faibles. Donc là, c'est vraiment un point d'attention. Alors il n'y a pas de recette miracle. Mais c'est vraiment un point d'attention que je vous lance d'être attentif à vos propres signaux faibles.

Après, au niveau collectif, ce que, par exemple, on a mis en place au niveau de la Région, c'est les échanges entre pairs. Finalement, c'est exactement ce que vous êtes en train de faire avec ce séminaire, c'est vraiment salvateur.

communautés métiers de managers. Moi, par exemple, j'étais parrain d'un jeune manager, mais pas au sens de ni de l'âge, ni de la carrière antérieure, mais un manager qui arrivait dans la collectivité, donc qui était moins aguerri à nos vicissitudes internes, etc. Ça a été très riche de part et d'autre de pouvoir échanger tout au long de l'année, en particulier à distance.

UNE OPPORTUNITÉ POUR LIBÉRER LA PAROLE DES MANAGERS

Laurence Denes :

C'est un exemple des espaces de parole, un tutorat finalement.

Nils Randriamanantena :

Oui, c'est une sorte de tutorat, de parrainage, de mentoring.

(individuelle, collective, structurelle), où là, on est assez classiquement sur des notions de plan de prévention. Donc ça, c'est quelque chose qu'on peut faire au niveau d'une organisation, quelle que soit sa taille et si on n'est pas en capacité de le faire soi-même, il y a des acteurs à l'extérieur qui peuvent vous aider à l'établir. Là, on est sur un triptyque d'identification du risque. C'est très classique comme démarche : identification du risque, évaluation de ce risque et, derrière, on met en place des plans d'actions pour réduire ces risques. Donc, tout ce que je viens de citer, ça résulte aussi de cette dynamique là et c'est traduit dans ce qu'on appelle un document unique des risques d'évaluation professionnelle.

Laurence Denes :

Et j'en reviens aux espaces de dialogue. Ils vont être pérennisés ? On peut espérer que la crise va finir à un moment ou un autre. Ils seront pérennisés finalement. Depuis hier matin, on voit qu'au-delà des effets délétères que tout le monde connaît, et c'est la pertinence de ces journées, c'est de montrer que finalement, la COVID elle a aussi des effets positifs. Révéler les CCAS, revoir peut-être les limites juridiques, on l'a vu hier. Enfin, refonder l'esprit d'équipe. Est-ce que ça a permis aussi de libérer la parole ? Ce qui était difficile à dire avant avec la crise, c'était tellement énorme que finalement, on a osé prendre la parole, dire : « Je ne vais pas bien », « Je pète les plombs » pour dire les choses et du coup, ça a ouvert les vannes et ça va rester ?

Nils Randriamanantena :

Alors oui, c'est toujours un peu compliqué de répondre à ce type de question. C'est vrai que la crise, dans son malheur, a aussi été finalement une opportunité de ce point de vue-là, notamment en matière de prévention, ça a vraiment libéré les chakras. Parce qu'avant, parler prévention, ce n'était pas si simple, dans une collectivité en tout cas. Dans ma structure, par exemple, une structure assez grosse, on 4 000 agents, sur un mode de fonctionnement plutôt classique et hiérarchique. Enfin, c'était le cas avant. Et effectivement, avec la crise, en fait

C'est le fait de pouvoir échanger avec d'autres managers qui rencontrent les mêmes difficultés parce que dans le métier de management, il y a aussi toute une part d'isolement finalement qui renforce ces risques psychosociaux dont on parlait. Nous par exemple, c'est vrai qu'on a mis en place des échanges, alors au départ de la crise, c'était plutôt sur Teams parce qu'il y avait l'effet confinement, etc. Mais on a transformé l'essai et on a constitué de véritables

Laurence Denes :

Il y a une hotline ? Avec des psychologues avec une cellule de santé ?

Nils Randriamanantena :

On a effectivement une psychologue du travail en interne, donc ça, c'est très important. Effectivement, pour avoir cette soupape de sécurité, un espace de parole protégé. Mais tout ceci résulte aussi, et c'est le dernier niveau, d'une dynamique structurelle aussi



finalement, on s'est rendu compte qu'il y avait plein de choses qui étaient possibles, qu'on ne pensait pas forcément possibles avant.

Alors je parle du télétravail, mais je parle aussi de l'autonomie. L'animation managériale en fait, finalement. On a dû laisser beaucoup plus de marge de manœuvre aux managers de terrain, aux agents sur le terrain. Parce qu'avec la distance, la crise, les plans de continuité d'activité, etc. l'hypercontrôle classique n'était plus vraiment possible. Et donc, c'est vrai que l'on n'est pas non plus sur une transformation. Je dirais un monde d'avant, monde d'après. Mais on a plutôt été sur une accélération de certaines dynamiques, de certaines réflexions par rapport à l'objet travail qui se concrétise et s'accélère du fait de la crise.

Donc, on le voit aujourd'hui sur les débats qui animent les collectivités, en particulier sur les questions de télétravail, mais aussi vraiment sur cette question. Et j'y place beaucoup d'espérance d'animation managériale, de démocratie organisationnelle, donc des éléments qui sont vraiment essentiels aussi pour la santé au travail.

Laurence Denes :

Alors hier, Emmanuel Chila, qui donnait quelques conseils de communication, disait « Parmi tous ces constats il y avait ces batteries plutôt complètes, les cinq barrettes, parce qu'un manager à plat ne communiquera plus comme il faut ». Donc c'est important, évidemment, pour le manager la santé au travail, mais c'est important pour ses équipes. Il faut arrêter de penser d'une part qu'un manager malade, c'est une faute professionnelle, comme un médecin qui serait enrhumé tout le



temps. Prendre soin de ses équipes, c'est prendre soin de soi. C'est ça ?

Nils Randriamanantena :

Tout à fait. Je me permets de faire écho. J'ai grandi avec les comics, je suis vraiment fan de superhéros et j'ai vraiment beaucoup aimé votre teaser et encore une fois l'allusion à Spiderman... Alors c'est vrai que moi, j'étais plutôt Superman et Wonder Woman quand j'étais gamin.

Et je pense que la première étape, c'est vraiment de déconstruire ce mythe du super manager, du manager super héros qui est infaillible, etc. Je pense qu'on se trompe sur la notion d'exemplarité du manager. L'exemplarité du manager, ce n'est pas justement être ce Superman ou cette Wonder Woman, parce qu'en fait avec ça, on déshu-

manise complètement le management. Et ça, c'est une critique qu'on entend souvent de la part des collaborateurs, des agents de terrain : « Ouais, mais vous, vous êtes loin des terrains, vous êtes des encadrants, on ne parle pas le même langage, etc ». Donc il y a à la fois ce phénomène de déshumanisation, et puis, c'est ça aussi qui contribue au fait qu'on n'est pas forcément super attentif à ces signaux faibles pour soi-même. Mais en plus, comme vous le savez, l'animation managériale, c'est un des premiers leviers de la santé au travail pour les collaborateurs.

En mettant en place cette espèce de système en étoile où on est finalement omnipotents, les idées ça vient de nous, donc on nuit à la créativité du collectif. C'est vraiment dommage. En plus, on accepte rarement de se tromper. Il y a aussi une espèce de tabou encore sur cette question de l'erreur et de l'échec. Alors, ça fait vraiment partie de cette dynamique de l'apprentissage individuel et collectif. Et en étant dans cette posture de super héros, on diffuse quand même cette idée auprès de son équipe qu'on n'a pas droit de se tromper, qu'on n'a pas droit à l'échec, etc. Et tout ça, finalement, ça alimente un peu une charge mentale qui est assez

“

Les managers sont toujours encouragés à reconnaître les signaux faibles chez leurs collaborateurs, collègues. Mais ils sont beaucoup moins doués pour reconnaître ces signaux faibles, sur eux-mêmes

”

importante pour les collaborateurs. Et ce n'est pas top effectivement pour la santé au travail.

Laurence Denes :

Alors qu'on se le dise haut et fort, un bon manager, c'est d'abord un manager en bonne santé, un être humain en bonne santé.

Nils Randriamanantena :

Il faut trouver des ressources pour ça. Donc il y a effectivement des ressources collectives. On parle de la famille, par exemple, qui peut être une ressource. Sauf si votre belle-mère vient à la maison. Et là, ça peut être un cauchemar.

Laurence Denes :

C'est comme le mariage, il n'y a aucun rapport avec la vie réelle...

Nils Randriamanantena :

Non, non aucun rapport. Et puis, des ressources aussi individuelles, chacun à sa façon. Moi c'est le sport et il peut y avoir plein de choses. C'est d'ailleurs ça qui m'intéressait aussi dans cette table ronde...

Laurence Denes :

Ça tombe bien parce que j'allais passer justement la parole à Hervé Sanchez qui n'est pas un inconnu pour les membres de l'ACTAS. Il les connaît même, j'ai presque envie de dire de façon intime, puisque vous en avez massé déjà plusieurs depuis de nombreuses années au cours de rencontres précédentes ici même, mais également à Amiens, à Evian (c'était en tout cas votre cabinet Obiance). Et d'ailleurs, je profite du moment pour dire que votre intervention, aujourd'hui s'inscrit dans une dynamique longue, écrite entre l'ACTAS et la GMF autour de la qualité de vie au travail. Une dynamique qui a donné lieu notamment à la publication d'un guide, qui a donné lieu à des conférences et qui, bien sûr, prend la qualité de vie au travail versus les collaborateurs, mais également les dirigeants pour dire que l'ACTAS est consciente de cette problématique depuis déjà un certain temps.

Je voulais vous partager que dans un article que j'ai lu cet été dans la Gazette des Communes, c'était un

“

Il ne faut pas perdre la notion humaine.

Quelle que soit sa position sociale dans l'entreprise, cadre employé, nous sommes tous des humains et on a tous besoin, à un moment donné, de bien-être

”

article sur les directeurs généraux de services transformés en punching ball par la crise. Il y avait une coach qui disait, je la cite : « Il faut sortir du syndrome du travailleur social pour ne pas s'épuiser (sic). Accepter de lâcher là où on n'a pas de prise (resic). Changer soi-même et changer de regard sur la situation ».

Loin de moi l'idée de mettre en doute la pertinence du conseil, mais je ne sais pas pour vous, mais moi, quand je suis en situation de stress, et ça m'arrive quand même assez fréquemment, je peux vous dire que la notion de lâcher prise est extrêmement floue et que mon regard sur la situation aussi. Alors, je vois Monsieur Sanchez que vous êtes un praticien, que vous êtes formateur en bien-être. Alors moi, ça m'interroge formateur en bien-être. Ça veut dire que le bien-être, ça s'apprend ? Ce n'est pas un état mais c'est une connaissance et le lâcher prise aussi ?

POUVOIR S'ORIENTER OU SE RÉORIENTER VERS LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Hervé Sanchez :

Bien sûr. Je forme surtout des praticiens ou des praticiennes qui, après justement, vont proposer leurs activités aux entreprises dans le monde du travail en général, collectivité administration... Peu importe. Un élément qui est très important, c'est la notion humaine. C'est-à-dire que quelle que soit la position sociale dans l'entreprise, que l'on soit cadre ou que l'on soit collègue employé, on est tous des humains et on a tous besoin, à un moment donné, de bien-être. La formation est plus basée sur, justement, des personnes qui veulent, à un moment donné, s'orienter

ou se réorienter vers le bien-être au travail ou éventuellement, certaines entreprises qui souhaitent former en interne certains de leurs collaborateurs.

Laurence Denes :

Et dans ce cas-là, alors, elle s'appuie sur quoi ? Sur des thérapies douces pour apprendre justement ce fameux lâcher prise ?

Hervé Sanchez :

Alors, je m'appuie sur des thérapies douces qui, aujourd'hui, sont très, très efficaces.

En l'occurrence donc, l'automassage, qui est un outil très, très performant parce que c'est une technique, comme son nom l'indique, d'automassage. Les personnes travaillent par elles-mêmes et sur elles-mêmes. C'est vraiment un outil de prévention parce que ça permet finalement trois choses pour faire simple. Ça permet d'harmoniser l'ensemble des énergies qui circulent dans le corps humain, en prévenir tous les dysfonctionnements et stimuler et renforcer les principales fonctions de l'organisme, à savoir respiration, circulation sanguine et digestion. Ça permet donc de réduire la fatigue, et surtout, d'atténuer les facteurs de stress. Ça, c'est quand même pas mal.

Laurence Denes :

Mr Randriamanantena des thérapies douces comme ça, pour attaquer le dur, si j'ose dire, ça vous parle ? Il y en a à la Région ?

Nils Randriamanantena :

Complètement. Parce qu'en fait ça participe complètement à la qualité de vie au travail, qui est aussi un facteur de santé au travail. C'est pour ça que l'on essaie de le prendre en compte. Pour vous donner quelques exemples, on a fait récemment des séances de



préparation physique au travail pour les agents de terrain, on est plutôt sur des exercices d'extension... pour éviter les TMS, les accidents de travail, etc. Et on a fait un pendant pour les agents administratifs où là, on est plus sur la prévention de la sédentarité, avec aussi des exercices un peu plus spécifiques. On expérimente beaucoup. On a essayé le yoga du rire aussi, par exemple, qui est quelque chose qui m'était complètement inconnu, mais l'idée, c'est vraiment d'expérimenter ces thérapies-là. On a fait, soit nous directement employeur, soit via notre comité des œuvres, des séquences de yoga, de sophrologie. Et puis, on s'intéresse à l'automassage et on ne va pas tarder à le tester, d'ailleurs.

Laurence Denes :

Alors effectivement, le yoga du rire, etc. Tout ça, c'est très bien. Ce sont des ateliers, j'imagine, où l'on a 1 h devant soi, on y va, on a un coach... ça me rappelle un peu cette phrase, je crois que c'est Saint-François-de-Sales qui dit en gros : « Quand vous avez le temps, il faut faire tous les jours une demi-heure de méditation. Et puis, quand vous n'avez pas le temps, eh bien vous en faites une heure ».

Intuitivement, tout le monde comprend bien que, bien sûr, plus, on est stressé, plus il faut prendre le temps de se déstresser et de se détendre. Mais quand on n'a pas le temps, on n'a vrai-

ment pas le temps. Alors moi, ce que je voudrais savoir, quand j'ai quinze-vingt minutes devant moi. J'ai 512 mails qui tombent, un dossier à prendre au N+1... Peut-être deux agents qui manquent à l'appel ce matin, qu'est-ce que je peux faire pour, en un quart d'heure, tout seul dans mon bureau, lâcher la pression et éviter que la cocotte-minute qui est là... n'explode ?

Hervé Sanchez :

Eh bien, plutôt que de faire un beau discours, je pense qu'une démonstration s'impose.

Alors, en revanche, la petite surprise, c'est que je ne vais pas vous faire la démo, mais je vais vous inviter à tous participer. Eh oui, sinon ce n'est pas drôle, ce n'est pas efficace. Alors ce qu'il faut savoir avant de commencer, c'est que l'automassage, ça se pratique en atelier collectif. Donc on prend 10-15 personnes selon la taille de la salle.

Pourquoi ça se pratique en atelier collectif ? Il y a deux avantages pour l'entreprise :

- Premier avantage : ça permet de passer un maximum de collaborateurs en un minimum de temps. Il faut savoir que les protocoles durent 1 h parce qu'on est obligé de décomposer tout le protocole.

- Et c'est surtout ça permet de créer ou de recréer du lien entre les équipes. Et donc ça, c'est quand même pas mal,

surtout après la période qu'on vient de vivre et qu'on vit encore ... faut pas l'oublier.

Il y a beaucoup d'entreprises qui étaient en télétravail. Donc les personnes ont pris des habitudes et à un moment donné, on leur dit stop, le télétravail, c'est terminé. Maintenant, c'est retour sur site. Et là, il y a beaucoup d'anxiété, il y a beaucoup de stress. Ce qui peut se comprendre, c'est humain.

Concrètement, on va participer tous ensemble 20 à 25 minutes. Je vous rassure, ça va être des exercices très simples, très accessibles. Ça va vous permettre de découvrir par des gestes simples, la pratique d'exercices qui vont vous permettre de renforcer votre bien-être dans votre environnement professionnel. Et aussi de pouvoir acquérir des techniques de lâcher prise afin de faire face à des situations stressantes. Donc, c'est quand même pas mal. Alors, je vous invite tous à vous lever, non pas pour Danette, je suis désolé, mais on va tous se lever et on va commencer. Essayez de vous écarter un peu, vous avez besoin d'un peu d'espace. Comme son nom l'indique, automassage, indique que vous travaillez par vous-même et sur vous-même, c'est-à-dire que vous n'allez toucher personne et personne ne va venir vous toucher.



TABLE RONDE 3

**RETROUVEZ
LES EXERCICES COMPLETS
D'HERVÉ SANCHEZ SUR
LE SITE DE L'ACTAS**

**JE SUIS CADRE...
MAIS
JE ME SOIGNE**





Medisys et Up Cityzen fusionnent et deviennent Arche MC2.

**Notre nom change,
notre métier reste le même.**

Celui d'accompagner la transformation numérique des acteurs du médico-social, des services à la personne et de l'action sociale.

- **Logiciels de gestion**
- **Applications mobiles**
- **Outils collaboratifs**



Retrouvez-nous sur
www.arche-mc2.fr



De gauche à droite : Gérard Guièze, Laurence Denes, Pauline Dubois

SYNTHÈSE



**GÉRARD
GUIÈZE**
PHILOSOPHE



Laurence Denes :

Madame Dubois, Monsieur Guièze, je suis ravie de vous retrouver sur ce plateau. Alors Gérard effectivement, hier, vous étiez déjà sous les feux de la rampe pour nous parler du clair-obscur de l'action. Et là, vous allez nous livrer votre substantifique moelle extraite des échanges depuis hier. Nous vous écoutons.

Gérard Guièze :

Merci beaucoup. Alors, j'aurais pu maintenir la dimension collective. Vous voyez comme font les profs et dire « Prenez une feuille ». Le truc sympa, vous savez qu'on a tous connu. Et puis, vous allez me traiter le sujet suivant : une phrase de Nietzsche, par exemple, parce qu'en général, on ne la comprend pas : « Si je devais concevoir un dieu, ça ne pourrait être qu'un Dieu qui danse ». Et je repasse dans une heure chercher les copies. Vous voyez, ça pourrait être la dimension collective d'un prof complètement gangréné dans des habitudes historiques. Mais je vais essayer de faire autrement.

DES RENCONTRES POUR METTRE EN LUMIÈRE LES MULTIPLES PROBLÉMATIQUES DE LA RESPONSABILITÉ ET DE L'ACTION

Alors voilà pour vous proposer une synthèse, la première chose que j'ai envie de vous dire, c'est que toutes les interventions

nous ont aidé, me semble-t-il, à percevoir les multiples problématiques de la responsabilité et de l'action, justement en situation de crise. Puisqu'on est tous d'accord que la période que nous avons connu est une période qui était bien une situation de mise en crise.

Alors la première problématique peut-être, qui m'a semblé constante pendant ces journées, c'est le problème de l'étendue de la responsabilité. De son étendue, parce qu'effectivement c'est un vrai problème. On est responsable, mais jusqu'où ? Peut-être pas de manière illimitée. Vous voyez donc là, on a eu des réponses institutionnelles, on a eu des réponses juridiques parce qu'on est bien tous d'accord pour dire qu'on craindrait une illimitation de la responsabilité, ce qui pourrait venir du fait que eh bien, il y a les responsabilités que nous avons pour les autres. Et puis, tout d'un coup, a surgi de manière souvent un peu tragique la responsabilité que nous avons eu par les autres en raison des situations qui les ont accablés. L'autre idée, me semble-t-il, sur la responsabilité qui a surgi, j'essaie de faire une synthèse de choses qui sont revenues souvent, vous voyez qui ont été un peu des constantes, c'est qu'on ne peut pas penser l'action. L'action sociale, c'est celle qui vous intéresse, évidemment. On ne peut jamais penser l'action à partir des seules intentions. Vous savez que la responsabilité, elle commence lorsqu'on prête attention aux conséquences de l'action. Donc, ce qui fait surgir la responsabilité telle

qu'elle vous a intéressé, ce sont les effets d'une action, d'une décision dans des situations particulières, c'est-à-dire ce que moi, de mon côté, je vais appeler les conséquences prévisibles parce que ce sont elles qui nous mettent en présence de nos responsabilités. On sait tous qu'on ne peut pas prendre en charge toutes les conséquences d'une action. Donc, une responsabilité n'est pas divisible. Vous ne pouvez pas diviser une responsabilité, ce n'est pas un chiffre. Par contre, elle peut être partagée.

Ce n'est pas parce qu'elle n'est pas divisible qu'elle ne peut pas être partagée. Donc, je crois qu'on peut dire que si la responsabilité, et on sentait les inquiétudes de chacune et de chacun à ce sujet, si on laissait la responsabilité unique, non partagée, solitaire, illimitée. Qu'est ce qui se passerait ? On découragerait l'action. C'est-à-dire que personne ne serait plus actif étant donné la charge effectivement infinie qui pèserait sur les épaules de tout agent qui chercherait à agir et à modifier quelque chose. Alors ça, le fait de rendre l'action impossible, ça ne vous ressemble pas. Ce n'est pas du tout ce que vous souhaitez, donc ça veut dire que cette responsabilité, elle a besoin d'être analysée.

LA CRISE COVID, RÉVÉLATRICE DE NOTRE PROPRE MISE EN CRISE

La deuxième chose qui m'a paru assez constante également, même peut-être un peu moins tragique par moments, c'est qu'est-ce que nous ont révélé les situations extrêmes de crise, la situation Covid, bien sûr ? Qu'est-ce que ça nous a révélé pas nécessairement appris ? Ce n'est pas la même chose. Révélé, ça veut dire qu'on savait. Mais on en avait perdu un peu le souvenir. On en avait perdu un peu la conscience si vous voulez. Ce que nous ont révélé les situations extrêmes de crise, c'est peut-être notre propre mise en crise, une situation de crise. La situation elle-même, elle est en crise. Mais le premier effet qu'elle a, c'est qu'elle nous met nous-mêmes en crise. Alors, on s'est interrogé sur les risques. On s'est interrogé sur les responsabilités parce que tout le monde a bien compris qu'il a fallu agir avec des

“

On ne peut pas prendre en charge toutes les conséquences d'une action. Donc, une responsabilité n'est pas divisible, ce n'est pas un chiffre.

Par contre, elle peut être partagée

”

problèmes qui se sont posés dans des contextes particuliers, c'est-à-dire des contextes d'urgence. Ça veut donc dire. Et c'est ça, moi, peut-être qui m'a le plus passionné, je vous dirai franchement. Mais parce que j'ai trouvé que là, vous étiez très exigeant et on voit la valeur de quelqu'un à ses exigences, ce que souvent l'éducation oublie. L'action dans ces cas-là, dans ces situations d'urgence, tout le monde avait effectivement expérimenté qu'elle ne peut plus être la simple exécution de règles extérieures. Surtout quand les règles n'arrivent pas. Ou surtout quand elles se contredisent ou quand elles s'inversent, ou quand elle, et là c'est le top, s'annule. Donc, tout le monde a compris que l'action, ça ne peut plus être dans la répétition, c'est-à-dire qu'on va courir des risques supplémentaires parce qu'une action qui n'est plus exécutive, mais qui est d'une autre nature, court des risques qui engagent celui qui la conduit. Alors si agir ce n'est pas exécuter, nous savons tous aussi, pas question, dans une situation comme la crise Covid, de s'adapter. Parce que quand on s'adapte à une situation, on la fait durer. Personne n'avait envie que cette situation dure, même si elle a duré quand même. C'était le souhait de personne. Donc vous voyez, agir ce n'est pas exécuter, mais en plus, vous avez eu affaire à quelque chose de très préoccupant. C'est qu'il ne s'agissait pas de s'adapter à une situation mais de la modifier. Ce qui n'est pas du tout la même chose parce que la situation de mise en crise, elle, ne peut pas demeurer ce qu'elle est et donc il faut bien quelque part agir autrement.

TRANSFORMER, INNOVER... MAIS D'ABORD INTERROMPRE

Alors quand vous mettez l'accent, c'est très, très fréquent également, peut-être

plus dans vos questions ou dans les questions que vous posez, vous posez beaucoup de questions sur l'innovation. L'innovation, c'est quand on refuse de s'adapter. S'adapter, c'est se conformer, mais intelligemment. Se conformer en faisant en sorte que ça se passe bien, mais innover, c'est beaucoup plus. Innover, c'est modifier. Innover, c'est transformer.

Et donc vous avez bien perçu, me semble-t-il, qu'est-ce que ça veut dire, transformer ?

Eh bien transformer, tout le monde a fait l'expérience. J'ai même le souvenir d'une question un peu brûlante sur le sujet. Transformer, ça veut donc dire d'abord interrompre. Vous savez que quand on veut transformer quelque chose, il faut interrompre comment on faisait avant. Il n'y a pas de transformation sans interruption d'un état antérieur, d'une manière de faire antérieure. Et vous savez bien, chers amis, que c'est ça le plus dur. Parce que quand vous voulez interrompre quelque chose, puisque vous cherchez à le modifier, vous allez vous heurter aux habitudes. Vous allez vous heurter à des lourdeurs institutionnelles, administratives, budgétaires, celle des collègues qui vous suivent, qui ne vous suivent pas. Ce qui est dur dans l'innovation, c'est l'interruption d'un état. Parce que pour modifier, s'il faut interrompre, c'est parce que modifier, c'est commencer. Et pour effectivement commencer, il faut d'abord avoir interrompu les manières de faire antérieure. Commencez, c'est-à-dire à commencer pour vous dans le travail délicat et difficile qui est le vôtre, à prendre soin autrement des personnes. À prendre soin, souvent davantage d'ailleurs, davantage et autrement. Alors vous vous êtes demandé, et là aussi c'est pour ça que je vous disais que c'était peut-être les moments qui m'avaient le plus touché, vous vous êtes demandé ce qu'il fallait

interrompre. On ne pouvait pas continuer comme avant. Il y avait trop d'urgence, par exemple. Qu'est-ce qu'il fallait commencer ? Et vous étiez effectivement en plein dans ces deux axes de l'interruption et du commencement. À tel point qu'il y a l'une de nos collègues qui s'est posée la question du courage et que je n'étais pas content de moi parce que je n'avais pas eu le temps de lui répondre. Donc j'aurais dû forcer le timing et dire une question sur le courage, ça n'attend pas.

Donc le courage. Eh bien, c'est ça le courage, c'est interrompre et commencer. Mais vous savez bien que c'est légèrement plus dur parce que ce qu'on appelle le courage, quelqu'un de courageux, ce n'est pas quelqu'un qui n'a pas peur. Ça n'a strictement rien à voir. Quelqu'un qui n'a pas peur, c'est quelqu'un qui est audacieux, c'est pas du tout pareil. Quelqu'un qui est courageux, c'est quelqu'un qui surmonte sa peur. Il y a des risques eh bien j'y vais quand même. Quand je dis qu'il y a des risques, je me retire, je suis sympathique, mais pas courageux sur le moment. Vous voyez. Donc le courage, c'est la vertu de l'innovation, c'est la vertu de l'action. Il y a plein de vertus dans la vie. Il y a la vertu du combat, il y a la vertu des devoirs, de l'éthique, etc. Le courage, c'est une vertu qui n'est pas comme les autres. C'est l'art des commencements. Et c'est l'art aussi des recommencements. Parce que vous savez bien que quand on veut changer quelque chose, c'est très rare que ça marche du premier coup. Il faut bien attendre neuf ou dix fois. Donc, le courage, ce n'est pas commencer, c'est recommencer au lieu d'abandonner. Le courage, c'est la persévérance dans l'action. Donc vous voyez que, alors un exemple concret pas dans le travail, je me suis dit que peut-être vous vouliez aussi de temps en temps, entendre parler d'autre chose. Quand est-ce que dans la vie et non pas au boulot, je suis courageux ?

Lorsque je commence à vouloir ce que je désire. Il faut être en forme. Pour désire, ce n'est pas la peine d'être en forme. Pas du tout. Le désir peut être complètement passif. J'aimerais bien un monde plus juste. Bonne nuit, vous

voyez ? Voilà ça, ça peut se désirer. Vouloir ce que l'on désire c'est un acte de courage parce que ça veut dire que je ne vais pas me contenter de désirer. Voilà un petit exemple dans la vie de tous les jours. Souvent, on désire ce qu'on désire. Il n'y a pas besoin d'être très en forme pour ça. Mais vouloir ce qu'on désire, il faut se mettre debout. Alors voilà, je suis plus content, vous voyez parce que ça m'embêtait de ne pas avoir répondu à cette question sur le courage. Je ne sais pas si la personne est toujours là, mais si elle est là, je la salue avec une attention particulière.

DE L'OMBRE À LA LUMIÈRE, QUI MAIS SOUS CONDITIONS

L'autre idée qui m'a paru importante dans cette idée d'innover, et non pas simplement s'adapter ou exécuter, c'est qu'une action sociale – alors, vu que c'était le titre et là, j'ai fait attention, bien sûr, à l'insistance que peut y mettre Laurence, à juste titre – nous fait passer de l'ombre à la lumière, dans certaines conditions. Là, j'ai voulu, vous voyez dans la synthèse puisque ça va s'arrêter, j'ai voulu reprendre à bras le corps le titre même de ce qui nous a intéressé. Une action nous fait passer de l'ombre à la lumière, à trois conditions.

Trois conditions et les trois ont été explorées par des intervenants différents, bien sûr.

– La première, c'est quand elle nous révèle, ça, ça va. Tout le monde a dit « voilà, on s'est réveillé, on s'est réveillé, on a mis en place des capacités nouvelles, des possibilités actives... ». Donc, une action passe de l'ombre à la lumière lorsqu'elle n'est pas invisible mais lorsqu'elle nous révèle. Elle révèle des capacités, des possibilités.

– Deuxième condition pour passer de

l'ombre à la lumière : il faut qu'une action nous relie. Et je crois avoir bien compris que l'exemple de l'attitude collective dans un sport pouvait être à ce titre pleinement exemplaire. Une action nous fait passer de l'ombre à la lumière lorsqu'elle est révélatrice et liante, c'est-à-dire collective lorsqu'elle prend une dimension collective.

– Et enfin, j'avais dit trois conditions. Une action nous fait passer de l'ombre à la lumière lorsqu'elle est visible, c'est-à-dire lorsqu'elle sort de l'ombre parce qu'on peut agir dans l'ombre. Bien entendu, on l'a tous fait, mais on ne passe pas dans la lumière. Pour passer dans la lumière, il faut que cette action soit visible, c'est-à-dire, par exemple, exemplaire. Alors là, je rejoins ce que disait notre collègue ce matin à la table ronde. Exemplaire, ça ne veut pas dire héroïque. De temps en temps, on essaye de montrer un exemple à des enfants, on ne se prend pas pour autant pour des héros. De toute façon, on ne pourrait pas tenir. On ne peut pas être héroïque en éducation 24 h/24, vous l'avez remarqué... Quand on l'est quelques minutes déjà... c'est que l'on est disponible. Donc exemplaire, ça veut dire visible, ça ne veut pas du tout dire héroïque. Ça veut dire que c'est une action qui est digne d'être poursuivie. C'est ça une action exemplaire. Ce n'est pas « vous avez vu comme je suis bon ? ». C'est « vous avez vu ce qui se passe, si on continue ? ». C'est plus modeste, mais beaucoup plus riche. Donc, une action qui nous inspire au sens où elle devient digne d'être poursuivie.

Ça nous apprend donc, ces trois conditions, qu'une action quitte l'ombre pour se mettre en lumière lorsqu'elle met en lien une autre condition. Lorsqu'elle met en lien, alors là je vais insister aussi, d'abord parce que je suis très en forme et par conséquent, je suis content de vous parler, de m'adresser à vous, et en même temps parce que c'est

“
Quand on veut transformer quelque chose,
il faut interrompre comment on faisait avant
”

un point essentiel. Une action sort de l'ombre lorsqu'elle met en lien des fins et des moyens. On va se prendre deux exemples tranquille. Nous connaissons tous des fins sans moyens. C'est à dire ce qu'on appelle un projet. C'est déjà pas mal. Un projet qui demeurera dans l'ombre tant qu'il ne recevra pas les moyens de se rendre visible. Il y a des gens qui ont plein de projets. Mais aucune efficacité. Ils sont sympathiques, il ne faut pas les boudier, mais il faut rester à distance. Regardez, nous sommes dans une période de campagne politique. Le nombre de programmes qui vous porte, qui vous parle de fins sans les accompagner des moyens dont on risque d'avoir quelques surprises désagréables, lorsqu'ils seront nécessaires, c'est quelque chose qui n'est pas admissible. Une fin sans moyens reste à l'état de projet et ne devient pas visible.

Alors on va prendre le deuxième exemple, l'autre cas de figure. Des moyens qui ne sont pas au service d'une fin. Vous savez, on a vu ça des fois ça allait avec les masques, etc. On a vu des moyens, des moyens, des moyens qui arrivaient, tardivement, mais on ne sait plus très bien pourquoi. Des moyens qui ne sont pas au service d'une fin qu'est-ce qu'ils font ? Ils apaisent une situation. Apaiser n'est pas résoudre. Ils apaisent, comme quand on dit on va débloquer un budget. Et tout le monde sait bien que débloquer un budget, ce n'est pas débloquer un projet. C'est plus difficile que le budget devienne au service d'un projet. Donc, la finalité dans ce deuxième cas reste absente. On a des moyens, mais on n'a pas de fin et on ne sait pas à quel usage. Ça ne va pas non plus. L'action restera dans l'ombre. Alors c'est pour ça, on va se méfier ensemble de tout programme qui énonce des fins sans les accompagner des moyens pour y parvenir. Ça s'appelle des promesses. Par contre, l'enjeu de l'action, ce n'est pas de promettre. C'est de permettre. Alors là, les amis, c'est nettement plus dur. Promettre ça se fait si vous n'avez pas un peu la tchatche, vous voyez. Mais permettre, c'est quand la promesse est tenue. Vous avez permis quelque chose. C'est Machiavel, un philosophe que j'aime bien, je me dis c'est la fin, on peut bien prendre le temps de contempler quelques grandes

phrases. Machiavel, qui s'intéressait à la philosophie politique comme vous le savez, avait dit cette phrase, c'est une phrase que j'aime bien. Il me faudrait une heure de plus pour la commenter. Et ce n'est pas prévu, je crois. Mais ça ne fait rien, j'ai confiance en vous. Machiavel écrivait « Une idée vraie, c'est une idée réalisable ». Voilà, je vois bien que tout le monde est en train de se dire attends une idée vraie... Oui, oui, vous avez raison, c'est ça. C'est une idée réalisable. Il y a des idées fictives.

LA CRISE COVID, CHANCE OU OCCASION ?

Alors, ceci m'amène à vous dire que la crise du Covid, alors il y a un mot que j'ai trouvé malheureux qui était employé. Je ne veux pas dire par qui parce que ce n'est pas du tout mon rôle. Un mot que je n'ai pas aimé, mais bon de temps en temps on a ses humeurs, surtout à mon âge. Eh bien, la crise Covid, ça n'a pas été une chance. Et là, je rends hommage au manager qui s'est exprimé ce matin,



qui a dû lui aussi sentir qu'il avait entendu ça et que ce n'était pas très bon. Et il a corrigé, je l'en remercie parce qu'il a corrigé avant moi. La crise Covid ne fut pas une chance. Aller dire qu'il y a

“
Le courage est la vertu
de l'innovation et de l'action
”

eu plein de morts, c'est une chance, faut quand même oser. Ce n'est pas une chance, c'est une occasion, ce qui n'est pas du tout pareil. Donc, on va se mettre d'accord sur occasion et là, je partage effectivement le terme. Je ne suis pas sûr que mon collègue ait employé le mot occasion, mais c'était dans le même sens donc, on est complètement en phase là-dessus.

Quelle est cette occasion ? Cette occasion d'après ce que vous avez dit, les conversations que j'ai pu avoir avec vous, c'est celle de faire surgir chez nous tous, vous avez bien insisté là-dessus, chez nous tous. Ça veut dire quoi dans la pratique ? Quel que soit notre statut, ça a fait surgir quelque chose qui fait un peu vieillot, mais qui n'est pas vieillot du tout. C'est même d'une fraîcheur permanente. Ça a fait surgir dans nos têtes ce qu'on appelle des cas de conscience. J'ai discuté avec

l'un d'entre vous hier, qui me parlait de ça et très bien en plus. C'est même lui qui m'a alerté sur la question. Et oui, il a employé le mot cas de conscience, mais peu importe.



Ça lui posait des problèmes d'appliquer certaines mesures. Tout d'un coup, nous avons bien compris ce qui se passait, c'est qu'on se trouvait dans des situations où on ne savait plus bien où étaient nos devoirs. Où on ne savait plus bien où étaient nos pouvoirs. Et par conséquent, on était dans des situations problème puisqu'on l'a dit tout à l'heure, on ne pouvait pas utiliser des réponses déjà établies et donc on était sans arrêt confrontés à la question, surtout auprès des personnes âgées, par exemple, ou des jeunes : que dois-je faire ? Ça, c'est une super question parce qu'il y a des gens, le que dois-je faire ils ne se la posent jamais. Mais ça allait plus loin, que devons-nous faire ? Parce que c'était vrai à l'intérieur d'un service, par exemple. Que pouvons-nous faire ? C'est-à-dire qu'on s'interrogeait et je crois que c'est ça qui était essentiel dans cette situation Covid. C'est ça qui est venu à la lumière. On s'interrogeait tous de l'intérieur parce que l'extérieur, il n'était pas tout à fait à la hauteur, parfois. À l'intérieur d'un service, ça a été très bien dit hier matin d'un ministre, à l'intérieur de notre conscience

même, nous cherchions donc à éclairer l'obscur. Comment on fait pour éclairer l'obscur ? Il faut se poser trois questions et ça s'arrange un tout petit peu. Mais vous savez, on avance à pas feutrés dans l'action.

Que puis-je savoir ? Ça c'est la première, qu'est-ce que je sais de cette situation. Dès qu'on se demande ce que l'on sait, on se pose aussi la question de ce qu'on ignore. Vous voyez. Quelqu'un qui viendrait en vous disant « moi, je sais tout, moi, sur la situation Covid. Alors là, interrogez-moi ». Bon, ça relève de la psychiatrie institutionnelle. Donc, que puis-je savoir, qu'est-ce que j'ignore encore ? Que pouvons-nous faire ? Et surtout, le dernier point, parce que c'est par celui-ci que je vais terminer : que nous est-il permis d'espérer avec nos décisions ? Que nous est-il permis d'espérer par nos décisions ? Parce que

“
**Dès qu'on se demande ce que l'on sait,
 on se pose aussi la question de ce qu'on ignore**
 ”

j'ai vraiment envie de terminer là. Il n'y a pas d'action sans espoir. L'action se situe toujours entre deux extrêmes. Elle se situe toujours entre l'espoir, ça va peut-être marcher ce qu'on fait, et la crainte parce que les deux sont liés. Si vous n'avez aucun espoir, vous ne craignez rien.

Oh, je m'en fiche, arrivera ce qui voudra. Ça, c'est quand on n'a pas d'espoir. Mais si vous aimez quelqu'un, vous avez peur de le perdre. Vous voyez ça ne vous laisserait pas indifférent si vous avez le bel espoir que cet amour dure, vous avez la crainte qu'il s'interrompe. Il n'y a pas d'espoir sans crainte, donc tout va bien. Si vous avez de l'espoir et des craintes associées, c'est que vous êtes dans l'action. C'est une excellente nouvelle.

Autrement dit, vous n'avez pas attendu, alors ça aussi je serai un tout petit peu critique là, mais bon, ça va passer. Vous n'avez pas attendu la crise Covid pour être à l'écoute. Vous n'avez pas, les amis, attendus la crise Covid pour connaître la fatigue. Vous n'avez pas attendu la crise Covid pour maintenir votre énergie et pour maintenir vos motivations. Bien sûr. Mais peut-être a-t-il fallu vivre cette crise pour saisir cette occasion d'apprendre ensemble à repenser ce que nous faisons pour ne pas être affecté par un risque, pour ne pas être affecté, peut-être les amis, par le risque suprême. Celui, effectivement, c'est même non seulement il est suprême, mais c'est un risque permanent, celui de l'oubli du sens. Voilà, c'est-à-dire ce qu'on risquerait de faire sans ne plus y penser. Merci à vous. Merci pour votre écoute.

Laurence Denes :

Merci, un grand merci monsieur Guièze, merci beaucoup pour cet écho lumineux donné à ces 44^{es} Rencontres, vous avez passé aux rayons X de la réflexion philosophique.



DISCOURS DE CLÔTURE

RETROUVEZ LE DISCOURS DE PAULINE DUBOIS SUR LE SITE DE L'ACTAS



PAULINE DUBOIS PRÉSIDENTE DE L'ACTAS





**RETOUR
EN IMAGES**

**MERCI À NOS
PARTENAIRES
ET EXPOSANTS**







RETOUR EN IMAGES

MERCI À NOS PARTENAIRES ET EXPOSANTS





RENDEZ-VOUS POUR LES PROCHAINES RENCONTRES
DU 3 AU 5 OCTOBRE 2022
 LE DÉPARTEMENT DU RHÔNE
 VOUS INVITE À SAINT-ROMAIN-EN-GAL

L'ACTAS REMERCIE SES PARTENAIRES



ET SES EXPOSANTS



www.actas-asso.fr

