

Discours du 2 juillet 2007

A l'occasion de la réorganisation des services sociaux du Conseil général du Var

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,

J'ai souhaité m'exprimer à l'occasion de la réorganisation des services sociaux car j'ai le sentiment qu'aujourd'hui nous franchissons un cap important pour notre collectivité et pour nos personnels sociaux.

Je sais la réalité sociale des publics qui s'adressent au Conseil général,
Je sais la forte attente des agents pour cette réorganisation,
Je sais que nos moyens très limités ne permettent pas les efforts que chacun peut attendre,
Je sais aussi que le temps peut sembler bien long.

Mais je veux rassurer chacun de vous sur l'état d'esprit qui préside à cette réorganisation, sur la volonté déterminée qui est la nôtre de la voir aboutir et répondre aux interrogations des agents, aux besoins des publics concernés.

Cette réunion est une étape importante mais pas définitive, et tout ce qui n'a pas été suffisamment mûri, tout ce qui mérite d'être corrigé le sera au fil du temps.

L'expression des revendications est parfois forte dans certains domaines. Mais entre revendications et propositions concrètes il y a loin de la coupe aux lèvres. C'est tout la difficulté de l'exercice : on aspire à du changement mais le changement fait peur. Il nécessite des engagements courageux et une certaine dose de confiance, confiance dans notre collectivité et dans sa capacité à s'organiser autrement selon des modalités inédites. Chacun de nous doit en être conscient et faire preuve d'indulgence.

La période que nous traversons n'est pas facile. Vous le savez mieux que quiconque, vous qui êtes confrontés quotidiennement aux difficultés de nos concitoyens et à la détresse de bon nombre d'entre eux.

La multiplication des dispositifs et des flux que nous connaissons depuis plusieurs années ont contribué à nous enfermer au fil du temps dans une rigidification de notre organisation. L'Etat a une fâcheuse tendance à nous imposer une culture du chiffre qui tend à réduire nos actions à des cases pré-formatées, alors que c'est dans l'accompagnement humain que le social trouve véritablement son sens et sa dimension.

Forts de ces certitudes, mais aussi de tous les messages qui nous sont parvenus de la part des agents, des services, des représentants du personnel, du médiateur, du porte-parole du personnel et de l'administration elle-même, nous sommes fermement convaincus que nos services, nos directions gagneront :

- à jouer plus collectif à tous les niveaux

- à encourager le dialogue interne, les initiatives
- et à renforcer nos points d'ancrage territoriaux et les partenaires locaux.

Nous ressentons avec force le besoin de faire exister des passerelles, des lieux de questionnement, d'échange, de partage de l'information mais aussi des lieux d'expérience, de conseil et d'accompagnement.

Dans cette période difficile où les moyens et les budgets se réduisent, le social a besoin des réponses de toutes les autres politiques.

Il est donc très important de permettre à cette délégation et à ses directions de se décloisonner, de s'ouvrir, de peser sur l'ensemble des moyens d'intervention de notre collectivité.

L'accompagnement social se réduit rarement à une problématique unique ou spécifique. Il impose une approche humaine dans ses multiples dimensions. Cette réorganisation a donc pour objectif d'encourager l'ouverture, l'initiative, le qualitatif plus que le quantitatif.

On a fait le reproche aux services sociaux d'être essentiellement construits sur une relation verticale, avec une hiérarchie parfois trop distance, trop éloignée. L'équipe en charge de conduire ce projet a œuvré dans une posture fondée davantage sur l'écoute, l'empathie, la disponibilité, la réactivité et le droit à l'innovation collective, mais aussi sur la responsabilité, car ce sont là les conditions d'un travail social efficace. Celui qui est en capacité de donner du réconfort, celui qui permet de redonner espoir, aussi bien pour les agents dont je veux une nouvelle fois saluer l'engagement que pour les publics qui sont notre raison d'être.

Les principes qui fondent l'ensemble de ce projet que nous vous présentons aujourd'hui sont les suivants :

- le renforcement des liens et une meilleure articulation entre le local et le central
- le développement d'une plus grande autonomie des équipes territoriales
- l'élaboration de politiques issues des constats de terrain. C'est en fait la reconnaissance du principe de réalité
- la simplification des processus décisionnels pour une meilleure réactivité au bénéfice des usagers
- la lisibilité, la transparence de nos fonctionnements, aussi bien en interne qu'en externe
- une organisation qui garantisse le dialogue, la cohérence de notre action et qui s'appuie sur l'Instance Ethique et les instances territoriales chaque fois que nécessaire.

Cette réorganisation n'est pas l'affaire de quelques-uns placés au sommet de la hiérarchie. Elle ne peut avancer et faire avancer notre institution que si chacun y trouve sa part active. Il ne suffit pas de vouloir le changement, il faut que chaque agent y contribue par ses actions, ses propositions, son engagement personnel au sein de l'équipe à laquelle il appartient.

Cette réorganisation, c'est vous qui allez la mettre en œuvre quotidiennement.

Vous avez été un certain nombre à regretter que le contrat d'équipe ne soit pas à l'ordre du jour de cette réunion.

Je vais donc en quelques mots vous parler du contrat d'équipe, du sens que je souhaite qu'il ait dans notre organisation, des objectifs qu'on peut lui assigner mais aussi et surtout de la totale liberté dans laquelle il faut le laisser évoluer. Car il faut éviter de l'enfermer dans une quelconque procédure.

Le contrat d'équipe c'est tout simplement un pacte passé entre nos agents à l'échelle la plus fine de notre organisation. Si l'on souhaite qu'il produise ses effets vertueux, il a besoin d'une certaine dose de spontanéité, d'une libre expression. Il ne peut se laisser enfermer dans aucun des mécanismes décisionnels habituels ou dans je ne sais quelle circulaire ou règlement.

C'est l'idée que l'on se fait de ce que chacun doit apporter, de ce qu'il est en mesure de proposer pour améliorer la dynamique collective, le bien-être et la solidarité. Le contrat d'équipe, c'est une « formalisation sans formalisme », celle d'une volonté commune, d'une ambition partagée d'être et de se reconnaître.

Dans le cadre de cette réorganisation, il peut être un outil d'accompagnement que je vous invite à saisir individuellement et collectivement.

Tous ceux qui l'on testé en sont revenus convaincus.

Voilà, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, quelques éclairages sur l'état d'esprit, l'ambition de cette réorganisation des services sociaux que je souhaitais vous donner en préalable à cette séance.

Patrick HEINTZ
Directeur général des services
Conseil général du Var