

Liste des annexes

Annexe 1 : Composition du groupe de travail.....	p 17
Annexe 2 : Historique de la notion d'ingénierie sociale (contribution de l'EHESP).....	p 20
Annexe 3 : Extrait du rapport « Emergence, enjeux et risques de la gouvernance territoriale des politiques sociales » Jean Michel Herbillon, Agnès Gramain, Samuel Neuberg- 2005-2008	p 21
Annexe 4 : Un exemple d'ingénierie sociale : l'action de la DDASS au pays basque	p 29
Annexe 5 : Fiches « métiers ».....	p 31
Annexe 6 : Propositions de référentiels de formation à l'ingénierie sociale (contribution de l'EHESP).....	p 41
Annexe 7 : Remarques et contributions des organisations syndicales.....	p 50

Annexe 1 – Composition du groupe de travail

MINISTERE DE LA SOLIDARITE

- DGAS :
 - o Maryse Chaix, sous directrice de l'animation territoriale et du travail social(ATTS) à la Direction générale de l'action sociale (DGAS)
 - o Joëlle Gorisse, conseillère technique auprès de la sous-direction ATTS
- Services déconcentrés
 - o Bertrand Abiven, DDASS adjoint, DDASS des Pyrénées atlantiques
 - o Serge Davin, directeur adjoint de la DRASS de PACA
 - o Joël Magda, directeur régional de la DRASS de Basse-Normandie
 - o Guillaume Pain, inspecteur principal de l'action sanitaire et sociale, responsable du pôle social DRASS Haute-Normandie

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS ; HAUT COMMISSAIRE A LA JEUNESSE

- Inspection générale de la jeunesse et des sports
 - o Claudie Quillien : inspectrice générale de la jeunesse et des sports
- Direction des sports
 - o Claudie Sagnac, sous directrice de l'action territoriale
 - o Mathilde Lethuillier bureau des fédérations multisports, des activités sportives de nature et des pôles ressources (DS B1)
- Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
 - o Sylvie Martinez chef du bureau des actions territoriales et interministérielles (DJEPVA A1)
 - o Sylvie Tumoine adjointe du chef de bureau de l'initiative, de l'information et de la participation des jeunes, chef de la mission de l'engagement et de l'initiative des jeunes (DJEPVA A2)
- Direction des ressources humaines, de l'administration générale et de la coordination
 - o Véronique Cotteaux, responsable de la formation initiale statutaire, bureau de la formation et du recrutement (DRHACG A2)
- Services déconcentrés
 - o Gilles Arnauld, directeur adjoint de la DRDJS de Haute Normandie
 - o Angélica Trindade-Chadeau, CEPJ DDJS Seine-Saint-Denis
 - o Muriel Hirt, PS DRDJS Ile de France

ACSE

- Siège
 - o Emmanuel Bertin, responsable de département
- Services déconcentrés
 - o Frederic Callens, directeur régional Limousin
 - o Henry Dardel, directeur régional PACA.

EHESP

- Valérie Jouet, responsable formation IASS
- Christophe Le Rat, responsable des dispositifs de formation transversaux à la direction des études
- Michel Legros, chef du département sciences humaines sociales et comportement en santé
- Jean- Louis Pourrière, directeur des études
- Yvette Rayssiguier, professeur

REPRESENTANTS DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

- Conférence des DRASS
 - o Philippe Michel, directeur régional des affaires sanitaires et sociales de Corse
- Conférence des DRDJS
 - o Richard Monnereau, DRDJS de la région Ile de France
 - o Jean- Marie Thépot
- CTTS
 - o Nicole Dupuis Belair, conseillère technique en travail social, DRASS Bretagne
 - o Suzanne Maumont, CTTS, conseillère technique en travail social, DRASS Limousin
 - o Jocelyne Morens, conseillère technique en travail social, DRASS Rhône Alpes
- APIASS
 - o Marie-Egyptienne, présidente de l'APIASS, directrice adjointe, DDASS de la Loire
 - o Nora Kihal-Flégeau, directeur adjoint DDASS 37

Annexe 2

Historique de la notion d'ingénierie sociale

Si l'ingénierie sociale est une création récente, la notion d'ingénieur social remonte à la fin du 19^{ème} siècle et désigne des ingénieurs qui se préoccupèrent de la question sociale d'abord en cherchant à la connaître par la mobilisation des méthodes scientifiques. Ce fut le cas, par exemple, de Frédéric Le Play (1806-1882)¹ qui, à partir de l'Ecole des mines, conduisit des recherches statistiques sur des questions relatives à la métallurgie mais également sur la vie des familles ouvrières. A sa suite, des ingénieurs, militaires ou civils, entreprirent des enquêtes sur la condition ouvrière et les conflits sociaux, mais aussi concoururent à la naissance des politiques sociales en faisant connaître les institutions de prévoyance du secteur industriel. Un ouvrage récent a présenté une rétrospective de textes publiés entre 1856 et 1906, sous la signature de Frédéric Le Play en collaboration avec Albert de Saint-Léger et Adolphe Focillon, Lucien Fèvre, Jacques de Bellefond, Maurice Bellom, William Bertheault et Emile Cheysson². Si ces ingénieurs ont fortement marqué les origines de l'action sociale, ils ne laissèrent pas véritablement de postérité professionnelle.

La notion d'ingénierie apparaît en France au début des années 60 par la traduction de l'anglais « engineering ». Le terme semble avoir été utilisé pour la première fois par une commission du 5^{ème} Plan (1966-1970) chargée des bureaux et des organismes techniques³. Il faut attendre 1977 pour que soit créé par Christian Bachman à l'université de Paris 13 Villetaneuse un centre d'ingénierie sociale. La même année, Vincent de Gaulejac, Jean Fraise et Michel Bonetti créent l'association Germinal qui conduira de nombreux travaux relevant de l'ingénierie sociale et sera à l'origine de la publication en 1989 de l'ouvrage intitulé « l'ingénierie sociale » aux éditions Syros.

La période qui va de 1975 aux années 95-98 constitue un temps fort dans l'émergence et le développement de pratiques qui se définissent en référence à l'ingénierie sociale. Ces pratiques ont pour caractéristiques d'être impulsées par l'Etat au moment de la première décentralisation et de la mise en œuvre de politiques sociales territorialisées et d'être pensées sur un mode de missions plus que de gestion de services. C'est le cas de la politique de la ville qui induit pléthore de chargés de missions, des missions locales, des commissions locales d'insertion, des régies de quartier. Les collectivités locales suivent ce mouvement et créent de telles fonctions. Dans la même période, des équipes de consultants indépendants se développent et effectuent des travaux semblables⁴.

En matière de formation le terme reste très peu employé à l'exception d'une école supérieure des ingénieurs sociaux de Vandoeuvre-les-Nancy, aucun DESS ne se reconnaît dans cette appellation, préférant des mentions autour des termes d'aménagement ou de développement voire d'animation.

C'est l'Etat qui, une fois de plus, va conforter cette appellation en transformant le diplôme supérieur de travail social (DSTS). Le DEIS (Diplôme d'Etat en ingénierie sociale) remplace l'ancien DSTS (Diplôme supérieur du travail social) depuis 2005. L'apparition de ce nouveau diplôme est lié d'une part à la réforme LMD (Licence +3/Master +5/Doctorat +8) et, d'autre part, à la nécessité de créer des formats de diplômes favorisant la VAE (Validation des acquis de l'expérience). Le DSTS correspond à un niveau maîtrise (bac +4) reconnu au niveau II alors que le DEIS se situe au niveau master (bac +5), reconnu au niveau I.

¹ « **Frédéric Le Play. Anthologie et correspondance** », n° 142-144, Les études sociales, II-2005-2006

² « **Naissance de l'ingénieur social** ». Anthologie établie et présentée par Antoine Savoye et Frédéric Audren, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, 2008

³ Citation de Yves Raynouard, entretien dans Informations sociales, n° 4, mai-juin 1990.

Annexe 3

Extraits du rapport « Emergence, enjeux et risques de la gouvernance territoriale des politiques sociales ». Jean-Michel Herbillon, Agnès Gramain, Samuel Neuberg – Contribution française au projet de recherche européen (2005-2008) « Rescaling social Welfare »

« **Governance** » : le terme de la gouvernance a fait florès au début des années 90 au niveau international.¹ C'est plus tardivement qu'il fait son entrée dans l'analyse des politiques publiques en France, au détour notamment d'un article devenu célèbre de Patrick le Galès présentant la « gouvernance urbaine » comme une perspective alternative (et néanmoins complémentaire) au « gouvernement urbain ». ²

Le succès de la gouvernance comme perspective d'analyse est à la mesure des critiques qui lui ont été adressées³ : concept décrit comme flou, peu stabilisé et à forte portée normative⁴. Sans entrer dans le débat polémique déjà très nourri autour de ce concept, il nous semble néanmoins que ce concept est intéressant car il permet de porter un regard différent sur l'action publique contemporaine, en permettant notamment de sortir d'une perspective institutionnaliste.

Dans un contexte de multiplication des acteurs associés à l'action collective et d'imbrication toujours plus ténue des réseaux d'action, la gouvernance offre une perspective d'analyse permettant de s'affranchir quelque peu de l'analyse institutionnelle classique (quels acteurs, quels périmètres d'action, quel pouvoir, quelle légitimité, quelles ressources, quelles rationalités d'action, etc..) pour privilégier une perspective de recherche davantage centrée sur les schémas d'interactions (*voir ci-dessous*). La gouvernance renvoie donc principalement aux interrelations entre les acteurs, aux relations de conflits/coopérations dans des réseaux d'action où les acteurs sont formellement autonomes, mais matériellement interdépendants ; elle renvoie aux chaînes de régulations et aux chaînes de coordinations dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'action publique. Précisément, ces perspectives sont centrales dans le présent projet de recherche.⁵

publiques tels qu'il émergent au travers des importants repositionnements et réajustements

Réforme de l'Etat et new public management

¹ Voir par exemple l'excellent ouvrage de J. Kooiman (1993). *Modern Governance : new Government Society interactions*. London : Sage. Voir également Pierre J. & Peters BG (2000). *Governance, politics and the State*. London: macmillan et Kooiman J. (2003). *Governing as governance*. London : Sage

² P. le Galès (1995). *Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine*. Paris : Revue française de science politique, n° 1.

³ Gaudin J-P (2002). *Pourquoi la gouvernance*. Paris : FNSP

⁴ Un ouvrage intitulé « *Pour une nouvelle gouvernance* » paru en 2002, et signé du premier ministre de l'époque, n'a pas aidé à apaiser les détracteurs zélés de ce concept.

⁵ Dans le projet européen, la gouvernance a été très globalement définie comme un ensemble de règles, processus et pratiques qui affectent la manière dont le pouvoir est exercé. La gouvernance réfère en particulier aux processus au travers desquels les différents acteurs impliqués (*multiple-stakeholders*) atteignent des décisions, impliquant un ajustement mutuel, négociation et compromis entre les parties prenantes davantage qu'un contrôle direct. La question de la gouvernance touche très directement des aspects tels que la responsabilité, la légitimité, la transparence, la cohérence interne, l'efficacité, l'effectivité des schémas d'action territoriale.

Si l'on raisonne à l'échelle internationale, on s'aperçoit que le début des années 80 marque peu ou prou, dans la plupart des pays occidentaux, un véritable tournant dans le débat sur le rôle et la légitimité de l'état, ainsi que sur les modalités de son intervention. Un sentiment diffus s'installe, dans les pays anglo-saxons en particulier, que l'Etat a quelquefois pris des allures mégalomaniaques ; il serait ainsi devenu une grosse machine passablement sclérosée, incapable de se reformer, souvent inefficace car tournée sur elle-même et en décalage certain avec les attentes émanant de la société. Couteuse, cette grosse machine aurait une plus-value ne serait plus en rapport avec les ressources qu'elle mobilise. Et finalement, cette grosse machine serait douteuse quant à la légitimité des objectifs qu'elle poursuit, dans un monde en pleine recomposition, où la valorisation de l'individu se pose comme une limite devant être imposée à la sphère collective d'intervention. Nous sommes là au cœur des thèmes de prédilection de la nouvelle droite (*the new right*, incarnée dans les années 80 par l'administration Reagan aux Etats-Unis et l'ère Thatcher au Royaume-Uni).

C'est aux Etats-Unis et d'une façon plus générale dans le monde anglophone, que le débat sur la reconsidération de l'intervention publique a connu la plus forte résonance et c'est dans cette même sphère géographique que les critiques formulées à l'encontre de l'Etat ont été les plus virulentes et les plus acerbes. Toute une idéologie autour « des failles de l'intervention publique » (*government failure*) s'y est développée et a enveloppé l'action publique dans un climat de suspicion généralisée en suggérant que l'état était quelquefois davantage la source que le problème des principaux maux qui rongeaient les sociétés modernes (comme le chômage, la pauvreté, le sous-emploi, etc...). ...

Réforme de l'Etat et retour en force de mécanismes du marché

Sur le 'vieux continent', des programmes de réforme administrative ont été entrepris dans les années 80 et 90 dans la plupart des pays d'Europe occidentale, autorisant certains auteurs à saluer l'entrée de l'Europe dans *l'âge d'or de la réforme administrative*⁶. Ces programmes diffèrent fortement quant à leur ampleur, leur ambition, leur rythme et leur calendrier. Force est toutefois de constater un certain nombre de tendances convergentes allant dans le sens d'un retour en force du marché et de ses mécanismes (par le biais d'opération de privatisation et de dérégulation), au détriment de la sphère d'intervention publique. A l'instar de ce qui s'est passé aux Etats-Unis, mais dans une moindre mesure sans doute, les traits communs et convergents d'une *nouvelle gestion publique (new public management)* se sont progressivement et fermement dessinés en Europe. La construction européenne et la promotion d'un nouveau modèle d'interventionnisme n'est pas étrangère à ces évolutions.

Le management public et ses différents avatars a rapidement rencontré le succès escompté, au point d'être qualifié « d'industrie de croissance pour ses promoteurs ». ⁷ Privatisation, sous-traitance, formation d'agences d'exécution (de type « *new step agencies* » aux Royaume-Uni), création de marchés internes (quasi-marché) et l'utilisation de toute la batterie des outils du management public sont quasiment devenues dans un certain

⁶ W. Kickert & T. Jorgensen (1995) Managerial Reform Trends in Western Europe. In *International Review of Administrative Sciences*(n° 61, pp. : 499-510)

⁷ L. Metcalfe (1993). *Public management : from imitation to innovation*. In J. Kooiman (1993). *Modern governance: new government society interactions*. London : sage, pp. 173-190.

nombre de pays des « réponses reflexes » au problème de l'inefficacité de l'action administrative par ailleurs lourdement dénoncée.⁸

La gouvernance publique comme alternative au management public anglo-américain

De nombreux commentaires et travaux de toute nature insistent pour dire que l'Etat (et ses agences) n'est plus à-même de conduire (seul) le changement social dans la mesure où, d'une part, ses mécanismes traditionnels d'intervention sont aujourd'hui de moins en moins opérants, et d'autre part, par le fait qu'il ne maîtrise plus toujours les schémas de causalité d'une société devenue plus dynamique, plus diverse et plus complexe; pour autant, le managérialisme public, au travers des outils qu'il propose et du regard qu'il offre sur les transformations de la société, semble une réponse à bien des égards inadéquate face à ces évolutions.....

La gouvernance, meilleure clé d'analyse de la complexité du réel

En réaction à ce qui se qui a pu se présenter comme un paradigme dominant dans certaines sphères géographiques, certains auteurs européens considèrent que la littérature sur le managérialisme anglo-américain est impuissante à appréhender un certain nombre d'évolutions fondamentales actuellement à l'œuvre au sein du secteur public d'un certain nombre de pays d'Europe de l'ouest.⁹ Si la nouvelle tendance managériale de gestion publique ne peut être simplement cataloguée comme une maladie anglo-saxonne, elle ne reflète que très mal un certain nombre d'évolutions actuellement en cours dans le secteur public en Europe.¹⁰

Parce qu'à la fois réducteur et normatif, le cadre cognitif du néo-managérialisme s'avère bien peu à-même de saisir dans leur essence les transformations fondamentales qui ont affecté les sociétés modernes ces vingt dernières années. Le recours au concept et au cadre d'analyse de la gouvernance publique se justifierait par sa capacité à mieux saisir et interpréter la complexité du réel et se présente à ce titre comme une alternative crédible au managérialisme anglo-saxon. La gouvernance publique offrirait un meilleur cadre d'analyse des processus de recomposition et de restructuration de l'intervention publique dans un contexte de nécessaire co-production et co-responsabilité de l'action publique entre différents acteurs. Il serait mieux à même d'expliquer la faillite de certains modèles traditionnels de régulation publique et l'émergence de nouveaux modèles de production et de coordination de l'action collective. Surtout, la gouvernance et ces développements théoriques réintroduits dans l'analyse des systèmes politiques et des systèmes d'action publique contemporains des éléments essentiels tels que les questions de l'autorité, du pouvoir, de la légitimité, de la démocratie.....¹¹

Un ensemble de pratiques dans un contexte d'action particulier

La gouvernance peut s'analyser comme un terme générique (*umbrella concept*) visant à regrouper un ensemble de pratiques, d'initiatives innovantes et de modes d'intervention publique à la frontière entre secteur

⁸ idem

⁹ Voir par exemple : W. Kickert (1992). *Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American 'Managerialism'*. In *Public administration* (Vol. 75: n°4; pp. 731-752).

¹⁰ W. Kickert (1997). *Public management and administrative reform in Western Europe*. Cheltenham: Edward Elgar

¹¹ J. Pierre (eds) (2000). *Debating governance. Authority, Steering and Democracy*. Oxford : Oxford university press

public et secteur privé, et qui interviennent dans une configuration ou un système d'action particulier. Selon G. Stoker¹² (1998), cinq propositions peuvent servir de cadre de départ pour l'esquisse d'une théorisation du concept de gouvernance :

- l'intervention d'un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement (entendue au sens large) : la gouvernance se comprend comme la synergie entre les pouvoirs publics, la société civile et le marché.
- des frontières et des responsabilités moins clairement tracées entre Etat et société, entre secteur public et secteur privé, entre sphère économiques et sphère sociale.
- la nécessité de recourir à des formes spécifiques de pilotage pour gérer l'interdépendance étroite entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective, ces derniers étant souvent formellement autonomes, mais matériellement interdépendants.
- l'intervention de réseaux d'acteurs autonomes : la notion de gouvernance publique renvoie à l'intervention publique conçue comme une intervention au sein de réseaux complexes¹³. La régulation par les pouvoirs publics dans un secteur particulier de l'intervention publique consiste à gérer des réseaux autonomes, complexes, indépendants et fortement auto-structurés. La gouvernance publique devient alors la gouvernance de réseaux complexes.¹⁴ Cette régulation des réseaux exige l'utilisation de nouveaux instruments d'intervention publique présentés comme des *instruments de deuxième génération*¹⁵, dont le « contrat » apparaît comme la figure de proue.¹⁶
- Le postulat de départ selon lequel il est possible d'agir (collectivement) sans s'en remettre systématiquement au pouvoir ou à l'autorité (hiérarchique) traditionnelle de l'Etat. L'Etat est aujourd'hui de plus en plus amené à « descendre de son piédestal » pour se retrouver, d'une certaine façon, comme un acteur parmi d'autres dans la mêlée ou dans l'arène collective: il a pour rôle d'utiliser des techniques et des outils nouveaux pour orienter et guider l'action collective, négocier et convaincre plus qu'imposer.

L'apparition de tels modes nouveaux de gouvernance territoriale intervient en réponse à la dynamisation, la complexification et la diversification croissante de la société et à la nécessaire prise en compte des implications qui en résultent dans les schémas d'intervention publique (Kooiman, 1993).

¹² G Stoker (1998). *Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance*. in Revue internationale des Sciences Sociales, n°155, UNESCO/érès, Paris.

¹³ W. Kickert, E. Klijn & J Koppenjan (eds) (1997). *Managing Complex Networks*. London: Sage

¹⁴ P. Le Gales & M. Thatcher (1995). *Les réseaux de politiques publiques: débat autour des policy networks*. Paris: l'Harmattan.

¹⁵ J. de Bruyn & E. ten Heuvelhof (1991). *Steeringinstruments for government. About complex networks and second generation steeringinstruments*. Leiden: Stenfert Kroese.

¹⁶ Voir par exemple : J-P Gaudin (2007). *Gouverner par contrat*. Paris : presses de sciences po.

La double signification du concept de gouvernance

Si le concept de gouvernance a fait l'objet de tentatives de clarification ces dernières années, la confusion qui existe autour de ce concept tient en partie au fait qu'il renvoie à une double signification¹⁷ :

- En premier lieu, le concept de gouvernance publique renvoie aux *manifestations empiriques* de la tentative d'adaptation de l'Etat à son environnement externe. La gouvernance se présente d'une certaine façon comme un concept parapluie qui regroupe l'ensemble des nouvelles modalités d'action publique nées de la transformation des formes d'interactions entre acteurs des politiques publiques et la société dans son ensemble. Dans ce premier sens, la gouvernance publique renvoie aux modes, aux schémas de gouvernement qui sont « à la frontière entre le gouvernement et la société » et qui doivent être vus selon Kooiman (1993) comme « un enchevêtrement peu conventionnel des secteurs public et privé » (et qui s'exprime souvent en terme de co-production, co-régulation, co-pilotage, coopération ; co-allocation, partenariat public/privé au niveau national, régional ou local... bref, en terme de co-quelque chose).

La gouvernance est moins définie comme un processus que comme le résultat empirique, le schéma d'interaction qui naît du processus de prise de distance avec des modes de gouvernement reposant principalement sur un flux unilatéral des gouvernants en direction des gouvernés, caractéristique des approches *top down* des problèmes et des solutions (*one way traffic : government or society separately*) au profit de modèles à flux ascendant et descendant (*two way traffic : government with society*), ou l'approche *top-down* est doublée d'une approche *bottom up*, modèle dans lequel les problèmes et les opportunités sont considérés à la fois du point de vue du système gouvernant et du système gouvernés.¹⁸

- En second lieu, le concept de gouvernance renvoie à une *représentation théorique et conceptuelle* de la coordination de systèmes sociaux et surtout le rôle de l'Etat dans ce processus, c'est à dire un cadre d'analyse conceptuel élaboré par les chercheurs en sciences sociales intéressés par l'observation empirique des phénomènes de gouvernance. Dans cette seconde acception, la gouvernance renvoie au cadre heuristique permettant d'identifier et d'analyser les différentes *stratégies non institutionnelles* à la disposition des gouvernements modernes pour solutionner les grands problèmes de société, c'est-à-dire d'identifier les logiques du *governing as governance* (Kooiman, 2002). Le concept de gouvernance se présente dès lors comme la perspective de recherche offrant un regard particulier sur le réel et la complexité de ses processus.

Nouvelles formes d'échanges gouvernement / société et nouvelles possibilités de gouvernement dans un nouveau contexte d'action

¹⁷ J. Pierre (2000). Op. cit.

¹⁸ J. Kooiman (eds) (1993). Op. cit.

La gouvernance publique s'inscrit dans un contexte de profondes mutations des sociétés modernes et de développements qui ont pour conséquences de mettre en cause fondamentalement le pouvoir et l'autorité traditionnels de l'Etat.

La gouvernance publique se propose d'identifier la façon dont l'Etat (les pouvoirs publics au sens large) se tourne aujourd'hui vers de nouveaux instruments et de nouvelles formes d'échange entre lui et la société pour s'assurer un regain de capacité de contrôle politique, ainsi que d'une « base porteuse » dans la société : *« lorsque les bases traditionnelles du pouvoir de l'état semblent perdre une grande partie de leur portée formelle, il y a eu une recherche pour des stratégies alternatives au travers desquelles l'état puisse être à nouveau en mesure d'articuler de poursuivre l'intérêt général sans pour autant s'appuyer sur des instruments coercitifs »*.¹⁹ Ces tentatives de repositionnement interviennent dans un contexte de forte érosion des bases traditionnelles du pouvoir politique, tant sous la pression d'événement externe (comme par exemple la globalisation des échanges, le régionalisme, la construction européenne ...) que sous la pression d'événement interne de divers ordres : complexité des problèmes à résoudre ; individualisation de la société ; contraintes budgétaires ; réponse à l'apparition d'une nouvelle classe d'élite qui fait du discours anti-étatiste son fonds de commerce, etc ...).

Certains ont très rapidement conclu que la gouvernance se soldait par une attaque en règle de plus contre l'Etat et la chose publique, soulignant ainsi son caractère normatif par nature. Or le point de focale de la gouvernance publique semble moins l'observation du désengagement de l'Etat que sa capacité à se repositionner dans un nouveau contexte d'action. Dans son ouvrage phare sur la gouvernance, Jon Pierre situe bien les enjeux de la gouvernance: « nous devrions considérer l'intérêt croissant pour la gouvernance à la fois en tant que stratégie politique de l'Etat pour redéfinir son rôle dans la société et, subséquentement, un intérêt croissant chez les chercheurs en science sociale pour le processus de restructuration et de transformation de l'état sous la pression d'évolution externes et internes. Les formes émergentes de gouvernance devraient être considérées comme des expressions alternatives de l'intérêt collectif, qui ne remplacent pas mais confortent et suppléent la poursuite cet intérêt collectif par les canaux traditionnels. La gouvernance contemporaine considère également l'autorité formelle, par exemple dans la structuration de formes et schémas de coordination public/privé. L'émergence de la gouvernance ne devrait pas, *prima facie*, être pris pour des preuves du déclin de l'Etat, mais davantage comme la capacité de l'Etat à s'adapter au changement. La gouvernance telle qu'elle émerge au cours des années 90 peut être considérée comme un ensemble de réponses institutionnelles appropriées au changement drastique de l'environnement externe de l'Etat».²⁰

Les changements dans les modes de gouvernance traduisent donc surtout l'effort des systèmes de gouvernement pour avoir prise sur les développements fondamentaux et les caractéristiques structurelles des sociétés modernes, et pour créer de nouvelles possibilités de gouvernement, anticiper et accompagner les changements.

¹⁹ J. Pierre (eds) (2000). Op. cit.

²⁰ J. Pierre (eds) (2000). Op. cit.

La gouvernance se présente ainsi comme un ensemble de pratique au service de stratégies des gouvernements pour restaurer l'autorité et la légitimité de l'Etat (au sens large) dans la conduite des affaires publiques. Il n'est pas inintéressant de remarquer que le débat international autour de la gouvernance a surtout été emmené par des chercheurs en science sociale du nord de l'Europe (Pays-Bas, Danemark, pays scandinaves).

Le concept de gouvernance en France : Un accueil mitigé

« Si la gouvernance était aujourd'hui une mode vestimentaire, elle serait probablement décontractée et chatoyante ... si c'était un pouvoir, il serait soft et retenu », affirme J-C Gaudin dans un petit ouvrage paru en 2002, plutôt critique, consacré à la gouvernance.²¹ Dans cet ouvrage, l'auteur tente d'expliquer l'émergence et la fortune contemporaine d'une notion de gouvernance que l'on retrouve aujourd'hui à toutes les sauces dans les sphères politiques, administratives et médiatiques, voire patronales, ainsi que dans la partie de l'opinion qui s'intéresse encore à la vie de la cité et qui se prend encore à se laisser séduire par des effets des modes rhétoriques ... la gestion du budget familial et l'éducation des enfants est-elle autre chose, en fin de compte, que de la gouvernance domestique et éducative ?! Dans son acception galvaudée, la gouvernance se présente selon Gaudin comme un mot valise, qui résonne de manière douce et presque caressante mais creuse et n'évoquant rien de précis. On la retrouve toutefois dans la bouche de tout homme politique soucieux de soigner son image et en mal de présenter un style d'action publique (le sien et celui de sa famille politique !) ouvert et constructif, en rupture avec des pratiques, des normes et des schémas qui ont montré leur limites et leurs insuffisances. La gouvernance a d'ailleurs pénétré les plus hautes instances décisionnelles de notre pays puisqu'un premier ministre de la cinquième république est même allé jusqu'à faire de la gouvernance l'intitulé de l'ouvrage qu'il dédie à sa vision de l'« art de gouverner ». Selon Gaudin l'avenir devrait encore apporter son lot de « joutes de gouvernance », à moins que d'ici là, une autre notion fasse florès, rendant la précédente caduque et ringarde.

Globalement, la gouvernance comme perspectives nouvelle d'approche du travail public et politique dans les sociétés contemporaines a reçu un accueil réservé en France. Les doutes émis par un Patrice Duran²² à l'égard de la gouvernance sont très représentatifs du sentiment partagé par nombre de chercheurs français en science politique. La gouvernance relève selon lui davantage de « l'idée » ou de « la notion » que du « concept », qui, à défaut d'une définition très clairement stabilisée, reste trop imprécise pour constituer un outil disposant d'une réelle capacité analytique, son usage rhétorique n'aidant d'ailleurs pas à sa clarification. Selon Duran, le renvoi à la notion de gouvernance ne serait bien souvent qu'une commodité de langage pour caractériser un certain état de la gestion publique au sein duquel les institutions gouvernementales auraient d'une certaine façon perdu le monopole de la conduite des affaires publiques. Au bout du compte, l'intérêt de la gouvernance résiderait moins dans l'affirmation d'une vérité que dans sa capacité d'évocation d'un problème fondamental pour l'énoncé d'une théorie satisfaisante du politique dans nos sociétés modernes, à savoir celui de l'articulation du monde de l'action publique et du monde des institutions publiques. Ainsi, la gouvernance, en soulignant les écarts entre l'ordre des institutions, et les exigences d'une action qui ne peut que les déborder,

²¹ J-P Gaudin (2002). Pourquoi la gouvernance ? Paris : presses de sciences po

²² P. Duran (1998). Op. cit.

mais aussi risquer de les fragiliser, constitue bien l'énoncé d'une réalité d'une problématique tant au plan des concepts nécessaires à l'évocation rigoureuse de tels phénomènes qu'au plan pratique de leur résolution. Et c'est à ce titre que la gouvernance définit plus une perspective de recherche qu'elle n'exprime un savoir accompli.

Trop indéfinie pour constituer un véritable cadre d'analyse théorique, la notion de gouvernance, poursuit P. Duran, a néanmoins le mérite d'attirer l'attention sur un monde au sein duquel l'action publique est décalée par rapport au cadre institutionnel qui définit l'action publique légitime. Elle renvoie en effet à une interrogation quant à la validité et à la pertinence des institutions dès lors que celles-ci ne peuvent pas elles-mêmes rendre compte de la réalité de la vie publique. Si les concepts traditionnels de la discipline comme ceux de système d'action, de réseaux inter-organisationnels ou de sous-réseaux servent à analyser les rapports de pouvoir qui se développent à l'occasion de la mise en œuvre des politiques publiques, ils ne permettent pas de rendre compte d'une réalité qui doit aussi conjuguer pouvoir et autorité, efficacité et légitimité. Si l'action publique est tributaire d'un cadre institutionnel qui définit les conditions d'un ordre politique stable, on ne peut se résumer d'un point de vue dynamique à celui-ci ; c'est bien cette contradiction qu'évoque l'idée même de gouvernance, et il faut la comprendre comme un effort – certes inachevé, mais méritoire – pour la penser, mais aussi la dépasser. En essayant de combiner une réflexion sur l'action avec une interrogation sur la dimension institutionnelle de celle-ci, elle est symptomatique d'une tentative de reconstruction d'une spécificité de l'action publique comme d'une interrogation sur ce qui définit aujourd'hui les conditions de légitimité du pouvoir politique.

C'est intéressant, à cet égard, de monter la proximité entre la pensée de P. Duran qui invite à reconsidérer les relations entre autorité, légitimité et démocratie, et la littérature internationale qui a cherché à présenter la gouvernance comme un ensemble de pratiques au service de stratégies des gouvernements pour restaurer l'autorité et la légitimité de l'Etat (au sens large) dans la conduite des affaires publiques. Pour cet auteur, démocratie et légitimité doivent aussi se comprendre comme des produits (des *outcomes*, selon son expression) de l'action publique. La gouvernance doit alors être entendue comme une tentative visant à regagner des capacités et marges d'action. Dans tous les cas, la légitimité découle de la capacité à faire preuve d'efficacité. Pour Patrice Duran, le couple autorité et légitimité s'alimente et se recompose à travers les effets ou les impacts que génère sur le tissu social, économique et physique, l'ensemble des actes et des non-actes de nature publique. La démocratie n'est pas seulement une exigence éthique, mais elle est aussi une affaire de bonne gestion. L'action publique renseigne donc sur la légitimité de l'exercice du pouvoir politique, car la légitimité du pouvoir politique se construit sur le succès des actions engagées. Ainsi, efficacité et légitimité se conjuguent ouvertement.

Annexe 4- Un exemple d'Ingénierie sociale : l'action de la DDASS au Pays basque

OBJET	↳ Elaboration du volet territorial du contrat de projets pour la période 2007/2013
HISTORIQUE - CONTEXTE	<p>1992 : L'Etat initie une démarche de développement territorial pour arrêter un scénario fixant les grandes évolutions à horizon 2010 dans les domaines de l'aménagement et du développement territorial hors champ social et de la santé.</p> <p>1994/1995 : Création des Conseil de développement et Conseil des élus du Pays basque</p> <p>1997 : Adoption d'un schéma d'aménagement et de développement</p> <p>2000 : Création d'une Convention Spécifique Pays basque qui engage l'Etat, la Région, le Département sur la réalisation et le financement à hauteur de 364 M€ de projets considérés stratégiques et prioritaires (politique linguistique, culture, environnement, agriculture, pêche, industrie et formation professionnelle, tourisme, infrastructures et urbanisme, transfrontalier)</p> <p>2003 : Prise de fonction du directeur adjoint de la DDASS en responsabilité de l'antenne de la DDASS au Pays basque.</p>
MISSION CONFIEE AU DIRECTEUR ADJOINT	⇒ Identifier sur le territoire basque des problématiques sociales et de santé en utilisant la fonction de l'ingénierie sociale
METHODOLOGIE	<p>Fin 2003 : Rencontre des élus, des acteurs institutionnels publics, privés et des associations par le directeur adjoint</p> <p>2004 : création d'un comité de pilotage et de quatre groupes thématiques de travail en multi-partenariat (souffrances psychiques, élection de domicile, logement, partenariat et réseau) – Participation de plus de 100 professionnels et usagers – Réalisation d'un diagnostic territorial partagé</p>
IDENTIFICATION DES PROBLEMATIQUES ET PROPOSITIONS	<p>Novembre 2005 : Rédaction d'un rapport intitulé « La Santé au cœur du Territoire basque – vers une nouvelle politique de prise en charge des questions sociales et de santé des publics en situation d'exclusion » qui dresse l'état des lieux à partir du diagnostic territorial et formule les propositions concrètes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - création d'une équipe mobile de psychiatrie sociale - création d'un Point d'Accueil en Réseau et d'Accès aux Droits (PARADS) - Création d'une plate-forme d'observation sociale pour la prise en compte des souffrances psychiques et sociales - Création d'une procédure harmonisée pour l'instruction des demandes d'élection de domicile - Création d'une conférence territoriale des professionnels de santé avec une mission de veille et d'observation sociale <p>2006 : Présentation du rapport aux Conseils des élus et de développement et demande de création d'un atelier thématique « Santé-social » à intégrer dans les travaux préparatoires à l'élaboration du volet territorial.</p>
DECISION DES CONSEILS DES ELUS ET DE DEVELOPPEMENT	2006 : nomination du directeur adjoint au Comité de pilotage du projet territorial et désignation en qualité de co-animateur de l'atelier thématique « Santé-social » avec le directeur de la solidarité départementale et un vice-président du Conseil Régional d'Aquitaine.

OBJET	↳ Elaboration du volet territorial du contrat de projets pour la période 2007/2013
CONTENU DU VOLET TERRITORIAL ET FINANCEMENT	<p>2007/2008 : Sur la base du rapport réalisé par la DDASS et des conclusions de l'atelier thématique « Santé-social » le contrat territorial Pays basque a inscrit les projets suivants :</p> <p><u>Programme 14 : Renforcement des politiques de logement et d'habitat</u></p> <p>14.1 : Mettre en place une conférence territoriale de l'habitat. <u>Objectifs</u> : Structurer le partenariat autour de deux niveaux : politique et opérateurs. <u>Maîtrise d'ouvrage</u> : Etat, Région, Département, Communauté d'agglomération, EPCI, Conseil des élus. <u>Coût Estimatif</u> : Budget Agence de l'Urbanisme</p> <p>14.2 : Renforcer l'ingénierie pour appuyer les politiques de production et d'accès au logement. <u>Objectifs</u> : Aider au montage des opérations de production de logement et faciliter l'accès des jeunes et des plus démunis. <u>Maîtrise d'ouvrage</u> : PLU élargi. <u>Coût estimatif</u> : 710 000 €</p> <p>14.3 : Créer des structures d'hébergement d'urgence de type hôtel social. <u>Objectifs</u> : renforcer et sécuriser la capacité d'accueil et répondre aux besoins d'hébergement d'urgence. <u>Maîtrise d'ouvrage</u> : Communauté d'agglomération. <u>Coût estimatif</u> : 1 816 000 € (investissement)</p> <p><u>Programme 24 : Prise en charge concertée des troubles de la santé mentale</u></p> <p>24.1 : Expérimenter de nouvelles pratiques en réseau, centrées sur une approche psycho-sociale des populations vulnérables. <u>Objectifs</u> : prévenir la dégradation de l'état de santé mentale des populations vulnérables et répondre aux difficultés pratiques des travailleurs sociaux. <u>Maîtrise d'ouvrage</u> : par une association. <u>Coût estimatif</u> : 248 200 €</p> <p>24.2 : Créer une structure pour handicapés mentaux ou stabilisés. <u>Objectifs</u> : accueillir les patients à leur sortie de l'hôpital, type FAM de 50 places. <u>Maîtrise d'ouvrage</u> : opérateur privé. <u>Coût estimatif</u> : 7 200 000 € (équipement)</p> <p><u>Programme 25 : Pérennisation de la concertation dans le domaine sanitaire et social</u></p> <p>25.1 : Installer un lieu d'observation et de mise en cohérence des politiques sanitaires et sociales en Pays basque. <u>Objectifs</u> : pérenniser un espace de concertation, d'observation et d'échanges propice à la mise en cohérence des politiques sanitaires et sociales. <u>Maîtrise d'ouvrage</u> : Conseils des élus et de développement. <u>Coût estimatif</u> : intégré dans le budget des Conseils</p>
ACTUALITE	<p>L'équipe mobile de psychiatrie sociale a été créé. Adossée au Centre Hospitalier de Bayonne, elle est financée en année pleine et en crédits pérennes sur l'enveloppe régionale de l'assurance maladie.</p> <p>Le PARADS a été créé. Adossé sur un CHRS, il est financé en année pleine par des crédits d'Etat (DGAS-sous-direction de l'action territoriale)</p> <p>Le contrat territorial a été signé à Bayonne le 08 septembre 2008 par le Préfet de la Région Aquitaine, le Préfet du Département des Pyrénées-Atlantiques, le Président du Conseil Régional d'Aquitaine, le Président du Conseil Général des Pyrénées-Atlantiques, le Président du Conseil des élus du Pays basque en présence et sous la présidence de Monsieur FILLON, Premier ministre et Madame ALLIOT-MARIE, Ministre de l'intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales. Les programmes du contrat territorial sont en cours de réalisation.</p>

Annexe 5 - Fiches métiers

PROFESSEUR DE SPORT (1) DOCUMENT DE TRAVAIL	
I - CONSEILLER D'ANIMATION SPORTIVE (CAS)	
EMPLOI / METIER	
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille, prospective en matière de sports : équipements, structures, pratiques, publics ▪ Promotion et développement des activités physiques et sportives et de la santé par le sport ▪ Pilotage, animation, montage et suivi de projets d'animation sportive ▪ Participation à la protection des usagers et à la sécurité des pratiques sportives ▪ Formation – examens – habilitation - certification – VAE : participation à des jurys ; accompagnement VAE ▪ Conseil et expertise auprès des associations sportives, de collectivités, etc ▪ Evaluation des politiques publiques sportives
Domaines d'activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion du sport pour le plus grand nombre ▪ Développement du sport de haut niveau ▪ Prévention par le sport et protection des sportifs ▪ Promotion des métiers du sport
Statut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonctionnaire de catégorie A de la fonction publique d'Etat
FORMATION	
Niveau de recrutement	Niveau II : licence STAPS (sciences techniques des activités physiques et sportives) ou brevet d'Etat d'éducateur sportif 2 ^{ème} degré
Formation après recrutement et avant titularisation	<p>1 an. S'effectue à partir du service d'affectation et s'appuie sur l'inspecteur général territorialement compétent qui veille au bon déroulement du stage et l'évalue.</p> <p>Elle s'organise autour de 3 principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en responsabilité progressive - alternance entre exercice professionnel et des temps de stages pratiques et académiques (service d'affectation 50 à 70 % du temps de travail, stages, échanges professionnels 30 à 50 % du temps de travail dont 60 jours d'actions de formation) - individualisation fondée sur des parcours de formation personnalisés et une offre de formation diversifiée à choisir dans différents programmes (programme de l'opérateur de la formation statutaire, programme national...)
Evolution de carrière	Conseiller technique pédagogique supérieur (CTPS)
EFFECTIFS	
Effectifs total du corps	950 agents
Effectifs prévisibles DR-DD	950 agents

II - CONSEILLER TECHNIQUE SPORTIF (CTS/CTR)

EMPLOI / METIER

Activités

Les CTS exercent leurs missions auprès des fédérations sportives au niveau régional dans le cadre d'une lettre de mission établie par le DR sur proposition du Directeur Technique National de la fédération après avis du président de ligue (art R 131-22 du Code du sport)

- Mise en œuvre des politiques sportives de la fédération négociées avec le ministère chargé des sports (conventions d'objectifs)
- Observation et analyse (territoire, offre sportive : équipements sportifs, encadrement, structures, sportifs...)
- Organisation et développement de l'activité sportive
- Détection du sportif prometteur
- Entraînement
- Coordination d'équipes
- Formation de cadres professionnels et bénévoles
- Participation à la protection des usagers et à la sécurité des pratiques sportives
- Conduite de projet et certification (participation à des jurys, VAE..)
- Conseil, expertise

EFFECTIFS

Effectifs total du corps

1670 CTS

Effectifs prévisibles DR-DD

780 CTR placés auprès des fédérations

(1) Les professeurs de sport peuvent également occuper des postes de formateurs dans les établissements du ministère (450 agents) ou être en poste en administration centrale (30 agents).

**CONSEILLER TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE SUPERIEUR
(CTPS)**

Document de travail

EMPLOI / METIER

Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertise technique et pédagogique de haut niveau ▪ Analyse de problématiques complexes, réalisation de diagnostics pluridimensionnels ▪ Coordination technique et pédagogique <ul style="list-style-type: none"> o d'équipes de projets ou de pôles ressources, o d'équipes nationales, territoriales ou de réseaux o de dispositifs : de formation, de recherche... ▪ Ingénierie de systèmes opérationnels, de programmes d'actions et de dispositifs de formation ▪ Mise en œuvre et évaluation de politiques nationales, territoriales, fédérales... en cohérence avec les situations et les acteurs ▪ Conception et mise en œuvre de projets ▪ Conduite et publication d'études ou de recherches appliquées ▪ Interventions spécialisées dans un champ donné : <ul style="list-style-type: none"> o entraînement de sportifs de haut niveau o formation de cadres professionnels et bénévoles ...
Domaines d'activités	<p>Domaine jeunesse, éducation populaire et vie associative</p> <p>Ou</p> <p>Domaine sport</p>
Statut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonctionnaire de catégorie A+

FORMATION

Niveau de recrutement	<p>Corps créé en 2004. Pendant 3 ans, le recrutement a été réalisé par voie d'intégration des professeurs de sport et des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse. 1^{er} concours interne de recrutement en 2009. réalisé sous le mode d'un dossier de RAEP (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle)</p>
Formation après recrutement et avant titularisation	<p>Les lauréats du 1^{er} concours CTPS seront nommés stagiaires pendant 1 an, à partir du 1^{er} septembre 2009. Ils disposeront, probablement, d'un temps individuel de formation de 20 jours maximum (arrêté en cours d'élaboration)</p>
Evolution de carrière	<p>Le corps des CTPS comporte 2 classes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - classe normale : 11 échelons - hors classe : 4 échelons

EFFECTIFS

Effectifs total du corps	280 agents (223 domaine sport, 57 domaine jeunesse)
Effectifs prévisibles en services déconcentrés	142 agents

INSPECTEUR DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
Document de travail

EMPLOI / METIER

<p align="center">▪ Activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercice de fonctions d'encadrement dans un service ou un établissement relevant du ministère chargé de la jeunesse et des sports ; ▪ Contribution à la définition des orientations stratégiques du service ; ▪ Participation à la définition du budget opérationnel de programme ▪ Management d'équipes techniques et pédagogiques ainsi qu'administratives ; ▪ Inspection, contrôle et évaluation des actions, des structures et des personnes ; ▪ Expertise et conseil à caractère juridique et éducatif en matière d'accueil collectif des mineurs et d'activités physiques et sportives ; ▪ Mise en œuvre, contrôle et évaluation des procédures relatives aux certifications conduisant à la délivrance de diplôme de l'Etat et participation au déroulement des concours ; ▪ Expertise et conseil dans la mise en œuvre, dans le champ de la jeunesse, de l'éducation populaire, de la vie associative et des sports des politiques de l'emploi, de l'insertion et de la promotion professionnelle ; ▪ Inspection, contrôle et évaluation pédagogique et réglementaire relatifs à l'accueil collectif des mineurs, aux activités physiques et sportives et aux organismes de formation ; ▪ Expertise et conseil dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques de jeunesse, d'éducation populaire, de vie associative et de sports arrêtées par le ministre ; ▪ Activités complémentaires exercées sur nomination : ▪ Coordination nationale d'un diplôme d'une discipline sportive ou de l'animation socioculturelle ; ▪ Inspection de l'apprentissage
<p align="center">Domaines d'activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jeunesse, éducation populaire, vie associative ▪ sport pour le plus grand nombre, sport de haut niveau.... ▪ emploi, formation, insertion , promotion professionnelle ;
<p align="center">Statut</p>	<p>Fonctionnaires de catégorie A+</p>

FORMATION

<p align="center">Niveau de recrutement</p>	<p>maîtrise minimum</p>
<p align="center">Formation après recrutement et avant titularisation</p>	<p>1 an. Elle s'effectue à partir du service d'affectation et s'appuie sur l'inspecteur général territorialement compétent qui veille au bon déroulement du stage et l'évalue. Elle s'organise autour de 3 principes : -mise en responsabilité progressive -alternance entre exercice professionnel et des temps de stages pratiques et académiques (service d'affectation 50 à 70 % du temps de travail, stages, échanges professionnels 30 à 50 % du temps de travail dont 80 jours d'actions de formation)</p>

	-individualisation fondée sur des parcours de formation personnalisés et une offre de formation diversifiée à choisir dans différents programmes (programme de l'opérateur de la formation statutaire, programme national...)
Evolution de carrière	-au sein du corps (corps à 3 grades) : 1 ^{ère} classe et inspecteur principal -emplois fonctionnels
EFFECTIFS	
Effectif total du corps Effectifs total du corps Effectifs prévisibles DR-DD	320 (y compris emplois fonctionnels)

CONSEILLER D'EDUCATION POPULAIRE ET DE JEUNESSE (CEPJ)
Document de travail

EMPLOI / METIER

Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil, expertise et accompagnement de projets socioculturels et de jeunesse auprès de publics, d'associations et de collectivités ▪ Pilotage, animation, suivi et évaluation de projets socioculturels et de jeunesse ▪ Formation des animateurs professionnels et/ou bénévoles de cadres associatifs ou autres ▪ Certification diplômes jeunesse (dont accompagnement, participation jury et VAE) ▪ Suivi éducatif et pédagogique des associations de jeunesse et d'éducation populaire et des accueils collectifs de mineurs ▪ Animation de réseaux jeunesse, vie associative et éducation populaire
Domaines d'activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de la vie associative ▪ Promotion des actions en faveur de la jeunesse (dont protection des jeunes) ▪ Promotion des actions en faveur de l'éducation populaire ▪ Promotion de l'animation et de l'encadrement associatif
Statut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonctionnaire de catégorie A de la fonction publique d'Etat

FORMATION

Niveau de recrutement	Niveau II : licence ou DEFA et diplômes équivalents (en général Bac + 5)
Formation après recrutement et avant titularisation	<p>1 an. S'effectue à partir du service d'affectation et s'appuie sur l'inspecteur général territorialement compétent qui veille au bon déroulement du stage et l'évalue.</p> <p>Elle s'organise autour de 3 principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en responsabilité progressive - alternance entre exercice professionnel et des temps de stages pratiques et académiques (service d'affectation 50 à 70 % du temps de travail, stages, échanges professionnels 30 à 50 % du temps de travail dont 60 jours d'actions de formation) - individualisation fondée sur des parcours de formation personnalisés et une offre de formation diversifiée à choisir dans différents programmes (programme de l'opérateur de la formation statutaire, programme national...)
Evolution de carrière	Conseiller technique pédagogique supérieur (CTPS) (60 jeunesse actuellement)

EFFECTIFS

Effectifs total du corps	590 agents
Effectifs prévisibles DR-DD	~ 560 agents

**CHARGE DE MISSION REGIONAL de L'ACSE
DOCUMENT DE TRAVAIL**

EMPLOI / METIER

<p align="center">Activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille, observation, prospective dans les domaines de la politique de la ville, de la lutte contre les discriminations et de l'égalité des chances ▪ Pilotage, animation, évaluation de projets dans les domaines de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité ▪ Appui au niveau départemental dans la programmation et l'animation des CUCS ▪ Suivi et évaluation des programmes nationaux de l'ACSé mis en place dans les quartiers de la politique de la ville ▪ Contrôle et audit de structures et des actions financées par l'ACSé ▪ Communication et information autour des actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité des chances
<p align="center">Domaines d'activité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique de la ville ▪ Prévention des discriminations et promotion de l'égalité ▪ Accès à la culture et diversité ▪ Prévention de la délinquance ▪ Accès aux droits des populations
<p align="center">Statut</p>	<p>Agent contractuel, en CDI, de catégorie A au sein de l'établissement public Acsé (décret n° 2006-945 du 28 juillet 2006)</p>

FORMATION

<p align="center">Niveau de recrutement</p>	<p>Niveau II</p>
<p align="center">Formation après recrutement et avant titularisation</p> <p align="center">Pour l'Acsé [Plutôt formation continue après période d'essai]</p>	<p>Trois types d'actions de formation continues :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actions de formation organisées par l'établissement ou à son initiative dans le cadre du plan de formation : actions d'insertion professionnelle, théorique et pratique des agents nouvellement recrutés ▪ formation d'accompagnement professionnel des agents ayant accédé à un type ou une catégorie d'emploi de niveau supérieur, formation d'entretien et de perfectionnement des connaissances professionnelles destinées à tous les agents et visant à l'amélioration de leurs compétences professionnelles. ▪ Actions de formation organisées ou agréées par l'administration en vue de la préparation aux concours administratifs et aux concours professionnels. ▪ -Actions choisies par les agents en vue de leur formation personnelle
<p align="center">Evolution de carrière</p>	<p>Chargé de mission Adjoint au directeur régional Directeur régional de l'Acsé CM national Possibilité de mise à disposition</p>

EFFECTIFS

<p align="center">Effectifs : Total du corps</p>	<p>68 Chargés de mission régionaux</p>
<p align="center">Effectifs pour DR-DD chargées de la cohésion sociale</p>	<p>A effectifs identiques sachant que 60 ETPT doivent être transférés selon une ventilation siège/région/grade encore inconnue à ce jour</p>

INSPECTEUR DE L'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE**Document de travail****EMPLOI / METIER**

Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspection et contrôle des établissements sanitaires sociaux et médico-sociaux, ▪ Planification, programmation et allocation des ressources des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, ▪ Pilotage, animation et évaluation des dispositifs, des actions et des politiques de santé publique, d'intégration, d'insertion et de développement social, ▪ Evaluation des politiques publiques, ▪ Contrôle de l'application de la législation et de la gestion des organismes de sécurité sociale ▪ Encadrement et organisation d'équipes dans les domaines techniques, RH, informatiques etc.. <p><i>Cf décret statutaire des IASS du 24 décembre 2002.</i></p>
Domaines d'activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ santé publique et santé environnementale : veille et sécurité sanitaire, gestion de crise.... ▪ organisation de l'offre de soins : participation à l'élaboration du schéma régional de l'hospitalisation et du schéma départemental médico-social ; organisation de coopérations transfrontalières ▪ cohésion sociale : veille, observation sociale, élaboration de schémas départementaux, d'actions partenariales etc.. ▪ organismes de protection sociale : évaluation et contrôle ▪ gestion des ressources humaines et budgétaires ▪ mise en œuvre des systèmes d'information
Statut	Fonctionnaires de catégorie A.

FORMATION

Niveau de recrutement	Niveau II requis mais en réalité, nombreux niveau I.
Formation après recrutement et avant titularisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée totale formation EHESP: 18 mois + 6 mois de perfectionnement dans les 4 ans suivant la titularisation. ▪ Répartition enseignement/stages: pour les 18 mois : 55% d'enseignements et 45% de stages.
Evolution de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 grade d'Inspecteur + 2 grades d'Inspecteur Principal ▪ Emplois Fonctionnels de Directeur et Directeur-adjoint des services déconcentrés de l'Etat

EFFECTIFS

Effectifs : Total du corps	2 080
Effectifs pour DR-DD chargés de la cohésion sociale	Entre 150 et 300

CONSEILLER TECHNIQUE EN TRAVAIL SOCIAL
Document de travail

EMPLOI/METIER

Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille sociale : repérage de risques sociaux ciblés et de dynamiques existantes ; alerte des partenaires et des décideurs , ▪ Observation sociale : analyse de phénomènes sociaux, à partir de systèmes d'observation existants ; évaluation- diagnostic des besoins des usagers- habitants à partir de recueil de données statistiques et qualitatives ▪ Conseil, expertise, accompagnement dans la mise en œuvre des politiques sociales : mise en réseau des professionnels, des institutions et des acteurs (associatifs, bénévoles, habitants...) ; production d'expertises techniques ; construction de projets dans une démarche partenariale de développement social territorial, ▪ Evaluation des politiques sociales : participation à l'évaluation de dispositifs existants, de partenariats, de pratiques professionnelles (élaboration de référentiels d'évaluation, écriture de cahier des charges), propositions d'évolution ▪ Contrôle pédagogique et évaluation de la mise en œuvre des formations préparant aux diplômes de travail social : contrôle de la conformité réglementaire des formations dispensées, évaluation de la qualité des enseignements; animation (appui-conseils), accompagnement au changement de l'appareil de formation (établissements de formations et sites qualifiants); mise en œuvre des politiques de Validation des Acquis de l'Expérience ;
Domaines d'activité	<p>Politiques sociales (Code de l'Action Sociale et des Familles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dans les champs de l'urgence sociale, l'hébergement, le logement, la lutte contre les exclusions et l'insertion, la politique de la ville, l'immigration, les formations professionnelles, la santé publique ▪ avec le prisme particulier du droit des usagers du secteur social, sanitaire et médico-social : <i>l'accès</i> à ces politiques pour les <i>populations vulnérables</i> et leur <i>adéquation</i> avec les besoins des personnes concernées. ▪ dans le cadre de méthodologies, de recherche-action, de planifications, (schéma, programmation), de démarches de projet (développement social sur les territoires), de démarches qualité, d'animation de réseau.
Statut	Fonctionnaire de catégorie A
FORMATION	
Niveau de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme d'Etat de niveau III (assistant de service social, éducateur spécialisé) : formation post baccalauréat, d'une durée de 3 ans en alternance (3530 heures dont 1740 théoriques et 1680 en stage). ▪ Réussite au concours de cadre A de la filière sociale d'une des 3 fonctions publiques (Etat, Territoriale, Hospitalière) <p>Dans les faits, 85% des professionnels sont a minima titulaires d'un diplôme de niveau II et une partie ont le niveau I dont le diplôme d'ingénierie sociale</p>
Formation après recrutement et avant titularisation	<p>Formation d'adaptation à l'emploi non statutaire dispensée par l'EHESP : 8 modules indissociables de 24 heures chacun = 192 heures</p> <ul style="list-style-type: none"> - métier de conseiller technique en travail social - Union Européenne et politiques sanitaires et sociales - conseil et expertise : des démarches, des fonctions, une éthique - observation sociale et systèmes d'information - conduite de projets - évaluation des politiques et des programmes dans le champ social - analyse comparée des politiques sociales en Europe : voyage d'études

Evolution de carrière	Le statut de CTTS ne permet aucune promotion ou évolution de carrière
EFFECTIFS	
Effectifs : total du corps	Environ 90 CTTS en poste
Effectifs pour DR-DD chargées de la cohésion sociale	L'ensemble des effectifs devrait être affecté à la cohésion sociale