

Etablissements  
et services

## Coordinateurs : une fonction en quête de régulation

Qu'on les appelle « coordonnateurs » ou « coordinateurs », « référents », « chargés de mission », « chefs de projet », « adjoints au chef de service »..., les professionnels qui remplissent une fonction de coordination se sont multipliés au cours des dernières années. Mais à quels besoins correspondent ces postes et comment les intéressés sont-ils outillés pour les occuper ?

La nature a horreur du vide. Les établissements et services sociaux et médico-sociaux aussi. C'est ce qui explique la montée en puissance de la fonction de coordination. Encore quasi invisibles il y a dix ans, les coordinateurs ont silencieusement essaimé et se rencontrent maintenant dans le secteur du handicap, de la protection de l'enfance, des personnes âgées, de la lutte contre l'exclusion et de l'aide à domicile. « Ce poste de coordinateur n'existait pas avant que je l'occupe, il a été créé "par défaut", pour combler un manque du nouveau système d'organisation mis en place il y a trois ans », explique un coordinateur en établissement médico-social, qui a participé à une étude sur la fonction de coordination dans le travail social réalisée par le Pôle ressources recherche formation en action sociale (Prefas) Nord-Pas-de-Calais (1) (voir page 21). « Le coordinateur est venu remplir le rôle anciennement dévolu au chef de service qui, lui-même, assure le rôle du directeur d'établissement, ce dernier poste ayant été réduit à un poste de directeur général », résume le professionnel. Décrits

depuis longtemps par le psychosociologue Jean-René Loubat, ces phénomènes d'aspiration en cascade, qui tirent le personnel cadre vers le haut, génèrent un appel d'air où s'engouffrent des travailleurs sociaux, surtout des éducateurs spécialisés. Tout en restant au même niveau hiérarchique que leurs pairs, ces derniers sont amenés à jouer un rôle de courroie de transmission entre les professionnels de terrain et les encadrants intermédiaires – ou les directions, quand la structure n'a pas de budget pour un poste de chef de service. La fonction de coordination d'équipe, d'unité, ou de service s'est ainsi propagée au fil des restructurations organisationnelles. Parallèlement, les nouvelles modalités d'intervention et les nouvelles exigences d'efficacité et de performance, impulsées par les politiques publiques, ont eu un impact sur les besoins en compétences des établissements ou services. Cela les a conduits à développer des postes de coordinateurs de projets individualisés et de coordinateurs de projets transversaux à l'institution (par exemple liés à la démarche « qualité »

et à l'évaluation, ou à l'organisation des loisirs des usagers).

Il s'agissait aussi de rationaliser l'utilisation des ressources, complète Valérie Janson, cadre pédagogique à l'institut régional du travail social (IRTS) Nord-Pas-de-Calais, qui vient de terminer une thèse de sociologie sur les éducateurs spécialisés assumant une fonction de coordination en internat (2). « Les équipes d'internat sont souvent composées de professionnels ayant des formations différentes : aides médico-psychologiques (niveau V), moniteurs-éducateurs (niveau IV) et éducateurs spécialisés (niveau III). Suite à la nécessaire réduction des coûts, les directions repensent l'adéquation entre les tâches quotidiennes à accomplir (donner le repas, effectuer les toilettes) et les qualifications professionnelles. Cela amène à conclure que les éducateurs spécialisés, plus qualifiés et plus coûteux, doivent s'éloigner des dimensions d'accompagnement du quotidien pour se concentrer sur les écrits professionnels et la mise en œuvre de projets (individualisés, d'animation, de groupe) », écrit la chercheuse. Une nouvelle division du travail est ainsi instaurée – ou réactivée – entre les aides médico-psychologiques (AMP), assimilés à des ouvriers spécialisés, et les éducateurs spécialisés, identifiés à des techniciens supérieurs.

Cependant, développer la coordination ne va pas forcément de soi. Faute de reconnaissance statutaire pour qui occupe cette fonction – en dehors, parfois, d'une bonification indiciaire de quelques points –, certains salariés de niveau III s'opposent à la mise en place de postes de coordinateurs. De leur côté, des chefs de service voient de travers un nouveau cadre d'emploi qui risque de brouiller un peu leurs prérogatives et de questionner leur positionnement hiérarchique. « Comme c'est un sujet sensible au niveau du personnel, les directions

**« Le coordinateur est venu remplir le rôle anciennement dévolu au chef de service qui, lui-même, assure le rôle du directeur d'établissement »**

n'iront pas au conflit, même si elles sont convaincues que la fonction de coordination est indispensable», relève Michèle Slaoui, directrice générale adjointe de l'École supérieure de travail éducatif et social (ESTES) de Strasbourg.

### TROIS TYPES DE PROFIL

Compte tenu de l'hétérogénéité des missions susceptibles de leur être confiées, il est impossible de dresser un portrait unique des coordinateurs. Chaque établissement, voire chaque service, crée la fonction à sa main, selon ses difficultés et ses besoins. Pas toujours de fiches de poste, donc, mais certains types de profil. Valérie Janson en dégage trois. Il y a « l'éducateur plus », qui consacre l'essentiel de son temps à l'accompagnement des résidents, mais remplit aussi d'autres rôles : soutien des professionnels dans la rédaction des projets, animation des réunions d'équipe, gestion de la liste d'attente des usagers. À côté de cette figure de coordinateur qui est avant tout éducateur, il y a « le chef de service moins » ou coordinateur de bureau, qui est le moins possible sur le terrain : son travail est centré sur des tâches administratives et l'animation de réunions. Valérie Janson a baptisé ce coordinateur « chef de service moins » pour pointer le fait que l'activité de ce dernier est « semblable à la représentation que les acteurs ont des fonctions du chef de service, moins la dimension d'autorité hiérarchique ». Enfin, « le pompier », dont le principal outil de travail est un téléphone portable, n'est pas dans l'accompagnement direct des usagers, ni dans celui d'une équipe spécifique : il intervient sur l'ensemble du territoire institutionnel et pour l'ensemble des professionnels lorsque l'un d'eux se trouve en difficulté pour faire respecter la discipline ou gérer des problèmes de comportement des résidents. Outre ces interventions à chaud, les coordinateurs pompiers s'emploient à éviter les situations de tension par la mise en place d'outils appropriés et le développement de la communication. Cette fonction de pompier est le plus souvent conjuguée à celle de coordinateur de bureau, de façon formelle, sur des temps définis (permanences), ou bien de manière informelle, précise Valérie Janson.

Les équipes de terrain sont, dans l'ensemble, satisfaites de la création des postes de coordinateur, fait-elle observer au terme de son immersion dans plusieurs institu-

tions des champs du handicap et de la protection de l'enfance. « Les coordinateurs aussi sont plutôt contents, d'une part, de ne pas avoir de responsabilités ni d'autorité hiérarchique, d'autre part, du flou qui entoure leur poste et leur permet de l'adapter plus ou moins à ce qu'ils aiment faire. » Ainsi, au sein d'un même établissement, il y a des coordinateurs passionnés par le projet individualisé, qui vont se concentrer sur la manière de le mettre en œuvre, d'autres qui préfèrent se consacrer au management des équipes, certains qui participent avec plaisir à toutes les réunions institutionnelles cependant que des confrères prêteront avoir des rendez-vous ou du travail administratif à faire pour y échapper... Cette possibilité d'accentuer ce qui leur paraît être central dans leur fonction est, globalement, ce qui intéresse les coordinateurs, résume Valérie Janson.

Depuis vingt ans dans la même institution pour enfants handicapés, où elle a débuté comme aide médico-psychologique, avant d'y devenir monitrice-éducatrice, puis coordinatrice d'équipe éducative en 2010 quand elle a obtenu son diplôme d'éducatrice spécialisée, Katia Fréville a effectivement une marge d'initiative significative et apprécie l'étendue et la variété de ses activités. Mais « il faut avoir de la bouteille pour occuper ce poste », estime-t-elle, étonnée de voir des éducateurs spécialisés devenir coor-

dinateurs dès la fin de leur formation. C'est justement son expérience qui a permis à Katia Fréville de se faire accepter comme coordinatrice. Au début, cela n'a pas été évident. Résistance des équipes au changement ? « Il a surtout fallu que je comprenne quels étaient les leviers à actionner pour travailler avec un lien fonctionnel » et non de subordination, explique-t-elle. Ces leviers sont le soutien à l'équipe, la disponibilité, la compétence technique, l'apport d'innovations – « et à partir de là, vous êtes reconnue comme nécessaire », assure la professionnelle. Autrement dit, « le fait de ne pas avoir d'autorité hiérarchique n'est pas problématique – mais cela, je suis capable de le dire après sept ans de pratique... »

### HABITER LA FONCTION

Pour que les professionnels puissent endosser plus rapidement et confortablement les habits de la fonction, des formations *ad hoc* se multiplient depuis quatre ans. Certaines sont relativement courtes – de 36 à 56 heures, éventuellement complétées par des modules d'approfondissement d'une vingtaine d'heures –, soit un format qui convient bien aux fonds de formation continue et aux employeurs en termes de coût et de durée d'absence des salariés. D'autres formations sont plus importantes – de 105 à 120 heures. Dans tous les cas, le public visé est généralement celui des tra-

## Une fonction à géométrie variable

La coordination est devenue un enjeu central pour l'évolution du travail social. « Mission incontournable » pour la Convention nationale des associations de protection de l'enfant (CNAPE), dans sa contribution aux « états généraux du travail social » (EGTS) (1), tandis que le rapport sur les « métiers et complémentarités » des EGTS soulignait la nécessité de prendre en compte « les besoins liés aux fonctions de coordination » des professionnels. La fonction de coordination intéresse également l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale,

qui a tenté de repérer ce qu'elle recouvre dans les structures de Basse-Normandie et sa traduction en termes d'emplois et de compétences (2). C'est une fonction à géométrie variable puisqu'elle peut être mise en œuvre au sein de l'établissement (ou de la plateforme) ou à l'extérieur de celui-ci et se rapproche alors de l'animation de réseaux. Le rapport des « états généraux » sur la « coordination interinstitutionnelle des acteurs » a proposé ainsi de désigner un « référent de parcours » pour favoriser la coordination des interventions sur un territoire dans une perspective

d'accompagnement global. Reprise par le « plan d'action en faveur du travail et social du développement social » (3), la fonction de « référent de parcours » devrait être expérimentée dans plusieurs départements. Non sans susciter interrogations et débats, comme l'a montré l'une des tables rondes du colloque des ASH, le 12 novembre dernier (4). •

(1) Voir ASH n° 2889 du 26-12-14, p. 18.

(2) Etude réalisée en 2015, non rendue publique.

(3) Voir ASH n° 2932 du 6-11-15, p. 67.

(4) « Coordonner les interventions autour de l'usager : faut-il un référent de parcours ? » - Voir ASH n° 2934 du 20-11-15, p. 17.

vailleurs sociaux de niveau III, mais sans exclusive. Les candidats de niveau IV, voire V, peuvent souvent également postuler, et le cas échéant, des personnes en reconversion professionnelle. « Avec les centres de formation [3] avec lesquels l'Andesi [Association nationale des cadres du social] a construit un module de coordonnateur en établissement et service social et médico-social, nous sommes arrivés à penser qu'il se situait à peu près au niveau du diplôme d'éducateur spécialisé, dont un des domaines de compétences – le DC 3 – prévoit d'ailleurs explicitement la coordination. Mais nous avons voulu privilégier cet aspect-là et proposer une approche véritablement spécifique de la fonction de coordination, plutôt que de la concevoir comme un simple ajout à la formation d'éducateur spécialisé », explique Gilles Teissonnières, ancien responsable pédagogique à l'Andesi.

Les différentes formations se centrent, notamment, sur les connaissances en

matière de politiques sociales, les compétences en matière d'écrits professionnels, et bien sûr le positionnement particulier de « vrais faux cadres » amenés à exercer un management fonctionnel ou transversal. « Cette position est très inconfortable quand elle est insuffisamment réfléchie et modélisée mais, après les deux premières promotions du diplôme universitaire de coordonnateur de projets ou d'équipes, que nous proposons avec l'université de Strasbourg, nous avons remarqué qu'une fois formés, les coordonnateurs ont eu suffisamment d'arguments pour défendre et faire clarifier leur fonction. Et cela a donné lieu à des évolutions de situation », constate Michèle Slaoui. De fait, « nous visons à outiller les professionnels afin qu'ils puissent habiter la fonction et s'y sentir plus à l'aise », souligne Thierry Chartrin. « Pour autant, il ne s'agit pas de siphonner la formation au Caferuvis [certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale] »,

précise ce responsable pédagogique à l'Arifts (Association régionale des instituts de formation en travail social) Pays de la Loire, qui va bientôt ouvrir une formation de « coordonnateur-référent de parcours » en partenariat avec l'IRTS de Basse-Normandie. « On ne peut pas former des cadres hiérarchiques en 105 heures ! », s'exclame-t-il.

### UN POSTE PASSERELLE

Pas de formation *low-cost* de managers. Mais un constat : pour beaucoup de coordonnateurs, ce poste s'inscrit dans un parcours d'ascension professionnelle et constitue une passerelle vers un emploi de chef de service. Face au problème que pose « la non-traduction statutaire des responsabilités demandées aux coordonnateurs, le financement de la formation Caferuvis est (d'ailleurs souvent) proposé comme une "carotte" », pointent les auteurs de l'étude du Prefas Nord-Pas-de-Calais. L'espèce de « contrat moral » passé à cet égard entre salarié et employeur – pour reprendre l'expression d'un directeur général de CHRS cité dans cette étude – se révèle être parfois un contrat de dupe. « Comme j'avais demandé à pouvoir faire une formation au Caferuvis, on m'a proposé cette fonction [de coordinatrice] en me faisant comprendre que c'était une étape nécessaire [...] et en me faisant miroiter une évolution vers un poste de chef de service, mais depuis, j'attends toujours », fait observer une coordinatrice en maison d'enfants à caractère social, interrogée par les chercheurs du Nord.

Que les coordonnateurs aient besoin de certaines compétences spécifiques pour occuper leur poste semble faire une assez large unanimité – même si on entend des employeurs estimer que ces compétences sont tout simplement celles que l'on serait en droit d'attendre d'un éducateur spécialisé « compétent ». En tout état de cause, « l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de coordination doit trouver toute sa place dans les nouveaux programmes » qui accompagneront la refonte des formations prévue dans le plan d'action en faveur du travail social et du développement social, escomptent les spécialistes du Prefas Nord-Pas-de-Calais. Quant à l'élévation, également annoncée, des qualifications canoniques du travail social au niveau II, elle « permettrait de clarifier

## « Coordonnateur » ou « coordinateur » ?

La fonction est relativement imprécise, sa dénomination ne l'est pas moins : doit-on dire « coordonnateur » ou « coordinateur » ? Si l'usage actuel tend à privilégier la deuxième appellation, les deux ont néanmoins cours. Elles peuvent même être indifféremment utilisées l'une et l'autre dans un même document. Ou bien encore, des « coordonnateurs » se voir confier une fonction de « coordination ». Selon la clarification proposée dans une étude inédite par Corinne Chaput-Le Bars, directrice du département « Recherche, développement des formations supérieures et partenariats universitaires » de l'IRTS de Basse-Normandie, le substantif « coordonnateur », qui désigne la personne ayant la charge de coordonner diverses initiatives ou actions, de mettre bon ordre dans des éléments dispersés, a été formé sur le verbe « coordonner », tout comme ordonnateur sur ordonner.

C'est précisément pourquoi certains préfèrent utiliser « coordonnateur », car celui qui ordonne des dépenses est l'ordonnateur, pas l'ordinateur. Cependant, depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, le coordonnateur « est concurrencé par le "coordinateur" (avec un seul "n"), formé sur coordination ou emprunté à l'anglais "coordinator" et de même sens (personne qui coordonne), quoique curieusement qualifié de "plus faible" par l'Académie », souligne Corinne Chaput-Le Bars. Selon le chercheur en sciences de l'éducation Jean-Yves Camaret, que cite la spécialiste, ce n'est pas le même courant d'idées qui alimente les deux vocables. Le coordinateur est celui qui « met en relation des parties d'un tout [...] qui se trouvent sur le même rang [...] pour qu'elles s'agencent selon un plan logique ». Le coordonnateur, quant à lui, « dispose selon certains rapports en vue d'une fin ». D'un côté, une organisation

de type fédératrice, de l'autre, une logique bureaucratique et hiérarchisée. Le coordinateur cherchera plutôt « une mobilisation d'acteurs égaux fondée sur leur adhésion à un projet commun défini donc de manière démocratique, précise Jean-Yves Camaret, alors que pour le coordonnateur, il s'agit d'harmoniser les actions de différents niveaux d'intervention des services [...] et donc de rechercher des accords entre états-majors d'institutions différentes. » Si l'on s'en tient à l'étymologie, conclut Corinne Chaput-Le Bars, on choisira « coordonnateur ». « Si l'on se réfère à une logique bureaucratique, on optera plutôt pour parler de coordinateur intra-institutionnel et de coordonnateur interinstitutionnel. [...] Dans tous les cas, l'on retiendra les deux dimensions (intra et inter) de la fonction de coordination. » •

la question de la reconnaissance statutaire» des coordinateurs, ajoutent-ils. Mais, entre mieux préparer à la fonction de coordination et appréhender cette dernière comme un métier à part entière, la question fait débat. La CNAPE s'était prononcée pour la deuxième option dans sa contribution pour les « états généraux du travail social ». A l'Andesi, qui a réfléchi à la question avec cette fédération, on pense qu'il n'y a pas un métier qu'on pourrait complètement définir, « mais une fonction qu'il nous semble important de penser à un niveau cadre, pour des professionnels ayant un bagage et une expérience du secteur plus confirmés que ceux des coordonnateurs de niveau III, IV ou V, explique Carole Amistani, chargée à l'Andesi notamment des formations universitaires à la direction. Ce serait une voie de spécialisation de cadres, plutôt des cadres conseillers, des cadres développeurs ou des cadres techniques, qui pourraient avoir des responsabilités hiérarchiques, mais ne monteraient pas pour autant sur des fonctions de direction ». Dans cet esprit, l'Andesi proposera à la rentrée 2016, avec l'université Paris-Est Créteil, une formation de « cadre coordonnateur de parcours et de projets » adossée à un master 1 (cursus de 315 heures). « Ces cadres coordonnateurs de niveau II et, peut-être plus tard, de niveau I se situent plus sur un plan institutionnel qu'opérationnel et doivent être en mesure de conduire la coordination à l'extérieur de l'établissement, de représenter leur institution et de développer d'éventuels nouveaux partenariats et de nouveaux modes d'intervention en lien avec la désinstitutionnalisation », précise Carole Amistani.

Marcel Jaeger, titulaire de la chaire de travail social et d'intervention sociale au Conservatoire national des arts et métiers penche pour cette voie de spécialisation de métiers existants : « L'idée d'un nouveau métier est une tentation très forte dans le secteur social et médico-social, mais attention à l'émiettement des professions ! » ■ Caroline Helfter

(1) « La fonction de coordination dans le travail social : une fonction assumée à clarifier ou l'émergence d'un nouveau métier » - Disponible sur [www.crfpe.fr](http://www.crfpe.fr).

(2) Valérie Janson rend compte de ses travaux dans « Le coordinateur dans les établissements sociaux et médico-sociaux : un nouvel intermédiaire ? » - *Les Cahiers du travail social* n° 72, 2013 publiés par l'IRTS de Franche-Comté.

(3) Actif, EPSS Cergy, Erasme, Institut Meslay, ITS Tours, ISSM.

## De précieux « entre-deux »

Que font les coordinateurs ? Vingt-cinq d'entre eux et dix directeurs d'institution ont été interrogés pour une étude du Prefas Nord-Pas-de-Calais.

Le flou de la définition de la coordination a partie liée avec l'adaptabilité de la fonction – ce qui est aussi la raison du succès que celle-ci remporte dans les institutions. Pour éviter, néanmoins, que ce « flou nécessaire se transforme en confusion, qui conduirait à l'émergence ou au développement d'une fonction coordination "fourre-tout" », le pôle ressources recherche formation en action sociale (Prefas) Nord-Pas-de-Calais a réalisé, en 2014, une étude qualitative visant à donner de la lisibilité aux activités des coordinateurs du secteur social et médico-social (1). Dix directeurs d'institution et vingt-cinq coordinateurs en exercice ont été interviewés, majoritairement des coordinateurs d'équipe (2).

### « MANAGER DE PROXIMITÉ »

Parmi les principales caractéristiques de ces derniers, c'est d'abord une image de « manager de proximité » qui se dégage. « Je dirais que la coordinatrice a une fonction d'interface organisationnelle du travail éducatif entre la directrice de la structure et l'équipe éducative », explique une éducatrice spécialisée, coordinatrice dans un foyer de jeunes travailleurs. « C'est une fonction de proximité qui permet d'avoir une vision claire de l'organisation de l'activité au quotidien, au plus près des besoins de la structure et des jeunes accueillis », complète-t-elle. « J'ai un rôle de management d'équipe, je fais l'interface entre la hiérarchie et les agents et j'assume une partie des fonctions du chef de service éducatif », ajoute une conseillère, coordinatrice dans un centre d'hébergement et de réinsertion sociale. « Les coordinateurs se retrouvent donc à assumer pleinement les responsabilités dévolues à l'encadrement, sans disposer des attributs du statut de cadre », font observer les auteurs de l'étude.

Cela n'est pas sans poser question, notamment en termes de légitimité et

d'identité professionnelle, d'autant que souvent, les délégations confiées aux intéressés ne sont pas clairement définies. « Je fais tout ce que le chef de service ne peut pas faire », déclare un coordinateur – « le sale boulot », précise-t-il à mi-voix. En tout état de cause, un autre coordinateur

se disant « garant de l'organisation du service, parfois des horaires des agents et de la gestion des congés » reconnaît que « cette délégation est implicite ». A l'instar de ce professionnel, qui est une « personne ressource auprès des membres de l'équipe », l'appui techni-

que que procurent les coordinateurs à leurs collègues est un autre élément saillant de leur fonction. « Quand j'ai commencé ma carrière, c'était l'éducateur chef » qui avait ce rôle, développe un coordinateur en maison d'enfants à caractère social. « Les équipes ont besoin de cette écoute et de ce soutien d'un des leurs qui connaît bien les difficultés du travail, [...], je suis un peu le frère aîné dans une famille. »

### CHEFS D'ORCHESTRE

Chefs d'orchestre capables d'interpréter eux-mêmes plusieurs éléments de la partition, « les coordinateurs sont avant tout des facilitateurs, des médiateurs qui mettent de l'huile dans les rouages », concluent les chercheurs. « En tant que figure récente dans le groupe professionnel des travailleurs sociaux, ils se situent dans les interstices produits par les évolutions de notre secteur et des fonctionnements institutionnels. » ■ C. H.

(1) Cette étude sur « La fonction de coordination dans le travail social : une fonction assumée à clarifier ou l'émergence d'un nouveau métier », rendue publique le 8 décembre dernier, a été réalisée par des représentants des six centres de formation de la région - Disponible sur [www.crfpe.fr](http://www.crfpe.fr).

(2) L'étude s'est aussi intéressée aux coordinateurs de dispositifs d'action sociale sur un territoire (comme un centre local d'information et de coordination gérontologique), mais nous centrons ici exclusivement notre propos sur les coordinateurs d'équipe.