

LA FONCTION DE COORDINATION DANS LE TRAVAIL SOCIAL

« UNE FONCTION ASSUMÉE À CLARIFIER OU L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER »

Rapport d'étude réalisé par les membres du PREFAS Nord – Pas-de-Calais

Cette étude régionale sur la fonction de coordination dans le secteur social et médico social a été réalisée par :

+ Marie-Paule BOQUET, cadre pédagogique IRTS

+ Anne VIGNAIS, Directrice ARRFAP

+ Emilie DUVIVIER, Directrice des Etudes, ISL.

+ Jean-Pierre FEUTRY, Directeur du CRFPE

+ Francis GOSSET, Directeur AFERTES

+ Didier MOREL, Directeur ESTS Site Maubeuge

Coordination du groupe PREFAS : « *étude coordination* »: Jean-Pierre FEUTRY, Directeur du CRFPE

Sommaire

Avant propos : Présentation du Pôle Ressources Recherche Formation en Action Sociale	p 5 à 6
Introduction : La fonction de coordination dans le travail social « Une fonction complexe à clarifier »	p 7 à 10
La fonction de coordination dans le travail social « Une fonction assumée à clarifier ou l'émergence d'un nouveau métier »	p 11 à 58
1^{ère} partie : La coordination dans l'action sociale : Une notion à définir... à redéfinir	p 11 à 18
2^{ème} partie : Présentation de la méthodologie d'étude	p 19 à 22
3^{ème} Partie : Présentation des résultats de l'étude « La coordination : un ou des référentiels d'activités »	p 23 à 58
Conclusion : compétences... formations... qualifications	p 59 à 62
Remerciements	p 63

Avant propos : présentation du

Pôle Ressources Recherche Formation en Action Sociale

PREFAS 59/62

L'étude : « *la fonction de coordination dans le travail social : fonction assumée ou émergence d'un nouveau métier* », présentée dans ce rapport, a été portée et réalisée par les institutions et les équipes pédagogiques des membres du « PREFAS Nord – Pas-de-Calais ».

En guise d'avant propos et pour mémoire, une présentation succincte de ce pôle ressource régional.

Le PREFAS Nord – Pas-de-Calais associe dans un Pôle Régional Ressources Recherche les centres de formation en travail social, des collectivités territoriales, des universités et des associations du secteur.

Il a été créé dans le cadre de la **Circulaire DGAS/PSTS/4A n°2008-86 du 6 mars 2008** visant à « favoriser la mutualisation des ressources pédagogiques (humaines, matérielles et de réseaux), permettre une meilleure articulation formation/recherche, accroître les activités de recherche des établissements de formation, le développement des plates-formes régionales et de pôles ressources sera encouragé et soutenu » (extrait de l'annexe 1 du Cahier des charges).

En décembre 2008, un protocole régional de concertation et de coopération établit la **Création du Pôle Régional Ressources et Recherche (P3R)** sur le travail social, l'intervention sociale, l'action sociale et les formations en Nord - Pas de Calais. Les P3R sont devenus PREFAS Nord – Pas-de-Calais en 2013.

Finalité – Objectifs

Le PREFAS Nord – Pas-de-Calais s'est donné la **finalité** suivante : produire des connaissances en travail social permettant une réflexion sur le sens de l'action, en mettant en synergie le milieu professionnel, la formation professionnelle, et la communauté scientifique, afin de favoriser l'innovation dans les pratiques.

Le PREFAS Nord – Pas-de-Calais s’est fixé **5 objectifs** :

- Mobiliser les acteurs et structurer des synergies autour de la recherche en travail social ;
- Repérer les productions locales d’études et de recherche sur le travail social ;
- Produire des connaissances incluant des études et des recherches scientifiques ;
- Valoriser, discuter et communiquer ces travaux ;
- Rendre visibles les innovations pédagogiques, et favoriser leur transfert, dans le champ de la formation.

Les **missions** de ce réseau sont portées et financées par la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale.

Le pilotage du PREFAS est attribué à l’Institut Régional du Nord – Pas-de-Calais. **Chef de projet** : Pascaline Delhaye, responsable du Pôle Recherche IRTS NPDC. Les représentants des Centres de Formations en Travail Social de la région Nord – Pas-de-Calais : ARRFAP - AFERTES – CRFPE – ESTS – ISL sont membres du PREFAS et constituent le comité de pilotage.

Introduction

LA FONCTION DE COORDINATION DANS LE TRAVAIL SOCIAL

« UNE FONCTION COMPLEXE A CLARIFIER »

Origine de la démarche :

Ces dernières années, les observateurs de l'action sociale ont pu constater, dans le panel des offres d'emplois proposés, l'apparition et l'augmentation des propositions qui, dans leurs intitulés, reprenaient le terme de coordination.

Ces fonctions ne sont ni définies dans les textes, ni reprises dans les conventions collectives et il existe très peu d'études qui concernent l'exercice de la fonction de coordination. Ces premiers constats sont à l'origine de notre démarche.

En effet, cette préoccupation a été abordée dans le cadre du comité de pilotage du PREFAS 59/62, et en particulier avec les représentants de la DRJSCS et de la Région Nord - Pas-de-Calais qui, au regard de leurs compétences respectives, s'interrogeaient quant à savoir si nous étions face à une fonction assumée à partir de qualifications existantes ou s'il s'agissait de l'émergence d'un nouveau métier dans le champ de l'action sociale.

Dans cette deuxième hypothèse, il y aurait lieu d'adapter l'appareil de formation à la prise en compte de ce nouveau besoin.

Plutôt que d'envisager de suite une réflexion en termes d'ingénierie pédagogique, les membres du PREFAS ont proposé, avant tout chose, d'engager une étude¹, visant à donner un peu de lisibilité à l'exercice de cette fonction.

Contextualisation de l'étude :

Si aujourd'hui le terme « coordination » est un « terme *tendance* » de l'action sociale, il nous faut d'emblée nous rappeler que la coordination n'est cependant pas une notion récente puisque les premiers textes datent du début du 20^{ème} siècle.

Dès cette époque, la volonté du législateur était de mieux prendre en compte les besoins des personnes accompagnées, en organisant les pratiques et les liaisons entre les

différents services sociaux. Cette finalité est encore aujourd'hui très présente dans un certain nombre d'institutions ayant développé des fonctions de coordination.

A ce stade, la coordination peut donc se décliner en trois objectifs qui restent d'actualité :

- Eviter la superposition d'intervenants au sein d'une même famille ou auprès d'une personne accompagnée,
- Gagner en efficacité en coordonnant les actions,
- Recenser les besoins et accompagner l'évolution des pratiques professionnelles.

Si le département n'est plus le périmètre requis, nous observons ces formes de coordination à l'échelle des communes et/ou des intercommunalités, en particulier en ce qui concerne le champ d'activité de la petite enfance et celui de la prise en charge des personnes en perte d'autonomie.

Dans ces secteurs d'activités il s'agit bien de coordonner, sur un territoire, un ensemble de dispositifs et ainsi répondre en efficience aux besoins des publics.

- Mais au-delà d'un intitulé de fonction commun, qu'en est-il de l'effectivité de la pratique ?
- Quels sont les éléments qui structurent les référentiels de fonction ?

Par ailleurs, ces dernières années, nous avons vu émerger une autre forme de coordination en relation directe avec l'évolution des législations et l'évolution des organisations, en particulier dans le champ médico-social.

Ainsi, la loi de janvier 2002, en introduisant la notion de projet individualisé, génère en corollaire la fonction de coordinateur de projet individualisé.

Si cette loi vise une meilleure prise en compte des besoins et parcours des personnes accueillies, elle se met en œuvre dans un contexte de rationalisation des coûts et de

¹ Par étude, nous entendons un effort tendu vers la compréhension et l'analyse d'une situation, par l'application d'une méthode adaptée et soutenu par un corpus théorique reconnu.

poursuite de la réorganisation des institutions engagées depuis les lois de décentralisation des années 1980 - 1985.

Dans ce contexte, on observe « un glissement » des fonctions hiérarchiques :

Il n'est pas rare d'observer qu'un directeur, hier, de service est aujourd'hui directeur d'un pôle de services. Il en est de même concernant les fonctions de chefs de service. Aujourd'hui il convient, dans de nombreuses institutions du champ médico-social, de mettre un pluriel à services.

Ces évolutions, ces glissements, génèrent des manques dans le management de proximité des équipes. Pour compenser ce vide et répondre aux demandes (revendications) des professionnels en relation avec les personnes accompagnées, les institutions ont créé des fonctions de coordination d'équipe.

Méthodologie générale :

A partir de nos démarches exploratoires, nous avons pu constater que très souvent ces personnes n'ont pas le statut hiérarchique de cadre tout en assumant, de fait, des fonctions d'encadrement et d'organisation des activités. Cet élément n'est pas sans poser question, en particulier en termes de légitimité et d'identité professionnelle.

Par ailleurs, nous avons pu également prendre en considération le fait que la définition des fonctions de coordination était en partie déterminée par l'institution dans laquelle elle s'exerce.

A partir de ces premières observations, nous avons structuré une démarche d'étude qualitative menée sur le territoire Nord-Pas-De-Calais qui vise à donner un peu de clarté à l'exercice des fonctions de coordination. Cette étude de terrain a été réalisée au cours de l'année 2014.

Nous avons retenu la méthodologie des référentiels et, dans une première étape, les conclusions de notre étude nous permettent de proposer un ou des référentiels d'activités en prenant appui sur plusieurs champs d'activités. Si une suite devait être envisagée à ce premier travail, elle consisterait à élaborer le référentiel de compétences puis le référentiel de formation.

LA FONCTION DE COORDINATION DANS LE TRAVAIL SOCIAL

« UNE FONCTION ASSUMÉE À CLARIFIER OU L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER »

1^{ère} partie : La coordination dans l'action sociale : une notion à définir... à redéfinir

A partir des éléments présentés dans notre introduction, nous pouvons retenir que la notion de coordination, si elle n'est pas récente, prend aujourd'hui des formes multiples et variées : coordination de projets, coordination d'équipes, coordination d'actions, coordination de structures.

Dans cette première partie du rapport, nous proposons, à partir de la prise en compte de la littérature à disposition, de définir cette notion complexe.

1. La construction de la fonction : la coordination de dispositifs d'action sociale sur un territoire donné

Comme nous l'avons exprimé en introduction, la fonction de coordination en travail social qui aujourd'hui se développe n'est, somme toute pas si récente que cela. Ceci étant, dès l'émergence des premiers textes, l'exercice de cette fonction a montré les difficultés de sa concrétisation.

Ainsi, dès 1923, Paul STRAUSS² prévoit les comités départementaux de coordination, mais c'est Henri SELLIER³, en 1936, dans le cadre du schéma de restructuration de l'action sociale, qui instaure les comités de coordination dans chaque département.

Dès cette époque, l'objectif de ces comités est de mieux coordonner les pratiques des professionnels de l'action sociale.

Ceci étant, la création de ces comités est loin d'être homogène sur le territoire national, tant et si bien que les textes seront repris et précisés par décret en 1959. Ce décret

² Paul STRAUSS : Ministre de l'hygiène, de l'assistance et de la prévoyance sociale de janvier 1922 à mars 1924

³ Henri SELLIER : Ministre de la santé publique du gouvernement du front populaire.

insiste sur la nécessité d'un règlement départemental afin de coordonner au mieux les pratiques sur un même territoire, des services sociaux polyvalents et spécialisés.

De nouvelles difficultés, des résistances sont de nouveau constatées. Seuls 40 comités de liaison de coordination de l'action sociale (CLICOSS) verront le jour. Dès cette période des caractéristiques encore aujourd'hui d'actualité sont présentées :

- La coordination est liée à une notion de territoire, le département étant, à cette époque, préconisé comme le territoire le plus approprié,
- L'articulation des champs sanitaires et sociaux est recherchée avec insistance,
- La concertation public/privé est affirmée...

Les lois de décentralisation des années 80 donnant au département la fonction de « chef de file de l'action sociale » viendront définitivement mettre un terme aux dynamiques des CLICOSS au profit du développement des schémas départementaux thématiques (enfance famille, personnes handicapées...).

Ceci étant, 35 ans plus tard (nous pouvons ainsi confirmer que l'histoire est un éternel recommencement), cette question de la coordination de l'action sociale, ou plutôt la coordination des acteurs, est de nouveau d'actualité, puisqu'elle a fait l'objet d'un rapport préparatoire aux états généraux du travail social⁴. Ce rapport prend appui sur trois constats de départ :

- « *L'approche totalement segmentée des besoins des personnes,*
- *La nécessité de clarifier et de donner du sens à la notion de chef de file de l'action sociale,*
- *Les besoins d'une organisation de travail qui permettent la mise en œuvre des missions d'accompagnement... et d'un encadrement capable de manager par le sens et les valeurs »⁵*

Si l'ambition d'une coordination de l'action sociale au niveau départemental n'a pu se mettre en œuvre et est toujours d'actualité, on a pu observer l'émergence dans les années 1990 - 2000 de créations de fonction de coordination sur des territoires et des

⁴ Etats généraux du travail social : « *Coordination des acteurs* » ; Rapport remis par Mr Ph. METEZEAU, Vice-Président du Val d'Oise en charge de l'action sociale et la santé.

champs d'activité spécifiques. Nous ne pouvons, ici, prétendre à l'exhaustivité et nous avons retenu deux illustrations : la coordination dans le champ de la petite enfance et celui de la prise en charge de la dépendance.

Comme nous le savons, le champ d'activité de la petite enfance dépend de plusieurs niveaux : l'état, le département, la protection sociale (CNAF et CAF), les communes.

Par ailleurs, les moyens de réponses aux besoins d'accueil du jeune enfant sont divers : assistant maternel, multi accueil, halte garderie, crèche... jardin d'éveil... micro crèche... Ces moyens sont, soit proposés par la commune, le mouvement associatif et aujourd'hui les crèches d'entreprise ou entreprises de crèches...

Au-delà de cet ensemble complexe, les élus municipaux ont compris, depuis de nombreuses années, l'enjeu de développement local que représente ce secteur d'intervention (ex : accueil de primo accédant à la propriété... maintien de services publics... enjeu de développement économique). Pour tenter de maîtriser la politique petite enfance municipale, répondre aux besoins des jeunes parents, les communes ont créé (années 1995 – 2000) des postes de coordinatrices petite enfance⁶.

Dans leur étude « *La coordination de la petite enfance une nouvelle fonction relationnelle* » (Olga BAUDELLOT, Sylvie RAYNA, 2000) les auteurs proposent une définition de la fonction :

« Outre le travail de mise en cohérence entre les divers équipements et les personnels, les coordinateurs sont en position d'interface. Ils se placent dans une optique de rapprochement de l'offre et de la demande entre les élus et les usagers d'une part... les différents partenaires extérieurs des institutions impliquées d'autre part... optimiser les actions par une recherche de synergie... ».

A la même époque, et pour les mêmes raisons (implication des municipalités), la fonction de coordination se développe également dans le champ de la prise en charge à domicile des personnes en perte d'autonomie.

⁵ Extrait de la synthèse du rapport « *coordination des acteurs ; états généraux du travail social* »

Lors d'un entretien exploratoire, une animatrice d'un Centre Local d'Information et de Coordination (C.L.I.C) donnera la définition suivante de sa fonction :

« Pour moi, il s'agit de coordonner l'action de plusieurs acteurs qui proposent des services pour les personnes âgées sur la commune de H.... Au centre, il y a la personne et ses besoins, il vaut mieux répondre aux besoins... Prendre en compte l'évolution des besoins et faire évoluer les propositions d'actions et les projets ».

Ces positionnements professionnels ne sont pas sans analogie avec ceux des « chefs de projet politique » de la ville qui se sont développés à la même époque.

Engagés dans la politique de la ville, les chefs de projet ont pour mission d'accorder davantage d'attention aux demandes des citoyens et de rapprocher ainsi les habitants et les élus.

Les professionnels assumant les fonctions de coordination de dispositifs sur un territoire donné sont avant tout mobilisés dans des sphères relationnelles multiples : écoute et relation avec les personnes accompagnées – relations avec les institutions proposant les services – relations avec les décideurs et financeurs. Cette activité de coordination se situe donc nettement dans le champ de l'interrelation et engage de façon différenciée une grande diversité d'interlocuteurs.

2. La construction de la fonction : la coordination de l'équipe de professionnels

Une autre forme de coordination doit également être prise en considération, à savoir la coordination d'équipes de professionnels. Si cette fonction se développe aujourd'hui dans les institutions médico-sociales, historiquement elle s'est d'abord instaurée dans les services et les institutions du champ d'activité d'aide à la personne (TISF – Auxiliaire sociale...).

Cette forme de coordination, directement attachée à une institution, prend en considération le territoire d'exercice professionnel de la dite institution.

⁶ Olga BAUDELLOT, Sylvie RAYNA : *La coordination de la petite enfance une nouvelle fonction relationnelle*, recherches et prévisions N° 61 – 2000.

Il s'agit de rendre efficiente les interventions des différents salariés en prenant en considération les contraintes d'organisation :

- Prise en compte des demandes,
- Adéquation avec le potentiel compétences,
- Evaluation de la demande – et organisation de l'action,
- Evaluation de la mise en oeuvre contrat.

Dans certaines structures, cette fonction de coordination de l'action fait partie du référentiel d'activité du responsable de service. Dans d'autres, cette activité fait l'objet d'un référentiel de fonction spécifique.

Dans une première approche, nous constatons que l'exercice de la fonction de coordination d'équipe de professionnels varie sur un spectre allant d'une définition très administrative et organisationnelle jusqu'à un axe pédagogique (conseil, expertise auprès des professionnels).

Certains centres de formation en travail social⁷ proposent une formation pour les « *coordinateurs dans les établissements sociaux et médico-sociaux, les services à la personne* ». Dans leur présentation, nos collègues définissent ainsi la fonction :

« Il assure la mise en œuvre et la coordination des activités... Il anime son équipe pluridisciplinaire... Le coordinateur occupe une place qui se situe à l'interface du chef de service et de l'équipe socio éducative... Sans être hiérarchique, son rôle est central dans le lien transversal... Le coordinateur supervise le travail socio éducatif. Dans ce sens, il accompagne et soutient le travail réalisé auprès des personnes en difficulté... Il coordonne les différentes étapes liées à la réalisation du projet de l'usager en garantissant la cohérence de ce projet ».

Cette conception de la coordination de l'action est aujourd'hui observée dans le champ médico-social⁸. Pour une part, ce constat est probablement en relation avec la mise en œuvre de la loi de janvier 2002.

⁷ Par exemple l'Institut Supérieur Social de Mulhouse.

⁸ Voir à ce propos les articles du numéro 550 de la revue lien social, novembre 2000

Nous pouvons également supposer que le développement des coordinateurs est la conséquence directe des restructurations des organisations sanitaires et sociales ; restructurations opérées au nom d'une certaine rationalité⁹.

Dans la plupart des cas, ces restructurations, réalisées à budget constant, génèrent la création de postes de cadres fonctionnels¹⁰ (chargé de mission qualité, chargé de mission développement...). La création de ces postes est financièrement rendue possible par des changements de fonction des cadres exécutifs dans la ligne hiérarchique.

Ces glissements sont observés dans de nombreuses organisations et génèrent un manque, un vide, au niveau de l'encadrement de proximité. Pour combler ce vide, les organisations, en creux, inventent la fonction de coordonnateur d'équipe.

Dans ce contexte, et du point de vue de certains professionnels, les constats que nous partageons ne sont pas nouveaux, voire même il s'agirait d'un retour sur l'histoire :

« Tu sais je suis l'éducateur chef... Ma fonction officielle est coordinateur de l'équipe, mais quand j'ai commencé ma carrière c'était l'éducateur chef. Une de mes collègues l'appelait, à l'époque, la grande oreille... Les équipes ont besoin de cette écoute et de ce soutien d'un des leurs qui connaît bien les difficultés du travail¹¹... C'est le nom qui a changé. »

A ces hypothèses, s'ajoute le fait qu'aujourd'hui, dans le médico-social, mais également dans le champ de la petite enfance par exemple, l'accompagnement des personnes n'est plus assuré par des professionnels de niveau III (ES – AS – EJE) mais par du personnel ayant une qualification de niveau V (AMP – DEAVS...).

Les éducateurs ne sont donc plus, ou peu, en relation éducative et/ou d'accompagnement avec les publics accueillis. Il est attendu par les employeurs de ces professionnels une compétence à l'animation des équipes à l'organisation du travail... à la coordination.

⁹ A notre connaissance il n'y a pas d'étude sérieuse, de recherche apportant la preuve que les restructurations généraient, en tant que telles, plus d'efficacité et/ou d'efficience.

¹⁰ 300 postes de cadres fonctionnels créaient de 2007 à 2012 dans la branche médico-sociale Nord – Pas-de-Calais (cf. dernière enquête emploi UNIFAF).

¹¹ Extrait d'un entretien exploratoire.

Au sein des équipes, on observe donc une nouvelle division du travail¹². Par analogie avec l'entreprise, les AMP sont assimilés à la classe ouvrière – les éducateurs aux agents de maîtrise.

Ce dernier constat pose d'ailleurs problème dans l'adéquation des référentiels de formation avec les attentes des employeurs. En effet si la notion de coordination est présente dans les référentiels de formation, Elle n'est qu'un élément parmi d'autres d'un des domaines de formation, le « DC3 : *communication professionnelle* », de ce fait cette capacité ne constitue en rien une des compétences cœur de métier des AS – ES – EJE – CESF.

Par conséquent, il s'agit donc de « combler » un manque dans l'encadrement de proximité : « *un intérêt majeur de cette fonction semble résider dans le fait que le coordinateur est sans doute plus proche du terrain et des réalités concrètes du travail social qu'un chef de service ou qu'un directeur. Le coordinateur n'est pas détaché du terrain, se réservant un temps pour le travail de coordination* »¹³.

Pour conclure ce paragraphe, nous ne pouvons que partager les réflexions de Valérie JANSON¹⁴ qui, à partir de ses travaux, met en évidence que la fonction de coordination répond à l'évolution législative et aux contraintes budgétaires. Ceci étant, ces fonctions sont mal définies, ce qui génère des profils de fonction très différents d'une institution à une autre.

C'est à partir de ces premiers éléments que nous avons structuré notre démarche d'étude qui, pour mémoire, vise dans un premier temps à tenter de donner un peu de lisibilité à l'exercice de cette fonction et de tenter de dégager des axes du référentiel de fonction et du référentiel d'activité.

¹² Voir à ce propos l'article de Valérie JANSON « *le coordinateur dans les établissements sociaux et medico-sociaux, un nouvel intermédiaire ?* » les cahiers du travail social, N° 72.

¹³ Lise NATHANSON. *Une éducatrice en situation : pourquoi j'accepte ce rôle*. Lien social, N° 550, novembre 2000.

¹⁴ Op cit.

LA FONCTION DE COORDINATION DANS LE TRAVAIL SOCIAL

« UNE FONCTION ASSUMÉE À CLARIFIER OU L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER »

2^{ème} partie : Présentation de la méthodologie d'étude

Nous avons d'emblée fait le choix d'une approche qualitative en mobilisant l'outil « entretien semi-directif¹⁵ ».

En effet, compte tenu de la finalité de cette démarche, nous voulions, au-delà des référentiels prescrits, recueillir des éléments d'appréciations de ceux qui exercent les fonctions de coordonnateurs.

Ceci étant, il aurait été pertinent de compléter cet axe d'étude d'une approche plus quantitative qui nous aurait permis de mesurer l'ampleur de la distribution de cette fonction dans les différents champs d'activité.

1. Présentation des grilles d'entretien semi-directif

L'objectif principal de notre démarche d'étude est donc de tenter de donner de la lisibilité aux activités professionnelles des coordonnateurs. Ceci étant, il nous importait de recueillir également des données concernant la construction de la fonction dans un champ d'activité et une institution donnée.

Dans ce contexte nous avons bâti une grille en 5 thèmes :

- 1) **Genèse de la création des postes (ou du poste) de coordonnateurs** dans l'objectif de comprendre les motivations qui sous-tendent la création de poste – la prise en compte du contexte...
- 2) **Définition formelle de la fonction** : - inscription dans l'organigramme - lien fonctionnel - liens hiérarchiques... Le référentiel de fonction.
- 3) **Les activités professionnelles du coordinateur** : - Pilotage de l'action - Encadrement d'équipes et de professionnels - Gestion des ressources humaines -

¹⁵ Voir à ce propos les grilles d'entretien 1/2 directifs proposées en annexe 1.

Gestion administrative et budgétaire de l'unité - Communication interne -
Participation au projet de la structure - Partenariat d'action et travail en réseau.

- 4) Profil attendu des coordinateurs et/ou parcours professionnel des coordinateurs**
: - Qualification - Adéquation qualification/profil de fonction - Les attentes...
évolution de carrière.
- 5) Limite de la fonction :** - Perspective d'évolution possible de la fonction - Besoins
des coordinateurs...

2. Modalités de mise en œuvre et échantillon des personnes rencontrées

Si notre objectif principal est de tenter de donner à voir du ou des référentiels de fonctions et d'activités de coordinateurs, nous avons également pour objectif d'essayer de dégager les points de convergence et/ou de différence par delà les champs d'intervention et les institutions.

Pour couvrir un large panel, nous avons, dans un premier temps, défini les champs d'intervention que nous allons appréhender et, en corollaire, le centre de formation référent pour chacun de ces domaines :

Domaine d'intervention	Centre de formation référent
- Aide à domicile des personnes en perte d'autonomie	- ISL - ARRFAP
- Médico-social	- ESTS
- Enfance	- CRFPE
- Jeunesse / Education	- AFERTES
- Insertion / Lutte contre les exclusions	- IRTS

Pour chacun de ces domaines d'intervention nous avons interviewé :

- Deux directeurs(trices) d'institution,
- Cinq coordonnateurs.

Nous avons donc, en totalité, interviewé **10 directeurs et 25 coordonnateurs en fonction.**

Classiquement, nous avons procédé à une analyse de contenu à partir des expressions des personnes, en reprenant thème par thème et en croisant en fonction des deux grandes catégories de coordonnateurs : - les coordinateurs de dispositifs sur un territoire – les coordonnateurs d'équipe. Ce travail s'est complété de l'analyse de quelques offres d'emplois.

Il nous semble important de noter que l'analyse thématique du contenu des entretiens n'a pas été simple puisqu'un certain nombre de personnes interrogées ont rencontré des difficultés pour se positionner dans le cadre de la grille. Par exemple :

A la question : *pouvez-vous donner une définition de votre fonction ?* La plupart ne donnaient pas une définition mais par défaut exprimaient les activités et/ou les tâches. Ce simple constat est un indicateur du flou, du brouillard qui entoure l'exercice de cette fonction et en tant que tel légitime le bien-fondé de notre problématique.

LA FONCTION DE COORDINATION DANS LE TRAVAIL SOCIAL

« UNE FONCTION ASSUMÉE A CLARIFIER OU L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER »

3^{ème} Partie : Présentation des résultats de l'étude

« La coordination : un ou des référentiels d'activités »

Comme pour beaucoup d'études, les données et analyses présentées ci-après ne reprennent qu'une synthèse de propos entendus lors des entretiens semi-directifs.

Le compte-rendu de cette étude est structuré à partir de la logique des thèmes abordés lors des entretiens :

- Genèse de la création des postes de coordonnateurs,
- Définition : un métier ?... une fonction ?
- les référentiels d'activités des coordonnateurs
- parcours professionnel : profil de fonction...atouts et limites
- Exercer la fonction : Quelle qualification ? quels besoins en formation ?
- Conclusion : compétences... ...formations.... qualifications

Nous tenterons pour chacune de ces thématiques de mettre en évidence les points de similitudes et/ou de différenciation au regard des fonctions exercées.

Pour chacun des items, des points de synthèse principaux sont exprimés, complétés d'extraits d'entretiens validant nos analyses.

1. Genèse de la création des postes de coordonnateurs

Concernant la genèse de la création de fonction de **coordinateur d'équipe**, nous pouvons exprimer que, dans la majorité des situations, les créations de postes sont inductives : pragmatisme et prise en compte du principe de réalité.

Concrètement, ces créations de postes de coordonnateurs répondent aux circonstances et aux besoins directement liés aux réalités de terrain.

Notre étude a permis de dégager trois contextes principaux ayant conduit les institutions à envisager la création de postes de coordinateurs¹⁶ :

a) Les effets de la réorganisation des services :

Responsable M.A.S¹⁷ : « Le fait est que dans les fonctions cadre, c'est un constat, il y a de moins en moins de directeurs... Un directeur pour plusieurs établissements, avec des cadres intermédiaires qui sont aussi moins nombreux, avec des fonctions qu'on leur confie qui sont de plus en plus proches des fonctions de directions traditionnelles et du coup, il fallait créer des fonctions de coordinateur de projet. »

Coordonnatrice F.J.T¹⁸ : « Le poste a été créé en 2008 suite à la fusion de trois FJT Arrageois. Le directeur du FJT est devenu directeur de l'association naît de cette fusion, la directrice adjointe du FJT est devenue directrice de ce CHRS et moi j'ai été nommée comme coordinatrice dans cette structure. C'est une fonction qui s'est construite peu à peu, sans qu'à aucun moment elle n'ait été formalisée. C'est une fonction « mille feuilles » qui s'est construite par strates de responsabilités, qui sont venues s'ajouter les unes aux autres.

Coordonnateur établissement médico-social : « Ce poste 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... Le coordinateur est venu remplir le rôle anciennement dévolu au chef de service, qui lui-même assure le rôle du directeur d'établissement, le poste de directeur ayant été réduit à un poste de directeur général. »

¹⁶ Il nous semble important de préciser que la plupart des institutions motivent la création des postes à partir de la prise en compte de plusieurs de ces éléments.

¹⁷ MAS : maison d'accueil spécialisée

¹⁸ FJT : foyer de jeunes travailleurs

b) Le besoin de relier et d'articuler, en cohérence, les différents éléments d'un système :

Responsable MECS¹⁹ : « Je crois qu'au départ, la direction générale n'avait pas prévu de créer des postes de coordo. (...) L'association a créé les postes après avoir revu l'organisation générale. Aujourd'hui, il n'y a plus un chef de service par service et on est comme dans une famille, il faut bien que les décisions se prennent au quotidien. Le chef de service est trop pris et ça posait problème dans les maisons. C'est cela qui a fait la création des postes de coordo d'équipe. »

Coordonnatrice F.J.T : « On s'est, en effet, rendu compte assez vite qu'il manquait un maillon intermédiaire entre la directrice et le travail au quotidien de l'équipe éducative... Le chef de service... a fait le constat qu'il ne pouvait pas avoir de vision des professionnels de chaque service et du public accueilli, et qu'il fallait créer une fonction d'interface au sein du service hébergement, entre lui et les professionnels du service. »

Les constats présentés ci-dessus confirment tout à fait les résultats, et analyses, d'autres études, ou écrits, sur les effets en termes de qualification des restructurations. Ces évolutions sont particulièrement présentes dans le secteur éducatif et médico-social.

Si donc, les effets de réorganisation sont l'une des raisons principales de la création de poste de coordinateurs, d'autres motivations ont été exprimées à l'occasion de nos entretiens :

c) Cohérence des politiques territoriales, adéquation entre les ressources disponibles et les besoins des personnes, complexification de plus en plus importante des dispositifs :

Direction service petite enfance : « A l'époque, la CAF souhaitait que les communes coordonnent, sur leur territoire, l'ensemble des structures, pour répondre, de manière équitable, aux demandes des familles... C'est aussi l'époque où de nouveaux projets ont vu le jour, par exemple les crèches parentales puis après les RAM (réseau d'assistante maternelle)... A l'époque, la fonction était émergente et s'articulait autour de deux axes, celui de la coordination externe, avec la volonté de

¹⁹ MECS : maison d'enfants à caractère social

faire du lien entre la politique municipale et les associations qui assurent l'accueil de jeunes enfants sur la ville. »

Coordinateur service maintien à domicile : *« Embauchée en 2010 suite à un accroissement d'activité... Le service a été créé pour répondre aux besoins de coordination des actions sur la commune. « Avant je travaillais à la mairie, et j'ai été détachée au CCAS en tant que chargée de mission à la création du service d'Aide à domicile, puis j'en suis devenue la coordinatrice. »*

Coordinateur C.L.I.C²⁰ : *« Spécificité des CLIC, la création de postes de coordinateur est liée à l'histoire des CLIC ; « Coordinateur gérontologique. Ce sont ces intitulés qui sont repris dans les fiches de poste... Des médecins de campagne ont fait le constat de la multiplicité de dispositifs qu'ils ne connaissaient pas et ils manquaient de temps pour élaborer les plannings d'interventions professionnelles à domicile. C'est de ce constat qu'émerge d'abord une association, un réseau de santé, qui est devenu le CLIC »*

Dans les situations présentées, nous retrouvons les notions : - de territoire (commune et/ou inter communalité) – les liens entre le sanitaire et le social – cohabitation de structures publiques et privées. L'émergence de la création de ces postes et les modalités d'action sont donc très proches des éléments qui définissaient la fonction de coordination, dès le milieu du siècle dernier. Ceci étant, et cela a été noté tant dans le champ des services à la personne, que dans celui de la petite enfance, pour ces postes, le recrutement n'est pas spécifiquement un recrutement « travailleur social ». Les fonctions peuvent être exercées également par des professionnels du soin et/ou des personnes ayant une qualification administrative

Pour compléter et conclure ce paragraphe, nous pouvons aborder la perception par les « acteurs » de la prise de fonction.

Généralement, les professionnels sont volontaires (proactifs) pour le poste. La proposition d'accéder au poste de coordinateur correspond à un processus de reconnaissance et de valorisation par l'employeur du travail qu'effectuent les professionnels et de leurs qualités personnelles.

²⁰ CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination

Responsable association insertion par le logement : « *Si nous ne voulons pas perdre de bons éléments au bout de quelques années d'expérience d'éduc, nous avons intérêt à leur faire des propositions afin qu'ils puissent patienter avant une nomination de cadre ! Sinon ils risquent de partir ailleurs !* »

Coordinatrice médico-social : « *Comme j'avais fait la demande pour pouvoir faire une formation CAFERUIS, on m'a proposé cette fonction de coordinateur en me faisant comprendre que c'était une étape nécessaire pour pouvoir accéder à un poste de chef de service, et surtout pour que je puisse entreprendre la formation CAFERUIS* »

Coordinatrice F.J.T. : « *J'étais la seule éducatrice spécialisée diplômée de la structure et j'avais demandé une formation CAFERUIS, on m'a proposé ce poste en me faisant miroiter une évolution vers un poste de chef de service (responsable de service ou d'activités dans la convention), mais depuis j'attends toujours.* »

Ces témoignages montrent que, très souvent le poste de coordinateur est présenté comme une situation intermédiaire, de passage. C'est un pied à l'étrier, une étape de mise à l'épreuve de la fonction d'encadrement dans la perspective d'une évolution de carrière et/ou de formation. Cette réalité est très spécifique aux personnes assumant la coordination d'équipe. De fait, nous ne l'avons pas entendu lors des entretiens avec les coordonnateurs de dispositifs.

2. Définition : un métier ?... une fonction ?

Comme nous l'avons déjà évoqué, il n'existe pas de définition formelle du coordinateur. A défaut, nous tentons à partir des propos entendus, dans le cadre de notre étude, de construire les éléments structurant une définition (méthode inductive).

Force est de constater que cet objectif est une gageure. En première analyse, nous pourrions, de suite, conclure que chaque institution a sa propre définition. Voire même dans un certain nombre de cas, cette définition est des plus floue...

Autrement dit, dans certains services, cette fonction de coordination se définit en creux. Ce constat est patent en ce qui concerne certains professionnels assumant des fonctions de coordonnateur d'équipe : « *Le coordo fait ce que le chef de service ne peut plus faire* ». Cette réalité d'un « *flou nécessaire* » pour les coordinateurs d'équipe se vérifie moins pour les coordonnateurs de dispositif.

a) Les coordonnateurs de dispositif : une fonction au service de la personne – au service de la mise en œuvre des politiques publiques

Cette fonction, et non le métier, a été appréhendée, essentiellement, dans deux champs d'activité : - la petite enfance – la gérontologie.

Dans ces deux champs d'activité, nous pouvons exprimer une première définition :

La fonction de coordinateur vise à apporter les réponses les plus pertinentes aux besoins de personnes, en mobilisant les ressources existantes sur un territoire.

Directeur service petite enfance : « *A l'époque la fonction était émergente et s'articulait autour de deux axes... celui de la coordination externe, avec la volonté de faire du lien entre la politique municipale et les associations qui assurent l'accueil du jeune enfant sur la ville. C'est une particularité, le secteur associatif participe pleinement ... L'autre axe est plus interne à l'époque, la coordinatrice avait aussi un rôle pour animer les réflexions autour des projets éducatifs dans les structures municipales. »*

Responsable de C.L.I.C : « *Sa principale mission, ça va concerner entre guillemets « le terrain ». Il va faire des évaluations globales au domicile... En fonction des problématiques rencontrées sur le terrain, on en discute avec les directeurs comme les directeurs des services d'aide à domicile, d'EPHAD, de foyers logements. On discute tous ensemble et on essaye de créer des outils communs pour améliorer les interventions ».*

Dans ce service un choix organisationnel a été opéré, qui distingue deux types de coordination : - la coordination à la personne – la coordination institutionnelle.

Si la coordination à la personne fait bien référence à des compétences du travail social : « *accueil, écoute, évaluation médico-sociale... mise en œuvre des plans d'accompagnement* », il n'en est pas forcément de même pour la coordination de type institutionnelle (que l'on retrouve dans les deux champs d'activités étudiés).

Dans certains services la fonction de coordination institutionnelle a évolué vers plus une dimension d'évaluation, voire de contrôle. En corollaire, la direction du service s'interroge sur la compétence et donc la qualification.

Prenant en considération ces éléments complémentaires, nous pouvons préciser la définition proposée en début de paragraphe :

La fonction de coordinateur de dispositif vise à apporter les réponses les plus pertinentes aux besoins de personnes, en mobilisant les ressources.. Cette fonction se décline donc en deux axes principaux :

- ***La coordination auprès de la personne : - diagnostic médico-social – ingénierie du projet d'accompagnement - mobilisation des partenaires – évaluation des actions engagées ;***
- ***La coordination institutionnelle : au regard d'une politique définie, recherche d'efficacité dans la mise en oeuvre de dispositifs pluri-institutionnels. Cette fonction peut inclure une mission de contrôle.***

Pour poursuivre, nous allons tenter d'éclairer, toujours de manière inductive, les contours, la définition de fonction de coordination d'équipe.

b) La fonction de coordinateur d'équipe : des définitions diverses... des délégations implicites...

Au regard des entretiens menés, il est difficile de donner à voir d'une définition du coordinateur d'équipe et cela, compte tenu de la diversité des réalités exprimées. Ceci étant, que ce soit du point de vue des dirigeants que des professionnels en activité, nous notons que la définition du poste et globalement peu définie ou plutôt non définie de manière précise, comme si l'implicite était de mise en particulier en ce qui concerne les délégations. A ce sujet, nous observons que très peu de coordinateurs interrogés disposent d'un document précisant les délégations. Par exemple, lors d'un entretien exploratoire, un coordonnateur d'équipe se définit comme suit : « *je fais tout ce que le chef de service ne peut pas faire et en off : « le sale boulot ».*

Heureusement, la réalité ne se réduit pas à cette expression et nous pouvons appréhender un spectre de définitions allant d'une fonction très marquée par

l'organisationnel : « *je gère les plannings, j'organise le travail* » à une autre très marquée par le pédagogique : « *je suis la grande oreille* »... *je suis le grand frère professionnel* ».

Il semble bien que, pour la définition de la fonction de coordination, nos conclusions rejoignent les travaux qu'Hélène Chéronnet²¹ a menés il y a quelques années sur la fonction de chef de service.

A l'époque (2002 – 2004), dans cette thèse, Madame Chéronnet mettait en évidence que la fonction d'éducateur chef (intitulé de l'époque) était très largement marquée par la culture de l'institution dans laquelle elle s'exerçait. On ne pouvait donc pas la désigner uniquement par son intitulé mais en y ajoutant le nom de l'institution.

Nous savons aujourd'hui que la structuration de cette fonction de chef de service a été rendue possible par l'instauration d'une qualification spécifique : le CAFERUIS.

Au-delà de toutes ces réserves et limites, notre étude nous permet de dégager quelques éléments de définition de la fonction de coordinateur d'équipe²², et nous pouvons tenter une proposition de typologie s'appuyant sur trois niveaux de définition de cette fonction :

- Un professionnel qui encadre, sans la statut de cadre – Un professionnel qui organise l'action vers plus d'efficacité – Un professionnel « soutien technique » aux équipes.

Pour mémoire, il faut nous rappeler que les personnes rencontrées ont eu beaucoup de difficultés pour exprimer une définition de la fonction : pas de définition formelle – peu de profil de poste. Dans ce contexte, la plupart des personnes rencontrées, plutôt que de définir, répondaient en termes d'activité (cf. paragraphe suivant). Précisément :

- **Un professionnel qui encadre mais sans le statut de cadre :**

Ces professionnels ont une fonction très clairement identifiée comme « *manager de proximité* ». Comme nous l'avons évoqué, ce modèle se développe avec la réorganisation des institutions medico-sociales et l'observation des glissements hiérarchiques induits par ces évolutions.

Les coordinateurs, qui assument ces fonctions, ont pour mission d'assurer, dans les meilleures conditions, le bon fonctionnement du service. D'ailleurs, nous verrons dans le paragraphe qui suit, que le référentiel d'activité est très proche de celui présenté dans les textes réglementaires régissant le CAFERUIS.

²¹ Hélène CHERONNET, *statut de cadre et culture métier*, Paris, l'harmattan, 2006.

²² A noter, qu'à une reprise, le coordinateur a été présenté comme un chef de projet.

Directeur, CHRS : « *Le coordinateur assure un rôle d'animation et de coordination au sein de l'équipe de travailleurs sociaux. Il est garant de la mise en œuvre concrète du projet institutionnel à travers la conception, le suivi et l'articulation des projets individualisés. Il représente l'institution dans toutes les instances partenariales en lien avec son activité. Il est l'interface entre la direction et l'équipe éducative. C'est un chef d'orchestre au service de l'action éducative et de la partition institutionnelle... »*

Educatrice spécialisée CHRS : « *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 ».*

Educatrice jeunes enfants, Coordinatrice : « *Je fais le lien entre la direction et l'équipe... L'intermédiaire entre la direction et les intervenants, j'assure la transmission d'informations ascendantes et descendantes... »*

Les professionnels se retrouvent donc à assumer, pleinement, les responsabilités dévolues à l'encadrement, sans disposer des attributs du statut de cadre. Cette situation n'est pas sans poser question, en particulier en terme de légitimation de la fonction. Nous pouvons, ici, nous appuyer sur les travaux et les réflexions d'Hélène Hatzfeld²³ pour qui la légitimité statutaire est la première « *branche* » du processus de légitimation des fonctions.

○ **Un professionnel qui organise l'action vers plus d'efficience :**

Dans notre échantillon, ce modèle est établi en ce qui concerne les services à la personne à domicile et lorsqu'il s'agit de coordonner « un plan d'action » impliquant plusieurs intervenants. Il est aussi émergent dans le médico-social, soit au sein d'une même structure : prise en charge pluri professionnelle et/ou lorsque la prise en charge interne se complète d'interventions de professionnels extérieurs (démarches inclusives). Au regard du profil de fonction précédent, notons que les personnes assumant cette forme de coordination sont souvent plus au clair dans le positionnement hiérarchique que dans la situation présentée ci-dessus. On est ici dans la complémentarité des fonctions :

²³ Hélène Hatzfeld, « *construire de nouvelles légitimités en travail social* », Paris, Dunod, 1998.

Animatrice socio-éducative, FJT : « *J'agis par délégation du directeur, sur la coordination de l'activité des quatre salariés de ce service. Pour moi, ce n'est pas un poste de chef de service, c'est réellement une fonction de coordination de l'activité et d'interface, entre cette activité et les missions du CHRS.* »

Responsable de CLIC : « *Mise en œuvre des plans d'accompagnement, coordination des services et suivi des situations. Les personnes qui occupent ces postes sont assistantes de service social.* »

Responsable de secteur services à la personne : « *Le responsable de secteur gère « l'organisation du système » : de la planification du service jusqu'au contrôle de la qualité de ce qui est mis en œuvre au domicile... Garant de l'organisation du service, parfois des horaires des agents, et de l'organisation des congés. Mais cette délégation est implicite.* »

Educatrice spécialisée, CHRS : « *Fonction de proximité qui permet d'avoir une vision de l'organisation de l'activité, au quotidien, au plus près des besoins de la structure et des usagers.* »

Pour certains observateurs de nos champs d'activités, ce modèle « *efficience de l'action* » va de paire avec l'individualisation des projets d'accompagnement. Ainsi, pour Jean-René Loubat²⁴, c'est le modèle d'avenir pour une raison déterminante qui tient à un constat factuel : une augmentation des besoins des personnes dans un contexte de maintien ou de baisse des ressources.

Ce profil de fonction est, en tout état de cause, assez proche de celui développé dans le soin et le secteur sanitaire: « *le gestionnaire de cas complexe* ».

- **Le coordonnateur « soutien technique » aux équipes :**

La notion centrale, autour de laquelle s'organise ce modèle, est la notion de projet : que ce soit le projet de service ou le projet individualisé.

Les coordinateurs « soutiens techniques » aux équipes affirment leur contribution à la qualité des activités proposées par le service. Ils(elles) sont très attachés aux champs

²⁴ Jean René Loubat ; « De la référence à la coordination : l'affirmation d'une fonction d'avenir », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 424-425, septembre - octobre 2011.

d'intervention voire même à la culture spécifique de leur institution. A l'occasion de la mise en œuvre des projets, les coordinateurs(trices) vont écouter, accompagner, soutenir, les professionnels avec lesquels ils(elles) travaillent :

Responsable service à la personne, service à domicile : « *C'est une personne ressource auprès des membres de l'équipe. Appui technique auprès des collègues de différents statuts. »*

Coordonnateur institution MECS : « *C'est mettre du lien, créer des ponts entre différentes personnes, entre différents corps de métier, entre différentes logiques... Missions d'écoute, d'information, d'orientation, d'accompagnement et de travail en partenariat. »*

Coordonnateur petite enfance : « *J'assure la mise en œuvre du projet pédagogique de la structure, j'aide les professionnels à préparer les activités éducatives, je les conseille, et j'interviens auprès des enfants en soutien. »*

Pour assumer les rôles dévolus à cette figure « soutien aux équipes », les professionnels vont, avant tout, s'appuyer sur des compétences d'expertise métier ou expertise dans le champ d'intervention. C'est cette aisance dans la pratique professionnelle qui permet la légitimation de la fonction : « la légitimité de compétence »²⁵.

Au terme de ce paragraphe, nous pouvons retenir que la coordination apparaît donc comme une fonction de management de proximité stratégique, qui se situe à l'interface du travail éducatif entre la direction et l'équipe, dans une démarche visant à optimiser le suivi et l'accompagnement des personnes accompagnées, et à faire vivre le projet. Comme toute tentative de typologie, celle-ci détermine, en tant que telles, ses propres limites. En effet, dans la « vraie vie », celle de la pratique professionnelle, les « branches » de notre typologie peuvent s'entrecroiser, se compléter.

De manière plus globale, notons qu'il n'en demeure pas moins une ambiguïté dans le positionnement hiérarchique. A ce propos, certains auteurs dénoncent même des

²⁵ Hélène Hatzfeld - Op cit.

situations d'injonctions paradoxales. Ainsi, Gilles Gabaire²⁶ exprime trois niveaux d'injonction paradoxale :

- « *Annoncer une coordination fonctionnelle sans encadrement de proximité : le coordinateur devient de fait « hiérarchique » pour palier le manque ;*
- *Annoncer une coordination hiérarchique sans donner les moyens adéquats : le coordinateur est réduit à une forme d'impuissance et doit légitimer sa fonction en permanence ;*
- *Formuler des énoncés contradictoires : fonctionnels officiellement, hiérarchiques dans les faits (et inversement) ».*

De fait, lors de nos entretiens et concernant cette fonction « coordination d'équipe », nous avons bien constaté les paradoxes décrits.

3. le référentiel d'activités des coordonnateurs

Concernant ce chapitre « référentiel d'activités des coordonnateurs », et à la différence des autres paragraphes de ce rapport, plutôt que d'illustrer à partir de plusieurs extraits d'entretiens, nous avons fait le choix d'appuyer notre propos à partir de définitions du référentiel d'activité signifiant pour chaque sous-catégorie, en reprenant, pour ce faire, l'entretien le plus significatif au regard de la typologie présentée ci dessus.

Concrètement, nous sommes partis de l'expression des activités, telles que formulées par les personnes (en italique dans le texte), que nous avons regroupées en dimension (catégories) d'activités.

a) Le référentiel d'activité des coordonnateurs de dispositif :

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'action des coordonnateurs de dispositif s'inscrit dans un cadre déterminé, très souvent en relation avec un territoire et, en particulier, celui de la commune et/ou de l'inter communalité. Les finalités de la

²⁶ Gilles Gabaire, « le coordinateur en établissement, avancée ou recul pour le secteur », ASH, décembre 2014.

coordination de dispositif sont encore aujourd'hui très proches de celles définies au milieu du siècle dernier. Pour mémoire :

- Eviter la superposition d'intervenants au sein d'une même famille ou auprès d'une personne accompagnée,
- Gagner en efficacité en coordonnant les actions,
- Recenser les besoins et accompagner l'évolution des pratiques professionnelles.

Pour caractériser le référentiel d'activité du coordinateur de dispositif, nous nous sommes appuyés sur l'entretien avec une coordinatrice de Programme Réussite Educative (PRE) travaillant dans une commune.

➤ **CONSTITUTION DU RESEAU :**

- *Rencontrer les partenaires sur le territoire – présenter le projet – faire adhérer les partenaires au projet – les réunir – organiser les liens entre eux.*

➤ **COMMUNIQUER ET ETRE EN RELATION AVEC LES FAMILLES :**

- *Rencontrer les familles – suivre les familles – créer des outils de communication – faire connaître le dispositif.*

➤ **ENCADRER UNE EQUIPE D'INTERVENANTS :**

- *Encadrer les intervenants, soutien scolaire, psychologues, animateurs – faire le lien avec l'Education Nationale – coordination des actions à l'interne et à l'externe.*

➤ **EVALUATION :**

- *Interface avec le politique – adéquation du projet politique et du projet engagé - évaluer des freins à la scolarité sur le territoire - évaluer des intervenants – envisager de nouvelles activités (création d'un café des parents).*

Cet exemple est signifiant des grandes dimensions du référentiel d'activités entendu par d'autres professionnels (coordinatrice petite enfance – coordinatrice de CLIC). Pour cet ensemble, on retrouve l'importance du territoire et du réseau territorial, le lien avec le

politique de proximité, la coordination d'acteurs de professions, mais également de statuts différents : cohabitation statuts publics/et statuts privés et les liens internes/externes. La relation aux publics est également essentielle, pour la rencontre, l'écoute et la prise en compte des besoins.

Le paragraphe suivant propose, avec les mêmes modalités, une présentation des référentiels d'activités des coordinateurs d'équipes.

b) Le référentiel d'activité des coordinateurs d'équipe :

Avant de vous présenter les référentiels d'activités tels qu'exprimés par les professionnels que nous avons rencontrés, nous exposons celui, plus global, de Jean-René Loubat²⁷.

Ces travaux reprennent bon nombre d'observations que nous avons nous-mêmes constatées, mais en les organisant un peu différemment. Pour Jean-René Loubat, le coordinateur est un :

« - **informateur** : il collecte et diffuse des informations utiles à la coordination du projet du bénéficiaire.

- **porte-parole** : de manière générale, il relaie les points de vue du bénéficiaire et de ses représentants légaux et fait valoir leurs attentes et leurs besoins, ainsi que leurs intérêts chaque fois que nécessaire.

- **interface** : dans le cadre de sa coordination de projet, il assure un rôle d'interface entre les diverses parties en présence : bénéficiaires, parents, partenaires internes ou externes à l'établissement ou au service : diffusion d'informations mais aussi, facilitation, négociation ;

- **porteur du projet** : il enregistre les décisions prises par les professionnels lors de la réunion de construction de projet, et les consigne dans le document projet. Il veille que les décisions retenues soient connues de tous les intervenants. Il s'informe régulièrement de l'évolution de ce projet, des effets que génèrent les réponses mises en œuvre auprès du bénéficiaire dont il est le coordinateur de projet. Il note les éventuelles difficultés rencontrées, tant dans la mise en œuvre du projet que dans son évaluation ;

²⁷ Jean-René Loubat - Op cit

- **interlocuteur privilégié** : il représente un interlocuteur privilégié pour les praticiens de l'établissement, concernant les projets personnalisés des bénéficiaires dont il est le coordinateur. »

Pour notre part, et en cohérence avec la typologie présentée dans le paragraphe précédent, nous présentons, non pas un référentiel d'activités mais trois. Nous tenterons, en conclusion, de dégager les dimensions d'activités communes.

○ **Un professionnel qui encadre... sans statut de cadre :**

Nous prenons ici appui sur un entretien significatif, avec un directeur d'établissement du médico-social :

➤ **CONDUIRE LE PROJET DU SERVICE :**

- *Connaître les missions – garant du projet du service – garant des procédures – animer les réunions d'équipe – transmettre les informations (ascendantes et descendantes) – élaborer les tableaux de bord.*

➤ **PILOTER ET COORDONNER LES ACTIONS :**

- *Construire l'action - évaluer ses effets – repérer les freins – vérifier l'existence d'un protocole (médical) – faire le lien avec les membres de l'équipe pluri professionnelle – conduire, conseiller et valider le projet individualisé de chaque enfant.*

➤ **ORGANISER LES ACTIVITES DU SERVICE :**

- *La gestion des admissions des personnes accueillies dans la structure – prévoir les plannings des salariés – gérer le planning des rendez-vous extérieurs (par exemple les audiences...) – organiser le réseau partenarial.*

Comme nous avons pu, doré et déjà, le constater dans cette « figure » du coordinateur d'équipe, qui encadre sans statut de cadre, la définition par ce directeur du référentiel d'activités est, à la nuance près, celle du chef de service²⁸ telle que définie dans la réglementation du CAFERUIS²⁹.

²⁸ Cf. à ce propos le début de notre rapport : les effets de la réorganisation des institutions et des services.

²⁹ Décret N° 2004 – 289 du 25 mars 2004

○ **Un professionnel qui organise l'action vers plus d'efficience :**

Dans notre échantillon, nous avons constaté que ce modèle semble émerger et se développer dans le médico-social, en particulier dans les structures de prises en charge en milieu ouvert (SESSAD – CAMSP...), depuis la mise en œuvre de la loi de janvier 2002. Ceci étant, il est également établi dans d'autres champ d'activités, et nous nous sommes appuyés sur le référentiel d'activités exprimé par une coordinatrice d'accompagnement, travaillant dans un CLIC, et donc auprès de personnes âgées :

➤ **EVALUER LES BESOINS DE LA PERSONNE, ELABORER LE DIANOSTIC :**

- *Accueil physique auprès des publics – évaluation médico-sociale individualisée – acquérir une connaissance fine de la personne et des besoins objectifs et ressentis.*

➤ **CONSTRUIRE LE PROJET D'ACCOMPAGNEMENT :**

- *Définir les actions à engager – repérer et mobiliser les ressources internes et externes – organiser le plan d'action.*

➤ **COORDONNER LES ACTIONS ENTREPRISES AUPRES DE LA PERSONNE ET DE SON ENTOURAGE :**

- *Coordonner le plan d'aide – organiser les réunions de synthèse – mise à jour de la base de données – évaluer les actions mises en œuvre auprès de la personne, auprès des partenaires.*

➤ **TRANSMETTRE DES INFORMATIONS ET ACTIONS PARTENARIALES :**

- *Diffuser les informations générales et spécifiques en matière de gérontologie sur le territoire – réaliser des actions de prévention – organiser des réunions partenariales...*

A partir de cet exemple, complété du contenu des autres entretiens (CAMSP... médico-social...), nous pouvons exprimer que ces coordinateurs sont, en quelque sorte, les « chefs d'orchestre » des projets d'intervention et/ou d'accompagnement.

○ **Un professionnel « soutien technique » aux équipes :**

Les coordinateurs « soutiens techniques » aux équipes assument une fonction nécessaire, que l'on retrouve assumée, historiquement, dans les services de l'action sociale. Nous pouvons faire l'hypothèse que, quels que soient les niveaux de qualifications, pour faire face aux exigences de l'exercice de l'accompagnement des personnes, les travailleurs sociaux ont besoin d'être « rassurés » soutenus par des pairs. L'extrait d'entretien ci-après, d'un coordinateur en MECS, définit bien cette nécessité : *« Tu sais, je suis l'éducateur chef... Ma fonction officielle est coordinateur de l'équipe, mais quand j'ai commencé ma carrière c'était l'éducateur chef. Une de mes collègues l'appelait, à l'époque, la grande oreille... Les équipes ont besoin de cette écoute et de ce soutien d'un des leurs qui connaît bien les difficultés du travail³⁰... Tu sais on a réinventé l'Educ chef... Je suis un peu le frère aîné dans une famille».*

Au-delà de cette expression, et pour définir, en terme de référentiel d'activités, cette branche de notre typologie, nous nous sommes appuyés sur les expressions d'une coordonnatrice pédagogique dans une crèche :

➤ **CONTRIBUER ET ANIMER LE PROJET PEDAGOGIQUE DE LA STRUCTURE :**

« Avec la directrice de la structure, nous élaborons le projet pédagogique pour l'année - présenter le projet à l'équipe et aux parents - porteur et garant des valeurs.

➤ **MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES AU REGARD DU PROJET**

Avec les professionnels, déterminer les activités à réaliser en lien avec le projet - aider les professionnels dans les observations - être auprès des professionnels, les écouter - préparer les activités éducatives - participer, être auprès des enfants dans l'activité - communiquer avec les parents sur ce que leur enfant a fait durant la journée.

➤ **DYNAMISER et ANIMER L'EQUIPE**

Assurer la cohérence éducative des professionnels auprès des enfants - Animer les réunions sur l'organisation de la structure - encourager les professionnels...

³⁰ Extrait d'un entretien exploratoire.

c'est un métier fatiguant – mettre en place des réunions d'analyse de pratiques – préparer les moments de fêtes pour les enfants.

➤ **COMMUNIQUER ET REGLER LES PROBLEMES**

Réguler les tensions dans l'équipe - recevoir les parents pour les admissions - communiquer avec les parents – expliquer les problèmes rencontrés - expliquer ce que l'on fait.

➤ **PARTICIPER A LA VIE INSTITUTIONNELLE**

Remplacer la directrice pour certaines réunions – échanger avec la directrice sur l'évolution du projet – transmettre certaines informations sur les parents et les enfants en fonction des demandes de la CAF de la PMI ou de la mairie.

L'encadrement du personnel, des plannings, des congés, l'animation des réunions d'équipe, le soutien technique des professionnels et le développement des relations partenariales, constituent le socle sur lequel reposerait un référentiel d'activités du coordonnateur en institution.

Le coordonnateur est associé, dans les discours, à la figure du « chef d'orchestre » capable d'exercer plusieurs rôles à la fois, faute d'avoir les musiciens nécessaires.

4. Parcours professionnel : profil de fonction... atouts et limites

Comme nous avons pu le mettre en évidence dans les paragraphes précédents, la fonction de coordination est souvent formalisée a posteriori, en creux. C'est une fonction « mille feuille » peu définie.

A ce stade, nous pouvons, en quelques mots, synthétiser en exprimant plutôt un art de faire de la coordination pour un travail d'équilibriste.

Dans cette partie du compte-rendu de notre étude, nous allons tenter de dégager des éléments d'évaluation de l'exercice de la fonction de coordonnateur, afin de pouvoir, en conclusion, émettre quelques hypothèses en matière d'évolution de formation de perspectives.

a) La coordination de dispositif d'accompagnement : proximité, intermédiation, transversalité et coopération

La position d'interface, mais aussi les rôles de relieur et d'animateur, apparaissent centraux dans la fonction des coordonnateurs de dispositifs telle qu'elle nous a été décrite.

Directeur service petite enfance : « A l'époque, la fonction (de coordination) était émergente et s'articulait autour de deux axes : celui de la coordination externe, avec la volonté de faire du lien entre la politique municipale et les associations qui assurent de l'accueil du jeune enfant sur la ville (...). L'autre axe est plus interne. La coordinatrice avait également un rôle pour animer les réflexions autour des projets éducatifs dans les structures municipales... »

Educatrice spécialisée coordinatrice P.R.E³¹ : « J'ai été embauchée il y a un an par le club de prévention en tant que « coordinatrice du Programme de Réussite Educative »... Dans un premier temps, mon rôle a essentiellement consisté à faire un état des lieux des besoins, des ressources du territoire. Actuellement, c'est un travail multitâches... En définitive, mon rôle est de tenter de mobiliser et coordonner l'ensemble des ressources culturelles, économiques, partenariales du territoire, au service de la réussite scolaire des enfants en difficultés... »

Directeur CLIC : « Le coordonnateur accueille, informe, évalue, oriente vers les services existants sur le territoire, construit et met en œuvre les plans d'accompagnement avec les personnes. C'est aussi celui qui informe les partenaires, anime, coordonne les services, s'assure du suivi des situations. Il alimente une base d'informations, il organise et gère... Il faut qu'il soit un peu touche à tout ».

Qu'il s'agisse de l'aide aux personnes âgées, de l'accueil des enfants ou d'autres dispositifs (ex P.R.E), la coordination de dispositifs se situe dans la recherche d'une cohérence d'acteurs et de dispositifs sur un territoire. Comme le souligne encore A. Colvez : « C'est de la coordination que dépend la qualité de l'accompagnement. C'est par

la coordination que l'on pourra potentialiser l'apport de la technicité de plusieurs secteurs professionnels, parvenir à une intégration des services et offrir un suivi dans le temps (...). La coordination s'inscrit dans de nouvelles logiques d'interventions où la notion de territoire tient une place essentielle. »³² .

Nous pouvons donc réaffirmer que le rôle des coordinateurs se situe, de fait, dans cette mise en lien des institutions avec leur environnement, dans l'objectif de développer le travail ensemble, au service de l'accompagnement des personnes, sur leur territoire de vie.

b) Le coordinateur d'équipe : nouvelle figure dans un système de management de proximité

Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre précédent, la multiplicité des activités à réaliser par délégation de la direction impose au coordinateur de faire preuve, au quotidien, de souplesse, d'adaptation, mais rend compte également de la polyvalence nécessaire pour mener à bien la mission dans un contexte organisationnel en changement.

Educatrice spécialisée, CHRS : « *Le coordinateur est venu remplir le rôle anciennement dévolu au chef de service, qui lui-même assure le rôle du directeur d'établissement, le poste de directeur ayant été réduit à un poste de directeur général. Ce poste n'existait pas avant que je l'occupe. Il a été créé « par défaut », pour combler un manque du nouveau système d'information mis en place il y a 3 ans. Il n'y a rien de formaliser en terme de fiches de poste. Cette fonction n'existe pas dans la convention collective 51... »*

Educatrice spécialisée, Coordinatrice en FJT : « *Je dirai que la coordinatrice a une fonction d'interface organisationnelle du travail éducatif, entre la directrice de la structure et l'équipe éducative. 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... »*

³¹ PRE : Programme réussite éducative

³² Alain Colvez, « Genèse et évolution des CLIC... », *Gérontologie et société*, n° 132, mars 2010, p.137

Ces extraits d'entretiens montrent, à l'évidence, au combien les rôles dévolus aux coordonnateurs sont hétérogènes, ce qui renforce la nécessité de souplesse et de facultés d'adaptation.

La fonction de coordination suppose, pour le professionnel, d'occuper une position d'interface – à l'intermédiaire, au croisement de – afin de « *mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès* » (H. Fayol). Cette position d'interface dans l'organisation, et le rôle de facilitateur, sont apparus de manière récurrente dans les entretiens. Pour Jean-René Loubat, la fonction de coordination est inhérente à la personnalisation de l'accompagnement de parcours personnels au sein de réseaux, de plus en plus évolutifs et diversifiés, qui nécessitent un « fil rouge » si l'on veut que ces derniers soient réellement mis en œuvre et suivis d'effets.

c) Un profil type de coordinateur ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons complété nos outils de recueil de données en analysant des éléments structurants les offres d'emploi de coordinateur³³. Avant de présenter ces éléments d'analyse, et si nous nous en tenons à la parole des personnes rencontrées, nous pouvons affirmer que le profil type n'existe pas :

Directeur service petite enfance : « *Je crois qu'il n'y a pas de profil type, on apprend en faisant...* »

Coordinatrice des actions de soutien à la parentalité, fonction transversale MECS/CHRS : « *Je dirai que ce poste a été créé de toute pièce pour moi en fin de carrière, en s'appuyant sur mes compétences. Pour moi, cette fonction a du sens, mais je ne suis pas sûr qu'elle soit reconduite après mon départ...* »

Educatrice spécialisée, Animatrice socio-éducative, CHRS : « *Je dirai que ce poste reste un poste mal défini, pas formalisé. Cette non formalisation repose plus sur « l'arrangement » qui a prévalu à sa création, qu'à une volonté réelle de ne pas le formaliser. On ne s'est pas posé la question de la*

³³ Pour prolonger notre étude, nous aurions pu faire un réel travail d'analyse de contenu d'un corpus significatif d'offres d'emplois qui sont un matériau de premier choix pour cerner les attendus des employeurs, mais ce n'était pas ici notre propos.

formalisation – « c'était naturel » - Je me rends compte des limites d'un tel fonctionnement ».

Pour compléter, et comme annoncé ci-après, quelques offres d'emplois qui illustrent bien l'hétérogénéité de la fonction. Ainsi :

« Poste à pourvoir : Coordinateur d'unité de vie Médico-sociale - Missions :

- Préparer, organiser et faciliter l'accueil de la personne,
- Construire le projet d'accompagnement social et éducatif spécialisé,
- Construire les projets individualisés,
- Organiser le travail et assurer la bonne gestion des ressources,
- Développer le travail en équipe pluri professionnelle,
- Accueillir, former, évaluer les stagiaires,
- Garantir les procédures de vigilance, la réglementation relative à l'exercice professionnel des agents,
- Mobiliser et valoriser les compétences des professionnels de l'équipe.

Profil attendu : titulaire du Diplôme d'Educateur Spécialisé ou de Moniteur Educateur avec expérience. »

« Poste à pourvoir : Coordinateur d'Unité dans un Foyer d'Accueil Médicalisé - Missions :

- Coordination et organisation de la continuité des activités éducatives et de soins,
- Encadrement de l'équipe éducative,
- Reporting au chef de service,
- Etablissement d'une relation et d'un diagnostic éducatif,
- Accompagnement du résident et de sa famille,
- Référent du travail de l'équipe de l'unité.

Profil attendu : Educateur Spécialisé avec une expérience conséquente auprès de personnes autistes, bonne maîtrise du programme TEACH, capacité à animer une équipe, à travailler en réseau, de médiation, de gestion. »

« Poste à pourvoir : Coordinatrice de CLIC - Missions :

- Répondre aux demandes des retraités et de leur famille,
- Encadrer et animer l'équipe,
- Organiser le service,
- Coordonner l'action sociale envers les personnes âgées,
- Organiser le partenariat avec l'ensemble des acteurs du territoire,
- Analyser les besoins du territoire avec communication aux élus,
- Préparer les bureaux, les conseils d'administration et l'assemblée générale,
- Gérer le budget,
- Etre le garant de la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration.

Profil attendu : Conseillère en Economie Sociale et Familiale, Assistante Sociale ou autre, avec expérience en gérontologie. »

« Poste à pourvoir : Coordinateur petite enfance - Missions :

- Accompagner pédagogiquement les équipes des différentes structures,
- Garantir la mise en œuvre du projet éducatif intercommunal,
- Suivre et veiller au bon emploi des budgets,
- En interne : créer le lien entre les équipes des différentes structures,
- Harmoniser les fonctionnements.

Profil attendu : puéricultrice ou EJE (plus trois ans d'ancienneté). »

Ces quatre offres d'emplois illustrent bien, il nous semble, ce que l'on pouvait dire sur cette fonction « millefeuilles » du coordinateur.

Déjà en 2002, Jean-Michel Longueval³⁴ écrivait, de manière ironique, dans les cahiers du DSU, qu'une offre d'emploi pour un poste de coordinateur pourrait être rédigée dans ces termes si on voulait qu'elle soit le reflet de la réalité attendue :

« Comme tous les coordinateurs « transversaux » de projet, Superman sait tout faire : gérer, être garant des valeurs du Projet, l'écrire, contrôler son application, l'évaluer, accompagner les acteurs, assurer la médiation, animer des réunions, conseiller les élus, suivre des conférences, maîtriser les concepts de l'éducation à l'école, au collège, dans

³⁴ Jean-Michel Longueval, « Coordinateur du projet local : un nouveau métier ? Une légitimité à conquérir. », *Les cahiers du DSU*, décembre 2002.

les familles... En bref, l'ENA, associé à un DEA de sciences de l'éducation, à un DEFA... et à bien d'autres choses, à un salaire moyen de... ».

Au terme de ces analyses et en conclusion de ces paragraphes, nous pouvons exprimer que le coordinateur, qu'il exerce en institution, ou qu'il coordonne un dispositif, est un facilitateur, un médiateur, en charge de l'animation du projet de son institution, de la coordination des projets pluridisciplinaires (en interne ou en externe) et de la transmission des informations. Il est amené à développer de *nouvelles* pratiques d'intervention, basées sur des logiques de coopération³⁵ entre différents professionnels, dans l'intérêt des personnes accompagnées et de la mise en cohérence de leur projet.

d) Atouts et limites : une fonction vivante, valorisante mais précaire

A la fois valorisée pour sa polyvalence au regard du caractère diversifié des activités qu'elle suppose, pour les marges de manœuvre et de création qu'elle autorise le plus souvent, cette fonction questionne toutefois ceux qui l'occupent. Plusieurs limites, ou craintes, sont en effet énoncées : le manque de reconnaissance statutaire, le poids de la gestion et des tâches administratives, et le caractère incertain de la pérennité de la fonction.

- **Un manque de reconnaissance statutaire.**

Dans un contexte d'évolution des institutions sociales et médico-sociales, et sous l'effet d'une nouvelle division du travail, nous avons pu montrer que le coordonnateur d'équipe pouvait être amené à exercer une fonction de « management de première ligne ». Du point de vue de son positionnement sur la ligne hiérarchique, il se situe toutefois hiérarchiquement en dessous du cadre intermédiaire si cette fonction existe dans l'organisation. Lorsque la fonction n'existe pas, le coordinateur est amené à l'exercer au moins en partie, en gérant le flux des interactions dans le service ou la structure, mais sans en avoir le statut. Ces constats questionnent le processus de légitimation des professionnels assumant ces fonctions.

³⁵ Voir à ce sujet le n° 1/2010 de la revue *Vie Sociale* : « Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux ». Pour M. Jaeger : « *La coordination est une obligation fonctionnelle liée à des enjeux de pouvoir ; elle résulte de l'obligation morale et politique de la coopération* » (p.15).

Animatrice socio-éducative, FJT (titulaire d'un CAFERUIS depuis 3 ans) :
« J'encadre une équipe de quatre animateurs socio-éducatifs ... J'estime avoir la fonction d'un chef de service sans avoir la reconnaissance statutaire. Certes les responsabilités que l'on me confie sont gratifiantes, mais cela fait plus de deux ans que l'on me fait miroiter un poste de chef de service et chaque année, on me dit que l'on n'a pas obtenu le budget.

Directeur MAS : *« C'est là la difficulté, c'est qu'il n'y a pas de hiérarchie. Il n'y a pas de statut hiérarchique par rapport à quoi que ce soit... Il y a un statut hiérarchique fonctionnel, mais il n'est pas administratif, il n'est pas statutaire, parce que les gens qui ont un statut hiérarchique, ils ont un statut cadre dans le droit du travail. Or en institution, il n'y a pas beaucoup de cadres... on a 4 cadres pour 100 salariés (...). Les coordinateurs de projets n'ont pas de statut hiérarchique et je le regrette. Ce qui suppose, dès lors, d'énormes compétences... plus que certains cadres. Animer une équipe, ce n'est pas simple... »*

Directeur service petite enfance : *« Nous cherchons peut-être le mouton à cinq pattes... Et puis il y a un autre problème, qui est celui des places intermédiaires, on peut le dire, le problème de la légitimité vis-à-vis de ses collègues responsables de structures, mais aussi au sein du service central. La coordinatrice n'occupe pas une fonction hiérarchique... ce n'est pas facile, ça ne correspond pas à toutes les personnalités... »*

Le poste de coordinateur n'a, en effet, que rarement une traduction statutaire pour les personnes qui l'occupent et se traduit, bien souvent, uniquement par une prime de suggestion parfois bien symbolique au regard des attendus liés à la fonction.

Comme nous l'avons déjà exprimé dans un chapitre précédent, la plupart des coordonnateurs sont des professionnels encadrants, sans avoir le statut de cadre

Cette question de la reconnaissance statutaire de la fonction de coordination fait donc l'objet d'un traitement différencié selon les établissements. Pour certains directeurs, cette fonction ne nécessiterait pas de traduction statutaire spécifique, puisqu'elle fait

déjà partie intégrante des compétences attendues des personnels du travail social de niveau III :

Directeur, MAS : « Dans notre secteur, il y a une convention collective, la 66 ... il y a aussi la 51, mais, sur la 66 il y a une annexe qui est très connue, qui est l'annexe X, elle est tellement connue qu'il y a plein de formateurs qui ne savent pas qu'elle existe. Elle concerne tout le champ de l'adulte handicapé. Cela représente toutes les MAS, les foyers occupationnels, les foyers d'hébergement, les ESAT, c'est énorme. L'annexe X ne parle même plus d'éducateur, d'assistant social... elle parle d'animateur 1^{ère} catégorie et, derrière ce terme générique, on va retrouver des métiers. Et dans la définition de fonction d'animateur 1^{ère} catégorie, c'est dans la convention 66, on va retrouver "animer un pavillon" etc. C'est une définition de poste qui tient sur dix lignes, et ça, cela n'est jamais évoqué dans les centres de formation alors même que ça fait partie du métier. »

Pour Jean- René Loubat³⁶, quand les mutations du secteur social et médico-social tirent vers le haut l'ensemble des personnels, et ce dans une période de rationalisation budgétaire, la fonction de coordinateur permet de repositionner les travailleurs sociaux de niveau III à un niveau plus conforme à leur niveau de rémunération, et de les situer dans les organigrammes dessinés par les nouvelles organisations qui se mettent en œuvre.

- **L'articulation des territoires professionnels**

La position d'interface du coordonnateur entre les équipes et la direction, ou entre des différents partenaires extérieurs dans une pratique de réseau, suppose que ces professionnels réfléchissent et construisent leur place à l'intersection de plusieurs périmètres d'action.

L' « art » de faire de la coordination serait également d'une certaine manière l' « art » de la négociation, mais aussi l'apprentissage, non sans difficulté, du dépassement des empiètements des territoires pouvant donner lieu à certains conflits. Comme le

³⁶ Jean René Loubat, « Le coordinateur d'équipe : piège ou cadeau ? », *Lien Social*, N° 550, novembre 2000.

souligne encore Geneviève Paicheler, en se référant aux travaux de Strauss, à propos des professions de soins : « tous les territoires communs et les empiètements sont sources de conflits et de négociations qui souvent ne peuvent que renforcer l'impression de flou ». ³⁷

Assistante de service social, coordinatrice en CLIC : « Moi je suis assistante de service social avant tout. C'est ma formation, c'est mon métier. Lorsque je vais au domicile, je me présente comme ASS... ça ne parle pas coordinatrice... (...) Et c'est vrai que parfois, je trouve qu'on ne peut pas aller assez loin dans l'accompagnement parce que ça dépasse nos missions mais aussi parce qu'on n'a pas les moyens, et c'est là que les partenaires interviennent. Des fois, ma responsable me dit stop, ce n'est plus à nous... »

- **La coordination : une fonction incertaine**

Cette fonction d'interface a-t-elle de l'avenir dans les organisations ? N'est-elle que transitoire ? Est-ce une fonction susceptible de s'inscrire durablement dans les systèmes de management ou répond-t-elle à un besoin particulier sur un temps donné ? Lorsqu'elle est liée à des programmes spécifiques, que devient-elle si les financements disparaissent ? Ces questions ont été soulevées par les coordinateurs en exercice qui semblent se projeter difficilement sur un poste durable.

Le caractère éphémère de la fonction a également été abordé par un directeur qui revient sur les conditions d'émergence du poste de coordinateur dans sa structure, pour en expliquer les limites. De plus, si par la suite, dans de nouveaux schémas organisationnels, l'activité de coordination devient explicitement une des missions d'un travailleur social de niveau III, celle-ci disparaît en tant que fonction spécifique.

Chef de service, coordinatrice des actions de soutien à la parentalité, fonction transversale MECS/CHRS : « Pour moi, cette fonction a du sens, mais je ne suis pas sûre qu'elle soit reconduite. La limite que j'y vois concerne les attentes différentes des différents acteurs sur un poste qui reste pour certains peu clair... »

³⁷ Geneviève Paicheler, « Les professions de soins : territoires et empiètements », *Sciences sociales et santé*, Volume 13, n°3, 1995, p7.

Directeur général, CHRS : « Dans le contexte de changement des organisations et schémas hiérarchiques, le poste de coordinateur permet de combler un vide dans cette phase de transition mais, à terme, il serait amené à disparaître (dans les structures comme les nôtres) aussi vite qu'il est venu, puisque les fonctions et compétences attendues sont celles que l'on serait en droit d'attendre d'un éducateur spécialisé compétent. Aujourd'hui il y a encore une revendication légitime de la part du coordonnateur de revendiquer un poste de chef de service pour les fonctions qu'il exerce, mais c'est parce qu'il vit encore sur des représentations structurelles qui n'ont plus cours... » (...). C'est une strate hiérarchique qui disparaît... »

Educatrice spécialisée, Coordinatrice PRE : « Ce poste est très dépendant des décisions politiques. Chaque année, la reconduction du dispositif est soumise à un accord préfectoral. Ce sont des postes mal définis (...) Aujourd'hui, je travaille sur le TAP (temps d'activités périscolaires), dans le cadre du réaménagement des temps scolaires. La municipalité risque de privilégier ce dispositif qui s'impose à elle et d'abandonner le PRE. Il faut que je sois vigilante pour ne pas « vendre du rêve » au public, quand je sais que ce « rêve » risque de n'avoir qu'une durée de vie réduite... »

Educatrice de jeunes enfants, Coordinatrice pédagogique dans une entreprise de crèche : « Après, il y a aussi l'avenir de la boîte, on est sur un marché concurrentiel, un poste de coordination pédagogique, ce n'est pas « tendance » ou pas encore très courant dans notre secteur... Aujourd'hui, tout va bien, mais si demain la boîte a des difficultés, si elle est reprise par une autre plus importante, est-ce que mon poste existera toujours ? »

5. Exercer la fonction : quelle qualification ? Quels besoins en formation ?

Comme il est difficile de définir clairement la fonction de coordination, complexe, multi forme... il est, en corollaire, difficile de tenter d'identifier une qualification ou une formation pouvant répondre aux compétences attendues. Néanmoins, au terme de cette étude, nous sommes en mesure de « tracer » quelques axes de pré configuration.

Avant de préciser ces propositions, notons que certains expriment la nécessité de pré requis, ou bien encore de compétences incorporées : le sens des l'organisation – le sens des responsabilités – l'adaptation et la souplesse...

a. Les formations initiales « canoniques » du secteur du travail social, une référence qui reste solide quand elles sont consolidées par les acquis de l'expérience

La référence à une qualification, ou une formation, reste ancrée aux références des qualifications canoniques des secteurs dans lesquels la fonction de coordination s'exerce³⁸. Ce sont bien souvent les compétences acquises dans le cadre de la formation initiale, couplées à une solide expérience professionnelle, qui sont soulignées pour légitimer l'exercice de la fonction de coordination. La question des acquis de l'expérience est ainsi couramment évoquée :

Educateur spécialisé, coordinateur, service accompagnement d'enfants en situation de handicap moteur : « *Je n'ai pas de formation complémentaire, ce sont essentiellement mes compétences acquises par ces années d'expérience au sein de la structure qui m'ont permises d'occuper ce poste... »*

Educateur spécialisé, Coordinateur, Club de prévention : « *Les compétences que j'ai développées, à travers mon expérience professionnelle en prévention spécialisée, me permettent d'occuper ce poste sans rencontrer de réelles difficultés... »*

Educatrice spécialisée, Coordinatrice MECS : « *Je ne crois pas que la fonction doive se formaliser, il faut garder de la souplesse, je suis l'huile dans les rouages. Non, je ne crois pas à une formation, sauf peut-être le CAFERUIS, mais c'est pour un autre métier. Je crois qu'avec mon DE, et surtout mes qualités personnelles, je suis à l'aise dans le poste, mais c'est surtout parce qu'ici on s'entend bien et j'ai l'impression d'être reconnue. »*

³⁸ Ce constat n'est d'ailleurs pas spécifique à la fonction de coordination. On retrouve les mêmes références en ce qui concerne le métier de chef de service. Voir à ce propos : Dominique Depinoy, Jean-Pierre Feutry, « la fonction de cadre dans le secteur social, comprendre agir évaluer » PARIS, ASH professionnels, 2005,

Directeur CLIC : « Le constat sur notre CLIC, c'est qu'on a beaucoup de problématiques sociales, beaucoup de personnes sur le territoire qui sont en difficulté, en situation de précarité. (...) Donc c'est pour ça qu'on a, peu à peu, fait appel à des assistants de service social, car, quand le coordonnateur arrive chez nous, il est déjà au clair sur toutes les aides possibles, parce qu'il a toute cette connaissance nécessaire des prestations, dispositifs... Et puis, ce que j'aime, c'est ce positionnement. Aller au domicile des personnes, ce n'est pas évident, il faut savoir se positionner, essayer le plus possible de le rendre acteur de son projet de vie, ça c'est important... dans les autres CLIC, c'est surtout des infirmiers, des ergos. Nous on a fait le choix d'avoir une personne qui ait cette approche globale sur la personne, à la fois sanitaire et sociale. »

A la lecture de ces extraits d'entretiens, on perçoit bien, qu'au-delà de la qualification initiale, l'expérience et la connaissance du champ d'intervention est une des clefs de la légitimation de la fonction.

b. La nécessité de formations complémentaires

Pour autant, les acquis de la formation initiale ne répondent pas pleinement aux compétences attendues, et la plupart des personnes interviewées énoncent la nécessité de formations complémentaires pour être à même d'y répondre :

Educatrice spécialisée, Coordonnatrice, MECS « C'est un poste mal défini qui demande une formation sur le rôle d'interface, position qui n'est pas si simple à tenir. Une formation sur les politiques sociales semble également nécessaire. J'ai dû également monter un projet pour l'ARS afin d'ouvrir un hébergement externalisé, sans vraiment avoir les compétences nécessaires pour ce genre de montage... »

Educatrice spécialisée, Coordonnatrice, CHRS : « J'ai besoin d'une veille sur l'évolution des politiques sociales pour pouvoir assurer mon travail partenarial, mais j'estime que cela fait partie de la fonction de tout éducateur spécialisé... »

Educateur spécialisé, coordinateur, service accompagnement d'enfants en situation de handicap moteur : « *Au niveau des attentes, développer une formation continue en termes de management, d'évolution des pratiques et des politiques sociales. »*

Educatrice spécialisée, Coordonnatrice, FJT : « *Est-ce que j'ai des manques... oui peut-être vis-à-vis des réunions extérieures, je voudrais mieux connaître les liens entre les différents partenaires ou institutions. J'ai l'impression que je ne maîtrise pas toujours tout et puis je ne suis pas à l'aise avec les écrits ,les notes de synthèse... mais ça c'est depuis l'école... »*

Educatrice de Jeunes Enfants, Coordinatrice pédagogique dans une entreprise de crèche : « *Depuis que je suis en poste, j'ai fait des formations, modules méthodologie de projet, en management. A la différence des directrices de structures, je ne m'occupe pas du tout de l'administratif et de la comptabilité... »*

c. Des formations initiales qui n'ont pas su s'adapter ?

La nécessité de formations complémentaires vient répondre, pour certains, à l'insuffisance des formations initiales, qui ne se sont pas adaptées à l'évolution des métiers.

Directeur, MAS : « *Je pense que les centres de formations doivent s'adapter un minimum au monde du travail dans lequel ils ont la prétention de faire intégrer des éducateurs qu'ils forment... ça veut dire que, si on admet que coordonner des projets c'est déjà intégré dans la fonction d'animateur 1^{ère} catégorie, ça veut dire que les écoles ne remplissent pas leurs missions, pour cette partie-là. (...) C'est plutôt nouveau, et cela fait d'ailleurs les choux gras de plein d'organismes de formation qui vendent des formations de coordinateur de projet, puisque cela ne s'apprend pas en formation initiale... »*

Directeur, CLIC : « *La coordination institutionnelle demande des compétences de diagnostic de territoire, de synthèse, d'identification des problématiques, de fédération des services autour de soi, d'animation de*

réunions de travail... çà, ce sont des choses qui peuvent être de la compétence d'une ASS ou d'une infirmière, mais là il faudrait plus pousser sur la connaissance des dispositifs légaux et financements... »

Nous retrouvons ces expressions de « limites et/ou carences » des formations initiales dans d'autres institutions. En particulier celles dans lesquelles les activités auprès des publics accueillis sont essentiellement exercées par des professionnels de niveau V. Dans ce cas de figure, les employeurs estiment que le professionnel de niveau III doit être en capacité de « manager » les équipes.

Ainsi, dans le cadre d'un entretien exploratoire, la directrice des services « enfance famille » d'une commune importante de la métropole exprimait... *« il y a quand même un problème de compétence en management des éducatrices de jeunes enfants ... et pourtant depuis la réforme, c'est au programme »*... En fait, à partir de l'échange, nous avons pu comprendre que cette directrice était convaincue que l'ensemble d'un domaine de formation³⁹ était consacré au management. Même si, de fait, certains contenus s'en approchent, le terme de management en tant que tel n'est pas présent dans les textes réglementaires.

d. Qui de l'œuf ou de la poule ?

Si les compétences attendues restent bien souvent ancrées aux référentiels de compétences des formations initiales, complétées par des formations complémentaires spécifiques, il a également été mentionné que le profil attendu pouvait se construire sur une qualification référée à ces compétences complémentaires, et que les spécificités du secteur pouvaient finalement s'appréhender dans le cadre de formations complémentaires, ce qui ouvre la porte à d'autres formations que les formations traditionnelles du travail social :

Directeur service petite enfance : *« Jusqu'à présent, les coordinatrices ont toujours été des professionnelles de la petite enfance, puéricultrice ou EJE., Mais, pour répondre à votre question, si demain on devait recruter, je crois que nous pourrions recruter quelqu'un ayant une qualification en gestion*

plus technique, et nous lui apporterons ce qu'il manque pour connaître les spécificités de la petite enfance... mais ça s'apprend... »

Directeur, CLIC : *« La fonction de coordination institutionnelle semblerait aujourd'hui plus correspondre à un professionnel diplômé Master (Cf. ILIS, ingénieur de la santé ou Lille1 PPLS)... »*

Educatrice de Jeunes Enfants, Coordinatrice pédagogique dans une entreprise de crèche : *« Comme il n'y a pas de formation à cette fonction... on va chercher ailleurs. Je crois qu'il y a une licence professionnelle dans le sud de la France mais c'est pour les postes en mairie enfin je crois... »*

e. Quel devenir professionnel après une fonction de coordonnateur ?

Quand les coordonnateurs évoquent leurs perspectives d'évolution, c'est dans la quasi-totalité des réponses, l'**entrée en formation Caferuis** est évoquée.

Comme nous avons pu le mettre en exergue, les coordonnateurs ont, pour la plupart, conscience que le poste qu'ils occupent risque ne pas être pérennisé et qu'il souffre d'un défaut de reconnaissance statutaire par rapport aux multiples activités auxquelles ils ont à répondre.

La qualification Caferuis est ainsi envisagée, soit :

- Pour que la fonction qu'ils assument et qu'ils apparentent à une fonction très proche de celle de chef de service puisse être reconnue statutairement au sein de leur institution (mais sans réelle illusion) ;
- Pour pouvoir envisager une progression de carrière et monnayer leurs compétences ailleurs, dans une autre institution.

Educatrice spécialisée, Coordinatrice, FJT : *« En 2008, on m'a proposé ce poste de coordinatrice, suite à la fusion, et parce que j'avais exprimé le souhait de faire le Caferuis. La structure m'a permis cette formation et j'ai obtenu le Caferuis en 2012. J'ai donc, depuis mon diplôme, toujours travaillé*

³⁹ Le DC3 : « communication professionnelle ».

dans cette structure. (...) Actuellement je suis à la recherche d'un poste de chef service ailleurs, je sais que j'en ai les compétences et la qualification... »

Educatrice spécialisée, Coordinatrice, MECS « *Comme j'ai fait la demande pour pouvoir faire une formation Caferuis, on m'a proposé cette fonction en me faisant comprendre que c'était une étape nécessaire pour pouvoir accéder à un poste de chef de service, et surtout pour que je puisse entreprendre la formation Caferuis.... On m'a proposé ce poste en me faisant miroiter une évolution vers un poste de chef de service, mais depuis j'attends toujours... »*

Le poste de coordinateur ayant été construit, dans la plupart des cas, sur des financements non pérennes, pour pallier les dysfonctionnements des mutations institutionnelles, les directeurs ont bien souvent conscience que la non traduction statutaire des responsabilités demandées aux coordonnateurs pose problème. Le financement de la formation Caferuis, ou autre, est ainsi proposée comme une « carotte », pour pallier cette non reconnaissance statutaire dont tous les acteurs ont conscience. Cette mission apparaît donc comme une étape, soit pour négocier une formation (Caferuis ou universitaire), soit pour postuler, le moment venu, à un poste de cadre dans l'établissement ou dans une autre institution...

Directeur, CHRS : « *C'est un pied à l'étrier que nous proposons... »*. Dans la fonction publique, tous les agents ne sont pas titularisés, « *Nous compensons auprès des salariés par des propositions d'inscription dans des formations à l'encadrement... »*

Directeur général, CHRS : « *.../...Cette éducatrice m'a sollicité pour effectuer une formation de cadre intermédiaire, dans la perspective de pouvoir occuper un tel poste au sein de la nouvelle association. Nous avons donc conclu un contrat moral, sur le fait que l'association était prête à s'engager dans le financement de cette formation et, en contrepartie, elle s'engageait à assumer, au sein de l'équipe, des responsabilités spécifiques en termes de coordination des actions, d'organisation de travail, d'animation de l'équipe des travailleurs sociaux... »*

Pour les directeurs, le passage par la fonction de coordonnateur peut permettre la constitution d'un vivier de cadre, dans lequel on pourra puiser le moment venu, quand on aura pu stabiliser, sur le plan financier et de l'organisation, les changements induits par les mutations institutionnelles en cours.

Educateur spécialisé, coordinateur, service accompagnement d'enfants en situation de handicap moteur : *« Je dirai que ce poste est l'antichambre du Caferuis. J'ai entamé cette formation cette année et je devrais occuper un poste de chef de service... »*

Educatrice spécialisée, coordinatrice, MECS : *« Ma prise de fonction est récente et je suis satisfaite, je crois que cela correspond bien à un besoin et ça n'a pas changé dans ma relation avec mes collègues... Quelque part, je crois que, déjà avant, je le faisais mais sans avoir le titre (...). Oui, tu as raison, c'est vrai que je pense au Caferuis, pourquoi pas, mais je sais que pour postuler à un poste de chef de service j'ai besoin de connaissances sur la gestion le management mais j'y pense... oui, mais ce serai pour postuler ailleurs... »*

L'évolution de carrière n'est donc que rarement projetée sur le poste de coordinateur occupé, qui n'est dès lors appréhendé que comme une « antichambre » pour accéder à un poste mieux repéré et surtout reconnu conventionnellement.

Conclusion : compétences... formations... qualifications

Dans cette étude, nous avons bien mis en évidence le caractère incontournable de la fonction de coordination, que ce soit dans la prise en compte de la complexité des besoins, et donc de la prise en charge des personnes accompagnées, ou bien encore dans la nécessité d'un management au plus près de l'exercice des projets d'accompagnement. Les coordinateurs sont avant tout des facilitateurs, des médiateurs, qui « mettent l'huile dans les rouages ».

Il n'en demeure pas moins que les contours de cette activité professionnelle demeurent « flous », et non complètement définis. Cette réalité est surtout constatée pour les coordinateurs d'équipes. En effet, pour les coordinateurs de dispositifs, la définition des fonctions est plus établie (existence de profil de poste). Ceci étant, il faut se rappeler que ces fonctions s'inscrivent, la plupart du temps, dans le cadre de la fonction publique territoriale ou sont assumées dans des associations très proches des mêmes collectivités.

Pour les coordinateurs d'équipe, le « flou » constaté est probablement, en partie, inhérent à l'exercice de la fonction, puisque les coordinateurs ont à faire preuve de souplesse, d'adaptation. Ils se saisissent des aléas de la réalité de la vie institutionnelle et donc, ils font face à des situations très hétérogènes et aux imprévus.

Par contre, ce « flou » n'est pas sans poser question, en particulier en termes de légitimation de la fonction, tant auprès des supérieurs hiérarchiques, qu'auprès des salariés qui mettent en œuvre les actions. Dans ce contexte, la non reconnaissance statutaire ne fait qu'accentuer cette problématique de légitimité. Il ne faudrait pas que ce « flou nécessaire » se transforme en confusion, qui conduirait à l'émergence ou au développement d'une fonction coordination « fourre tout... ».

Dans ce contexte il est clair d'un accompagnement formatif permettrait de limiter les risques exprimés ci-dessus. Si cette hypothèse est retenue, et avant de proposer quelques axes opératoires, il convient de dégager quelques éléments en termes de compétences :

- **Pour les coordinateurs de dispositifs** : - le travail en réseaux - la conduite de projets – l’expertise dans la connaissance des ressources du territoire – une expertise des problématiques/au champ d’activité - les stratégies de négociations – la communication.
- **Pour les coordinateurs d’équipe** : - une expertise métier (valeur éthique méthodologie) - l’animation d’équipe – capacité mise en lien, de « reliance »⁴⁰ - de médiation et régulation des conflits – gestion et organisation – communication ascendante et descendante.

En complément de la notion de compétence, notre étude a également permis de mettre en évidence une question autour de l’identité professionnelle des coordinateurs... Un « entre-deux ».

Nous avons mis en exergue la diversité des rôles tenus par le coordonnateur d’équipe, mais aussi l’importance de cette fonction d’intermédiation dans les organisations et les réseaux interinstitutionnels. Le coordonnateur, en tant que figure récente dans le groupe professionnel des travailleurs sociaux, se situe donc dans les interstices produits par les évolutions de notre secteur et des fonctionnements institutionnels.

Du point de vue de son identité professionnelle, le coordinateur n’est plus tout à fait un travailleur social de niveau III, et pas tout à fait un travailleur de niveau II, avec des fonctions de gestion et d’encadrement, et surtout un statut hiérarchique, clairement identifiés. L’exercice de cette fonction nécessite donc l’incarnation d’une posture renouvelée de cadre intermédiaire (sans en avoir le statut) à la fois proche du public, de l’équipe et de la direction.

Face à ces constats partagés, certains acteurs institutionnels préconisent l’émergence d’un métier de coordinateur et, en corollaire, une formation qualifiante spécifique. Ainsi, pour la Fédération des Associations de Protection de l’Enfance (CNAPE) : « *La coordination nécessite certaines compétences qui sont aujourd’hui peu enseignées, comme la stratégie relationnelle, la négociation, le travail en réseaux, la transmission de l’information, la conduite de projets... De plus, il est indispensable de connaître les ressources du territoire, au-delà de son champ de compétences propres (politiques de la*

⁴⁰ Marcel Bolle de Bal, *Voyages au cœur des Sciences Humaines*. Tome I. Reliance et théorie. Paris, Ed. L’Harmattan, 1996.

ville, de lutte contre l'exclusion...). Tous les intervenants du travail social doivent être formés sur ces champs afin d'être en capacité de travailler en réseau ».41

Pour terminer, nous pouvons inscrire nos constats et analyses dans le contexte de l'actualité de nos champs d'intervention et, en particulier, les travaux préalables aux états généraux du travail social42, le rapport de la mission parlementaire présidée par Madame Brigitte Bourguignon43, et le « *plan d'action en faveur du travail social et du développement social* » (octobre 2015).

Dans ces écrits, il est clairement annoncé une volonté de « *mieux reconnaître le travail social et moderniser l'appareil de formation* »44. Dans cette perspective, il est annoncé, à terme (2018 - 2020), une reconnaissance au niveau II (niveau licence) des qualifications canoniques du travail social (ES - AS - EJE - CESF). Dans cette optique, il est clair qu'à l'occasion de la refonte des formations (prévue également dans le dit plan d'action), l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de coordination doit trouver toute sa place dans les nouveaux programmes. Au demeurant, cette reconnaissance au niveau II permettrait de clarifier la question de la reconnaissance statutaire.

Pour préparer cette évolution, nous pouvons nous appuyer sur les propositions contenues, entre autres, dans le rapport de Brigitte Bourguignon, qui préconise, dans les formations sociales, la mise en œuvre d'un tronc commun de formation. Nul doute que la question de la coordination doit trouver place dans la construction de ces modules transversaux aux professions sociales de niveau III. En effet, comme nous l'avons montré, les activités professionnelles des coordinateurs ne sont pas spécifiques à l'une ou l'autre de ces professions.

Au-delà d'une formation « de base », nous avons également la possibilité de nous inscrire dans la dynamique des options également proposées dans ce rapport. Il s'agit d'approfondir, en fin de formation, certains sujets, certaines notions en fonction, par

⁴¹ Contribution de la CNAPE pour les états Généraux du Travail social, Octobre 2014.

⁴² La question de la coordination était présente dans 3 des 5 rapports : « *métiers et complémentarité* » JB. PLARIER président de la CPC – « *formations initiales et continue* » FI. PERRIN Conseil Régional Rhône Alpes représentante de l'ARF – « *coordinations des acteurs* » Ph. METEZEAU Vice Président Conseil Général du Val d'Oise

⁴³ Brigitte Bourguignon Députée du Pas-de-Calais, « *Reconnaître et valoriser le travail social* », mission de concertation relative aux états généraux du travail social, juillet 2015.

⁴⁴ Titre d'un des chapitres du plan d'action gouvernemental en faveur de travail social.

exemple, du projet d'insertion professionnelle. Enfin nous pouvons également être présents dans la mise en œuvre, par les OPCA, dans le cadre de la formation continue des formations complémentaires. Avant même d'envisager une formation qualifiante spécifique, notons que le contexte actuel d'évolutions des architectures de formation et les propositions de dispositions présentées dans les différents rapports, sont autant d'opportunités à mieux considérer la formation à la fonction de coordination auprès des futurs professionnels. Cette perspective représente un beau challenge pour nos établissements de formation en travail social et peut constituer un axe de travail ambitieux pour la Plate-Forme régionale UNAFORIS.

Remerciements...

A la Direction Régionale Jeunesse Sport et Cohésion Sociale, d'avoir permis, par le financement, la réalisation de cette étude.

A l'ensemble des directeurs(trices) d'institutions du travail social et professionnels(elles) coordinateurs qui ont accepté de partager avec nous une réflexion sur l'exercice de cette fonction.

Aux salariés, cadres pédagogiques, assistantes des centres de formation en travail social de la région Nord – Pas-de-Calais pour leur contribution sur la durée.

Merci en particulier à Didier MOREL de l'ESTS, Francis GOSSET de l'AFERTES, Emilie DUVIVIER de l'ISL, Marie-Paule BOCQUET de l'IRTS, Anne VIGNAIS de l'ARRFAP pour leur implication, persévérance et fidélité au groupe de travail, merci également à Carole VERBURGHT du CRFPE pour le travail de relecture et de mise en forme de ce rapport.

Jean-Pierre FEUTRY
Directeur du CRFPE
Coordinateur du groupe de travail
Etude coordination