

Références déontologiques et repères éthiques pour les pratiques sociales

Préambule

Ce texte a pour objectif de fournir des repères communs à tous les praticiens du social et à ceux qui leur apportent leur concours ou définissent les orientations politiques, afin de respecter, dans les pratiques, les droits fondamentaux des personnes.

Les principes déontologiques, bien qu'incontournables, ne suffisent bien souvent pas car ils risquent d'enfermer la réflexion dans des injonctions normatives et des réponses toutes faites. Une démarche éthique au cas par cas s'impose donc bien souvent, tenant compte de la singularité et de la complexité de chaque situation.

Sachant que chaque professionnel se réfère en outre aux textes ou codes en usage dans sa profession, ces références se veulent communes à l'ensemble des personnes et institutions qui œuvrent dans les domaines du social, du médico-social, de la santé, de l'éducation, de la protection sociale et judiciaire ..., quelle que soit leur formation ou qualification et qu'ils soient :

- Employeurs, employés, intervenants à titre libéral ou bénévoles,
- Du secteur public ou des secteurs privés à but non lucratif ou lucratif agissant dans un esprit de service public.

Quelques précisions s'imposent sur le sens donné aux termes utilisés :

* **La déontologie** désigne un ensemble de devoirs et de règles dont se dote une profession pour organiser son fonctionnement. Dans le cas présent, ces règles se veulent toutefois trans-professionnelles dans le respect des Codes spécifiques déjà existant et qui conservent leur primauté.

La définition qu'en donne Yves LE DUC offre l'intérêt d'élargir le concept :

« La déontologie est un ensemble de principes d'action qui rendent possible le service du public : par la confiance des usagers – par le respect des missions – et par l'acceptation des contraintes de l'action collective ».

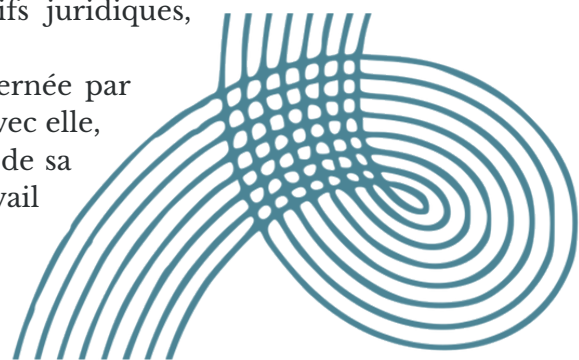
* **L'éthique** est entendue ici avant tout, en tant que démarche de distanciation, de questionnement et d'examen critique des différentes options d'action pour parvenir à une prise de décision, individuelle ou collégiale, qui ne peut être que singulière.

Paul Ricoeur définit la visée éthique comme :

« Une sagesse pratique qui consiste à inventer les conduites qui satisferont le plus à l'exception que demande la sollicitude, en trahissant le moins possible la règle ».

Ce qui suppose de parvenir à concilier au mieux les impératifs juridiques, déontologiques et humains.

En ce sens, la démarche éthique vise à mettre la personne concernée par l'action au centre des préoccupations et à construire, pour elle et avec elle, la réponse la plus juste et la plus adaptée possible à la singularité de sa situation en faisant vivre au quotidien les valeurs qui portent le travail social.



Déontologie et éthique sont ainsi deux notions, qu'il convient de distinguer sans les disjoindre et de relier sans les confondre.

* Différents termes sont utilisés dans le langage courant pour désigner les personnes, professionnelles ou bénévoles, ayant compétence et légitimité à mettre en œuvre, dans le cadre de dispositifs agréés, l'accueil, l'accompagnement ou l'intervention auprès d'un public, quel qu'il soit, dans le but de promouvoir l'épanouissement, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, de prévenir les exclusions et d'en corriger les effets.

Nous avons retenu le terme de **"praticien du social"** pour désigner la personne ayant des compétences pour l'exercice d'une pratique dans le champ du social au sens large.

D'autres termes auraient pu être utilisés, notamment :

- celui **"d'acteur social"**, dans la mesure où les praticiens du social ne sont pas de simples exécutants de directives, d'où qu'elles émanent, mais font preuve de responsabilité et d'engagement. Nous ne l'avons pas retenu en raison de la confusion qu'il pourrait créer entre le praticien du social et la personne accompagnée qui, elle aussi, est un acteur ayant ses propres compétences.
- Celui de **"travailleur social"**, mais cette appellation exclut des praticiens du social ne rentrant pas dans cette nomenclature (psychologues, professionnels de santé, personnels administratifs ou de service, ...).

Le terme **"Praticiens du social"** nous semble, par ailleurs, davantage adapté en ce qu'il permet d'inclure les aidants naturels et les pair-aidants, non professionnels, qui contribuent également, par leur engagement, à l'accompagnement pour l'autodétermination, au maintien à domicile, à la lutte contre les exclusions ou à l'accès à la citoyenneté des personnes. Ils doivent se questionner également sur la pertinence et la portée de leurs actions.

* On entend par **"usager"** toute personne dont la situation requiert accueil, accompagnement, intervention ou prestation de la part des praticiens du social.

La prise en considération de l'usager ne saurait toutefois se réduire aux seuls aspects qui concernent son rapport d'usage avec le dispositif d'action sociale. C'est pourquoi, chaque fois que possible, nous avons choisi de lui substituer le terme de « personne ».

1. FONDEMENTS DES REPERES DEONTOLOGIQUES ET ETHIQUES

Les repères déontologiques et éthiques sont les balises fondamentales de l'engagement d'une pratique sociale. Ils garantissent tant la probité de la démarche que l'interrogation permanente de celle-ci.

Ils se fondent, prioritairement, sur :

Le droit international :

- La Déclaration universelle des Droits de l'Homme de l'ONU du 10 décembre 1948 renforcée par la Déclaration d'Helsinki adoptée en 1964,
- La Convention Internationale de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales du Conseil de l'Europe du 4 novembre 1950,
- La Convention Internationale des Droits de l'Enfant de l'ONU du 20 novembre 1989,
- La Convention relative aux droits des personnes handicapées adoptée par l'assemblée générale des Nations unies le 13 décembre 2006, ratifiée par la France.

Le droit national :

- La Constitution française du 4 octobre 1958,
- Les Codes constituant le droit commun,
- Les différents textes législatifs ou réglementaires applicables aux secteurs mentionnés plus haut,
- Les accords de branche et conventions collectives.

Les repères éthiques et les références déontologiques se fondent également sur la mise en application :

- **des valeurs humanistes**, telles que l'égalité considération portée à chacun, l'acceptation de la différence des modes de vie, de pensée ou d'opinion, l'honnêteté, l'intégrité etc.

* **Des principes fondés sur le droit**, tels que la discrétion, le respect de la confidentialité et du secret professionnel, la responsabilité qu'engage l'individu dans la relation, ou l'égalité de traitement.

* **De nos valeurs républicaines** de liberté, égalité, fraternité qui en conciliant respect des libertés individuelles et règles d'ordre public régissant la vie en société, permettent le vivre ensemble et la cohésion sociale.

La mise en œuvre du principe de laïcité implique de considérer comme un tout indissociable : le respect de la liberté de conscience et de culte – l'adoption d'une posture de neutralité – l'égalité de traitement de toutes les religions et de toute personne quelles que soient ses croyances ou non croyances – le refus de toute ingérence des religions dans les affaires publiques et dans les orientations institutionnelles.

* **Des fondements démocratiques**, tels que, la citoyenneté, les principes de solidarité, de justice sociale ou de diversité, le maintien de la paix, la défense des institutions

Parce qu'il place les pratiques sociales face à des paradoxes «les obligeant à faire des choix, là où des systèmes de valeurs sont en opposition»¹, le respect strict des valeurs et des normes doit être nécessairement interrogé par l'éthique.

2. CADRE ET FINALITÉS DE L'ACTION SOCIALE

L'action sociale, par le biais des praticiens qui la mettent en œuvre, participe à l'intérêt général et soutient la transformation sociale. Elle a un rôle de protection et de promotion du pouvoir d'agir et de la citoyenneté des personnes, notamment des plus vulnérables, en s'appuyant sur leurs forces, non sur leurs carences présumées. Elle promeut la cohésion sociale, vise à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Chaque personne est donc citoyenne en ce qu'elle a le droit de participer aux décisions relatives à la communauté politique en reconnaissant aux autres la jouissance des mêmes droits.

2.1 L'action sociale est inscrite dans le cadre de la loi. Il incombe à la puissance publique d'orienter les politiques, de définir les priorités et de garantir le devoir de solidarité afin, globalement, d'améliorer la qualité de vie des citoyens. Elle a, de ce fait, un devoir d'évaluation des besoins, de financement des actions mises en œuvre et de contrôle de celles-ci.

2.2 L'action sociale est inscrite dans un cadre institutionnel qui définit le sens de sa mission. Elle est au service de la personne Elle s'appuie notamment sur la notion de travail social qui vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté, notamment en participant aux instances qui orientent les actions et les dispositifs qui les concernent. Elle vise à permettre à la personne une vie digne et un épanouissement personnel à travers la quête de son autonomie la plus accomplie et le soutien à son autodétermination et à son autoreprésentation, tout en garantissant sa protection.

2.3 L'action sociale s'exerce aussi à travers un agir collectif. En complément de l'action individuelle auprès de la personne, le praticien du social propose des actions collectives, des interventions de groupe, des actions de développement social local.

Fondées sur la solidarité et la coopération, ces actions aident la personne à prendre sa place au sein du groupe et à agir dans et sur son environnement.

2.4 L'action sociale n'est pas un dispositif de contrôle. Elle relève d'un dispositif d'ordre public de solidarité et d'aide à la personne. Dans ce cadre, si le praticien du social doit rappeler la loi en permanence, il n'a aucune légitimité pour en imposer l'application et en dénoncer les manquements, ce qui ne le soustrait pas, dans une visée éducative, au devoir de rappel des interdits et de mise en œuvre de mesures appropriées.

Toutefois, dans les cas de non-respect, par un bénéficiaire de droits sociaux, des obligations qui en découlent, les textes légaux et réglementaires imposent au travailleur social de porter les faits à la connaissance de l'instance compétente. Il informe la personne de cette obligation et l'incite prioritairement à régulariser d'elle-même sa situation dans les plus brefs délais.

2.5 La diversité des acteurs impliqués dans l'action sociale favorise celle des prestations proposées ainsi que leur complémentarité. Une part importante de cette mission d'intérêt général est déléguée par la puissance publique au secteur privé à but non lucratif ou lucratif. Privée ou publique, cette action doit répondre à une obligation de compétences, de loyauté, de probité, d'engagement et de moyens suffisants

3. RESPONSABILITÉ ET PLACE DE CHACUN

Les acteurs principaux (dirigeance / gouvernance, praticiens du social, personnes concernées) participent à la construction d'un projet partagé d'émancipation de la personne accompagnée, où chacun a une place particulière avec un souci commun : le respect inconditionnel de la dignité humaine telle que défini par Kant².

3.1 la personne accompagnée

Les praticiens du social s'engagent à accompagner la personne de manière à ce qu'elle puisse occuper la place qui lui revient : « Rien pour elle sans elle ».

3.1.1 La personne est respectée dans ses dimensions d'humanité, de dignité, de citoyenneté, dans ses capacités de compréhension, et doit pouvoir s'appuyer sur toutes aides humaines et/ou techniques qui lui permettent de s'exprimer et de faire des choix.

L'accompagnement vise à lui permettre de décider de son projet de vie et de participer à la réflexion sur les dispositifs d'accueil, d'accompagnement ou de prestation.

3.1.2 La posture éthique du praticien du social le conduit à prendre en considération simultanément les trois dimensions de la personne :

- la personne est un être humain
- la personne est un sujet auteur et acteur de sa vie
- la personne est un être social.

* **En tant qu'être humain**, la personne a des libertés et des droits inconditionnels, notamment le droit au respect, ce qui interdit toute attitude vexatoire ou attentatoire à sa dignité. Elle a droit au respect de son intimité, de sa vie privée et par conséquent à la confidentialité des informations qui la concernent. L'accompagnement qui lui est proposé doit donc toujours être personnalisé.

* **En tant que sujet**, la personne a droit à être entendue et respectée dans ses attentes, son développement et son autonomie.

Elle a le droit d'exprimer son opinion même lorsque ses valeurs sont différentes de celles qui fondent la loi ou des valeurs citoyennes en vigueur dans notre société.

Elle est reconnue comme acteur de sa vie et auteur de ses choix. Elle est associée à l'élaboration de tout projet et à toute prise de décision la concernant.

* **En tant qu'être social**, la personne a droit à être informée et accompagnée pour accéder aux droits communs et aux droits spécifiques qui lui sont reconnus par la loi. Elle est aussi informée des obligations qui en découlent ainsi que de celles plus générales qui permettent la vie en société.

L'accès aux droits et la conscience des obligations définissent un engagement vers la citoyenneté.

² Pour Kant, le respect est le sentiment moral par excellence. Le respect oblige au dépassement de ses prénotions, de ses préjugés, de ses penchants spontanés et parfois trop immédiats sur le genre humain. Le respect oblige à envisager l'autre dans son humanité quelle que soit sa dégradation physique et / ou morale. L'autre, l'alter de mon ego, est digne de respect parce qu'il fait partie de l'humanité. L'impératif du respect de la dignité se retrouve ainsi dans la formule kantienne « agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme une fin et jamais simplement comme un moyen ».

3.2 le praticien du social

Engagement au respect des références déontologiques et repères éthiques aux côtés de la personne

3.2.1 Les praticiens du social s'engagent à prendre en considération les choix de la personne et à tenir compte de ses valeurs, de son histoire et de son environnement culturel, culturel, familial, social ou professionnel.

Ils assument leurs responsabilités de professionnels (salariés, libéraux), de bénévoles ou d'aidants dans leurs pratiques, sachant qu'ils ne peuvent pas se substituer, sauf par mandat judiciaire spécifique, à la personne qui, elle aussi, est un être responsable.

Ils veillent à la qualité de l'accueil et de la relation, au respect de l'intégrité physique et psychique et de la dignité de la personne.

Conscients de leur statut, ils n'utilisent pas la relation à des fins personnelles et maintiennent avec la personne la juste proximité favorisant la réalisation des objectifs professionnellement déterminés et ne portant pas atteinte à sa liberté.

3.2.2 Afin de respecter la vie privée et l'intimité de la personne, les praticiens du social limitent leurs investigations ou interventions à ce qui est strictement lié à leur mission, à la demande d'aide exprimée par la personne ou à un besoin prioritaire de protection.

Toute transmission d'informations et de données concernant la personne à un tiers nécessite de l'en informer au préalable, voire de requérir son accord.

3.2.3 Les praticiens du social s'inscrivent, avec la personne, dans un processus de co-construction et de codécision. Ils recueillent ses désirs et propositions tout en lui fournissant les éléments lui permettant de donner son consentement éclairé ou son avis, cela dans le respect des procédures et des protocoles adaptés à sa situation. Dans l'accompagnement, ils doivent favoriser le développement d'opportunités pour la personne de faire des choix, de prendre des décisions, de résoudre des problèmes et d'exercer les compétences lui permettant de s'autodéterminer et de s'autoreprésenter.

3.2.4 La conception des actions collectives, leur mise en œuvre et les modalités de la participation de chacun sont définies conjointement tant avec les personnes qu'avec les responsables institutionnels et les partenaires.

La diversité des dynamiques coopératives est prise en compte et soutenue à travers la réalisation d'objectifs communs, d'activités partagées ou d'actions agissant sur l'environnement dans un souci de justice sociale.

3.2.5 Dans un souci d'humanité et de solidarité, les praticiens du social **résistent à toute injonction discriminatoire** qui les amènerait à sélectionner l'accueil des personnes en fonction de critères d'origine, de nationalité, d'opinions, de convictions ou de situation administrative.

3.2.6 Engagés à l'articulation entre le sujet et le groupe social, les praticiens du social contribuent à faire évoluer les représentations de la société et des individus vis-à-vis de la singularité d'existence de chacun.

A partir des missions d'expertise et d'évaluation qu'ils conduisent, ils ont un rôle actif à jouer dans la définition des politiques.

Cela implique que les employeurs publics ou privés favorisent la participation de leurs collaborateurs à des collectifs de réflexion locaux, régionaux ou nationaux.

Une exigence de compétences et une capacité à faire des choix raisonnés et responsables

3.2.7 Les pratiques professionnelles, qui s'appuient sur la réflexion et le débat, nécessitent que les praticiens du social aient **une connaissance suffisante de la loi et en assimilent le sens fondamental**, ainsi qu'une connaissance du cadre réglementaire dans lequel ils interviennent. Cela implique que toute institution exerce une veille sur l'évolution des textes et mette les moyens d'une information juridique explicitée à la disposition des intervenants.

3.2.8 Le praticien du social doit attester d'une **qualification et de compétences en rapport avec l'activité exercée**. Il les développe par un souci constant de leur actualisation tant par une démarche personnelle qu'en exprimant ses besoins et en faisant valoir ses droits dans le cadre de formations, dans l'intérêt même des personnes accompagnées.

3.2.9 Pour élaborer son action, **chaque praticien du social doit disposer d'une autonomie technique**, dans le respect du projet d'établissement ou de service. Il s'engage à tout mettre en œuvre pour assurer sa mission de manière conforme aux exigences de qualité et a le souci constant d'interroger le sens, la pertinence, la cohérence et les effets de son action. Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, nécessairement évolutives, peuvent être des repères utiles.

3.2.10. Au-delà de la responsabilité liée au respect des règles de droit, c'est dans la tension entre responsabilité juridique et responsabilité morale que se pose le questionnement éthique. Chaque personne étant singulière et chaque situation spécifique, les praticiens du social ne peuvent se satisfaire, dans leur pratique, de réponses « *standard* ». La volonté de respecter, dans toute action ou décision le juste et l'équitable, l'autonomie de la personne et le souci de ne pas lui nuire conduit à une démarche éthique par une analyse distanciée de la situation et un débat collectif permettant au praticien du social d'adopter un positionnement professionnel responsable, adapté et respectueux tant des personnes que du cadre et de la finalité des missions.

3.2.11 Lorsqu'un praticien du social est convaincu qu'une disposition, un projet ou une action ne correspond pas aux principes moraux et déontologiques auxquels il se réfère, il doit prioritairement mettre cette tension éthique en débat au sein de l'institution. C'est à elle qu'il appartient de prendre position compte tenu du caractère politique des conflits entre ce qu'il serait légal et ce qu'il paraîtrait légitime de faire.

Si, à l'issue de ce débat, il est en désaccord avec la position prise par l'institution, le praticien du social peut être amené à engager sa responsabilité personnelle, civile ou pénale. Exceptionnelle, une telle démarche ne peut toutefois s'avérer légitime que face à des prescriptions politiques ou institutionnelles jugées mettre en péril le respect des libertés et des droits.

Dans tous les cas, chacun veille néanmoins à la continuité de l'action.

Une nécessaire coopération entre praticiens du social et une collaboration avec les partenaires, respectueuse de la personne, de ses droits et de ses choix.

3.2.12 La complexification des situations et la recherche de moyens d'actions complémentaires imposent, du fait de la multiplicité des intervenants, un travail de **coopération en interne et en externe** pour articuler les actions autour d'objectifs partagés. Dans cette mise en commun, chacun veille au respect dû à la personne, à ses droits, notamment son droit à la confidentialité et à son intérêt.

3.2.13 Le **secret professionnel est une obligation absolue** pour les personnes qui, en raison de leur état, leur profession ou leur mission y sont tenues, au risque de sanction pénale. Il ne peut être levé, en application de la loi, que pour protéger l'intérêt supérieur de la personne. De ce fait, le praticien du social doit légitimement résister aux pressions qui seraient exercées pour obtenir des informations dans un autre but.

3.2.14 Le **partage d'informations** entre intervenants concernés par une même situation peut toutefois s'avérer nécessaire, mais doit être maîtrisé et nécessite le consentement préalable de la personne accompagnée. Le praticien du social limite ce partage à ce qui est strictement utile et nécessaire à l'accomplissement de la mission, à la continuité et à la cohérence des actions ou à la protection de la personne. Il s'assure que le destinataire des informations est bien l'interlocuteur habilité à les recevoir et que leur transmission s'effectue dans le respect des règles légales et déontologiques.

En outre, dans une démarche éthique, chacun s'interroge, au préalable et au cas par cas, sur les conséquences possibles pour la personne concernée du choix qu'il fait de parler ou de se taire.

3.2.15 L'utilisation des technologies d'information et de communication nécessite une clarification et une maîtrise des enjeux, des logiques, des outils et des modalités de mise en œuvre. L'utilisation de dossiers ou fichiers informatisés implique que le praticien du social en comprenne le sens et les finalités pour en faire un usage responsable. Il veille particulièrement aux garanties de protection des données à caractère personnel et à ce qu'elles ne puissent être utilisées dans un autre but que celui pour lequel elles ont été collectées. Il en informe la personne et la consulte a priori, lui fournissant toute information utile sur ses possibilités d'accéder aux données qui la concernent et d'exercer son droit de rectification ou de suppression.

L'utilisation des nouvelles technologies d'information, pour utile qu'elle soit, ne doit pas réduire l'autonomie technique du praticien du social ni se substituer à une relation humaine personnalisée.

Concernant plus particulièrement l'usage de l'intelligence artificielle (IA), il est recommandé de respecter les principes de la réglementation générale de protection des données (RGPD) portés par la CNIL concernant les données à caractère sensible qui pourraient être traitées par cette technologie et de se reporter à l'avis de la Commission éthique et déontologie du travail social du Haut Conseil du Travail Social³.

3.2.16 Les praticiens du social mettent tout en œuvre pour s'inscrire dans un projet élaboré de manière concertée en y apportant leur technicité et leurs compétences dans le respect des statuts et des attributions de leurs collègues ou partenaires. Ils fondent leurs relations sur une reconnaissance réciproque et s'enrichissent de leurs compétences respectives. Cette coopération implique, tant à l'interne qu'à l'externe, l'existence d'**espaces et de temps de dialogue formalisés**, de réunions de concertation et de régulation, assurant la cohérence, la coordination des actions et leur continuité.

C'est dans ces conditions que, au-delà d'une juxtaposition des compétences individuelles, il est possible de faire reconnaître, une compétence collective.

3.2.17 Les praticiens du social, que leurs interventions soient ou non régies par un contrat de travail, doivent être conscients de leurs obligations légales, professionnelles et déontologiques. Ils veillent notamment à communiquer toute information à qui de droit lui permettant ainsi d'exercer pleinement ses responsabilités.

3.3 La gouvernance et la dirigeance

3.3.1 La gouvernance d'une organisation est le système par lequel cette organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs⁴ dans le cadre de la responsabilité légale qui lui incombe. Dans le champ de l'intervention sociale, et plus particulièrement dans le secteur associatif, il est habituellement fait une différence entre la gouvernance qui définit les orientations politiques et stratégiques ainsi que les priorités d'action et la dirigeance qui les met en application selon des modalités qu'elle détermine.

3.3.2 La logique de performance économique et la demande d'amélioration de manière continue de la qualité des services fournis aux personnes, complexifient le rôle des dirigeants et des gouvernants. Ceux-ci sont souvent confrontés à des paradoxes, qui là aussi, les obligent « *à faire des choix, là où des systèmes de valeurs sont en opposition* », c'est pourquoi il est **nécessaire que la réflexion éthique soit intégrée aux différents niveaux de l'organisation**.

3.3.3 L'accompagnement des personnes vise notamment, leur autodétermination et leur autoreprésentation, par-delà l'exercice de leur citoyenneté. De ce fait, **gouvernance et dirigeance, par leur exemplarité, façonnent la culture de l'organisation** et sont des leviers importants pour l'atteinte de ces objectifs.

3.3.4 En ce qui concerne la gouvernance, les facteurs de réussite de cette exemplarité peuvent être :

- Des instances de gouvernance visant la diversité (de genres, de statuts sociaux, de compétences, de métiers...) ;
- La promotion d'une organisation qui privilégie et valorise l'apprentissage continu, l'expérimentation et l'innovation ;

³ HCTS. Avis de la commission éthique et déontologie du travail social. Travail_social_et_intelligence_artificielle.pdf. Juin 2019.

⁴ Selon la norme ISO 26000

- Un fonctionnement démocratique avec de prises de décision respectueuses de l'intérêt de tous les acteurs ;
- Une communication sincère et ouverte ;
- L'adoption d'une démarche de développement durable pour construire un monde équitable, vivable et viable⁵
- La promotion et la garantie d'une éthique organisationnelle⁶ ;
- La mise en place de la coopération comme réponse aux défis de la gouvernance⁷.

3.3.5 Les fonctions principales de la dirigeance (directrices, directeurs, cadres de direction) sont le management et la gestion⁸.

La gestion n'est pas une fin en soi mais doit être un moyen au service du projet du service, de l'établissement, de l'association.

Le management, pour sa part, doit favoriser des conditions de travail sereines.

Celles-ci pouvant permettre l'épanouissement des personnes par :

- **L'adoption d'un management bienveillant⁹ et coopératif.** Le management coopératif s'appuyant sur des principes essentiels¹⁰, à savoir :
 - La circulation libre de l'information
 - L'adoption de comportements basés sur la confiance et l'entraide ;
 - La conjonction recherchée de l'intérêt de chaque personne, de chaque praticien du social et de l'organisation ;
 - La mise en œuvre de moyens humains, techniques, technologiques et organisationnels pour atteindre ces objectifs.
- **Des délégations de pouvoir écrites et régulièrement actualisées**, conformes au cadre législatif, faites dans un esprit de transparence, de confiance et de coopération visant à donner la responsabilité de la prise de décision au niveau le plus pertinent dans le but d'une efficacité effective de l'accompagnement des personnes.

5. HCTS. Rapport BRUNTLAND. Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement.

« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », 1987

6. Annexe n°1

7. Annexe n°2

8. Ces deux termes ne doivent pas être confondus. Le management désigne, généralement, les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines avec une attention particulière à la dimension qualitative. Il est aussi défini par la fonction d'encadrement avec les notions de pouvoir et d'autorité. La gestion, quant à elle, se focalise plutôt sur la conduite des affaires en général avec, pour sa part, une dimension quantitative (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion...).

9. « ... être en capacité de « prendre soin ». Prendre soin des usagers d'abord et, pour se faire, prendre soin des salariés et donc préalablement prendre soin de soi ». Roland JANVIER. *Éthique de direction en institution sociale et médico-sociale*. Editions ESF, 2011.

10. Jérôme DELACROIX, *Le management coopératif : un autre chemin vers la performance*. Editions Coopérative, 2006.

ANNEXE n°1. L'Éthique organisationnelle telle que précisée par Grégory AIGUIER, enseignant chercheur et directeur adjoint du Centre d'Éthique Médicale de Lille (59).

L'éthique organisationnelle s'appuie sur :

- La considération de l'établissement ou du service comme ce qui structure le vivre ensemble d'une communauté, tel que défini par Paul Ricoeur,
- La constitution par cette communauté d'une identité forte au plan moral (par la construction de mœurs communes avec la participation des parties prenantes),
- Le dialogue entre les parties (l'éthique organisationnelle est fondée sur « le bien vivre ensemble » au sein d'une institution),
- Une direction commune s'appuyant sur des valeurs dans lesquelles les différentes parties sont engagées,
- Une démocratie réelle (participation des usagers, de leur famille et autres),
- Une communauté mettant l'accent sur son côté expérimental, réflexif et créatif,
- Un engagement de l'institution à faire naître et à faire vivre cette communauté.

Pour l'auteur, c'est bien *"l'éthicisation de l'institution"*¹¹ qui garantit l'éthique organisationnelle et participe à sa promotion.

ANNEXE n°2. La définition de la coopération selon Eloi LAURENT, économiste.
Coopérer et se faire confiance, Editions Rue de l'Echiquier (2024)

Eloi Laurent rappelle la différence entre coopération et collaboration ; très souvent confondues. La **collaboration** se limite souvent à une coordination d'efforts, chacun poursuivant ses propres objectifs. La collaboration est donc limitée et ne peut être vue comme un outil d'intelligence collective au service de tous les membres d'un groupe. La **coopération** implique un engagement profond, une mise en commun des ressources et des savoirs pour atteindre un but commun, au bénéfice de tous et se souciant de tous. La coopération est ainsi bien plus vertueuse puisqu'elle repose sur l'apport de chacun et chacune dans une œuvre commune, sur le principe du consentement. Cette valeur sociale se retrouve ainsi autant en démocratie qu'en écologie. La démocratie coopérative cherche à réinventer des procédures de délibération et de décision, c'est-à-dire d'intelligence collective.

« Comment plus avant, réinventer le travail par la coopération ? Le vaste champ de l'économie sociale et solidaire, en expansion, est le terrain par excellence de cette réinvention, elle qui regroupe coopératives, associations, mutuelles, fondations, entreprises sociales et groupes d'entraide sur la base de principes communs d'organisation - coopération volontaire et solidarité, gouvernance démocratique et/ou participative, autonomie et indépendance, primauté de l'humain et de la finalité sociale sur le capital – et des valeurs partagées – soucis des personnes et de la planète, égalité et équité, autogestion, transparence et responsabilisation, travail décent et matérialisation de moyens de subsistance décents. »

Merci à l'ensemble de nos partenaires pour leur contribution à l'émergence de ce travail, qu'ils aient été rédacteurs, relecteurs attentifs, consultés, généreux dans leurs partages de point de vue, leur soutien a été précieux.

Aussi, un merci chaleureux à nos traducteurs FALC de la MAS du Hameau.

Enfin, un grand merci également à nos cher(e)s ami(e)s du CNADE pour leur aide.



Nous contacter

cnade@cnrde.org
cnad.cnrde@gmail.com

