

Introduction

Vous êtes engagé dans une démarche formative en prévision de la validation d'un Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS), et vous avez, nous l'espérons, obtenu les différentes unités de formation¹ organisées par votre centre de formation.

Le travail auquel vous allez à présent être confronté est celui de l'élaboration et de la rédaction d'un mémoire professionnel : sa conception et son argumentation écrite puis orale correspondent à votre dernière étape de professionnalisation. Toutes s'inscrivent dans les attendus des domaines de compétence 1 et 6 du référentiel de certification² qui concernent « la conception et la conduite d'un projet d'unité et de service » et « l'évaluation et le développement de la qualité ». Dans cet ouvrage, un grand nombre d'outils et d'exemples vont vous être utiles, y compris pour ceux qui, parmi vous, ont fait le choix de faire reconnaître leurs compétences et leur savoir-faire par le biais d'une validation des acquis de l'expérience (VAE).

Vous vous apprêtez donc à formaliser dans une position d'encadrant, ce projet que vous avez imaginé, conçu, ou qui vous a été prescrit à partir de difficultés ou de besoins rencontrés sur votre lieu de travail ou votre lieu de stage professionnel. Vous devez, de ce fait, vous référer à une méthode³ et des outils pour poser un diagnostic et élaborer la mise en œuvre du projet et son évaluation, dans une démarche qui va s'appuyer

1. Unités de formation certifiées par votre de centre de formation : management ; gestion administrative et budgétaire ; expertise technique dont la validation définitive ne sera acquise qu'après avoir présenté l'UF 1 et être passé en jury plénier.

2. Voir Annexe 1. Le cadre réglementaire et professionnel du CAFERUIS.

3. L'origine du mot méthode est grecque : *methodos* composé de *méta* (après, au-delà de, avec, en exprimant tout à la fois la réflexion, le changement, la succession, le fait d'aller vers) et de *hodos* (la direction, le chemin) ; le mot indique la direction qui mène à un but.

sur des valeurs et des organisations destinées à l'amélioration du service rendu au public accueilli. Les chefs de service en poste sont régulièrement confrontés à ce type de démarche et certains sont, eux aussi, à la recherche d'outils pour améliorer leur pratique et faire face aux contraintes inhérentes à leur fonction. La méthode proposée peut donc être directement appliquée par les responsables d'unité d'intervention sociale (RUIS) en poste, dans la mise en œuvre et le management des projets qu'ils sont de plus en plus fréquemment amenés à développer.

Le problème repéré sur l'institution va nourrir et guider votre réflexion et votre action de cadre, mais pas seulement. Pour construire la problématique, il convient de vous intéresser aux fondements des politiques sociales, juridiques et administratives et de savoir mettre en perspective les données recueillies. Il s'agit ainsi de construire une connaissance objective d'explicitation et de clarification du contexte dans lequel s'inscrit votre démarche, en effectuant également des recherches documentaires dans les littératures « grise », réglementaire et d'auteurs.

Votre projet s'adresse avant tout à l'être humain, et celui-ci doit être acteur de ce qui le concerne ou de ce qui va le concerner. Il engage donc une équipe professionnelle dans une démarche d'évolution des pratiques avec pour objectif de contribuer au maintien, au retour ou au développement de la socialisation et de l'autonomie du public accueilli. Vous devrez alors organiser et parfois déléguer, mais aussi fédérer, associer, veiller à la circulation de l'information dans une communication⁴ interne et/ou externe, voire dans une co-construction dont l'objectif est d'être coproductrice de sens. Le but est d'éviter le désengagement, d'introduire le partage, l'échange d'expériences et ainsi, susciter un intérêt collectif et actif pour les professionnels, ainsi que la participation des personnes accueillies concernées par votre projet (chaque fois que possible et nécessaire).

Pendant la mise en œuvre du projet, vous allez continuer à réguler l'activité du service en assurant sa gestion fonctionnelle, administrative et budgétaire, dans la mission qui est la vôtre, car la démarche n'est pas déconnectée de la vie institutionnelle et de ses obligations. Elle doit s'inscrire dans des principes de réalité et de faisabilité.

Il vous faut encore évaluer le projet dans son fonctionnement, son organisation, ses résultats, mais aussi au niveau des prestations des différents acteurs, en vous appuyant sur des critères tout autant quantitatifs que qualitatifs.

4. Voir glossaire.

Dès l'introduction, vous pouvez considérer que notre proposition s'appuie sur de nombreuses contraintes, telles que « je dois » et « il faut », mais n'est-ce pas de la responsabilité du manager de savoir créer en respectant un cadre, dans un positionnement contraint entre des usagers, une équipe professionnelle et une hiérarchie ou un organisme gestionnaire? Le responsable d'un service peut-il attendre des équipes avec lesquelles il travaille le respect du cadre s'il ne peut lui-même l'intégrer, le communiquer, le faire vivre dans l'institution? Être responsable d'unité d'intervention ou chef de service, n'est-ce pas aussi avoir des compétences pour créer, innover et questionner ce cadre afin de lui permettre d'évoluer en fonction des problématiques internes et/ou externes rencontrées?

Dans le respect du prescrit, de la fonction et de la méthodologie, nos objectifs sont de prendre en compte les incontournables « il faut » et « je dois », mais aussi de les dépasser en vous accompagnant pas à pas dans votre démarche. Sans prétendre à l'exhaustivité en la matière, notre proposition se présente dans une chronologie faite de repères pour planifier votre travail et organiser son utilité dans le champ de la pratique. La méthode proposée est étayée, ci et là, par des exemples concrets anonymisés issus de mémoires professionnels qui permettent de dégager des pistes que nous espérons utiles pour développer créativité et innovation.

Le risque pourrait être éventuellement de conduire à une certaine standardisation de l'exercice. Ce n'est absolument pas notre objectif! La visée est que vous puissiez développer vos marques distinctives, vos propres compétences, connaissances et savoir-faire avec efficacité, en vous inscrivant dans un processus qui résulte d'un savoir-agir (une combinaison et mobilisation de ressources pertinentes); d'un pouvoir-agir (l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, d'un choix de management favorables); d'un vouloir-agir (la motivation personnelle des acteurs)⁵, et si possible, en investissant une culture ancrée dans une notion d'intelligence collective⁶.

Les conseils et les orientations de vos directeurs de mémoire peuvent bien évidemment vous engager dans une démarche qui s'écarte quelque peu de la trame que nous vous proposons. En effet, il n'y a pas de modèle

5. G. Le Boterf a initié une approche dont le concept est le suivant : en situation, il convient d'agir avec compétence avec une combinatoire de ressources, voir *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence, Les réponses à 100 questions* (6^e éd., Eyrolles, 2013).

6. La culture de l'intelligence collective travaille à établir un « multilogue » ouvert, qui est préférable au cloisonnement et à l'isolement des intelligences ou à une uniformité bien-pensante.

unique, fermé, qui ne prenne pas en compte un environnement particulier, différent d'une institution à une autre, d'une école à une autre, d'une personne à une autre... Il existe toutefois une méthode pour le projet et son évaluation qui répond à des codes qu'il est nécessaire de respecter.

Si vous décidez de nous lire et nous suivre, nous vous proposons dans la première partie et avant de vous engager dans la rédaction, d'aborder quelques notions essentielles à propos du cahier des charges, puis de faire un détour sur des données conceptuelles relatives au projet, au management et à l'évaluation. Il sera ensuite question, dans la deuxième partie, de s'intéresser concrètement aux différentes étapes de préparation, de conception et de rédaction de votre mémoire.

Nous vous conseillons bien évidemment d'effectuer une lecture approfondie de l'ensemble des concepts, idées et méthodes proposés dans cet ouvrage, mais il vous est aussi tout à fait possible de lire sélectivement les différents chapitres selon vos pôles d'intérêt et l'avancement de l'écriture de votre mémoire.