

GESTION SOCIALE ET DEVELOPPEMENT: CONCEPTS REFERENCIELS ET ELEMENTS POUR LA CRÉATION D'UN PROFIL

Tânia Fischer

Professeur Titulaire de l'Ecole de Gestion de l'Université Fédérale de Bahia, Chercheuse 1A du CNPq et Coordinatrice du Programme de Développement et Gestion Sociale (PDGS).

Vanessa Paternostro Melo

Chercheuse associée au Centre d'Etudes sur le Pouvoir et les Organisations Locales /NEPOL/EAUFBA

RÉSUMÉ

En quoi consiste la gestion contemporaine? Qu'est-ce que la gestion sociale ? Comment la gestion peut-elle servir à transformer la société, en favorisant le développement ?

“La gestion est un acte relationnel qui s'établit entre des personnes, dans des espaces et en temps relativement délimités, tout en objectivant des réalisations et exprimant les intérêts d'individus, groupes et collectivités (Fischer, 2002).

La gestion présuppose leadership et mandat, des tensions permanentes entre construction et déconstruction, asymétrie et contradictions. Toute l'action de gestion, qu'elle soit exercée par des individus ou des collectivités, s'oriente selon des principes de changement et de développement, qu'il s'agisse de micro-unités organisationnelles ou d'organisations à haut degré d'hybridisme et de complexité, comme les inter-organisations de terrain social, c'est-à-dire les ONG, les fondations d'entreprises, les programmes et projets inter-institutionnels, qui s'articulent entre eux et avec les organisations à d'autres échelles de pouvoir, comme les agences internationales, les réseaux d'action sociale et les mouvements sociaux.

Ces processus sont perçus comme des phénomènes sociaux qui favorisent l'apparition de dessins complexes, des formes de gestion associées à une pédagogie sociale où on apprend, peut-être, plus par les erreurs que par les exactitudes. Cela permet, au moins de façon résiduelle, l'accumulation d'un capital culturel structurant d'institutions.

Comme les actions mobilisatrices partent de différentes origines et possèdent de nombreuses directions, les dimensions de praxis et d'épistémologie sont entremêlées. L'apprentissage est fait à partir de la pratique et la connaissance s'organise pour éclaircir la pratique. Articuler pratique et théorie est le grand défi de la recherche et de l'enseignement.

La complexité des processus de gestion des organisations orientées vers le développement social demande des gérants compétents, c'est-à-dire capables de résoudre des problèmes de gestion.

Ce texte parle du domaine de la gestion sociale et des défis de la gestion, en mettant en relation la gestion sociale avec les idéaux de développement, mis en pratique par des processus qui proposent de changer et (re)structurer la société.

Sont mis en cause les qualités de la gestion sociale, en concluant par des ébauches d'un profil possible de gérants sociaux, ce qui constitue, pour le moment, un planning de recherche et d'action.

MOTS CLES : GESTION SOCIALE, DEVELOPPEMENT

1. CHANGEMENT ET DEVELOPPEMENT COMME PROCESSUS DE GESTION SOCIALE

Dans les années 90 débutent un nouveau cycle de développement et un renfort à la rétorsion de la transformation.

Dans les années qui suivirent, le concept de développement a été prolongé d'adjectifs. Le plus présent d'entre eux, probablement, est le terme **intégré**, en réaction à la « chemise de force » des définitions économiques de développement, qui incorporent des dimensions sociales et des préoccupations environnementales, bien amplifiée par le trépied de l'Agenda 21 que Igny Sachs définit comme « prudence écologique, efficacité économique et justice sociale » (SACHS, 1990).

Les processus associés à la globalisation et aux ajustements économiques réalisés dans presque tous les pays par des injonctions d'organismes multilatéraux et un rational standartisateur qui doit être le développement, ont fait apparaître l'importance du sous-national et du local face au national et transactionnel.

La promotion du développement par le planning localisé dans des tranches de territoires ou des efforts localisés, est une « vague prescriptible » qui arrive autant sur les plages de la « guerre des places » selon l'expression de Milton Santos, que vers ceux qui partagent des principes de don et de solidarité.

Le développement local, utopie mobilisatrice de la fin du XXième et du début du XXIième siècle, dépend de formes collectivisées de gestion.

Toute l'action de gestion, qu'elle soit exercée par des individus ou des collectivités, s'oriente selon des principes de changement et de développement, qu'il s'agisse de micro-unités organisationnelles ou d'organisations à haut degré d'hybridisme et de complexité, comme les inter-organisations qui agissent dans des espaces territoriaux délimités.

En fait, nous vivons en interactions réelles et virtuelles et la gestion est collectivisée, non seulement dans les corporations, mais aussi dans toutes les instances de la société. De là l'extension à diverses instances sociales du concept de gouvernance, qui a un sens inclusif, indiquant la participation d'un plus grand nombre d'acteurs dans les processus non dissociés de coopération et de compétition.

Comment caractériser la gestion du développement ? Comment articuler les pratiques sociales dans la promotion du développement ? Qu'est-ce que singularise la gestion sociale du développement ?

Dans sa polysémie, le développement est un concept qui se moule à des intérêts très divers et à toutes les intentions, comme il l'est démontré historiquement.

Sachs (2000) rappelle que « le développement occupe le centre d'une constellation sémantique incroyablement puissante. Il n'y a aucun autre concept dans la pensée moderne qui ait une influence comparable sur la manière de penser et le comportement humain. En même temps, peu de mots sont si inefficaces, si fragiles et si incapables de donner un sens et une substance à la pensée et au comportement ».

- Une intention à long terme amplement partagée, dans des espaces et des délais relativement délimités ;

- Un processus global et intégré, qui concilie objectifs économiques, sociaux et environnementaux, comme prévision de régulation et d'arbitrage, divulguées par négociation (OCDE, 2001).

Dans le discours officiel, le développement local renvoie à la combinaison entre stabilité et transformation, innovation et permanence, compétition et solidarité ; sens contradictoires qui sont maniés simultanément par des intérêts collectifs représentés par des gérants de processus.

Certains exemples pratiques au Brésil sont illustrés, comme le forum de la Communauté Active, l'Agenda 21 Local, des Programmes comme le Pró-Renda (GTZ) Pouvoir Spécial (SEBRAE), des programmes régionaux comme le Xingó, la gestion de programmes d'Economie Solidaire comme les coopératives UNISOL, de métallurgie de l'ABC de São Paulo et toutes les expériences de cellules productives ou de production solidaire présupposent des stratégies, manient des contradictions et proposent de construire des utopies démarquées dans leur territoire.

En parlant de ce qui s'appelle « l'énigme du développement local », Francisco de Oliveira choisit de traiter le thème par « l'usage le plus courant », traitant de la charge sémantique de l'actuel discours du développement actuel dans les agences internationales, réapproprié par des projets urbains et régionaux, par des projets nationaux et des initiatives locales.

L'auteur fait allusion à la constitution d'une **agora** grecque, avec une participation effective de la citoyenneté, ce qui serait limité par la démocratie représentative. Un *locus* interactif de citoyens serait créé, en récupérant l'initiative et l'autonomie dans la gestion du bien commun. Ce qui conteste avec des arguments puissants, en disant que le développement local ne remplace pas la citoyenneté, soit disant ; étant utilisé comme « synonymes de coopération, négociation, complète convergence d'intérêts, résolution de conflits ».

Les forums de développement local sont la représentation la plus évidente de l'AGORA et à ce dispositif inter-organisationnel sont attribués des responsabilités de gestion partagée d'intérêts aussi différenciés que ceux d'entreprises transnationales qui agissent dans les locaux, les gouvernements, les syndicats, les réseaux d'ONG, les associations de petites entreprises et d'autres représentations sociales.

Les éléments communs de ces processus ont été listés par Coelho (2001) :

- Identification d'acteurs et mobilisation de ceux-ci autour de programmes structuraux;
- Nécessité de haut niveau d'intégration entre les institutions d'entreprises et la société civile organisée, pour éviter n'importe quel type d'intervention qui confronte à la finalité publique ;
- Définition d'un projet qui soit orienté vers le développement des activités productives d'un territoire ;
- Développement partant d'« en-bas », basé sur des initiatives idéalisées et gérées au niveau local, avec des délais d'exécution définie ;
- « Création » d'agents gestionnaires qui expriment l'accord et l'union entre les acteurs impliqués et qui coordonnent les actions de manière à les rendre efficaces ;
- Nécessités d'une bonne base statistique informative.

Les utopies qui orientent les actions de développement local rentrent dans la catégorie du mythe du « bon pouvoir » d'Eugène Enquiquez. L'auteur renvoie à l'interprétation que

Manheinn a faite des utopies classiques et des théories du progrès, qui incitent les individus à agir et à transformer l'horizon des groupes sociaux.

D'après Enriquez (1986), ce mythe (comme tous) peut ne pas être totalement cohérent et peut assumer cinq formes différentes :

- D'abord, le cheminement des hommes vers un meilleur état ;
- La création d'un groupe fraternel et articulé ;
- L'édification d'un groupe relativement fermé, minoritaire dans un monde hostile.
- La construction d'un état idéal autour d'un Père aimé et idéalisé;
- La démocratie parlementaire construite en plus de la personnalisation du pouvoir et de l'idéalisation de l'Etat.

Dans ce nouveau planning qui recycle encore une fois, le thème conceptuel et empirique, les intérêts, les ressources et les valeurs, les accords et les conventions, forment les inter-organisations hybrides, par nature, qui articulent Etat, Marché et Société plus ou moins organisées, ayant des territoires comme points de confluence et des acteurs protagonistes dans les processus de développement local et régional. Et, se renforçant, non sans asymétries, conflits et collisions d'intérêts.

La nature de ces organisations et de leurs stratégies nécessite un gestionnaire capable de « contribuer à la redéfinition d'un modèle de développement pour chaque société (Kliksberg, 2001), de donner des ressources aux politiques redistributives et de garantir une réalisation radicale des programmes massifs de dépassement de la pauvreté (Printemps, 2001), bien comme doté de capacité pour convoquer et mobiliser différents acteurs sociaux de la communauté autour de projets structuraux, gérant avec légitimité et efficacité ces processus.

Conjuguer légitimité sociale et efficacité est un défi qui articule des valeurs à des pratiques de gestion.

2. LE DOMAINE DE LA GESTION SOCIALE : NATURE, ASYMETRIES, PARADOXES.

Le domaine de la gestion sociale peut être caractérisé comme un hybride de composants de sociétés, originaires des premier, deuxième et troisième secteurs.

En adoptant le concept du terrain (et non celui du secteur) pour orienter cette discussion, la gestion, les phénomènes de gestion peuvent être perçus comme des dynamiques sociales qui se déroulent dans des espaces articulateurs d'organisations gouvernementales, de marché et ces origines de la société civile, avec les variations et la diversité que cet aspect si large représente.

On ne peut pas oublier que les vertus et les vices des trois enclaves traditionnelles – premier, deuxième et troisième secteurs – sont présents dans les hybrides organisationnels, où les inter-organisations sont des produits de multiples connections.

Pour illustrer par des programmes et des projets de développement social qui réunissent des représentants de gouvernements, des entreprises et des sociétés organisées, nous devons prendre en compte :

- Les objectifs multiples et potentiellement compétitifs / coopératifs;

- Les composants structureaux essentiellement différenciés;
- Les diverses logiques sociales en confrontation et collision;
- Les disputes pour les ressources et les espaces;
- Les styles de domination et les technologies d'action sociale différentes;
- Les spécificités culturelles dans chacune des enclaves ou sous-organisations qui intègrent le complexe.

Les différentes stratégies de développement local mises en pratique par des programmes et des projets qui représentent des hybrides organisationnels – ou inter-organisations – comme la Communauté Active, les Agendas 21 Locaux, et d'autres comme les expériences de socio-économie dans divers états, sont des exemples de défis de gestion.

Ou bien le développement local est le développement social, ou bien il n'est pas le développement et sera le processus et le produit des actions de gestionnaires dont le profil est en discussion et en construction.

Les questions s'orientent vers l'objet de l'action, c'est-à-dire comment se caractérise la gestion du développement social comme un ensemble de processus qui forme un domaine et quelles asymétries et paradoxes que le domaine comporte.

En première position, la gestion du développement social est un processus de médiation qui articule de multiples niveaux de pouvoir individuel et social.

Etant un processus social qui implique la négociation de sens sur CE QUI doit être fait, POURQUOI et POUR QUI, la gestion n'est pas une fonction exercée seulement par un gestionnaire, mais par une collectivité qui peut agir à un degré supérieur ou inférieur de symétrie/asymétrie et délégation ; ce qui donne une charge potentielle de conflit d'intérêts entre les acteurs impliqués et entre les échelles de pouvoir.

La fragilité des processus de développement social peut aussi bien être attribuée au manque de compétence des gestionnaires pour les faire avancer et pour favoriser des changements effectifs d'un côté et de l'autre, qu'au rôle exagéré de protagoniste des leaders charismatiques, qui créent des dépendances dans les communautés et mettent en risque la continuité des projets. Le passage d'une configuration politique basée sur la prédominance de l'action gouvernementale sur le local pour un polycentrisme du pouvoir est le trait le plus caractéristique des années 90. Les critères d'évaluation de ce qu'est une « bonne gestion » changent et les exigences sur l'amélioration de qualité sont en plus grand nombre. Le jeu politique est aussi fait d'un plus grand nombre d'intéressés ; les élites urbaines sont plus visibles dans la vie publique, la multiplicité d'initiatives est pratiquement ingouvernable dans le sens traditionnel. La participation communautaire est valorisée depuis la conception de stratégies jusqu'au dessin de structures, au développement et à l'évaluation ; étant un élément fondamental des « best pratique » internationales récompensées.

Le spectre d'initiatives qui va d'arrangements compétitifs à l'économie solidaire n'est pas linéaire, les nœuds et connexions organisatrices ne sont pas discrets, les stratégies sont hybrides et dépendent d'individus, de groupes et collectivités plus grands.

En deuxième position, la gestion du développement social est un terrain de connaissance et un espace de pratiques hybrides et contradictoires.

La coopération n'exclue pas la compétition et la compétitivité présuppose des articulations, des alliances et des pactes. En faisant partie, essentiellement, de l'être humain, le conflit de perceptions et d'intérêts est présent aussi dans des formes organisatrices de solidarité, qui à leur tour, sont imbibées dans des contextes capitalistes occidentaux.

Comme ce sont des projets de résistance et contre-dépendance de ces contextes, ce sont des expériences de ruptures et de construction de nouveaux paradigmes de l'action sociale, et, ainsi, « des organisations d'apprentissage » de la gestion du développement.

Il n'est pas facile de partager le pouvoir et encore moins de construire des organisations et inter-organisations, des stratégies et des structures éthiquement relationnelles et efficaces.

En troisième position, la gestion du développement social est la gestion de réseaux, de relations sociales, mutables et émergentes, affectées par des styles de personnes et de comportement, par l'histoire du gestionnaire, par la capacité d'interaction et par toute la subjectivité présente dans les relations humaines. Il existe un courant d'analyse de ces organisations qui privilégie les dimensions sociales en minimalisant ou excluant les dimensions subjectives. Le retour de l'acteur, comme l'a rappelé Alain Touraine, est un impératif du moment.

En quatrième position, la gestion du développement social est un processus imbibé dans des contextes culturels qui le confrontent et pour lesquels il contribue, en reflétant et transformant ces contextes de forme tangible et intangible. Le gestionnaire social est le gestionnaire de symbolique, d'appréciation, spécialement quand il s'agit de cultures locales et de la construction d'identités.

Et, finalement, le gestionnaire de développement social, pour être **légitime**, doit être **efficace** et pour être efficace, il doit se légitimer en se créant des cercles vertueux dans la logique sociale qui oriente l'action. C'est-à-dire, **être efficace** doit se traduire non seulement dans la discussion du **quoi**, **pourquoi** et **pour qui**, mais aussi dans le **comment** faire, l'usage conscient d'instruments de gestion, en cherchant des résultats avec un emploi méticuleux de ressources.

Chargé de significations valorisantes, d'inspiration idéologique et messianique, parfois, le domaine de la gestion sociale doit approprier plus clairement le principe d'efficacité.

Qu'est-ce que la gestion efficace dans ce domaine ? Caractérisées par la fluidité, l'agilité et l'innovation, les organisations et inter-organisations d'inspiration sociale affrontent des défis et prennent de sérieux risques d'insubstantialité et d'extinction. Comme n'importe quelles autres organisations, elles doivent planifier les nécessités, délimiter les stratégies conséquentes, développer des projets, gérer des ressources faibles ou non, gérer des personnes, communiquer et diffuser des résultats, en contribuant à l'identité et en préservant l'image d'organisation. Rendre compte à la société, évaluer les processus et les résultats et réguler les actions sont aussi des tâches essentielles du gestionnaire efficace.

De manière très particulière, le gestionnaire efficace doit considérer le **contrôle** comme une partie essentielle de l'action de gérance. Le contrôle est un critère indispensable dans la gestion, car il évalue des résultats en associant des données, des faits, des indicatifs à des valeurs identitaires. Le contrôle ne se produit pas seulement pendant le processus, mais il le précède. Le contrôle est l'anticipation et les réponses préalables et un processus continu jusqu'à la communication de résultats à la société, qui les légitimera s'ils ont été perçus comme adéquates et désirables.

Dans la dispersion et la fragmentation des efforts qui s'observent dans les pratiques sociales, il existe un point de convergence qui est le devoir que nous avons en commun.

Le contrôle, « l'attention », commence avec le propre gestionnaire. Il se traduit par une plus grande sensibilité, plus d'engagement et de précision, inclut des relations inter-personnelles et inter-organisationnelles, avance vers la dimension de société.

Il dépend, en plus de l'éthique du gestionnaire, de la connaissance d'instruments de gestion et de savoir l'utiliser de manière adéquate.

Que ce soit dans le cadre des organisations des états, du marché ou de la société civile, a été énormément soulignée l'importance des valeurs éthiques et solidaires, traduites dans la pratique à travers des actions sociales. Dans le monde des entreprises, la responsabilité sociale corporative est un thème récurrent qui apporte la notion selon laquelle l'activité de l'entreprise implique des compromis avec toute la cellule productive de l'entreprise : clients, fonctionnaires et fournisseurs, en plus des communautés, de l'environnement et de la société (SCHOMMER, 2000). Le discours de lutte contre la faim et la misère se consolide non seulement grâce à la force de la société civile, à partir des conquêtes de groupes et de mouvements sociaux, mais aussi à partir des nécessités du propre marché, une fois que la pauvreté, la faim, l'analphabétisme et la violence deviennent un obstacle au profit (GOHN, 1997).

L'œuvre de Mary Paker Follet, « le prophète de la gérance », peut être évoquée dans cette réflexion sur la gestion du développement social, juste pour rappeler que les concepts contemporains d'ample utilisation, réorganisent les thèmes et les concepts déjà anticipés au début du XX^{ème} siècle dans le domaine des Etudes Organisationnelles.

Rappelons que, déjà dans les années 20 du siècle passé, Mary Parker Follet visualise et défend le rôle social des citoyens et des entreprises, dans un contexte où la vision dominante était celle de l'entreprise comme institution économique. Elle voyait l'entreprise comme un service à la société.

Si un homme pense à son entreprise comme un service, il n'augmentera sûrement pas ses profits particuliers au coût du bien public. Néanmoins, l'«entreprise avec services» a tendance à oublier ce malheureux concept. Il y avait jadis le concept que l'homme ne gagnait de l'argent que pendant la journée. La nuit, il rendait des services à la communauté, à la direction d'une école ou d'un comité civique. Ainsi, il pouvait occuper sa vie pendant toute sa jeunesse à gagner de l'argent et en rendant service plus tard, en dépensant son argent de façon utile pour la communauté. Et cela, s'il ne mourait pas avant ! L'idée la plus sensée, que nous avons en ce moment, est que notre travail en soi doit être notre plus grand service à rendre à la communauté. (GRAHAM, 1997, p.286-87)

Follet comprenait la gérance comme une fonction, non comme un outil. La gérance, dans n'importe quelle organisation – dans une entreprise traditionnelle, une association, une école ou dans le gouvernement – avait comme finalité de rendre la société plus juste (GRAHAM, 1997). Si on comprend l'organisation de cette forme, la distinction entre des organisations appartenant à la sphère du marché, de l'Etat ou du Secteur Tertiaire devient insignifiante ; enfin, elle conclut que toutes les organisations doivent être orientées pour et par le social. C'est cela qui est admis, dans cet article, pour la compréhension du concept de gestion sociale.

Une contribution de Follet fait référence à l'importance de la vision intégrale et interdisciplinaire autour des problèmes, ce qui caractérise l'approche contemporaine de gestion et, spécialement quand il s'agit de questions sociales. Elle défendait qu'on ne doit pas fragmenter la pensée comme référence à chaque problème. « Je ne crois pas que nous devons avoir affaire à des problèmes psychologiques, éthiques. Nous avons des problèmes humains, avec des aspects psychologiques, éthiques et économiques, et beaucoup d'autres. (FOLLET, 1973).

Les réflexions de Follet dans le domaine de la gestion sont anciennes, cependant très actuelles et en accord avec la vision récente du développement. L'actuelle perspective de

développement se base sur l'idée de substantialité – satisfaction des nécessités du présent sans engagement de la capacité à ce que des générations futures satisfassent leurs nécessités - et sur une vision intégrée des aspects sociaux, économiques, politiques, culturels et environnementaux non seulement influents mais aussi inhérents à n'importe quel lieu. Pour qu'elle soit efficace, une telle perspective présuppose l'articulation des acteurs sociaux des diverses sphères, selon une logique que Buarque (2000) définit comme « processus endogène de mobilisation des énergies sociales qui mettent en place des changements capables d'élever les opportunités sociales, la viabilité économique et les conditions de vie de la population ».

Ce cette manière, l'interdépendance est à chaque fois plus évidente, ayant une vision intégrée en relation aux acteurs sociaux (des sphères du marché, de l'Etat et de la société civile) et à la concentration d'analyse (s'intégrant aux axes environnemental, social, politique, économique et culturel). Ce scénario a certainement des impacts dans le domaine de la gestion. Les possibilités d'articulation inter-organisationnelle et de constitution de nouveaux arrangements organisationnels, plus fluides et virtuels, sont facilités à partir de moyens de communication globale et de la diffusion de l'avancement dans les perspectives de participation sociale. « Le terrain identifié d'application de la gestion sociale comme hybrides inter-organisationnels et inter-institutionnels, on se demande quelles capacités doit avoir un gestionnaire social et quelle compétence demande une telle complexité de gestion ». (FISCHER et al, 2001).

3. ELEMENTS POUR LA CONSTRUCTION DU PROFIL DE GESTIONNAIRE SOCIAL ET D'UN PLAN PRIORITAIRE

Ce texte se conclut sur la proposition d'un planning de recherche et d'action : construire le profil du gestionnaire social pour modeler des programmes de qualification, comme le programme suivant prétend le faire.

Le Programme de développement et de Gestion Sociale – PDGS³ – est construit coopérative ment par des académiciens et des gestionnaires sociaux représentatifs de l'univers des ONG, des organisations et programmes gouvernementaux orientés vers le social et les institutions d'entreprises, par un Atelier de Gestion⁴ et des entretiens avec des individus de référence dans le domaine.

Certaines considérations méritent d'être souligné :

- Une première réflexion fait référence à une critique faite au terme de gestion sociale. L'usage de l'adjectif « social » impliquerait-il l'existence d'une gestion non sociale ? « Etre social est quelque chose qui est fait pour et par la société ». Cela doit être présent dans n'importe quel processus de gestion, aussi bien que dans n'importe quelle action humaine (BASTOS ; CARVALHO, 2001). A propos de cette question, on peut dire que l'adjectif « social » fonctionne comme une redondance, un pléonasme, afin de souligner que, souvent, le gestionnaire oublie que ses actions ont un impact sur l'humanité.
- Sur le profil du gestionnaire social, de nombreuses contributions ont été faites. Certaines ont été de nouveau renforcées par divers interviewés :
 - (a) il agit dans un contexte de défis et de tensions entre l'efficacité (recherche de résultats) et la démocratie (recherche de participation sociale), l'individu et le collectif, le politique et le technique ;
 - (b) doit être éthique et considérer les questions de forme intégrale, non fragmentée (aspects sociaux, culturels, environnementaux, politiques et économiques) ;
 - (c) « doit dépasser les tensions dicotomiques entre théorie et pratique, local et global, disciplinaire et inter/transdisciplinaire » ;

- (d) doit avoir la capacité de migrer entre des sphères et d'agir en réseau, ce qui demande une formation généraliste et une habileté de communication et d'articulation ;
- (e) a besoin de disposition pour travailler avec la diversité et en respectant la culture et le langage de chaque local ;
- (f) doit avoir la préoccupation de créer des références propres au lieu, de contribuer à la construction de sujets sociaux dans chaque processus où il agit ;
- (g) a besoin d'évaluer les actions, pour ne pas reproduire des modèles sans efficacité ;
- (h) doit être un gestionnaire de conflits, un médiateur pour développer les personnes, les organisations et inter-organisations à leur tour.

Ces tendances relevées ne seraient-elles pas valables pour les gestionnaires, de manière générale ? Certainement oui, ce qui ratifie la perspective de gestion sociale en temps qu'une qualification pour la gestion contemporaine.

- Le troisième ordre de considérations dans le domaine de gestion sociale rend peut-être compte de la complexité de la mission.

Le domaine de gestion sociale, ou de gestion de développement social est réflexif de pratiques et de la connaissance construite par de multiples disciplines, délimitant une proposition pré-paradigmatique.

Comme les actions mobilisatrices partent de multiples origines et ont de nombreuses directions, les dimensions praxiologique et épistémologique sont reliées. On apprend avec les pratiques et la connaissance à s'organiser pour éclairer la pratique.

C'est un terrain en construction, interactif, dans la relation pratique-théorique-pratique.

Pour cette raison, l'articulation entre recherche, enseignement et extension, est le parcours académique le plus adapté qui rendra possible une réponse dans le futur, à la question centrale de ce texte, à laquelle nous avons essayé de répondre aujourd'hui.

Il est nécessaire de connaître plus et mieux les organisations orientées vers le développement social, aussi bien que le planning des profils de ses gestionnaires. A la question « qu'est-ce que la gestion du développement social dans le planning contemporain ? », on peut répondre, préliminairement, en identifiant le domaine comme un **processus de médiation sociale**.

- qui articule de multiples échelles de pouvoir individuel et de société ;
- qui travaille l'identité du projet, en réfléchissant et en créant des sujets culturels ;
- qui coordonne les inter-organisations efficaces ;
- qui incite l'action et l'apprentissage collectif ;
- qui communique et diffuse des résultats ;
- qui rend compte à la société ;
- qui réévalue et recrée des stratégies de processus.

En ayant comme processus, cible et moteur le **développement**, en considérant des dimensions tangibles et intangibles, objectives et subjectives, qui forment des organisations complexes et des institutions.

La gestion du développement est la gestion de la société, cependant, une forme de gestion sociale, en transition entre des modèles de gestion du siècle passé et de nouvelles formes de gestion, compromises avec des utopies de développement local, entre autres, que les temps de crise font apparaître.

Le profil du gestionnaire de développement du XXI^{ème} siècle doit être tracé. C'est le principal planning de recherche et l'action que nous avons devant nous.

Références

- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Palestra proferida na Oficina “Gestão Contemporânea, Gestão Social e Desenvolvimento Local: Campo de Práticas e Propostas de Qualificação” (transcrição). Salvador, NEPOL/NPGA/UFBA, Dez. 2001.
- BUARQUE, Sérgio C. Material didático. Disciplina “Tecnologias de Gestão do desenvolvimento Local”. Salvador, Mestrado Profissional em Administração – MPA/NPGA, 2000.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. Palestra proferida na Oficina “Gestão Contemporânea, Gestão Social e Desenvolvimento Local: Campo de Práticas e Propostas de Qualificação” (transcrição). Salvador, NEPOL/NPGA/UFBA, Dez. 2001.
- CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart. Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- COELHO, F. Desenvolvimento local e construção social: o território como sujeito. Dinâmicas e Estratégias. Rede Dlis, Rio de Janeiro, 2001.
- ENRIQUEZ, E. Como estudar as organizações locais. In: FISCHER, T. Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas e Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro, Editora FGV, 1996.
- FISCHER, T. Poderes Locais, gestão e desenvolvimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2002
- FISCHER, Tânia et al. Interorganizações e Instituições Baianas na Construção do Campo da Gestão Social. Anais... Seminário Regional da América Latina e o Caribe, Programa MOST (Management of Social Transformations) – UNESCO. Montevideo, 28 a 30 Nov. 2001.
- FOLLET, M.P Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follet. Londres: Pitman, 1973.
- GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais e ONGs no Brasil na Era da Globalização. In: Teoria dos Movimentos Sociais. Paradigmas clássicos e contemporâneos. São Paulo: Loyola, 1997.
- GRAHAM, Pauline (org.). Mary Parker Follett: Profeta do Gerenciamento – Uma Celebração aos Escritos dos Anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- KLIKSBERG, B. Falácia e mitos do desenvolvimento local. São Paulo: Cortez, 2001.
- OLIVEIRA, F. Aproximação do emigma: que quer dizer desenvolvimento local? In SPINK, P. CACCIA BRAVA, S e PAULICS, V. Novos contornos na gestão local: conceitos em construção. São Paulo, Pólis, 2001.
- PRIMAVERA, H. Gerência Social e Epistemologia: Constituição de Ferramentas de Intervenção. In: Schitzonan, D e Littlejohn, S. Novos Paradigmas em Mediação. Porto Alegre: Artmed, 1999
- SACHS, W. Dicionário do desenvolvimento: guia para o conhecimento como poder. Petrópolis, Vozes. 2000

³ Le PDGS – Programme de Développement Local et de Gestion Sociale est un programme qui est né dans le Centre d’Etudes sur le Pouvoir et les Organisations Locales de l’Ecole de Gestion de l’Université Fédérale de Bahia et soutenu par le MCT – Ministère des Sciences et Technologies et par la FINEP – Financière Etudes et Projets, à travers le Fundo Verde e Amarelo et le CT-Infra, comme un modèle innovateur de réseau académique articulé avec la société. Il reçoit aussi le soutien d’institutions comme le CNPq – Conseil National de Développement Scientifique et Technologique, la Fondation Kellogg et FAPESB – Fondation de Amparo à la Recherche de l’Etat de Bahia. Comprenant des activités de recherche, l’enseignement et l’extension, en offrant des alternatives de qualification pour les gestionnaires sociaux et de développement, en créant et testant des modèles de formation soutenus par des profils de compétence, aussi bien en incitant la production et la diffusion de la connaissance dans le domaine. Dans une perspective inter-disciplinaire, il intègre des groupes de recherche et des professeurs d’unités diverses de l’Université Fédérale de Bahia et d’autres institutions dans le pays et à l’étranger, en constituant le premier des trois pôles du pays.

Il se fonde sur six activités basiques : 1) le processus de construction du PDGS, qui se donne à partir de recherche sur les profils de compétence, l’interaction avec la société, la constitution de réseaux national/internationalement et l’élaboration de matériel d’enseignement spécifique et innovateur ; 2) l’application du modèle construit, à travers le développement de cours d’extension et spécialisation (Spécialisation et Maîtrise Inter-disciplinaire en Gestion Sociale et Développement Local) et de discipline thématique dans les cours, avec un renfort dans l’activité pratique des étudiants dans des organisations de la société civile (« Résidence Sociale »).

3) le soutien de divers projets de recherche en développement dans le domaine de la Gestion Sociale et de Développement, en subventionnant l’enseignement et la gestion du développement local; 4) la diffusion de la connaissance, à travers la réalisation d’événements divers (ateliers de gestions; séminaires; IX Colloque Internationale sur les Pouvoirs locaux, Gestion et Développement), de la publication de livres, articles et ensemble de cas pour l’enseignement et la production de thèses et dissertations; 5) la création d’un Centre de Documentation et de Référence, avec des livres, les principaux périodiques des domaines impliqués, des systèmes informatisés de recherche de périodiques, une banque de données de dissertations et thèses, de cas pour l’enseignement, des documents, des projets et résumés de recherche; 6) l’articulation de la société comme prémisses basiques, au niveau local (FORUM du PDGS/Conselho Gestor), national (création d’Association de Programmes de Gestion Sociale) et international (intertion de réseaux).

Ils intègrent le projet de Recherche Inter-organisations et Institutions Bahianaises qui construisent des partenariats entre l’Etat et la Société Civile, financée par le Fundo Verde Amarelo, MCT, FINEP, CNPq et FAPESB, les chercheurs Antônio Nascimento, Fernando Fischer et les boursiers d’Initiation Scientifique Marlos André Pereira de Jesus et Sávio da Silva Costa.

Ce projet subventionne ce texte.

⁴ Atelier de Gestion Sociale et Développement local: Terrain de Pratiques et Propositions de Qualification, réalisé en décembre 2001, par le NEPOL/Ecole de Gestion / UFBA; 12 entretiens avec des personnes-sources réalisés entre décembre 2001 et juillet 2002 au Brésil (6), en Espagne (2), en France (2) et en Argentine.

