

FORMATION DES ADMINISTRATEURS ET DES DIRECTEURS DES ESSMS ASSOCIATIFS

RESTITUTION DES TRAVAUX

Groupe Personnes Handicapées
24 Novembre 2016



PLAN DE LA PRESENTATION

❖ INTRODUCTION

- Préalable
- Définition de la délégation

❖ Thème I: JUSQU'OU DELEGUER (ENTRE TOUT DELEGUER ET NE RIEN DELEGUER)?

- La délégation d'un point de vue réglementaire,
- La délégation sur les trois niveaux de management d'une organisation: stratégie / organisation / gestion des ressources,
- La place de chacun sur les problématiques, besoins et solutions d'accompagnement: l'actualisation des projets associatifs et des projets d'établissement et service,

❖ Thème II: QUELS LEVIERS UTILISER POUR RENFORCER LES COMPLEMENTARITES ENTRE ADMINISTRATEUR ET DIRECTEUR

- Comment sont identifiés et résolus les problèmes: comment et pourquoi travailler ensemble?
- Quelles sont les difficultés /insatisfactions rencontrées?
- Comment sont traités les problèmes?



INTRODUCTION

FORMATION DES ADMINISTRATEURS ET DES
DIRECTEURS DES ESSMS ASSOCIATIFS

Introduction

Préalable

Le constat, les discussions ont mis en exergue:

- Une bonne représentation des administrateurs et des directeurs au sein des groupes;
- Un fonctionnement d'une extrême diversité au sein des organismes;
- La réalité de ce qui se fait et se vit dans les structures et services.
- Certaines associations n'ont pas encore recruté de directeur (obligatoire).
- Certains directeurs n'ont pas signé de Document Unique de Délégation (DUD).
- Certains contentieux peuvent amener à infirmer le DUD.
- Le directeur doit s'inscrire dans les valeurs de l'association. Attention au CA fictif (il existe mais ne se réunit jamais).

Définition de la délégation

Dans toute association il existe une organisation des pouvoirs d'une personne à une autre. Le DUD, outil de transparence, rend visible les délégations.

On peut considérer qu'il existe deux niveaux de délégation: celle donnée par le Président du CA au directeur (pour le premier) pour assurer la gestion d'un établissement et celle donnée par le directeur aux chefs de service (subdélégation) pour assurer le fonctionnement au quotidien dans la structure.

Le fondement de la délégation est la **CONFIANCE**.



JUSQU'OU DELEGUER

(Entre tout déléguer et ne rien déléguer)?

- **Le questionnement réglementaire**

- **Conduite et définition de projet**

Certains participants déclarent que tout ne peut pas être délégué , d'autres disent que c'est par la rédaction du DUD qu'est déterminée la limite de la délégation, ce document doit donc être clair et exhaustif. On peut noter que certains directeurs n'ont pas signé de DUD bien que cette démarche soit obligatoire.

Certaines associations, au vu de leur taille, possèdent un directeur général, qui assure dès lors la coordination des différents directeurs d'établissements

Il convient de retenir que:

- Le Projet Associatif (PA) est rédigé par le Conseil d'Administration (CA) sous la responsabilité du président. Il décline les orientations politique et stratégique de l'association. Le CA délègue au président du CA.
- La rédaction et la conduite du Projet d'Etablissement ou de Service est une mission dévolue au directeur par le président du CA. Le PE découle du PA. Le CA contrôle, approuve et valide les orientations et actions du directeur.

JUSQU'OU DELEGUER ?



- **Le questionnement réglementaire**

- **Gestion et animation des ressources humaines (RH)**

Certains participants déclarent que les rôles doivent être clairement définis, le directeur assure le recrutement le président du CA l'embauche, car il représente l'employeur. Il faut toutefois être attentif à ce que les administrateurs ne mènent pas d'entretien à l'insu du directeur.

Il convient de retenir que:

- L'administrateur ne peut en aucun cas faire ingérence dans la gestion des RH qui relève du directeur.
- Le recrutement peut se faire aussi par la mise en place d'une commission de recrutement à laquelle participe le directeur et les administrateurs, cette commission peut aussi valider l'embauche.
- Le directeur peut prendre des mesures disciplinaires autres que le licenciement qui ne peut être prononcé que par le président du CA.

**JUSQU'OU
DELEGUER ?**



- **Le questionnement réglementaire**
 - **Gestion budgétaire financière et comptable**

Pour l'ensemble des participants la gestion budgétaire financière et comptable fait partie des prérogatives du directeur. Le directeur prépare le budget et doit le faire approuver par le CA. Certaines associations mettent en place des commissions financières ou des comités de gestion. Le fonctionnement se fait en tandem.

Il convient de retenir que:

- Il existe différents niveaux de délégation pour l'ordonnancement des dépenses : directeur/président ou directeur/directeur général/président.
- Le directeur a plein pouvoir en matière de coordination.
- Le CA peut exercer le contrôle budgétaire et financier mensuellement ou moins régulièrement; le tout c'est qu'il soit effectué.
- Le CA doit valider le compte administratif.
- Sur le plan financier des seuils sont fixés au directeur, seuils au-delà desquels le Président du CA est seul compétent.
- L'ordonnancement et l'engagement sont différenciés.

**JUSQU'OU
DELEGUER ?**



- **Le questionnement réglementaire**

- **Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs**

Selon les participants les fonctionnements diffèrent et sont définis par chacune des associations. Toutefois, une règle apparaît comme générale, quand une action engage un établissement au niveau associatif , c'est le président du CA qui valide les actions et signe les conventions.

Il convient de retenir que:

- Le directeur représente l'établissement auprès des organismes institutionnels, des collectivités et des partenaires extérieurs.
- Le Président du CA assure la représentation quand les orientations des établissements peuvent impacter le fonctionnement de l'association.

**JUSQU'OU
DELEGUER ?**



- La délégation sur les trois niveaux de management d'une organisation: stratégie / organisation / gestion des ressources
 - Management stratégique

De l'avis participants les orientations et décisions stratégiques relèvent de la responsabilité des administrateurs. Cependant, le directeur a délégation pour rechercher et proposer au CA de nouvelles solutions.

Il convient de retenir que:

- Le CA définit la politique et la stratégie de l'association dans ses statuts, à travers le Projet associatif et tous les documents annexes. L'élaboration du PA exige une connection avec le terrain (le directeur et ses équipes), et de tenir compte de l'environnement et des propositions nouvelles qui peuvent émerger.
- Le directeur, bien qu'il ne décide pas à ce niveau, joue un rôle d'animation de coordination et d'accompagnement.
- Les CPOM sont un point particulier où le CA et le directeur travaillent en totale symbiose.

JUSQU'OU DELEGUER ?



- La délégation sur les trois niveaux de management d'une organisation: stratégie / organisation / gestion des ressources
 - Management organisationnel

Pour l'ensemble des participants c'est une pleine délégation du directeur d'établissement.

Il convient de retenir que:

- Le directeur gère l'organisation du travail, il s'appuie sur les chefs de service à qui il peut subdéléguer,
- Le directeur gère les sous-traitants et les partenaires extérieurs quand cette mission lui est déléguée.
- Il organise des groupes de travail pour l'élaboration d'un PE innovant.

**JUSQU'OU
DELEGUER ?**



- La délégation sur les trois niveaux de management d'une organisation: stratégie / organisation / gestion des ressources
 - Gestion des ressources

Selon les participants la gestion des ressources est de fait partagée, avec une définition des rôles.

Il convient de retenir que:

- En matière de RH: le directeur assure le recrutement et la gestion des RH. Le président du CA gère les embauches et les licenciements.
- En matière de gestion budgétaire et financière: le directeur élabore les budgets et assure la gestion financière au quotidien. Le président et le CA approuve le budget, valide le compte administratif et contrôle l'exécution budgétaire.

**JUSQU'OU
DELEGUER ?**



- La place de chacun sur les problématiques, besoins et solution d'accompagnement: actualisation des PA et des PE
 - Gestion des besoins, demandes et solutions d'accompagnement

Les participants ont montré une certaine uniformité dans leurs propositions. Il y a une recherche commune du CA et du directeur pour porter des réponses aux besoins, demandes et solutions d'accompagnement.

Il convient de retenir que:

- La place de chacun doit être bien définie et la cohérence recherchée.
- L'employeur donne une délégation et assure la pleine responsabilité.
- Sur autorisation du président le directeur peut subdéléguer.
- Les délégations évoluent en fonction du projet, de la taille de la structure, du contexte, de la confiance (qui n'empêche pas le contrôle).
- Le directeur identifie les besoins et analyse les évolutions.

JUSQU'OU DELEGUER ?



- La place de chacun sur les problématiques, besoins et solution d'accompagnement: actualisation des PA et des PE
 - Actualisation des PA et PE

Les participants ont montré une certaine uniformité dans leurs propositions. Dans ce contexte il y a une recherche commune de cohésion du CA et du directeur.

Il convient de retenir que:

- La place de chacun doit être bien définie et la cohérence recherchée.
- Le directeur est un technicien qui maîtrise les lois, l'environnement et les évolutions; à ce titre il est force de proposition pour le CA et contribue aux évolutions de l'objet de l'association,

**JUSQU'OU
DELEGUER ?**

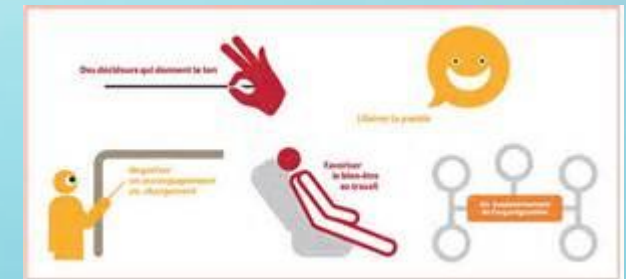


- La délégation sur les trois niveaux de management d'une organisation: stratégie / organisation / gestion des ressources
 - Gestion des ressources

Selon les participants il convient de retenir que:

- Le directeur représente l'établissement auprès des organismes institutionnels, des collectivités et des partenaires extérieurs.
- Le Président du CA assure la représentation quand les orientations des établissements pourraient impacter le fonctionnement de l'association.

JUSQU'OU DELEGUER ?





QUELS LEVIERS UTILISER POUR RENFORCER
LES COMPLEMENTARITES ENTRE
ADMINISTRATEUR ET DIRECTEUR

- Comment et pourquoi travailler ensemble?

- Pourquoi?

Pour les participants, travailler ensemble permet:

- De mettre en place des outils formels: comité de gestion, réunion de direction évaluation, bilan, procédures pour les risques et les urgences générant une prévisibilité des risques.
- De fixer les objectifs.
- De respecter les valeurs et les orientations stratégiques.
- De repérer et identifier les dysfonctionnements, par une communication de qualité et une information partagée, créant ainsi un climat de confiance et un travail en coopération.
- De favoriser la convivialité et le bien être.
- De créer une synergie entre les administrateurs et le directeur, les premiers ont besoin d'être accompagnés, le second doit être présent au CA pour informer de la réalité et des besoins du terrain.

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?



- Comment et pourquoi travailler ensemble?

- Pourquoi?

Les participants déclarent aussi que:

➤ Le directeur est tenu d'informer le bureau. Les règles de fonctionnement implique:

- La connaissance des rôles,
- D'agir dans la transparence,
- De rendre visible la synergie,
- De trouver des espaces de distribution de l'information,.

Tout cela passe par l'intervention de personnes différentes; l'administrateur et le directeur formant un tandem.

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES

?



- Comment et pourquoi travailler ensemble?

- Comment ?

Selon les participants, des outils doivent exister. Ils favorisent la transparence et la visibilité.

Il convient de retenir que :

- **Les outils peuvent être formels**

- Comité de gestion: indicateur comptable et de gestion des RH; pour le suivi budgétaire et la gestion des RH, réunion de direction évaluation, De respecter les valeurs et les orientations stratégiques.
 - Réunion de direction: qui analyse le fonctionnement, l'organisation, la mutualisation, la coordination des actions de l'établissement.
 - La veille juridique: pour une maîtrise du contexte législatif.
 - L'accompagnement par un cabinet Conseil dans le cadre de la démarche qualité

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?



- Comment et pourquoi travailler ensemble?

- Comment ?

Il convient aussi de retenir que :

- **Les outils peuvent être formels**

- Le CA: pour vision stratégique partagée, permet un même niveau d'information entre les administrateurs et le directeur.
 - Le CVS: permet la participation des usagers et de leurs familles; définit les attentes des usagers. Peut aussi être informé des actions. Equivaut ainsi à un pôle : administrateurs/directeur/usagers. Il doit être porteur du projet d'établissement et donner l'information aux familles.
 - Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) CHSCT CE et DP: permettent aux administrateurs de connaître les revendications du personnel,

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?



- Comment et pourquoi travailler ensemble?

- Comment ?

Selon les participants, des outils doivent exister. Il favorise la transparence et la visibilité.

Il convient de retenir que :

- **Les outils peuvent être formels:**

- Les réunions d'équipes hebdomadaires qui abordent entre autres les changements à opérer.

- **Les outils peuvent aussi être informels:**

- Mails
 - Communication téléphonique.
 - Rencontres inopinées.

Ces outils favorisent la résolution de problèmes ponctuels.

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?



- Comment et pourquoi travailler ensemble?

- Comment ?

Selon les participants, il convient aussi d'identifier les problèmes en tenant compte:

- De l'environnement socio-économique.
- De l'organisation interne.
- De la réglementation.
- Du profil des personnes accompagnées.
- Le directeur doit être joignable à tout moment.
- En cas de dissension:
 - Rassembler l'ensemble des acteurs pour une mise à plat.
 - Ne jamais laisser pourrir les choses.

Selon les participants, la formation mise en place par l'ARS contribue à un partage d'informations suite à une réflexion commune.

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?



- **Les difficultés et les insatisfactions?**
 - Les divergences en matière de recrutement et d'embauche

Selon les participants, il convient de bien cadrer la procédure de recrutement et d'embauche pour prévenir:

- Le recrutement sur l'unique base du lien familial.
- Identifier clairement les rôles

De plus, la mise en place d'une véritable politique en matière d'achats s'avère indispensable:

- Pour une mise en concurrence obligatoire et systématique.
- Avec différenciation de l'ordonnateur et du payeur, pour la sécurisation de la gestion.

Une réflexion doit être menée sur le renouvellement du président (le changement est porteur d'évolutions).

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?



- **Les difficultés et les insatisfactions?**
 - **Le traitement des problèmes aujourd'hui**

❖ *Les problèmes récurrents*

➤ L'absentéisme chronique:

Les actions

- Information communiquée en réunion mensuelle des DP.
- CA avisé.
- Rencontre avec le salarié pour recherche de solutions.
- Procédure disciplinaire si nécessaire

Les propositions

Amélioration des conditions de travail par une analyse :

- ✓ Des postes d'activité
- ✓ Une réflexion sur les rythmes de travail et les temps de pause.
- ✓ Une réorganisation spatiale

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?



- **Les difficultés et les insatisfactions?**
 - **Le traitement des problèmes aujourd'hui**

- ❖ *Les problèmes récurrents*

- L'utilisation intempestive des moyens de communication: communication téléphonique personnelle au détriment de la prise en charge de l'utilisateur; jeux pendant les périodes d'activité:

Les actions

- Standard disponible.
- Note de service pour rappel à l'ordre.

Les propositions

En l'absence d'amélioration :

- ✓ Une solution technique est à envisager.
- ✓ L'utilisation du téléphone personnel pendant le temps d'activité doit être proscrite.

QUELS LEVIERS POUR LES COMPLEMENTARITES ?





LES PROPOSITIONS

Ces propositions ont semblé essentielles à l'ensemble des participants pour améliorer les fonctionnements existants:

- Favoriser la montée en compétences des cadres par la poursuite des formations comme cette première initié par l'ARS.
- Former les membres du CA pour assurer leur renouvellement.
- Faciliter l'intégration de nouveaux membres par la cooptation.
- Créer une banque de données en lien avec les fédérations d'employeur afin d'avoir des documents de bases communs.
- Développer le fonctionnement en tandem.
- Revisiter l'ensemble des process.
- Mener une réflexion afin de mettre en place une formation des directeurs ne pouvant avoir accès au CAFDES.

LES PROPOSITIONS



MERCI !



Merci pour votre
votre attention