

BINÔME PRÉSIDENT-DIRECTEUR

A la recherche de l'harmonie

A la tête des associations qui gèrent des ESMS, un duo est tenu de s'accorder au mieux : c'est celui du président, garant « politique » du projet, et du directeur, qui le met en pratique sur le terrain. Retours d'expériences.

Le président idéal ? « C'est celui qui ne marche pas sur les pieds du directeur mais qui est toujours là quand on a besoin de lui ! », lâche Gilles Meloni, directeur général d'Areliia, association de la région Grand Est qui intervient dans le champ de l'inclusion auprès d'adultes en rupture. Le président d'une association est avant tout un élu – bénévole – et le plus haut personnage de l'association qu'il (ou elle) représente au plan politique. Quant au directeur (ou à la directrice), c'est un technicien et un salarié ; sa principale mission est de mettre en œuvre cette politique et les projets associatifs. « On pourrait les comparer à un armateur et au capi-

taine d'un navire : le premier donne au second les moyens pour qu'il gère », pointe Daniel Carasco, qui dirige la MECS La Providence, à Nîmes.

UN « COUPLE » QUI PEUT CONNAÎTRE DES CONFLITS

Si l'énoncé est clair, la répartition des rôles entre les dirigeants de droit et les dirigeants salariés peut varier selon le niveau d'implication, le mode d'organisation de l'association, sa taille, la place des instances institutionnelles, la culture organisationnelle, la dynamique de groupe ou même les traditions culturelles... Dans le cadre de la rédaction de son mémoire de master AES (1), Dominique Lalo, aujourd'hui directeur d'ESAT en Martinique, a épluché la presse et mis

au jour de nombreuses gouvernances associatives problématiques, aboutissant à des démissions d'administrateurs dont des présidents, des départs de directeurs, des mises sous tutelle d'associations. En février 2011, France-Antilles faisait ainsi état d'une démission d'un président et des membres de son conseil d'administration à la suite d'une « gestion laxiste ». Quelques mois plus tôt, *La voix du Nord* publiait : « En conflit avec son directeur, le président le licencie au motif qu'il se conduisait comme un président-directeur général, et non comme un simple directeur. » A l'ADC, on cite d'autres exemples : « Un manager d'ESMS qui s'est résigné à partir quand une nouvelle présidente a voulu tout contrôler, ou encore ce directeur et son président qui ne communiquaient que par courriers incendiaires... », liste Daniel Carasco, l'un de ses vice-présidents. Les clashes ne sont donc pas rares. La faute à qui ? « Il n'y a pas plus de mauvais présidents qu'il n'y a de mauvais directeurs », pointe Dominique Lalo. Dès lors, quelles sont les

conditions pour que le « couple » fonctionne bien, dirige bien, gouverne bien ?

Pour Christian Hilaire, directeur général de l'ARPE, une association cambrienne qui comprend 11 établissements et services dans les champs de la protection de l'enfance et de l'insertion (2), « directeur et président doivent constituer un duo, un binôme, qui travaille en harmonie ». Pour y parvenir, selon Laurent Samuel, consultant et éditeur du site Association1901.fr, « c'est comme pour réussir une recette de cuisine, il faut avoir les bons ingrédients et les mélanger dans les bonnes proportions ». Ce spécialiste de la gestion des associations avance : « Quand ça va mal, c'est généralement à cause d'une combinaison de lacunes de management, aussi bien de la part de la ligne bénévole que de la ligne salariée. Les problèmes surviennent souvent dans les périodes de changement et de transition. Quand un nouvel individu arrive, en général, il veut imposer sa marque et se heurte à l'autre. C'est là qu'il faut faire le plus attention... » Ce qu'il préconise ? « La première chose à faire est de veiller à la rédaction du projet associatif. L'exercice qui consiste à mettre sur le papier ce que l'on fait réellement dans l'association est salutaire ; il permet à chacun d'interroger ses pratiques et de confronter une vision idéalisée du projet avec la réalité quotidienne. »

C'est ce à quoi vont s'atteler, dès l'an prochain, Gilles Meloni et son président

Gérard Berbain. « Areliia a vu le jour en janvier 2016 des suites de la fusion de deux associations avec deux projets associatifs distincts. De ce regroupement est né le binôme "président-directeur général" constitué de l'ex-président du Grand Saucy et de l'ex-DG de Regain 54. Nous n'avons pas toujours le même point de vue, et fort heureusement, car cela nous permet d'évoluer et de faire avancer notre association. Pour l'écriture de ce document, l'un va avancer vers l'autre, et réci-

Clarifier les missions avec le DUD

« Le document unique de délégation (DUD) peut résulter d'une négociation plus ou moins subtile entre président, vice-président, directeur, et d'une certaine manière contribue à légitimer chacun dans son rôle, avec un équilibre parfois délicat à trouver », pouvait-on lire dans l'évaluation du dispositif de qualification des directeurs d'ESMS réalisée en 2012 par le cabinet GESTE à la demande de la direction générale de la cohésion sociale (1). C'est le décret du 21 février 2007 sur la qualification des directeurs qui oblige l'employeur recrutant un directeur d'institution sociale ou médico-sociale à notifier dans un DUD l'ensemble des compétences et missions qu'il lui confie, en termes de budget, de ressources humaines, de gestion et de coordination. Un document qui a « levé le tabou sur les enjeux de pouvoir à l'intérieur des organismes », selon Daniel Carasco, directeur de MECS à La Providence, association mono-établissement, dont le DUD est « extrêmement détaillé, comme mon contrat de travail, qui fait dix pages ! En travaillant de manière approfondie sur les délégations, nous nous sommes ainsi dotés d'un outil très clair » En revanche, à Areliia, Gilles Meloni et Gérard Berbain n'ont pas encore pris le temps de le rédiger. « Nous avons d'autres priorités. Pour le moment, nous expérimentons et, au fur et à mesure, les délégations seront mieux définies, ce qui nous permettra, d'ici à dix-huit mois, de construire ce document qui nous liera demain et après », assure le président de l'association.

(1) Voir ASH n° 2753 du 30-03-12, p. 28.

« La première chose à faire est de veiller à la rédaction du projet associatif. [...] Mettre sur le papier ce que l'on fait réellement dans l'association est salutaire »