

directeur général était devenue floutée par le fait qu'il n'y avait plus de représentation politique incarnée au-dessus de moi», se souvient-il. D'où l'importance du document unique de délégation (DUD), autre outil – obligatoire – largement plébiscité par Laurent Samuel (voir encadré page 29). « Il m'est arrivé d'intervenir auprès d'associations qui étaient assignées aux prud'hommes pour des problématiques liées au fait que la définition des domaines de compétences n'était pas claire : un bénévole qui se met à gérer les effectifs en direct et met le directeur en porte à faux ; un directeur général qui signe les chèques car le président s'en désintéresse, énumère-t-il. Le travail sur le DUD est tout à fait intéressant car, au-delà de l'obligation légale, il amène à se poser des questions sur le « qui fait quoi ? ». Un vrai travail d'introspection qui permet de définir de quelle façon chacun est prêt à partager le pouvoir. »

À l'ARPE, après l'élection de Gérard Blas, président depuis novembre 2015, la situation s'est nettement améliorée et les rôles ont pu être redéfinis, grâce justement à ce DUD. « Sa rédaction a été l'objet de bien des secousses au niveau du conseil d'administration, car certains membres voulaient un DUD plus restrictif – notamment en ce qui concerne les pouvoirs de recrutement

et de sanction des salariés, se remémore le président. Les points sujets à caution ont été discutés, et je n'ai pas lâché car je savais que ça se passerait bien avec Christian Hilaire. »

VEILLER AU BON ÉCHANGE DES INFORMATIONS

Enfin, l'incompréhension et les querelles naissent souvent d'une circulation insuffisante de l'information. « Pour assurer la bonne entente, il faut adopter quelques règles d'hygiène dans la communication, à commencer par une certaine transparence dans les tâches et les occupations quotidiennes des individus », pointe Laurent Samuel. Pour cette raison, les organes dirigeants (bureau et conseil d'administration) devraient s'astreindre à rédiger des comptes rendus de leurs séances et à en assurer la communication, si le directeur salarié n'assiste pas physiquement à ces réunions. Le manager, lui aussi, ne doit pas rester isolé dans son action. Il est nécessaire qu'il diffuse aux bénévoles les informations qui leur échappent.

En ce sens, le binôme Nathalie Chapuis-Nicole Mahais, respectivement directrice de la MECS Les Fogières et présidente de l'association mono-établissement, fonctionne plutôt bien : « Comme il s'agit d'une petite association, il y a peu

Lexique

- **AAPEI.** Association de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis
- **ARPE.** Association Accueil, réinsertion, promotion, éducation
- **ADC.** Association de directeurs et cadres de direction du secteur social
- **DEIS.** Diplôme d'Etat d'ingénierie sociale
- **DG.** Directeur général
- **ESAT.** Etablissement et service d'aide par le travail
- **ESMS.** Etablissement et service social et médico-social
- **MECS.** Maison d'enfants à caractère social

de strates, et donc peu de pertes d'informations, remarque Nicole Mahais, qui rencontre la directrice en tête à tête tous les quinze jours. « Lors de ces entretiens nous construisons ensemble l'ordre du jour des conseils d'administration, les discours à tenir envers les autorités de tarification... Surtout, la directrice me briefe sur le quotidien de l'établissement. C'est une nécessité pour nous qui ne sommes pas sur le terrain d'avoir les remontées d'une professionnelle en confrontation directe avec les jeunes. » Même si elle connaît bien les 25 enfants accueillis, Nicole Mahais, soucieuse de préserver les prérogatives de sa salariée, s'astreint en outre à ne jamais passer à l'établissement sans en avertir Nathalie Chapuis.

« Selon moi, le président doit être au courant de tout. Je lui donne donc un maximum d'informations et il fait le tri des items sur lesquels il veut rebondir, me missionner, déléguer », décrit, quant à lui, Jean-David Meugé, directeur général de l'AAPEI de Strasbourg (voir encadré ci-contre). J'ai un président très investi, c'est une chance, mais qui est très clair sur la répartition des fonctions et me donne sa confiance. On se parle beaucoup et on est d'accord sur la plupart des évolutions concernant l'association. La complicité qui est la nôtre nous permet de pouvoir se dire les choses – quand ça va ou quand ça ne va pas – et de solliciter mutuellement pour des conseils. » ■ **Eléonore Varinl**

(1) « Le couple président-directeur dans le secteur associatif social et médico-social à but non lucratif en Martinique : état des lieux et perspective d'évolution », mémoire de master AES (administration économique et sociale).
(2) Voir ASH n° 2737 du 16-12-11, p. 36.

Le cas de l'AAPEI de Strasbourg

Jean-David Meugé et André Wahl se sont connus bien longtemps avant que le premier devienne directeur général de l'association présidée par le second. Et pour cause : tous deux parents d'enfants handicapés, ils ont siégé ensemble au conseil d'administration de l'AAPEI de Strasbourg (dix établissements pour personnes handicapées). « Pendant vingt-cinq ans, j'ai dû me passer de directeur général, explique André Wahl. Ce n'était pas évident, mais je n'avais pas de financement et j'assurais donc seul, en tant que président, la coordination de huit directeurs d'établissement » Il y a dix ans, il a enfin pu recruter, et le choix du trésorier, Jean-David Meugé, s'est presque imposé. De bénévole, l'ex-directeur d'établissement scolaire est devenu salarié. « C'est un plaisir de travailler avec quelqu'un que je considère comme un ami. Ça aurait pu être une difficulté, mais nous l'avons transcendée en opportunité. Nous nous sommes repositionnés sur le champ professionnel. Aujourd'hui, le binôme fonctionne en toute transparence, on se comprend bien, on a la même façon de travailler, et chacun est bien calé dans son rôle », se félicite André Wahl. Jean-David Meugé, qui a passé un DEIS en 2011, acquiesce : « Mon cas est particulier à double titre, puisqu'il s'agissait d'une création de poste. Il a fallu au président, qui assurait jusqu'alors toutes les fonctions, lâcher du lest. Si j'ai pu avoir des appréhensions sur ce point, tout s'est au final bien passé. Entre nous, il n'y a jamais eu de heurts, juste des divergences d'appréciation ! » Une relation idyllique ? Le directeur général analyse : « Il y a une notion à prendre en compte. Dans une association parentale, le DG doit être à la fois un militant et un salarié – plus précisément, le premier militant des professionnels et le premier professionnel des militants. Donc je suis doublement engagé à l'AAPEI : j'ai un contrat de travail et j'ai une vocation. » ■