

Mémoire du BADGE :

Sur le « Management associatif »

**« Quelles pourraient être les clefs de la réussite
d'une collaboration efficace entre un Président et
un Directeur Général d'une association ? »**

Année 2011.

Nadine Blot.

SOMMAIRE :

<u>I : Introduction :</u>	page 3
<u>II : Première partie :</u>	
A) Choix du terrain :	page 4
B) Intérêt du sujet du mémoire :	page 5
C) La pertinence de ce sujet :	page 9
<u>III : Deuxième partie :</u>	
A) Les méthodes utilisées :	page 12
B) Le terrain choisi :	page 13
C) Justification du choix de la méthode :	page 15
D) Les données rassemblées :	page 18
1) <i>Gouvernance, management, projet associatif</i>	<i>page 21</i>
2) <i>Différence entre un président et un directeur général, rôles et missions de ces derniers, et difficultés qu'ils peuvent rencontrer :</i>	<i>page 22</i>
3) <i>Fonctionnement d'une association :</i>	<i>page 24</i>
4) <i>Conclusion :</i>	<i>page 25</i>
<u>IV : Troisième partie :</u>	
A) Démonstration :	page 29
<u>V : Conclusion :</u>	
A) Les principaux résultats :	page 41
B) Les limites et les perspectives :	page 42
<u>VI : Remerciements :</u>	page 45
<u>VII : Quelques littératures existantes sur ce sujet :</u>	page 46
<u>Les annexes :</u>	page 48

I : Introduction :

Depuis plusieurs années le mot « gouvernance » est donné comme une recommandation qui « in fine » se transforme en challenge quasi inatteignable pour les personnes directement impliquées. Il apparaît inévitable pour les gestionnaires d'associations ou employeurs de toute entreprise lambda de, non seulement s'y arrêter, mais encore de travailler sur leur « bonne gouvernance » ! Alors ils vont, avec les personnes qui sont partie prenante dans cette organisation, étudier en se documentant, se former en se rendant à des séminaires organisés à cet effet ou faire venir des consultants qui pourront effectuer un audit et leur donner des préconisations.

Ils vont ainsi pouvoir y voir plus clair et comprendre qu'il y a une différence entre la gouvernance et le management. C'est ainsi qu'ils comprendront que la gouvernance relève bien de leur mission, puisque ce sont eux qui gouvernent et donc qui donnent l'impulsion au travers des grandes directives à ceux qui vont ensuite manager.

Mais voilà, s'il y a bien d'une part la « gouvernance » et d'autre part le « management » il n'en reste pas moins la partie la plus sensible, celle où elles doivent se croiser pour rendre opérationnelle la mise en place des orientations prises.

C'est cela que je vais développer dans ce mémoire, c'est-à-dire : l'importance capitale d'un fonctionnement efficace entre un Président et le directeur général d'une association.

Aujourd'hui il existe une multitude de fonctionnements sur le territoire et je vais essayer d'en expliquer la raison.

Afin d'être plus précise je vais axer toute ma réflexion sur un type d'associations bien précis et qui dépendent toutes d'un mouvement national. Il s'agit en l'occurrence d'associations gérées par des bénévoles. Elles sont reconnues comme de vraies PME avec, pour les gestionnaires, toutes les responsabilités qui incombent à cette fonction.

Y a-t-il un intérêt à fonctionner de la même façon ? Y a-t-il une nécessité à avoir sa propre organisation ? Cette dernière est-elle souhaitée ou subie ? Le tandem est-il important ? L'aspect humain a-t-il une part prépondérante ? Toutes les réponses à ces questions, et bien d'autres, vont permettre de nous éclairer un peu.

II : Première partie :

La « **Gouvernance** » :

La gouvernance associative doit tenir compte à la fois du projet politique de l'association, du Mouvement, de leurs spécificités (histoire, culture,...) et de la multiplicité des acteurs qui contribuent à construire ce projet ou qui interagissent entre eux : administrateurs, usagers, familles, amis, bénévoles, professionnels, partenaires publics,...

La gouvernance désigne les principes et modalités d'animation, d'organisation et de fonctionnement définis par l'association pour assurer :

- La cohérence entre les valeurs et les actions.
- La vigueur du projet associatif, sa lisibilité et sa capacité de renouvellement.
- L'adhésion de toutes les parties prenantes au projet associatif.

Le « **Management** » :

Ce sont les moyens humains et techniques existants au niveau de l'association pour mettre en place le projet associatif, les orientations votées par la gouvernance et ses axes stratégiques et politiques.

A) Le choix du terrain :

Je vais axer tout le sujet de mon mémoire sur un type bien précis d'association. Il s'agit d'associations gérées par des parents ou des amis bénévoles. Ce mouvement parental a une Union nationale, l'UNAPEI (Union Nationale d' Association de Parents d'Enfants Inadaptés soit Handicapés Mentaux) qui a fêté ses 50 années d'existence en 2010. Cette Union a comme associations adhérentes des APAEI ou des ADAPEI (tout dépend de leur taille sur le territoire).

- Les APAEI (Association de Parents et d'Amis d'Enfants Inadaptés, c'est à dire Handicapés Mentaux) sont installées partout en France et elles sont souvent plusieurs sur un Département, cela est en général dû à l'Histoire.
- Les ADAPEI (Associations Départementales de Parents et d'Amis d'Enfants Inadaptés, c'est à dire Handicapés Mentaux) sont seules sur le Département comme leur nom l'indique elles sont de taille Départementale. En règle générale elles ont nettement plus d'adultes et d'enfants pris en charge compte tenu du nombre d'établissements et services supérieur, ce qui implique aussi plus de salariés.

Je vais orienter mon travail sur les APAEI pour plusieurs raisons :

- Elles sont bien souvent encore à dimension « humaine », même si elles sont reconnues comme de vraies PME (Petites et Moyennes Entreprises) ;
- Elles gèrent autour de 20 millions d'euros de budget, embauchent environ 400 salariés et prennent en charge près de 900 enfants et adultes handicapés mentaux.
- Si à la création de ces associations les bénévoles n'avaient qu'à penser au bien être de cette population, il n'en reste pas moins que depuis quelques années, ils sont devenus, compte tenu de leur taille, des chefs d'entreprises avec tout ce que cela implique en termes de responsabilité!

Ces associations constituées essentiellement de parents sont nées il y a 50 ans voire même pour certaines 60 ans. A chaque fois il a suffi d'un groupe de parents qui, n'ayant pas de prise en charge pour leur enfant handicapé mental, a décidé de monter des petites structures pour que ces derniers soient accueillis, au début, en journée. Puis très rapidement les besoins des autres familles leur sont remontés ce qui a entraîné le début de leur croissance. Ils se sont alors rapprochés des autorités de tarification, à l'époque les DDASS (Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales) transformées depuis avril 2010 en ARS (Agence Régionale de la Santé) et le Conseil Général. Avec ces derniers ils ont travaillé et ont su obtenir des personnels qualifiés avec au siège social des cadres dont le Directeur Général.

B) Intérêt du sujet du mémoire :

Depuis longtemps ces associations fonctionnent avec un Président et un directeur général. Chacun, sauf dans de très rares exceptions, avait son propre rôle dans ce type d'organisation:

- Le Président, représentait l'association lors de différentes manifestations telles que : les inaugurations, les communiqués de presse, les rencontres avec d'autres élus, Il en présidait systématiquement d'autres comme : les Assemblées Générales, les Conseils d'Administrations, les réunions de bureau ainsi que quelques commissions aux orientations politiques.
- Le directeur général lui s'occupait du reste, soit : de l'aspect technique au sens large du terme, organisation, management et fonctionnement dans les établissements et services. Il s'assurait aussi de l'application de la politique associative. Cela concerne le respect des orientations prises par les adhérents lors de l'Assemblée Générale, ces axes sont à mettre en place tant en interne de l'association et au niveau des partenaires extérieurs.

Ce dernier rendait compte au Président et aux administrateurs lors des réunions formelles, où les élus devaient retrouver à l'ordre du jour les grandes décisions votées dans le rapport d'orientation de l'année passée en corrélation avec les valeurs décrites dans le projet associatif.

C'est ainsi qu'ont fonctionné, pendant longtemps, les associations, en déléguant pour beaucoup au directeur général. Ce dernier avait une fiche de poste ou une délégation de pouvoir qui distinguait bien ses missions.

Cette organisation convenait à tout le monde pour de multiples raisons.

Pour expliquer ces raisons, il me faut développer le profil d'un Président des associations des dernières décennies :

En règle générale, il s'agissait d'un homme. En effet peu de femmes ont été élues à cette fonction. Ces dernières avaient surtout un rôle de soutien auprès de leur conjoint. Elles les accompagnaient lors de différentes manifestations publiques. Chacun y trouvant ainsi son équilibre dans cette « normalité » de fonctionnement mis en place depuis de nombreuses années. Pour qu'une association existe, il lui faut avoir, au minimum deux personnes morales, soit un Président et une autre personne comme un vice-président, un trésorier ou un secrétaire. Ces personnes légales ne sont pas tout. Car pour la création d'une association, il faut avoir des statuts déclarés à la Préfecture, qui désignent les représentants légaux. Cette dernière envoie ensuite un récépissé de déclaration des statuts. L'association a donc une existence reconnue et peut, si elle le veut, se mettre à fonctionner.

Les statuts vont préciser l'organisation de l'association et ses missions premières.

Le projet associatif, définit la vision et les missions. Il explique, la finalité de l'existence de l'association, les principes qui la guident, ses Valeurs, comment l'association compte arriver à ses buts, c'est-à-dire les Moyens à mettre en œuvre.

Lors du 1^{er} Conseil d'Administration, le Président est élu par les administrateurs, puis suit l'élection des membres du bureau.

Je me permets de citer une des nombreuses phrases, que nous avons eu l'occasion de découvrir lors de la formation, dites par Monsieur Peter Drucker :

« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse ».

Cette phrase s'adapte tellement bien à ce milieu associatif, à ce qu'il est devenu aujourd'hui, que je ne pouvais pas faire l'impasse de le saluer en lui dédiant cette pensée à ce moment-là de mon mémoire.

Bien souvent la personne s'est présentée à ce poste et en explique ses motivations. Dans ces dernières on y retrouve souvent les mêmes chez tous les Présidents d'associations. L'envie de s'investir pour la cause, une sorte de profession de foi adhérant totalement aux valeurs associatives, des projets parlant d'axes d'amélioration ou de développement de l'association. Il faut y rajouter l'aspect humain. Car dans ces associations gérées par des parents ou amis bénévoles il y a aussi la

part d'implication plus personnelle. Le fait d'avoir un proche nécessitant une prise en charge spécifique que cette association peut lui apporter est aussi un élément important. Car le Président aura de ce fait un investissement affectif en plus. Mais il n'y a pas que cela car fut un temps cette personne était bien souvent la seule à se présenter et était reconnue par les autres comme la seule à en avoir les compétences. C'est cette dernière donnée qui a fait que tant que cette personne se présentait elle était élue car elle avait acquis, non seulement le rôle de leader pour les membres du Conseil d'Administration, mais aussi la reconnaissance de tous au travers de leur confiance.

Nous avons donc eu pendant des années sur la plupart des associations un « enracinement » des présidents d'associations. En règle générale, seul la maladie ou le décès mettait fin à leur élection. Il n'y avait aucune raison de changer une équipe qui fonctionnait bien. Tous ces administrateurs, le président en faisant partie, avaient lancé l'association. Ils l'avaient construite, pensée, agrandie, défendue. Ils avaient donné du temps et de l'énergie tout au long de leur vie. Cette association représentait leur cœur, leur âme, leur espoir. L'évolution constatée tout au long de ces années correspondait totalement aux orientations votées et allait même parfois au-delà des espoirs de certains. Alors : pourquoi changer une équipe qui gagne ? C'est ainsi que d'années en années, de décennies en décennies les associations ont parcouru leur chemin.

Cet homme, qui était élu chaque année au poste de Président, avait, au-delà du respect que ce titre imposait, une mission « régulière ». Entre autre, il devait faire acte de présence plus ou moins régulière au sein de l'association, ou plutôt au siège social. Ses passages étaient bien souvent planifiés avec le directeur général, car c'est lui qu'il venait rencontrer afin de faire le point de façon très large sur l'avancée de l'association. Ensemble ils organisaient le calendrier des réunions de l'année et constataient les difficultés rencontrées. Le Président, comme son nom l'indique, présidait les réunions d'Assemblées Générales, de Conseils d'Administrations et de bureau. Mais c'était le directeur général qui les animait. Le Président rencontrait les élus, la presse, faisait des discours, mais c'était bien souvent le directeur général qui écrivait les textes. Comme nous pouvons le comprendre il y avait là un binôme qui s'était mis en place de façon tout à fait naturelle et non choquante. Ce fonctionnement fut longtemps une généralité : Chacun son rôle dans le respect de ses missions.

Je vais maintenant parler de ces directeurs généraux d'avant :

Ces personnes étaient des cadres qui avaient un parcours professionnel de haut niveau avec un bagage de formation correspondant aux besoins de l'association. Il fallait aussi à ces personnes un profil de leader, tout comme le président, mais lui également auprès de tous les professionnels de l'association et même auprès des partenaires avec qui il devait travailler.

C'est une personne à qui les associations ont donné beaucoup de responsabilités. Elles lui ont tout confié et comme nous le verrons plus tard, les missions étaient les plus diverses et larges possibles.

Cela est un état de fait, même si certaines associations étaient un peu plus présentes que d'autres, il faut reconnaître qu'en règle générale la majorité avait opté, inconsciemment peut être, pour cette organisation.

Le directeur général était à lui tout seul, le pont qui reliait la politique associative à l'exécutoire ! C'est-à-dire de la gouvernance au management !

La politique associative était décidée par les membres votant à l'Assemblée Générale les orientations associatives. Les administrateurs devaient s'assurer tout au long de l'année de la bonne application de ces votes lors des conseils d'administrations. Le bureau lui se réunissait une fois par mois pour permettre à l'association de fonctionner en s'occupant des affaires en cours. Le président rencontrait le directeur général à un rythme qu'ils avaient défini ensemble.

Le président savait clairement que le directeur général manageait l'exécutoire. Cette instance représentait l'ensemble des cadres de l'association qui eux géraient l'ensemble des salariés. Le président n'entrait jamais dans cette partie qui représente le « management ». Chacun sachant où se trouvait sa mission respective.

A cette époque les présidents n'avaient, peut-être pas en tête l'ampleur des responsabilités dues à leur fonction.

C) La pertinence de ce sujet :

*Tout ce fonctionnement a malheureusement permis des dérives pour beaucoup au début involontaires. En effet le directeur général ayant une latitude de fonctionnement sans cadre, représentait l'association à tous les niveaux et son pouvoir s'étendait au fur et à mesure des années :

- En interne auprès des directeurs, des salariés, des instances de représentation du personnel ainsi que des syndicats.
- En externe auprès des autorités de tarification, mais aussi des élus, des médias.

La conséquence est que beaucoup de directeurs généraux sont devenus de vrais présidents directeurs généraux. L'association avec ses statuts, son projet associatif et ses valeurs était devenue l'entreprise du directeur général qui jouissait d'un pouvoir absolu.

A ce moment-là, la « gouvernance » n'existait plus, le management représentait alors l'association. Les Assemblées générales, les conseils d'administration, les bureaux se déroulaient toujours présidés par le président. Mais tous ne faisaient que voter les demandes, les orientations du directeur général. Cela était devenu, comme il était coutume de le dire, « des chambres d'enregistrement ». Les adhérents, les administrateurs venaient, votaient et repartaient en ayant rempli leur devoir, pensaient-ils. Mais en fait ils n'étaient pas impliqués, n'avaient rien réfléchi, n'avaient rien décidé réellement. Ils avaient seulement suivi les conseils de la personne en qui ils avaient le plus confiance, le directeur général. Car c'était lui le professionnel, lui qui avait toujours les réponses aux questions, lui qui expliquait et qui proposait les orientations. Lui aussi qui réglait les problèmes, qui préconisait les projets et qui les défendait. Lui qui était souvent au côté du président et qui prenait la parole lorsque cela devenait trop technique. Lui qui avait fait en sorte que l'association se développe. Lui qui travaillait toutes les semaines depuis des années à faire fonctionner l'association. Et, pensaient-ils en règle générale, « lui qui avait fait en sorte que l'association soit devenue ce qu'elle était ! ».

C'est ce qu'ils pensaient tous et même le président : le directeur général était l'homme le plus important de l'association !

Nous pouvons comprendre comment cette dérive est arrivée et comment elle s'est installée sans que personne n'y prenne garde et ne réagisse. Ce fonctionnement s'est mis en place rapidement et est resté pendant longtemps.

*Jusqu'au jour où de nouveaux administrateurs sont arrivés, motivés par les valeurs de l'association et ses projets. Mais aussi parce qu'eux-mêmes étaient des parents ou des amis et qu'ils trouvaient un intérêt à s'investir dans une association qui avait des missions qui les touchaient personnellement.

Après un temps d'observation des personnes et du fonctionnement et un autre temps de compréhension de l'organisation ils se sont vite rendu compte des dérives qui étaient en place dans cette association.

Bien souvent leur première réaction a été de solliciter une rencontre avec le président afin de lui expliquer leurs incompréhensions sur le rôle qu'avait le directeur général au sein de l'association. Beaucoup se sont heurtés à un président inaccessible défendant le directeur général le rendant ainsi « intouchable » !

On ne pouvait pas remettre en cause le travail fait depuis tant d'années, la loyauté sans faille auprès de l'association du Directeur Général !

Le pouvoir n'appartenait plus à l'association mais au directeur général, soit à un salarié.

III : Deuxième partie :

A) Les méthodes utilisées:

Afin d'être plus proche de la réalité du terrain, mais aussi de me permettre de croiser différentes réflexions, j'ai élaboré un questionnaire (*Annexe n°1*) ainsi qu'une liste de personnes à interviewer.

Ma priorité a été de diversifier au maximum les gens qui ont accepté de répondre à mes questions, que cela soit au niveau de leur rôle (professionnel, bénévole) mais aussi par rapport à leur expérience passée ou actuelle. C'est ainsi que j'ai pu rencontrer des directeurs d'établissements, des directeurs généraux. J'ai aussi échangé avec des présidents et un vice-président. J'ai comptabilisé 10 interviews, dont 8 en rendez-vous individuel et 2 par téléphone.

D'autre part j'ai eu l'occasion d'échanger de façon moins formelle avec un certain nombre de présidents d'association lors de séminaires et de congrès, et de directeurs généraux, ensemble ou séparément. J'ai aussi eu l'opportunité d'aborder ce sujet avec une fédération d'employeurs du médico-social, l'avocat d'une association ainsi que son notaire. De par ma fonction dans l'association j'ai pu me retrouver en position d'employeur face aux autorités de tarification, à l'inspection du travail, à la médecine du travail, aux prud'hommes, au procureur, à la presse écrite, aux syndicats, aux élus et aux familles, aux associations tutélaires, aux municipalités.

Toutes ces rencontres, ces événements organisés ou subis me donnent suffisamment d'éléments pour aborder ce sujet et le développer.

B) Le terrain choisi :

En fonction de toutes les informations collectées j'ai dû choisir de ne pas prendre en exemple une association mais bel et bien un style de fonctionnement d'associations que sont les APAEI.

Comme je l'ai dit en amont ces associations ont une organisation unique.

Au niveau de la gouvernance il y a :

- L'assemblée générale réunit une fois par an les adhérents. Les rapports : d'activités, financier, du commissaire aux comptes, moral et d'orientation sont lus et votés. S'ajoutent à cela les différentes résolutions à voter ainsi que l'élection du tiers sortant des administrateurs.
- Ensuite il y a le Conseil d'Administration, qui suit l'Assemblée Générale, et qui élit le Président et les membres du bureau. Ce Conseil d'Administration se réunit pour voter les comptes administratifs, les budgets, les résolutions qui seront proposées à l'Assemblée Générale et le nouveau Président et bureau. Ces quatre Conseils d'Administrations sont incontournables ; à ces derniers s'en ajoutent d'autres qui eux sont plus axés sur les projets et la politique associative.
- En dernier lieu, il y a le bureau qui se réunit de une à plusieurs fois par mois. Les membres du bureau ont pour rôle de s'assurer du fonctionnement de l'association tout au long de l'année. Les bénévoles qui en font partie sont plus actifs que les autres au niveau de l'association. Il est même juste de dire que par rapport aux autres administrateurs, ils sont reconnus comme de vrais militants. Car ils ne comptent pas leur temps, leur investissement. Ils doivent être aux côtés des professionnels en permanence car chacun a sa place et son rôle, sans qu'à aucun moment cela fasse doublon sur un professionnel voire même ressemble à de l'ingérence.

Les associations que je connais ont mis en place ce fonctionnement pour plusieurs raisons. Celles qui ressortent toujours et qui sont dues à l'Histoire ! Elles ont toutes souffert dans le passé avec un Directeur Général ou un Président qui agissaient de manière très autoritaire. Elles ont donc opté pour un fonctionnement sécurisé.

Cette expérience leur a souvent coûté cher en termes financier mais aussi personnel. Il a fallu donner de l'investissement et du temps pour comprendre et résoudre la situation. Les négociations en intra comme en extra de l'association qu'il a fallu mener, leur a fait vivre des mois voire des années très difficiles pour des « bénévoles ». C'est pour cela que je dis qu'à ce stade-là ils sont devenus des militants. Même si les administrateurs, voire les adhérents les ont suivis, il n'en reste pas moins que c'est eux qui ont sorti l'association du contexte dangereux dans lequel elle s'était retrouvée. Pour certains la gestion même des établissements et services dont ils avaient la responsabilité était remise en cause par les autorités de tarification. Ils ont donc été obligés de se former, de se professionnaliser, de monter des plans d'action et de redressement de la situation en s'engageant bien au-delà de ce qu'ils pensaient faire en devenant au départ « simple adhérent » de l'association.

Ce danger qu'ils ont tous frôlé de très près leur a fait prendre conscience qu'ils étaient responsables à tous les niveaux. Quant au Président, il a pris conscience de l'intégralité de ses responsabilités en étant à ce poste. Alors soit il démissionnait, soit il restait. Pour tous ceux qui sont en place ou qui lui ont succédé, ce fut en connaissance de cause.

Les responsables associatifs en place depuis quelques années ressentent la nécessité de rappeler le sens de leur action et de leur engagement.

Comme le dit l'UNAPEI, l'Union nationale des APAEI :

« Assurer l'équilibre entre la militance et la gestion s'impose d'autant plus que les motivations à s'engager dans une association évoluent. C'est tout l'objet d'une réflexion sur la gouvernance des associations de l'UNAPEI, envisagée comme une réponse à l'intrication des responsabilités exercées, à la complexité des liens engendrés et aux tensions qui en découlent. Cela suppose, dans un premier temps, que soit réfléchi et clarifié le fonctionnement de l'association et notamment l'articulation du politique et du technique, car les instances dirigeantes, bénévoles et professionnelles, doivent travailler conjointement à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet associatif ». (Gouvernance associative- Assemblée générale 2008).

C'est parce que leur Rôle et leurs Missions leur sont connues, que les présidents ont mis en place tout un fonctionnement sécurisé. Ils savent bien qu'avec cela ils ne sont pas à l'abri de tout, car le risque « zéro » n'existe pas, mais au moins ils y tendent.

De plus, depuis plusieurs années les présidents reçoivent différents courriers émanant de différentes instances telles que ; l'inspection du travail, la médecine du travail, les autorités de tarification mais aussi les instances représentatives du personnel comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et les syndicats. Toutes ces correspondances sont des rappels, bien souvent à leur Rôle qui est celui d'employeur, gestionnaire ou responsable avec ses obligations.

C) Justification du choix de la méthode :

J'ai commencé mes entretiens en lisant aux interviewés la première partie de mon introduction, soit les quatre premiers paragraphes. Le contexte étant ainsi plus clair et surtout bien précis pour tous, j'ai pu alors poser mes questions. (Voir questionnaire en annexe).

Les trois premières questions servaient à préciser la cadre du sujet réel de notre rencontre. Et j'ai dû jongler très souvent avec l'ordre de mes questions car en fonction des interlocuteurs que j'avais en face de moi elles allaient directement à ce qui leur parlait le plus. J'ai décidé de leur dire qu'ils allaient au-devant de mes questions et que je souhaitais que nous suivions la trame que j'avais élaborée. Dans tous les cas la liberté d'expression était pour moi primordiale et j'ai donc laissé les personnes s'exprimer même lorsque cela dépassait le cadre de ce questionnaire. En fait cela n'en a été que plus riche comme je vous le démontrerai plus loin.

Questions :

En premier lieu : Pour qu'il y ait un fonctionnement efficace entre ces deux personnes : Président et Directeur Général, il faut, dans un premier temps que la définition de la « gouvernance » et du « management » leur soit identique.

Il est intéressant d'élaborer un questionnaire ciblé sur ces définitions, car pour répondre correctement au sujet du mémoire les personnes doivent faire une distinction entre les deux. Si ces deux premières parties ne sont pas bien comprises alors il peut exister des confusions au moment des réponses lors des questions suivantes. C'est pourquoi, la question sur l'intérêt qu'une association a d'élaborer un projet associatif a été ajoutée. Cela a permis d'être assuré ainsi que les réponses faites précédemment étaient comprises et pensées grâce à cette dernière question. Car si on avait

répondu qu'il n'y avait pas d'importance à faire un projet associatif pour une association le principe même, par conséquent, de l'existence de la gouvernance puis du management était remis en cause.

En deuxième lieu : Je me suis axée sur l'organisation mise en place dans une association, si cette organisation leur permet de distinguer la fonction d'un Président et d'un directeur général, s'ils connaissent les missions du Président et celles du Directeur Général, s'il est important pour eux que chacune des deux personnes restent bien dans son rôle, s'ils ont une idée des difficultés que peuvent rencontrer ces deux personnes dans leur collaboration et organisation.

En troisième lieu : J'ai demandé aux personnes que j'ai rencontrées si elles connaissaient le fonctionnement qui était mis en place au niveau de l'association dans laquelle elles étaient, si elles en étaient satisfaites ou non, et de justifier leur réponse.

En conclusion : je leur ai demandé si elles pensaient qu'il y avait une nécessité de synergie humaine pour ce tandem, et quelles seraient, pour elles, les clefs de la réussite d'une collaboration efficace entre un Président et un Directeur Général d'une association.

Les réponses aux questions ont, pour tous, engendrés d'autres questions car si les rôles et les missions doivent être bien « respectés », cela n'enlève pas le fait que le Président soit responsable et donc doit s'assurer que sa responsabilité n'est pas mise en jeu. Il leur a donc fallu, pour ceux qui ne l'étaient pas, entrer dans la peau d'un Président d'association et imaginer un fonctionnement en respectant la place et le rôle de chacun, tout en faisant en sorte que l'association et lui-même ne soient pas en danger.

Une ultime question s'est à ce moment-là immiscée car du fait du fonctionnement mis en place le Président pouvait ne plus avoir accès aux directeurs voire même aux salariés et donc devenir presque invisible en interne. J'ai demandé aux personnes rencontrées si elles pensaient qu'il était important que le Président soit reconnu comme « Employeur » auprès de ses salariés, puisqu'en fonction de l'organisation, des délégations et de ses présences aux différentes instances cela pouvait lui ôter cette mission d'« employeur » !

Cette dernière partie qui s'est donc systématiquement intégrée au questionnaire a été, je dois le dire, très intéressante. En effet ce jeu de rôle, pour ceux qui ne sont pas Présidents, les a fait dépasser leurs propos sur : le respect des rôles et des missions de chacun, pas d'ingérence et autre. Ils ont à ce moment-là pris conscience des responsabilités que le Président a, dans son intégralité !

Quelques précisions :

Toutes les personnes salariées que j'ai interviewées sont cadres dans leurs associations. Les autres sont reconnues comme « hors cadres », c'est-à-dire des élus.

Elles ont toutes une certaine ancienneté dans leur fonction, au maximum huit ans, avec la connaissance de l'histoire de leur association. Elles ont aussi une expérience professionnelle avant leur entrée dans le monde associatif dans toutes sortes de secteurs. Leur engagement dans le monde associatif, parce que l'on peut parler ainsi pour des salariés comme pour des élus, est fort avec une vraie envie d'aider à faire évoluer, avancer et réaliser les objectifs de l'association car elles adhèrent totalement aux valeurs de cette dernière. Le hasard a fait qu'il n'y a pas de parité « homme-femme » mais les réponses ont été faites en toute objectivité et intelligence. La tranche d'âge des interviewés est de 40 ans à 67 ans. Le temps passé à chaque entretien fut pour le plus court d'une heure trente et pour le plus long de deux heures trente. C'est un sujet qui les a tous intéressés :

- Soit parce qu'ils y sont directement impliqués. Par conséquent l'échange que nous avons eu leur a aussi permis d'analyser leur fonctionnement et de comprendre ce qui peut à certains moments bloquer dans leur organisation. Leur envie étant à chaque fois de trouver des solutions car le respect de leur Président ou de leur Directeur Général est bien réel.

- Soit parce qu'elles ne s'étaient jamais réellement mises à la place de l'un ou de l'autre et qu'elles se rendaient compte, à ce moment-là de l'entretien, que ces postes ne sont pas si simples qu'elles pouvaient le penser. Que l'organisation de fonctionnement mis en place par le DG et le Président est sensible et fragile !

Leurs réponses à tous étaient pesées, analysées tout en étant force de propositions, mais aussi chargées en émotion, parlant de l'aspect « humain » qu'elles trouvent dans ce secteur. Ainsi indépendamment de l'aspect des fonctions exercées par les uns ou les autres, il y a le côté « relations humaines » qui est fort représentatif de ce milieu et qui a un poids à ne jamais sous-estimer.

D) Les données rassemblées :

Dans un **premier temps** voici les différents témoignages que j'ai recueillis lors de ces quatre dernières années au travers de ma présence lors de congrès, de séminaires, de journées de formation, de réunions inter-associatifs, de conférences téléphonées, etc...

Premier témoignage :

J'ai eu l'occasion d'échanger avec quelques présidents élus depuis moins de 10 ans. L'objet de ces entretiens portait sur leur rôle au niveau de l'association. Ils ont tous eu le temps d'analyser leur fonctionnement et peuvent, avec une entière objectivité, faire aujourd'hui un constat de leur organisation. Tous ces présidents collaborent avec un Directeur Général. Ce dernier a des délégations très précises comme par exemple, représenter l'employeur lors des Comités d'Entreprise, des Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, des Négociations Annuelles Obligatoires, des Accords d'Entreprise faits avec les syndicats ainsi que lors de toutes les réunions organisées avec les directeurs. On peut donc se dire que les tâches des uns et des autres sont bien réparties et qu'ils sont satisfaits de cette organisation qui est bien connue de tous les salariés. Mais voilà, ces présidents ont une activité professionnelle qui, malgré le fonctionnement mis en place dans l'association, a dû être revue pour tous.

Pour certains ils ont été obligés de changer complètement leur travail en changeant d'employeur ou en se mettant à leur compte afin d'avoir une liberté dans leur emploi du temps. Pour d'autres ils ont dû demander de passer d'un temps plein à un temps partiel en perdant par là même une partie de leurs revenus. Le calcul du temps effectué par tous fait ressortir un besoin de leur présence au niveau de l'association d'au minimum un mi-temps. Pour tous ces présidents c'est le même schéma :

- Ils ont pris cette fonction parce qu'il y avait des problèmes au niveau de la gouvernance et du management. Ils ont donc remplacé un Président qui avait une façon de gouverner qui ne convenait plus aux adhérents ou qui se trouvait dépassé par la charge des nouvelles obligations que ces derniers ont aujourd'hui et qui s'alourdissent au fur et à mesure des années.
- Ces nouveaux présidents ont tous dû revoir le fonctionnement mis en place entre l'ancien président et le directeur général : remettre chacun dans son rôle tout en découvrant tout doucement l'ampleur de leurs responsabilités. Si aujourd'hui les présidents sont satisfaits de l'organisation ils se disent toujours acculés par la charge de travail qui leur incombe. Car ils doivent, représenter l'association, s'assurer au travers de contrôles réguliers faits sous différentes formes que tout est sécurisé et parer avec le

directeur général aux imprévus qui sont hebdomadaires, lorsque cela n'est pas quotidien. Aujourd'hui il y a 50% d'entre eux qui ne comprennent pas que les salariés ne les considèrent pas comme employeur malgré tout leur investissement ! Ils disent que l'ensemble des professionnels les regarde toujours comme de simples bénévoles et cette non reconnaissance de leur fonction ne leur convient pas compte tenu de leur engagement...

Deuxième témoignage :

Les nouveaux présidents ont rencontré, pour beaucoup, de gros problèmes avec leur directeur général, lorsqu'ils ont pris leur fonction. Le directeur général était en place depuis plusieurs années et avait eu toute latitude à mettre en place une organisation qui lui correspondait. L'ancien président occupé son rôle que succinctement et avait autorisé implicitement le directeur général à étendre son pouvoir.

Le nouveau président a émis dès le départ le souhait de revoir la place de chacun en distinguant bien le côté gouvernance et le côté management. Il n'a pas omis de préciser que dans le cadre de ses missions il y avait aussi celles des responsabilités et par conséquent la possibilité de contrôler et suivre l'opérationnel au travers de tableaux de bord. Alors beaucoup de présidents se sont retrouvés face à des directeurs généraux qui avaient pris tout le pouvoir et qui ne voulaient pas le repenser, voire le partager. De fortes tensions au sein des associations ont alors eu lieu et qui se sont terminées par le départ voulu ou subi des directeurs généraux.

Ensuite il leur a fallu absorber le coût de ce départ puis : revoir de très près tout le fonctionnement mis en place par l'ancien directeur général, assurer le fonctionnement courant de l'association, travailler sur une nouvelle organisation qui correspond plus au nouveau président mais aussi à l'ensemble des membres du bureau et du conseil d'administration. Le Président a le pouvoir et le devoir d'être informé de tout à tout moment. Cela a demandé à ces nouveaux élus de se former et a impacté énormément sur leur vie personnelle et professionnelle, puisque de plus en plus de présidents sont en activité.

Troisième témoignage :

D'autres associations n'ont pas eu de souci lors du changement de présidence avec leur directeur général. Le président pensait que le fonctionnement était bien rodé et que chacun était bien dans son rôle. Jusqu'au jour où des instances telles que les autorités de tarification, l'inspection du travail, la médecine du travail les interpellent *en direct* pour leur demander des comptes en fonction chacun

de leur compétence. Alors ils ont dû s'investir dans le management, dans l'organisationnel, dans l'exécutif, ce qui n'a pas été facile pour eux, ayant délégué cette mission à leur directeur général. Il y a eu dans un premier temps, la rencontre entre le président et le directeur général. Cette dernière a permis de faire apparaître le management mis en place par le directeur général, que ce dernier ne correspondait pas aux valeurs de l'association sur le plan humain vis-à-vis des salariés et respect du code du travail, mais aussi mettait l'association en danger sur le plan de la gestion.

L'association a dû se séparer de son directeur général et régler les problèmes qui lui avaient été rapportés. En règle générale, le départ du directeur général suivi d'un investissement plus en profondeur du président a fait remonter une multitude de problèmes démontrant ainsi une mauvaise gestion à tous les niveaux. Une des premières choses que le président a faites fut de rencontrer l'instance qui l'avait interpellée et prouver l'envie qu'avait l'association de régler le problème en respectant la légalité. En règle générale là où les instances qui avaient tiré sur la sonnette d'alarme ont aidé l'association qui démontrait son envie de régler le ou les problèmes. Le Président a dû se former, modifier le fonctionnement en place, rendre des comptes, et faire fonctionner le courant tout en cherchant un remplaçant du directeur général. Ces présidents ayant beaucoup souffert du passage qu'ils venaient de traverser ont été très vigilants lorsqu'ils ont recruté un nouveau directeur général.

C'est donc en connaissance de cause et pour éviter de revivre cette expérience qu'ils ont élaboré une fiche de poste, une délégation de pouvoir contenant des obligations de transparence avec un fonctionnement entraînant plus de présence de leur part. Ils ont donc mis en place des tableaux de bord leur permettant de suivre le courant et aussi d'avoir la possibilité de lire tous les ordres du jour et les comptes rendus de différentes réunions. Ils assistent aussi à différentes instances au sein de l'association tout en continuant de représenter cette dernière à l'extérieur.

Quatrième témoignage :

Certains directeurs généraux ont vu arriver un nouveau président qui avait envie de s'investir énormément pour l'association, mais n'y connaissait rien. Le manque de compétence des présidents se fait cruellement sentir au sein des associations et lorsqu'ils prennent cette fonction ils doivent avoir dans leurs priorités le souhait de se former afin de bien présider et d'accompagner l'association dans son développement et de comprendre ce qu'elle est et comment elle fonctionne. La bonne volonté ne suffit pas et le nouvel élu à ce poste doit en avoir conscience et se former avant son élection si possible ou tout au début de son mandat. Le fait de devenir président le rend de fait « employeur » de l'ensemble des salariés de l'association et pour certains ils ne savent pas gérer le

« pouvoir » que cela leur donne. Ils ont compris qu'ils passaient sur une marche supérieure à celle de leur directeur général. Cependant ils doivent veiller à ce que leur relation avec le directeur général reste celle d'un binôme qui doit apprendre à fonctionner ensemble pour le bien de l'association, et non pas celle de deux hommes qui vont s'affronter pour défendre leur façon de penser et de fonctionner.

Les directeurs généraux sont mis à mal avec ce type de président qui fonctionne sur la lutte de pouvoir. Ils ont pour beaucoup l'envie de continuer à travailler pour cette association, ils s'y sont beaucoup investis et ceci toujours dans le respect de la gouvernance et du management. Ils vont alors redoubler d'efforts car tout en respectant les missions qui leur ont été confiées, ils vont prendre du temps avec le nouveau président pour lui expliquer le fonctionnement et le former.

Malheureusement lorsque vous avez une personne qui ne regarde pas ses missions mais plutôt le pouvoir qu'elle en retire alors la partie est perdue d'avance. Certains présidents vont jusqu'à faire de l'ingérence totale au niveau des missions du directeur général, en prenant en charge les rencontres mensuelles avec les délégués du personnel, en discréditant le directeur général devant les membres représentants du personnel en comité d'entreprise, ne respectant pas les procédures légales de fonctionnement de ces instances par manque de connaissance. C'est pourquoi la plupart des directeurs généraux qui ont croisé dans leur carrière ce genre de situation ont choisi de quitter l'association pour laquelle ils travaillaient.

Dans **un deuxième temps** je vais vous retransmettre les propos que j'ai recueillis lors des interviews que j'ai pu effectuer.

1) **Gouvernance, management, projet associatif :**

Gouvernance :

La gouvernance c'est la définition des grandes lignes stratégiques, des valeurs et de la politique à suivre impulsant le pouvoir décisionnaire. Elle doit faire la part des choses entre l'aspect politique et gestionnaire. C'est la façon dont l'association fait émerger, met en œuvre et garantit le projet associatif. C'est l'organisation du pouvoir au sein de l'association entre ceux qui ont la fonction de gouverner, cette dernière encadre le pouvoir des membres qui ont une responsabilité au sein de l'association. Une bonne gouvernance est attendue par les commissaires aux comptes, les autorités de tarification et les statuts et le projet associatif sont des documents concrets qui la définissent.

Une mauvaise gouvernance entraîne la confiscation du pouvoir donc de la gestion pour le président et le bureau voire même les membres de l'association.

Management :

C'est la façon d'organiser les ressources humaines au service d'un projet. Il est la déclinaison opérationnelle de la gouvernance, la gestion des compétences en interne, il passe par l'écriture des procédures, une transparence, une mise en application du projet associatif. C'est le côté purement opérationnel qui doit trouver un équilibre pour mettre en œuvre les objectifs de la politique associative d'un point de vue technique. Le directeur général travaille avec les salariés et doit bien utiliser les compétences en interne. Il coordonne la politique associative et pilote le quotidien à court et à moyen terme. Il doit faire un état des besoins et les planifier.

Projet associatif :

C'est « fixer le cap », le plan stratégique et politique de l'association. Il traduit les souhaits et décline les valeurs partagées par ses membres. Le projet associatif, document unique, donne les directives et les orientations, en mettant sur papier « Sa » mission clairement définie dès le départ. Il permet une ligne directrice, une politique générale, un cadre clair pour l'ensemble des administrateurs. Il est la base de la collaboration entre toutes les parties prenantes car les projets doivent découler de ce tronc commun.

2) Différence entre un président et un directeur général, rôles et missions de ces derniers, et difficultés qu'ils peuvent rencontrer :

Différence entre les deux :

Tout le monde s'accorde pour dire que s'il y a une grande différence entre les deux personnes, l'un ne peut pas désavouer l'autre. Le président étant sur le côté politique et la gouvernance et le directeur général sur le côté opérationnel et le management.

Ils pensent tous qu'il est important de les différencier, cela permet de les protéger l'un et l'autre. Les deux doivent connaître leur rôle et les rédiger en précisant où cela commence et où cela s'arrête. Le président est plus en relation avec les autorités de tarification et l'Etat, le directeur général est sur l'aspect technique tout en ayant des tronc communs, par exemple les rendez-vous avec l'Agence Régionale de la Santé et le Conseil Général. Ils doivent respecter le territoire de chacun car ils ont des missions différentes et des dossiers différents.

Rôles et missions d'un président :

C'est un élu, il représente les adhérents et est le garant de la mise en œuvre du projet politique en l'incarnant. Il doit rendre compte devant ses mandants. Le président insuffle les grandes lignes des valeurs et de la politique de l'association, et impulse le dynamisme et la stratégie. Il tranche, c'est le « capitaine du bateau, si ce dernier coule il coule avec ». Sa place et sa fonction doivent être bien définies.

Il est toujours responsable de tout et doit se protéger du pire en acquérant des compétences. Le directeur général doit le tenir informé de tout en lui rendant des comptes sur la gestion. Le président est décisionnaire il doit toujours pouvoir compter sur le directeur général qui, lui, applique. Il ne doit jamais se polariser sur le technique de la directive autrement il en oublierait la stratégie. Il ne doit jamais devenir Président Directeur Général. Son rôle est aussi de représenter le mouvement parental et de recevoir des familles.

Le constat d'une personne : « le président est absorbé par l'association, son fonctionnement, sa gestion et ses problèmes ».

Rôles et missions d'un directeur général :

C'est un technicien qui va utiliser les moyens techniques de l'association pour mettre en œuvre le projet associatif sans en faire un autre en parallèle. Il doit avoir les mêmes valeurs que l'association. C'est un salarié soumis au code du travail, il applique les décisions et est force de propositions. Il est responsable du management en étant « le chef des salariés » et représente l'association en interne. Il doit pouvoir : prendre des décisions puisqu'il est l'exécutif et l'opérationnel, et travailler avec des délégations claires.

Il doit tenir informé le président de tout, lui être « loyal ». Le directeur général ne doit rien cacher au président et doit pouvoir compter sur son aide. Il reste au service de l'association et donc du président, et doit être en phase avec ce dernier. C'est le lien fonctionnel, « il est en mouvement sans arrêt entre la Gouvernance et le Management ». Il représente la « courroie de transmission indispensable ».

Difficultés qu'ils peuvent rencontrer :

Des difficultés peuvent survenir s'ils n'ont pas la même culture, ou du fait d'habitudes prises s'ils n'arrivent pas ensemble dans leur poste. Ce passage est délicat et il sera t nécessaire de mettre en place un temps de « calage » afin de s'adapter. Autrement l'équilibre de la gouvernance et du management serait en danger !

S'ils n'ont pas la même façon de travailler, s'ils n'ont pas les mêmes priorités ou ne les mettent pas au même niveau alors, il y a « danger » (si les rôles ne sont pas clairs, s'ils ne savent pas « qui fait quoi »!)

S'il y a une situation de crise concernant le fonctionnement normal, le président peut alors être amené à être plus présent sur les missions du directeur général ce qui peut déséquilibrer l'organisation.

Attention aux jeux de pouvoirs, si les rôles s'inversent, par exemple : lorsque le directeur général prend la place du président en voulant orienter les axes stratégiques de l'association à ce moment-là, il n'est plus à sa place et si le président prend le rôle du directeur général en s'immisçant dans l'organisationnel.

3) **Fonctionnement d'une association :**

Connaissance et satisfaction de leur fonctionnement :

Toutes les personnes interviewés le connaissent tous.

Le directeur général participe à toutes les instances politiques, il connaît le rapport d'orientation et le découpe en actions. Il assiste aux bureaux et aux CA, ce dernier a tous les jours des contacts téléphoniques avec le président pour qu'ils valident les décisions prises respectivement. Ces deux personnes se voient au moins une fois par semaine et se contactent aussi par mail.

Le président ne doit jamais être dans l'embarras, il doit donc être au fait de tout et informé de tout. D'un autre côté le président ne doit pas confondre son rôle avec celui du directeur général

autrement il y a confusion des genres et des rôles de chacun. Le directeur général est missionné sur l'aspect technique, il est au cœur des décisions. Le président reste bien dans les décisions et le directeur général dans l'organisation.

Toutes les personnes interrogées sont satisfaites sauf une.

Il n'y a pas de personne de pouvoir, c'est un duo bien en phase qui sait où il veut aller. Le président intervient sur le politique et le directeur général sur l'opérationnel, ils sont complémentaires. Cela n'empêche qu'il faille toujours caler les choses, toujours les structurer. Il faut planifier les actions, les valider au fur et à mesure et avancer après, autrement cela nuirait à l'association.

Propos de la personne insatisfaite : le président ne suit aucun dossier, il est « consommateur » des ordres du jour du bureau mais ne les travaille pas. Il n'y a aucun fonctionnement des deux mis en place et aucune demande de ces deux personnes de le faire, le pouvoir n'est donc pas équilibré.

4) **Conclusion :**

Synergie humaine :

La majorité, sauf une personne, pense qu'on ne recrute pas toujours la personne qui a le meilleur profil mais celle qui va pouvoir manager et diriger l'association en se souvenant toujours que le président est l'employeur. Ils doivent fonctionner avec un « code d'honneur », un respect mutuel. Il doit y avoir comme « une alchimie entre le président et le directeur général » car ils « sont les deux facettes de l'association », « c'est un couple complémentaire ». Cette synergie est indispensable car le directeur général ne doit pas être qu'un gestionnaire, il doit avoir une grande part « d'humanité ». Il faut toujours se rappeler que cela « reste une affaire d'hommes et de femmes, donc d'êtres humains », le bon équilibre entre les deux est important, « le binôme est difficile à réaliser car il faut prendre en considération le fonctionnement humain de chacun ainsi que son histoire professionnelle, mais il est essentiel ». Ils doivent avoir la même éthique, les mêmes valeurs. Il faut malgré tout faire attention car trop de synergie et de connivence entraîneraient l'effacement de la distinction du rôle de chacun.

Ils doivent fonctionner en toute transparence au niveau de la gestion, se soutenir tous les deux. Une confiance réciproque doit exister pour qu'ils s'entendent. Ces deux personnes collaborent, chacun dans son rôle, pour que les missions deviennent des actions. Ils partagent beaucoup de choses et doivent s'apporter l'un à l'autre. Le président et le directeur général doivent se parler et savoir se remettre en question.

Une interviewée dit que la synergie n'est pas obligatoire, car si les délégations et les missions des deux sont bien rédigées elles peuvent fonctionner côte à côte, mais c'est tout de même mieux pour

le bien-être de tous et l'image que cela peut renvoyer à l'extérieur. Elle pense que s'il y a la compétence il y a la confiance.

Clefs de la réussite d'une collaboration :

Ils doivent travailler dans la complémentarité, ne pas être en concurrence, apprendre à verbaliser et exprimer les enjeux et les ressentis. Ils auront intérêt à bien définir le territoire de chacun en précisant « qui préside les instances et le respecter », tous les ans reprendre les fiches de postes et rééquilibrer si besoin est, les points de vue doivent être les mêmes, ils ne doivent pas être opposés. Il faut qu'ils apprennent à, fonctionner ensemble en ajustant et réajustant pour trouver un bon équilibre, respecter les rôles de chacun : « échanger et dialoguer entraîne un fonctionnement sain ».

Il faut mettre en place des tableaux de bords, des comptes rendus, des statistiques, des outils en place, « le président doit dire ce qu'il veut pour en être informé ». Le président doit avoir ces outils qui lui permettront d'avoir le contrôle de l'exécution des tâches du directeur général car la confiance va avec du contrôle concret. Il ne faut pas que le bureau soit l'instrument du directeur général pour faire tout passer, ensuite, en Conseil d'Administration.

Ils doivent avoir une vision partagée, être au clair dans les rôles et les fonctions de chacun, « c'est un équilibre précaire et un combat au quotidien mais c'est possible ». Le président doit donner au directeur général la possibilité d'exécuter ses missions, pour ce faire il faut garder la trace écrite d'une ligne de conduite directrice qui sécurisera le fonctionnement mis en place même s'il y a un changement de présidence.

Question supplémentaire :

Quels moyens le Président a-t-il de s'assurer que le fonctionnement effectué au quotidien est sécurisé et que sa responsabilité n'est pas engagée ?

- Le Président doit toujours avoir un entretien annuel avec son Directeur Général.
- La moitié des personnes interviewées pense que le Président doit assister aux Négociations Annuelles Obligatoires car ce sont des moments importants pour l'association où l'employeur se doit d'être. L'autre moitié pense que si le Président traite les sujets en amont avec le Directeur Général et lit le compte rendu final, il peut s'abstenir d'être aux réunions.

- Plus de 7 personnes pensent que le Président doit être aux négociations avec les syndicats pour effectuer des accords d'entreprises, transactions individuelles, révisions des accords sur les RTT (Récupérations de Temps de Travail), ... Parce que cela remet non seulement le Président dans son rôle d'employeur mais aussi ces négociations peuvent avoir des conséquences sur les finances ou sur le dialogue social et c'est bien que le Président et le Directeur Général soient côte à côte à ces moments-là. Seule une personne pense que le Directeur Général peut gérer cela tout seul car ces rencontres font partie de ses délégations.
- Un peu plus de la moitié des interviewés pense que le Président doit assister au Comité d'Entreprise, tout en étant formé à ce type d'instance de façon à rester dans le cadre légal. Mais cela peut être intéressant pour lui de voir et d'entendre ce qu'il se passe dans les établissements et services, relaté par les représentants du personnel. Il peut aussi se rendre compte du climat social qui règne dans l'association. D'autres pensent qu'il lui suffit de lire l'ordre du jour avant les Comités d'Entreprise et de lire ensuite les comptes rendus pour suivre le fonctionnement mis en place au niveau des professionnels. Il peut malgré tout faire une apparition de temps en temps quand un sujet d'ordre politique est à l'ordre du jour.
- En ce qui concerne sa présence aux réunions de travail mensuelles avec les directeurs les avis sont partagés. D'un côté il y a ceux qui pensent que le Président doit toujours être proche des cadres, des techniciens qui vont mettre en place la politique associative. Puis il y a ceux qui pensent en plus grande majorité que cela relève totalement des Directeurs Généraux qui doivent, avec leur équipe, mettre en place les orientations prises.
- Outre sa présence systématique aux bureaux directeurs, aux conseils d'administrations, aux bureaux, à l'assemblée générale, aux rendez-vous avec les autorités de tarification, tous pensent que le Président doit mettre en place des procédures, des tableaux de bord, une organisation lui permettant de suivre à tout instant le fonctionnement sur tout. Il a le droit d'assister à toutes les réunions et les commissions. Même s'il ne l'applique pas, cela lui reste acquis.

Est-il important que le président soit reconnu comme employeur ?

Tous répondent : oui. Le président doit toujours être reconnu par l'ensemble des salariés comme l'employeur et ces derniers doivent être conscients de ses responsabilités. Le directeur général doit d'ailleurs y faire référence souvent, cela rend légitime ainsi ses venues dans les établissements car il ne faut pas qu'il perde le contact avec la base.

IV : Troisième partie :

Aujourd'hui il y a une réelle envie de la part des Présidents et des Directeurs Généraux de travailler ensemble dans le respect des rôles de chacun. Il y a aussi le mot « performance » qui arrive mettant en concurrence l'association avec le secteur marchand, les contraintes croissantes, le contexte législatif renforcé ; tout cela entraîne de nouveaux enjeux qui animent leur désir de collaborer.

Le président connaît ses responsabilités lorsqu'il se présente à ce poste. Il en accepte tous les challenges. C'est pour cela qu'il va travailler sur la gouvernance et le management, afin de s'assurer que tous comprennent les missions des uns et des autres. Il va aussi se former sur la gestion, sur le management, sur le fonctionnement des différentes instances et sur leur importance. Il va faire une liste complète des obligations d'une association en interne et la découper en actions précises, puis une autre sur son rôle à jouer en externe et l'organiser.

Le directeur général va devoir réinvestir sa mission de technicien dans la partie management avec toutes les connaissances qu'il a et le savoir qu'il peut apporter. Il devra apprendre à partager, à accepter les orientations prises et à être force de proposition, tout en faisant connaître son rôle dans cette organisation.

L'intérêt des deux personnes va être commun et leur première mission sera de fabriquer cette machine : l'association, en mettant en place un à un les « rouages » complets et sécurisés, grâce à leurs responsabilités au sein de cette organisation.

A) Démonstration :

Je vais vous présenter le contexte dans lequel se déroulera cette démonstration :

Afin d'être certain que tous les enjeux soient pris en considération, nous allons prendre une association qui a eu une histoire difficile entre la présidente et deux directeurs généraux, et qui, forte de cette expérience, a décidé de mettre au profit ce vécu en organisant un fonctionnement sécurisé.

La première partie pose le contexte vécu par l'association.

La deuxième partie va mettre en évidence tout le travail effectué pour aller vers un fonctionnement sécurisé.

La troisième partie va exposer les informations récoltées, les réponses apportées pour aller vers « une collaboration efficace ».

La quatrième partie va apporter quelques propositions.

- Première partie :

Il s'agit d'une APAEI qui a eu pendant plus de 20 ans le même directeur général et plusieurs présidents. Le fonctionnement mis en place dès le début était conforme à ce qui se faisait à cette époque. Le président déléguait beaucoup à son directeur général et de ce fait ce dernier devenant au fil des années le plus ancien dans l'association mais aussi celui qui avait accumulé tout le savoir, en était venu, sans que personne ne s'en rende compte, à détenir tout le pouvoir.

En 2005 une nouvelle présidente est arrivée sans modifier l'organisation existante puisqu'elle paraissait bien fonctionner. Mais lorsqu'en 2008, alertée de certains dysfonctionnements, elle posa des questions à son directeur général qui ne lui répondit que partiellement, elle commença à se douter que tout n'allait peut-être pas si bien. Alors elle décida d'être de plus en plus présente et de se former afin de se donner les moyens de comprendre. C'est à partir de là qu'elle pointera avec son directeur général un certain nombre d'éléments touchant au management et ne respectant pas la politique associative. Ce dernier restant sur les prérogatives qu'il s'était octroyé pendant ces 20 années ne voulut rien changer, rien reconnaître. Cela se solda par un licenciement pour « incompatibilité d'humeur » difficile à vivre pour la présidente et coûteux pour l'association.

Cette dernière a dû attendre plusieurs mois avant de pouvoir embaucher un nouveau directeur général, et afin d'être certaine que cette personne correspondait à l'association, les membres du bureau ont fait appel à un « chasseur de tête ». Un nouveau directeur général correspondant aux critères de l'association a pu prendre enfin ses fonctions, mais très vite l'association s'est rendu compte que ce dernier n'était pas transparent avec eux voire même ne respectait pas les

engagements et les orientations votés par la gouvernance. Les membres du bureau ont dû de nouveau se séparer de ce nouveau cadre en poste depuis moins d'un an.

La présidente n'avait pas pris cette fonction pour se défaire de son bras droit, et donc ainsi s'amputer de l'aide et des compétences qu'une personne étant à ce poste-là était censée lui apporter. Elle avait pris cette fonction pour faire évoluer l'association et défendre ses valeurs qui étaient aussi les siennes, alors elle décida de rester et de relever le défi !

C'est ainsi que soutenue par le conseil d'administration et par les cadres de l'association, elle a persévéré. Les cicatrices que cette expérience ont laissées sont toujours très sensibles, mais la satisfaction de voir où en est arrivée l'association aujourd'hui lui permet de moins sentir la douleur, parce que dit-elle : il faut se souvenir du passé mais regarder devant pour avancer.

Au printemps 2011 cette présidente, avec les membres du bureau, a pu enfin embaucher une directrice générale qui correspond au profil qu'elle recherchait, et qui partage les valeurs de l'association, sans passer par un cabinet extérieur.

- Deuxième partie :

Pendant toute cette période de transition les membres du bureau ont dû se partager les tâches et la présidente s'est professionnalisée. Elle a ainsi appris quelles étaient ses responsabilités au poste qu'elle occupait. Elle a aussi dû animer les comités d'entreprise, les comités d'hygiène et de sécurité des conditions de travail, les négociations annuelles obligatoires avec les syndicats et leurs représentants, les accords d'entreprises, mais outre les réunions avec les représentants du personnel et les syndicats elle a dû suivre tout le courant. Il lui a fallu présider les réunions avec les directeurs afin de trouver des solutions aux problèmes, des lignes stratégiques de conduite à tenir, des axes de travail, tout en suivant les comptes administratifs et les budgets. Le rôle de la présidente est aussi de représenter l'association auprès des partenaires extérieurs et des autorités de tarification, et c'est ce qu'elle s'est mise à faire seule ou accompagnée d'un membre du bureau et/ou d'un directeur.

C'est ainsi qu'elle a pu comprendre l'ampleur de la mission d'une association de type APAEI et aussi les missions dues à son rôle de présidente. En remettant en place la Gouvernance et le Management cette association a remis en équilibre la balance de son fonctionnement. Il lui reste aujourd'hui à s'assurer que cet équilibre soit maintenu et qu'il soit sécurisé.

Cette association s'est ainsi fédérée, avec ses adhérents et ses salariés, autour d'un projet associatif, fort de ses missions et de ses valeurs.

C'est pour cela qu'avec sa nouvelle directrice générale la présidente a tenu à clarifier les rôles et les missions de ce rouage central qui permettent à la machine, l'association, de fonctionner.

- Troisième partie :

L'objectif des « *clefs de la réussite d'une collaboration efficace entre un président et un directeur général d'une association* » est très clair. Il s'agit de faire en sorte que ces deux personnes qui représentent le rouage central ne se « bloquent » jamais. Pour ce faire il faut **sans cesse** s'assurer qu'il n'y ait aucun grain de sable qui vienne stopper le mécanisme, ni aucune usure due à l'usage et à l'ancienneté.

Dans un premier temps il faut rappeler à tous les membres du bureau et aux cadres de l'association ce qu'est la Gouvernance et le Management. Il faut désigner exactement, qui décide et qui met en œuvre.

L'association va devoir reprendre à la base sa **gouvernance** : ce qui est décidé, la meilleure façon de s'en souvenir et de s'assurer que cela soit toujours compris et fait, c'est de l'écrire et de préciser le rôle de:

L'Assemblée Générale au travers d'une **définition claire, envoyée aux adhérents et distribuée en interne** aux cadres: C'est elle qui donne les valeurs et les axes politiques associatifs, ainsi que les lignes stratégiques. Elle impulse aux techniciens les actions à mener en fonction des orientations prises.

Le Conseil d'administration doit lui aussi avoir le même type de **document communiqué à l'ensemble des administrateurs et des directeurs**. Il se réunit plusieurs fois par an, les administrateurs devant suivre l'avancée des actions travaillées et leur pertinence. Il élit les membres du bureau et vote les comptes administratifs et les budgets, ainsi que les propositions sur les orientations faites par les membres du bureau.

Afin de permettre aux membres du bureau d'être représentés dans les établissements, un administrateur délégué est élu par le conseil d'administration dans chaque établissement et service. Ainsi le mouvement parental est assuré par ce lien entre les familles et les élus, et les administrateurs délégués ont une **fiche de mission** de façon à ne faire aucune ingérence vis-à-vis de la fonction du directeur de l'établissement. (*Annexe n°3*)

Le bureau va aussi devoir être transparent en donnant son **fonctionnement aux administrateurs et aux directeurs**. Il fonctionne tous les mois et tout au long de l'année de façon à suivre le courant, participer au recrutement des cadres, décider des orientations à court terme, et proposer ceux à long terme....

Chacun des membres du bureau a des **fiches de missions, transmises aux administrateurs et aux directeurs**, bien précises en fonction de leur domaine de compétence, qui est en lien avec leur rôle au bureau, ainsi que des retours à faire à cette instance au fur et à mesure de l'avancée des commissions dans lesquelles ils siègent. (*Annexe n°2*)

Les rôles et les missions sont ainsi communiqués à l'ensemble des acteurs importants de l'association pour ce qui est de la Gouvernance.

A présent nous allons aborder le thème du Management, qui est la déclinaison opérationnelle des moyens techniques et humains en place au service d'un projet. Il nous faut donc définir le rôle de:

La directrice générale, qui doit avoir ses missions très clairement écrites au travers d'une **fiche de poste** et ses **délégations** qui doivent aussi être rédigées de façon à ce qu'elle, mais aussi l'organisation, soit protégée.

A partir de là, tous les cadres de l'association, directeurs, directeurs adjoints, chefs de services, chefs d'atelier, mais aussi ceux faisant partie du paramédical comme par exemple, les médecins, les infirmières, les psychologues, ... doivent avoir des **fiches de postes** et leurs **délégations** ou **subdélégations** très précises.

Ensuite l'association devra donner à tous les autres salariés une **fiche de poste** en fonction de leur diplôme et des missions qu'ils exercent dans l'association.

La communication, qui est un élément essentiel dans l'organisation et surtout dans le maintien de ce qui est mis en place, ne doit jamais être oubliée. C'est pour cela qu'il ne faut jamais hésiter à se servir de cet outil indispensable. L'idée est de diffuser à tous les acteurs, adhérents et salariés, un organigramme expliquant la gouvernance, qui elle est et ce qu'elle fait, et le management, qui l'effectue et comment.

Au centre figurera un rectangle dans lequel la présidente et la directrice générale seront réunies.

La première étape est d'avoir écrit le rôle et les missions de chacun. A présent il va falloir mettre en place une organisation qui permette à tous de fonctionner sans faire d'ingérence dans les tâches des uns et des autres. Mais n'oublions pas que depuis le début je parle de rouages et comme nous le savons, pour qu'ils fonctionnent, il faut qu'ils aient des « dents » qui s'emboîtent les unes dans les autres, autrement dit, il est indispensable que les professionnels aient des moments où ils se croisent, où ils se transmettent les informations, à remonter ou à descendre, nécessaires pour continuer leur course.

Tous ces rouages du plus petit au plus gros ont besoin d'être informés et de communiquer pour fonctionner.

Ils doivent tous suivre le même rythme, celui donné par la gouvernance pour les orientations prises et par le management pour les actions à mener afin de les réaliser.

Ce rythme est le même car il ne peut pas y avoir de discordance à ce niveau-là. C'est du rectangle, dans lequel se trouvent la présidente et la directrice générale, que partira le rythme, le tempo qui harmonisera le Fonctionnement.

La présidente et la directrice générale doivent se mettre d'accord sur leurs priorités et sur une façon de travailler commune. Elles tracent ensemble les mêmes notes de musique sur la partition qui sont jouer sur un même temps, c'est-à-dire un an, deux ans ou trois ans, tout dépend de la durée sur laquelle a été étalé le plan d'actions stratégiques et politiques voté par la gouvernance.

Quelle que soit la durée prévue pour les objectifs à atteindre le rôle de chaque musicien est tellement complexe que cela demande à ces deux chefs d'orchestre de se rencontrer très souvent. Il leur est nécessaire de se transmettre toutes les semaines, même plusieurs fois par semaine, les informations récoltées par l'une ou l'autre. Si elles ne le faisaient pas, cela risquerait de les mettre en danger mutuellement, et cela elles ne peuvent pas se le permettre.

Elles vont devoir aussi se répartir clairement les instances dans lesquelles elles vont siéger séparément ou ensemble. La présidente et la directrice générale auront toujours comme préoccupation de contrôler que le fonctionnement soit sécurisé et qu'il corresponde aux orientations votées. La présidente travaille en confiance avec sa directrice générale ce qui n'exclue pas le contrôle, il lui faut aussi être vigilante à ne pas discréditer sa directrice générale auprès des autres salariés voire même des administrateurs. Lorsqu'il y a eu « carence » d'une de ces deux personnes dans une association, la place laissée vacante a inévitablement été remplie par une voire plusieurs personnes. C'est pour cela qu'il faudra prendre le temps de repositionner la nouvelle arrivante dans ses fonctions et encourager les personnes qui ont aidé pendant cette absence à reprendre leur mission première.

Elles vont, ensemble, mettre en place cette organisation :

Pour la partie Gouvernance.

- La présidente présidera les Assemblées Générales, à ces instances elle laissera la parole à son secrétaire de bureau pour lire le rapport d'activité, à son trésorier et à sa directrice administrative et financière pour lire le rapport financier, à sa directrice générale pour lire les mentions à voter, et le rapport moral et d'orientation sera lu par elle-même et par le ou les vice-président(s). Toute l'organisation de ces assemblées sera sous la responsabilité de la directrice générale.
- La présidente présidera les Conseils d'Administration, elle veillera à ouvrir les séances et à les clore, elle donnera la parole autant que faire se peut aux membres du bureau pour certains sujets et se partagera le reste de l'ordre du jour avec sa directrice générale et sa directrice administrative et financière.
- La présidente présidera les réunions de bureau en les animant de la même façon que les conseils d'administration.

La présidente devra avoir une politique de formation des administrateurs afin que tous comprennent le fonctionnement de l'association, l'importance de leur rôle au conseil d'administration, qu'ils se préparent à intégrer le bureau et soient force d'informations et de propositions aux autres membres à la suite de la formation reçue.

Pour la partie Management :

Coté employeur :

- La présidente présidera le comité d'entreprise après avoir reçu une formation correspondant à cette instance. L'ordre du jour fait par le secrétaire du comité et complété par l'employeur est vu entre la présidente et la directrice générale. Les questions sont préparées par la directrice générale et retransmises à la présidente lors d'un rendez-vous organisé à cet effet avant la réunion. La directrice générale s'empare des sujets techniques et la présidente des sujets d'ordre politique s'il y en a et aussi de ceux qui incombent à l'employeur. La directrice générale lira le compte rendu et le transmettra à la présidente en attirant son attention sur certains écrits effectués par le

secrétaire du comité d'entreprise. Il est important que cela soit fait car la présidente signe ce compte rendu avec le secrétaire et ce document sera ensuite affiché sur tous les tableaux destinés à cet effet dans tous les établissements de l'association. La présidente peut aussi s'abstenir d'y participer et dans ce cas précis la directrice générale aura dans ses délégations une clause qui précisera qu'en cas d'absence au comité d'entreprise de la présidente, la directrice générale représentera l'employeur. Dans ce cas précis la directrice générale devra suivre l'organisation mise en place ci-dessus concernant l'ordre du jour et la lecture du compte-rendu avec la présidente.

- En ce qui concerne le fonctionnement des négociations annuelles obligatoires et des accords d'entreprises mis en place, l'organisation du comité d'entreprise s'appliquera de la même façon pour ces instances.
- La directrice générale présidera, par délégation de la présidente, les réunions de Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail. Elle transmettra en amont l'ordre du jour qui sera abordé et les comptes rendus de cette instance à la présidente.
- La directrice générale présidera les réunions où se trouveront rassemblées les directeurs des établissements, puisqu'elles auront toutes un aspect technique et que cela regarde le management. Par contre, si à une de ces réunions un sujet d'ordre politique est abordé la présence de la présidente peut être utile. Dans tous les cas la présidente peut à tout moment avoir les comptes rendus de ces réunions pour se rendre compte du travail fait, des sujets abordés, et de l'état d'esprit de ses cadres.
- La directrice générale informe la présidente des sanctions prises à l'encontre des salariés, d'autant plus lorsque l'orientation va vers un licenciement, cela peut voir des conséquences financières importantes pour l'association.
- La présidente et la directrice générale s'assurent que la gestion des ressources humaines respecte bien le droit et les devoirs d'un employeur, car c'est elle qui devra rendre des comptes devant l'inspection du travail le cas échéant.
- La présidente suit avec la directrice générale et la directrice administrative et financière l'état financier de l'association et ceci tous les trimestres établissement par établissement, en ayant le détail des charges du personnel, charges de fonctionnement,... C'est elle qui est responsable aux yeux des autorités de tarification de la gestion des budgets des établissements et une mauvaise gestion peut impacter sur les fonds propres de l'association. Elle reçoit aussi les tableaux de bord des ESAT pour suivre leur budget commercial.

- La directrice générale informe la présidente lorsqu'un directeur d'établissement met en place une procédure de signalement auprès du procureur de la république. La présidente s'assure que la directrice générale et tous les cadres soient dans le respect de la bienveillance car s'il s'avère qu'il y a eu maltraitance auprès d'un usager elle en sera responsable. La présidente a accès à toutes les informations qu'elle demande sans aucune restriction ainsi que la directrice générale.

- La présidente est responsable devant ses mandants de l'avancée des axes votés en assemblée générale, la directrice lui apporte donc régulièrement l'état de ces avancées avec l'atteinte des objectifs intermédiaires. La directrice générale est responsable devant la présidente des actions menées pour y arriver.

- La présidente a les moyens de s'assurer que des procédures relatives à tout ce qui précède ont été mises en place au niveau de l'association de même qu'il doit en exister pour toutes les décisions prises. La directrice générale doit aussi pouvoir évaluer les risques quels qu'ils soient à tout instant en mettant en place d'autres procédures.

- Toute cette organisation, de procédures déclinant un fonctionnement obligatoire et de procédures contrôlant l'application de ce fonctionnement, est lourde à mettre en place et peut rencontrer des blocages de la part de tous. C'est pourquoi il faut communiquer sur l'importance qu'il y a à la respecter car la responsabilité de chacun est engagée à tous les échelons. Pour pouvoir mettre en place cette lourdeur administrative la présidente sera aux côtés de la directrice générale afin dans un premier temps d'en faire comprendre l'intérêt pour que dans un second temps ces décisions s'imposent à tous.

- La directrice générale tient toujours informée la présidente des nouveaux textes qui sortent donnant des obligations à l'employeur, par exemple l'autorisation faite à tous les professionnels d'ouvrir des Comptes Epargne Temps sans limite de jours et les conséquences que cela peut avoir pour le futur de l'association, c'est-à-dire le départ anticipé à la retraite de beaucoup de salariés sans que les autorités de tarification ne les provisionnent entièrement. Il y a aussi les textes officiels qui sortent en plein été, voire en septembre, et qui imposent à l'employeur de mettre en place un accord d'entreprise sur « les seniors » par exemple avant le 31 décembre de l'année en cours. Outre le fait que cela rajoute du travail et des temps de réunions, cela demande à l'employeur, qui n'a pas de moyens, de faire des propositions et d'aboutir à une signature de cet accord par toutes les parties prenantes.

La présidente et la directrice générale doivent s'assurer qu'il y a une constante recherche d'une gestion saine dans un bon climat social respectant les droits et les devoirs de chacun, tout en mettant en place le plan d'axes stratégiques et politiques.

Coté représentant de la politique associative :

La directrice générale aide la présidente à assumer son autre rôle que celui d'employeur. La présidente peut ainsi se rendre à des réunions à l'extérieur traitant de la politique mise en place pour le secteur médico-social, sur les orientations décidées au niveau du Gouvernement et sur les répercussions que cela aura sur l'association. La présidente doit être dans des instances stratégiques, politiques et décisionnelles essentielles pour l'association que cela soit au niveau Départemental, Régional ou National. La présidente et la directrice générale échangent ensuite sur les informations reçues et la position que prendra ensuite l'association d'un point de vue stratégique.

La directrice générale fait remonter les besoins à la présidente de façon à ce que l'association puisse aller les faire reconnaître et avoir la possibilité d'augmenter l'agrément ou de construire un nouvel établissement ou service pour les personnes handicapées mentales. Dans tous les cas ces demandes doivent être travaillées par la présidente et la directrice générale car cela impactera sur l'association à tous les niveaux : financier (budget), humain (ressources humaines), immobilier (niveau d'endettement), L'association, ayant pour mission de répondre aux besoins recensés sur le secteur qu'elle recouvre, devra en connaissance de cause travailler pour y répondre.

Coté du binôme :

La présidente et la directrice générale travaillent ensemble, mutualisent leurs compétences, leurs raisonnements, leurs idées. Elles vont ainsi apprendre à développer leurs connaissances et à les partager pour le bien de l'association. C'est aussi leur intérêt car cela ne fera qu'apporter une valeur ajoutée à l'APAEI et également à chacune d'entre elles.

Comme je l'ai dit plus haut, elles sont dans le même périmètre, elles sont complémentaires et par conséquent ne doivent jamais se mettre en concurrence, car à ce moment-là elles ne travailleront plus pour l'association mais pour leur intérêt personnel. La présidente et la directrice générale

doivent échanger, se rencontrer toutes les semaines, ainsi elles apprendront à se connaître et à se dire les choses sincèrement tout en respectant leur fonction réciproque. Elles pourront faire le point et revoir si besoin est les missions et les délégations de la directrice générale afin de les ajuster au plus près de la réalité du fonctionnement.

Pour toutes les personnes interviewées, sauf une, **la synergie humaine** est indispensable ! Nous pouvons constater que toutes les actions mises en place ci-dessus mettent en évidence une complicité, une transparence obligatoire entre les deux personnes qui partagent beaucoup de responsabilités. Le fait de partager les mêmes valeurs, la même éthique mais aussi les mêmes priorités et les mêmes préoccupations va entraîner un soutien mutuel qui sera conforté par tous ces contrôles visés plus haut. Toutes les deux ont pris une fonction lourde à assumer et font corps dans un même rouage qui se trouve au centre de la machine.

Alors à l'association de définir « ses valeurs » et de s'assurer qu'elles restent au cœur du fonctionnement.

Pour une personne interviewée, cette synergie n'est pas indispensable. Elle dit que si les écrits sont précis sur les rôles et les missions de la présidente et de la directrice générale, si les fiches de poste et de délégation sont à jour et respectées, le duo peut fonctionner. Elles ne doivent pas avoir de dissonance entre leurs discours et leurs décisions afin de donner l'image d'un fonctionnement serein. La directrice générale doit comprendre ce que la présidente dit car elles vont toutes les deux dans le même sens.

Cette personne pense que si cette synergie existe, alors cela renverra une image positive de bonne entente de ces deux personnes et rassurera la gouvernance et le management sur leur cohésion en plus d'apporter un bien-être à l'une et à l'autre dans leur fonctionnement.

Si la directrice générale n'est pas en phase avec la présidente qui est la garante des fondamentaux de l'association, des orientations prises et votées, alors il lui faudra revoir la pertinence de rester à ce poste.

- Quatrième partie :

Voici les propositions qui émanent de cette réflexion approfondie.

- Tenir toujours son projet associatif à jour avec un plan d'axes stratégiques et politiques qui donne la ligne de conduite pour tous.
- Rappeler ce que sont : la bonne Gouvernance et le Management. C'est là que repose le principe même de fonctionnement d'une association au travers de ces deux grandes parties qui la représentent.
- Distinguer les rôles et les missions des élus et des salariés et les faire connaître.
- Mettre en place un fonctionnement homogène et sécurisé dans tous les pôles (administratifs, ressources humaines, financiers,) qui font fonctionner l'association, au travers de procédures appliquées et contrôlées.
- S'assurer que les missions premières de l'association soient bien respectées par le biais de protocoles contrôlés.
- Travailler constamment sur le duo, présidence et directeur général, afin qu'ils aient tous les deux les moyens pour fonctionner sereinement.
- Mettre en place une organisation claire et précise sur les rôles des deux moteurs de l'association au travers de fiches de postes, de délégations, mais aussi de procédures relatives au fonctionnement qui sécuriseront l'un et l'autre sur leurs missions distinctes et mutuelles.
- Organiser un rythme de travail individuel et commun pour que le président et le directeur général puissent partager leurs connaissances et réfléchir sur des stratégies à prendre, sans que les tâches quotidiennes viennent les en empêcher.
- Revoir régulièrement l'organisation en place et ne pas hésiter à la modifier si besoin est.
- Reconnaître par la Gouvernance et le Management, la lourde tâche qui incombe à chacune des deux parties et se faire aider par le biais des élus comme par celui des professionnels.

Les associations ayant eu des difficultés par le passé et ayant modifié leur fonctionnement tout en ayant mis en place un binôme qui travaille avec un cadre clairement posé et ayant pris en considération l'aspect « humain » des relations, confirment mes dires.

Ne jamais oublier que nous sommes dans le monde associatif et non dans celui du monde marchand et que la dimension Humaine est ce qui la distingue des autres secteurs.

V : Conclusion :

« Quelles pourraient être les clefs de la réussite d'une collaboration efficace entre un président et un directeur général d'une association ? »

A) Les principaux résultats :

Il apparaît comme évident que la « collaboration entre un président et un directeur général » est primordiale dans le fonctionnement d'une association.

Toutes les personnes interviewées le disent en rappelant son importance comme ces phrases le précisent : « le binôme est difficile à réaliser car il faut prendre en considération le fonctionnement humain de chacun ainsi que son histoire professionnelle, mais le binôme est essentiel » ou « c'est un équilibre précaire qui demande un combat quotidien, mais c'est possible ! ».

Tous soulignent que, « les clefs de la réussite d'une collaboration efficace » passent par des écrits et la précision des rôles et des missions du président et du directeur général ainsi que par l'organisation mise en place pour le fonctionnement.

Il en ressort l'importance pour le président d'être reconnu comme employeur. D'autre part, s'il doit assister à certaines réunions, il n'est pas nécessaire qu'il soit présent à toutes. La gouvernance et le management distinguent bien, de par leur mission, les rôles de ces deux personnes. Le directeur général doit avoir une latitude de fonctionnement lui donnant ainsi une liberté d'organisation.

B) Les limites et les perspectives :

Limites

Les limites du travail effectué sont multiples :

Il faut prendre en considération qu'il s'agit d'un type d'association bien spécifique dont les services et établissements sont gérés par des parents d'enfants handicapés mentaux. L'implication humaine est peut-être différente pour d'autres types d'associations orientées vers un autre secteur que celui du social. Toute association a son histoire, son intérêt propre à exister et son importance à continuer de fonctionner.

Les associations dont je parle tout au long de ce mémoire sont financées par des fonds publics, donc totalement dépendantes. Il y a d'autres associations qui ont leurs fonds propres provenant de cotisations, de dons, de subventions sans aucune obligation à rendre compte, ou pouvant fonctionner à petit budget.

La législation du secteur médico-social dicte le mode de conduite des APAEI, compte tenu de la population prise en charge. Dans le monde associatif, pour beaucoup d'associations seule la loi de 1901 explicite sur quel mode repose leur existence.

Pour revenir sur les associations de type APAEI, mon mémoire n'en concerne qu'une partie car je ne me suis pas orientée vers celles de grande taille ayant par exemple plus de 1000 salariés (ADAPEI). Ces dernières ont, en règle générale, une équipe de cadres plus importante avec une organisation de fonctionnement adaptée, comme par exemple plusieurs CE avec un CCE. La taille de ces associations nécessitera alors au président et au directeur général de mettre en place un autre type d'organisation de leur rôle, ce qui ne leur enlèvera pas leur responsabilité.

Celles de petites tailles sont depuis quelques années fortement encouragées à se regrouper, voire même à fusionner, par les financeurs pour, mutualiser leurs moyens en tout genre, sécuriser leur fonctionnement et diminuer le nombre d'interlocuteurs qu'ils ont en face d'eux.

Les exemples cités tout au long de ce document ne sont pas exhaustifs même s'ils peuvent se multiplier sur le plan national. L'histoire de l'association est toujours très importante car elle impacte longtemps sur le fonctionnement mis en place et sur les gens qui la gouvernent.

Les difficultés, qui peuvent être d'ordre financier, de taille ou de moyen humain, que rencontrent les associations peuvent aussi mettre au deuxième plan l'intérêt d'une bonne gouvernance et d'un bon management, et influencer par conséquent sur le report d'un plan d'axes stratégiques et politiques.

Il y a encore certains présidents qui ne sont pas toujours conscients de leurs responsabilités, ou n'ont pas toujours le souhait de se former, de se professionnaliser gardant à l'esprit le fait d'être « seulement » un bénévole ou pensant être capable d'assumer sans aide leur mission.

Il s'agit et s'agira toujours d'une relation de personnes et donc les jeux de pouvoir ne sont jamais à mettre de côté. Si malheureusement les dérives du pouvoir s'avèrent exister entre ces deux personnes, le duo sera en difficulté de fonctionnement et il appartient aux administrateurs de trancher et de prendre la décision qui s'impose envers la personne qui n'est plus dans son rôle.

Pour partir sur des bases solides, le président et du directeur général doivent reconnaître leurs compétences et leurs pouvoirs mutuels. Si non l'organisation s'en trouvera fragilisée. Mais là, nous sommes dans le cadre des relations humaines.

Les directeurs généraux se forment tout au long de l'année en allant à des séminaires, des colloques, des journées de formation organisées pour eux sur des thèmes bien précis. Toutes ces journées organisées par différents intervenants formant les professionnels responsables du secteur médico-social, comme par exemple le syndicat employeur ou l'Union nationale, nécessitent la présence du directeur général qui n'a malheureusement pas toujours le temps d'y aller. L'association a un budget pour former ses salariés, ce qui n'est pas le cas pour les administrateurs qui eux doivent se former sur les fonds propres de l'association.

Fort heureusement beaucoup d'associations ont pris conscience de l'importance de permettre aux présidents de se former et leur donnent les moyens d'y avoir accès. Malheureusement comme pour le directeur général, le président n'a pas toujours le temps de se rendre à ces journées surtout pour ceux exerçant une activité professionnelle en parallèle.

Perspectives :

Le milieu associatif doit être reconnu de tout le monde, surtout au niveau du secteur du médico-social qui a énormément évolué. Il est demandé aux présidents et aux directeurs généraux d'aujourd'hui d'exercer des missions qui dépassent, de par l'augmentation des tâches, celles qui étaient les leurs dans les années passées. Les DDASS (Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales) et les DRASS (Directions Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales) ont disparu laissant la place aux ARS (Agences Régionales de la Santé). Cela signifie que la réflexion voulue par le gouvernement ne se situe plus au niveau des besoins sur un Département mais sur une Région. La décentralisation mise en place depuis plusieurs années partageant ainsi les charges de l'Etat avec le Département au niveau des Conseils Généraux influe beaucoup sur les moyens attribués aux associations tenant compte des choix politiques votés par les conseillers généraux.

- Depuis une dizaine d'années, on ne cesse de voter de nouvelles lois et décrets d'application pour le secteur médico-social.
- La convention collective est aussi en cour de négociation.
- Les moyens et les orientations de la médecine du travail concernant les salariés sont pour les premiers faibles et pour les deuxièmes très axés vers les obligations de l'employeur comme par exemple, les risques psychosociaux au travers de l'élaboration des Documents Uniques d'Evaluation des Risques Psychosociaux.
- Les financeurs encouragent fortement les associations à mettre en place des Contrats Obligatoires Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens afin de planifier à long terme leurs projets et les moyens dont ils ont besoin.

Toute cette mouvance et bien d'autres qui touchent ce milieu obligent le président et le directeur général à travailler ensemble.

Alors je peux conclure en disant que si tous les ingrédients sont mis en place au niveau de l'association pour que ce tandem fonctionne : c'est réalisable.

Faut-il encore que toutes les instances ayant le pouvoir d'impacter sur l'association de l'extérieur soient dans un esprit de collaboration et de compréhension.

VI : Remerciements :

C'est avec beaucoup d'émotion que je dédie ce mémoire à ceux qui me sont le plus cher au monde, mes trois enfants et mon mari.

Comme nous pouvons le constater il s'agit là encore d'une histoire d'êtres humains, mais que sommes-nous d'autre à part cela !

Mon mari me dit « idéaliste », mes enfants me disent « aimante », mes amis me disent « battante », mes collaborateurs me disent « pleine d'énergie », certains me disent « optimiste », et en règle générale on me dit « exigeante ».

Les membres de l'association et du mouvement dont je dépends m'ont donné les moyens d'y parvenir.

ADEMA a cru en moi, messieurs Hervé Garrault et Luc Marot m'ont soutenue bien au-delà de ce qu'ils pensent l'avoir fait.

Comment dans ces conditions pourrais-je ne pas croire en l'être humain !

Ce mémoire est comme moi plein d'espoir et pas utopique.

Je vous invite à y croire et cela deviendra réalité.

Nadine Blot, heureuse d'avoir passée la ligne d'arrivée.

VII : Quelques littératures existantes sur ce sujet :

Nous constatons que depuis les années 2000 ce sujet est abordé sous trois grands chapitres :

- Gouvernance Associative :

« La gouvernance des grandes associations et fondations- recommandations et guide pratique » Institut Français des administrateurs (IFA) décembre 2006

Guide Synergie Qualité « Propositions pour des actions humanitaires de qualité » Coordination Sud (Solidarité Urgence Développement) juin 2005

Charte de déontologie des organisations faisant appel à la générosité du public » Comité de la charte, juin 2007

Dossier : « Le concept de gouvernance : comment l'appliquer aux associations ? » La revue associations, n° 20- juillet 2006

« Les cahiers de l'Uniopss n°19 » juin 2007

« Transparence et associations » Observatoire KPMG- février 2007

« La gouvernance associative » Conférence Adéma – Ecole des Mines de Paris, 31 janvier 2008

« Bonnes pratiques et transparence associatives » Référentiel ESSEC Chaire Entrepreneuriat social, mars 2007

« Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale » Francis Batifoulier et François Noble (Dunod- septembre 2005)

- Management Associatif :

« Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales » Patrick Lefèvre (Dunod-2008)

« Quand les associations interrogent les modèles de management » Hélène Rainelli le Montagner (L'Harmattan- juillet 2007)

« L'esprit militant et le management » François Rousseau (Les amis de l'école de Paris- décembre 2004)

« Le management associatif et les ressources humaines » Les cahiers de Techné-conseil (n°3-mai 2001)

- La dirigeance associative :

« La dirigeance des associations gestionnaires » Jean-Pierre Hardy « L'année de l'action sociale 2007 »

« Dirigeance des associations gestionnaires dans le secteur social et médico-social : un enjeu majeur pour l'exercice de nos métiers » IASS la revue n°50 (mars 2006)

« La dirigeance associative et le changement. Eléments de réflexion sur les ressorts légitimes de l'action » Fabrice Traversaz (Séminaire du GNDA –Groupement National des Directeurs d'Associations- octobre 2003)

- Jurisprudence :

Gouvernance associative : Le pouvoir d'initiative des directeurs généraux. Cours de cassation, chambre sociale, n° 09-41608, 8 décembre 2010. Article paru dans « l'actu jurisprudence » Olivier Poinot- avocat au barreau de Montpellier. Direction(s) n°87, juillet-août 2011

Toute cette documentation, en partie prise de la bibliographie de l'UNAPEI, traite de l'importance de la gouvernance et du management notamment au niveau du fonctionnement entre le Président et le Directeur Général et de toute sa complexité surtout dans le milieu du médico-social.

Les annexes :

Annexe n°1 :

Questionnaire relatif au sujet du mémoire

« Quelles pourraient être les clefs de la réussite d'une collaboration efficace entre un Président et un Directeur Général d'une association? »

Présentation de la personne interviewée :

Nom : _____ Fonction : _____

Date d'entrée dans l'association :

Questions d'ordre général :

Q1 : Comment définiriez-vous la Gouvernance?

Q2 : Comment définiriez-vous le « management » ?

Q3 : Quel est l'intérêt pour une association d'élaborer un projet associatif ?

Questions relatives à l'organisation d'une association :

Q4 : Quelle différence faites-vous entre un président et un directeur général?

Q5 : Est-ce qu'il est important de différencier les rôles d'un président et d'un directeur général?

Q6 : Quelles sont pour vous, les missions d'un président d'une association?

Q7 : Quelles sont pour vous les missions d'un directeur général?

Q8 : Quelles sont les difficultés que peuvent rencontrer un président et un directeur général dans leur collaboration et organisation?

Questions relatives au fonctionnement d'une association:

Q9 : Connaissez-vous le fonctionnement mis en place entre le Président et le DG de votre association ?

- a) OUI (Q10)

- b) NON (Q11)

Q10 : Décrivez le moi.

Q11: Etes-vous satisfait de ce que vous percevez du fonctionnement ?

- a) Satisfaisant
- b) Plutôt satisfaisant
- c) Plutôt insatisfaisant
- d) insatisfaisant

Q12 : Pouvez-vous expliquer votre réponse ?

Q13 : Y-a-t-il pour vous, une nécessité de « synergie » humaine pour ce tandem ?

Q 14 : Quelle serait pour vous les clefs de la réussite d'une collaboration efficace entre un Président et un DG d'association?

Tout va être basé sur des associations de parents ou d'amis gestionnaires, soit perçu par des gens en interne d'une association ou par des partenaires ayant connaissance de près ou de loin de notre fonctionnement.

Annexe n°2 :

Fiches de fonctions des membres du bureau :

PRESIDENT

- Le Président est élu par le Conseil d'Administration.
- Il veille au respect du projet associatif.
- Le Président, comme le Vice-Président, ne peut être président d'une association tutélaire dont les pupilles sont accueillies dans un établissement géré directement par l'APAEI.
- Il assure l'animation. Il a un rôle politique fort. A ce titre, il donne l'impulsion aux actions et orientations prises par l'Association. Il doit également rendre compte de l'exécution de ces orientations devant l'Assemblée Générale dans le cadre de son rapport moral.
- Il contrôle l'application des statuts et du règlement intérieur.
- Il convoque et préside les réunions de l'Assemblée Générale ordinaire, extraordinaire, du Conseil d'Administration et du Bureau.
- Il exécute les décisions du Conseil d'Administration. Il a un rôle de suivi des décisions prises en Conseil d'Administration. Il est garant des décisions prises et de leur exécution.
- Il signe conjointement avec le Secrétaire les procès-verbaux et extraits de procès-verbaux des réunions.
- Il est le représentant juridique de l'Association face aux usagers, aux membres, aux autorités de tarification et de contrôle, aux autorités judiciaires...
- Il représente l'APAEI en justice et dans tous les actes de la vie civile en application de l'article 12 des statuts.
- Il peut participer de plein droit aux diverses commissions. Il est régulièrement informé de l'avancement des travaux des commissions.
- Il assure la gestion courante de l'Association : recrute le personnel, ordonne les dépenses, signe les délibérations et tout le courrier engageant l'Association.
- Il participe à la vie associative départementale, régionale et nationale.
- Il veille à l'harmonisation fonctionnelle générale des établissements tout en restant dans le respect des projets de chaque établissement.

- Il a le souci de la vie de l'Association et du fonctionnement des établissements qu'il visite autant qu'il le juge utile.
- Il peut déléguer une partie de ses attributions à un membre du Bureau en spécifiant l'étendue et la durée de ces délégations, ainsi que les modalités de leurs comptes rendus.
- Il préside le Bureau Directeur et le Comité Technique de l'Association.
- Il prépare le rapport moral et le rapport annuel d'orientation de l'Association pour l'Assemblée Générale.
- En cas d'urgence, il prend toutes les décisions nécessaires pour assurer la continuité de la gestion et pour introduire en justice. Dans un deuxième temps, il en rend compte au Conseil d'Administration dans les délais les plus courts.
- Il met en place et préside la Négociation Annuelle Obligatoire, les accords d'entreprise, dénonce les accords avec possibilité de délégation après consultation du Conseil d'Administration.
- Il convoque et préside le CE, le CHSCT, sauf délégations définies.
- Il établit les délégations du Secrétaire Général et du Directeur Administratif et Financier et les fait valider par le Conseil d'Administration.
- Il prend en charge la promotion de l'Association par une information et une sensibilisation en direction des adhérents, Pouvoirs Publics, médias.
- Responsabilités : au regard de l'ensemble de ces missions, le Président de l'Association est l'acteur clé de la vie politique de l'Association. En sa qualité de représentant légal, il peut voir sa responsabilité civile et pénale engagée dans le cadre de ces missions.

VICE-PRESIDENTS

Le Bureau comprend un premier Vice-Président et un second Vice-Président.

Les Vice-Présidents secondent le Président dans toutes ses activités et le remplacent lorsque celui-ci est empêché.

Si pour un motif grave, le Président ne peut exercer son mandat, c'est le premier Vice-Président qui le remplace. Il a alors les mêmes attributions que le Président.

TRESORIER

Le Trésorier s'occupe des finances de l'APAEI. Il a la charge de :

- ☐ La préparation du budget de l'Association
- ☐ Sa présentation au Conseil d'Administration qui précède l'Assemblée Générale
- ☐ Il lit le rapport financier et le soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale
- ☐ L'exécution du budget approuvé
- ☐ L'établissement du bilan annuel et du rapport financier
- ☐ Est tenu informé de la gestion des biens de l'Association conformément aux décisions prises
- ☐ Est tenu informé de la tenue des livres
- ☐ Est tenu informé de la comptabilisation des recettes et des dépenses du compte de l'Association
- ☐ Est tenu informé du paiement des dépenses et des charges
- ☐ Est tenu informé de l'encaissement des recettes
- ☐ Il participe au recouvrement des cotisations et à l'élaboration de la liste des adhérents à jour en janvier

Il est consulté et/ou impliqué sur tous projets susceptibles d'avoir une incidence financière. Il bénéficie des services des salariés comptables du siège.

Le Trésorier Adjoint seconde le Trésorier dans tout ou partie de ses attributions. Il peut à ce titre recevoir délégation de signature, temporaire ou permanente, sur autorisation du Bureau. Il remplace le Trésorier en cas d'empêchement.

SECRETAIRE

- Il est le Secrétaire de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration et du Bureau.
- Il s'assure de la bonne tenue des tâches administratives en général : correspondance de l'Association, tenue des registres des délibérations et des procès-verbaux, consultation des archives.
- Il est chargé des comptes rendus des réunions et de la rédaction des procès-verbaux.
- Il assume les feuilles de présence et l'organisation des votes.
- Il prépare le rapport d'activités de l'année écoulée qu'il présente à l'Assemblée Générale ordinaire.
- Le Secrétaire-Adjoint seconde le Secrétaire dans tout ou partie de ses attributions. Il le remplace en cas d'empêchement.

Annexe 3 :

ADMINISTRATEUR DELEGUE AUPRES D'UN ETABLISSEMENT

La désignation d'un Administrateur délégué ne répond à aucune obligation légale, réglementaire ou statutaire. En effet, ce poste est né de la pratique ; il consiste à mettre en place un intermédiaire entre le Président d'une association gestionnaire d'un établissement et le directeur de l'établissement.

L'Administrateur délégué accomplit sa mission non seulement en défendant les intérêts de l'établissement délégataire mais plus encore en veillant au respect de l'éthique associative.

La présence d'un Administrateur délégué au sein d'un établissement est une décision associative. Une procédure de désignation doit être respectée et certaines conditions (décrites ci-dessous), remplies en la personne du candidat au poste d'Administrateur délégué.

I - DESIGNATION DE L'ADMINISTRATEUR DELEGUE

L'Administrateur délégué est nommé parmi les membres actifs du Conseil d'Administration.

L'Administrateur délégué est nommé et révoqué par le Conseil d'Administration, sur proposition de son Président.

En cas de révocation de l'Administrateur délégué, il appartient au Conseil d'administration de décider si cette décision met également fin au mandat d'Administrateur.

En cas de démission, l'Administrateur délégué portera sa décision à la connaissance du Président par l'envoi d'une lettre recommandée. La cessation des fonctions d'Administrateur délégué sera

effective 15 jours après la date de réception de la lettre recommandée par le Président. La démission du poste d'Administrateur délégué n'implique pas la fin des fonctions d'Administrateur au Conseil d'Administration sauf volonté contraire expresse du démissionnaire.

L'Administrateur délégué a pour interlocuteurs le Président et le Directeur de l'établissement. Il est investi d'une mission de conseil, d'information, et éventuellement de médiation. Ces attributions sont exclusives de tout pouvoir de décision.

II – PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR DELEGUE

Le profil de l'Administrateur délégué est le suivant :

- ☐ Etre Administrateur en tant que membre actif
- ☐ Faire preuve de loyauté
- ☐ Etre responsable
- ☐ Faire preuve de vigilance
- ☐ Etre conciliant
- ☐ Avoir le sens des nuances

III – OBLIGATIONS

L'Administrateur délégué a notamment comme obligations :

- ☐ La confidentialité
- ☐ De représenter le Conseil d'Administration auprès du Directeur
- ☐ De représenter le Conseil d'Administration auprès du Conseil à la Vie Sociale
- ☐ De s'intéresser à la vie de l'établissement délégataire et pas seulement à un ou des cas particuliers - De veiller à privilégier l'intérêt général sur l'intérêt particulier.
- ☐ De rendre compte régulièrement au Président

- ☒ D'être informé du plan d'investissements et de son suivi
- ☒ D'être informé du budget prévisionnel
- ☒ D'être informé, par le Directeur, du rapport d'activité de l'établissement
- ☒ D'accompagner, en tant que de besoin, les familles en tant que médiateur auprès de l'établissement
- ☒ De rencontrer le Directeur de l'établissement au moins 1 fois tous les deux mois

L'Administrateur délégué sera informé de toute embauche en contrat de travail à durée indéterminée pendant la période d'essai.

Par contre l'Administrateur délégué ne doit pas

- ☒ Se substituer à l'autorité du Directeur d'établissement
- ☒ Avoir des relations directement avec le personnel lors de l'exécution de sa mission, ses seuls interlocuteurs étant le Directeur ou le Président
- ☒ Agir pour le compte de l'Association, sauf délégation spéciale
- ☒ Entrer dans les locaux de l'établissement sans l'accord du Directeur