

Compte rendu Réunion ARDESS 11

**« ANALYSE REFLEXIVE DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE » -**

FAM Le Carignan à RIBAUTE

MERCREDI 1er OCTOBRE 2014

Présents : Mmes Mary (VM) et Wachter (JW)

M. Christophel (PC), Cribaillet(JC), Meunier (CM), Jerez (LJ), Limouzin (ML), Riffe (JR), Rodriguez (VR) et Vieu (JV).

Nos animateurs : Mme Alazard (NA) et M. Halnaut (DH)

**En question la fonction de directeur… entre gouvernance et dirigeance.**

*L’objet de ce travail est d’échanger sur nos positionnements professionnels respectifs et la place que l’on occupe dans le triptyque Politique, Technique et Ethique que confère notre mission.*

LJ : En guise d’intro… Cette réflexion « encadrée » doit nous permettre de sortir du « bavardage » et de la plainte pour mieux appréhender les changements qui interrogent aujourd’hui la fonction de directeur, d’en comprendre les enjeux et de rechercher une articulation constructive entre gouvernance et dirigeance.

Globalement, on assiste depuis quelques années à l’apparition de nouvelles fonctions qui modifient la structuration managériale du secteur. La recomposition du paysage politique avec les regroupements, fusions et autres des associations participent à ces évolutions :

1. Arrivée des adjoints de direction, titulaire du CAFERUIS (niveau 2) en lieu et place des directeurs de niveau 1 (CAFDES ou MASTER II) ;
2. Mise en place de directions de pôle ;
3. Restructuration des sièges avec renforcement des directions générales, DRH, DAF et autres qui interfère sur la fonction de directeur d’établissement et l’éloigne du politique.

VR : il peut exister une véritable défiance dans la gouvernance du fait de confusion dans les délégations, les attributions et les prérogatives des administrateurs et des opérationnels, ceci créant de graves dysfonctionnements au sein des associations gestionnaires.

On a souvent l’impression que l’unique objectif est la rationalisation des coûts qui mène par exemple aux directions de pôle que l’on met en place et dont on évalue ensuite les conséquences négatives !

Dans ces situations, la fonction de direction est souvent mise à mal.

L’articulation avec le politique (administrateurs / CA) pose parfois problème ; il faudrait avoir recours à un audit de la gouvernance : le DUD devient un chantier complexe et on assiste à un glissement du politique vers le technique.

NA : Il y a au final 2 questions principales :

- celle du management et de son évolution,

- celle des élus et de la gouvernance

Les deux s’impactant constamment.

DH : certaines associations mettent en place une direction de la vie associative rattachée à la direction générale, qui joue le rôle d’interface entre le politique et le technique et évite ainsi l’immixtion des administrateurs dans les établissements.

LJ : Le problème ne résulte pas de la confrontation d’idées mais davantage sur la confusion des rôles.

VM : Il y a souvent un grand écart entre le politique et le technique. Des efforts seraient notamment à faire autour de la formation des élus etla mise en place de commissions de travail associant encadrement, élus, partenaires sociaux…

JW : Il faut prendre en compte l’évolution de la fonction de direction et il s’agit de maîtriser la compréhension de ce phénomène, de ce qui se joue. Cela passe par un processus de professionnalisation de la fonction de direction vers une fonction de directeur-manager.

Les cadres intermédiaires sont laissés de côté, or ce sont les chevilles ouvrières des établissements.

Il est important de les reconnaitre dans ces nouvelles missions.

VR : il y a une nécessité du bon fonctionnement de la fonction politique dans la gouvernance.

DH : Des outils existent pour favoriser l’intégration de la fonction des élus : charte de l’administrateur, livret d’accueil du bénévole, transmission par la formation…

JC : Il faut aussi interroger la passage de la DDASS à l’ARS, auquel se rajoutent la RGPP, la réforme territoriale … qui modifient en profondeur l’environnement associatif.

Au final, quelle est la demande de l’ARS ?

JV : L’ARS peut être dans une notion de soumission de l’association qui est alors maltraitée : absence d’écoute, de dialogue …

DH : il est vrai que l’ARS LR n’a pas une bonne réputation, pas celle en tout cas d’être à l’écoute du terrain.

LJ : Hier les projets étaient portés par la direction via l’association et proposés à la DRASS, aujourd’hui les ARS définissent les orientations politiques, maitrisent et bouclent les projets.

VR : il y a eu également changement de la donne avec la mise en place des CPOM même si il existe encore quelques marges financières à négocier.

LJ : Il y a ce glissement sur le plan technique des administrateurs (qui souvent sont d’anciens dirigeants), il y a moins de place pour le militantisme, la question politique est réduite à une portion congrue. Le rendez-vous avec l’ARS est d’ordre politique par exemple, même s’il est question de finances.

JV : la direction a également une fonction politique dans l’accompagnement des élus auprès des autorités.

Le vécu de 3 présidences successives différentes (vision macroéconomique puis vison plutôt méso et microéconomique et enfin travail sur le cœur de métier) permettent aussi de construire la fonction de direction.

DH : les fédérations d’employeurs (UNAPEI, FEGAPEI, SYNEAS …) ont des outils pertinents pour réaliser différents types d’audits : gouvernance, directions, RH …

Exemple : « Qualigest » : ce sont autant de ressources inépuisables pour les associations gestionnaires et les directions de structure. Il y a nécessité que le management soit bienveillant au sein des associations.

NA : Il faut prendre la mesure de l’évolution du management depuis 10-15 ans et des différentes écoles de pensées et apprécier ce qui s’est passé depuis cette période en dehors du secteur. Se demander également si les associations sont toujours dans la défense de leurs valeurs et des fondements de leur engagement.

CM : On est dans un véritable contexte de « harcèlement textuel » avec une somme préoccupante de principes de précaution à mettre en œuvre en préalable à toute action.

Discours et réalités sont émaillés de paradoxes ; exemple du secteur de l’aide à domicile sinistré alors qu’officiellement et face au vieillissement de la population, on annonce vouloir développer le maintien à domicile !

NA : Sur la question du management bienveillant, on doit également penser l’évolution de la fonction du travail dans notre société pour aborder par exemple les RPS.

CM : la direction a également une fonction de résistance par rapport aux moyens financiers insuffisants, aux pressions des familles, aux exigences des usagers « clients »…

JV : le paradoxe d’un management bienveillant est qu’il peut également mener à des situations complexes ; exemple des préconisations coûteuses de la médecine du travail pour réduire le risque de TMS après que la direction ait encouragée les salariés à rencontrer l’ergonome.

Quelques références bibliographiques TOBIESKI ( ?) et MIRAMON sur les questions de postures de direction.

DH : il faut garantir des directions de proximité au sein des établissements et travailler la fonction de direction dans son environnement.

NA : Se questionner également sur le « cœur de métier » qui est la prise en charge mais pas que. Raisonner en externalisation / mutualisation, avoir une vision territoriale de notre champ d’action.

DH : l’isolement de la fonction de direction reste une problématique. Le « coaching », le conseil en management des directions reçoit-il un écho favorable au sein de nos associations ?

JV : Vendredi 3 octobre, l’ANAA organise une conférence sur le coaching et s’intéresse également à la notion de violence institutionnelle.

DH : En effet, le fonctionnement institutionnel peut produire du dysfonctionnement de la souffrance voire de la violence institutionnelle.

Il nous faut pour janvier 2015 dégager un thème de séminaire.

Des apports bibliographiques sur les thématiques abordées seraient également bienvenus.

En conclusion, je reprendrai une analyse de Roland Janvier lors de son intervention au 42èmes journées de l’ADC en octobre 2014 : Gouvernance et dirigeance, un équilibre sous tension.

*Directeur serait-il un « métier de funambule » ?*

*Si le terme de funambule exprime un équilibre fortement instable, constamment menacé de chute, alors nous pouvons adopter ce terme. A deux conditions :*

* *Funambule ne peut signifier que le directeur est en équilibre entre gouvernance et dirigeance qui constitueraient les deux poids à chaque extrémité de son balancier. Gouvernance et dirigeance sont constitutives de sa posture, l’une et l’autre, l’une avec l’autre, l’une dans l’autre, l’une contre l’autre, l’une par l’autre.*
* *Funambule ne peut pas non plus opposer équilibre et tension, laissant entendre qu’il s’agirait simplement de trouver le bon point d’équilibre contre les mauvaises tensions qui le menacent sans cesse. Equilibre et tension sont la condition simultanée du mouvement, l’un ne pouvant jamais prendre le pas sur l’autre, les deux s’enrichissant et s’annulant en permanence.*

*Ces deux conditions décrivent simplement ce qu’est un positionnement éthique attaché à la fonction de direction**[[8]](http://www.rolandjanvier.org/fonction-direction/674-gouvernance-dirigeance-equilibre-tension-04-10-2014/" \l "_ftn8) : une position fragile qui tire sa force de sa précarité parce que le doute interroge sans cesse l’action ; une position constamment traversée par des contradictions qui évitent la fossilisation dans des certitudes fermées et définitives tout en laissant place aux convictions les plus fortes.*

Merci à Dominique Halnaut pour la transmission de ces documents qui me permet de rebondir sur cette posture du directeur funambule pour faire le lien avec notre prochaine réunion du 28 novembre 2014 à Carcassonne.

Merci également aux administrateurs de l’ARDESS et Jean-Marie Jacquot pour avoir aimablement déplacé le prochain CA, prévu initialement le 28/11, au 3 décembre 2014.

Merci à Jérôme qui m’a transmis ses notes… qui ont largement contribué à la rédaction de ce compte-rendu.

Lionel JEREZ

*Délégué départemental ARDESS de l’Aude*