

Forum FNADES – Montpellier - 04 Octobre 2013
Quelles délégations ...pour quelles directions ?

De la Lettre de mission ... au D.U.D
Le cas spécifique de la Direction d'un CAMSP et d'un CMPP

En préambule, je dirais : **Quel espace réel de décision reste-t-il encore aujourd'hui aux directeurs pour exercer efficacement leurs missions ?**

J'instruis mon intervention dans la continuité des apports de ces deux journées, où il nous est permis de « nous asseoir pour nous regarder marcher », en paraphrasant le livre fondateur de Michel Lecoine, mon professeur en Sciences de l'éducation à Toulouse.

Acteur ou agi du changement, quelle part de vérité dans chacune de ces assertions ?

Habituellement, je suis très long dans mes démonstrations, mais mes petits camarades de l'ARDESS-Languedoc-Roussillon, m'ont prévenu sur la durée de mon propos.

Je vais donc tâcher d'être le plus concis possible.

Je m'appuierai pour cela sur mon expérience professionnelle de Direction d'un CAMSP et d'un CMPP.

Quand j'ai été recruté en juillet 2005, le CMPP traversait une crise majeure qui a débouché sur le licenciement de la Directrice administrative et pédagogique.

Le CAMSP, quant à lui, devait ouvrir ses portes la même année, en septembre, après une bonne douzaine d'années de tergiversations en tous genres, où un accord de principe avait été maintes fois donné par les CRISMS et les CROSMS des époques successives, mais jamais financé.

Outre les budgets prévisionnels 2005, le Président de l'association gestionnaire m'a remis non seulement les clés de la boutique mais aussi le projet d'établissement et les fameuses lettres de mission¹ des deux Directions.

J'avais heureusement travaillé dans un cadre universitaire deux années auparavant sur le secteur médico-social à but non lucratif.² Je redécouvrais celui-ci, mais de l'intérieur.

Dans le sous-titre de mon intervention, je précise « le cas spécifique de la Direction d'un CAMSP et d'un CMPP », car il existe sur ces deux établissements une Direction médicale ou technique et une Direction administrative et pédagogique (CMPP) ou administrative (CAMSP).

Selon les modes, selon les sites, selon les habitudes, on a parlé de double Direction, de co-Direction, voire de Direction collégiale.

¹ Pas moins de onze moutures ont été nécessaires pour formaliser et finaliser les Lettres de missions de deux Directions ...

² DEA en Sciences de l'éducation, septembre 2004, Université Toulouse 2 Le Mirail, 4^{ème} de couverture, mémoire non publié.

La lettre de mission reçue lors de mon recrutement s'inspire de ces dénominations, qui font « joli » sur le papier mais qui sont souvent très éloignées dans la réalité quotidienne du travail et des missions à l'œuvre.

En mettant fin à deux années éprouvantes de conflits, de crises en tous genres opposant les deux Directions du CMPP, opposant certains personnels à d'autres (politique du « chouchou »), opposant la DAP au Conseil d'administration dans son ensemble, le Président en recrutant un nouveau Directeur lui confiait en outre l'obligation de retrouver la paix sociale à tous les étages du fonctionnement d'un établissement.

La lettre de mission s'imposait donc autant à moi qu'à la Directrice médicale de l'époque, un médecin psychiatre, lacanien et un peu borné.

L'association ayant fait son job, « **y avait plus qu'à** », selon l'expression consacrée.

Il n'est pas inutile de découvrir *in extenso* cette lettre de mission³ que j'ai appris à contester petit à petit, au fil de ma pratique dans l'établissement.

En effet, après avoir rappelé en préambule, les aspects réglementaires et législatifs des missions du CMPP, l'association aborde les principes généraux et les orientations, décline les fonctions spécifiques de chaque Direction puis détaille les fonctions conjointes aux deux Directions.

Principes généraux et orientations :

Dans le point 2, il est noté que « *l'activité administrative concourt à la réalisation des missions du CMPP en mettant au service de l'activité technique les organisations optimales nécessaires à son efficacité, compte tenu des moyens dont dispose l'établissement...* ».

L'association gestionnaire et ses dirigeants de l'époque n'étaient pas à un paradoxe près pour essayer de trouver une réponse définitive aux crises du passé.

En effet, comment pouvait-on à la fois affirmer la prééminence de l'activité technique sur l'activité administrative et l'assujettissement de celle-ci à celle-là et parallèlement attribuer à l'administratif les fonctions régaliennes habituelles d'un Directeur d'établissement ?

(Cf Missions propres du Directeur administratif)

Dans le point 3, l'association s'appuie sur « *le professionnalisme des deux Directeurs, sur une confiance mutuelle minimale (sic) ... en respectant les déontologies respectives ainsi que les contraintes administratives et budgétaires.* » (re-sic)

L'association agit comme naguère un certain Ponce Pilate. En effet, la bonne administration des choses relève de la responsabilité des deux Directions, à charge pour elles de trouver la bonne formule, la meilleure solution.

L'association impose que l'information mutuelle doit être la règle, mais ne contrôlera par la suite aucune des dispositions qu'elle a inscrites elle-même dans le marbre.

³ Lettre de mission des deux Directeurs du CMPP, extraites du Projet d'établissement 2005-2010 (sic)

Dans le point 4 enfin, il est souhaité une réelle « *convergence* entre les deux logiques d'activité des deux Directeurs ... pour *travailler ensemble* ... et permettre à tous les personnels de travailler en *bonne harmonie* ... »

Des vœux pieux ... ou ... Cause toujours, tu m'intéresses !

Soit dit en passant, l'association pose ainsi un voile pudique sur ces enjeux de pouvoir à l'œuvre dans ces lieux où la responsabilité des uns et des autres n'est pas explicitement déterminée.

Les fonctions spécifiques de chaque Direction :

Missions propres du Directeur médical : cette partie reflète bien les missions d'un Directeur médical ou technique selon l'appellation usitée dans l'établissement.

Néanmoins, pour l'anecdote, le médecin responsable en question signait toujours avec la qualité de **Médecin directeur** et non de Directrice médicale.⁴

Quand j'ai remis en cause ou en question cet abus ... de langage, l'association a reçu des tonnes de courrier ... du médecin psychiatre malmené.

Par ailleurs, je me suis empressé de faire en sorte que l'association ne [me] ressorte pas une nouvelle Lettre de mission pour la Direction du CAMSP.

Missions propres du Directeur administratif : cette partie relate assez bien la fonction du Directeur même si l'expérience m'a fait dire à l'époque que les missions propres du DAP devaient être davantage développées et affinées en fonction des paragraphes.

L'association a fait la sourde oreille à ce moment-là.

La fonction pédagogique du Directeur de CMPP s'est éteinte d'elle-même avec le retrait du poste de Directeur par l'Education nationale en septembre 2009 (Cf RGPP 2007-2012).

Les fonctions conjointes aux deux Directions :

Nous restons ici dans le paradigme de la double Direction, au moins au niveau des idées.

Je vous laisse découvrir l'ensemble de ces missions conjointes par vous-mêmes.

On y retrouve surtout le mot « *ensemble* » qui saute aux yeux par le nombre de fois où il est utilisé. En 2005 déjà, « Ensemble, tout devenait possible ». On a aussi vu ce que ça a donné !

J'ai su bien plus tard que l'élaboration finale de cette Lettre de mission résultait en fait du travail du Président de l'association gestionnaire, un ancien haut fonctionnaire en retraite et de la Directrice médicale de l'époque, la Directrice administrative, avant d'être licenciée, ayant passé ses six derniers mois d'activité ... en congés maladie.

In fine, ma première année de Direction s'est déroulée avec une réunion du Bureau de l'association chaque quinzaine exigée par la Direction médicale, d'abord quelques courriers mi-figue mi-raisin (c'est de saison !) puis par des courriers d'injonction acides et/ou

⁴ Pour valider sa fonction, elle s'appuyait sur le libellé de son contrat de travail en CCNT51 « Médecin chef d'établissement » ... Comme quoi, on n'est même pas aidé par sa propre Convention collective !

caustiques, enfin par la démission de la Direction médicale en Juillet 2006. Dans ces cas-là, le roseau plie mais ne rompt pas.

Un nouveau médecin psychiatre arrive en Octobre 2006, recruté en qualité de Directeur médical. Tout se passe à peu près bien jusqu'en mars 2011, date à laquelle lui est explicité et remis (ainsi d'ailleurs qu'au Directeur technique du CAMSP) par le Bureau de l'association ... **le Document Unique de Délégations**.⁵

Comme le document est unique, c'est le Directeur qui en est destinataire, les Directeurs médicaux ne s'occupant *de facto* que du suivi thérapeutique, de l'organisation et de la coordination cliniques.

Le Directeur médical du CMPP démissionne trois mois plus tard, non sans avoir essayé de créer à l'interne une crise durable en s'appuyant maladroitement sur le soutien des personnels et à l'externe en sollicitant l'avis de l'Agence Régionale de Santé.

La rupture est consommée entre le (nouveau) Président de l'association et le médecin.

La Direction technique du CAMSP, quant à elle, ne démissionnera pas mais cherchera tous les moyens de préserver son autonomie et ses marges de liberté antérieures, concédées initialement par une association obnubilée par le consensus.

Le D.U.D. qui se déroule en cinq pages sous vos yeux reprend *in extenso* les obligations de service et les missions strictement liées à la fonction du Directeur (tout court).

Les épaules doivent être larges, le temps ne doit pas être compté, **mais** le lien avec l'association n'en devient que plus étroit.

A mon sens, le D.U.D. recadre bien au-delà des missions propres du Directeur les autres fonctions des cadres dirigeants dans l'institution.

Rien n'y est laissé au hasard ou aux désirs des autres acteurs du champ.

Tout ce qui n'est pas dans le D.U.D. est ailleurs, chez le voisin, voisin qui n'est plus forcément ... un voisin de palier.

Le D.U.D. renforce la légitimité du Directeur à diriger et à assumer ses choix.

Il détermine aussi de manière explicite qui détient le pouvoir dans la décision ultime.

Là où il peut y avoir maintenant désaccord sans crise majeure avec d'autres cadres dirigeants, il ne saurait y avoir dans le même temps rupture avec l'association-employeur.

Ne dit-on pas que le Directeur reste le fusible idéal dans le cas d'une situation de crise insoluble ?

Cela reste un des plus grands paradoxes de notre fonction :

Le Directeur au centre de toutes les attentes (on pourrait dire aussi au centre de toutes les jalousies sur un autre niveau) est un acteur incontournable dans la vie de l'institution et paradoxalement c'est le plus exposé, le premier susceptible d'être « débarqué », démissionné-licencié, remplacé sans ménagement.

⁵ Décret n° 2007-221 du 19 Février 2007, relatif aux modalités de délégations et au niveau de qualification des professionnels chargés de la Direction d'un ou plusieurs ESMS.

Nous connaissions déjà l'expression « l'arroseur arrosé » et ... dans notre secteur, nous découvrons « **le manager déménagé** » !

Dans nos établissements de soins et de cure ambulatoire, il est vrai qu'il est plus facile, aujourd'hui plus qu'hier sans doute, de se séparer d'un Directeur dit « administratif » que d'un Directeur médical, qui, lui, reste avant tout LE prescripteur, celui qui pourvoit originellement à l'équilibre budgétaire.

Il est beaucoup demandé au Directeur (voir bien-sûr le Décret de 2007) et si on ne le rémunère pas forcément mieux, « on » est par ailleurs beaucoup moins regardant lors du recrutement d'un médecin en qualité de Directeur médical ; la recherche de compétences à diriger et à coordonner l'action thérapeutique passant toujours à l'arrière-plan de la capacité à prescrire des actes.

Nous l'avons tous compris, la fonction de Direction n'a jamais été un long fleuve tranquille.

En politique, nous avons eu droit naguère à la « bravitude » ...

Dans notre secteur professionnel, on nous parle aujourd'hui « de gouvernance et de dirigeance » !

C'est avec ces barbarismes que j'avais intitulé initialement mon intervention car ce sont les mots à la mode, mais au-delà de la mode, il y a à mon sens un changement qui s'opère et se met en œuvre tout doucement ... à l'insu de notre plein gré, pourrais-je dire.

Le devoir de vigilance chez le Directeur est aussi important que son **devoir de loyauté** aux valeurs fondatrices de l'association gestionnaire.

C'est la fonction technique du Directeur qui est ici mise en avant.

Celle-ci doit se doubler à mon avis d'une fonction politique dans la vie de l'institution et/ou des établissements.

Nous ne devons pas abandonner cette fonction à la seule instance associative, où les espaces de décision sont de plus en plus éloignés des acteurs locaux, car comme l'écrivait Alain Poux, Directeur d'un Centre APF, lors d'une intervention à l'IRTS en mai 2012, je cite : « *la politique associative est bien élaborée par le Conseil d'administration de l'association gestionnaire mais le Directeur en est l'examineur de conscience. La fonction politique du directeur est une fonction de questionnement de l'action menée en regard des valeurs fondatrices de l'association gestionnaire, c'est-à-dire en regard des besoins des usagers.* »

C'est bien dans cette fonction politique que se trouve encore un espace réel de décision donné aux directeurs pour exercer efficacement leurs missions.

Ils pourront ainsi demeurer des acteurs et non devenir des agis du changement.

Et moi qui en 2003 croyais qu'avec mon diplôme EN de Suresnes,⁶ toutes les portes de la Direction allaient enfin largement s'ouvrir ... Suresnes n'étant pas au-dessus de Rennes ?

Non, c'était pour voir si vous suiviez ... 2013 m'a apporté un CAFDESIS complet par la voie VAE. Je suis maintenant enfin ... comme vous !

Mes chers collègues, je vous remercie de votre attention.

⁶ Anciennement le CNEFEI de Suresnes, l'INS-HEA délivre toujours le D.D.E.E.A.S., diplôme sans niveau de certification depuis 2010 (Inscrit provisoirement jusqu'en février 2010 au RNCP comme diplôme de Niveau 1).

Les directeurs d'établissement du secteur social et médico-social :
leurs représentations professionnelles de l'évaluation de la qualité
et du management

Vers l'émergence d'une nouvelle identité professionnelle ?

Résumé : La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale a imposé de grands changements tant dans le fonctionnement des établissements de ce secteur qu'au niveau des pratiques professionnelles des directeurs.

Dans une étude exploratoire, nous avons cherché à connaître **les pratiques managériales** et **les outils d'évaluation de la qualité** que les directeurs mettent en place pour améliorer le service rendu aux usagers.

Leurs pratiques professionnelles s'ancrent essentiellement dans un management de type participatif fortement associé au contexte et à la « culture » de l'association gestionnaire.

Cette étude nous donne à voir que la fonction de direction est un métier à part entière : le directeur est devenu un gestionnaire de moyens et un animateur de ressources humaines. Transformation et adaptation des pratiques vont de pair avec une reconfiguration des compétences et des actes professionnels et concourent selon nous à l'émergence d'une nouvelle identité professionnelle chez les directeurs.

Mots-clés : **management, évaluation, contrôle, qualité, fonction de direction, décision, délégation, valeurs, éthique, déontologie, , projet d'établissement, association gestionnaire , représentations et pratiques professionnelles, implication, idéologies, identité professionnelle, loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, MECS, IME, SESSAD.**

Mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies présenté par
Jacques Vieu

Sous la direction du Professeur **Michel Lecointe**
et la co-tutelle scientifique de **Patrice Bouysières**
Maître de Conférences à l'Université de Toulouse II Le Mirail

Septembre 2004

Lettre de mission des deux directeurs du CMPP de Narbonne-Port-La-Nouvelle

Préambule

Le Centre Médico-Psycho-Pédagogique de Narbonne-Port-La-Nouvelle (CMPP) est un établissement de prévention et de soin concernant les jeunes enfants du secteur ayant entre 4 et 16 ans. Il est placé sous la responsabilité de l'Association narbonnaise pour les actions d'adaptation (ANAA). Le Conseil d'administration (CA) de l'ANAA délègue aux directeurs les pouvoirs nécessaires à l'exercice de leur mission. Cela nécessite que les rôles et fonctions de chacun soient bien identifiés et connus de tous et que les responsabilités soient clairement définies.

La présente lettre de mission a été débattue et adoptée par le CA le 7 février 2005.

Le CMPP relève de l'annexe 32 du décret du 18 février 1963 et de la circulaire n°35 bis du 16 avril 1964. Son financement est assuré par les caisses de Sécurité Sociale : les actes leur sont facturés à un tarif établi par arrêté préfectoral conformément au budget accepté par la DDASS. En application d'un protocole d'accord signé lors de sa création avec le représentant du ministre de l'Education Nationale, il bénéficie de la mise à disposition par l'Education Nationale de personnel spécialisé.

La présente lettre de mission précise aussi clairement que possible les fonctions des deux directeurs du CMPP, en distinguant les responsabilités propres de chacun d'eux et leurs responsabilités conjointes.

Ces distinctions reposent sur les **principes et orientations** exposés ci-dessous :

- 1 **La mission** du CMPP (prévention et soins) est essentiellement d'ordre technique : prophylaxie, dépistage, diagnostic, mise en oeuvre de soins et de traitements appropriés auprès d'enfants inadaptés ou en voie d'inadaptation et dont l'inadaptation est liée à des troubles neuro-psychiques ou à des troubles du comportement. Les soins sont assurés par une équipe pluridisciplinaire en application d'un projet individualisé, toujours en cure ambulatoire. Le personnel technique, qui comprend les médecins, les auxiliaires médicaux, les psychologues, l'assistante sociale, les pédagogues et les rééducateurs, est placé, au point de vue technique, sous l'autorité et la responsabilité du directeur médical. Le directeur médical, garant de la cohérence clinique, est responsable de la qualité de l'exécution des missions du CMPP. Les activités techniques sont organisées en fonction du projet thérapeutique adopté par le CA de façon à optimiser le temps de travail technique afin de réaliser les objectifs fixés en termes de nombre d'actes dans le budget accepté.
- 2 **L'activité administrative**, mise en oeuvre par l'équipe administrative sous la conduite et la responsabilité du directeur administratif, concourt à la réalisation des missions du CMPP en mettant au service de l'activité technique les organisations optimales nécessaires à son efficacité compte tenu des moyens dont dispose l'établissement, des contraintes de la législation et des conventions qui régissent sa branche d'appartenance.

- 3 Une organisation rigoureuse de ces deux activités fondée sur le professionnalisme des deux directeurs et supposant une confiance mutuelle minimale doit assurer la **communication des informations** nécessaires à la qualité du fonctionnement de l'établissement. Informations administratives et thérapeutiques doivent, en permanence et rapidement, se croiser et se nourrir l'une de l'autre, afin que chacune des activités puisse s'exercer dans les meilleures conditions en respectant les déontologies respectives ainsi que les contraintes administratives et budgétaires.
Chacun des deux directeurs est responsable de son propre emploi du temps. Les rapports avec les structures extérieures doivent s'établir avec l'un ou(et) l'autre des directeurs selon la nature des questions à traiter et les compétences respectives pour y répondre . Ici encore, l'information mutuelle doit être de règle.
- 4 Dans la pratique quotidienne, la **convergence** entre les deux **logiques** d'activité qu'assument respectivement chacun des deux directeurs- logique de soins et logique d'efficacité administrative- résulte de leur capacité à travailler ensemble pour mettre en œuvre le projet d'établissement validé par le CA et permettre à tous les membres de l'établissement de travailler en bonne harmonie, condition essentielle d'efficacité pour réaliser les objectifs de l'établissement dans sa mission de service public.

Missions propres du directeur médical

Le directeur médical est le garant de la cohérence clinique et de la qualité de la réponse technique du CMPP aux demandes de prise en charge qu'il reçoit, dans le respect de la déontologie médicale, en particulier quant au secret médical.

Responsable des orientations cliniques, il organise le fonctionnement général de l'équipe technique, les relations avec les familles et leurs partenaires. Il compose et anime les groupes lors des réunions de synthèse clinique et de réflexion thérapeutique. Il définit le travail technique de chacun des intervenants (y compris les enseignants).

Il arrête, en concertation avec l'équipe soignante, les orientations pour la formation des soignants.

Il oriente et anime la recherche théorique et clinique au sein du CMPP.

Missions propres du directeur administratif

Le directeur administratif est responsable de la bonne exécution de l'activité de l'établissement, chargé de mettre en œuvre les principes et les orientations définies par l'ANAA dans le respect des textes qui régissent l'activité des CMPP. Il assure la bonne marche de l'établissement et veille à ce que toutes les formalités exigées par la réglementation en vigueur soient assurées dans les délais .Il coordonne l'activité des divers services.

La gestion administrative de l'ensemble du personnel payé par l'établissement relève de sa compétence. Il assure les relations habituelles entre celui-ci et l'ANAA et représente, par délégation, le président dans la signature des contrats de travail et les réunions avec les représentants du personnel. Il veille à l'application de la législation et des accords d'entreprise en vigueur concernant l'établissement et son personnel. Il assure les relations avec les services de contrôle.

Responsable du fonctionnement financier du CMPP, il assure la préparation du budget proposé au CA conformément aux orientations définies en commun avec le directeur médical.

Il participe aux négociations, concernant l'acceptation de ce budget, avec l'autorité de tarification. Il est responsable de son exécution et veille à ce qu'aucun dépassement ne soit possible (sauf accord écrit du président de l'ANAA).

Sa fonction de **directeur pédagogique** résulte de la convention établie entre le CMPP et l'Education Nationale, qui permet au CMPP de bénéficier d'une mise à disposition d'enseignants, dont lui-même. A ce titre, il assure les relations avec les institutions scolaires. Il représente l'ANAA dans les commissions de l'Education Spéciale.

Dans la gestion administrative des personnels mis à disposition par l'Education Nationale, il est le relais naturel entre cette administration et ces derniers, sachant que conventionnellement leurs interventions techniques demeurent sous la responsabilité du directeur médical.

Missions communes aux deux directeurs

Le directeur administratif et le directeur médical organisent d'un commun accord les interventions du CMPP afin de mettre en adéquation les nécessités techniques et les réalités budgétaires dans le respect des obligations légales ou réglementaires. Ils déterminent ensemble les orientations du budget proposé au CA de l'ANAA.

Ils préparent ensemble les recrutements du personnel technique.

Ils gèrent ensemble les autorisations d'absence et les congés du personnel thérapeutique.

Ils décident conjointement en matière de formation du personnel et de documentation.

Ils organisent ensemble les relations avec les partenaires médicaux, médico-sociaux et administratifs touchant au domaine des soins.

Ils préparent ensemble les décisions concernant la distribution ou l'aménagement des locaux ainsi que l'acquisition de matériels adaptés aux diverses interventions.

Ils élaborent d'un commun accord les rapports soumis au CA, en particulier le rapport d'activité et le projet de l'établissement. Ils assistent tous deux aux réunions du CA.

Les éventuels désaccords entre les deux directeurs au sujet de leurs missions communes sont présentés pour arbitrage au bureau de l'ANAA, qui en réfère le cas échéant au CA.

ASSOCIATION NARBONNAISE
pour les ACTIONS d'ADAPTATION

DOCUMENT UNIQUE DE DELEGATIONS

Ce Document Unique de Délégations s'inscrit dans le cadre du décret n° 2007-221 du 19 février 2007 relatif aux modalités de délégations et au niveau de qualification des professionnels chargés de la Direction d'un ou plusieurs établissements médico-sociaux et de la Convention Collective Nationale 51.

Il précise les compétences et les missions confiées par délégation au Directeur des établissements de l'Association.

Entre les Soussignés

L'ASSOCIATION NARBONNAISE pour les ACTIONS d'ADAPTATION, (ANAA)
Représentée par Monsieur François LEVIEL agissant en qualité de Président,

Et

Monsieur Jacques VIEU agissant en qualité de professionnel chargé de la Direction des établissements et services de l'**ASSOCIATION NARBONNAISE pour les ACTIONS d'ADAPTATION.**

Il est convenu et arrêté ce qui suit :

Compte tenu de la nature des fonctions qui lui sont confiées, de sa qualification et de ses compétences techniques et professionnelles, il est confirmé que Monsieur Jacques VIEU, dans le cadre de ses missions, se voit déléguer de façon effective et permanente les pouvoirs le plus étendus en matière de :

- Responsabilité de l'animation et de la coordination des établissements et services de l'association.
- Responsabilité de la gestion administrative, financière et du personnel de l'association avec délégation de représentation de l'employeur.
- Responsabilité de la coordination et du développement des relations extérieures de l'association.
- Respect de la réglementation du travail, de l'hygiène et de la sécurité.

Cela concerne notamment :

1. Conduite de la définition et de la mise en œuvre des projets de l'association

Le Directeur participe à la réflexion et à l'élaboration du **Projet Associatif** en lien avec les administrateurs bénévoles. Il veille au respect du projet associatif au sein des établissements et services.

Vie statutaire

- Participe à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions des instances statutaires,
- Assure la technicité de la préparation des dossiers,
- Veille à l'élaboration et à la diffusion des comptes rendus des réunions et met tout en œuvre pour que les décisions prises soient réalisées,
- Sous la responsabilité du Président, est le garant de la bonne tenue des différents registres et pièces officielles de la vie de l'Association.

Projets de l'Association, d'établissements ou de service

- Conduit toute étude et analyse propres à éclairer les administrateurs dans leurs prises de décisions,
- Participe à la recherche de moyens et à la mise en œuvre des projets,
- Facilite la formation et l'information des administrateurs afin qu'ils aient les moyens d'assurer au mieux les missions qui leur sont confiées.
- Elabore, après concertation avec l'ensemble du personnel placé sous son autorité, pour chaque structure ou service, **un projet d'établissement ou de service** fixant ses objectifs thérapeutiques, éducatifs et sociaux, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités, de la qualité des prestations ainsi que des modalités d'organisation et de fonctionnement. Ces projets présentés au Bureau sont adoptés par le CA. Ils sont cohérents avec le **Projet Associatif** et conformes à la législation. Ils sont portés à la connaissance de l'autorité de tarification.

Mise en œuvre du respect des droits des usagers.

- Elabore les outils nécessaires : Règlement de fonctionnement, Livret d'accueil, instances de participation des usagers au fonctionnement de la structure, Document individuel de prise en charge. Ces outils sont validés par le CA. Le Directeur en organise la gestion et l'utilisation par les personnels.

Admission, orientation et sortie des usagers

- Etablit les procédures d'admission en lien avec les équipes. Il prononce, selon la prescription médicale, l'admission du patient dans les différents services, en s'assurant du respect du droit des usagers (équité, consentement éclairé..).
- Définit avec les équipes, prononce et signe la fin de prise en charge ou la sortie de l'utilisateur.

Continuité des prises en charge

- Décide et met en place une organisation garantissant la continuité du service, notamment lors de ses absences. Il informe le Président des subdélégations qu'il est amené à organiser durant ces périodes.

2. Gestion budgétaire, financière et comptable

Le Directeur:

- Prépare *les budgets prévisionnels et le rapport budgétaire* pour qu'ils puissent être validés par le Bureau puis adoptés par le CA avant leur envoi à l'autorité de tarification dans les délais réglementaires.
- après accord du CA, conduit *la procédure contradictoire* et réalise, dans les délais impartis, l'argumentaire aux objections et abattements opérés sur le budget prévisionnel par l'autorité de tarification. Le cas échéant, prépare en temps utile une *demande de décision modificative du budget*.
- Etablit *le budget exécutoire* qui est validé par le CA.
- Etablit, avec le service comptable, *le compte administratif* pour qu'il puisse être validé par le Bureau puis être adopté par le Conseil d'Administration avant son envoi à l'autorité de tarification dans les délais réglementaires.

Recours tarifaire

- Conformément aux statuts, le Président a la capacité à ester en justice. Le CA décide du recours gracieux ou de l'action contentieuse. Le Directeur en instruit les dossiers.

Ordonnancement des dépenses

- Réalise l'ordonnancement des dépenses de gestion courante prévues au budget exécutoire. Pour les dépenses courantes non prévues au budget, le Directeur doit avoir l'accord formel du Président ou du Trésorier,
- Réalise l'ordonnancement de l'investissement prévu au budget exécutoire. Pour les investissements non prévus au budget, les décisions sont prises par le CA.

Contrôle de gestion, suivi comptable et budgétaire

- Définit, organise et met en œuvre le dispositif de suivi et de contrôle (tableaux de bords) en lien avec le service comptable. Une information sur le suivi budgétaire est fournie tous les trimestres au Président et au Trésorier,
- Retire auprès de l'administration postale les plis et paquets recommandés,
- Assure la gestion de la trésorerie,
- Fait fonctionner tous les comptes bancaires de l'association, en lien avec le Trésorier.
- Souscrit des contrats auprès de prestataires, après mise en concurrence, en exécution et dans la limite des budgets prévisionnels; à défaut avec l'accord du Président ou du Trésorier.

3. Gestion et animation des ressources humaines

Le Directeur :

- Propose la création de postes et l'organigramme qui sont arrêtés par le CA
- Est responsable de mettre en œuvre la procédure de recrutement des personnels en garantissant le respect des formalités d'embauche. La décision de recrutement est prise par « la commission d'embauche » en ce qui concerne le recrutement des cadres et le personnel en CDI. Le Directeur procède au recrutement des personnels en CDD ou en intérim dont il informe le Président. Il rédige les contrats de travail, conformément au Projet de l'Association, à la Convention Collective Nationale 51 et à la réglementation du travail en vigueur.
- *Le Président délègue au Directeur la signature des contrats de travail.*
- Assure le respect du droit du travail au regard du Code du Travail, de la CCN51.

- Décide et met en œuvre l'organisation du travail : modalités d'aménagement du temps de travail, détermination des plannings, définition des tâches, missions. . .
- Procède à la gestion des carrières, à l'évaluation des qualités professionnelles et à l'avancement des salariés,
- Détermine les salaires d'embauche en référence à la CCN51 ; Assure le respect des dispositions conventionnelles en matière de rémunération, ainsi que la conformité des paies ; Est responsable des déclarations sociales et fiscales en matière de salaire.
- Organise les élections des représentants du personnel.
- Représente l'employeur aux instances représentatives du personnel, conduit la réunion mensuelle des délégués du personnel et assure les négociations et réunions obligatoires avec les représentants syndicaux,
- Prépare les accords collectifs qui seront soumis à la signature du Président après validation par le Bureau.
- Etablit le règlement intérieur prévu par le Code du travail,
- Propose les sanctions au Président et les met en œuvre, étant précisé que le Directeur pourra prendre sans en référer préalablement au Président toute sanction ne conduisant pas à l'exclusion temporaire ou définitive des salariés de l'établissement.
- Négocie et transige avec un salarié et conduit les relations avec l'Inspection du Travail dont il informe le Président.

Hygiène et sécurité

- Assure la responsabilité de la conformité aux normes d'hygiène et de sécurité liées à l'accueil des usagers et du public, notamment en ce qui concerne la conservation et la gestion des produits d'hygiène et des produits pharmaceutiques.
- Assure le respect des conditions d'hygiène et de sécurité du travail tant sur les lieux de travail qu'au cours des déplacements.
- Assure la bonne exécution du travail des salariés et des bénévoles de l'association dans le respect des normes d'hygiène et de sécurité.

Toute infraction à la réglementation concernant soit l'hygiène et la sécurité du travail, soit le défaut de surveillance ou d'exécution de travaux pouvant entraîner des accidents, est susceptible de mettre en cause la responsabilité pénale du Directeur ou celle des agents placés sous l'autorité hiérarchique du Directeur lorsqu'ils auront eux-mêmes reçus délégation.

GPEC et politique de formation et évaluation du personnel

- Sur proposition du Directeur, la politique de formation est décidée par le CA qui en arrête les orientations. Elabore le plan de formation selon le calendrier et la procédure conformes à la réglementation en vigueur. Il sera validé par le Bureau et adopté par le CA.
- Décide des modalités d'évaluation du personnel dans le cadre de la GPEC, conformément au droit du travail et à la CCN51.

Communication interne

- Définit et met en œuvre la communication interne,

Communication, coordination, coopération externes

- Le Directeur participe à la préparation du plan de communication externe avec le Bureau et le met en œuvre par délégation du Bureau.
- Propose au Bureau des actions de coordination externe, négocie les conventions et les met en œuvre après leur signature par le Président.

- Prépare le contenu des actions de coopération avec le Bureau et les met en œuvre après signature du Président.

Relations avec l'autorité de contrôle

- Prépare les dossiers, représente l'association par délégation du Président, et gère les conséquences.

Relations et représentation dans les instances partenariales (collectivités territoriales, partenaires associatifs et autres partenaires)

- Prépare les dossiers et représente l'association par délégation du Président.
- Participe aux groupes de travail sur le schéma régional et autres commissions et en rend compte régulièrement au Président.

Monsieur Jacques VIEU déclare accepter la délégation de pouvoirs qui lui est confiée par l'Association en toute connaissance de cause, déclare en connaître et en accepter toutes les conséquences. Ainsi, Monsieur Jacques VIEU, disposant dans les domaines précités d'une délégation de pouvoirs de l'ANAA., supportera l'entière responsabilité découlant de ses obligations, y compris la responsabilité pénale.

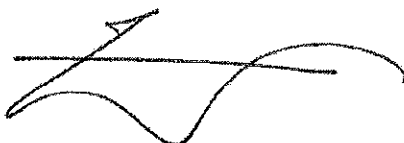
Il rendra compte au Président de l'exécution des actions effectuées dans le cadre de la présente délégation et des difficultés rencontrés ou moyens qui feraient défaut. Il devra alerter le CA de tout dysfonctionnement contraire aux intérêts de l'association.

Sur accord écrit du Président, le Directeur a le pouvoir de subdéléguer tout ou partie de ses pouvoirs pendant les périodes où il est absent, afin d'assurer la continuité du fonctionnement des services ou de manière pérenne dans le cadre de l'organisation. Il demandera alors aux subdélégués de le tenir informé des difficultés rencontrées et devra effectuer les contrôles nécessaires pour vérifier que ses instructions sont respectées. Le personnel sera informé de toute subdélégation de pouvoir.

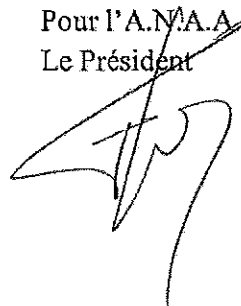
La présente délégation de pouvoirs sera portée à la connaissance du conseil d'administration et du personnel de l'association après information des représentants du personnel. Elle prendra effet dès sa signature par le Président et le Directeur.

Fait à Narbonne, le 23/02/2011
En deux exemplaires originaux

Le Directeur,



Pour l'ANAA
Le Président



NB : chaque signature devra être précédée de la mention manuscrite « J'accepte la délégation de pouvoirs ». En outre, les parties apposeront leur paraphe au bas de chaque page des deux exemplaires du contrat.