Direction[s]

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Décembre 2014

Entretien avec

Florence Jany-Catrice, économiste

Dossier

Parcours des usagers : lever les obstacles

Gestion et finances

Comment renouveler son CPOM ?

L'APEI de Dieppe, Trophée 2014 pour sa démarche reconnaissant la vie affective et sexuelle des usagers

+ Rétrospective des lauréats des éditions précédentes

10e Trophée

N° 126 - 15 €

Une administration provisoire sans heurt

La mise sous administration provisoire d'une structure sociale ou médico-sociale peut constituer un moment compliqué pour les directeurs. Comment coopérer? Comment continuer à assurer la bonne marche au quotidien? Quelques conseils pour vivre au mieux cet intermède.

En cas de déséquilibre financier significatif et prolongé, d'infractions ou de dysfonctionnements graves et récurrents susceptibles notamment d'affecter la prise en charge des usagers [1], les structures sociales et médico-sociales peuvent faire l'objet d'une administration provisoire. Ce sur décision de l'autorité qui a délivré l'autorisation. Une période difficile à vivre pour le directeur en particulier, contraint de s'en remettre à un professionnel *ad hoc*, nommé pour ses talents de manager et qui va se substituer temporairement au gestionnaire. Sa mission ? Assurer les conditions du retour à la normale, sur la base des injonctions édictées par l'autorité.

Des premiers contacts à soigner

Étape cruciale ? La prise de contact. « *C'est un moment clé*, confirme Philippe Mortel, directeur général adjoint de la Fondation OVE, fort de trois expériences d'administrateur. *La venue* in situ *d'un représentant de l'autorité de contrôle afin de détailler à l'ensemble du personnel les motifs de la procédure ou son périmètre peut aider à poser le cadre. Et, dans un second temps, à aborder l'échange avec le directeur : l'idée étant de lui faire comprendre le positionnement de l'administrateur et leur intérêt commun.* »

« *L'objectif est d'établir une indispensable relation de confiance*, confirme Sébastien Pommier, directeur général de l'association lozérienne Le Clos du nid. *Administrateur et manager doivent parvenir ensemble à poser en amont les choses : le déroulement des mois à venir, qui va faire quoi…* » Conclusion ? Mieux vaut ne pas être sur la défensive et coopérer. « *Le directeur doit jouer le jeu, car faire opposition serait le plus sûr moyen d'aller au désastre* », pronostique l'avocat Laurent Cocquebert. D'autant qu'en arrivant, le professionnel missionné a déjà une idée de la situation et des responsabilités afférentes, affirme Guy Suisse, ancien directeur d'établissement : « *Il ne peut y avoir d'administration provisoire sans problème préalable. Sans être forcément coupables, tous les niveaux, politiques comme techniques, sont en tout cas parfaitement responsables.* »

« Sans être forcément coupables, tous les niveaux, politiques et techniques, sont responsables. »

© Fotolia

L'autonomie du directeur risque de se voir restreinte, car l'administrateur sera probablement plus directif que le conseil d'administration.

Une place à occuper

Cette période de transition doit donc être placée sous le signe de la collaboration. À l'administrateur la gestion de l'établissement ou du service, au directeur… la direction. Ce, même si l'équation peut s'avérer compliquée tant ce dernier a de fortes chances de voir sa propre autonomie restreinte. « *L'administrateur sera probablement plus directif que le conseil d'administration et aura tendance à s'immiscer davantage dans la vie de la structure*, prédit Marc Clouvel, expert-comptable. *Il y a des risques indéniables de conflits quotidiens.* » D'autant qu'en pratique « *il est quasiment impossible de dissocier l'application des injonctions édictées par l'autorité de l'expédition des mesures d'organisation courante* », rappelle Laurent Cocquebert.

Pourtant, mieux vaut continuer, même dans ce cadre contraint, à tenir les rênes de son établissement afin que son leadership ne soit pas (trop) fragilisé à ce moment-là. « *Il est sûr que*

Les fondamentaux de la procédure

Sur décision de l'autorité qui a délivré l'autorisation [1], le déclenchement de la procédure ne peut intervenir qu'après édiction d'un rapport d'inspection, assorti d'injonctions non suivies d'effets, rappelle l'avocat Laurent Cocquebert. Pour une période de six mois (renouvelable une fois), un professionnel, choisi pour ses compétences reconnues dans le secteur (souvent directeur ou directeur général en activité ou à la retraite), est nommé en particulier pour appliquer ces consignes. Pour ce faire, il se substitue au conseil d'administration pour tout ce qui relève de la gestion de la structure (à l'exception de la vente du patrimoine). L'étendue de son intervention dépend des termes de sa lettre de mission, délivrée par l'autorité. En cas de rémunération prévue, celle-ci est imputée à la structure.

[1] Ou par le procureur de la République pour les services tutélaires.

le directeur peut perdre une partie de ses prérogatives en matière de gestion financière ou des ressources humaines et il devra souvent en passer par une validation de ses décisions, reconnaît Martine Pin, directrice du pôle sanitaire, social et associatif chez MCG Managers. Mais en tout état de cause il a intérêt à toujours faire valoir son argumentation et à gérer sa structure. »

La bonne marche de l'établissement est donc en jeu… tout comme le siège même du directeur. « Si les motifs de déclenchement de la procédure proviennent d'une politique associative défaillante ou d'éléments extérieurs, il y a peu de chances pour qu'il y ait affrontement, assure Marc Clouvel. En revanche, s'il est admis – à tort ou à raison - que le problème vient de la direction, cela peut s'avérer compliqué pour lui. » Charge donc au manager de montrer que, loin d'être un obstacle au retour sur des bases saines, il en est même un des rouages importants. « L'administrateur doit sentir très vite qui sont les murs porteurs de l'institution en vue d'assurer la reconstruction, résume Sébastien Pommier. Mieux vaut que le manager montre à quel point il en est un. »

Une opportunité pour rebondir

Au-delà, il est préférable de comprendre très vite où est son intérêt. En clair ? Accepter cette transition certes imposée, mais destinée à assainir la situation et à repartir du bon pied. « La direction d'un établissement est une mission compliquée, avec des situations qui peuvent être inextricables, relativise Martine Pin. L'arrivée d'un administrateur provisoire doit être vécue comme une opportunité pour remettre les choses à plat. Il est important de ne jamais perdre de vue qu'outre un support temporaire dans le but d'un retour à la normale, la procédure doit permettre à l'avenir à l'autorité et à la structure de pouvoir retravailler ensemble. » « Au directeur de comprendre que les décisions prises à ce moment-là sont avant tout là pour lui faciliter la tâche demain », confirme Philippe Mortel.

Mieux vaut prévenir…

Autre conseil : empêcher, dans la mesure du possible, la survenue

« L'administrateur doit sentir qui sont les murs porteurs de l'institution en vue de la reconstruction. »

de telles situations, de plus en plus fréquentes ces dernières années, estime le cabinet MCG Managers. Pour cela, mieux vaut ne pas sous-estimer l'importance des suites données aux inspections, conseille Martine Pin : « Les directeurs ne prennent pas toujours la mesure de la gravité de la situation dans ces cas-là. Les éléments relevés dans les rapports doivent être pris au sérieux et des réponses circonstanciées y être apportées. Le plus souvent, c'est le signe qu'une ligne rouge a déjà été franchie. »

Dernière préconisation ? « Sortir de sa boutique » pour interroger régulièrement sa pratique. « C'est en amont des difficultés que tout se joue, assure Guy Suisse. Le seul vaccin possible est l'ouverture aux collègues et à leurs difficultés, notamment par une implication au sein des associations de directeurs : partager les expériences permet de se remettre perpétuellement en question. Le directeur est certes un homme seul, mais il ne doit pas s'y complaire. »

Gladys Lepasteur

[1] Ou en cas de fermeture sur décision du préfet.

RÉFÉRENCES

- Code de l'action sociale et des familles, articles L313-14, L313-14-1, L331-6, R331-6 et R331-7
- Décret n° 2006-584 du 23 mai 2006

AVEZ-VOUS CONNAISSANCE DE TOUS LES APPELS À PROJET ET DES SUBVENTIONS DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL ?

Actuellement plus de 700 APPELS À PROJET et SUBVENTIONS recensés sur Direction[s] Clés !

POUR PLUS D'INFORMATION ET POUR UNE DÉMONSTRATION EN LIGNE, CONTACTEZ-NOUS AU 02 37 29 69 44 OU PAR E-MAIL À hmaintenant@directions.fr

Direction[s] Clés