

CONSTRUIRE SES OUTILS RH LE DOCUMENT UNIQUE DE DELEGATION

Synthèse de la fiche développée jointe

Outil de transparence sur l'organisation et la répartition des pouvoirs, le document unique de délégation précise les délégations existant entre la personne morale et le professionnel de direction au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux et du secteur de la petite enfance. Sa mise en œuvre est au cœur des enjeux de gouvernance et de management associatifs.



De quoi parle-t-on ?

Le **document unique de délégation** (« DUD ») précise par écrit les compétences et missions confiées par délégation au professionnel chargé de la direction d'un établissement ou service. Il fait appel à différents modes de formalisation de délégations, par exemple le mandat, la délégation de pouvoir, la délégation de signature, le contrat de travail, (⇒ p.3).

- ✦ Le DUD rend visible les délégations organisées au sein des établissements et services entre la structure gestionnaire et le professionnel de direction.
- ✦ Le terme de délégation est entendu au sens large et ne doit pas être confondu avec la délégation de pouvoirs au sens pénal du terme.

Le DUD concerne les établissements et services sociaux et médico-sociaux et les établissements et services du secteur de la petite enfance (y compris ceux à caractère sanitaire).

Il s'inscrit dans le cadre des dispositions relatives aux obligations de qualification minimale des professionnels chargés de la direction, posées par les textes (⇒ p.7).

Si les obligations en matière de qualification ne sont pas respectées, les autorités de contrôle peuvent prendre des sanctions (⇒ p.14).



Modalités d'élaboration du DUD

Le DUD précise obligatoirement la nature et l'étendue des **compétences et missions** du professionnel chargé de la direction dans les quatre domaines suivants :

1 - la conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou du service

2 - la gestion et animation des ressources humaines

3 - la gestion budgétaire, financière et comptable

4 - la coordination avec les institutions et intervenants extérieurs fonction

Approfondir la démarche du DUD peut conduire, selon une démarche volontaire, à identifier d'autres domaines de compétences, mais cela ne relève plus de la réglementation.

Aucune forme n'est imposée, mais le DUD doit forcément être écrit. Pour chaque domaine, il est nécessaire d'appuyer sa rédaction sur les **sources de délégations**, qui peuvent être de plusieurs ordres (⇒ p.11) : textes légaux ou réglementaires selon la nature des établissements ou services, délégations de pouvoir, contrat de travail, fiche de poste, lettre de mission, pratique réelle du terrain.

Le contenu du DUD prend en compte les niveaux organisationnel, fonctionnel et contractuel des fonctions de direction.

Les **étapes de son élaboration** peuvent être les suivantes (⇒ p.12) :

1 - Inventaire des tâches confiées au professionnel chargé de la direction

2 - Identification des écarts entre le prescrit et le réel

3 - Elaboration du projet de DUD

4 - Mise à jour des sources

5 - Finalisation du DUD

6 - Mise à jour du DUD

Le DUD doit émaner de l'organisme gestionnaire, qui en valide la version finale.



Quelques **conseils pour la rédaction** (⇒ p.14) :

- privilégier le sur-mesure,
- prendre le temps de rechercher la cohérence du document avec les documents sources,
- associer tous les acteurs concernés,
- être synthétique.



A qui est transmis la DUD ?

Le DUD **doit être transmis** :

- ✦ aux autorités publiques qui ont délivré l'autorisation,
- ✦ au conseil de la vie sociale.

Les pouvoirs publics peuvent contrôler la qualité de « dirigeant réel » (⇒ p.9).



S'affirmer face aux pouvoirs publics

L'association est « *une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* » (loi 1901).

Elle est donc **maîtresse de son projet, de son fonctionnement et de sa gouvernance (⇒ p.16)**, tout en respectant la réglementation en vigueur. Cependant on observe des velléités d'organisation de la vie associative par les pouvoirs publics, notamment du fait de la mise en concurrence (⇒ p.17). La transparence de l'organisation de l'association prend alors une importance nouvelle pour préserver sa liberté. Dans ce cadre, le DUD doit donc révéler une organisation du management et de la gouvernance **en accord avec le projet et les valeurs associatives**.



Clarifier les responsabilités

Un professionnel de direction d'un établissement ou service est d'une part soumis aux orientations du Conseil d'administration, du Président, parfois de la direction générale et d'autre part relié aux professionnels, bénévoles, usagers, partenaires de l'association qu'il dirige. Clarifier l'organisation des pouvoirs, notamment lors de l'élaboration du DUD aura un impact sur le champ des responsabilités juridiques des différentes parties prenantes (⇒ p.18 à 20).

Différents outils sont à la disposition des associations pour organiser et répartir les pouvoirs et les responsabilités : les mandats et délégations de pouvoir ou encore le contrat de travail sont dans ce cadres des outils importants (⇒ p.21).

Le document unique de délégation au professionnel chargé de direction fera la synthèse de l'ensemble.



Faire vivre la démocratie associative

La finalité d'une association est d'abord **sociale et non lucrative** ; le fonctionnement de la structure a vocation à se baser sur une co-construction par l'ensemble des acteurs (⇒ p.22).

Cette spécificité managériale est valorisable par tout document récapitulant les liens entre les différents acteurs (usagers, adhérents, administrateurs, bénévoles, salariés, financeurs, partenaires, etc.). Le DUD en fait partie, mais **d'autres documents** peuvent à son exemple et **de façon**

volontaire le compléter et clarifier les responsabilités et les limites de chaque partie prenante dans le projet associatif.

Une illustration avec les bénévoles non élus :

- ☞ L'objectif peut être alors de définir qui est chargé de leur animation et quelles sont les responsabilités de ces bénévoles (⇒ p.23).
- ☞ Ce document pourra être construit à partir du projet associatif, de la charte du bénévolat, de la convention de bénévolat, de la procédure d'admission, d'accueil et d'intégration du bénévole, des missions particulières dévolues à un bénévole qui souhaite s'engager d'avantage, de la pratique réelle du terrain.
- ☞ Les étapes d'élaboration proposées pour ces documents complémentaires sont globalement les mêmes que celles du DUD (⇒ p.25).



Points de vigilance juridique

- ⊕ Les documents élaborés (DUD et autres documents du même ordre) ne doivent pas créer de **droits nouveaux non voulus par l'association**.
- ⊕ Les documents sources à sa base doivent être **cohérents entre eux**.
- ⊕ **Ne pas faire signer** les documents créés (DUD et autres documents du même ordre) par les parties prenantes évite de leur donner une valeur contractuelle qu'ils n'ont pas vocation à avoir.
- ⊕ La transparence est un atout pour **éviter la confusion de rôles**, notamment entre bénévoles et salariés (⇒ p.27).



Valoriser les spécificités du management associatif

Travailler sur le DUD ou sur d'autres documents du même ordre peut permettre à une association de valoriser ses spécificités, notamment :

- ⊕ sa volonté de transformation sociale,
- ⊕ sa dimension participative (rassemblement d'acteurs d'horizons divers),
- ⊕ les paradoxes spécifiques à chaque structure et à leur environnement.

Rendre visible les modes de gouvernance et de management qui articulent les différents niveaux de projet, d'évaluation, d'acteurs et de responsabilités permet de mettre en valeur ces spécificités (⇒ p.28).

Pour élaborer le DUD, il est important de réfléchir en termes de démarche et pas seulement d'outil technique (⇒ p.30).

Mots clés :

RESPONSABILITE – DELEGATION – DIRECTION – GOUVERNANCE – MANAGEMENT