

Une gouvernance clarifiée

LONGUEMENT MÛRIE DEPUIS UN AN, LA DÉCISION DE PASSER D'UN SECRÉTARIAT GÉNÉRAL À UNE DIRECTION GÉNÉRALE SIGNE LA VOLONTÉ DE CLARIFIER ET DE CONSOLIDER LA GOUVERNANCE DE L'ORSAC.

L'association a toujours revendiqué une gouvernance singulière et hybride, instaurée à l'époque où elle gérait à peine une poignée d'établissements. Aujourd'hui, son fonctionnement repose toujours sur un investissement très fort des président et vice-présidents, au rôle à la fois stratégique, managérial et hiérarchique. L'organisation met en avant la subsidiarité et une indéniable autonomie des établissements. Le secrétariat général « central » a pourtant vu ses compétences et ses interventions croître fortement depuis une dizaine d'années. Fin d'une époque. Olivier Rochette aura été le dernier secrétaire général de l'association : après son départ tout début 2017, l'Orsac a pris le temps d'une remise en question aux allures de mise à nu. Le mode de gouvernance était-il taillé pour durer quand on « pèse » 181 millions d'euros de budget global, avec des établissements et services gérés par une quinzaine de directeurs ? « *Le choix fait début 2018 par le conseil d'administration a été de clarifier le rôle et les responsabilités de chacun et de recruter un directeur général qui assurera désormais la mise en œuvre opérationnelle*

de la stratégie associative, commente le président Jean-Claude Michelon. *Nous préservons le rôle spécifique des administrateurs de l'Orsac, impliqués dans l'appui et le conseil auprès des directeurs d'établissements.* »

Un virage pour l'Orsac

Tout n'est pas fixé dans la nouvelle organisation. Vincent Galaup hérite d'une « pâte » encore malléable qui prendra sa forme définitive au fil des mois, « *par l'écoute et en recherchant le consensus* », dit le nouveau directeur général. L'ex-patron de clinique (du secteur privé non lucratif) est conscient d'incarner un virage important pour l'Orsac. À 49 ans, Vincent Galaup déclare s'y engager avec « *une énorme envie* ».

Pour le président Jean-Claude Michelon, cette gouvernance rénovée aura la charge de mettre en œuvre trois objectifs majeurs : renforcer les mutualisations et les coopérations (en interne et en externe) ; diffuser et optimiser les bonnes pratiques ; assurer la qualité de l'accompagnement auprès des patients et des usagers – avec une attention égale portée à ses 3 000 salariés. ● **A.B.**



→ Chaque assemblée générale est préparée avec un établissement « hôte ». Cette année, Hestia accueillait les membres de l'Orsac. Cet établissement lyonnais propose des appartements de coordination thérapeutique, des lits halte soins santé et des lits d'accueil médicalisés, trois dispositifs dédiés à des patients en grande précarité souvent sans domicile.

SUR L'AGENDA

- **En février 2018**, les premiers résidents emménageaient au foyer d'accueil médicalisé Les Passerelles de la Dombes, à Tramoyes, second établissement de la région destiné aux adultes atteints d'épilepsie sévère.
- **L'Orsac est engagée** dans la construction d'un nouvel établissement pour personnes âgées dépendantes, à Gières en Isère.
- **L'Orsac a engagé** une réflexion autour de ses quatre établissements pour personnes âgées (EHPAD). Une journée de séminaire a commencé à dessiner des perspectives autour du logement intermédiaire, de services complémentaires au sein des EHPAD ou au domicile de personnes âgées moins dépendantes.
- **Première année** pleine de fonctionnement pour l'équipe mobile de rééducation à Orcet-Mangini (soins de suite et de réadaptation) à Hauteville, pour les consultations post-AVC et pour la Villa Renaissance.
- **Le pôle de compétences** et de prestations externalisé de l'ITEP Arc-en-ciel (Trévoux) démarre en 2018, pour des jeunes en situation critique (appel à projet de l'ARS).

UNE ANNÉE DE TRANSITION

Pour Jean-Claude Michelon, président de l'Orsac depuis huit ans, 2017 aura été une année chahutée. Un bel anniversaire certes - l'Orsac avait 80 ans -, mais aussi une année de remise en question et de transition pour une association bousculée par les événements, aux premiers rangs desquels le départ de son secrétaire général et la crise au CPA. « *Nous avons fait appel à un cabinet conseil pour questionner notre mode de gouvernance et notre manière de susciter un esprit commun de management qui favorise l'engagement et l'innovation.* » Autour de la table, administrateurs et directeurs ainsi que Marie-Gabrielle Serviant, secrétaire générale par intérim jusqu'en juin 2018. Le président résume la direction prise par l'Orsac : « *La meilleure méthode pour répondre aux problèmes du terrain et pour assurer l'avenir de l'association, c'est l'intelligence collective. Les difficultés ont révélé notre capacité à penser ensemble et à construire ensemble des solutions.* » ●

3 questions à... Vincent Galaup, directeur général de l'Orsac

« Je suis un homme de terrain. »

→ **Vous avez quitté votre poste de directeur général du groupe hospitalier mutualiste Les Portes du Sud pour devenir directeur général de l'Orsac au 1^{er} juin. Quelles ont été vos motivations ?**

La proposition de l'Orsac a répondu à une aspiration à me ressourcer et à me mobiliser sur un projet avec une double dimension économique et humaine. Je reste dans le secteur non lucratif, par choix de carrière. À l'Orsac, j'ai bien conscience que c'est un challenge : je serai directeur général, avec des administrateurs dont l'implication et les compétences m'ont impressionné.

→ **Comment allez-vous contribuer à construire ce nouvel édifice ?**

Je n'arrive pas avec une vision pré-établie et je suis un homme de terrain plutôt que de bureau. Nous allons affiner la compréhension

et l'analyse des besoins pour construire ensemble une charte de fonctionnement. Chacun doit trouver sa place et pouvoir y exprimer tout son potentiel, en respectant les prérogatives des autres. J'ai un rôle de pilotage et de contrôle, mais aussi d'aide et d'appui aux directeurs d'établissements.

→ **Votre état d'esprit quelques semaines après cette prise de fonction ?**

Un appétit énorme pour ce poste, qui fait écho à une attente forte de la part de l'Orsac. L'accueil a été chaleureux, constructif, avec une attention portée à la transmission de ce qu'est et ce que fait l'Orsac qui me touche. Je continue de découvrir l'Orsac à la faveur des commissions associatives locales. Ses champs d'intervention sont vastes ! En s'appuyant intelligemment sur les forces de chacun, notre efficacité sera encore renforcée. ●



→ Vincent Galaup (ici aux côtés du président Jean-Claude Michelon) est nîmois d'origine mais lyonnais depuis vingt-cinq ans. Sa source d'équilibre en dehors du travail : le cyclisme. Il a quitté les pelouses de rugby pour la route où il avale les longues distances à vélo.