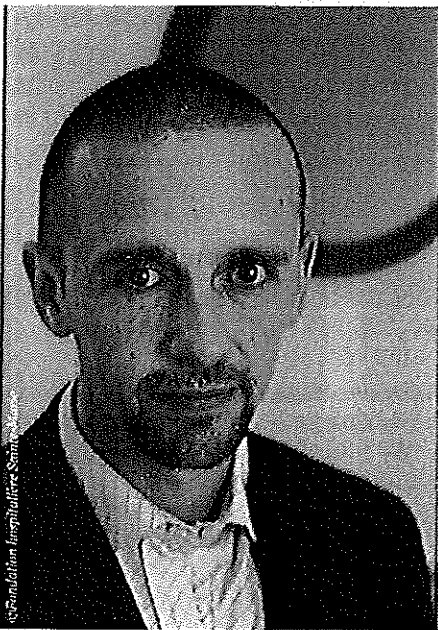


David Viaud, un directeur général « repreneur »



David Viaud dirige la Fondation hospitalière Sainte-Marie depuis 2007. Née de rapprochements divers, la fondation vient de reprendre une grosse partie de l'activité de l'Assad 77, association mise en liquidation judiciaire en septembre dernier. Ce n'est pas la première fois que la fondation reprend ainsi une association en difficulté. Et sans doute pas la dernière.

but non lucratif reconnu d'utilité publique en 2005. Et, depuis le début de l'année 2009, il a mené deux reprises d'associations en difficulté, l'Assad 14 en avril, et l'Assad 77 en septembre, toutes deux contraintes de mettre la clé sous la porte et mises en liquidation judiciaire.

Aujourd'hui, le pôle maintien à domicile de la Fondation hospitalière Sainte-Marie, dont l'histoire ressemble à un jeu de poupées russes (lire encadré p.14), regroupe de l'aide et du soin à domicile – dont un Ssiad de nuit – et emploie à lui seul 928 salariés, qui accompagnent 5 200 personnes âgées et handicapées.

L'importance de la taille critique

« L'année 2010 va être compliquée : les conseils généraux ne facturent pas à la hauteur du prix de revient et la Cnav, qui peut représenter 20 % à 40 % de l'activité des services à domicile, encore moins. Cela risque d'être un sinistre pour les petites structures qui n'arrivent pas à équilibrer leur prix de revient car elles ne font pas assez d'activités. Il va y avoir beaucoup de dépôts de bilan », s'inquiète David Viaud. Et la fondation s'inscrit

dans cette réorganisation du secteur pour poursuivre son développement. « Nous sommes dans une stratégie de développement, explique le directeur général. Atteindre une taille critique est essentiel pour développer un degré de professionnalisation important et acquérir, en interne, des compétences qu'un "petit" service ne peut pas avoir. » Ainsi, la fondation est organisée avec trois services supports (ressources humaines, comptabilité/facturation et qualité). Et David Viaud d'ajouter : « C'est bien notamment par le biais d'une activité importante que l'on peut mettre en place des prestations de qualité. » C'est donc en vertu de cet adage que la fondation a repris, en avril dernier, l'Assad 14 et ses 205 salariés, qui intervenaient à Paris, et depuis le 18 décembre, l'Assad 77. Déjà présente dans la capitale et en Seine-Saint-Denis, la fondation, qui souhaite offrir ses services sur toute la région francilienne, propose ainsi, par la reprise de l'Assad 77, ses prestations en Seine-et-Marne. La fondation reprend l'activité de 23 des 27 cantons couverts par cette association. « Nous avons repris toute la partie autorisée de l'association, et demandé au conseil général une extension d'autorisation pour quatre des cantons couverts par l'Assad qui ne l'étaient pas. » Demande exaucée par le département. La fondation intègre ainsi les 328 salariés des territoires concernés – l'Assad 77 comptait près de 490 salariés – et assure la continuité de services pour les 2 200 bénéficiaires concernés par la reprise.

Une gestion à harmoniser

Outre de gros problèmes de financement – les difficultés classiques de tarification de la Cnav s'ajoutant au fait que l'association n'était pas autorisée dans la partie nord du

Les fusions, les absorptions, les rapprochements, David Viaud, directeur général de la Fondation hospitalière Sainte-Marie, commence à connaître. Cette fondation est née en 2005 du regroupement d'un centre de rééducation et de l'Assad, une association d'aide et de soins infirmiers à domicile. Le lointain ancêtre de la fondation, c'est l'Association française anti-tuberculeuse, créée en 1924. David Viaud n'était évidemment pas né à l'époque – il a 41 ans – mais il connaît les arcanes de ce qui fait aujourd'hui la fondation depuis dix ans : directeur financier, directeur adjoint, puis directeur du centre de rééducation, il a été parallèlement président de l'Assad. Avec ses deux casquettes, c'est l'un des artisans de la création de la fondation, organisme à

Bio express

1994-1999 : Chargé d'affaires à la Caisse d'Épargne d'Île-de-France à la direction de l'économie locale et de la vie associative

Depuis 1999 : Centre de réadaptation Sainte-Marie / Fondation hospitalière Sainte-Marie

1999-2000 : Responsable administratif et financier du centre de réadaptation Sainte-Marie

2001-2005 : Directeur adjoint du centre de réadaptation Sainte-Marie

2005-2007 : Directeur du centre de réadaptation Sainte-Marie

Depuis 2007 : Directeur général de la Fondation hospitalière Sainte-Marie

Activités bénévoles

1998-2000 : Administrateur et vice-président de l'association La plaine-Montjoie

2000-2007 : Président de l'Assad

Les trois pôles de la Fondation hospitalière Sainte-Marie

La Fondation hospitalière Sainte-Marie emploie 1 230 salariés et accompagne 6 500 patients/bénéficiaires. Elle est organisée en :

- un pôle médecine physique et de réadaptation avec deux établissements (Noisy-le-Sec et Paris 14^e) ;
- un pôle hébergement avec deux Ehpad (Noisy-le-Sec et Bobigny) ;
- un pôle maintien à domicile proposant de l'aide et du soin à domicile à Paris, en Seine-Saint-Denis et en Seine-et-Marne, et un centre d'accueil de jour à Pantin. Cinq « sites relais » selon la terminologie de la fondation, assure une présence de proximité (à Paris, Noisy-le-Sec, Saint-Denis, Villemomble et Drancy).



Le « site relais » de la Fondation hospitalière Sainte-Marie, à Noisy-le-Sec.

département, alors qu'elle y facturait tout de même le tarif APA – l'Assad 77 avait aussi « une gouvernance et une organisation qui nécessitent d'être modernisées », relève David Viaud. C'est donc l'un des chantiers de la fondation que de remettre toute l'activité reprise sur les rails d'une organisation et d'une gestion adaptée. « Intégrer une nouvelle structure, c'est beaucoup de travail pour faire converger les organisations », résume le directeur général. Premier chantier, harmoniser les outils informatiques. « Nous utilisons un logiciel de gestion que l'Assad n'avait pas. Nous avons mobilisé 7 personnes de la fondation pour intégrer à notre base de données les 2 500 bénéficiaires et 328 salariés issus de l'association. Dès janvier, nous pourrons effectuer la facturation et la paye via ce logiciel. » L'intérêt aussi, est de pouvoir gérer la modulation des temps de travail dès la première année d'intégration, histoire de perdre le moins d'heures possibles. Autre chantier : la qualité. Les ex-Assad seront désormais intégrés dans le process mis en place à la fondation. « Sur un plan organisationnel, l'intégration prend environ un an, juge David Viaud. En revanche, en matière de culture d'entreprise, cela peut être beaucoup plus long. Certaines aides à domicile travaillaient dans leur association depuis 20 ans... »

Des reprises qui doivent faire sens

Et le début janvier s'annonçait délicat à négocier pour le directeur général. « L'Assad connaissait des problèmes de sureffectif, explique David Viaud. Pour notre offre de

reprise, nous avons réajusté le nombre d'aides à domicile par rapport à l'activité développée. Le plan social mis en œuvre par le liquidateur judiciaire est effectif depuis début janvier. C'est depuis cette date que les salariés licenciés n'interviennent plus. » Et c'est donc aussi depuis cette date que les bénéficiaires concernés doivent s'habituer à leurs nouveaux intervenants. En matière de formation aussi, il y a du travail. « Pour les aides à domicile que nous venons d'intégrer, mais aussi pour les nôtres », reconnaît David Viaud. Du coup, la fondation compte ouvrir, cette année, son propre institut de formation, dédié principalement aux aides à domicile. Avec deux objectifs : l'intégration des nouveaux venus justement, et la mise en place de cinq modules à suivre pendant les

trois premiers mois de travail dans la structure, mais aussi la qualification. « Beaucoup d'aides à domicile sont pleines de bonne volonté mais n'ont pas le niveau théorique requis pour passer un diplôme d'État. Notre idée, c'est de les accompagner et de les amener à obtenir ce minimum requis. » En attendant, la fondation n'en a sans doute pas fini avec les reprises d'activités. « On va certainement continuer à reprendre des structures en difficulté, assure David Viaud. Mais nous ne reprenons que les structures qui ont du sens par rapport à la fondation, à la fois en termes de territoire, d'activités, de valeur et de services rendus aux bénéficiaires. »

Valérie Lespez

L'HISTOIRE EN POUPÉES RUSSES DU PÔLE MAINTIEN À DOMICILE

Le pôle maintien à domicile de la Fondation hospitalière Sainte-Marie est issu de la fusion d'une association d'aide et de soins à domicile créée en 1984, l'Accsad, avec la fondation.

- L'Accsad est elle-même née d'un regroupement : en octobre 2001, l'association La plaine-Montjoy fusionne par absorption avec l'Adasad (association dyonisienne de soins et d'aides à domicile). Et devient donc, le 1^{er} octobre 2001, l'Accsad, Association de coordination de soins et de services à domicile. La Fondation hospitalière Sainte-Marie l'intègre dans son escarcelle en mandat de gestion à partir du 1^{er} juillet 2007.
- Le 1^{er} janvier 2009, l'Accsad fusionne avec la fondation.
- En avril 2009, l'Assad 14, qui intervient sur Paris, rejoint le pôle maintien à domicile.
- Le 18 décembre 2009, c'est au tour de l'Assad 77.