

# La gouvernance des organisations à but non lucratif : l'autre gouvernance

Colloque scientifique - rencontre de l'Institut FEHAP

Mardi 15 avril 2008 -  
Grand amphithéâtre de la MGEN  
3, square Max Hymans -  
75748 Paris cedex 5



HEC MONTRÉAL



Université de Nantes  
FRANCE



Hôpitaux Universitaires de Genève



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОФ. Д-Р ПАРАСКЕВ СТОЯНОВ  
ВАРНА  
Université de Médecine de Varna  
Faculté de Santé Publique - BULGARIE



State Medical University of Chisinau  
MOLDOVA



Institut de Formation et de recherche  
sur les organisations Sanitaires  
et Sociales



Laboratoire de droits de la santé



Université de Mons-Hainaut  
BELGIQUE

Depuis plusieurs années, le sujet de la gouvernance des établissements sanitaires et des établissements sociaux est devenu le centre d'un débat, en France comme à l'étranger. Au coeur de ce débat, le modèle de gestion privée au service de l'intérêt général du secteur à but non lucratif semble apparaître aux yeux de nombreux acteurs et d'experts comme une alternative séduisante au « tout public » comme au « tout privé ».

Autour de l'Institut de Formation Supérieure des Cadres Dirigeants de la FEHAP, des institutions d'enseignement et de recherche de premier plan se sont rassemblées afin de mettre en commun leurs réflexions, leurs analyses et leurs propositions (cf. programme). Le but de ces experts est avant tout d'engager une réflexion collective, de lancer des débats et de susciter des propositions. Cette mobilisation ne portera donc tous ses fruits que si les professionnels des secteurs sanitaires et sociaux viennent apporter leurs expériences et partager leurs attentes. Nous vous attendons donc pour cette journée pour laquelle de nombreuses communications ont été proposées.

Au cours de cette journée, qui sera l'occasion de franchir une nouvelle étape dans la compréhension et la valorisation de notre secteur, quatre thématiques seront abordées :

- \* le renforcement de la notion de responsabilité sociale dans la gouvernance des EPBNL
- \* l'identification et la caractérisation de nouvelles formes d'organisation et de gouvernance
- \* la spécificité du positionnement des dirigeants dans le secteur des EPBNL
- \* la comparaison internationale des modèles de gouvernance

Pour chacun de ces thèmes, les adhérents FEHAP, mais aussi tous les acteurs des secteurs sanitaires et sociaux sont invités à participer et à intervenir pour apporter l'éclairage des professionnels.

8 h Accueil des participants

**9 h Ouverture de la Journée, Antoine DUBOUT, Président de la FEHAP**

**Présidence de la matinée, Emmanuel DURET, Président d'honneur de la FEHAP**

**9 h 15 Conférence introductive de la journée**

**Pr Jean-Pierre BRECHET**, Professeur Alain DESREUMAUX, Université de NANTES, Université de LILLE I, FRANCE

« Projet stratégique et régulation de l'action collective, au-delà du marché, le Privé à but Non Lucratif ? »

**Pr Jean-Pierre CLAVERANNE**, Université Jean Moulin LYON 3 - IFROSS

« Du management au management, de l'association à la fondation... »

### Matinée

**10 h / 11 h 00 : ATELIER 1**

**Révision et/ou renforcement de la notion de responsabilité sociale : le cas de la gouvernance des organisations sanitaires et medico-sociales et sa traduction dans la gouvernance du privé a but non lucratif**

**Modérateur: Philippe DUPRAT, coordonnateur du Pôle Recherche, Institut FEHAP**

**Pr François ROUSSEAU**, Ecole polytechnique CNRS PARIS FRANCE

« Démographie & emploi, étude comparative entre entreprises et associations »

**Bruno HEINRY**, Groupe Hospitalier Saint-Vincent FRANCE

**Dr Alain HIRSCHAUER**, Groupe Hospitalier Saint-Augustin FRANCE

« Sens de l'action dans le Privé à but Non Lucratif, peut-on parler de bien commun ? »

**Pr Stephen MICK**, Université de Virginie, USA  
« Regards croisés sur la gouvernance des établissements hospitaliers »

**Brigitte RORIVE FEYTMANS**, HUG GENÈVE, SUISSE

« La gouvernance hospitalière : un champ de tension entre centralisation et décentralisation - le cas des Hôpitaux Universitaires de Genève »

**Pr Emanuella MOUTAFOVA**, Université de VARNA, BULGARIE

« Possibilities and limits according with public-private cooperation development in public health in Bulgaria context »

11 h / 11 h 15 Echanges avec la salle

11 h 15 / 11 h 35 CONFERENCE DE SYNTHÈSE  
**Pr Georges HENAULT**, Université d'Ottawa, CANADA, IFAG - AUF, BULGARIE

« La responsabilité sociale du Privé à but Non Lucratif, oxymore ou pléonasme ? »

### Pause

**11 h 45 / 12 h 45 : ATELIER 2**

**La révision de la théorie de l'agence dans le cadre des nouvelles formes d'organisation : approche contractuelle & nouvelles formes organisationnelles**

**Modérateur : Benoit Nautré, Coordonnateur du Pôle International Institut FEHAP**

**Gabriel UHODA**, Université de LIÈGE BELGIQUE

« Autonomie, responsabilité & nouvelle gouvernance, l'exemple de la Belgique »

**Jean-Baptiste CAPGRAS**, doctorant, Université Jean Moulin LYON 3 - IFROSS

« PMSI et gouvernance »

**Sophie CALASSE**, Doctorante Université de MONTPELLIER I FRANCE

« Relation d'agence et univers hospitalier »

**Mila GIORGEVA**, doctorante, Université de VARNA, BULGARIE

« New public management and hospital change process »

**Lubomina KOEVA**, doctorante, Université de VARNA, BULGARIE

« Hospital and contractual model »

**Pr Karin COMBLE, Pr Alain FINET**, Université de MONS-HAINAUT, BELGIQUE

« Vers une révision de la Corporate Governance au sein d'organisations à multiplicité d'indicateurs de performance »

**12 h 45 / 13 h Echanges avec la salle**

**13 h / 13 h 20 CONFERENCE DE SYNTHÈSE**

**Pr François VIALA**, Université de MONTPELLIER I FRANCE

« Entre individualisation de la prise en charge et normalisation des pratiques »

## Déjeuner

### Après-midi

**Présidence de l'après-midi, Hélène GISSEROT, Présidente d'honneur de la FEHAP**

14 h 15 / 14 h 35 C O N F E R E N C E  
d'OUVERTURE

**Pr Jacob REAL**, HEC Montréal CANADA

« Evolution de la gouvernance du système de santé au Québec : d'un modèle centré sur la gestion des ressources à un modèle centré sur la gestion des connaissances »

### 14 h 35 / 16 h 15 : ATELIER 3

**Positionnement des dirigeants et gestion des organisations sanitaires et medico-sociales**  
**Modérateur : Jean-Claude GUILLERMET, membre du Conseil Scientifique, Institut FEHAP**

**Bernadette SMEESTERS**, Université Libre de BRUXELLES, BELGIQUE

« Nouvelle gouvernance et épanouissement des acteurs : droit, investissement ou nécessité ? »

**Christophe PASCAL et David PIOVESAN**, Université Jean Moulin LYON 3 - IFROSS  
« Confiance et gouvernance »

**Jean-Claude HEALY**, Consultant Leader Health

« Des acteurs aux technologies : gouvernance et recherche d'efficacité »

**Pierre MEVELLEC**, Université de NANTES France, **Benoît NAUTRE**, Institut de Formation Supérieure des Cadres Dirigeants FEHAP PARIS FRANCE

« La responsabilité, incitation à la performance, faut-il vraiment repenser la gestion de l'hôpital ? »

**Marc Tony CAMUS**, Université de PARIS VIII, FRANCE

**Dr Galouna STOYANOVA**, consultant, BULGARIE

« La gestion de la santé en Bulgarie : du labyrinthe de la transition à la recherche d'une issue... »

**Dr Yvan GUIGOV, Dr BOUKAREV** Vice-ministre de la santé et chef de cabinet République de BULGARIE

« Dans un pays nouvel entrant de l'Union Européenne, le Privé à but Non Lucratif, modèle pour la réforme ? »

**Philippe DUPRAT**, Institut de Formation Supérieure des Cadres Dirigeants FEHAP PARIS FRANCE

« Innovation et gouvernance des établissements Privés Non Lucratifs : tradition, privilège, défi ou nécessité ? »

16 h 15 / 16 h 30 Echanges avec la salle

16 h 30 / 16 h 50 CONFERENCE DE SYNTHÈSE

**Pr Gérard HIRIGOYEN**, Université de BORDEAUX IV, FRANCE

« La gouvernance de l'hôpital : quelques éléments de réflexion »

16 h 50 Clôture de la journée, **Hélène GISSEROT, Présidente d'honneur de la FEHAP, Présidente du Conseil Scientifique de l'Institut de Formation Supérieure des Cadres Dirigeants de la FEHAP**

## Comité d'organisation

MANUEL PELISSIE Directeur de la Formation FEHAP France

JEAN-PIERRE BRECHET, Professeur, IEM-IAE  
Université de Nantes France

ALAIN FINET Professeur, Université de MONS-HAINAUT Belgique

PHILIPPE DUPRAT Professeur associé,  
Coordonnateur du pôle recherche Institut FEHAP France

BENOIT NAUTRE Professeur associé,

Coordonnateur du pôle International Institut FEHAP France

Renseignements sur le site de la fédération : [www.fehap.fr](http://www.fehap.fr)

Ou contacter :

Manuel PELISSIE [manuel.pelissie@fehap.fr](mailto:manuel.pelissie@fehap.fr)

Benoît NAUTRE [benoit.nautre@fehap.fr](mailto:benoit.nautre@fehap.fr)

# Les ateliers

## **1 - Révision et/ou renforcement de la notion de responsabilité sociale : le cas de la gouvernance des organisations sanitaires et médico-sociales et sa traduction dans la gouvernance du Privé Non Lucratif**

### **Responsabilité sociale et gouvernance des Établissements Privés à But Non Lucratif**

Pour les administrateurs comme pour les directeurs, l'appartenance au secteur privé à but non lucratif semble impliquer un engagement au service de l'intérêt général bénéficiant des avantages et des responsabilités du droit privé. Cet engagement rejoint une autre préoccupation partagée également par les secteurs publics et privés, celle de responsabilité sociale, qui concerne tous les champs d'intervention (ressources humaines, environnement, services rendus...). Cet atelier a pour ambition de préciser en quoi la gouvernance des organisations sanitaires et sociales dans le secteur privé à but non lucratif traduit de manière spécifique cette préoccupation, en quoi et à quelles conditions elle la facilite. Les dirigeants du secteur sont invités à illustrer par leurs pratiques de gouvernance cette spécificité et à en débattre.

## **2 - La revision de la theorie de l'agence dans le cadre des nouvelles formes d'organisation : approche contractuelle & nouvelles formes organisationnelles**

### **Identifier et caractériser de nouvelles formes d'organisation et de gouvernance**

Si les approches théoriques peuvent éclairer l'émergence de nouveaux mécanismes de gouvernance et de nouvelles modalités d'organisation des entreprises, c'est au sein même des entreprises que se forment les mécanismes de l'innovation managériale. Pour les dirigeants du secteur privé à but non lucratif, il est important de faire connaître et de promouvoir ces innovations afin de les modéliser pour mieux les transmettre. Cet atelier a pour but de confronter approches théoriques et approches pragmatiques, universitaires et praticiens afin de repérer les apports des établissements sanitaires et sociaux privés à but non lucratif à de nouvelles logiques et leur impact éventuel sur les parties prenantes.

## **3 - Positionnement des dirigeants et gestion des organisations sanitaires et medico-sociales**

### **La spécificité du positionnement des dirigeants dans le secteur des EPBNL**

Le fonctionnement du couple directeur/conseil d'administration fait partie des spécificités du secteur privé à but non lucratif. Il concentre en principe les enjeux de l'articulation entre champ stratégique et champ opérationnel. Comment administrateurs bénévoles et dirigeants professionnels en maîtrisent-ils la répartition des pouvoirs et des rôles, quelles typologies rencontre-t-on, quels dysfonctionnements peuvent-ils émerger, quelles sont leurs attentes et leurs aspirations à cet égard ?

## **4 - Comparaison internationale des modèles de gouvernance en gestion des organisations sanitaires et medico-sociales**

### **La comparaison internationale des modèles de gouvernance**

A l'heure où le benchmarking est à la mode, où les référentiels de bonnes pratiques fleurissent et où l'Europe se construit, la confrontation des modèles, des cultures et des pratiques en matière de gouvernance peut apporter des clefs pour mieux situer la place et les enjeux du secteur privé à but non lucrative. Si les travaux de comparaison structurés apportent des éclairages, l'échange et la confrontation des pratiques de chaque pays représentent un apport précieux pour la compréhension et l'enrichissement du modèle privé à but non lucratif. Ces échanges doivent permettre d'affiner l'identification des traits distinctifs de « l'autre gouvernance ».