

## Première Université des Administrateurs



David Causse a également rappelé les différents outils pour s'allier en soulignant que les solutions n'étaient pas toutes juridiques. L'organisation de sessions de formation interétablissements peut être à l'origine d'une alliance grâce à la rencontre et la construction d'un programme commun.

Un autre outil d'alliance peut être envisagé à travers la logique du temps partagé (partage des médecins mais également des fonctions supports). Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) généralisé par la loi HPST est l'occasion d'un échange structuré et méthodique et propose des schémas d'alliances. Vient ensuite la large palette des outils juridiques pour coopérer qui ont bien sûr tous leurs avantages et leurs inconvénients et dépendent du type, de la taille et des besoins des institutions.

Dans la seconde partie de l'atelier les administrateurs ont évoqué leurs craintes mais également leurs réussites en parlant de coopérations qui sont aujourd'hui un succès.

Enfin, dans une quatrième séquence traitant de « **la responsabilité de l'administrateur** », Maître Juliette Lévy a clarifié les responsabilités de chacun d'un point de

vue juridique afin d'améliorer la lisibilité de tous devant la complexité du droit. Elle a rappelé le cadre dans lequel s'exerce la responsabilité des administrateurs qui est d'abord et avant tout celui de la personne morale. Maître Lévy a souligné la portée et l'importance de certains actes juridiques, tels que les statuts ou le mandat mais également des instances, telles que le Conseil d'Administration ou l'Assemblée Générale.

La question de la responsabilité des administrateurs se pose particulièrement lorsqu'on « *sort des rails* ». Diverses responsabilités incombent aux administrateurs : responsabilité civile, responsabilité financière mais également pénale. D'où l'idée ressortant de cet atelier d'une nécessaire maîtrise des fondements juridiques par les administrateurs pour exercer au mieux leur mandat.

Après ce travail mené en ateliers, les administrateurs se sont retrouvés en séance plénière autour des étudiants de Sciences Po Paris et de François Silva, afin de présenter les conclusions globales de la réflexion menée par chaque séquence sur la « *responsabilité des administrateurs* ».

\* La synthèse de cette journée a été réalisée par les étudiants de Sciences Po Paris.

Pour toute information sur la Vie associative et la Formation des administrateurs, contactez : [florence.leduc@fehapp.fr](mailto:florence.leduc@fehapp.fr)

**Directeur de publication :** Yves-Jean Dupuis  
**Rédactrice en chef :** Ingrid Arnoux  
**Correctrice :** Muriel Chalancon  
**Mise en page :** atelier des grands pêcheurs

**Images :** Charles Delcourt  
**Imprimerie :** Pierre Trollé  
 Diffusion gratuite - ISSN en cours  
**FEHAP :** 179, rue de Lourmel  
 75015 Paris - Tél. : 01 53 98 95 00  
[www.fehapp.fr](http://www.fehapp.fr)

# La Lettre

SPÉCIALE  
 du Président aux Présidents  
 BULLETIN MENSUEL DESTINÉ AUX ADHÉRENTS DE LA FEHAP

Supplément de la Lettre n°28

## Première Université des Administrateurs

A l'initiative de la Commission Vie Associative, la première Université de printemps des Administrateurs s'est tenue le 22 mars 2010, à l'Espace Marceau. Vous êtes nombreux à avoir répondu présent, participation qui témoigne de votre implication à tous en tant qu'administrateurs de nos établissements. Le thème de la journée de formation, « *la responsabilité des administrateurs* », s'inscrit pleinement dans la dynamique de notre Projet stratégique qui souligne dans ses axes 1 et 7 la nécessité d'impliquer les administrateurs des organismes adhérents, en les incitant notamment à défendre les valeurs et les intérêts de notre Fédération auprès des pouvoirs publics.

ORGANISÉE PAR LA DIRECTION DE LA FORMATION ET DE LA VIE ASSOCIATIVE ET LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION, avec le concours d'un groupe d'étudiants en Master à Sciences Po Paris, cette journée a été conçue sous le signe du rassemblement. L'objectif était de donner la parole aux administrateurs, pour qu'ils expriment leurs convictions mais aussi leurs inquiétudes. Car les défis et les enjeux sont à la fois nombreux et importants : porteurs du message d'anticipation du secteur Privé Non Lucratif, de mobilisation des acteurs de proximité et d'une culture commune de solidarité fondée sur des valeurs humanistes, ils sont en contact direct avec les acteurs majeurs de l'action associative, usagers-partenaires, d'une part, pouvoirs publics, d'autre part.

Ainsi, les débats ont vite dépassé la technicité des thèmes abordés : les angles politiques mais aussi stratégiques du rôle-pilote de l'administrateur sont rapidement apparus comme étant au cœur de leur fonction d'administrateur, celle d'initiateur de la dynamique associative. Cette vie associative ne doit pas être envisagée comme une activité « *à la marge* » de la vie professionnelle mais bien comme le socle fondateur de la légitimité de notre action. C'est en nous mobilisant tous autour d'une vision partagée de la Fédération que nous serons en mesure d'impulser une dynamique nouvelle, en phase avec les mutations actuelles des secteurs sanitaire, social et médico-social.

Grâce aux interventions de présidents de structures mais également de spécialistes des enjeux du PNL, la journée a été riche en contenus et aussi en témoignages. Les intervenants sont venus éclairer de leur point de vue et de leur expérience le rôle



Pour en savoir plus : [www.fehapp.fr](http://www.fehapp.fr)  
 Pour faire connaître vos questions à Antoine Dubout, merci de les adresser à : [antoine.dubout@fehapp.fr](mailto:antoine.dubout@fehapp.fr)

## Première Université des Administrateurs

«Le fil conducteur de la journée s'inscrit dans le thème de l'engagement et de la responsabilité de l'Administrateur. Le projet premier de chacun est de bien faire fonctionner l'institution ou l'établissement dont il a la responsabilité. Mais, en réalité, il y a bien plus. Il existe nationalement un projet commun modélisé dans le Privé Non Lucratif, le PNL auquel nous faisons naturellement et fortement référence par comparaison avec le Service Public et le Privé Lucratif». Adrien Kervella



•••

et les missions des administrateurs au sein d'une association au sens large, avec pour objectif premier d'aider les administrateurs à appréhender et à exercer au mieux leur mandat.

**Le rôle des administrateurs**

Les exposés de la journée étaient destinés à définir les contours du rôle d'administrateur vis-à-vis des populations, des autorités compétentes ainsi que des personnels. Adrien Kervella, Président du Centre de Perharidy, a ouvert l'Université par une intervention sur l'association et le projet politique.

Florence Leduc, Directeur de la Formation et de la Vie associative, s'est ensuite attachée à présenter les lignes directrices d'une enquête menée auprès de l'ensemble des Présidents des établissements adhérant à la FEHAP, il y a déjà deux ans. Elle avait pour but de «prendre le pouls de la vie de la FEHAP».

A côté des «vieilles dames» de la FEHAP, structures adhérentes depuis le début des années 1970, voire bien avant, se trouvent des «petits nouveaux». Ces structures voient leurs statuts se modifier au fil du temps, ce qui témoigne de leur dynamisme. Cependant, la plupart sont soucieuses de la pérennité de la personne morale : le manque de renouvellement des membres, l'insuffisante implication de ces derniers et la complexification de la fonction de gestionnaire sont autant de facteurs inquiétants.

Alors que le projet associatif est au cœur de la majorité des organisations et que le sentiment d'appartenance à la FEHAP est présent chez les adhérents, un nouveau souffle doit tout de même être insufflé. C'est l'objet du Guide de l'Administrateur qui vient de vous être remis lors de cette première Université, guide qui se veut évolutif, vivant, dynamique. Toutes vos propositions seront donc les bienvenues pour l'améliorer, l'étoffer de nouvelles fiches, l'adapter au mieux à la mission qui vous revient.

Présidente du Grand Conseil de la Mutualité des Bouches-du-Rhône, Nicole Allais est venue témoigner de «tout le sens de son engagement au sein d'un collectif qui donne à chacun sa place pour faire avancer la solidarité». «Ce n'est jamais par hasard que l'on

## Première Université des Administrateurs

prend un engagement», dit-elle avant d'insister sur l'acte très sérieux que représente l'engagement. Elle-même s'est engagée à un moment de sa vie où, mère de famille, elle a souhaité «faire connaissance avec la société pour mieux comprendre ce qui l'entourait». Elle a fait part de son vif sentiment de «se sentir utile», de «faire avancer les choses» en ne restant pas dans une position passive, mais en participant activement à la vie citoyenne. Enfin, elle a plaidé en faveur des jeunes générations qui doivent reprendre le fer de lance, en rappelant que le contenu de la fonction d'administrateur revêt une importance capitale.

Continuant d'analyser la responsabilité des administrateurs sous ses diverses formes, Christian Fournier, Vice-président du Val-de-Marne chargé de la solidarité en faveur des personnes âgées et handicapées, et Marie-Hélène Gillig, Présidente de la Fondation Saint-Vincent de Paul, se sont ensuite intéressés aux problématiques liées à la responsabilité vis-à-vis des autorités compétentes. Il s'agit, en effet, non seulement de développer une stratégie avec les autorités publiques fondée sur le partenariat et la confiance mais également de créer de nouvelles coopérations afin de développer une stratégie cohérente dans les territoires, de participer au processus

**«Il me paraît essentiel que les administrateurs bénévoles n'aient pas le souci de rémunération d'actionnaires pour pouvoir se concentrer sur l'accueil à la personne et le management qui s'y réfère».**  
Adrien Kervella

d'évaluation des politiques publiques, de s'unir pour peser plus et ainsi mieux répondre aux appels à projets prévus par la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires.

Jean-Jacques Schaller a apporté un point de vue universitaire sur les enjeux du dialogue entre associations, pouvoirs publics et usagers. L'engagement des associations sur le terrain se renforce et doit être perçu comme «une force de développement», une opportunité de construire une nouvelle forme de légitimité, afin que les associations



«portent la parole des usagers, pour que les politiques s'en emparent et réagissent». L'action associative ne doit plus être axée ni sur une logique de «faire pour» (traiter les populations dans des approches normatives) ni de «faire avec» (encourager, par la constitution d'un pacte, les personnes à porter elles-mêmes le poids de leur situation sociale). Elle doit s'orienter vers l'objectif du «faire ensemble», ou comment travailler sur la place de chacun «pour trouver un monde commun et ne pas laisser toute latitude aux experts».

Hervé Segalen, fort d'une double expérience d'usager et de représentant des usagers à l'Hôpital Saint-Antoine à Paris, a consacré son intervention au thème de la parole des usagers. Porteur d'une maladie rare, il a «mis le doigt dans l'engrenage associatif» il y a plus de dix ans et a pu constater à plusieurs reprises le fait, qu'au sein des hôpitaux, les usagers ne forment souvent pas de mouvement spontané, la médiation passant généralement par les Commissions des Relations avec les Usagers et de la Qualité de la Prise en Charge (CRUQPC) qui enregistrent, traitent et communiquent les plaintes des usagers aux services des ressources humaines et à la Commission Régionale, voire Nationale de Santé. La

prise en compte de la parole des usagers est et doit être considérée comme un composant essentiel de la qualité des services hospitaliers.

Maryvonne Lyazid, Présidente de la Fédération nationale pour l'Insertion des personnes Sourdes et des personnes Aveugles en France (FISAF), et Magali Béziade, Directrice de l'Association Laïque de Gestion d'Etablissements d'Education et d'Insertion (ALGEEI), ont abordé la question du sens de l'engagement avec les personnels d'établissement, témoignant notamment des moyens dont disposent les Conseils d'Administration pour prendre leurs responsabilités vis-à-vis du personnel. Leur intervention a également permis de voir comment le tandem président-directeur peut répondre de ses responsabilités devant le personnel.

Concluant la première partie de cette Université de printemps, Eric Molinié, Vice-président de l'Association des Paralysés de France et membre du Conseil Economique et Social, est intervenu pour témoigner du sens de l'engagement citoyen. Il nous a rappelé la particularité de son parcours. Son engagement personnel résulte d'une volonté extrêmement forte de mener une vie normale, malgré son handicap. Eric Molinié

•••

## Première Université des Administrateurs



... nous a ainsi expliqué comment il était parvenu à « se servir de cette maladie comme d'un moteur ». Son engagement associatif est fondé sur le sens de la solidarité et l'envie de partager avec d'autres une expérience commune. Son objectif : devenir un « expert d'expériences ». Pourtant, « l'engagement associatif ne doit pas faire oublier l'aspect basique pratico-pratique ». Ses efforts ont ainsi porté sur une bonne gestion de la complémentarité entre bénévoles et professionnels amenés à travailler ensemble.

**Des séquences spécifiques**

Les quatre ateliers organisés en parallèle dans l'après-midi proposaient une approche dynamique du thème de la responsabilité, avec un apport formatif autour de quatre sujets.

Dans la séquence animée par Sandrine Haas, Directrice de la Nouvelle Fabrique des Territoires, intitulée « **Les territoires, une nouvelle donne à investir** », les débats ont porté sur la stratégie et la responsabilité des Conseils d'Administration quant à l'analyse des territoires sur lesquels ils opèrent. Le territoire est un espace triple. Espace de régulation, il est le lieu d'enjeux institutionnels liés à la loi HPST et au découpage des territoires. Espace de ressources, les enjeux économiques et organisationnels y tiennent une place importante. Le modèle traditionnel y est remis en cause : les ressources baissent, se spécialisent et

les besoins des usagers se diversifient et se personnalisent. Un établissement ne pouvant pas se charger de tout, il devient crucial de chercher des ressources complémentaires sur un territoire et de lier entre eux des établissements.

Espace de vie et de besoins, le territoire est lié à des enjeux prospectifs : où faut-il recruter les patients ? Dans l'idéal, chacun devrait avoir accès aux soins sans devoir quitter son territoire personnel de vie. L'offre de soins doit ainsi être en adéquation avec les besoins du territoire, avec sa population. Récemment, on a assisté à une évolution qualitative des besoins avec une augmentation de la demande d'aide à domicile et quantitative avec l'évolution de l'aire de recrutement des établissements. Il ne tient qu'à vous de mettre en œuvre ces partenariats qu'appelle l'évolution des territoires.

François Grateau, Directeur du Groupe Hospitalier de l'Institut Catholique de Lille, dans une séquence portant sur « **les changements institutionnels** », a impulsé une réflexion quant au positionnement des administrateurs dans un environnement en mutation.

Cette séquence qui s'est déroulée dans une ambiance studieuse et empreinte de curiosité, s'est principalement axée sur les changements induits par la loi HPST. Il s'est concentré sur quatre points. La mise en place des Agences Régionales de Santé a bien évidemment attiré toutes les atten-

« S'il me fallait synthétiser la philosophie de notre action, je dirais :

- notre Histoire, c'est l'accueil des personnes les plus vulnérables
- notre Culture, c'est la vie associative, la réunion de personnes partageant une perspective et un intérêt communs. Lorsque cet intérêt s'imprègne de la volonté de servir tout public et particulièrement les personnes dans la vulnérabilité, notre action s'étoffe d'éthique et de légitimité
- nos valeurs se retrouvent dans les thèmes d'Humanisme, de Solidarité, de Partage
- notre identité culturelle et managériale, c'est le PNL, avec notre histoire, notre sens de l'accueil, notre ancrage territorial, notre anticipation sur les besoins sociaux, notre souci de l'adaptation aux ressources de chacun
- notre Projet, c'est l'Economie Sociale et Solidaire
- notre rassembleur, c'est la FEHAP, dont on peut dire qu'elle est la locomotive de notre action ». Adrien Kervella

tions. Ce nouvel établissement public doit promouvoir le décloisonnement des secteurs sanitaire et médico-social, autre thème abordé lors de l'atelier. A ce titre, François Grateau a souligné avec justesse l'importance de la formation et de la mobilité professionnelle comme moyens d'action pour favoriser le décloisonnement. Alors que la loi HPST met en place des conférences de territoires, François Grateau a mis en lumière le principal défi qui est lancé : être présents dans l'ensemble de ces conférences. Cela suppose de « s'organiser en régions pour se répartir afin d'être présent partout », ce qui implique d'établir

## Première Université des Administrateurs

des coopérations, d'échanger des informations et de se concerter davantage.

Quant aux appels à projets, la principale inquiétude exprimée est la peur de « se faire grignoter ». En effet, ce système présente le risque de voir disparaître les structures les moins compétitives. Il a insisté sur l'importance d'avoir une vision prospective car « le grand danger est l'absence de prise de conscience de ces évolutions ». L'ensemble des établissements du PNL doit être en capacité d'anticiper ces évolutions et « la meilleure façon pour anticiper est de participer ». Ce défi est désormais entre vos mains !

Dans une troisième séquence sur « **les alliances et les outils face au changement** », David Causse, Coordonnateur du pôle Santé-Social de la FEHAP, a abordé la question des outils dont disposent les administrateurs pour faire face au changement. Il a axé son intervention sur deux points : le pourquoi de telles alliances et le comment. Il a rappelé qu'il ne fallait pas nécessairement se précipiter sur le « comment », c'est-à-dire les outils juridiques à disposition, mais plutôt sur le « pourquoi »

« Je me dis qu'au fond nous sommes mouvement et nous sommes en mouvement parce que nous sommes ensemble, nous sommes groupe, fédération, union, parce que nous représentons l'animation, l'évolution, le changement dans la permanence de nos valeurs et dans l'obligation de notre réussite. Je ne saurais dire si nous sommes l'élite dans nos créneaux d'activités, mais je sais que nous sommes dans la qualité. Pour preuve, la qualité, on l'affiche à la FEHAP. Je ne saurais dire si nous apportons en toute circonstance tous les services que l'être humain est en droit d'attendre de nous, mais je sais que nous tendons toujours vers le mieux, la plus-value. Je sais que la passion doit nous guider. Comment pourrait-il en être autrement alors que le bénévolat et le militantisme constituent notre ligne de conduite, que nous bâtissons l'Economie Sociale et Solidaire, certainement la meilleure réponse à tous les dysfonctionnements politiques, économiques et sociaux actuels ? ». Adrien Kervella



## Première Université des Administrateurs

•••

afin d'éviter un manque d'approfondissement. En effet, dans le contexte actuel de changement, l'alliance s'explique avant tout dans une optique de rapport du faible au fort. C'est parce qu'on est « faible » qu'il y a alliance. Il y a aujourd'hui une certaine vulnérabilité du PNL qui nécessite d'allier ses forces.

Les alliances permettent aussi de ne pas entrer en concurrence alors que le but final est le même. Il faut se mettre d'accord sur les activités de demain, notamment en termes de réponse aux appels à projets. L'alliance des énergies permet une vision d'ensemble et la coalition de plusieurs légitimités. Il existe plusieurs types d'alliances possibles : tout d'abord, des alliances entre activités autour d'un même « métier » compris au sens large (par exemple « gérontologie »). Mais il y a également des alliances sur des métiers complémentaires (axe sanitaire-médico-social ou axe curatif-préventif, par exemple). ... suite p. 8



Pour toute commande supplémentaire, merci de contacter le service communication : [communication@fehapp.fr](mailto:communication@fehapp.fr) ou au 01 53 98 95 21.



## DISCOURS INTRODUCTIF D'ANTOINE DUBOUT, PRÉSIDENT DE LA FEHAP

« La FEHAP est le support, fort et structuré, d'un mouvement axé depuis sa fondation sur des combats sociétaux d'importance. Il n'est pas inutile de rappeler que les adhérents de la FEHAP prennent en charge tous les usagers dans un souci de respect et d'équité, y compris les populations les plus vulnérables.

Aussi, la FEHAP veille toujours à porter un message d'innovation, à se poser en tant que force de proposition du secteur Privé Non Lucratif. Il s'agit de défendre non seulement la légitimité et l'efficacité de notre mode de gouvernance, mais également son dynamisme sur le long terme. Héritiers d'actions altruistes, nos établissements ont été créés afin de répondre à un besoin qui n'était pas couvert par le public ou par le manque d'intérêt des structures commerciales faute de marchés solvables, le tout dans un « esprit d'entreprise privée au service du public ». Le secteur Privé Non Lucratif confirme être une alternative à l'option binaire du tout public ou du tout privé/commercial, dont la crise financière internationale a sévèrement écorné l'image. Pour cela, les établissements du PNL s'appuient avant tout sur leur proximité avec le tissu associatif, c'est-à-dire sur des dizaines de milliers de bénévoles qui portent en eux l'ambition d'un projet de société novateur. Ce sont eux qui fondent la légitimité du PNL et lui permettent de se situer à l'avant-garde du décloisonnement des secteurs sanitaire, social et médico-social.

L'objectif revendiqué du PNL est de s'inscrire dans un autre type de relations économiques, avec pour perspective le renforcement d'une économie sociale et solidaire : désintéressés de toute finalité lucrative, les établissements adhérant à la FEHAP, au vu de nombreux classements, sont de plus en plus en mesure de fournir des prestations de grande qualité à tous les usagers.

Dans le contexte économique et social actuel, ce pan de l'économie connaît une popularité croissante. Ces dernières années, le développement de l'emploi en économie sociale et solidaire s'est révélé plus dynamique que l'emploi en économie classique : il s'est en effet développé deux fois plus vite que la moyenne des autres secteurs d'activités. On table sur 500 000 emplois à pourvoir dans le secteur dans la prochaine décennie. D'après une étude de l'Association Recherches et Solidarités, en partenariat avec l'Agence centrale des organismes de Sécurité Sociale, on constate que, sur le premier trimestre 2009, l'emploi dans les associations – soit une large partie des salariés de l'économie sociale – a progressé de 2,8 %, quand celui du secteur privé a baissé de 1,6 %.

Il reste cependant compliqué de faire entendre d'une seule voix l'économie sociale et solidaire, en raison d'une grande variété d'activités s'inscrivant pourtant dans une quête de sens commune. C'est pourquoi la FEHAP, tout en respectant la diversité de ses organismes adhérents, doit contribuer à constituer un socle fédérateur pour les établissements du PNL.

Sa mission première doit donc être la promotion d'une communauté de bonnes pratiques partagées, dans la gestion des ressources humaines, financières et environnementales. Les établissements de la FEHAP cultivent dans ce sens un rapport privilégié entre leurs salariés, leurs bénévoles et leurs usagers. Chaque Conseil d'Administration se veut le véritable vivier d'un projet politique assumé. Ces projets, ce sont tous les membres de toutes les associations qui les nourrissent, chacun à leur manière, au quotidien. Mon expérience à la tête de la Fondation Saint-Joseph à Marseille m'a maintes fois prouvé la force d'une authentique

cohésion autour de valeurs partagées : le respect mutuel, la sincérité, ou encore une certaine continuité dans l'engagement personnel pour une cause.

Ensemble, ancrons la FEHAP et ses adhérents dans la perspective qui doit aujourd'hui être la leur : celle d'un mouvement fondamentalement militant. Notre société a plus que jamais besoin d'initiatives désintéressées, d'une gestion dynamique, d'un renforcement du maillage territorial, d'un accompagnement continu et coordonné des personnes. Chaque membre de notre Fédération doit donc se réapproprier au mieux l'héritage du passé, tout en s'appliquant sans cesse à ouvrir de nouvelles voies vers l'avenir. Chacun d'entre nous est donc à la fois partie intégrante et acteur à part entière du renouveau associatif.

La transmission de la connaissance et l'échange réciproque d'informations sont à la base de la confiance qui est indispensable à l'élaboration de ce projet commun. C'est ainsi que la FEHAP comprend son rôle et s'investit jour après jour pour une meilleure formation de ses administrateurs. Initiateur de la dynamique associative, l'Administrateur est l'un des principaux responsables de la transmission du message d'anticipation du secteur Privé Non Lucratif, de mobilisation des acteurs de proximité, en définitive de notre culture commune. La volonté de transmettre au mieux les savoirs dont l'administrateur est dépositaire est au cœur de la conception du Guide de l'Administrateur, que nous avons pensé comme un outil pratique, rendant compte de la pluralité de ses missions. Nous souhaitons aujourd'hui, à l'occasion de cette première université des administrateurs, poursuivre avec vous ce travail de formation. »