



FÉDÉRATION DES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS & D'AIDE À LA PERSONNE  
PRIVÉS NON LUCRATIFS



DE FORMATION SUPÉRIEURE DES CADRES DIRIGEANTS

## COMPTE-RENDU DU CONSEIL D'ORIENTATION DU 3 AVRIL 2013 INSTITUT DE FORMATION SUPÉRIEURE DES CADRES DIRIGEANTS

### Étaient présents

Didier Roland Tabuteau  
Yves-Jean Dupuis  
Anne-Carole Bensadon  
Alain Carrée  
Patrick Gohet  
Philippe Jourdy  
Stéphane Legueux  
Alain Radigales  
Philippe Remer

### Étaient excusés

Bruno Delattre  
Jean-Louis Garcia

### Équipe FEHAP

Florence Leduc  
Célia Barbarisi  
Vera Planchenault

### Accueil

---

Didier Roland Tabuteau accueille les membres et ouvre la séance.  
Yves-Jean Dupuis remercie les membres de leur présence à ce Conseil d'Orientation.

Le Conseil d'Orientation est informé des propositions du Conseil Scientifique. Après discussion sur différents thèmes, les décisions suivantes ont été prises.

### 1. Les relations internationales

---

Après la présentation de l'enquête réalisée par l'Institut et l'Observatoire qui portait sur les types de partenariats mis en place par les adhérents de la FEHAP avec différents pays européens et après discussion des membres, le point suivant est adopté :

- ⇒ Approfondir le travail de l'observatoire pour enrichir l'approche internationale de la FEHAP sur :
  - la répartition des partenariats dans les pays transfrontaliers de l'UE (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie...),
  - la taille et les caractéristiques des établissements (sanitaires, sociaux, médico-sociaux),
  - les modalités de financement des relations internationales.

- ⇒ Créer un groupe de travail sur les relations internationales à partir des adhérents ayant répondu à l'enquête et qui ont accepté d'être recontactés en se fixant trois niveaux de travail : l'institutionnel, les pratiques professionnelles, les échanges entre équipes de directeurs. Il s'agit de structurer la démarche institutionnelle afin d'apporter aux adhérents des éclairages, d'alimenter les journées annuelles et de continuer à s'intéresser aux relations internationales et à déposer des dossiers auprès de financeurs, notamment l'Europe.

## **2. Le réseau de chercheurs**

---

- **Le projet d'un Cahier de l'Institut n°3**

Le Conseil d'Orientation estime que le Cahier de l'Institut doit correspondre à l'ambition de la FEHAP. Pour cela, il doit renforcer la vulgarisation scientifique via des travaux de Recherche et des articles, de directeurs notamment.

Le Conseil d'Orientation décide de :

- ⇒ Produire un cahier de l'Institut en 2013 et d'annualiser sa parution,
- ⇒ Renforcer la vulgarisation scientifique par la rédaction d'articles des lauréats des prix et bourses et par des interviews,
- ⇒ Intensifier la diffusion du cahier de l'Institut vers l'extérieur dans le cadre des relations publiques comme un outil de décroisement entre universités, chercheurs et étudiants et par de grandes manifestations.

- **La Veille**

Didier Roland Tabuteau a rappelé son attachement à ce que soit mise en place une veille sur les recherches qui pourraient avoir du sens pour la FEHAP. Cédric Routier a proposé de susciter une contribution active des partenaires universitaires. Cela a été matérialisé par l'envoi d'un courrier.

Le Conseil d'Orientation décide de :

- ⇒ Nourrir et d'identifier le secteur du Privé non Lucratif avec des informations concrètes,
- ⇒ Déterminer trois champs disciplinaires de veille : juridique, économique, historique avec une équipe de chercheurs pour rédiger des articles.

## **3. La formation initiale**

---

Près de 500 directeurs ont été accompagnés individuellement par l'IFSCD depuis une dizaine d'années afin de leur permettre d'accéder à un niveau supérieur de formation correspondant à leur projet professionnel et à celui de leur établissement. En parallèle de ce cursus universitaire, l'IFSCD a proposé des séminaires animés par des professeurs associés leur permettant de réfléchir sur une pratique managériale au sein de leur établissement et de concevoir les résolutions possibles.

Par ailleurs actuellement, on constate un tarissement au niveau des demandes de formations en Master 2. En effet, la plupart des directeurs sont déjà formés et l'offre de formation est très développée par la concurrence. Dans le même temps, plusieurs dizaines de salariés des établissements demandent chaque année un accompagnement individualisé vers un parcours de formation adapté à leur situation.

Le Conseil d'Orientation décide :

- ⇒ D'accompagner des demandeurs vers un parcours de formation,
- ⇒ D'orienter vers les écoles et universités partenaires.

#### **4. La formation continue**

---

Florence Leduc présente les propositions de Formation Continue à l'intention des Directeurs et Directeurs Généraux qui apporteraient une valeur ajoutée en intégrant les spécificités du secteur Privé Non Lucratif. La FEHAP se doit d'être porteuse de sens pour ces catégories de cadres supérieurs qui, au quotidien, composent avec de nombreuses contraintes.

A cet effet, ces formations de 1 ou 2 jours pour les dirigeants et/ou gouvernants seraient une nouvelle approche pour continuer à se former sur des thématiques particulières qui sont au cœur des questionnements et au cœur de l'actualité.

Le Conseil d'Orientation décide de :

- ⇒ Travailler sur la valeur ajoutée du secteur Privé Non Lucratif,
- ⇒ Privilégier des actions de formation continue en région,
- ⇒ Initier des formations dans lesquelles les liens entre le sens et la gestion, les élus et les professionnels, les soins et l'accompagnements seraient mieux abordés,
- ⇒ Proposer des séminaires de recherche au sein de la formation continue,
- ⇒ Lancer des appels à candidature sur les thèmes retenus.

**Thèmes retenus** à aborder sous l'angle du secteur Privé Non Lucratif :

- Les séminaires de l'Institut (3 fois 2 jours),
- Le plan de retour à l'équilibre (2 jours),
- Le financement autour des investissements (1 jour),
- L'innovation stratégique (2 jours),
- Le management et la gestion de carrière (2 jours),
- L'analyse financière et la gestion prévisionnelle pour les trésoriers (1 jour),
- Le management, l'accompagnement des dirigeants et de leurs équipes (2 jours),
- La stratégie du projet latéral (1 jour),

**Thèmes à revoir** et à approfondir :

- Le management opérationnel (2 jours),
- Le lobbying (1 jour),
- La créativité appliquée (1 jour).

**Thèmes issus d'une demande locale :**

- L'éthique et les soins palliatifs,
- La gouvernance et la dirigeance.

## 5. Prochaine journée de formation des directeurs du 5 novembre 2013 à Toulouse

---

La dernière journée des Directeurs s'est déroulée le 18 décembre 2012 à Strasbourg autour du thème « La place du projet en temps de crise ». Les précédentes avaient pour thèmes « Le gouvernement des pratiques professionnelles » en 2011, « Diriger dans un cadre normé » en 2010 et « Anticiper les mutations » en 2009.

Le Conseil d'Orientation décide de :

- ⇒ Travailler sur les questions de bienfaisance et solidarité. Il s'agit de faire réfléchir les dirigeants du secteur Privé Non Lucratif sur les concepts et les cadres sur lesquels se sont fondés les mouvements du secteur Privé Non Lucratif (associations, fondations...) et sur la confrontation solidarité/bienfaisance. Cette réflexion doit aussi les amener à mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit leur institution et à en tirer les conséquences dans le cadre du projet associatif, vis-à-vis du personnel et des usagers et dans le cadre des relations avec leurs partenaires.

La prochaine réunion du Conseil d'Orientation aura lieu

**le mercredi 16 octobre 2013  
de 11h30 à 14h**

à la FEHAP