



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



**PROJET STRATÉGIQUE**

**2014 | 2020**

→ DE LA FEHAP

# S O M M A I R E



▶ I. INTRODUCTION ET CONTEXTE .....	P 4
▶ II. TROIS AXES STRATÉGIQUES STRUCTURANTS .....	P 9
Premier axe : la FEHAP mouvement .....	P 10
Deuxième axe: la FEHAP fédération d'employeurs .....	P 12
Troisième axe : la FEHAP chef de file .....	P 14
▶ III. LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE .....	P 18



**LA FEHAP RÉUNIT DES ASSOCIATIONS, FONDATIONS, ORGANISMES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE ET DE PRÉVOYANCE ET STRUCTURES MUTUALISTES GESTIONNAIRES D'ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES QUI ACCOMPAGNENT ET SOIGNENT LES PERSONNES MALADES, EN SITUATION DE HANDICAP, DE PERTE D'AUTONOMIE OU D'EXCLUSION SOCIALE ET ACCUEILLENENT DE JEUNES ENFANTS.**

**ELLES ASSUMENT CETTE MISSION D'INTÉRÊT COLLECTIF EN ACCORD AVEC LA CHARTE DE VALEURS QUI ANCRE LEURS ACTIONS :**

- une éthique humaniste fondée sur le respect des personnes accueillies et de leurs proches qui privilégie le juste accompagnement, ou la juste prise en charge, sur toute autre considération, et la personnalisation des soins et interventions,
- la responsabilité individuelle qui repose sur l'engagement personnel et bénévole des administrateurs et le savoir-faire des professionnels,
- la gestion désintéressée,
- l'esprit d'innovation en vue de garantir aux personnes accompagnées le meilleur du progrès technique, organisationnel et managérial,
- le souci d'être efficace pour garantir le meilleur usage des ressources collectives et contribuer à la pérennisation d'un système solidaire,
- la primauté de la transversalité du parcours de soins et d'accompagnement sur les séquences cloisonnées.

**Le projet stratégique 2014-2020 s'inscrit dans la continuité du projet précédent (2007-2013) ; Il intègre les propositions de la plate-forme publiée au moment des élections présidentielle et législatives de 2012 :**

***« Pour une solidarité active au service de nos concitoyens et de leur santé : plus proche, plus accessible, plus innovante, quelle santé pour 2012-2017 »***

**Il prend appui sur les forces du bilan précédent, en pallie les faiblesses et tient compte du contexte économique, social et sociétal.**



## Un bilan prometteur, exigeant pour l'avenir

Grâce au travail de fond d'une équipe soudée, en cohérence avec le projet stratégique adopté en 2007, la FEHAP a vu son nombre d'adhérents croître d'un quart (3 041 établissements et services adhérents fin 2006, plus de 3 900 fin 2013).

Elle rassemble fin 2013, 1 600 associations représentant plus de 240 000 lits et places et 220 000 professionnels salariés.

La mobilisation dans le cadre de la loi HPST et la révision de la convention collective de 1951, entre 2010 et 2012, ont agi comme des catalyseurs et suscite une adhésion renforcée.

La présence régionale a été accrue, les services ciblés aux adhérents ont été multipliés.

La FEHAP est désormais un interlocuteur reconnu des pouvoirs publics et participe activement à tous les débats concernant ses adhérents.

La plate-forme pour les élections présidentielles a constitué un moment fort.

La communication externe a été améliorée.

Pour autant, ces acquis doivent être consolidés et des progrès peuvent encore être accomplis.

## Un contexte favorable au secteur de l'économie sociale et solidaire

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) revient sur le devant de l'actualité en France.

Au moment où est élaboré le projet stratégique, un projet de loi visant à renforcer le secteur de l'ESS est en discussion au Parlement. L'enjeu est que l'ESS cesse d'apparaître comme une variable d'ajustement des aléas de l'économie. À la fin du siècle dernier, dans le domaine sanitaire, le secteur privé non lucratif était présenté par certains responsables du secteur public comme un objectif à atteindre. Le « modèle invisible » est de nouveau prôné pour la combinaison de ses deux vertus : l'intérêt collectif et la gestion privée.

Dans le contexte de crise actuel, ce modèle suscite un regain d'intérêt.

Il puise sa légitimité dans les valeurs fondamentales de sa Charte dont, entre autres, son efficience économique fondée sur la performance du mode de gestion et sur un partage équitable des richesses produites, ainsi que dans sa capacité à être force de proposition.

Il est porté par des projets politiques, élaborés par des bénévoles concernés par leurs concitoyens.

## Une identité affirmée

La FEHAP se situe clairement au carrefour de deux identités :

les activités sanitaires, médico-sociales et sociales

l'économie sociale et solidaire

L'identité de ses adhérents est d'abord une identité sectorielle : le soin, l'accompagnement, les services et l'aide à domicile.

La naissance de la FEHAP comme mouvement en 1936 définit le périmètre de ses activités : « hospitalières et assistance privée », ce qui, dans un langage actualisé renvoie au champ de la protection sociale.

La FEHAP se situe au carrefour de ces secteurs d'activités. Elle intègre donc de manière privilégiée une approche des soins et de l'accompagnement en termes de parcours.

Le second gène de la fédération est son caractère privé non lucratif dans lequel l'économie sociale et solidaire prend racine.

Ce double ancrage est constitutif de la FEHAP depuis l'origine ; c'est l'équilibre entre les deux identités qui fait sa singularité, qu'elle a vocation non seulement à préserver mais à promouvoir.

Au premier rang de ses missions, la FEHAP doit anticiper.

Cela exige une projection constante dans l'avenir, qu'il s'agisse du contenu des services et des prestations pour les besoins de demain, de l'actualisation de ses projets, mais aussi du cadre d'exercice économique et juridique.

Ancrée dans la société et à l'écoute de ses préoccupations, la FEHAP se doit de répondre aux défis qui s'adressent à tous les acteurs économiques et sociaux et elle doit aider ses adhérents à les relever, chacun à son échelle.

C'est ainsi que la Fédération s'engage dans une démarche globale de responsabilité sociale (RSE), respectueuse de son environnement et des hommes et des femmes qui le composent.

Cette volonté de s'inscrire dans une dynamique de RSE est en résonance parfaite avec les valeurs de la FEHAP et avec les autres axes stratégiques de ce projet.

La FEHAP entend porter cette préoccupation de responsabilité sociale et environnementale au sein des deux entités qui la constituent : les secteurs sanitaire, social et médico-social, d'un côté, et le secteur de l'économie sociale et solidaire de l'autre.

La FEHAP situe son action dans le cadre national mais continuera à inscrire son projet stratégique dans la dynamique européenne du secteur privé à but non lucratif.

Cet horizon, qui correspond de plus en plus à une norme juridique partagée, permet une comparaison active des meilleures pratiques et des innovations.




## TROIS AXES STRATÉGIQUES STRUCTURANTS

**Forte de ses principes, fière de son bilan, consciente de sa marge de progression, ambitieuse quant à sa capacité à peser sur l'avenir du système de santé, la FEHAP présente son projet stratégique pour les six ans à venir autour de trois axes :**

Les deux premiers correspondent à sa propre histoire et à son évolution : mouvement dès l'origine, la FEHAP devient représentante des employeurs par la rédaction de la Convention collective nationale du 31 octobre 1951.

À ces deux axes fondamentaux, ce projet stratégique propose d'en ajouter aujourd'hui un troisième, celui de chef de file afin de mieux répondre aux besoins des adhérents, de leur offrir les services nécessaires à l'exercice de leurs activités, à la maîtrise de l'évolution constante et rapide des secteurs, à la prévention des situations difficiles.

- 
- la FEHAP, mouvement, pour consolider la place de l'offre non lucrative dans le champ de la protection sociale,
  - la FEHAP, fédération d'employeurs, pour améliorer la représentation du secteur,
  - la FEHAP, chef de file, pour accompagner l'évolution des structures et préparer l'avenir.

Chaque axe s'organise en objectifs (8), déclinés en orientations évaluables (23).

## PREMIER AXE : LA FEHAP, MOUVEMENT

« La FEHAP est un mouvement, elle promeut le mouvement, elle fait mouvement. »

### OBJECTIF N° 1 RASSEMBLER

#### Orientation 1.1

##### PROMOUVOIR L'EFFICACITÉ DU MODÈLE PRIVÉ NON LUCRATIF

À l'image de ce qu'il est aujourd'hui dans la plupart des pays occidentaux, le modèle incarné par la FEHAP peut constituer « le modèle », le plus visible et le plus emblématique dans nombre de pays, et sortir de la posture de modèle invisible.

L'intérêt collectif et les missions de service au public, dans le cadre d'une initiative et d'une gestion privée, sont son essence. La responsabilité et l'engagement font partie de son ADN.

La capacité de gestion, l'innovation et l'efficacité

économique constituent sa justification.

Ce triptyque est exigeant, mais il est attractif et suscite l'adhésion : il permet à la fédération qui le porte d'être force de propositions dans une période active de recomposition des organisations sanitaires, sociales et médico-sociales.

Dans un contexte marqué par de profondes mutations, le secteur privé non lucratif promeut une vision de la protection sociale adossée à ses valeurs et à sa place particulière dans la société.

#### Orientation 1.2

##### AGIR ACTIVEMENT POUR CONFÉDÉRER LES ACTEURS DU SECTEUR PRIVÉ NON LUCRATIF DES CHAMPS SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

La diversité des organismes représentant le secteur sanitaire, médico-social et social de l'économie sociale et solidaire est un obstacle à l'efficacité du rôle de porte-parole et à la capacité d'influence auprès des pouvoirs publics.

S'il n'est question pour la FEHAP ni de renier son rôle de représentant des employeurs, ni de se diluer

dans le vaste ensemble de l'économie sociale, elle a, forte de la confiance de ses adhérents, la légitimité de poursuivre l'initiative qu'elle a prise en ce domaine en proposant d'aller, résolument mais sans précipitation, vers une CONFÉDÉRATION des forces partageant des valeurs et des principes d'organisation communs.

#### Orientation 1.3

##### ÊTRE LE FER DE LANCE DE LA TRANSVERSALITÉ EN DONNANT LA PRIORITÉ AUX TERRITOIRES ET AUX PARCOURS

Si les mots « parcours », « trajectoire » et « prise en charge globale » sont parfois galvaudés, ils traduisent un constat et une nécessité. Le constat est que le maillon faible de notre système sanitaire, social et médico-social, se niche dans les ruptures de prise en charge.

Force est de constater que le cadre juridique et les règles de financement privilégient les logiques de financement cloisonnées à la synergie, le tarif au contrat. Aux côtés des épisodes de soins ou d'accompagnement, il est nécessaire de mieux articuler les parcours, de développer la

prévention, et de réduire les discontinuités ou les inadéquations de prises en charge.

Par son positionnement transversal sur l'ensemble du champ de la protection sociale, la FEHAP a vocation à être un acteur à part entière du service territorial de santé au service du public, dont les secteurs social et médico-social doivent devenir le centre.

Plus encore, la FEHAP peut accompagner des reconversions du sanitaire vers le secteur médico-social, dans une logique de continuité.

### OBJECTIF N° 2 INTÉGRER ET INCLURE

#### Orientation 2.1

##### GARANTIR UNE JUSTE PLACE À L'USAGER

Le secteur non lucratif n'a pas toujours donné une place spécifique à l'utilisateur, au motif légitime que les services et les institutions qu'il gère en étaient l'émanation.

Ce temps est révolu et il faut accroître la participation des usagers et de leurs représentants à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation du projet institutionnel dans les secteurs sanitaire, social et médico-social.

La bientraitance des usagers, notamment des plus vulnérables, est un des fondements de la politique

de responsabilité sociale de la FEHAP.

Afin de répondre aux besoins d'utilisateurs sans solutions adaptées, la FEHAP prône l'émergence de réponses transversales innovantes sanitaires, médico-sociales, éducatives, judiciaires, au-delà des seules coopérations entre entités.

Par ailleurs, la FEHAP et ses établissements élargissent la prise en compte des usagers à celle des aidants, qui apportent une contribution précieuse dans la société.

#### Orientation 2.2

##### CONFORTER LA PLACE DES BÉNÉVOLES

La gouvernance des structures privées non lucratives repose sur le bénévolat ; cela n'interdit ni d'édicter des règles claires de gouvernance ni de viser l'excellence dans l'exercice de leurs mandats en confortant leur expertise, en leur proposant des formations.

La position de bénévole d'accompagnement au cœur du secteur sanitaire et médico-social est délicate : historiquement présent, ce dernier a vu son espace

se réduire au profit d'une professionnalisation généralisée. Nos pratiques nationales divergent sur ce point de celles des pays anglo-saxons ; le débat est aiguisé dans le cadre des services à domicile, du grand âge et du handicap.

La FEHAP a vocation à porter la réflexion sur ce terrain, à expérimenter, à encourager les bonnes pratiques de gouvernance et à les diffuser dans un projet ambitieux.

#### Orientation 2.3

##### FAIRE DE LA DIMENSION ÉTHIQUE UN LEVIER D'ACTION

Si les notions d'éthique, de morale et de déontologie sont proches, l'engouement pour le « fait éthique » nécessite clarification et inscription dans le quotidien des structures.

Au niveau fédéral, les réflexions doivent contribuer à clarifier les notions, à distinguer la morale de l'éthique et à faire émerger une éthique humaniste de notre secteur en phase avec nos valeurs.

Au niveau régional, la participation aux espaces régionaux d'éthique est souhaitable.

Au niveau des établissements et services, l'éthique doit irriguer les manières de faire quotidiennes, s'inviter et constituer un repère dans la tension permanente entre pratiques, réflexions et contraintes économiques.

## DEUXIÈME AXE : LA FEHAP, FÉDÉRATION D'EMPLOYEURS

« La FEHAP fédère, elle accueille, elle est force de propositions pour une gestion responsable. »

### OBJECTIF N° 3 UNIFIER

#### Orientation 3.1

##### OEUVRER POUR UNE CONVENTION COLLECTIVE UNIQUE ET ÉTENDUE

À l'évidence, cette échéance n'est ni immédiate ni proche, tant les origines et les cultures qui accompagnent ces outils de gestion des ressources humaines d'un secteur économique apparaissent différentes. C'est pourtant un objectif simple et cohérent, à la fois pour répondre aux besoins des employeurs et des salariés et aux nécessités de la recomposition du secteur.

La FEHAP doit adopter en ce domaine une attitude exemplaire en étant force de propositions pour unifier les conventions collectives, sans pour autant se fondre dans un ensemble qui regrouperait la totalité du secteur de l'économie sociale et solidaire et dissoudrait de ce fait les secteurs sanitaire, social et médico-social.

#### Orientation 3.2

##### MODERNISER LES OUTILS CONVENTIONNELS

Entre l'évolution de la CCN 51 et l'émergence d'une convention collective unique et étendue, il existe un large espace pour une amélioration et une modernisation des outils conventionnels. Il s'agit d'abord d'inclure dans les dispositifs conventionnels les nouveaux métiers créés et de prévoir les passerelles indispensables entre métier

traditionnel et métier nouveau. Il s'agit également, notamment pour assurer la qualité de vie et le bien-être au travail des personnels, de poursuivre et d'amplifier les actions d'évaluation, de formation et d'inclure des possibilités d'accompagnement individuels et collectifs, indispensables lors de mutations.

### OBJECTIF N° 4 ASSUMER

#### Orientation 4.1

##### FAIRE RECONNAÎTRE LES ACTEURS DU CHAMP SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL AU SEIN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Si l'économie sociale et solidaire bénéficie d'un intérêt renouvelé, elle ne constitue pas pour autant un vaste secteur indifférencié. Elle est riche de sa diversité. Dans la recomposition du paysage de la

représentativité des employeurs dans le champ de l'ESS, la FEHAP continuera à plaider pour une juste représentation des acteurs privés non lucratifs de la santé et des solidarités.

### OBJECTIF N° 5 S'OUVRIRE

#### Orientation 5.1

##### ACCUEILLIR LES ADHÉRENTS D'AUTRES CONVENTIONS COLLECTIVES QUE LA SEULE CCN 51

Parmi les adhérents, de nombreux organismes gestionnaires (et ce phénomène s'accroît avec les restructurations) gèrent également des structures régies par d'autres conventions collectives que la seule CCN 51.

La fédération propose d'ores et déjà d'inclure dans son périmètre ces structures grâce au statut d'associé qui permet à des acteurs privés non lucratifs qui n'appliquent pas la CCN 51 d'adhérer néanmoins à la FEHAP en s'engageant à l'appliquer dans un avenir proche.

La FEHAP pourrait, répondre aux demandes des organismes gestionnaires concernés, en permettant à l'ensemble de leurs établissements et services d'adhérer à la fédération.

Au-delà, la fédération se propose d'accueillir des membres dont aucune structure ne relève de la CCN 51.

## TROISIÈME AXE : LA FEHAP, CHEF DE FILE

« La FEHAP promeut une gouvernance efficace, elle innove constamment, et met des outils à la disposition de ses adhérents. »

### OBJECTIF N° 6 GOUVERNER

#### Orientation 6.1

##### MOBILISER LES ADMINISTRATEURS

Pour maintenir et s'ancre dans l'identité du secteur privé non lucratif, les administrateurs doivent permettre au projet d'exister en amont de l'activité.

La mobilisation des administrateurs doit être accentuée à partir de plusieurs axes de réflexions : champ de compétences, responsabilité partagée de la gouvernance, fonctionnement des instances internes, partage des valeurs, projet associatif...

#### Orientation 6.2

##### PARTICIPER À LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR

L'ensemble du secteur sanitaire se restructure. Le secteur privé non lucratif, contribue à cette évolution majeure.

Le secteur médico-social entre à son tour massivement dans ces restructurations.

La FEHAP a un rôle à jouer dans ce mouvement en analysant les causes profondes.

Elle se doit d'appuyer ses adhérents dans leurs

efforts de coopération, afin d'éviter, entre autres, les concurrences. Elle doit privilégier les bonnes pratiques professionnelles et favoriser les contacts entre les structures à reprendre et les repreneurs potentiels. Dans cette posture d'anticipation, la FEHAP souhaite recueillir les besoins de ses adhérents afin de s'adapter en permanence à leurs attentes.

#### Orientation 6.3

##### EDICTER DES CODES DE BONNE CONDUITE

Dans le cadre du projet stratégique 2007-2013, avec une commission Vie associative et une direction dédiée, la fédération a mis en exergue les facteurs d'identité de notre secteur, a organisé des Universités de printemps des administrateurs et a créé un guide et une offre de formation.

Elle souhaite dorénavant édicter des « codes de bonne conduite » qui pourraient porter sur la gouvernance, la composition des Conseils, l'efficacité managériale, le recrutements d'administrateurs, les champs de compétence respectifs de la gouvernance et de la dirigeance, etc...

#### Orientation 6.4

##### ANTICIPER LES CRISES

Face à l'augmentation des crises de gouvernance et de management, des déficits récurrents, la FEHAP apporte aide et accompagnement à ses adhérents en difficultés via un processus de veille et d'alerte.

Elle organise une plus grande transparence entre les structures et le siège, tout en garantissant la confidentialité et la neutralité requises.

Un véritable « rapport individuel de situation » annuel, sera élaboré par l'Observatoire économique, social et financier de la FEHAP, pour chaque adhérent FEHAP.

Ce rapport individuel, sera transmis à la structure concernée. Il permettra une comparaison active et l'établissement d'indicateurs d'alerte.

#### Orientation 6.5

##### COMMUNIQUER PENDANT LES CRISES

La gestion des crises et leur résolution implique désormais de façon impérative une communication maîtrisée. À défaut, la structure en crise et le secteur, par ricochet, peuvent en subir de graves et durables préjudices.

La FEHAP mettra à la disposition des adhérents un plan et des outils de communication, éventuellement réalisés avec l'appui d'experts.

#### Orientation 6.6

##### MANAGER LES TRANSITIONS

Les crises impliquent fréquemment un changement managérial, parfois dans des conditions de rapidité qui laissent les structures démunies pour y faire face. La FEHAP constituera un réseau de managers de transition et le proposera aux structures qui

en auraient besoin ; ce réseau sera composé de professionnels rompus aux situations difficiles et imprégnés d'une bonne connaissance du secteur privé non lucratif et de ses spécificités sanitaires, sociales et médico-sociales.



## OBJECTIF N° 7 INNOVER

### Orientation 7.1

#### INSTITUER L'INCITATION À L'INNOVATION

La FEHAP encourage et distingue les projets innovants.

Elle doit désormais pérenniser cette démarche, qu'il s'agisse du contenu des services et des prestations, ou de l'organisation et du financement.

Il s'agit de refonder ce principe, consubstantiel au secteur, en l'adaptant aux besoins nouveaux, aux

techniques modernes, en s'appuyant sur la forte créativité qui irrigue les institutions sans avoir toujours la possibilité de passer au stade de la réalisation, voire de la duplication.

La gestion de cette orientation sera prioritaire avec notamment la création d'un Observatoire de l'innovation.

### Orientation 7.2

#### ACCOMPAGNER LA RECHERCHE DE FONDS PROPRES

Le secteur non lucratif, à quelque exceptions près, souffre d'un manque de fonds propres qui obère son développement et notamment sa capacité d'investissement. Un travail d'analyse a été conduit. Les solutions envisageables (régime

des fonds de dotation, aménagements prévus dans le projet de loi sur l'ESS, etc...), tant au niveau des institutions elles-mêmes que dans un cadre mutualisé, devront être en accord avec les principes fondamentaux du secteur.

### Orientation 7.3

#### INITIER UNE DÉMARCHÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE)

S'interroger sur sa responsabilité et améliorer sa relation à son environnement (humain, social et naturel) est aujourd'hui incontournable. Cette exigence est déjà dans les gènes de la FEHAP et dans les habitudes de nombre de ses adhérents.

La FEHAP doit mettre en œuvre une démarche RSE ambitieuse, avec pour objectifs de renforcer sa place en tant qu'acteur socialement responsable ancré dans les préoccupations de la société ; de faire de ses valeurs un atout pour l'activité et l'attractivité des établissements, notamment en terme de ressources humaines ; d'aider les établissements adhérents à relever les défis actuels autour des problématiques environnementales, et de faciliter l'intégration

dans un environnement économique et social en pleine mutation.

Ses priorités portent d'abord sur la composante sociale et visent à améliorer le bien-être au travail des équipes, à définir les grands axes d'une politique RH commune favorable au développement des compétences, à la santé au travail, au respect de la personne et à la qualité de vie au travail.

La FEHAP continuera à agir pour réduire son impact environnemental et contribuer à la transition écologique et énergétique.

Elle accompagnera les adhérents en région dans cette évolution en proposant des outils, des formations et un support aux délégations régionales.

## OBJECTIF N° 8 OUTILLER

### Orientation 8.1

#### CRÉER UN VIVIER DE RESSOURCES HUMAINES

Que ce soit dans le cœur de métier, mais aussi dans le management, la fédération peut être force de proposition en confrontant les demandes et les ressources et en facilitant la mutualisation

des échanges, tant au plan régional que national. Une attention particulière sera portée aux cadres intermédiaires dans le but de repérer les talents et les dirigeants de demain.

### Orientation 8.2

#### VALORISER L'EXPERTISE INTERNE ET UTILISER L'EXPERTISE EXTERNE

L'expertise interne des adhérents est précieuse et la fédération facilite son expression et sa diffusion, au bénéfice de tous, selon le principe de fertilisation croisée.

La Fédération a initié le recours à l'expertise externe et ainsi permis de réunir des compétences et des talents qui ont produit des travaux de

haute qualité, dans plusieurs domaines comme l'analyse juridique ou la stratégie territoriale.

Ces travaux seront poursuivis et amplifiés car ils sont nécessaires tant au rayonnement du secteur non lucratif qu'aux prises de décisions stratégiques.

### Orientation 8.3

#### GÉNÉRALISER LES DÉMARCHES D'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE ET INDIVIDUELLE

La FEHAP, en renforçant ses liens avec les organismes chargés de l'évaluation (Haute Autorité de Santé, et Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux), en participant aux travaux d'élaboration des recommandations

et des bonnes pratiques, a contribué à faire progresser la culture de l'évaluation.

Il est nécessaire de systématiser la mise en œuvre sur le terrain en élaborant les outils adéquats et en accompagnant les adhérents et leurs personnels dans leur démarche, prescrite ou volontaire.

### Orientation 8.4

#### RENFORCER LES OUTILS EXISTANTS : OBSERVATOIRE ET INSTITUT DE FORMATION

De nombreux outils ont été créés durant la mise en œuvre du projet stratégique 2007-2013 ; la plupart ont fait la preuve de leur utilité au service des adhérents. Ils seront maintenus et développés dans un souci constant de réponse aux besoins des adhérents.

Face à l'absence de statistiques nationales retraçant l'activité des secteurs social et médico-social, l'Observatoire économique, social et financier de la FEHAP devra développer les outils

permettant d'accroître cette connaissance.

L'institut de formation supérieure des cadres dirigeants amplifiera son offre de formation continue pour les cadres dirigeants et pour les administrateurs afin d'accroître les compétences managériales et contribuera à la détection des cadres intermédiaires à fort potentiel ; Il développera en outre les travaux de recherches avec ses partenaires universitaires.



## LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

### UNE DYNAMIQUE RÉGIONALE EN PHASE AVEC LE PROJET STRATÉGIQUE

La fédération a accompagné l'évolution territoriale du système de santé, dont le périmètre régional s'est affirmé depuis près d'une vingtaine d'années et plus récemment avec la création des Agences Régionales de Santé.

Une organisation régionale FEHAP est en place, pour accompagner les besoins des adhérents au niveau local pertinent, et anticiper les évolutions de l'offre de soins et d'accompagnement.

La place et l'implication croissantes des administrateurs et des présidents au sein des délégations doivent être confortées.

La fédération encourage l'élaboration de projets stratégiques régionaux, déclinaisons du projet stratégique national pouvant comporter les adaptations et les spécificités propres à chaque région.

Les priorités parmi les missions confiées aux délégués régionaux découleront directement du projet stratégique national.

### UNE ÉVALUATION RÉGULIÈRE

Toute action aujourd'hui se doit d'être régulièrement évaluée.

Le présent projet stratégique sera donc assorti d'un plan d'évaluation des 23 orientations recensées qui, après adoption par l'assemblée générale, seront traduites en plans d'action.

Des bilans d'étape annuels seront diffusés.

### UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

Le projet stratégique de la mandature 2007-2013 s'est accompagné d'une montée en puissance de la communication tant au plan interne qu'externe.

La FEHAP adaptera ses moyens et ses méthodes aux nouveaux enjeux et modes de communication.

Elle doit également viser de nouvelles cibles, telles que la presse grand public, afin de populariser les caractéristiques et les valeurs du secteur privé non lucratif (en contribuant de ce fait aux recrutements potentiels), et, en interne, les professionnels des établissements et des services adhérents

### UNE CHARTE D'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE AVEC L'ÉTAT

Dans une dynamique de co-construction de l'intérêt général, la signature de « chartes d'engagement réciproque » entre l'État, les associations d'élus et le mouvement associatif pourra être envisagée.

L'enjeu est de faire valoir la position respective des pouvoirs publics et des associations avec la conviction que ces dernières, et particulièrement la FEHAP, sont porteuses d'une vision des bonnes modalités d'organisation, tant sur le plan de la professionnalisation, que des restructurations.



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

---

179, rue de Lourmel  
75015 Paris  
Tél : 01 53 98 95 00 Fax : 01 53 98 95 02  
[www.fehap.fr](http://www.fehap.fr)

Suivez-nous sur le web et les réseaux sociaux

