

«Une plus grande professionnalisation des conseils et comités pourrait conduire à une meilleure compréhension des rôles.»



Anne-Marie Nicole

Rédactrice

Éditorial

Qui pilote l'institution sociale ou médico-sociale? La direction au niveau opérationnel? Le conseil ou comité responsable de la haute surveillance et des enjeux stratégiques? Les pouvoirs publics qui édictent les normes et versent des subventions? Ou tous à la fois? Sans oublier les résidentes et résidents, les proches et le personnel qui, s'ils ne dirigent pas effectivement l'établissement, exercent néanmoins par leurs attentes et exigences une pression sur le management et sur les orientations à prendre.

D'autres questions se posent aussi quant à l'importance du statut juridique d'une institution sur sa bonne gouvernance. Comme le souligne Markus Gmür, professeur de management des organisations à but non lucratif à l'Université de Fribourg, les exigences imposées en matière de gestion sont plus ou moins les mêmes pour tous les types de structures, qu'elles soient de droit privé, de droit public, à but non lucratif ou d'utilité publique. «Plus déterminante que la structure de l'entreprise est la situation concurrentielle et, par conséquent, les réflexions quant au développement stratégique. Et cela, dans un contexte de ressources financières limitées», affirme-t-il (lire l'interview en page 6). Et dans un monde qui exige davantage d'agilité, de compétitivité et de créativité, pourrait-on ajouter.

Les EMS et autres institutions sociales sont-ils suffisamment bien outillés pour ce faire? Si les directions opérationnelles disposent généralement des compétences techniques propres à leur fonction et développent de plus en plus une expertise managériale, qu'en est-il des membres des conseils ou comités, c'est-à-dire des organes responsables? Les attentes à leur égard sont multiples, en termes de compétences, connaissances, expériences, vision, disponibilité, motivation, qualités humaines... En bref, une professionnalisation, qui conduirait certainement à une meilleure compréhension mutuelle des rôles et de la répartition des tâches entre les directions

opérationnelle et stratégique. Cela permettrait peut-être d'éviter les dérives telles que celle pointée du doigt par la Cour des comptes à Genève (lire en page 18) ou les désaccords qui se sont soldés par un «divorce» (lire en page 16).

Pour parvenir à cette bonne entente entre les instances dirigeantes des organisations, le professeur Gmür préconise de s'inspirer de la culture suisse du compromis et de la concordance. Ou concevoir un guide de bonnes pratiques en matière de gouvernance, comme dans les cantons de Genève ou Vaud (lire en page 18).

Sans oublier qu'au cœur de toute action et de toute décision, il y a l'humain. ●

Photo de couverture: une conseillère administrative au travail. L'activité à titre accessoire des instances de surveillance des institutions sociales et médico-sociales exige beaucoup de savoir dans de nombreux domaines.
Photo: Adobe Stock