
▶ **L'identité
privée non lucrative**

Edito



Une étude réalisée par la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) montre que les personnes accompagnées et soignées ne sont pas sensibles au statut des établissements et que la génération des 15-25 ans a une confiance modérée dans les entreprises qui ne font pas de bénéfices. Seule l'utilisation des excédents d'exploitation mobilise leur attention. Ainsi se pose la question : « Comment construire, pour nos organisations privées non lucratives, une rentabilité qui ne soit pas contraire à nos valeurs ? ». Cette

question a été débattue au cours de cette année 2018, au sein d'un groupe de travail dédié à la question de l'identité privée non lucrative, mais aussi lors de la 9ème édition de l'Université de Printemps des administrateurs dont le thème était « Concilier éthique de gouvernance et efficacité économique – le conflit d'intérêt, un risque à prévenir ».

Ce questionnement est un enjeu majeur, une nécessité qui se pose aujourd'hui dans un environnement législatif en mouvement, tant au plan européen qu'au niveau français. Cet environnement brouille les frontières entre le secteur privé non lucratif et le secteur commercial. Ainsi, à la fois la loi Hamon sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) a introduit et précisé la notion de lucrativité limitée et le rapport NOTAT SENARD¹, rédigé préalablement aux négociations sur la loi Pacte, introduit dans le code civil la notion de « raison d'être au sein de l'objet social » de l'entreprise, ouvrant la possibilité de définir l'intérêt de nouvelles parties prenantes. Il en résulte que la loi Pacte fait évoluer l'article 1832 du Code Civil en incorporant dans l'objet de l'entreprise les notions de « respect de l'intérêt général, social et environnemental ». La possibilité pour toute entreprise de se revendiquer d'intérêt économique, social et environnemental rapproche en quelque sorte le secteur commercial de celui du secteur privé à but non lucratif. Cela renforce la nécessité pour nos organisations de se définir pour mieux se démarquer : se définir en effet par rapport aux autres secteurs mais surtout pour soi et par rapport aux personnes accompagnées et au grand public.

¹ Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », de Nicole NOTAT et Jean-Dominique SENARD, avec le concours de Jean-Baptiste BARFETY, inspecteur des affaires sociales.

Explorer ces interrogations et ces tensions en s'appuyant sur les notions fondatrices de nos organisations privées non lucratives : telle a été la mission du groupe de travail dédié à cette thématique qui a pu s'enrichir de l'éclairage de personnalités qualifiées, au travers des auditions qu'il a réalisées.

Il est ressorti de ces réflexions que la gestion désintéressée et la rentabilité ne devaient pas être opposées. En effet, assurer la pérennité du modèle privé non lucratif, qui garantit un accès aux soins pour tous, impose une rigueur de gestion contraignante pour nos organisations. C'est la performance, notamment économique du secteur, qui lui permettra de continuer à porter des projets qui ont du sens mais qui présentent des risques en termes de rationalité de gestion. Ce qui importe pour rester fidèle à la gestion désintéressée est que les excédents d'exploitation et les bénéfices soient attribués exclusivement à l'organisation et au bénéfice de l'offre de service. La solidarité ne s'oppose pas à la rentabilité : des résultats financiers probants, et une efficience économique permettent au contraire d'avoir les moyens d'agir au présent, et durablement.

Le faisceau d'indices qui caractérise notre identité, les preuves de notre exemplarité attendues par les personnes accompagnées et le grand public, doivent être respectées tout autant dans les modes d'organisation et de gestion que dans l'évolution et le développement des structures au sein du jeu concurrentiel. C'est pour cette raison que le Conseil d'Administration souhaite proposer une grille d'auto-évaluation qui invite chaque organisation adhérente à la Fédération à se réinterroger, en interne, sur ses propres pratiques et sur son respect de l'identité privée non lucrative. Parce que nous nous devons de nous ouvrir à l'autre, de co-construire ensemble, pour expérimenter et apporter de nouvelles solutions aux enjeux humains, environnementaux et sociétaux, afin de répondre aux mutations complexes de notre société. Car tel est la source et l'ambition identitaire des adhérents de la FEHAP au travers de son histoire.

Antoine Dubout,
Président de la FEHAP

▸ 1

La méthodologie mise en place

1. Plusieurs constats ont mis en avant la nécessité de faire émerger une position actualisée de la fédération sur le secteur privé non lucratif et ses caractéristiques identitaires incontournables :

- l'atténuation des frontières entre les secteurs privé lucratif et non lucratif suite à la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire de 2014, qui questionne les frontières du secteur,
- les rapprochements accélérés entre les structures du champ de la protection sociale, qui interroge toutes les organisations sur leur projet,
- les contraintes budgétaires toujours plus fortes qui s'imposent et soulèvent des dilemmes sur l'allocation des ressources et la pérennité des structures.

Sensibilisé à la fois par des adhérents mais aussi par des interpellations externes, le Conseil d'Administration de la FEHAP a donc acté la constitution d'un groupe de travail sur l'identité privée non lucrative.

2. Le groupe de travail sur l'identité privé non lucrative s'est réuni quatre fois et était composé de personnes de différents horizons :

- Christian Alibay, Président Directeur Général et Associé, Expert-Comptable et Commissaire aux Comptes - Baker Tilly Sofideec,
- Alain Cordier, membre du comité d'alerte sur l'évolution des dépenses d'assurance maladie,
- Michel Couhert, Membre du Conseil d'Administration de la FEHAP, Directeur du Groupement Hospitalier de la Mutualité Française ;
- Antoine Dubout, Président de la FEHAP ;
- Jean-Nicolas Fichet, Administrateur FEHAP, Secrétaire Général - Fondation John Bost ;
- Philippe Jourdy, Secrétaire Général de la FEHAP, Directeur général - ASEI (Agir Soigner Eduquer Insérer) ;

- Denis Piveteau, Membre du Conseil d'Administration de la FEHAP, avec voix consultative en qualité de personnalité qualifiée ;
- Frédéric Tiberghien, Président de Finansol, Membre du Conseil d'Administration de la Chambre française de l'ESS.

3. Quatre auditions ont été réalisées par le groupe de travail afin d'alimenter ses discussions et réflexions :

- Jean-Marc Borello, Président du Directoire - GROUPE SOS ;
- Albert Lautman, Directeur Général - Fédération Nationale de la Mutualité Française ;
- Daniel Lebegue Président - Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises ;
- Stéphanie Soares, Administratrice déléguée à l'animation du mouvement - Fédération Nationale de la Mutualité Française.

4. A l'issu de ces travaux, une synthèse des réflexions et des échanges a été rédigée.

5. Sur la base de ce document, une grille d'évaluation a été créée permettant aux adhérents de la FEHAP d'analyser le respect du faisceau d'indices de l'identité privée non lucrative et de se réinterroger sur leurs propres pratiques.

▸ 2

**Les différents
indices de
l'identité privée
non lucrative**

L'identité privée non lucrative ne se définit pas au travers d'un seul critère mais bien selon une pluralité de dénominateurs communs, un ensemble de principes et repères, un faisceau d'indices, qui constituent un périmètre d'action et de fonctionnement commun à toutes organisations relevant de ce secteur. Pour être plurielle, l'identité du secteur n'en est pas moins forte. Elle fonde simplement sa légitimité sur des ancrages et des registres différents et complémentaires.

Les statuts constituent un indice mais n'apportent plus de garantie concernant l'action menée. Le secteur privé à but non lucratif n'a pas le monopole de l'intérêt général et l'inventivité juridique permet de faire de nombreuses acrobaties.

La fiscalité : depuis des instructions fiscales de 1998 et 1999, les associations peuvent être fiscalisées. Ainsi, le régime fiscal d'une organisation n'est plus un critère coupeur permettant de distinguer les différents secteurs d'activité (public, commercial, privé non lucratif).

L'intérêt général et les valeurs : concourir à l'intérêt général est l'un des fondements mais il ne peut plus être le seul critère à considérer pour se revendiquer d'une appartenance au secteur privé non lucratif. En effet, l'intérêt général et les valeurs humanistes sont aujourd'hui mis en avant par l'ensemble des acteurs opérant dans le champ de la protection sociale et bien au-delà.

La gestion désintéressée : la rupture du lien entre les capitaux et les administrateurs est une caractéristique qui permet à notre secteur de se définir et de se différencier. La performance économique est à rechercher en vue de porter des projets qui font sens, d'investir et d'innover. Notre secteur se démarque par sa volonté unique d'être au service de l'autre.

Le bénévolat et la mobilisation du mécénat sont des caractéristiques du secteur, qui témoignent d'une passion d'agir susceptible de susciter à la fois des dons de temps et d'argent. L'agilité et la souplesse du secteur privé non lucratif, mais aussi la générosité dont fait preuve le public à son égard en reconnaissance de ses actions d'intérêt général, rendent possible les soins et l'accompagnement des populations vulnérables et les publics non couverts par l'assurance maladie française, au sein de nos établissements et services.

L'innovation : les établissements et services du secteur peuvent être à l'origine d'innovations sanitaires et sociales qui ont ensuite été reconnues par la réglementation. En prenant des risques, ces structures expérimentent des solutions pour répondre aux besoins non couverts sur un territoire et/ou aux nouveaux besoins émergents.

Le projet associatif : élément de différenciation vis-à-vis des autres secteurs, le projet associatif fédère des personnes autour d'orientations et d'enjeux communs, mais aussi autour de la façon dont les organisations choisissent d'y répondre. De même, au sein d'une fondation, c'est le projet qui constitue l'armature de l'action, puisque c'est lui qui motive la mobilisation des moyens réunis.

L'accessibilité financière : les établissements et services s'inscrivant dans ce champ concourent à la prise en charge de tous les publics, sans tenir compte de la solvabilité des personnes soignées ou accompagnées. Parce qu'elle met en tension des organisations par ailleurs tenues à la rentabilité et soucieuses d'efficacité, cette recherche d'accessibilité conduit à diversifier les sources de financement et rejoint la dimension déjà évoquée de mobilisation du mécénat.

3

**Les preuves
de l'identité**

**Les éléments
probants attendus**

Aux yeux du grand public, lorsqu'on l'interroge, le secteur privé non lucratif a un devoir d'exemplarité en raison des valeurs qu'il affiche. Il doit, plus encore que d'autres, montrer les actions qui incarnent ses valeurs. Ainsi, les personnes accompagnées et soignées sont en demande de preuves concrètes des éléments de différenciation qu'il revendique.

La différenciation par le service s'opère soit au niveau du prix pratiqué (inférieur à celui du marché), de la qualité du service proposé soit au niveau de la gestion du personnel. Le service rendu doit répondre à la fois à des critères de qualité, aux enjeux du projet social mais aussi contribuer au développement du territoire.

La mesure de l'impact : les établissements et services du secteur s'inscrivent dans une démarche d'évaluation des organisations dans la prise en charge et l'accompagnement des personnes et de leur entourage et des actions sur les enjeux environnementaux et sociaux.

Une gouvernance représentative des parties prenantes du projet associatif et démocratique, pluraliste et ouverte tant dans sa composition que dans son fonctionnement est un dernier élément distinctif.

▸ 4

**La grille
d'autoévaluation
à destination des
organisations**

Grille d'autoévaluation à destination des organisations					
	NON		OUI		
Gestion désintéressée					
Votre structure respecte t-elle la gestion désintéressée :					
Les excédents d'exploitation réalisés dans le cadre de l'activité de votre organisation sont-ils utilisés pour l'amélioration de l'offre de soins ou de service ?					
Ces excédents d'exploitation sont-ils reversés aux dirigeants* de votre structure ?					
Ces excédents d'exploitation sont-ils reversés aux financeurs ?					
Rémunérez-vous un ou plusieurs administrateurs de votre association ?					
Bénévolat					
Votre structure pratique t-elle le bénévolat :					
La gouvernance ¹ de votre organisation est-elle bénévole ? (autrement dit les administrateurs de votre organisation ne reçoivent aucune contrepartie ² - versement d'une indemnité - pour l'exercice de leur mandat)					
Votre gouvernance est-elle composée de personnes physiques ?					
Votre gouvernance est-elle composée de personnes morales ?					
Votre organisation fait-elle appel à du bénévolat d'accompagnement (hors activité de gouvernance) ?					
Pour chaque question, mettre une croix dans la case correspondant à vos souhaits ou votre mise en oeuvre, selon l'échelle ci-contre :	Score				TOTAL
	Non	En projet	En cours	Oui	
	0	1	2	3	
Projet associatif					
Votre structure est elle organisée autour d'un projet fédérateur collectif ?					
Envisagez-vous de mettre à jour votre projet associatif d'ici 5 ans ?					
Ce projet est-il co construit en collaboration avec les personnes accompagnées et soignées ?					
Ce projet est-il co construit en collaboration avec les professionnels ?					
Le Directeur occupe t-il une place prépondérante dans l'élaboration de ce projet ?					
Gouvernance					
La parité est-elle respectée au sein de vos instances de gouvernance ?					
Existe-t-il une mixité sociale au sein de vos instances de gouvernance ?					
Existe-t-il une mixité générationnelle au sein de vos instances de gouvernance ?					
Existe-t-il un plan de renouvellement de votre conseil d'administration ?					
Ressources humaines					
Formalisez vous une démarche globale concernant la qualité de vie au travail ?					
La prévention des risques professionnels est-elle organisée et suivie ?					
Mécénat et Partenariat					
Votre organisation fait-elle appel à la générosité du public ?					
Votre organisation a-t-elle recours à du mécénat (d'entreprise, de compétences) ?					
Innovation sociale					
Votre organisation prend-elle en charge des publics très vulnérables ?					
Votre organisation cherche-t-elle à répondre à des besoins sociaux non couverts ?					
Responsabilité sociétale et environnementale³					
Votre structure répond-elle aux exigences de responsabilité sociétale des entreprises ?					
Les prestataires à qui vous faites appel répondent-ils aux exigences de responsabilité sociétale des entreprises ?					
Accessibilité financière					
	Non	En projet	En cours	Oui	Non concerné
	0	1	2	3	
Accompagnez-vous des personnes non solvables ?					
Avez-vous des règles concernant le non dépassement d'honoraires dans vos structures ?					
Cherchez-vous à réduire au maximum le reste à charge dans vos structures ?					
Statut juridique					
Quel est le statut juridique de votre organisation (fondation, association, société anonyme ...) ?					

La grille d'autoévaluation à destination des organisations a pour vocation de permettre à un conseil d'administration de s'interroger sur sa situation particulière, de se repérer au sein du secteur privé à but non lucratif, il faut garder présent à l'esprit que tous les critères cités dans la grille ne sont pas d'égale importance. Certains éléments sont décisifs :

- ne pas réserver les excédents aux administrateurs (principe de gestion désintéressée),
- limiter la part financière assumée par l'utilisateur ou le patient,
- et permettre à des personnes vulnérables d'avoir accès aux soins et aux accompagnements (principe de l'accessibilité financière).

D'autres éléments en revanche sont seulement des signes intéressants qui contribuent à la vie associative, comme le fait de mobiliser des bénévoles et de solliciter des mécènes.

¹ On entend par gouvernance ou dirigeance les instances politiques des organisations privées non lucratives : Bureau, CA, AG, Conseil de surveillance le cas échéant;

² Dans cette question, le terme «contrepartie» ne désigne pas le remboursement de frais réels par exemple des frais kilométriques.

³ La RSE est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. Cela se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et du bien-être de la société et prend en compte les attentes des parties prenantes.

-
- ▶ La possibilité pour toute entreprise de se revendiquer d'intérêt économique, social et environnemental rapproche en quelque sorte le secteur commercial de celui du privé non lucratif. Cela renforce la nécessité pour nos organisations de se définir pour mieux se démarquer : se définir en effet par rapport aux autres secteurs mais surtout pour soi et par rapport aux personnes accompagnées et au grand public.

Explorer ces interrogations et ces tensions en s'appuyant sur les notions fondatrices pour nos organisations privées non lucratives : telle a été la mission du groupe de travail dédié à cette thématique qui a pu s'enrichir de l'éclairage de personnalités qualifiées, au travers des auditions qu'il a réalisées.

Document amendé et validé par
le Conseil d'Administration de la FEHAP
le 27 juin 2018



FÉDÉRATION DES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS À L'ÉCHELLE DE LA PERSONNE
PRIVÉS NON LUCRATIFS

