

ANALYSE

La croissance est-elle la priorité du secteur ?

Le développement du secteur privé non lucratif (PNL) est un atout pour le maintien de valeurs humanistes, d'une offre qualitative abordable. Mais est-ce sa priorité ?

Le nombre d'établissements gérés par les groupes privés non lucratifs reste dans ce Top 20 proche de celui des commerciaux. Ces derniers connaissent toutefois une croissance forte, notamment grâce à la création d'établissements : en 2016, 40 % des créations leur ont été attribuées contre 35 % au secteur associatif¹. Le développement du PNL est le fruit de coopérations internes, avec le public territorial ou les congrégations, dans un esprit d'intérêt général, et en réponse à l'usure de gestionnaires isolés ou soumis à des restructurations. Il intervient aussi sous l'impulsion des Tutelles qui encouragent la réduction du nombre de gestionnaires. En 10 ans, le nombre de gestionnaires mono-établissements est passé de 75 à 50 %, selon la FNAQPA.

Une tendance incontournable

C'est en se développant que le secteur se donne les moyens de mieux répondre à ce besoin sociétal, tout en concourant au renfort des Sièges. Le mouvement est donc vertueux même s'il se heurte toujours à des difficultés de financement. Pas d'actionnaires pour le PNL, et des ressources propres limitées qu'il faut compléter par l'apport de filiales, le recours à des prêts parfois bonifiés et garantis, des subventions publiques ou des réservations de places des mutuelles et caisses de retraites. L'éventail est large mais s'apparente souvent à un parcours



du combattant qui constitue en lui-même une bonne raison de se rapprocher d'autres gestionnaires PNL.

Le bien-être et le sens

La priorité du secteur non lucratif, et plus particulièrement des associations dotées d'un fort idéal humaniste, réside plus que jamais dans la recherche du bien-être des résidents, de leurs familles et des professionnels.

Une association est libre car elle préfère la rentabilité au profit. Cela lui permet de gagner en souplesse et en agilité face aux enjeux du vieillissement mais aussi des vacances, de l'environnement, de l'aménagement du territoire, de l'adaptation des professionnels à l'emploi et des emplois à la fatigabilité, de la qualité de l'alimentation, en fait de la RSE dans son entièreté. Cela impose de donner du sens et de la vision, de dépasser les certifications. Un temps vénéreées, ces dernières conduisent à une forme d'industrialisation de l'accompagnement et tuent l'innovation. Pourtant, les démarches se multiplient pour évoluer vers plus d'autonomie des salariés. Cela nécessite rigueur et éthique, ainsi qu'une réflexion globale sur les

valeurs et leur expression concrète. Plusieurs PNL, tels que MBV ou LBA, ont d'ailleurs créé leur concept, VITAE CLEMENTIA et AGE+. Pas de formules toutes faites mais une co-construction avec les professionnels et les administrateurs, les résidents et leurs familles. Une approche SMART (spécifique, mesurable, ambitieuse, temporelle) qui « nous » ressemble.

Les EHPAD de demain

Ainsi se préparent les entreprises PNL des prochaines années, avec des surcoûts qui obligent à trouver des compensations. Si des fonds sont nécessaires, ils ne doivent pas écarter les meilleurs usages des dotations disponibles que les salariés eux-mêmes sont capables de réinventer. Le management humaniste prouve ici toute son efficacité (LBA le teste avec succès en lien avec le CNAM). Adieu au management vertical, bienvenu au management transversal, à condition que les managers reçoivent la formation nécessaire et la diffuse de manière vivante !

Cette culture d'entreprise, prioritaire, doit mobiliser toute la gouvernance associative pour être efficace. Chaque membre des Conseils d'administration doit interroger sa capacité à y prendre sa place. Le travail réalisé par les équipes ne les exonère pas de leur responsabilité individuelle et collective. C'est sans doute là un bon moyen de coopérer entre associations et avec nos partenaires, de poser les fondations d'un développement pérenne favorable au PNL, un Développement d'Utilité Sociale en quelque sorte !

Yves Héricourt,

Ancien de LBA,
avec la complicité de Dominique Bourgine, Président
d'ADEF Résidences et Christophe Touveron,
Responsable des adhérents à la FNAQPA

1- CNSA Rapport des EHPAD 2016