



L'évolution de l'activité économique des associations, sa confrontation de plus en plus frontale à des exigences de rentabilité économique, les reproches qui lui sont faits par les structures capitalistes de fausser la concurrence, la position ambiguë des pouvoirs publics, la complexification des réglementations, amènent le secteur à inventer de nouvelles formes de gouvernance économique pour répondre à ces enjeux. Que ce soit dans le secteur du travail social avec le Groupe SOS et sa structuration atypique, dans celui du commerce équitable avec Artisans du Monde et son alliance originale entre militance et activité commerciale, démocratie et solidarité internationale, ou dans celui du tourisme social avec Cap France et ses activités de tourisme durable, l'inventivité du secteur associatif ne connaît pas de limites. Au risque d'y perdre ses valeurs ?

Groupe SOS : la gouvernance associative au service du développement économique ?

Le Groupe SOS rassemble aujourd'hui 2 000 collaborateurs autour de la lutte contre les exclusions et pour la solidarité. Il développe dans son organisation et ses méthodes de gestion, un modèle atypique qui revendique de mettre l'excellence de la gestion au service du respect des personnes usagères des dispositifs.

Pour assurer son objectif prioritaire de lutte contre toutes les exclusions, le Groupe SOS s'appuie sur 130 établissements répartis en neuf associations. Il intervient dans des secteurs très diversifiés : l'aide et les soins aux usagers de drogue, l'accès aux soins pour les personnes en situation sanitaire et/ou sociale difficile, la protection de l'enfance, l'accompagnement d'adultes en difficulté sociale, la formation pour adultes, le multi-accueil petite enfance, le conseil et l'expertise en développement durable ou encore la prévention et le conseil sur le VIH/sida, les IST et les dépendances. Ses entreprises d'insertion, qui lui permettent de contribuer à la réinsertion des

personnes en difficulté, interviennent dans différents secteurs économiques : comme l'organisation d'événements, la restauration, le commerce équitable ou la communication. Elles sont constituées en sociétés commerciales regroupées au sein de la holding Groupe Alterna Développement dont le capital est la propriété exclusive des associations du groupe. Elles s'interdisent de récupérer les bénéfices de ces structures qui sont entièrement réinvestis dans les projets de développement.

Le groupe s'appuie aussi sur une coopérative, Alliance immobilière, dont les coopérateurs sont les associations du groupe. Il a pour mission d'assurer la mise en œuvre de l'ensemble des projets immobiliers du groupe et de ses associations en privilégiant les projets innovants en matière de logement des populations vulnérables.

Enfin, les structures du Groupe SOS ont créé un groupement d'intérêt économique Alliance gestion (cf. encadré).



Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS

Comment et sur quelles valeurs s'est constitué le Groupe SOS ?

La première association du Groupe SOS a été construite par des intervenants auprès de personnes en situation de dépendance qui ne se satisfaisaient pas des solutions proposées dans les structures classiques. Elles souhaitaient replacer l'utilisateur au centre des dispositifs dans une démarche plus respectueuse de ses intérêts et de sa personne. Cette démarche « s'appuyer

sur les véritables potentiels de l'individu dans le strict respect de la personne » est la marque de fabrique de notre groupe. Elle se trouve à la base de tous les projets associatifs que nous avons développés par la suite. C'est dans cet esprit qu'ont été mis en place des modes de prises en charge des personnes porteuses du VIH, ou des structures d'accueil pour les personnes SDF en situation de dépendance.

Comment arrivez-vous à mobiliser les partenaires autour de vos projets ?

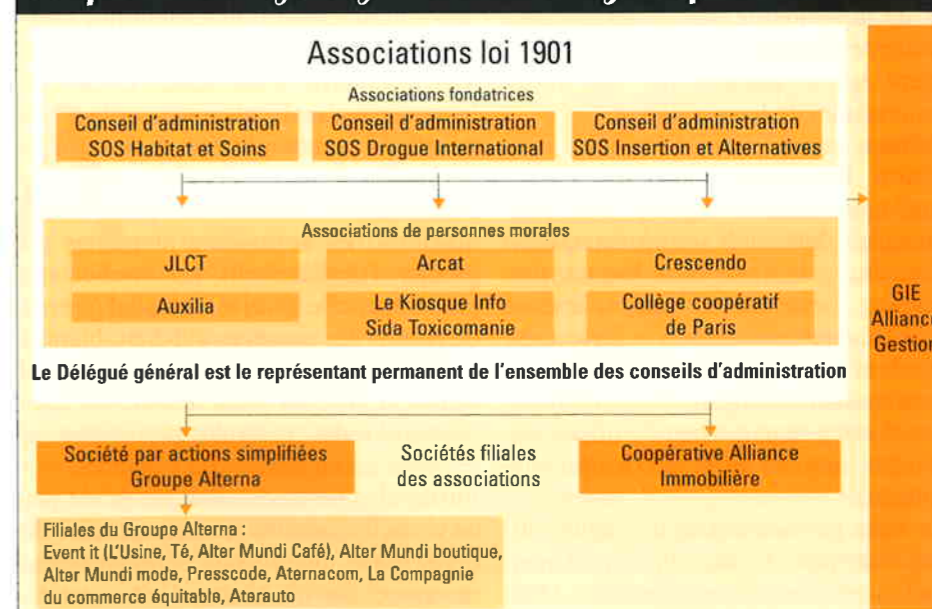
C'est une question de moyens et de volonté politique. Nous avons pour objectif de répondre de la manière la plus pertinente possible aux besoins des usagers et l'ambition de détecter des problématiques pour lesquelles il n'existe pas encore de dispositif. Si je prends l'exemple de l'accueil des SDF, nos structures d'accueil sont ouvertes toute l'année et pas seulement pendant

l'hiver, et deux d'entre elles, les Sleep-In à Paris et Marseille s'adressent au SDF ayant des problèmes de toxicomanie.

L'externalisation de tâches techniques hors projet permet de libérer l'énergie et la créativité des équipes.

Mais évidemment, installer un dispositif de ce genre ne peut se faire que si les partenaires institutionnels s'engagent. À nous de les convaincre de la pertinence de notre démarche et de garder toujours à l'esprit ce principe « faire avec la réalité sans jamais l'accepter ». C'est bien entendu parce que nous sommes convaincus du bien-fondé de notre approche mais aussi parce que nous en avons tiré toutes les conséquences. Pour que les projets associatifs soient ►►

Repères : Organigramme du Groupe SOS



►► uniquement au service des intérêts de l'utilisateur, nous avons structuré notre organisation de manière à ce que le personnel puisse se consacrer entièrement à ses missions. L'externalisation de tâches techniques non liées au projet de soin, d'hébergement ou d'accompagnement, regroupées dans des unités autonomes, nous permet de libérer l'énergie et la créativité des équipes pour mieux nous concentrer sur les objectifs poursuivis par chaque association. Cette organisation nous permet ainsi de présenter à nos interlocuteurs des projets très solides et donc très convaincants, et puis nous avons maintenant de solides références.

Quelles sont les caractéristiques d'une telle organisation ?

Le fait d'avoir mutualisé une série de tâches, comme la gestion des ressources humaines, la gestion de trésorerie, celle de la comptabilité ou de l'immobilier nous permet d'attendre dans chacun des secteurs une masse critique telle que nous disposons de moyens sans commune mesure avec ceux dont disposerait chacune des associations prises séparément. Cela se traduit notamment par une capacité d'embauche de personnes très compétentes dans chacun des secteurs, que ne pourrait pas « se payer » chacune des associations. Nous pouvons donc accueillir au sein de notre groupe des « pointures » en matière de gestion financière, de comptabilité ou de gestion commerciale et offrir à des jeunes hautement diplômés des carrières dans le secteur de la solidarité, de l'insertion, du commerce équitable sans que leur engagement ne se traduise par une forte dévalorisation de leurs diplômes.

Cela nous permet aussi d'être dans une position beaucoup plus confortable quand nous avons à négocier avec nos partenaires bancaires ou à envisager l'acquisition de nouveaux locaux par exemple. Cette mutualisation amène donc mécaniquement une très forte augmentation de la productivité sur les tâches techniques regroupées et rationalisées. Ce qui nous permet de libérer de nouveaux moyens au profit des projets associatifs.

Cela nous permet, enfin, de gagner en autonomie dans la négociation de nos projets avec les pouvoirs publics. Que

Repères

Utiliser le contrôle pour gagner la confiance des partenaires

Le format atypique du groupe SOS, son développement rapide, le volume important de son budget lui ont valu à maintes reprises l'attention des pouvoirs publics qui s'est manifestée par un nombre de contrôles tout à fait impressionnant. Au-delà des contrôles réguliers (et normaux) de l'Urssaf dans les différents établissements du groupe, celui-ci a été confronté à un contrôle de l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) en 2001, un contrôle de la cours des comptes en 1998 et un contrôle de la MILOS en 2002 (Mission interministérielle d'inspection du logement social). Ces contrôles ont conforté les pouvoirs publics dans leur volonté de renforcer les partenariats avec les associations du groupe. Ce lien de confiance, fondé sur le contrôle, concerne bon nombre d'associations dont on parle moins...

ce soit dans le cas de projets que nous proposons ou dans le cas de projets que les pouvoirs publics nous demandent de reprendre, nous sommes à même, du fait de cette organisation, de ne pas nous laisser imposer des orientations qui ne s'inscriraient pas dans nos valeurs.

La taille du groupe ne pose-t-elle pas problème en matière de démocratie interne ?

Le principal inconvénient de ce genre d'organisation est, en effet, sa taille qui implique de créer des outils spécifiques de communication permettant de rappeler les valeurs du groupe au sein de ces différentes unités pour préserver sa cohérence globale. Pour pallier cette difficulté, nous avons au sein du groupe, des cadres qui sont chargés de rencontrer régulièrement l'ensemble des salariés afin de leur rappeler ses valeurs et d'en débattre avec eux. C'est un inconvénient mais aussi un avantage, ce travail de communication favorisant la circulation de la parole, la remontée de l'information et contribuant ainsi à l'animation des ressources humaines du groupe. Parallèlement, les syndicats y jouent leur rôle et un bilan social permet de pointer les avancées et les problèmes à régler chaque année. Nous réfléchissons à la mise en place de comités d'utilisateurs et à des méthodes permettant de les associer au travail des instances. Enfin, chaque association est gérée par un conseil d'administration constitué de bénévoles ayant des compétences reconnues dans le champ d'intervention

des associations membres. Ce sont eux les responsables de l'ensemble du groupe. Ils travaillent en étroite relation avec les directions de chacune des structures et la direction générale. ■

Pour aller plus loin :
www.groupe-sos.org

Repères

Les services du GIE Alliance Gestion et son fonctionnement

Organisé autour de cinq pôles (comptabilité, juridique, ressources humaines, technique et organisation et partenariat), le GIE intervient en prestataire auprès des différentes associations. Ses 55 salariés déchargent ainsi les associations de la mise en œuvre des aspects techniques de la gestion de leur projet mais ce sont bien les associations et les établissements qui restent maîtres de leur projet et de leurs orientations. Cette mutualisation permet d'une part de disposer de personnels extrêmement compétents et pointus dans leurs différentes spécialités et de réaliser d'appréciables gains de productivité par le rassemblement en un seul pôle de tous les services. Il permet aussi des audits et des contrôles renforçant la transparence financière de chaque entité et les assurant d'être toujours « dans les clous » par rapport aux évolutions législatives et réglementaires, et aux exigences de leurs financeurs.