

L'ALCHIMISTE

GROUPE SOS

La tentation de l'hégémonie

LOIN D'ÊTRE AUSSI CONNU DU GRAND PUBLIC QUE D'AUTRES GÉANTS ASSOCIATIFS HISTORIQUES tels la

Croix-Rouge, le Secours populaire, Emmaüs ou APF France handicap, le Groupe SOS est pourtant l'une des structures les plus actives en France. Un développement favorisé, en majorité, par des financements publics en provenance des ministères, des agences régionales de santé et des collectivités territoriales. Pour assurer une telle expansion, le groupe revendique une posture totalement désintéressée : « *Sans actionnaires, non lucratif, les résultats du Groupe SOS sont 100 % réinvestis pour créer ou pérenniser des actions sociales et environnementales* », peut-on lire sur son site. Une telle réussite méritait bien qu'on lui consacre la Une de notre magazine. Mais d'autres faits nous ont poussés à creuser le sillon de cette enquête. Son président, Jean-Marc Borello, **numéro deux du bureau exécutif de La République en marche (LREM)**, dispose d'une indéniable influence sur les réflexions du parti au pouvoir en matière d'affaires sociales. Son groupe est également emblématique des profondes mutations du monde médico-social, transformant les modes de gestion des associations en s'inspirant du secteur privé afin de les intégrer dans un champ



concurrentiel. La « mesure d'impact », très discutée, est placée au centre de cette philosophie. « *Un groupe, un objectif : l'intérêt général. Ce cap induit la recherche constante d'un impact social, sociétal et environnemental positif. Le modèle d'entreprise que nous développons y est entièrement dédié* », indique le groupe. Mais ce modèle « économique-associatif » interroge. Dans son rapport publié en 2019 sur « le rôle et la place des associations dans le contexte des nouveaux modèles d'entreprise », le Haut Conseil pour la vie associative (HCVA) notait que la finalité et le mode



de fonctionnement des associations « différent du modèle de l'entrepreneuriat dominant, et vouloir faire de celui-ci un modèle unique est lourd de risques, à terme, pour notre cohésion sociale ».

Rien ne semble pourtant entraver ce mouvement. Tandis que la concentration des acteurs associatifs s'accélère sous l'impulsion des pouvoirs publics, le géant de l'entrepreneuriat solidaire ne cesse de croître en instaurant son propre mécanisme de « filialisation » (page 8) et en privatisant, avec l'aval des autorités

locales, des établissements publics, des Ehpad en particulier (page 12). Une stratégie parfois ponctuée, sur le terrain, de bras de fer avec des travailleurs sociaux ou des usagers. Proche du pouvoir, le Groupe SOS épaulé en outre le gouvernement dans certains de ses dossiers sociaux les plus sensibles (page 15), tout en se positionnant au premier rang des mécanismes financiers en faveur de l'entrepreneuriat social (page 16). Une question demeure : est-ce au profit du plus grand nombre ? ●

ANTONIN AMADO

Un groupe sur tous les fronts

Mondialement reconnu pour sa croissance exceptionnelle, le Groupe SOS s'est étendu en « filialisant » plusieurs dizaines d'associations en France. Un modèle qui lui permettrait de respecter les projets associatifs. Une vision pourtant parfois contestée sur le terrain.

« **TENTACULAIRE** ». Régulièrement, ce qualificatif est employé pour décrire le Groupe SOS. En trois décennies, son président, l'ex-éducateur spécialisé Jean-Marc Borello, a bâti un réel empire du secteur, l'OCDE présentant même celui-ci comme l'« une des plus larges entreprises sociales du monde ». En 2019, le groupe affichait un budget global de plus de 1 milliard d'euros, avec 21 500 personnes employées, 550 établissements et 1,7 million de bénéficiaires. Orienté sur des actions pour la jeunesse, l'emploi, les solidarités, la santé et les seniors, il étend désormais ses activités vers la culture, la transition écologique et à l'international. Véritable « success story » économique, il connaît, cette année encore, un budget en hausse de « 10 % par rapport à l'exercice précédent ». Cette croissance s'explique, d'après son rapport annuel 2020, « tant par le développement externe (reprises et filialisations d'associations) qu'interne (ouvertures de nouveaux établissements et dispositifs, croissance et montées en charge de l'existant) ». Le tout largement alimenté par des fonds publics : 76 % de son budget provenait, en 2019, des collectivités territoriales, des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) et de l'Etat.

FILIALISATION DES ASSOCIATIONS

Qu'implique ce mécanisme de « filialisation » ? « C'est toujours positif », insiste Eric Balmier, directeur général du Groupe SOS, qui présente un dispositif permettant aux associations en difficulté économique, avec des problématiques de gouvernance ou souhaitant se développer, de s'adosser à une structure plus solide. A la différence des autres organisations qui privilégient souvent les fusions-absorptions, le groupe maintient ainsi l'entité juridique des associations, « les salariés, les conventions, le projet et les partenaires ». Eric Balmier affirme : « Si l'on devait faire un parallèle avec une entreprise, il s'agirait uniquement d'un changement d'actionnaire. C'est très intéressant pour la conduite du changement parce que l'histoire, le nom et les activités sont préservés. » Dans les faits, le conseil d'administration de ces filiales disparaît et seul le président conserve son rôle d'administrateur, minoritaire, au côté de représentants du Groupe SOS. L'association doit en outre reverser une contribution financière au groupe.

Quid du projet associatif ? « On parle vraiment de filiales », soutient Eric Balmier, qui souligne toutefois la possibilité de mettre en place des comités d'orientation stratégique consultatifs. « C'est vrai que l'adoption des nouveaux statuts donne la légitimité à la gouvernance du Groupe SOS. Cette gouvernance est donc ultime et non partagée, mais elle est proposée en coconstruction avec les historiques dans la mesure de leur besoin. Et la garantie du projet associatif est morale puisque, dans le projet d'adossement, nous avons travaillé sur une note commune. »

PROTOCOLES ET PROJET ASSOCIATIF

Sur le terrain, cette question est au cœur des préoccupations de certains membres du personnel. « Le fait d'intégrer le groupe permet aussi des leviers au niveau des carrières du personnel, qui sont démultipliées. Les gens peuvent passer d'un métier à l'autre, disposer d'une mobilité territoriale », assure Eric Balmier.

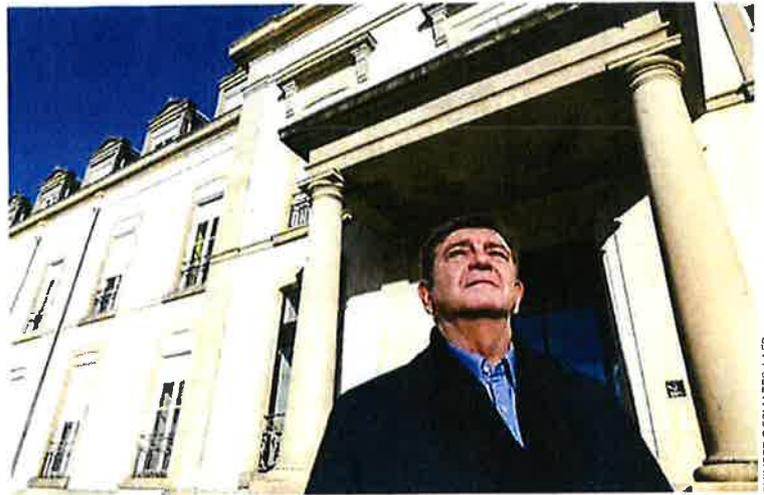
Il semble pourtant que tel n'a pas été le cas pour la structure Mana, l'une des rares filiales à avoir publiquement manifesté son opposition. Cette association bordelaise qui intervient auprès des populations migrantes pour des soins psychothérapeutiques et des prestations de prévention, souffrait de problèmes de gestion depuis plusieurs années et a été filialisée par le Groupe SOS entre 2017 et 2018. Après plusieurs mois de « structuration », les salariées de l'association se sont mobilisées au travers d'un collectif qui pointait du doigt le mode opératoire du groupe et de sa direction locale.

Zineb Mantrach, employée à Mana depuis 2013, était l'une des figures de proue du mouvement. Interrogée, la professionnelle évoque « une prise en main autoritaire », avec la mise en place de multiples « process ». « Cela se rigidifiait de plus en plus, ajoute-t-elle, à tel point qu'ils voulaient qu'on enlève du temps clinique avec les patients pour remplir des tableaux. » Avant de déclarer : « Ils ne comprenaient pas vraiment ce que l'on faisait, les valeurs qu'on défendait. » Le contrat à durée déterminée de Toufik (1) a été interrompu en septembre 2018. Un an plus tard, le conseil des prud'hommes de Bordeaux l'a requalifié en contrat à durée indéterminée après avoir jugé son licenciement sans cause réelle et sérieuse. Avant d'être licenciée en 2019, une autre salariée de Mana avait pour sa part tenté de faire reconnaître par le tribunal d'instance de Bordeaux l'appartenance de Mana et des différents grands pôles du groupe (SOS Jeunesse, SOS Seniors,

SOS Santé...) à une même unité économique et sociale (UES). Sans succès. Pour «un groupe qui compte 22000 salariés», Mana, qui a restreint ses domaines d'intervention, est «un microsujet», objecte Eric Balmier. «*Quand l'activité ne trouve pas son modèle économique, elle s'arrête. Il y a un licenciement économique.*» Selon lui, il n'y a pas là de contradiction avec le fait d'appartenir à un grand groupe. «*Chaque entité est une vrai "business unit", si on veut faire un rapprochement avec le monde de l'entreprise, et a toute son autonomie. On ne peut pas faire de transfert de subventions publiques.*» Le directeur général ajoute : «*Si l'activité n'est pas viable économiquement et si les pouvoirs publics ne la subventionnent plus, c'est qu'elle ne répond plus à un besoin. On est plutôt dans de la délégation de service public, c'est-à-dire qu'il faut que l'activité soit pérenne, forte, pour porter son action avec de vrais moyens.*»

Et les personnes accompagnées ? «*On préfère refuser des dispositifs quand on les considère indignes dans les moyens qui sont alloués pour les gérer correctement*», assure-t-il.

En début d'année 2021, en Indre-et-Loire, les salariés de l'association La Boisnière se sont eux aussi lancés dans un bras de fer avec le groupe. Près d'une centaine de personnes, 90 % du personnel du pôle « enfance »



PHILIPPE DESMAZES / AFP

➔ Jean-Marc Borello, président du Groupe SOS, devant l'hôpital Hôtel-Dieu du Creusot (Saône-et-Loire), en novembre 2020.

de l'institut médico-éducatif, avaient signé une pétition pour réclamer un changement de management et l'amélioration des conditions de travail. Filialisée en 2013, La Boisnière connaît aujourd'hui, selon les représentants du personnel, «un turn-over important». Un délégué syndical Sud souligne, là encore, de multiples « protocoles », parfois inutilisables : «*Par exemple, si une personne semble vulnérable ou un enfant en danger, il faut lancer en urgence une information préoccupante ou un signalement au procureur. Mais, d'après le protocole du Groupe SOS, il faudrait d'abord que cela remonte au groupe pour qu'il valide ou non cette alerte.*»

Eric Balmier confirme l'existence de ce protocole. «*Ce sont des sujets de crise. Il faut que l'on ait de la visibilité sur ces sujets-là. Il existe aussi un risque d'engagement d'image, réputationnel, à tenir. Une crise, il vaut mieux l'anticiper et la maîtriser. Pour l'exigence en matière de qualité de suivi, de prise en charge, il faut être au courant.*» Avant d'ajouter : «*On est peut-être en sur-vigilance.*»

Les salariés déplorent aussi, selon le délégué syndical, l'attitude d'une hiérarchie au comportement écrasant. «*Les décisions sont prises sans prendre en compte la position de l'équipe éducative*», assure-t-il. Face aux dissensions, Guy Sebbah, responsable de SOS Solidarités, s'est personnellement déplacé à Château-Renault (Indre-et-Loire) en février, annonçant la mise en place d'un «*plan d'action*», de nouvelles réunions et le recrutement de chefs de service. Le délégué syndical reste circonspect : «*Concrètement, nous avons eu depuis des exemples sur lesquels il n'y a pas eu de concertation.*»

Pour Eric Balmier, la philosophie du groupe vise surtout à autonomiser ses managers. «*Avant nous, il existait déjà une hiérarchie verticale, donc il n'y a pas de changement radical. Par contre, nous sommes pour l'entrepreneuriat social. Nous souhaitons promouvoir la responsabilité des dirigeants. Ce sont eux qui ont la responsabilité d'animer leur équipe, de recruter, d'animer l'écosystème territorial*

➔ L'ALLIÉ DES GRANDES ÉCOLES

A l'image des grands acteurs de l'entrepreneuriat social, le Groupe SOS s'appuie sur des cadres formés dans les grandes écoles pour se développer. «*Il y a dix ans, il fallait aller démarcher dans les grandes écoles pour recruter des cadres,* déclarait en 2013 Jean-Marc Borello sur le site spécialisé Cadremploi. *Aujourd'hui, les Sciences Po, HEC, voire X viennent à nous. C'est dix fois plus qu'il y a dix ans.*» Deux ans plus tard, le Groupe SOS a lui-même pris une part active dans la formation de ces cadres sociaux d'un nouveau genre en lançant, en partenariat avec l'université Paris-Dauphine, son propre «*Diplôme d'université Business Management entrepreneur social*». Or «*le recrutement de jeunes diplômés des grandes écoles constituerait un enjeu stratégique de première importance*», d'après un article du sociologue Clément Gérome paru en 2015 dans la revue *Mouvements*. Car ce phénomène prend, selon lui, «*une coloration particulière dans les organisations se réclamant de l'entrepreneuriat social qui proposent aux jeunes diplômés des postes à niveau de responsabilités inespéré en début de carrière, compensant ainsi la perte de rémunération à laquelle ils auraient pu prétendre dans le secteur privé lucratif*». En plein rapprochement avec les universités, le groupe a, en outre, noué en octobre 2020 un partenariat avec le Conservatoire national des arts et métiers, Sciences Po Paris, Sorbonne Université et l'université Paris-Dauphine pour lancer son think-tank dénommé Impact Tank. Son objectif : «*Inspirer le débat public par une voix opérationnelle, où la comparaison des impacts prendrait le pas sur la comparaison des idéologies*». Et ce, en valorisant «*des innovations "impactantes" sur la prévention de la perte d'autonomie, l'inclusion dans l'emploi ou la revitalisation des territoires*».

et de porter l'activité. Nous essayons d'impliquer au maximum la ligne hiérarchique de terrain. C'est ce qui génère la performance sociale. Et cette performance sociale est aussi économique. »

Un ancien responsable du monde coopératif, qui a pu observer la prise en main par le Groupe SOS d'une structure au début des années 2000, se souvient de la vision de Jean-Marc Borello : « Le mot "management" n'est pas à craindre, mais tout dépend de ce que l'on met dedans. Si l'on met en avant la coopération avec les différents acteurs ou la rentabilité pécuniaire. »

MOUVEMENTS DE FOND

Ces méthodes de management ont aussi été explorées dans le livre *Souffrance en milieu engagé* de Pascale-Dominique Russo, publié en 2020, dans lequel elle notait une organisation très verticale au sein du groupe. La journaliste, spécialiste de l'ESS (économie sociale et solidaire), avait mené son enquête sur plusieurs grandes structures telles qu'Emmaüs, France terre d'asile ou la Macif, et s'était également penchée sur le Groupe SOS. Elle avait alors lancé l'alerte sur la précarité croissante du secteur et la pression exercée sur les salariés. Cependant, pour Pascale-Dominique Russo, en associant davantage les personnels engagés à la gouvernance et « en fluidifiant l'information entre le monde salarial

et celui des élus, le secteur pourrait participer à un renouvellement de la démocratie en entreprise ».

Le sociologue du travail associatif Matthieu Hély prend, quant à lui, souvent le Groupe SOS comme exemple de « la tendance à la concentration des structures associatives ». « Ce n'est pas un phénomène nouveau, assure-t-il, mais qui s'est intensifié du fait de politiques publiques. Le Groupe SOS, comme d'autres, assume l'usage de méthodes de management du secteur marchand, ce qui était un peu iconoclaste il y a encore quelques années. C'est un changement de modèle associatif, par rapport à celui de l'entre-deux-guerres qui prolongeait l'Etat social via des tarifications de services fixées par la puissance publique. Avec le développement de ces formes d'entreprises sociales, le financement n'est plus de la subvention mais du marché public. Pour gagner les marchés, il faut être compétitif sur les coûts, sur les salaires. Mais je pense que le débat d'il y a dix ans sur la légitimité de l'entrepreneuriat social est aujourd'hui dépassé. On ne reviendra pas à un modèle associatif de l'Etat social. » ●

PÉNÉLOPE BACLE

(1) Le prénom de notre interlocuteur a été modifié pour préserver son anonymat.

éditions ASH

L'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière ?

Repenser le fonctionnement de l'organisation de travail
Accompagner les transformations
Renouveler les pratiques des équipes

Managers du social
L'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière ?

22 € TTC seulement

THÉMATIQUES :

- Un socle et un environnement
Établir les places/connaitre sa place
- Déterminer la responsabilité/en rendre compte
- Reconnaître le impact d'une appartenance proximite/faire équipe en référence à
- Accompagner les transformations/ y participer dans une continuité d'existence

Bertrand DUBREUIL
Educateur spécialisé de formation. Titulaire d'un doctorat en sociologie du travail et du CAFDES, Bertrand Dubreuil est, de 2005 à 2016, directeur de Pluriel formation-recherche, un organisme de développement professionnel continu.

BON DE COMMANDE

A retourner à l'adresse : ASH PUBLICATIONS - Service VPC
2, rue Dupont des Loges - 75009 Paris - tel. 01 40 05 23 15
Mail : abonnements@ash-editions.com

VPCAP00017

Oui, je commande _____ ex de :
**ÉTABLISSEMENT SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL :
une organisation de travail particulière ?**
Réf. 2ASH31306, au prix unitaire de **22 € TTC** *

Frais d'envoi pour toute livraison en France métropolitaine, à Monaco et en Corse : 0,01 € par exemplaire commandé.
Pour tout envoi hors de France métropolitaine (DOM-TOM, Union européenne et étranger), ou pour tout renseignement complémentaire, nous contacter, au 01 40 05 23 15.

Vous trouverez ci-joint mon règlement de _____ € TTC + 0,01 € de frais d'envoi par exemplaire commandé, par chèque à l'ordre de ASH Publications, je recevrai une facture acquittée.

Me il de compléter vos coordonnées

Mme M

Nom _____ Prénom _____
Fonction _____ Service _____
Société _____
Adresse _____
Code Postal _____ Ville _____
Titre _____
Fonction _____
E-mail _____
N° de SIRET _____
Code NAF _____ Siège Etablissement
Nombre de salariés à mon adresse _____

Date _____ Signature : _____

* TVA 5,5 % sur les ouvrages

Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit de rétractation. Merci de nous en informer dans un délai de 14 jours.

ASH PUBLICATIONS
SIÈGE SOCIAL IMMURIE VALMY 01 | 137 CHAU DE VALMY | 75010 PARIS |
SAS AU CAPITAL DE 1 000 € | RCS PARIS 823 174 748 |
SIRET 7523 174 748 00018 | CODE TVA FR47823174288

Ehpad : une stratégie vorace

La branche seniors du Groupe SOS s'est développée rapidement. A l'offensive sur le secteur des Ehpad en difficulté, elle s'empare également d'établissements publics, malgré l'opposition récurrente des personnels et des résidents.

E N DIX ANS, 69 EHPAD. Ce chiffre évoque un développement exceptionnel pour un groupe associatif, comme le notait le site spécialisé Ehpa Presse, qui établit un palmarès annuel des gestionnaires d'établissements. Classé deuxième des groupes privés non lucratifs en 2021, SOS Seniors dispose, selon les dernières données disponibles, de 4500 lits et présente un chiffre d'affaires de 189,7 millions d'euros. *« Le Groupe SOS Seniors, à l'évidence, a la bougeotte. Il est sur tous les fronts et sur toutes les reprises. Parfois même, comme d'autres, il tente de conquérir les conseils d'administration. Une quête qui porte ses fruits puisque le groupe de Jean-Marc Borello et de Maryse Duval est aujourd'hui l'entité qui progresse le plus vite »,* souligne l'article.

HOULEUSES PRISES DE CONTRÔLE

L'assaut sur les Ehpad du Groupe SOS a été lancé en Lorraine en 2011, avec l'adossement de l'association Hospitalor, qui pilotait à l'époque 32 Ehpad. Une décennie plus tard, le groupe se positionne en particulier sur les structures publiques pour assurer son ascension. Une stratégie assumée par la directrice du pôle, Maryse Duval. *« Le temps ancien où le conseil d'administration était composé de bénévoles, dont certains étaient des élus locaux, est terminé. Le contexte juridique, réglementaire, financier, technique et social n'est plus celui d'il y a vingt ou trente ans. Le métier est devenu plus exigeant en expertises, en compétences, en management des ressources humaines, en gestion financière, en organisation des services, en qualité »,* déclarait-elle dans une étude datée de 2015 et publiée par le géant de l'audit KPMG. *« Les membres du conseil d'administration, bénévoles, n'ont pas forcément les compétences et la disponibilité nécessaires pour assurer pleinement leurs missions »,* ajoutait-elle, tout en précisant que *« le président peut bien se trouver confronté à des situations risquées en termes de responsabilité sociale, civile, voire pénale en cas de conflits de personnels, d'abus de bien sociaux ou de maltraitance. Un maire ou un élu local président d'un Ehpad peut difficilement prendre la responsabilité d'un licenciement ou d'un plan social car les salariés sont souvent les habitants de sa commune, et donc ses électeurs ! »*

Il faut donc faciliter les licenciements !

Fort de cette philosophie, le groupe tente actuellement de prendre le contrôle de l'Ehpad Daniel-Benoist et de la résidence autonomie La Roseraie, jusqu'à présent gérés par le centre communal d'action sociale (CCAS) de la ville de Nevers. Le 22 avril, son conseil d'administration a voté la mise en place d'une *« négociation en vue de l'éventuelle cession de l'autorisation de gestion »* au Groupe SOS, choisi parmi trois candidats. Une cession prévue en janvier 2022. Ce transfert est favorisé par la mairie, pilotée par l'élu Denis Thuriot (LREM), qui fait prévaloir le besoin de *« lourds investissements »* sur ces établissements. Le délibéré du CCAS souligne en outre *« la réactivité plus importante d'une structure associative en matière de recrutement des personnels et d'application des protocoles requis au sein d'établissements médico-sociaux »*.

Le conseil d'administration s'est cependant déroulé de manière particulièrement houleuse, avec une quarantaine de familles et d'agents postés à l'extérieur pour manifester leur opposition à la privatisation de ces établissements, dont ils venaient d'être informés. Sans succès. La motion est passée *in extremis*, avec trois votes en faveur de la mise en place des négociations, deux abstentions et deux votes contre. L'élu d'opposition communiste, François Diot, est l'un des membres du CCAS à s'opposer au projet. Il le rejette d'autant plus que ces établissements ne présenteraient pas, à sa connaissance, de problématiques spécifiques. Sa pétition a déjà recueilli plusieurs centaines de signatures. *« Aujourd'hui, la conduite de l'Ehpad et du foyer logement est sous le contrôle des élus, et donc de la population, c'est démocratique. Demain, si c'est transféré à un groupe privé, ce sera sous contrôle des actionnaires. Je ne comprends pas pourquoi on désarme la puissance publique d'un levier qui permet de mener une politique »,* déclare-t-il.

MOBILISATION DES USAGERS

De manière similaire, à 190 kilomètres de là, à Montbrison (Loire), un collectif d'usagers s'est mobilisé pendant deux ans pour que l'Ehpad dépendant du centre hospitalier du Forez reste public. En vain. Le conseil de surveillance de l'établissement a d'abord voté, en janvier 2019, une autorisation de principe pour engager la cession de l'Ehpad. Si la structure est rentable, l'établissement est jugé vétuste par le maire Christophe Bazile (divers droite), qui avait lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la

construction d'un nouvel établissement hors de la ville. Mi-décembre, la nouvelle est tombée. Le Groupe SOS a été choisi parmi cinq candidats pour assurer la gestion de l'Ehpad dès septembre 2021, avec la reconstruction de la structure, qui restera toutefois en centre-ville. Cette cession continue pourtant d'inquiéter, risquant d'affaiblir un centre hospitalier déjà en difficulté financière. Veronique Seux, présidente du Collectif des usagers pour la défense du service public hospitalier du Forez, qui a rencontré à plusieurs reprises le Groupe SOS, regrette que d'autres options n'aient été envisagées pour maintenir l'établissement dans le giron public. « L'Ehpad apportait un petit supplément financier à l'hôpital, déclare-t-elle. Il fait fonctionner des services de l'hôpital : entre autres, la blanchisserie, la pharmacie et la cuisine. C'était vraiment un point positif pour les résidents, il y avait une continuité des soins qui faisait qu'un résident de l'Ehpad pouvait aller à l'hôpital et revenir à l'Ehpad sans sortir de la structure. »

Depuis trois ans, les exemples incarnant la privatisation d'Ehpad au profit du Groupe SOS se sont multipliés. En 2019, à Fénétrange (Moselle), les représentants du personnel de l'Ehpad public du Val-Fleuri avaient eux aussi mené un bras de fer contre le transfert de leur établissement à SOS Senior, qui présentait, d'après un communiqué de la CFDT, « un projet de réimplantation de ses Ehpad en Moselle-Sud » impliquant « la suppression de 78 places sur le territoire ». Après plusieurs mois de mobilisation, cette cession était tombée à l'eau, comme l'a relaté *Le Républicain lorrain*, racontant comment le personnel avait découvert « inopinément l'existence de tractations entre le Groupe SOS, l'agence régionale de santé et le département en vue d'élaborer un projet de reprise de la maison de retraite et sa privatisation. Les architectes du Groupe SOS avaient même fait une visite de l'établissement sans que personne ne soit averti ».

Cette même année, quatre Ehpad exploités par l'Action sociale SNCF avaient également été cédés à



XOISE BOUZAS / HANS LUCAS / AFP

➔ Entrée de l'Ehpad Hector-Berlioz, à Bobigny (Seine-Saint-Denis).

SOS Seniors. Une aubaine pour le groupe. Ces Ehpad, auparavant financés par le Fonds d'action sanitaire et social (Fass) des cheminots, étaient pourtant excédentaires de 26 millions d'euros fin 2017... L'opération s'était déroulée dans un contexte de dialogue social tendu. La CGT affirmait, dans un communiqué rendu public en juillet 2018, que « lors de la visite d'Ehpad de SOS Seniors, la direction de l'association a tout mis en œuvre pour nous empêcher de parler aux salariés et évite très clairement d'apporter des précisions ou encore de répondre aux questions qui semblent déranger ». Fin 2018, la CFDT annonçait finalement que leurs propositions avaient permis, « après de nombreuses audiences, mobilisations intersyndicales et réunions d'instances de coordination des CHSCT [comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail], d'obtenir une amorce de solution qui respecte les droits des pensionnés, mais aussi des salariés, majoritairement contractuels, qui vont être transférés à la structure prenante pour début janvier 2019 ». ●

P. B.

ASH LES VALEURS SOCIALES

Partageons-les

Ses numéros juridiques approfondis

Sa vision transversale du secteur

Ses actualités quotidiennes sur www.ash.tm.fr

Sa veille juridique indispensable

Son espace emploi : espace candidat et bureau du recruteur

Tout le droit de l'aide et de l'action sociales

Ses ouvrages professionnels et étudiants

Au cœur des sujets sensibles

Migrations, lutte contre la délinquance ou contre la radicalisation religieuse. Appuyé par des administrateurs influents, le Groupe SOS s'est positionné depuis quelques années sur les dossiers socio-sécuritaires les plus épineux.

« **J** E SUIS LE SPÉCIALISTE DE L'ANTICHAMBRE DE MINISTRE ET DU DÎNER EN VILLE ! », déclarait en 2011 Jean-Marc Borello au *Journal de l'École de Paris du management*.

Au fil des années, le président du Groupe SOS s'est en outre bien entouré, notamment par le biais de son conseil d'administration, composé d'une trentaine de membres. En juillet 2019, Sophie Ferraci, directrice de cabinet d'Emmanuel Macron de 2016 à 2017, a ainsi été nommée présidente de SOS Jeunesse, un des pôles du groupe. A ce poste, l'avocate d'affaires peut suivre de près la question des centres éducatifs fermés (CEF), alors que la construction d'une vingtaine d'établissements de ce type a été inscrite au budget de l'Etat pour 2021.

La création de ces nouveaux centres, très onéreux, était au cœur du projet présidentiel d'Emmanuel Macron. Et ce, malgré les réticences de nombreux acteurs craignant qu'ils ne deviennent « la solution unique en matière de placement » (voir *ASH* n° 3197 du 19-02-21, page 14). Or, sur cette question, le Groupe SOS est en première ligne. Sa branche SOS Jeunesse compte déjà cinq CEF, auxquels devraient s'ajouter prochainement trois centres supplémentaires en Loire-Atlantique, en Guyane et dans le Vaucluse.

L'ACCUEIL DES RÉFUGIÉS APRÈS CALAIS

Jean-Marc Borello compte également parmi ses administrateurs historiques, au sein du pôle SOS Seniors, le préfet honoraire Alain Régnier, nommé en 2018 délégué interministériel chargé de l'accueil et de l'intégration des réfugiés (Diair) – une autre problématique bien connue du groupe depuis plusieurs années. Le pôle SOS Solidarités avait en effet renforcé ses activités dans ce domaine à partir de 2015. Quelques mois avant le démantèlement de la « jungle » de Calais, il s'était vu confier la réalisation, sur le site de la Lande, des diagnostics sur la situation sociale et administrative des personnes. Après les premières opérations gouvernementales sur le site au mois de février, le pôle avait ensuite mobilisé une équipe de travailleurs sociaux dans l'objectif d'informer les migrants, pendant plusieurs mois, sur les départs en bus pour les centres d'accueil et d'orientation (CAO), avant qu'il leur soit éventuellement proposé une place en centre d'accueil de demandeurs d'asile (Cada). A cette époque, le Groupe SOS gérait seulement un Cada en Ile-de-France, avant d'en ouvrir cette même année sept supplémentaires à travers la France. A l'heure actuelle, il

compte treize Cada ainsi que dix dispositifs d'hébergement d'urgence dédiés aux migrants.

Très actif sur le sujet, le géant associatif s'était toutefois distingué fin 2017 des autres grands acteurs de l'hébergement des migrants en ne s'associant pas à une lettre ouverte adressée au chef de l'Etat. Envoyée par une vingtaine d'associations, la missive rappelait « le principe d'accueil inconditionnel » et alertait au sujet « du dispositif d'accueil des demandeurs d'asile et du rôle attribué aux associations dans l'orientation de ces publics ». La Fédération des acteurs de la solidarité, la Fondation Abbé-Pierre, l'Unipss, Aurore, Emmaüs Solidarité, Médecins du monde, l'Unicef, France terre d'asile et d'autres s'inquiétaient des réformes en cours qui plaçaient les associations gestionnaires « dans des missions de contrôle contraires à la déontologie du travail social, qui nécessitent confiance et adhésion au projet de la personne ».

LUTTE CONTRE LE TERRORISME

Autre programme géré par le Groupe SOS : la déradicalisation. Jean-Marc Borello l'a largement évoqué, le 1^{er} mai dernier, dans une tribune publiée par le *Journal du dimanche*. Un texte qui dénonçait « la récupération politique des drames liés au terrorisme ». Son groupe s'occupe de ce dossier depuis 2018, à la suite de la relance d'un appel à projets pour la mise en place du programme sur plusieurs sites. Auparavant piloté en Ile-de-France, deux ans durant, par l'Apcars (Association de politique criminelle appliquée et de réinsertion sociale), le projet « Rive » avait été transféré en quelques semaines au Groupe SOS, qui avait décroché tous les marchés en France. Frédéric Lauféron, l'ex-directeur de l'Apcars, avait alors dû licencier une dizaine de salariés et rapidement cesser le suivi opéré par ses équipes. Il regrette que la prise en charge individualisée, au travers d'un dispositif de mentorat mis en place par son association, ait été abandonnée. Selon lui, le monde associatif navigue aujourd'hui dans un système à deux vitesses. « Il y a deux mondes : l'un, associatif et un peu à l'ancienne, avec des petites et des moyennes structures qui sont pour certaines très spécialisées dans leur domaine d'activité. Et l'autre, avec des mastodontes où il est plus difficile de percevoir le projet associatif. Et c'est surtout le cas pour le Groupe SOS, qui a noyauté tous les domaines, "de la naissance à la mort". Selon moi, cette rationalisation du secteur associatif demandée et assumée par l'Etat nous appauvrit énormément. Nous perdons le savoir-faire, l'historique, tout ce qui constituait nos singularités et notre diversité. » ●

P. B.

Inco Investissement : le financeur solidaire favori du gouvernement

La société de capital-risque Inco Investissement, dans laquelle le Groupe SOS a investi, se place au cœur des mécanismes financiers mis en place par les autorités pour favoriser les partenariats public-privé dans l'« innovation sociale ».

ENTREPRISES SOLIDAIRES, MESURES D'IMPACT, CONTRATS À IMPACT SOCIAL...

E Cette vision, inspirée du secteur privé, de l'économie sociale et solidaire (ESS), a pris racine en France dès les années 1980 avec Michel Rocard. Elle est désormais au cœur de la politique du gouvernement. Impulsées par la loi « Hamon » en 2014 (voir encadré ci-contre), les mesures se succèdent favorisant l'essor d'un monde social imbriqué dans une économie de marché et une culture entrepreneuriale. Sur le programme électoral d'Emmanuel Macron figurait la promesse de mobiliser « 1 milliard d'euros de fonds publics et privés sur la durée du quinquennat pour soutenir l'ESS et l'innovation sociale ». Dans un contexte si favorable aux partenariats public-privé (PPP), la finance solidaire devient stratégique. Les « fonds d'investissement à impact » disposent, depuis la loi Pacte de 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, d'un cadre législatif inédit pour assurer leur développement. Ces textes imposent la présence d'un fonds solidaire dans le nouveau plan d'épargne-retraite (PER) et, d'ici 2022, d'unités de compte solidaires dans les contrats d'assurance vie multisupports. Par ce biais, tout un mode de financement du social est ainsi privilégié, au bénéfice en particulier des entreprises agréées Esus (entreprises solidaires d'utilité sociale) qui sont près de 1 800 d'après le ministère du Trésor, pour un secteur de l'ESS qui compterait plus de 200 000 organisations.

PARTENAIRE DES GROUPES FINANCIERS

Pour l'heure, seules quelques sociétés de capital-risque se sont positionnées sur ce marché prometteur, chargées de gérer les fonds et de les investir dans les entreprises de l'ESS. Parmi elles, Inco Investissement apparaît comme une figure de proue. Auparavant dénommé Comptoir de l'innovation, ce « *financeur solidaire des entreprises sociales qui souhaitent changer d'échelle* » est administré par Jean-Marc Borello, aux côtés de l'ancien vice-président du Groupe SOS Nicolas Hazard, aujourd'hui conseiller spécial en charge de

l'ESS à la Commission européenne. Mais quel rôle joue Inco Investissement au sein du Groupe SOS, alors qu'il n'apparaît pas dans l'organigramme ? Selon un rapport de mars dernier réalisé par son partenaire Mandarin Gestion, cette société d'investissement serait une « filiale » du groupe. Le dernier bilan officiel d'Inco Investissement de 2018, indique, quant à lui, que les structures du Groupe SOS détiennent plus de 4 % des actions, aux côtés de poids lourds du secteur financier (Axa, Amundi, la Caisse des dépôts, Malakoff Humanis et Natixis).

En partenariat avec Mandarin Gestion, Inco a été désigné pour gérer le fonds NovESS visant à financer l'économie sociale et solidaire, de 100 millions d'euros, initié en 2016 par la Caisse des dépôts. Parallèlement, la société s'est vue dotée du label French Impact, la version « sociale » des French Tech. Ce label a été lancé en 2018 par celui qui fut haut-commissaire à l'ESS de 2017 à 2020, un certain Christophe Itier, présenté à Emmanuel Macron par Jean-Marc Borello lors de la campagne présidentielle. French Impact prévoyait en outre la mise en place de nouveaux fonds au profit des entreprises de l'ESS, dont le premier a été piloté par... Inco Investissement. Quant au programme Pioneer d'accompagnement des « start-ups » sociales, instauré dans le cadre de French Impact, il a bénéficié à un organisme du Groupe SOS, Acta Vista, ainsi qu'à quatre structures dans lesquelles Inco a investi (Enercoop, La Foncière Chênelet, Phénix et VAE Les 2 Rives).

AU CŒUR DES CONTRATS À IMPACT SOCIAL

Autre grand volet de cette mouvance : les contrats à impact social (CIS). Ils visent à faire financer des programmes sociaux par des investisseurs privés en conditionnant le remboursement public à l'atteinte d'objectifs (voir ASH n° 3164 du 12-06-20, page 6). Le Groupe SOS et Inco Investissement sont parties prenantes de trois des huit CIS lancés depuis 2016. Wimoov est une filiale du Groupe SOS. Inco Investissement est, lui, présent dans les contrats de La Cravate solidaire et dans celui en Gironde de la Fondation Apprentis d'Auteuil. Sur le papier, des évaluateurs

La boucle est bouclée !

→ CES MOUVEMENTS EN FAVEUR DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), dite loi « Hamon », marque, d'après les spécialistes du secteur « la reconnaissance d'un "mode d'entreprendre différent" ». Il s'agit d'étendre le périmètre de l'ESS à des sociétés commerciales à utilité sociale respectant un certain nombre de conditions : une gouvernance démocratique, une gestion responsable et une lucrativité limitée. Ce changement législatif a été largement porté par le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux), aujourd'hui dénommé Impact France, qui se présente

comme le « premier réseau lobbying et business des acteurs économiques à impact social et écologique ». D'abord dénommé Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codes) sous la houlette de Hugues Sibille, ce réseau devient Mouves en 2010, présidé par Jean-Marc Borello, l'un de ses cofondateurs. Aujourd'hui rebaptisé Impact France, il est copiloté par Eva Sadoun et Jean Moreau. La première est présidente de la plateforme d'investissement participatif Lita.co, qui permet de financer des start-up et des PME à fort impact social. Le second, quant à lui, préside Phenix,

une start-up accompagnant les entreprises dans leur démarche de réduction du gaspillage. Ces deux entreprises ont toutes deux bénéficié du soutien d'Inco Investissement. L'association internationale Ashoka est également un membre historique du mouvement. Fondée par l'entrepreneur social américain Bill Drayton, cette organisation, qui vise à soutenir des entrepreneurs sociaux innovants par le biais d'une approche de « capital-risque philanthropique », est représentée dans l'Hexagone par l'ex-lutteur Arnaud Mourot, également membre du conseil d'administration du Groupe SOS.

indépendants mesurent l'atteinte des objectifs, déclenchant ainsi le financement des pouvoirs publics. En l'espèce, ces trois projets sont évalués par le cabinet de conseil et d'évaluation spécialisé en impact social Kimso. Inco Investissement le connaît bien, pour avoir développé, avec son appui, la méthode Mesis (mesure et suivi de l'impact social) au côté de la Caisse des dépôts et de la banque BNP Paribas. En outre, Kimso était cogéré jusqu'en décembre 2020 par Emeline Stievenart. Or celle-ci vient d'être nommée en mars dernier directrice de l'Impact Tank, le think-tank lancé à l'initiative du Groupe SOS. Une nomination qui, selon elle, n'aura aucun effet sur l'évaluation des contrats : « Je suis droite dans mes bottes puisque je n'ai plus de parts », assure-t-elle. Une affirmation pourtant contredite par le dernier procès-verbal du cabinet, déposé fin février, indiquant

qu'elle avait quitté la gestion du cabinet mais conservé des parts. Interrogée, Emeline Stievenart a refusé de nous communiquer les documents nous permettant de confirmer cette cession.

Elle insiste en outre sur le fait qu'elle n'a pas rejoint le Groupe SOS, mais l'Impact Tank. « Nous n'étudions pas seulement les projets du Groupe SOS. Nous ne sommes pas là pour faire sa publicité. Ce qui compte, c'est de mettre en avant des solutions innovantes, quelles qu'elles soient, sur les territoires et de faire en sorte que les chercheurs s'y intéressent et que la puissance publique s'en inspire pour prendre des décisions qu'on espère plus éclairées. Je n'ai pas du tout de commande cachée, de la part du Groupe SOS, visant à mettre en avant telle ou telle initiative. » Emeline Stievenart apparaît cependant sur le site du Groupe SOS parmi ses salariés. ● P. B.

ASH



LES HORS-SÉRIES DES PROS QUI PARLENT AUX PROS DU MÉDICO-SOCIAL

3 collections pour enrichir
vos connaissances et partager
les bonnes pratiques

Mail : abonnements@info6tm.com - Tél. : 01 40 05 23 15 - Boutique en ligne sur le site www.ash.tm.fr