

Rapport Moral

Chères adhérentes, chers adhérents,

J'ai pris en charge l'administration de la SPA en 2009 à la suite d'un rapport accablant de la Cour des Comptes qui relevait une défaillance généralisée du mode de gouvernance et de gestion de l'association. Ce rapport allait jusqu'à préciser que ce manque de rigueur et de professionnalisme dans la conduite de l'association mettait en péril sa mission de protection animale et constituait une forme de trahison vis-à-vis de ses donateurs.

Ce rapport était d'autant plus virulent qu'un précédent rapport préconisant en 2002 de réformer profondément l'association n'avait pas été suivi d'effet. Surtout, la Cour des Comptes ne cachait pas que le statut d'utilité publique accordé à l'association pourrait lui être retiré si elle ne s'en montrait pas digne. La perte de ce statut risquait alors d'entraîner une diminution importante de ses revenus.

Effectivement, à mon arrivée j'ai découvert une association traumatisée et en panne ; une association qui, contrairement à d'autres, n'avait pas su évoluer pour devenir une véritable entreprise associative capable, sans renier pour autant son histoire et ses valeurs, de continuer à servir efficacement la cause des animaux dans un contexte devenu très exigeant.

En effet, dans un environnement économique et réglementaire de plus en plus contraignant, face à une raréfaction prévisible des ressources, seules les associations dotées d'une organisation rigoureuse et professionnelle pourront survivre et poursuivre leur mission. Il faut que la SPA fasse partie de celles-là. Nous le devons à tous ceux qui ont construit son histoire et à tous les donateurs qui nous font confiance.

Impérativement, restructurer et réorganiser....

Pour initier cette transformation et rattraper le temps perdu, plusieurs chantiers ont été lancés en parallèle :

- Un état des lieux de l'ensemble des installations, débouchant sur un plan d'investissement de l'ordre de 40 millions d'euros, nécessaire pour remettre à niveau les refuges et les dispensaires et combler le manque d'investissements accumulés depuis de nombreuses années,
- La mise en place de procédures de gestion et d'engagement des dépenses rigoureuses, à la mesure de l'importance des fonds qui nous sont confiés et de la confiance des donateurs,
- Un système d'accompagnement et de contrôle des sites distants - refuges et dispensaires - en cohérence avec leur dispersion géographique, et exempt de clientélisme,
- La mise en place d'une équipe de direction permettant à l'association de disposer en interne des compétences nécessaires à la maîtrise de ses enjeux et à la conduite de son redressement,
- La mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines permettant de fournir à l'association les compétences dont elle a besoin, tant en ce qui concerne les connaissances animalières que les techniques de gestion et de management.

Parallèlement à ces réformes structurelles, il a fallu traiter quelques dossiers très mal engagés, notamment le désastreux dossier de la construction du refuge de la Valmasque à Mougins, qui fait l'objet de plusieurs procédures judiciaires, ou encore celui du refuge d'Orgeval condamné dans le cadre d'un conflit avec les riverains.

Dans le même temps, il a fallu régler un certain nombre de dysfonctionnements ou de situations conflictuelles qui perturbaient le fonctionnement des refuges et mettre un terme aux fonctions des responsables concernés. Ces situations, dont le nombre était anormalement élevé, avaient pu perdurer autrefois grâce à l'isolement des sites et à l'absence de contrôle de la part du siège. Elles ont été mises en évidence par un contrôle régulier de l'activité et une politique de visite systématique des sites et de transparence dans l'information.

Bien entendu, cette remise en ordre ne s'est pas faite sans turbulences et sans adversité, surtout dans cette période préélectorale propice aux débordements et aux amalgames. Mais les faits ont confirmé le bien-fondé de ces décisions : à chaque fois la situation s'est améliorée sur les sites concernés,

en particulier en termes de nombre d'adoptions réalisées et de bonne tenue du refuge. Et les relations se sont apaisées avec le public, les bénévoles et les salariés.

Et la protection animale, les valeurs, l'éthique ?

On entend parfois que la nécessaire mutation de la SPA se ferait au détriment de la protection animale sur le terrain. C'est tout le contraire. D'ailleurs, cette année encore, toutes les statistiques montrent une activité très soutenue et conforme à la mission de la SPA : environ 35 000 animaux ont été accueillis dans les refuges dont environ 28 000 ont pu être adoptés, plus de 170 000 actes vétérinaires ont été pratiqués dans les dispensaires, plus de 1 000 enquêtes ont été réalisées, plus de 1 000 dossiers d'aides financières ont été accordés, plus de 500 saisies judiciaires de chiens maltraités ont été réalisées, de nouveaux trafics ont été démantelés par la SPA et les coupables condamnés par la justice.

De même, certains s'obstinent à opposer les impératifs de gestion et l'éthique en matière de protection animale. Là encore, cette opposition n'a pas de sens. La surveillance rigoureuse des indicateurs financiers est une nécessité pour assurer la pérennité de l'association, et par conséquent la pérennité de son action sur le terrain. De même, la surveillance rigoureuse des statistiques d'hébergement des animaux est indispensable pour affecter au mieux les capacités d'accueil de l'association et sauver ainsi le maximum d'animaux.

C'est encore le souci de privilégier la protection animale à chaque fois que possible qui a fondé la stratégie adoptée en 2012 en matière d'exploitation de fourrières. La lutte contre la divagation des animaux est une obligation qui incombe aux municipalités. Mais celles-ci peuvent confier l'exploitation des fourrières animales à des opérateurs privés, lucratifs ou associatifs. Dans ce contexte il m'est apparu que la SPA devait prendre ses responsabilités. Nous avons donc décidé de présenter la candidature de la SPA à chaque fois que possible car cela nous garantit que les fourrières dont nous assurons la gestion seront exploitées conformément à notre éthique. C'est autant de terrain gagné au service de la cause animale. C'est une tâche parfois ingrate compte tenu de l'état sanitaire dégradé de certains animaux récupérés. Mais, il nous a semblé que c'est en étant présente sur ce champ d'activité, sans l'esquiver, que la SPA assurait le mieux sa mission.

Dans ce domaine, la SPA a obtenu l'exploitation de la nouvelle fourrière de Bruyères-sur Oise construite par le Conseil général

du val d'Oise pour les 183 communes du département. Cette marque de confiance est un joli succès qui sera bientôt complété par la construction d'un refuge sur le terrain attenant, prévu dans notre plan d'investissement.

Où en sommes-nous dans le redressement ?

Sur le plan de la gestion, des progrès importants ont été accomplis. La SPA s'est dotée d'un ensemble de procédures de travail conforme à ses enjeux.

Tous les dossiers juridiques ont été structurés, documentés et sécurisés. Le traitement des dossiers de donations et de legs a été entièrement réorganisé et fiabilisé. Les procédures d'engagement et de contrôle des dépenses sont aujourd'hui admises et rodées. La gestion administrative du personnel a été réorganisée. Les états comptables et financiers traduisent fidèlement l'ensemble des opérations de l'association conformément aux normes en vigueur, tant en ce qui concerne les ressources que les dépenses.

La mise en œuvre du programme d'investissement n'a pas été aussi rapide que je l'aurais souhaité en ce qui concerne les projets de construction de refuges. La mise en service du refuge de Plaisir dans les Yvelines est une réussite. Mais d'autres projets ont dû être différés.

Après le scandale dénoncé par la Cour des Comptes, la reprise de la construction du refuge de La Valmasque à Mougins a été bloquée par une phase de procédures judiciaires longues et complexes qui se sont avérées nécessaires pour préserver les intérêts de la SPA avant de pouvoir redéposer des dossiers de permis de construire et d'autorisation d'exploiter. Mais la construction va maintenant pouvoir reprendre sur des bases saines dans un délai raisonnable. D'autres projets ont été ralentis par des batailles juridiques qu'il a fallu gagner contre l'opposition des riverains avant d'aborder la phase de construction proprement dite (à Cherbourg ou à Clion sur Mer). Par ailleurs, un certain nombre de projets de rénovation sont tributaires d'une réfection préalable des systèmes d'assainissement, ce qui impose des études d'impact environnemental et des procédures administratives souvent très longues.

Mais la mise à niveau des installations de la SPA passe aussi par un ensemble de travaux de réparation, d'aménagement ou de rénovation, moins spectaculaires mais tout aussi nécessaires pour améliorer au quotidien les conditions d'hébergement des animaux et les conditions de travail des salariés. Ainsi, des investissements ont été réalisés sur une dizaine de sites en 2010 et 2011, et sur plus d'une vingtaine en 2012, pour un montant de plus de 2 millions d'euros.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, une véritable politique a été mise en place, appuyée sur des méthodes transparentes et homogènes pour tous les sites : évaluation objective des besoins qualitatifs et quantitatifs, procédures de recrutements équitables et transparentes, plan de formation adapté aux besoins du terrain, période d'intégration et d'accompagnement des nouveaux arrivants, gestion des carrières et des mutations, appui quotidien de la DRH auprès des responsables locaux.

Cette politique a pour objectif de doter l'association des moyens humains dont elle a besoin, mais aussi d'effacer les traces d'une forme de clientélisme qui avait cours précédemment.

Dans un autre domaine, les habitudes sont également en train de changer. La solidarité entre les différentes implantations géographiques de la SPA se construit progressivement, stimulée par la création d'un poste de cadre national dédié à la visite régulière de l'ensemble des sites et à la construction de lien entre le siège et les refuges, et aussi par un accompagnement régulier de la part des autres cadres nationaux. Cela met fin à des années de séparatisme et d'isolement. Bien sûr, la culture du chacun-pour-soi a encore ses partisans, finalement peu nombreux, mais un fort mouvement se dessine entre les responsables locaux de la SPA pour partager leurs expériences, s'accorder sur des pratiques homogènes et faire progresser collectivement

l'association, comme en atteste l'engouement suscité par les journées régionales de formation des délégués-enquêteurs, les réunions des responsables de dispensaires et de fourrières, et le congrès qui a réuni en janvier la quasi-totalité des responsables locaux autour d'ateliers de travail studieux.

Il est également réconfortant de voir qu'une dizaine de refuges, avec l'appui du siège, ont pris l'initiative d'organiser collectivement un « Salon du grand Ouest » (15 et 16 juin à Rennes) pour favoriser l'adoption de leurs animaux.

Face à un avenir où les refuges indépendants vont jouer leur survie, cette construction d'une véritable « équipe SPA » est un atout décisif.

Et demain ?

Il ne m'appartient pas de me prononcer sur les choix des futures instances élues, mais il est clair que la route qui a été tracée pour moderniser l'association et lui permettre d'affronter les réalités économiques de demain doit être poursuivie.

Sur ce plan, il reste une faiblesse à corriger. Les outils informatiques sont dépassés et témoignent encore de l'immobilisme qui a prévalu pendant de longues années dans ce domaine. Pourtant, il est important de doter la SPA d'outils performants pour simplifier les traitements administratifs lourds et coûteux et dégager à terme des marges de manœuvres budgétaires pour les refuges et les dispensaires. Compte tenu de l'ampleur du projet à conduire et de son impact organisationnel, celui-ci a été suspendu de façon à ce que les futurs dirigeants puissent se prononcer en toute connaissance de cause sur ce choix stratégique majeur.

On pense parfois que la SPA est riche. C'est faux. Elle dispose aujourd'hui de liquidités parce qu'elle a insuffisamment investi pendant de longues années. Mais si l'on compare les besoins structurels nécessaires à sa mission et ses ressources régulières, on constate que son avenir à moyen terme est très précaire et qu'elle devra impérativement poursuivre sa réorganisation et faire des choix.

Parmi ceux-ci, se posera nécessairement la question des implantations géographiques sur le territoire. Les implantations actuelles sont manifestement le fruit de l'histoire et parfois d'une dose de clientélisme, et non le fruit d'une réflexion stratégique. Il faudra savoir les rationaliser et les positionner à bon escient pour sauver et faire adopter le maximum d'animaux avec des moyens qui ne sont pas infinis.

Par ailleurs, il faudra approfondir la réflexion sur le modèle associatif lui-même, et notamment le nécessaire mixage des ressources humaines bénévoles et salariées, que la SPA doit savoir réussir comme d'autres associations l'ont réussi.

Enfin, une réflexion devra être conduite sur la politique à mener en matière de protection animale et sur les méthodes à employer : définir les contours exacts de la mission que s'assigne la SPA compte tenu de ses moyens, affronter la très difficile question du recours à l'euthanasie.

Ceci ne relève pas directement de la mission de redressement qui m'était assignée en tant qu'administrateur provisoire. Mais, dans le cadre de la réforme statutaire que j'ai conduite, un rouage essentiel a été mis en place avec la création du Comité d'éthique. Il reviendra au nouveau conseil d'administration de le mettre en place rapidement pour nourrir sa réflexion sur ces questions essentielles. Il reviendra aussi à la direction générale de mobiliser les équipes pour apporter leur contribution et leur expérience de terrain.

Beaucoup de choses restent à faire et l'environnement risque d'être redoutable. Mais je suis convaincue que la SPA est sur une bonne voie et qu'elle saura trouver en elle les ressources pour faire face, et prouver à ses donateurs qu'ils ont raison de lui faire confiance.

Michèle Lebossé
Administrateur Provisoire