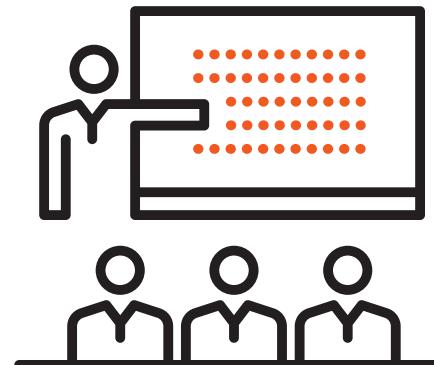
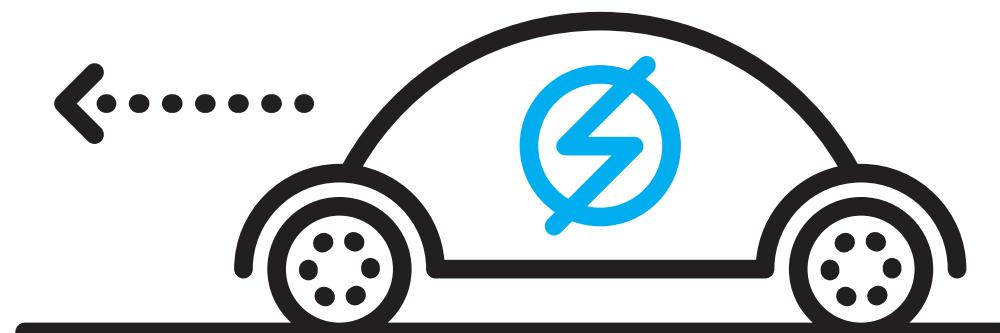


RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE

2017



GROUPE SOS
Une entreprise
sociale

SOMMAIRE

Message de Jean-Marc Borello

Le GROUPE SOS aujourd'hui.....**3**

Réduire nos impacts sur l'environnement.....**9**

- L'organisation et l'animation de la démarche10
- Axes de travail14
- Exemples de démarches sectorielles24
- Engagements 202028

Atteindre nos objectifs professionnels, humains, sociaux et sociétaux**31**

- L'organisation et l'animation de la démarche32
- Axes de travail35
- Engagements 202044

Participer activement à la transition écologique et sociale**47**

- Proposer des offres de services responsables aux entreprises et collectivités48
- Accompagner l'essor de l'entrepreneuriat social49
- Agir en faveur d'une autre agriculture51
- Contribuer à la réflexion de la société civile54



MESSAGE DE JEAN-MARC BORELLO **EN ROUTE VERS L'ENTREPRISE SOCIALE ÉCOLOGIQUE**

L'entrepreneuriat social, c'est bien ; l'entrepreneuriat social et écologique, c'est encore mieux. Telle est la philosophie que le GROUPE SOS entend désormais défendre.

Alors que la crise écologique s'accentue, nous sommes en effet convaincus que la transition écologique, dont la nécessité ne fait plus débat, ne saurait trouver meilleur porte-drapeau que l'entreprise sociale. Partout émergent des entreprises sociales qui se donnent pour objectif de relever le

défi écologique. Le GROUPE SOS souhaite apporter une contribution forte à ce mouvement appelé à renouveler profondément nos modes de production et de consommation, et ceci de plusieurs manières.

Tout d'abord, en plaçant ses efforts dans l'amélioration des pratiques de nos métiers historiques : réduire nos impacts sur l'environnement tout en maximisant notre plus-value sociale. Le résultat de ces travaux entamés depuis de nombreuses années est au cœur de ce rapport de développement durable. Deux axes de travail ont en outre été définis pour la période 2017-2020 et complètent les engagements existants :

- La performance énergétique, autrement dit la capacité à faire mieux avec moins d'énergie – et si possible une énergie plus propre ;
- Le mieux manger pour tous, qui passe par des évolutions dans le fonctionnement de la restauration dans nos établissements, mais qui doit également constituer un support pédagogique incontournable dans le cadre de la prise en charge des publics que nous accueillons.

Ensuite, en développant des activités et services contribuant directement à la transition écologique et sociale. Le GROUPE SOS participe ainsi à l'émergence d'une nouvelle économie en accompagnant l'essor de l'entrepreneuriat social, au travers de ses dispositifs de financement et de ses incubateurs d'entreprises sociales. Il s'investit également pour répondre au plus fondamental des besoins humains – se nourrir correctement – tout en tenant compte des nouveaux enjeux qui se présentent devant nous et auxquels l'agroécologie apporte des réponses convaincantes. L'intégration de Fermes d'Avenir et de Blue Bees au groupe ont ainsi posé les premières pierres d'un édifice appelé à se renforcer dans les années à venir, au point de constituer un nouveau métier à part entière pour le groupe au même titre que nos cinq principaux secteurs actuels.

Enfin, en contribuant à la réflexion générale de la société civile autour du monde de demain : c'est l'objet notamment du Mouvement UP et des différents médias du GROUPE SOS.

Jean-Marc Borello
Président du Directoire de GROUPE SOS

LE GROUPE SOS AUJOURD'HUI

Construit sur des activités de lutte contre les exclusions, le GROUPE SOS a su progressivement se diversifier et répond aujourd’hui aux enjeux de la société à travers 5 secteurs : la jeunesse, l’emploi, les solidarités, la santé et les seniors. Avec **15 000 salariés et 405 établissements et services**, il constitue ainsi la première entreprise sociale européenne.

En plaçant l’innovation sociale au cœur de ses pratiques, le groupe démontre qu’il est possible de bâtir une organisation solide, capable de créer et de pérenniser des activités économiques, tout en ayant un fort impact social. Notre mission : permettre à chacun, quel que soit son parcours et ses revenus, d’avoir accès à des services de qualité en lien avec ses besoins essentiels : éducation, logement, inclusion sociale, insertion profes-

sionnelle, accès aux soins, accompagnement du grand âge... Plus d'**1 million de personnes** bénéficient directement ou indirectement de nos actions chaque année.

Présent dans **12 régions, 4 DROM COM** et intervenant dans 35 pays, nous nous construisons notamment avec les associations qui nous rejoignent et par le développement de solutions nouvelles adaptées aux principaux défis sociaux, économiques et environnementaux de notre époque.

Ces nouvelles solutions peuvent être portées par la société civile dans son ensemble. Fort de cette conviction, le GROUPE SOS invite chacun à être acteur de la transition et à impulser le changement à son échelle. Pour mettre en œuvre les conditions économiques de ce changement, le groupe favorise également l’émergence d’une nouvelle économie en soutenant un nouveau modèle d’entreprise, efficace économiquement et innovant pour la société.

LE GROUPE SOS EN CHIFFRES

1984
année de création

15 000
salariés

405
établissements

1 million
de bénéficiaires par an

800
millions d'euros
de chiffre d'affaires

4
DROM-COM

12
régions

35
pays

Le GROUPE SOS répond aux **enjeux de société** de notre époque en développant des **solutions innovantes** dans ses 5 coeurs de métier : Jeunesse, Emploi, Solidarités, Santé, Seniors.



GROUPE SOS



Jeunesse

- Petite enfance
- Protection de la jeunesse
- Parrainage et actions éducatives par le sport



Emploi

- Commerce et services : entreprises d'insertion et de développement durable



Solidarités

- Addictions
- Handicap
- Soins avec hébergement temporaire
- Habitat solidaire et Action sociale



Santé

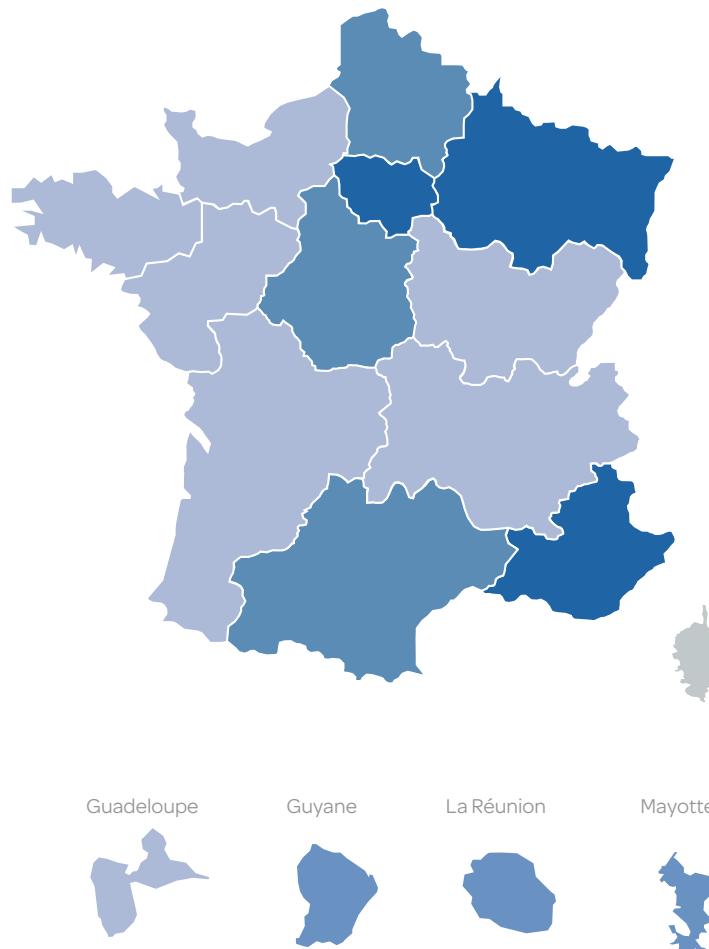
- Hôpitaux
- Soins à domicile



Seniors

- Maisons de retraite
- Filière gériatrique à domicile

PRÉSENCE DU GROUPE SOS EN FRANCE



Nombre
d'établissements
par région

- Aucun
- Moins de 10
- Plus de 10
- Plus de 30

LES PRINCIPAUX MÉTIERS DU GROUPE

GROUPE SOS Jeunesse

*Donner les mêmes chances
à chaque enfant*

Accueil en crèche, éducation par le sport, parrainage de proximité, hébergement, accompagnement et orientation d'enfants et d'adolescents en difficulté ou en danger... Nous intervenons auprès de plus de 10 000 enfants et adolescents par an. Adaptant nos actions en fonction de chacun, nous veillons, dans la mesure du possible, à préserver les liens familiaux.

**Des tout-petits aux jeunes majeurs,
agissons pour une réelle égalité des
chances.**

GROUPE SOS Emploi

Une vraie place dans la société

Afin de contribuer à construire un modèle d'économie durable, nous développons des activités commerciales depuis plus de 10 ans, et comptons aujourd'hui une vingtaine de PME. Intervenant dans des secteurs très variés, ces entreprises concilient performance économique et un projet sociétal fort : insertion par l'activité économique, développement durable, tourisme responsable et commerce équitable. Parce que quel que soit son âge, chacun doit pouvoir évoluer selon ses souhaits et ses capacités, le GROUPE SOS propose aussi différentes modalités de formation aux métiers de la santé, du social et de la petite enfance.

**Favorisons l'accès à l'emploi afin
de donner à chacun une vraie place
dans la société.**

GROUPE SOS Solidarités

Agir contre l'exclusion

Au GROUPE SOS, nous croyons au concept de fécondité sociale : chaque individu a quelque chose à apporter à ses contemporains. Ainsi, nous déclinons le concept de solidarité au pluriel et développons des actions solidaires auprès de personnes précaires, souffrant d'addictions, atteintes du VIH, migrantes, en situation de handicap, sans-abri ou mal logées...

**C'est par la recherche constante
de solutions innovantes que nous
parviendrons à faire reculer l'exclusion
et la précarité.**

LES PRINCIPAUX MÉTIERS DU GROUPE

GROUPE SOS Santé

*Accès à des soins
d'excellence pour tous*



Hôpital : secteur public ? Clinique : secteur privé ? Le GROUPE SOS présente une alternative : celle de la gestion d'hôpitaux par une organisation privée, mais non lucrative. Nous proposons une offre de soins performante, centrée sur les besoins de la personne et accessible quel que soit le niveau de revenu. Nous contribuons au maintien de services de soins utiles à la population sur des territoires parfois menacés par le phénomène de «désertification médicale». Si nécessaire, un accompagnement social est proposé en parallèle de la prise en charge sanitaire.

Favorisons l'accès aux soins pour tous.

GROUPE SOS Seniors

Relever le défi du grand âge



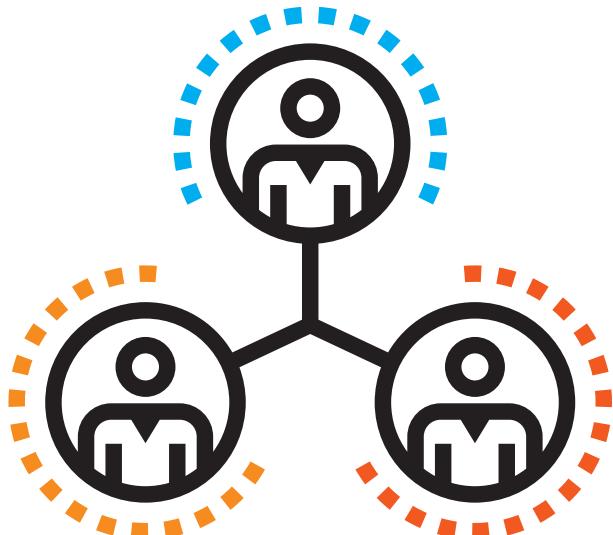
La France compte près d'un million et demi de personnes de plus de 85 ans, dont 25 % ont perdu leur autonomie. Nous gérons une soixantaine d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et leur proposons des services de qualité, en lien avec les aidants familiaux, dans le respect de leur dignité, et quel que soit le niveau de revenu.

Ensemble, réinventons une société de l'accompagnement de seniors plus autonomes et plus impliqués dans la société.

RÉDUIRE NOS IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT



**L'ORGANISATION
ET L'ANIMATION
DE LA DÉMARCHE**



→ L'ORGANISATION DE LA DÉMARCHE

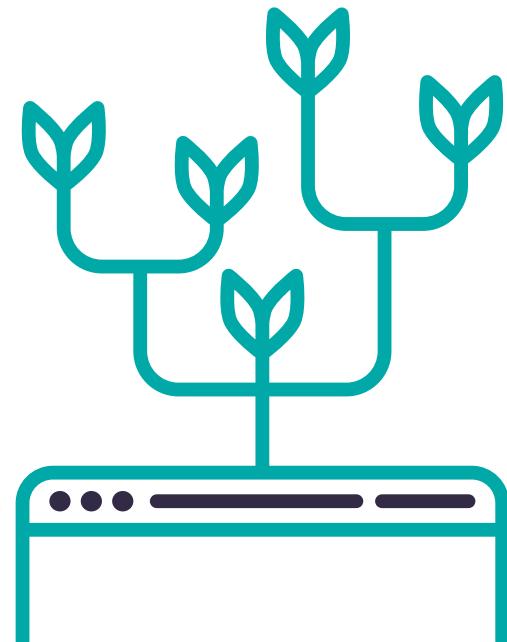
Les enjeux environnementaux au sein du GROUPE SOS sont aussi divers que le sont ses activités : l'empreinte écologique d'une crèche n'est pas la même que celle d'un Centre Educatif Renforcé (CER), que celle d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), ou que celle d'un hôpital. Notre organisation est adaptée à des réalités très

différentes. Ces activités variées sont toutefois soumises à une évolution similaire : la nécessité d'intégrer de plus en plus un objectif de préservation du capital naturel. Outre la volonté du GROUPE SOS de s'engager dans cette voie afin de mettre l'écologie au service de tous y compris des plus démunis, nos principales parties prenantes (financeurs, organismes de contrôle, clients, mais aussi salariés et bénéficiaires...) font souvent preuve d'une exigence croissante en la matière, tandis que la réglementation tend à devenir contraignante. À terme, l'éco-conditionnalité des subventions publiques, déjà effective dans certains secteurs, devrait rendre incontournable l'engagement en faveur du développement durable.

Afin d'intégrer cet enjeu majeur, le groupe s'est doté d'une direction du développement durable et des achats (DDDA), dont les principaux axes d'intervention sont :

- Déployer la politique d'achats responsables du groupe ;

- Assurer la formation et la sensibilisation des équipes au développement durable ;
- Fournir conseils et outils en matière de développement durable ;
- Animer un réseau de « référents développement durable » ;
- Assurer la communication interne et externe sur la démarche.



L'ANIMATION DE LA DÉMARCHE

LE RÉSEAU DES RÉFÉRENTS DD

Chaque établissement du groupe est invité à nommer un référent développement durable. Interlocuteurs privilégiés de la DDDA, les référents ont notamment pour mission de sensibiliser leurs collègues, d'impulser la mise en place d'actions de développement durable dans leurs établissements et de faciliter la remontée d'information. Pour ce faire, ils disposent d'outils mis à leur disposition : « Guide du développement durable au GROUPE SOS » qui présente un socle commun d'actions à mettre en place, accès aux travaux et retours d'expérience des autres établissements, échanges sur une liste de diffusion dédiée... Les référents bénéficient en outre des conseils et de l'accompagnement de la DDDA. Ce rôle transverse de référent DD est valorisé dans les entretiens annuels d'évaluation.



Un exemple d'action menée par un référent DD – Le FAM Maraîchers

Le Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) Maraîchers, situé à Paris, accueille 56 personnes de plus de 45 ans en situation de handicap psychique ayant besoin de soins, d'un suivi médical constant et d'un accompagnement dans les gestes de la vie quotidienne. L'établissement est engagé depuis son ouverture dans une démarche de développement durable. Christel de Lussy, référent DD, témoigne :

« Depuis 2016, nous nous sommes rapprochés d'apiculteurs pour l'implantation de 6 ruches sur le bâtiment. La situation de l'établissement le justifiait en effet : nous sommes implantés à proximité de la « petite ceinture » (lieu végétalisé) et nous disposons d'une terrasse non accessible au public qui se prête parfaitement à cette utilisation. L'installation des ruches nous a permis de contribuer à la biodiversité en ville, mais également de bénéficier de pots de miel, d'organiser des moments de sensibilisation (participation des résidents à la collecte, ateliers)... Plus généralement, cette action s'est inscrite dans un projet cohérent pour l'établissement, comprenant également des équipements dédiés (panneaux solaires thermiques, toitures et terrasses végétalisées, éclairage LED...), une démarche de tri sélectif en partenariat avec une entreprise adaptée, l'installation d'un lombricomposteur, des actions en faveur d'une restauration responsable (respect de la saisonnalité, journée végétarienne hebdomadaire, 5% de produits bio a minima en guise de première étape)... L'établissement a également organisé un Noël « Vert » en 2016 avec la réalisation de décos issues de

produits naturels ou recyclés, d'un sapin créé à partir de palettes en bois, etc. Le FAM projette en 2017 de renforcer ses actions, par exemple en végétalisant les abords extérieurs de l'établissement. »

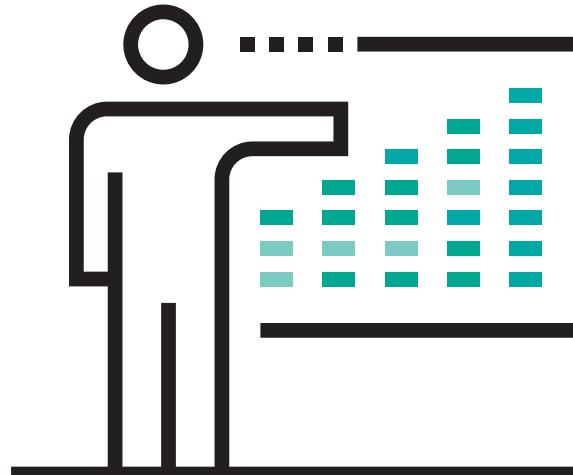
FORMATION ET SENSIBILISATION

Pour être efficace, la démarche environnementale ne doit pas toucher uniquement les équipes dirigeantes et les référents volontaires. L'enjeu est bien sûr de faire adhérer l'ensemble des salariés pour qu'ils traduisent en pratique les principes du développement durable dans leurs choix et usages quotidiens, malgré l'urgence du terrain impliquant souvent d'autres priorités immédiates.

C'est pourquoi le GROUPE SOS poursuit son effort de sensibilisation et de formation :

- Formations réalisées régulièrement dans les établissements ;
- Présentation de la démarche lors des journées d'intégration des nouveaux cadres ;
- Interventions lors des journées du personnel.

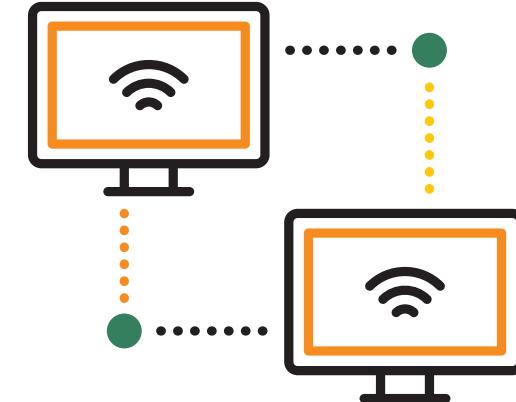
Ainsi, entre 2014 et 2016, 689 salariés ont bénéficié d'une formation ou d'une séance de sensibilisation (journée de formation professionnelle complète, ou séance de sensibilisation in situ d'au moins une heure).



Entre 2014 et 2016

689

salariés ont bénéficié
d'une formation /
sensibilisation au DD



OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE

Plus généralement, de nombreux outils de communication interne sont mobilisés en faveur de la démarche :

- Une rubrique dédiée sur l'intranet du groupe ;
- Des articles réguliers dans Actua, le journal du GROUPE SOS ;
- Lettre d'information électronique trimestrielle consacrée au développement durable, permettant d'informer sur les grandes actualités de la démarche DD, mais également de valoriser les réalisations des référents.

Lors de l'enquête de climat social menée en 2015 auprès de l'ensemble des salariés du groupe, 58 % ont affirmé être d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation suivante : « Le GROUPE SOS mène une politique active en matière de développement durable. Celle-ci se traduit concrètement au niveau de mon établissement ». Ce chiffre encourageant est toutefois en légère baisse par rapport à 2012. Cela s'explique principalement par la forte croissance externe du groupe ; les démarches de développement durable n'étant pas les premières actions menées après une reprise. Quoi qu'il en soit, la marge de progression reste donc encore importante.

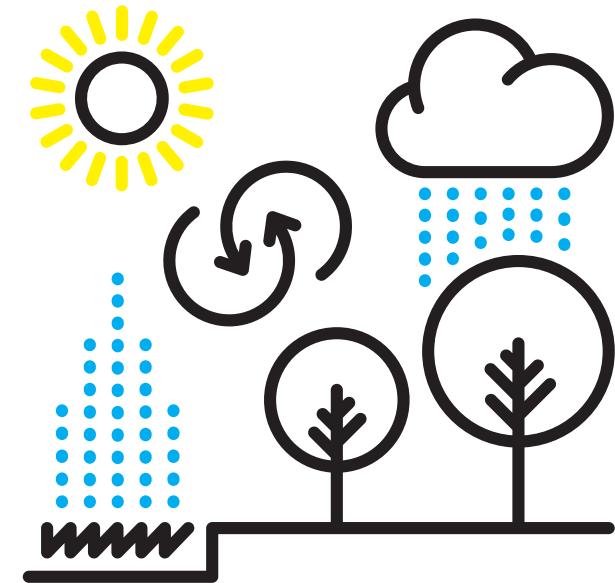
Un exemple de mobilisation : le Challenge DD

 Le Challenge DD est un appel à projets interne ouvert à tous les établissements du groupe, au cours duquel une somme de 20 000€ a été mise en jeu afin de financer le projet de développement durable le plus abouti. Quatre sociétés partenaires se sont associées à ce Challenge, en contribuant

financièrement et en constituant le jury qui a choisi le projet gagnant. Parmi les projets proposés par les établissements du groupe, le projet élaboré par la Maison-Relais La Bastide a été plébiscité par les membres du jury. Sa mise en œuvre, dans cet établissement proposant logement et accompagnement social à Marseille, a débuté en 2014.

Anne-Françoise Basquin, directrice de l'établissement, témoigne : « Le Challenge DD nous a permis de mettre en œuvre un programme complet : réalisation d'un audit énergétique, mise en place d'économiseurs d'eau (30% d'économies), éclairage LED, installation d'une cuve de récupération des eaux de pluie... Mais surtout, nous avons créé du lien social entre les habitants, en créant un potager et en affectant une parcelle à chaque habitant. Franc succès, ce potager florissant a créé un véritable esprit de communauté au sein de la Bastide. C'est magnifique, il y a des fleurs et des pousses partout. Les habitants sont très investis dans le projet. Des poules ont également été achetées : on se croirait à la campagne ! Prochaine étape : un projet

d'amélioration de la performance énergétique du bâtiment, qui prévoit le changement des huisseries et des chaudières, mais aussi l'installation de panneaux solaires thermiques et l'amélioration de la ventilation. »



Mise en place
d'économiseurs d'eau

30%
d'économies

RÉDUIRE NOS IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT



AXES DE TRAVAIL

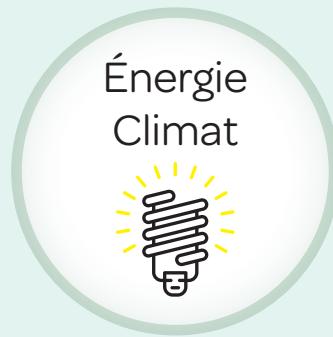
Les principaux axes de travail du groupe recouvrent les grands enjeux environnementaux de notre époque :



Énergie
Climat



Économie
circulaire



L'énergie est l'un des principaux postes de dépense du groupe, et bien sûr l'un de ses principaux enjeux environnementaux. Elle est également un sujet clé pour le confort et le bien-être au sein des établissements du groupe. Différents projets sont menés afin d'améliorer notre performance énergétique.

Énergie
Climat

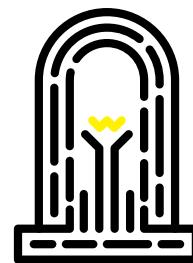
CONSOLIDATION DES CONTRATS ET ÉNERGIE RENOUVELABLE

Entre 2014 et 2016, un travail considérable a été réalisé par le groupe pour rationaliser ses contrats d'approvisionnement en énergie. L'ensemble des établissements étant désormais regroupé sur quelques contrats, il est possible de consolider les consommations du groupe et d'en faire un indicateur de suivi :



Consommations de gaz en 2016

67,16
GWh



Consommations d'électricité en 2016

40,18
GWh

100%
électricité verte

Cet effort de rationalisation des contrats permet de se doter des moyens d'analyser finement les consommations, préalable nécessaire à des actions d'optimisation. Cela permet également de réaliser des choix communs pour l'ensemble des établissements, notamment en matière d'énergie renouvelable. Ainsi, alors que la consommation française d'électricité ne comporte encore que 17% d'énergie renouvelable, le GROUPE SOS a fait le choix de l'électricité verte : depuis novembre 2015, l'ensemble des établissements du groupe bénéficient d'un nouveau contrat pour leur approvisionnement en électricité 100% verte. Nous avons ainsi la garantie, au travers du système des certificats de garantie d'origine, qu'une quantité équivalente à notre consommation est injectée sur le réseau de distribution d'électricité. Cette électricité verte est issue de sources de production situées exclusivement en France.



EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Différents projets ont été initiés entre 2014 et 2016 sur l'amélioration de la performance énergétique du groupe.

Plus de 25 audits énergétiques ont été menés dans nos établissements. Ils permettent d'identifier des pistes d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, au travers de travaux, lourds ou légers : isolation des bâtiments, changement des systèmes de chauffage, mise en place de systèmes de production d'énergie renouvelable... sont parmi les actions les plus efficaces. Ces audits fournissent ainsi la base de travail indispensable pour lancer un plan stratégique énergétique et une campagne de travaux.

En parallèle, en 2016, GROUPE SOS Seniors a signé le premier contrat de performance énergétique du groupe, au travers duquel l'exploitation et la maintenance des chaufferies des EHPAD sont confiées à un prestataire spécialisé. Celui-ci s'engage alors fermement à réduire la consommation énergétique : -26% pour les EHPAD, résultat obtenu au travers de l'optimisation de l'exploitation, mais aussi d'un

plan d'investissement comprenant notamment le renouvellement d'une partie des installations. Une démarche similaire est en cours de préparation sur GROUPE SOS Santé.



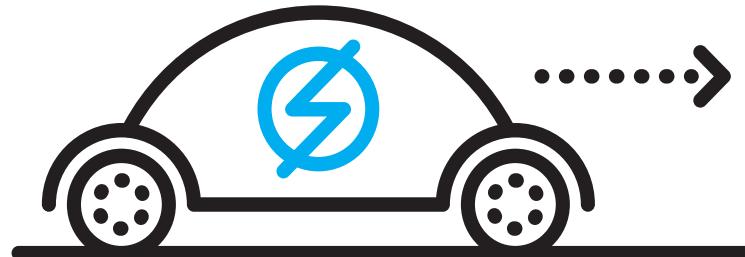
moins
26%
sur les consommations énergétiques des EHPAD

OPTIMISATION DU PARC DE VÉHICULES

Doté d'un parc de près de 1000 véhicules, le GROUPE SOS fait de l'optimisation de ce dernier un axe majeur.

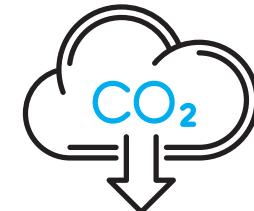
Tout d'abord, le choix est fait de privilégier systématiquement la location longue durée plutôt que l'achat. Cela permet non seulement de bénéficier des technologies les plus récentes en matière de réduction des consommations et des émissions polluantes, mais également de garantir la sécurité des professionnels et des publics accueillis dans des véhicules récents parfaitement entretenus.

Les établissements du GROUPE SOS choisissent leurs véhicules au sein d'un catalogue restreint, constitué de manière prioritaire en fonction du positionnement environnemental des véhicules. Ce catalogue propose une alternative au diesel pour toutes les catégories de véhicules où cela est possible.



QUELQUES INDICATEURS DE PERFORMANCE :

- Entre 2011 et 2016, les émissions de CO₂ des véhicules livrés ont diminué de plus de 24%, dont une chute conséquente entre 2012 et 2013 (-18%) à la suite de la mise en place du catalogue restreint ;
 - La part des véhicules non diesel atteint 26,50%, contre 14% en moyenne dans les flottes professionnelles.
- En complément, le groupe s'engage dans différents dispositifs pour limiter les consommations de carburant au volant :
- Près de 150 salariés ont été formés à l'éco-conduite depuis 2011 ;
 - Un test est en cours dans un établissement de manière à évaluer l'impact des solutions de télématique embarquée (outil remontant des données sur les comportements au volant, de manière à mieux cibler les formations et axes de progrès), avant une possible généralisation.



Plus de
-24%
sur les émissions
de CO₂ des véhicules
livrés entre 2011
et 2016.



Près de
150
salariés ont été formés
à l'éco-conduite
depuis 2011

Économie circulaire



L'économie circulaire regroupe notamment :

- **Les achats responsables et l'éco-conception des produits et services ;**
- **Les modes de consommation alternatifs tels que l'économie de la fonctionnalité, la consommation collaborative ou encore la réutilisation et le réemploi ;**
- **La prévention des déchets et leur gestion écologique.**

Autant de domaines entrant en résonance avec la démarche de développement durable du GROUPE SOS.

LES ACHATS RESPONSABLES

Les achats responsables constituent historiquement l'axe majeur de la politique de développement durable du groupe. La fonction achats a d'ailleurs été créée par la fonction développement durable, de manière à réunir les deux sujets au sein d'une même direction transverse, en évitant d'assigner à deux services distincts des objectifs parfois contradictoires.

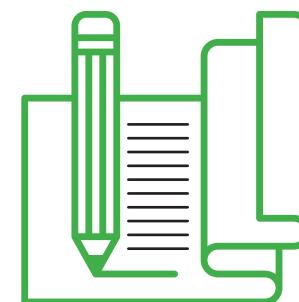
Méthodologie

Le rôle de la direction développement durable et achats consiste notamment à négocier des contrats-cadres pour l'ensemble du groupe, sur des familles achats représentant d'importants enjeux pour l'ensemble de nos secteurs (budget élevé, impact sur la qualité de prise en charge, forts enjeux de développement durable...). Lors des consultations, des critères de développement durable sont systématiquement intégrés :

- Critères d'éco-conception des produits, au travers de clauses dédiées dans les cahiers

des charges, en prenant soin d'identifier les aspects essentiels du cycle de vie des produits ;

- Système de notation de la démarche de développement durable des fournisseurs et prestataires, en fonction du respect des clauses spécifiques du cahier des charges, mais aussi plus globalement en fonction de leur avancement général en matière de développement durable, évalué au travers d'un questionnaire dédié portant tant sur les aspects sociaux qu'environnementaux.



Le développement durable peut représenter jusqu'à

30%

de la note d'un fournisseur dans le cadre d'une consultation.

INDICATEUR DE PERFORMANCE

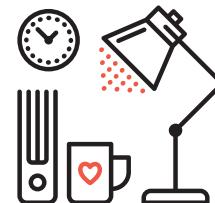
Le GROUPE SOS a innové en développant un indicateur de performance original : le taux des achats responsables. Celui-ci mesure la part des achats présentant une plus-value significative en matière de développement durable au sein des contrats-cadres. Sont ainsi pris en compte pour le calcul :

- Les produits éco-conçus, nettement supérieurs à la moyenne du marché, en privilégiant les aspects essentiels du cycle de vie des produits – idéalement en s'appuyant sur les écolabels officiels.
- Les achats réalisés auprès d'entreprises d'insertion, d'ESAT et d'EA (cf. « Focus : achats et handicap » p.20).

En revanche, ne sont pas pris en compte les achats réalisés en interne, auprès de structures membres du GROUPE SOS, dont on peut pourtant considérer qu'ils sont « 100% responsables » (entreprises d'insertion engagées en faveur du développement durable, ESAT, etc.).

55,01%

Taux des achats responsables en 2016



41%

des achats de fournitures de bureau ont porté sur des « produits verts »



95%

des achats de papier ont porté sur des produits verts

QUELQUES RÉALISATIONS SIGNIFICATIVES

- En 2016, plus de 41% des achats de fournitures de bureau ont porté sur des « produits verts », à savoir des produits éco-conçus et/ou bénéficiant d'un écolabel officiel. Cela fait du GROUPE SOS l'un des acteurs les plus engagés dans ce domaine. En particulier, près de 95% des achats de papier ont porté sur des produits verts : papier 100% recyclé de préférence, ou a minima papier issu de forêts gérées durablement (labels FSC, PEFC, ou équivalent).
- Les achats de mobilier de bureau portent exclusivement sur des produits certifiés NF Environnement, ou équivalent.
- Achat d'une électricité 100% renouvelable dans l'ensemble du groupe (cf. partie énergie / climat p.15).
- Optimisation de la flotte de véhicules (cf. partie énergie / climat p.17).
- Achat de produits d'entretien issus de la chimie végétale dans plus de 70 établissements (cf. exemple Crescendo p.27).
- Eco-conception des supports de communication, via l'offre de Presscode (entreprise d'insertion du groupe) : utilisation de papier 100% recyclé ou a minima issu de forêts gérées de manière durable, impression confiée en partie à une entreprise adaptée...



→ FOCUS ACHATS ET HANDICAP

Le GROUPE SOS est depuis 2011 partenaire du Réseau GESAT, association fédérant l'ensemble des ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail, faisant travailler des usagers en situation de handicap) et des EA (Entreprises Adaptées, entreprises employant plus de 80% de travailleurs handicapés) français. Ce partenariat nous permet de bénéficier d'un certain nombre d'outils pour développer nos achats auprès du Secteur du Travail Protégé et Adapté (STPA) : base de données en ligne sur les ESAT et EA, audits dans nos établissements, module d'appel d'offres en ligne permettant de solliciter facilement les ESAT et EA, etc.

De nombreux achats ou prestations sont ainsi confiés à des structures du STPA, par exemple :

- Linge : plusieurs ESAT et EA réalisent des prestations de location-entretien ou de blanchissage du linge pour nos établissements, par exemple en Lorraine où une entreprise adaptée assure une prestation de ce type

pour 24 établissements du groupe (22 EHPAD et 2 hôpitaux) ;

- Matériel informatique reconditionné par un ESAT : près de 300 postes de ce type ont été achetés entre 2014 et 2016, donnant ainsi une seconde vie au matériel informatique tout en permettant à des personnes en situation de handicap de travailler et de développer leurs compétences ;
- Prestations d'entretien des espaces verts ;
- Prestations de gestion des déchets et de recyclage.

L'ensemble de ces prestations génère un chiffre d'affaires supérieur à un million d'euros par an, ce qui correspond à l'emploi de quelques dizaines de personnes en situation de handicap.

Plus de

1 million

d'euros de chiffre d'affaires par an

RÉUTILISATION ET RÉEMPLOI

La réutilisation et le réemploi constituent des axes majeurs de l'économie circulaire. De nombreuses initiatives sont menées en ce sens au sein du GROUPE SOS, à l'échelle locale, ou au travers de partenariats nationaux :

- Le groupe est partenaire de l'Agence du Don en Nature (ADN) depuis 2009. Cette association collecte des produits invendus non alimentaires (textile, électroménager, produits de soin et d'hygiène, fournitures diverses, loisirs...) pour les redistribuer à des associations de lutte contre les exclusions. Ces produits évitent ainsi la destruction et contribuent à la qualité de prise en charge dans nos établissements. Ainsi, en 2016, plus de 30 000 produits ont trouvé preneurs parmi les bénéficiaires accueillis dans nos établissements, évitant plusieurs tonnes de déchets, mais permettant surtout d'améliorer la qualité de l'accueil. Les centres d'accueil des demandeurs d'asile, créés en 2016 par le groupe, ont notamment contribué à cette démarche.



30 000

produits ont trouvé preneurs parmi les bénéficiaires accueillis dans nos établissements

- Plusieurs établissements du GROUPE SOS travaillent avec Phénix, entreprise sociale qui assure la mise en relation entre des enseignes de la grande distribution souhaitant donner des produits alimentaires arrivant prochainement à péremption et des besoins au sein d'établissements d'accueil. Là encore, le gaspillage est éliminé afin d'améliorer la prise en charge des publics les plus fragiles.

Troc'EHPAD

En 2016, GROUPE SOS Seniors a conçu un forum de don et de troc interne de matériel entre ses différents établissements. Une plateforme web dédiée a ainsi été conçue et accueillera à l'avenir les propositions de dons ou d'échanges entre EHPAD. Un premier essai avant une possible généralisation de ce type d'outil au sein du groupe.



En 2016 GROUPE SOS Seniors a conçu
un forum de don

et de troc interne de matériel
entre ses différents établissements

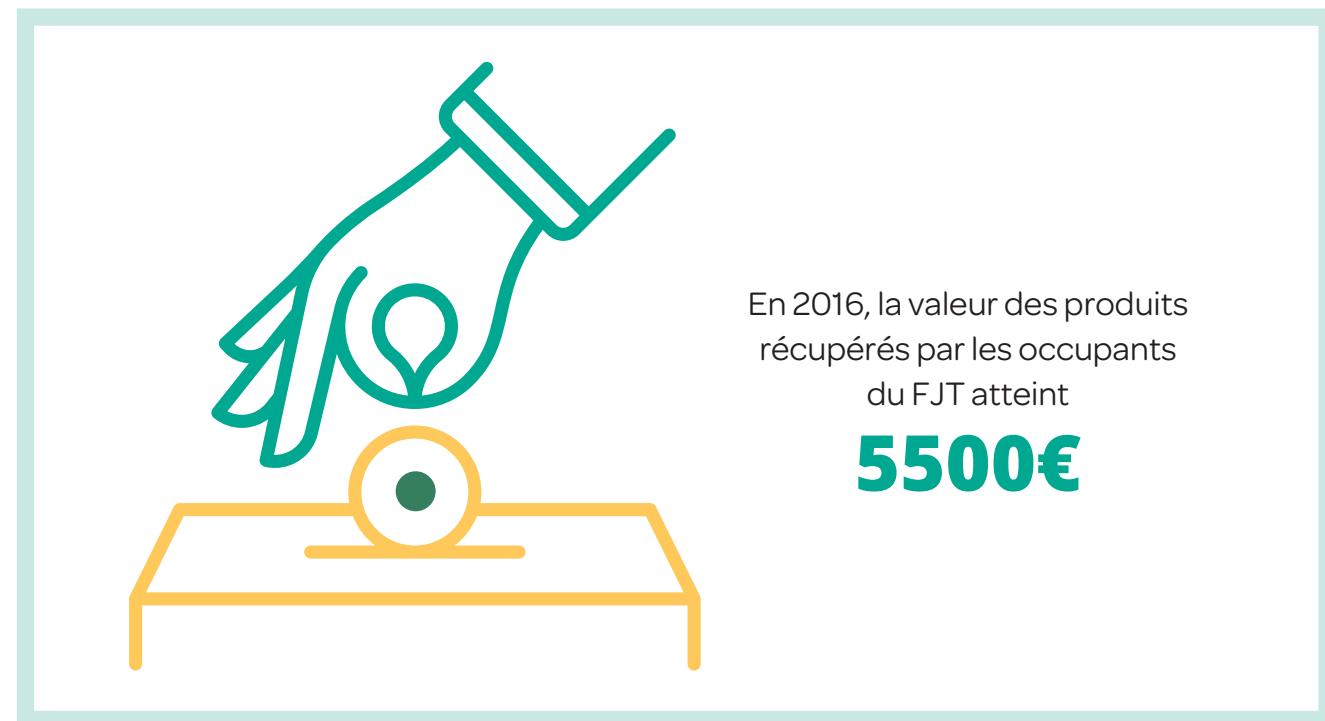
L'exemple du FJT Le Tempo

Le Foyer de Jeunes Travailleurs (FJT) Le Tempo, situé dans le 19ème arrondissement de Paris, accueille 47 travailleurs, de 18 à 25 ans, demandeurs d'emploi ou en formation dans l'un des 40 studios prévus à cet effet. Depuis 2016, l'établissement a mis en place une démarche anti-gaspi qui permet d'apporter des services supplémentaires aux jeunes accueillis tout en contribuant positivement à la lutte contre le gaspillage.

Une collaboration a ainsi été lancée avec l'entreprise sociale Phénix, qui collecte des produits alimentaires invendus (non périmés) auprès des supermarchés qu'elle accompagne dans la réduction du gaspillage. Les produits récupérés sont livrés au FJT, qui peut ainsi proposer aux jeunes un ensemble de produits alimentaires, alors que le fonctionnement de l'établissement ne comprend pas de service de restauration. Tous les jeunes y ont accès, avec une priorité donnée en fonction des besoins lorsque les quantités sont faibles (le volume

variant en fonction des aléas dans les 4 supermarchés partenaires). Les occupants du FJT sont très satisfaits du service, qui leur donne accès gratuitement à des produits de qualité. En 2016, la valeur des produits récupérés atteint 5500€ : autant d'économies pour ces

jeunes au faible budget, et autant de produits qui évitent ainsi de finir leur vie à la poubelle. En complément, le FJT a également installé un dressing solidaire et une bibliothèque partagée : les jeunes y déposent vêtements et livres, mis à la libre disposition de chacun.



GESTION DES DÉCHETS

Les activités du GROUPE SOS génèrent inévitablement un grand nombre de déchets : Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux (DASRI), Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE), Déchets d'Éléments d'Ameublement (DEA), Déchets Assimilables aux Ordures Ménagères (DAOM), biodéchets, et de nombreux déchets spécifiques. Une gestion écologique des déchets suppose :



1 - De réduire à la source notre production de déchets (cf. partie réutilisation et réemploi p.21), mais également la toxicité des déchets produits (cf. partie achats responsables p.18) ;



2 - De développer le recyclage et la valorisation des déchets.



Plus de **80%** des établissements du groupe étaient engagés en 2016 dans une démarche volontaire de tri et de recyclage des déchets, au-delà des exigences réglementaires.

→ FOCUS LE TRI DU PAPIER

Le GROUPE SOS a fait le choix de déployer dans plusieurs dizaines d'établissements une prestation spécifique pour la collecte et le recyclage du papier, y compris sur des sites où les papiers pourraient être éliminés via des filières de recyclage en mélange (tri sélectif « classique », par l'intermédiaire des collectivités). Une collecte séparée du papier garantit en effet un recyclage optimisé, mais aussi un coût de traitement plus bas pour la société : le groupe finance ainsi une externalité positive au travers de ces prestations spécifiques. En Île-de-France, le prestataire retenu pour 14 sites est une entreprise adap-

tée, employant donc plus de 80% de travailleurs en situation de handicap. En 2016, cette entreprise a collecté dans nos établissements près de 6 tonnes de papier, mais également d'autres catégories de déchets : DEEE, canettes et bouteilles, gobelets, piles, consommables d'impression, sources lumineuses... Cette action représentait en 2016 l'équivalent de 56 arbres préservés, l'emploi de deux personnes pendant une semaine, mais aussi une économie d'énergie équivalente à la consommation annuelle de six Français.

→ FOCUS LA VALORISATION DES BIODÉCHETS

Plusieurs établissements du groupe ont initié une démarche de valorisation de leurs biodéchets. À titre d'exemple, l'hôpital Jean Jaurès à Paris a déployé une prestation spécifique en juin 2016. Plus de 21 tonnes de biodéchets ont ainsi été collectés et méthanisés en 7 mois. Un indicateur qui va permettre de travailler à la réduction à la source de ce gisement considérable.

RÉDUIRE NOS IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT



EXEMPLES DE DÉMARCHES SECTORIELLES

Au-delà des projets impulsés par le groupe, les différents secteurs et pôles du GROUPE SOS se mobilisent pour mener des démarches environnementales à leur échelle, afin de traiter leurs enjeux spécifiques. Par exemple :

↗ **GROUPE SOS SENIORS**

↗ **CRESCENDO**

GROUPE SOS SENIORS

GROUPE SOS Seniors gère 74 établissements et services, dont 60 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). La démarche DD de l'association a débuté par la réalisation d'un diagnostic complet, au travers d'un vaste questionnaire rempli par l'ensemble des établissements, qui a permis de définir des axes de travail, mais aussi d'identifier les bonnes pratiques méritant d'être généralisées. Les projets sont organisés en deux temps :

- 1) Des projets déployés à l'échelle de GROUPE SOS Seniors, dans l'ensemble des EHPAD ;
- 2) Des expérimentations mises en œuvre dans chaque établissement, de manière à partager les retours d'expérience. Ces expérimentations sont notamment portées par les référents développement durable des établissements, relais qui animent la démarche localement. Ceux-ci ont bénéficié d'une formation d'une demi-journée et ont vocation à se réunir en sous-groupes de manière semestrielle à partir de 2017, afin d'échanger les bonnes pratiques.

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS MENÉES OU EN COURS

- Maîtrise des consommations d'eau et d'énergie : réalisation d'audits énergétiques, mise en place d'un contrat de performance énergétique (cf. partie énergie / climat p.15), installation massive d'économiseurs d'eau, déploiement d'un éclairage LED...
- Achats responsables : test du nettoyage vapeur pour réduire l'utilisation des produits d'entretien, évolution du plan alimentaire afin de limiter le bilan carbone des menus et de lutter contre le gaspillage alimentaire...
- Gestion des déchets : déploiement d'un partenariat avec Florange e2i pour organiser le tri des déchets (cf. focus ci-contre), installation de poulaillers et de composteurs afin de valoriser les biodéchets, projet de R&D en partenariat avec plusieurs acteurs pour valoriser les protections incontinence (principal gisement de déchets d'un EHPAD)...
- Communication et sensibilisation autour des objectifs de développement durable : campagne d'affichage, information / sensibilisation de l'ensemble des directeurs et référents DD, mise en place d'un forum interne d'échange de matériel entre EHPAD (cf. partie réutilisation et réemploi p.21)...

FOCUS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AVEC FLORANGE E2I

GROUPE SOS Seniors est partie prenante du programme d'économie circulaire porté par Florange e2i (Fe2i), pôle territorial de coopération économique situé en Moselle. Fe2i développe les synergies entre les acteurs économiques du territoire, en s'inspirant des principes de l'« écologie industrielle ». Plusieurs services mutualisés sont ainsi proposés, notamment un service de recyclage des déchets, désormais déployé dans 10 EHPAD pour le recyclage du papier, mais aussi la collecte des piles, consommables d'impression et sources lumineuses.

ZOOM SUR LE PROJET « ZÉRO GASPI »

Le gaspillage alimentaire est un enjeu majeur dans les établissements d'hébergement. Il représente un coût considérable, mais également un enjeu environnemental incontournable, tout en soulevant une problématique majeure de nutrition pour les personnes accueillies. Lutter contre le gaspillage permet ainsi de dégager des marges de manœuvre au service de la qualité de la restauration et d'enclencher un cercle vertueux au bénéfice de la santé des résidents.

Lancé en 2015, le programme Silver Fourchette mobilise les professionnels autour du plaisir gustatif et de la qualité de la nutrition des personnes âgées en maison de retraite, principalement sous la forme d'un concours entre cuisiniers d'EHPAD. Dans ce cadre, 4 EHPAD pilotes de GROUPE SOS Seniors ont bénéficié d'un audit sur le gaspillage alimentaire. Pesée des déchets pendant un mois, concertation avec le personnel et les résidents : cette pre-

mière étape a permis d'éveiller l'intérêt pour le sujet, contribuant à faire évoluer aussitôt certaines pratiques.

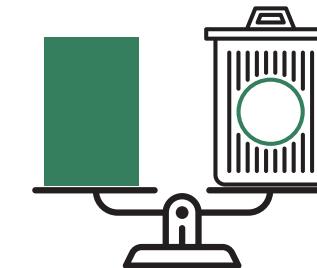
L'état des lieux a mis en évidence des différences significatives entre établissements et les facteurs explicatifs : menus, types de produits, mode de restauration, etc. Plusieurs thématiques de travail ont ainsi été identifiées : approvisionnement local et frais, savoir et vouloir-faire, nutrition et besoins alimentaires, individualisation des repas. Une journée de restitution des résultats a été organisée à destination des directeurs, gouvernants et cuisiniers des 4 établissements pilotes. Ils se sont ensuite réunis de nouveau pour 3 journées de travail sur chacune des thématiques identifiées.

Un travail en cours consiste à étendre les enseignements de ces premiers jalons à l'ensemble des EHPAD, au travers d'un outil d'autodiagnostic et d'un référentiel de recommandations. Pour accélérer l'évolution, des réunions entre cuisiniers seront désormais organisées deux fois par an afin qu'ils échangent sur leurs expériences et partagent leurs bonnes pratiques.



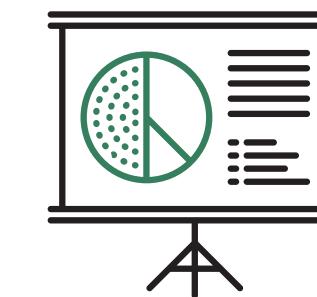
4

établissements de GROUPE SOS Seniors ont bénéficié d'un audit sur le gaspillage alimentaire



1

mois de pesée des déchets



3

journées de travail sur chacune des thématiques identifiées



33

crèches et haltes-garderies gérées par Crescendo, principalement en Île-de-France, mais aussi en Picardie

CRESCENDO

L'association Crescendo gère 33 crèches et haltes-garderies, principalement en Île-de-France, mais aussi en Picardie. Historiquement engagée en faveur du développement durable, elle mène une démarche exemplaire depuis plusieurs années, qui se concrétise notamment de la manière suivante :

- Une alimentation saine et responsable comprenant 50% de produits durables dont 30% de bio ;
- Utilisation de couches éco-conçues, biodégradables à plus de 50%, produites en partie à partir de matières renouvelables, labellisées Nordic Swan (écolabel officiel scandinave) ;
- Nettoyage des locaux à l'aide de produits d'entretien issus de la chimie végétale, fabriqués à partir de ressources naturelles et renouvelables, intégralement biodégradables, et totalement inoffensifs pour la santé ;
- Une démarche d'achats responsables généralisée : fournitures de bureau « vertes », textiles sains et/ou bio, mobilier éco-conçu... ;

- Des projets pédagogiques autour de l'éducation à l'environnement ;
- Une gestion écologique des déchets ;
- Des actions de sensibilisation auprès de tous les publics : salariés, enfants, familles...

Cette politique de développement durable a été récompensée par l'obtention d'un trophée « Santé durable » dans la catégorie « Stratégie RSE » en 2014. Ont été louées à cette occasion les politiques sociale et environnementale de Crescendo.



Les trophées s'appelaient en 2014 « Hôpital durable » avant d'être renommés « Santé durable » en 2015, pour mieux correspondre à la réalité des établissements concernés (établissements de santé, mais aussi médico-sociaux). Ils sont remis par un jury constitué de représentants de plusieurs fédérations hospitalières.

RÉDUIRE NOS IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT



ENGAGEMENTS 2020

Fort des démarches amorcées depuis plusieurs années, le GROUPE SOS souhaite amplifier son engagement en matière de développement durable pour la période 2017-2020.

En effet, la croissance de nos activités signifie certes l'augmentation de notre impact social, raison d'être du GROUPE SOS, mais également la croissance de nos impacts sur l'environnement, et par conséquent une responsabilité accrue à assumer. Des objectifs ambitieux sont ainsi formalisés sur deux sujets majeurs pour le groupe :



LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE



LE MIEUX MANGER POUR TOUS



LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE

La maîtrise de l'énergie est un incontournable des démarches de développement durable. Elle constitue un engagement majeur du GROUPE SOS (cf. partie énergie / climat p.15).

Les engagements du groupe d'ici à 2020

- Garantir le découplage entre la croissance de nos activités, dont le développement est appelé à se poursuivre, et la croissance de nos consommations énergétiques ;
- Atteindre 60% d'énergie renouvelable dans notre consommation énergétique, en tenant compte de nos contrats d'approvisionnement en énergie mais aussi de nos capacités de production en énergie renouvelable.



LE MIEUX MANGER POUR TOUS

L'alimentation constitue un enjeu majeur pour le GROUPE SOS. Elle représente le premier poste de dépenses achats du groupe et constituerait le premier poste du bilan carbone de nos activités. Elle est également un enjeu social et

sanitaire incontournable : qualité de prise en charge, lutte contre les inégalités de santé, droit au mieux manger pour tous, valorisation des cultures locales, développement des territoires... Le groupe souhaite non seulement contribuer au renouvellement des pratiques agricoles, au travers de ses nouvelles activités qui se structurent autour de l'association Fermes d'Avenir (cf. partie dédiée p.50), mais aussi être pionnier dans la prise en compte de ces nouveaux défis dans l'ensemble de ses coeurs de métier.

Les engagements du groupe d'ici à 2020

- Atteindre 40% de produits issus de l'alimentation durable (produits locaux, de saison, bio, circuits courts...) dont 20% bio dans la restauration proposée dans nos établissements ;
- Déployer une démarche ambitieuse de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- Faire évoluer le contenu des assiettes pour les adapter aux enjeux du développement durable ;
- Assurer la formation et la sensibilisation de tous sur ces sujets : professionnels, bénéficiaires, entourage...

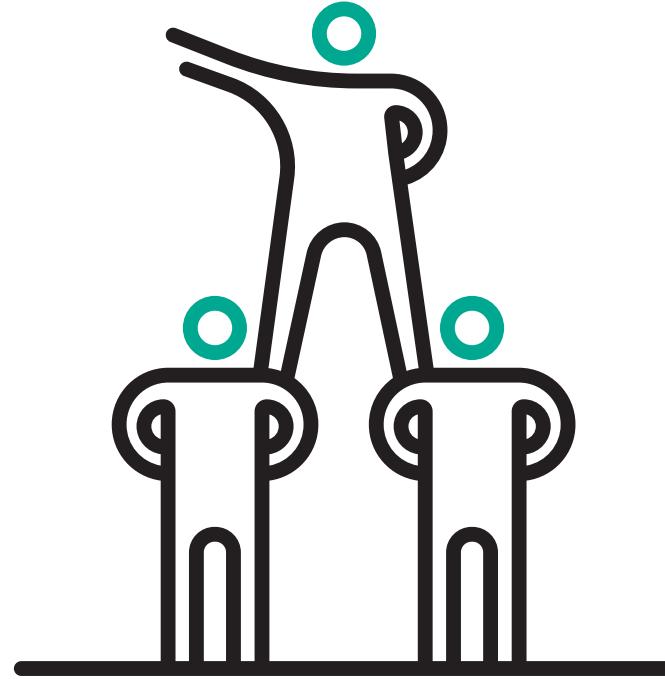


Atteindre **60%** d'énergie renouvelable dans notre consommation énergétique

UN ENGAGEMENT STRATÉGIQUE

Témoignage d'Eric Balmier, Secrétaire général du GROUPE SOS

« L'engagement du GROUPE SOS en matière de développement durable revêt une importance stratégique. Il constitue non seulement un moyen d'améliorer la qualité de la prise en charge dans nos établissements, de faire mieux avec moins, mais fournit également un vrai levier de différenciation en portant une offre innovante et ambitieuse combinant le social et l'environnement. En nous engageant dans la maîtrise de l'énergie et le mieux manger pour tous, nous souhaitons apporter une contribution majeure à la transition écologique et sociale, en lien avec les attentes exprimées par une part croissante de la population. Parler d'écologie, de ressources renouvelables, d'alimentation ou d'efficacité énergétique, ce n'est pas mettre un costume vert, c'est parler fondamentalement d'économie, c'est assurer notre avenir : non pas une cure d'austérité brutale, mais une nouvelle intelligence collective. C'est également prendre des décisions sur le long terme pour faire face à une situation d'urgence. Le grand virage de la transition est possible à condition de porter haut et fort un projet de société qui ose replacer le citoyen et l'intérêt général au centre de l'action. Le changement est une affaire humaine, c'est donc l'affaire de tous. »



« Le grand virage de la transition est possible à condition de porter haut et fort un projet de société qui ose replacer le citoyen et l'intérêt général au centre de l'action »

Eric Balmier, Secrétaire général du GROUPE SOS

ATTEINDRE NOS OBJECTIFS PROFESSIONNELS, HUMAINS, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX



- ATTIRER, ACCUEILLIR, ET FIDÉLISER L'ENSEMBLE DES CONTRIBUTEURS
- SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ET FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS
- FAIRE VIVRE UNE DYNAMIQUE SOCIALE
- CONTRIBUER POSITIVEMENT À LA TRANSITION, PAR L'ANTICIPATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES MUTATIONS DU TRAVAIL

ATTEINDRE NOS OBJECTIFS PROFESSIONNELS,
HUMAINS, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX



**L'ORGANISATION
ET L'ANIMATION
DE LA DEMARCHE**

Dans une logique de performance et de pertinence respectueuses des personnes, nous attirons, préqualifions, recrutons, embauchons, intégrons, maintenons l'employabilité, développons les compétences, faisons évoluer en interne et en externe nos collaborateurs, en appui sur leurs capacités démontrées, leur potentiel et leurs talents, et leurs envies professionnelles. Autant d'actions, collectives aussi bien que personnalisées, qu'il faut réaliser au quotidien, à l'échelle des 15 000 personnes qui composent le corps social du groupe, et des quelques 70 000 candidatures qui nous parviennent chaque année.

Pilotant un Groupe à forte croissance, décentralisé, aux métiers très différents, la communauté des dirigeants, des ressources humaines, et managers du GROUPE SOS s'est donc organisée pour atteindre les objectifs suivants :

- partager sa vision du rôle sociétal des dirigeants, managers, et de la fonction RH, à l'ère digitale et collaborative : vision du développement d'une employabilité traversante et

sans cesse augmentée, socle d'une véritable utilité sociale de chacun, et sachant dépasser les rigidités du cadre légal et conventionnel.

- d'aller chercher et d'accueillir les talents, avec la palette de leurs différences, source de la pertinente de notre action, et de nos capacités d'innovation,
- d'activer les talents des collaborateurs de façon équitable et convergente,
- de déployer efficacement les processus de développement RH,
- de faire que les collaborateurs soient pleinement acteurs de leur parcours professionnel,
- de faciliter la mobilité,
- de déployer nos projets sociaux innovants
- de continuer une gestion RH rigoureuse, réactive, et attentionnée des salariés, base d'une confiance forte entre l'encadrement et les équipes opérationnelles,
- de développer encore l'expérience candidat et collaborateur, et la qualité de vie au travail,
- de faire vivre un dialogue social efficace,
- d'être présent auprès de celles et ceux qui sont en amont ou en aval d'une contribution aux projets du GROUPE SOS.

C'est dans cette action combinée des managers, de la fonction RH, des dirigeants, et de nos experts de la prospective et de l'accompagnement Travail et Emploi, que se situe la performance RH-Social de notre groupe : le partage organisé des attributions, et la forte coopération entre les différentes fonctions qui œuvrent quotidiennement au côté des salariés, permettent que l'activité RH soit distribuée, et donc bien ancrée et utile au plus près des pratiques.

La Direction des Ressources Humaines du Groupe, rattachée fonctionnellement au Directoire anime, avec deux équipes spécialisées, dans le droit social pour l'une, et dans la gestion administrative et la paie pour l'autre, toute la filière RH fonctionnelle du groupe, en France et à l'international : près de 200 personnes, au total, sont pleinement au service du collectif pour tous les enjeux RH-Social-Paie. Et dans le cadre de la stratégie Développement Durable du groupe, la DRHG travaille étroitement avec la Direction du Développement Durable et des Achats, qui intervient sur les sujets environnementaux et les achats responsables.

	SOUTENIR ET PILOTER	ATTRIRER ET FIDÉLISER	STRUCTURER ET DÉVELOPPER	FAIRE VIVRE UNE DYNAMIQUE SOCIALE
 LE CADRE	STRATÉGIE ET PILOTAGE	ATTRACTIVITÉ, RECRUTEMENT, EMBAUCHE	FORMATION	ÉGALITÉ, DIFFÉRENCES, COHÉSION
 LA COLLABORATION	INFO RH-SOCIAL PAIE ET SYSTÈMES D'INFORMATIONS ASSOCIÉS	ENTRÉE ET INTÉGRATION	GOUVERNANCE, ORGANISATION, TRANSFORMATION	DIALOGUE SOCIAL
 LA CONFORMITÉ ET LA QUALITÉ	INTÉGRATION DES ENTITÉS	GESTION ADMINISTRATIVE ET RÉMUNÉRATION	CONFORMITÉ ET MAÎTRISE RH - SOCIAL-PAIE	QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)
 LES PERSPECTIVES	CONTRIBUTION SOCIÉTALE TRAVAIL-EMPLOI	CYCLE DE LA COLLABORATION	TALENTS & TRAJECTOIRES EVALUATION & EVOLUTIONS	FACILITÉS SOCIALES

ATTEINDRE NOS OBJECTIFS PROFESSIONNELS, HUMAINS, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX



AXES DE TRAVAIL

Au GROUPE SOS, les 15 000 femmes et hommes qui composent le corps social au travail sont la dimension essentielle, qui vient soutenir à la fois la solidité reconnue du groupe, assure l'excellence opérationnelle de ses services, et permet son développement.

C'est pourquoi, avec 405 établissements et services et une cinquantaine d'activités différentes, le GROUPE SOS développe une stratégie de Ressources Humaines ambitieuse et fédératrice, en cohérence avec son corpus de valeurs et son exigence d'impact social effectif :

- attirer, accueillir, et fidéliser l'ensemble des contributeurs ;
- soutenir l'évolution du groupe et favoriser le développement de nos collaborateurs ;
- faire vivre une dynamique sociale ;
- contribuer positivement à la transition, par l'anticipation et l'accompagnement des mutations du travail.

Travailler au sein du groupe, c'est alors exercer des missions qui ont du sens et un fort impact social, tout en bénéficiant de nombreuses opportunités. Mettre ses compétences et son engagement au service du projet économique, social, et environnemental du GROUPE SOS, c'est contribuer directement au progrès sociétal. Dans un contexte de changements rapides, aussi bien internes qu'externes, il est donc essentiel d'accompagner, d'entretenir et de générer une culture forte d'entrepreneuriat social, fondant ainsi l'identité du groupe, et sa culture RH-Social : l'objectif est de disposer d'une cohérence et d'une qualité globales dans les différentes actions entreprises ; et de mener des réflexions anticipatrices, voire à chaque fois que nécessaire, de les susciter pour nous et les autres.



405
établissements
et services



50
activités différentes

➤ ATTIRER, ACCUEILLIR, ET FIDÉLISER L'ENSEMBLE DES CONTRIBUTEURS

Nos services à nos usagers, clients et partenaires dépendent de notre capacité à disposer des bonnes compétences au bon moment, au bon endroit. Cela signifie, après les avoir recrutés, accueillir le mieux possible celles et ceux qui rejoignent le groupe pour contribuer à l'excellence de ses activités.

La marque employeur, très puissante et très attractive du GROUPE SOS, s'appuie sur le projet du groupe : proposer aux candidats, et aux salariés, de mettre leurs compétences au service d'une activité professionnelle qui a du sens, et qui, directement ou indirectement, a un impact positif sur plus d'un million de bénéficiaires par an.

➤ Les équipes du GROUPE SOS, d'une ancéneté moyenne de 6,5 années, sont composées de 76% de femmes.

➤ En 2016, le GROUPE SOS a publié 1 438 offres de collaboration, dont 1 023 en CDI, l'essentiel relevant de créations de postes

dans le cadre de la croissance du groupe. Les recrutements sont réalisés au plus près des contextes d'exercice du travail, par les managers eux-mêmes, appuyés dans cette mission par une ligne RH attentive aussi bien aux besoins opérationnels qu'à la nécessité de faire émerger la transversalité et d'identifier les talents de demain, au-delà même des indispensables compétences métier.



Composer des équipes diversifiées et cohésives est une évidence et un levier de croissance pour le GROUPE SOS : en 2016, Le GROUPE SOS a été désigné comme l'un des 10 « recruteurs de la diversité » les plus innovants par le jury du Trophée du Top 10 des recruteurs de la diversité, parmi plus de 60 candidatures présentées.



1438
offres de collaboration
publiées en 2016

1023
CDI

Entre 2014 et 2016, le GROUPE SOS a accueilli et intégré plus de 3 000 nouvelles personnes, venues en partie également d'associations et de sociétés qui ont fait le choix de rejoindre le groupe. Véritable défi, cette croissance et cette diversification soutenues du corps social sont rendues possibles par une qualité des relations humaines, par la reconnaissance de ce qu'est la contribution de chacun à l'œuvre commune, par des parcours très construits d'intégration et de tutorat, et par des journées d'information des nouveaux arrivants : autant de pratiques qui trouveront leur aboutissement en 2017 dans la formalisation d'une Université d'Entreprise GROUPE SOS.

Une double démonstration, donc, que l'on peut concilier performance économique et sociale, et sécurisation des parcours des salariés.

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ET FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

Nous avons l'ambition d'attirer, de faire émerger et de fidéliser les talents détenant des aptitudes propres à l'entrepreneuriat social. Compte tenu du développement du GROUPE SOS sur de nouveaux territoires et de nouvelles activités, nous donnons à nos collaborateurs les moyens de développer leur potentiel. Nous recrutons et accompagnons, dès aujourd'hui, les directeurs de demain : ainsi, en 2016, plus de 135 personnes ont été accompagnées, par un parcours de formation et de tutorat, vers des fonctions managériales.

Nous veillons à développer par le biais de notre activité, la transmission de compétences à ceux et celles qui seront, peut-être, les entrepreneurs sociaux de demain. Ainsi, nous accueillons régulièrement des personnes

désireuses de s'immerger dans le monde de l'entrepreneuriat social, par le biais de services civiques, de stages, de contrats d'alternance, de contrats aidés ou encore de contrats de thèse. Cet engagement pour l'emploi des jeunes, par le service civique notamment, se traduit par plus de vingt missions possibles, en France et dans 16 pays : entre 2014 et 2016, plus de 400 jeunes ont ainsi mis leur engagement au service de nos usagers, tout en développant leurs capacités humaines et professionnelles.



En 2016
135
personnes
ont été accompagnées,
par un parcours
de formation
et de tutorat, vers des
fonctions managériales.

Évoquer les talents, c'est donc savoir repérer et proposer un projet aux bons candidats, aux personnes qui ont le potentiel que nous recherchons, et aux ressources rares, sur un marché de l'emploi en perpétuel mouvement, dont nous voulons démontrer, engagements et résultats à l'appui, qu'il peut croître et donner sa chance à chacun.

Avec des effectifs sans cesse plus importants, le GROUPE SOS réunit un ensemble de compétences riches et diversifiées. Mais les évolutions des métiers, la concurrence accrue et les évolutions réglementaires nécessitent une veille permanente et un développement maximal de ces ressources. Si le management global constitue une priorité, il est essentiel de se pencher également sur les trajectoires individuelles pour s'assurer que chacun trouve sa place et se projette de manière pérenne au sein du groupe.

C'est à ces fins que nous :

- entretenons un excellent niveau de management à tous les niveaux, en cohérence avec l'entrepreneuriat social et les valeurs du groupe ;
- formons les salariés au développement de leurs compétences métiers stratégiques : en 2016, comme les années précédentes, un salarié du groupe sur deux a bénéficié d'au moins une formation, pour un effort formation de plus 4 % à l'échelle du Groupe ;
- continuons à proposer à tous des parcours d'évolution et de mobilité, et à les développer pour chacun. En 2016, ce sont près de 500 mobilités, appuyées sur les souhaits exprimés, et en adéquation avec les nombreuses opportunités du groupe, qui ont été réalisées dans un cadre sécurisé et enthousiasmant pour les salariés concernés et les équipes d'accueil.

Nous mettons tout en œuvre pour favoriser la gestion des carrières de nos salariés, en cohérence avec les projets que le groupe porte et développe.

Le programme Intrapreneuriat, créé en 2015 et proposé à l'ensemble des salariés, permet à des collaborateurs qui ont un projet d'entreprise sociale d'être détachés de leur poste pendant 6 à 9 mois, avec leur salaire maintenu à 100%, pour se consacrer à plein temps à la création de leur projet. Grand succès en 2016 : 700 marques d'intérêt, 14 dossiers pré-sélectionnés, deux intrapreneurs accompagnés, et une nouvelle activité qui a ouvert en juin 2017. Bénéfice secondaire : une acculturation large et très positive des salariés à ce qu'est la création et la gestion d'entreprise. Bénéfice tertiaire : un salarié motivé et aux compétences renforcées lors du possible retour de celui-ci dans sa structure d'origine. Prochaine édition en 2017 !

FAIRE VIVRE UNE DYNAMIQUE SOCIALE

La finalité sociale du GROUPE SOS est d'abord tournée vers ses usagers, clients et partenaires. Mais la dynamique sociale que nous faisons vivre intègre aussi les logiques d'expression individuelle et collective, et de dialogue social ; l'innovation sociale, appliquée au corps social du GROUPE SOS (et pouvant donner lieu à des dispositifs d'accompagnement variés), en plus d'être portée par chacun de ses membres ; et la conviction, ancrée, que pour maintenir et développer durablement la qualité de nos services, il est indispensable de mener, à tous niveaux du groupe, notre politique active en matière de qualité de vie au travail de nos collaborateurs.

Depuis 2013, le GROUPE SOS développe une démarche de développement de la Qualité de Vie au Travail (QVT). D'abord appliquée à 8 entités du groupe, elle a été adaptée en 2015 et 2016 au sein d'établissements gérés par GROUPE SOS Seniors et de l'Hôpital gériatrique

Le KEM (GROUPE SOS Santé). A l'issue de ces expérimentations réussies, la démarche QVT a été généralisée à l'ensemble des établissements et services du GROUPE SOS.

Cette démarche globale propose des leviers d'actions concrètes qui répondent à un référentiel de douze déterminants, à savoir notamment :

- la promotion de la santé et la prévention des risques professionnels ;
- la qualité du dialogue social avec les représentants du personnel ;
- la communication interne ;
- l'accompagnement des changements et des transformations ;
- l'égalité et l'équité, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Avec notamment 370 personnes formées, 10 référents QVT dans le GROUPE, 83 animateurs QVT, une base documentaire extrêmement nourrie de fiches pour l'action et de bonnes pratiques, la démarche QVT a pour objectif de faire émerger des solutions adaptées et perti-

nentes tout en s'inscrivant dans une ambition plus globale d'impact social et sociétal positif.

En 2014, **Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise** a été décerné au GROUPE SOS pour la mise en place du projet « Innovation sociale et performance durable ». En 2016, le GROUPE SOS était à nouveau récompensé pour son programme de Qualité de Vie au Travail, et désigné comme l'un des lauréats des Victoires des Leaders du Capital Humain 2016.

Etre attentif au travail, c'est porter une attention particulière à la situation des personnes en situation de handicap : en plus des achats du groupe auprès des secteurs adapté et protégé, l'action porte aussi et en priorité sur les salariés du groupe. En 2015, le GROUPE SOS a ainsi entièrement revu son programme de recrutement, d'intégration, et d'accompagnement des salariés en situation de handicap, et de conseil aux directions et aux managers. Un plan de développement de l'embauche de salariés handicapés a été mis en œuvre, tous les salariés en situation de RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé) bénéficient d'un suivi individualisé régulier pour vérifier leur bonne insertion professionnelle et sécuriser leur parcours. Et pour que le travail ne soit pas facteur de handicap, c'est l'organisation du travail, l'ergonomie des postes, en lien avec les capacités physiques et psychiques des salariés, qui sont régulièrement questionnées et auditées, en lien avec les CHSCT en particulier. Résultat ? Le nombre de salariés en situation de handicap et la somme des recours à la sous-traitance a augmenté de 7% entre 2015 et 2016, pour

atteindre 4,84%. Ce taux, qui mérite encore de progresser, s'explique notamment par la nature de nos activités et par la croissance externe du groupe qui fait baisser mécaniquement la moyenne (le temps que l'intégration au groupe produise ses effets). Certains de nos secteurs sont d'ores et déjà allés beaucoup plus loin et montrent la voie à suivre, à l'image du secteur Seniors dont le taux est de 8,40%.

Pour tous les salariés, la dynamique sociale passe aussi par un programme de protection sociale à la hauteur des enjeux : tout en respectant le cadre légal et multi-conventionnel (plus de 25 régimes collectifs de travail au GROUPE SOS), a été réussi fin 2015 le tour de force d'offrir aux salariés un programme de complémentaire santé et de prévoyance, respectueux de l'équité entre les salariés, et ancré dans la convergence des garanties : ce sont ainsi 15 000 personnes, et leurs familles, qui peuvent bénéficier de protections assurantielles, pour leurs frais de santé et leurs risques plus lourds encore, au meilleur coût aussi bien pour les salariés que pour les employeurs.

Le Trophée C&B 2015 « Convergence et Equité » a été décerné au GROUPE SOS, pour saluer son programme de protection sociale de grande ampleur, rénovant pour 2016 l'ensemble des régimes de frais de santé et de prévoyance du groupe.

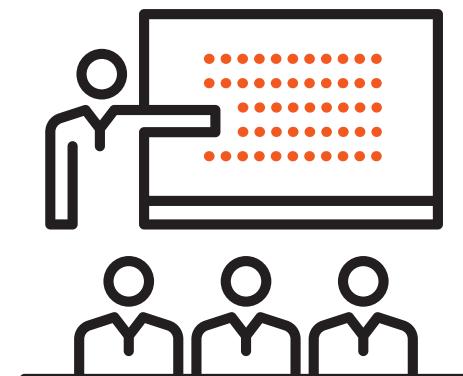
Et parce que des salariés peuvent avoir des fragilités et difficultés particulières, conjoncturelles ou structurelles, existe un programme de Facilités sociales : bénéfice des services d'une d'assistance de service social, stratégie logement appuyée sur un travail renforcé avec Action Logement, accès à une offre diversifiée et complète d'action sociale et d'assistance (favoriser les études des enfants, faire face aux aléas de la vie, bénéficier de soutiens financiers ou logistiques en cas d'hospitalisation, accompagner l'avancée en âge, aider les aidants familiaux).

CONTRIBUER POSITIVEMENT À LA TRANSITION, PAR L'ANTICIPATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES MUTATIONS DU TRAVAIL

A une stratégie RH claire et déterminée, attentive aux personnes, au service des objectifs du cœur de métier de gestion et de développement, à la grande implication d'un corps social qui valorise positivement l'employeur SOS (nombre de candidatures spontanées, réseaux sociaux professionnels, sites de notation...), s'ajoute un positionnement fort au service des organisations extérieures au GROUPE SOS.

En contribuant à la transformation du travail, le GROUPE SOS contribue en effet positivement à la transition économique, sociale, écologique et sociétale plus globale : repenser les organisations du travail, libérer les initiatives, faire confiance, s'appuyer d'abord sur l'agilité comportementale et professionnelle, voilà les défis que nous relevons en interne, comme chez nos partenaires.

Avec près de 20 organismes de formation différents, le GROUPE SOS dispense une large palette de formations et d'accompagnements diversifiés pour les associations, collectivités locales, organismes publics, entreprises : mobilité, accessibilité, agriculture durable, insertion professionnelle des jeunes, santé, social, culture, bâtiment, lutte contre le VIH/sida, addictions, petite enfance... La diversité des thématiques de formation proposée rend compte de la variété et de la richesse des métiers exercés au sein du groupe.



20
organismes de formation
différents

Pour développer les compétences de tous au moyen d'une offre de formation riche et adaptée, le GROUPE SOS s'appuie sur un réseau d'experts internes et externes, son expérience terrain de plus de 30 ans et sa pratique de l'innovation, de l'exigence et de l'impact social :

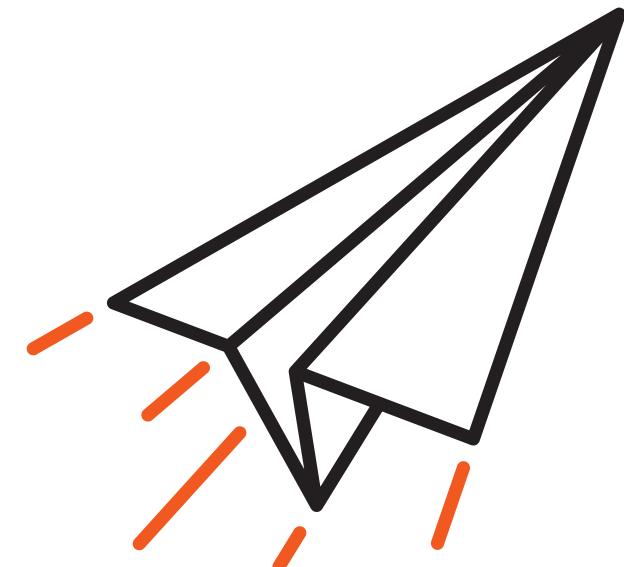
- Des formations sur mesure : parce que les besoins sont différents, les formations proposées par le GROUPE SOS le sont aussi. La démarche pédagogique est adaptée aux enjeux et besoins spécifiques de chaque structure.
- Un réseau de consultants-formateurs expérimentés, engagés et passionnés : nos formateurs sont des experts, professionnels de terrain répartis dans nos cœurs de métier Seniors, Santé, Solidarités, Jeunesse et Emploi. Ils sont animés par la même volonté : transmettre avec pédagogie leurs savoirs et expériences en puisant dans l'ADN du groupe, l'innovation sociale.
- Une pédagogie active et participative qui allie apports théoriques et mises en situation

pratique : cela garantit une traduction opérationnelle de la formation dans les pratiques professionnelles.

- Un cadre d'intervention souple et innovant pour la réalisation des formations afin de répondre aux besoins des structures.

Le GROUPE SOS propose également une offre de co-construction et de co-innovation qui vise à s'associer dans une démarche d'innovation et d'entrepreneuriat social afin de :

- Développer de nouveaux modèles qui répondent aux enjeux économiques, sociaux, sanitaires et environnementaux des territoires ;
- Mobiliser nos expertises pour élaborer des expérimentations terrain qui mettent en lien professionnels et usagers pour le développement de solutions innovantes ;
- Engager les collaborateurs à mobiliser leurs compétences et contribuer au succès de ces projets ;
- Réussir ensemble le changement d'échelle et l'essaimage de solutions qui ont fait leurs preuves.



ATTEINDRE NOS OBJECTIFS PROFESSIONNELS,
HUMAINS, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX



ENGAGEMENTS 2020

L'enjeu RH, social, et sociétal du GROUPE SOS est d'incarner et de faire partager notre vision d'une employabilité traversante et sans cesse augmentée, socle d'une véritable contribution sociétale de chacun à l'ère collaborative : nous faisons le pari, que les profondes transitions en cours peuvent être inclusives et profitables, sous condition d'ancrer le travail comme levier majeur de l'utilité sociale, et de réinventer son lustre,

- comme source de profond épanouissement pour celles et ceux qui l'exercent ainsi, dans des contextes emplis de sens et de reconnaissance ;
- comme source majeure de progrès sociétal lorsqu'il est infusé, y compris sous contrainte économique, de l'objectif de servir toujours mieux l'intérêt général.

Pendant cette période 2017-2020, toutes les parties prenantes internes du GROUPE SOS agiront donc sur deux plans, alignés : nos objectifs stratégiques, pour et par le corps social du GROUPE SOS.

➤ PERFORMANCE DURABLE PAR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

➤ ATTRACTIVITÉ ET MANAGEMENT DES TALENTS

En 2020, nous serons 25 000 à coopérer pour atteindre les objectifs stratégiques de nos différentes activités. Il nous faut donc trouver, intégrer, et faire évoluer les meilleurs, et accompagner, dans une logique de performance durable et de qualité de vie au travail, cette croissance de près de 20% par an de notre corps social.

➤ DÉVELOPPEMENT, TRANSFORMATION ET TRANSVERSALITÉ DE L'ORGANISATION

Grandir de plus de 67% d'ici 2020, et diversifier encore nos activités pour maximiser la surface et la profondeur de notre impact

social, supposera l'anticipation et l'accompagnement de la transformation de notre organisation ainsi continument développée ; tout en préservant, et en augmentant, l'une des sources de pertinence et de créativité du GROUPE SOS, notre capacité à faire vivre la transversalité entre tous les collaborateurs, et entre nos différents métiers.





➤ **OPTIMISATION DE
LA GOUVERNANCE ET DE
L'EFFICIENCE RH-SOCIAL-PAIE**

Les leviers de performance que sont la gouvernance, les ressources humaines, et le management, devront être activés en cohérence avec cette croissance et ces transformations. Notre objectif est d'inventer et de déployer, avec efficience, de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, au bénéfice de l'organisation et de celles et ceux au service desquels elle agit, et de celles et ceux qui, en y travaillant chaque jour, lui donnent intelligence, humanité et énergie.

➤ notre impact sociétal, pour et par les parties prenantes externes du GROUPE SOS : nos alumni, le monde de l'entrepreneuriat social, le monde du travail.

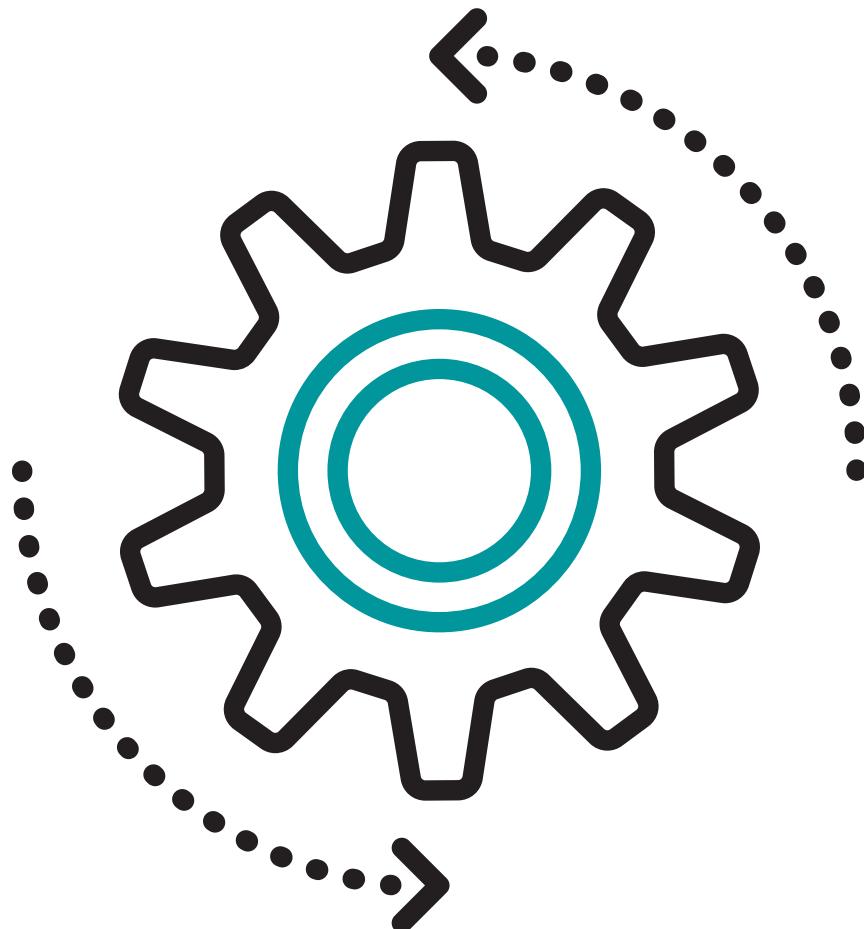


➤ **IMPACT SOCIÉTAL PAR
L'INVENTION DES FUTURS DU
TRAVAIL ET LES TRANSITIONS
INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES**

Leadership national sur les enjeux de travail, d'emploi, d'innovation RH
➤ plaidoyer, pour l'expérimentation sociale et la diffusion des bonnes pratiques,
➤ missions, aux bénéfices des organisations et des personnes qui les animent.

Fort de 35 ans d'innovation sociale, et de performance RH-Sociale, nous sommes en position de présenter au débat public des propositions fortes sur l'emploi et les futurs du travail ; impliqués au quotidien sur les territoires, et auprès d'acteurs très différents, nous nous positionnons également comme pourvoyeur reconnu de solutions performantes pour les employeurs, les managers, les équipes de travail, et les salariés, de sorte que la transition soit positive par la somme des transitions individuelles et collectives.

PARTICIPER ACTIVEMENT À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE

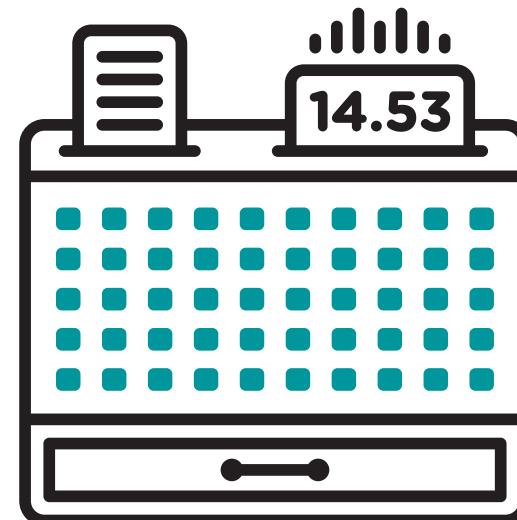


Au-delà des pratiques de ses principaux secteurs d'activité, le GROUPE SOS souhaite être un acteur majeur de la transition écologique et sociale.

- ↗ **PROPOSER DES OFFRES DE SERVICES RESPONSABLES AUX ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS**
- ↗ **ACCOMPAGNER L'ESSOR DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**
- ↗ **AGIR EN FAVEUR D'UNE AUTRE AGRICULTURE**
- ↗ **CONTRIBUER À LA RÉFLEXION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

PROPOSER DES OFFRES DE SERVICES RESPONSABLES AUX ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS

Le secteur Emploi du groupe est composé de nombreuses structures contribuant à la transition écologique et sociale à leur échelle.



COMMERCE

- **Altermundi** (entreprise d'insertion) gère un réseau de boutiques et un site d'e-commerce qui proposent des produits issus du commerce équitable et responsable.
- **Café Fluctuat Nec Mergitur** (entreprise d'insertion) propose une restauration saine, responsable et accessible dans un espace ouvert à tous situé place de la République à Paris.

ÉVÉNEMENTIEL, HOTELLERIE, RESTAURATION

➤ **L'Usine** (entreprise d'insertion) est un lieu accueillant tous types d'événements professionnels (séminaires, soirées, lancements de produits...) ainsi que des mariages. Elle mène un projet d'insertion ambitieux et innovant.

➤ **Té - Créeur d'instants** (entreprise d'insertion) propose une vision inventive et subtile de la gastronomie conciliant sens, tradition et innovation pour offrir une expérience culinaire et émotionnelle unique.

CONSEIL ET SERVICES

➤ **Alternacom** (entreprise d'insertion) est une agence de communication événementielle éco-socio-responsable.

➤ **Auxilia** est un cabinet de conseil en développement durable qui imagine des solutions innovantes et des démarches inédites de concertation pour inscrire efficacement le changement dans les territoires.

- **Chronos** est un cabinet d'études et de prospective, qui accompagne les acteurs privés et publics dans la conduite de l'innovation pour développer avec eux les services de demain.
- **Wimoov** accompagne tous les publics en situation de fragilité (personnes en situation de handicap, personnes en insertion, seniors...) vers une meilleure mobilité, synonyme de liberté et d'égalité des chances.
- **TAA** (structures d'insertion) est une entreprise multiservices implantée à Abbeville qui propose un large panel de services aux particuliers et professionnels.
- **Presscode** (entreprise d'insertion) considère que le respect de l'environnement et de l'humain ne doit pas être une contrainte mais une opportunité. C'est ainsi que cette agence de création graphique responsable conçoit et réalise une communication créative et en harmonie avec les nouvelles tendances sociétales.

BTP ET HABITAT

- **DVS-SERPEV** réalise des travaux de conception, aménagement et rénovation des espaces extérieurs (voies et réseaux divers, travaux publics, terrains de sports, espaces verts).
- **AIPI** (structure d'insertion) réalise des travaux en ingénierie de projets de baux à réhabilitation (recours aux chantiers d'insertion).
- **Acta Vista** (association d'insertion) mène des chantiers de rénovation de monuments historiques.



ACCOMPAGNER L'ESSOR DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Le Comptoir de l'Innovation contribue au développement de l'entrepreneuriat social en France et en Europe, au travers de ses activités de financement et d'incubation.

FINANCEMENT D'ENTREPRISES SOCIALES

De nombreuses entreprises sociales sont prêtes à se développer. Pour cela, elles ont donc besoin de fonds propres. Pourtant, ces entreprises peinent à lever suffisamment de capitaux, du fait d'un manque d'intermédiation avec les investisseurs. Le Comptoir de l'Innovation crée ce lien en favorisant « l'impact investing », des investissements financiers qui génèrent à la fois un retour économique mais aussi un impact social, environnemental ou sociétal positif. Il dispose d'une capacité d'investissement de 105 millions d'euros. Il propose enfin conseils et accompagnement afin de permettre aux entreprises sociales de changer d'échelle.

➤ **Quelques exemples d'entreprises sociales accompagnées :**

- **Moulinot Compost & Biogaz** : cette entreprise sociale collecte les biodéchets de ses clients en Île-de-France et en assure la valorisation.
- **Réseau Cocagne** : cette structure développe et accompagne le réseau des Jardins de Cocagne (exploitations maraîchères bio en insertion).
- **Le Relais** : ce réseau d'entreprises emploie des personnes en situation d'exclusion, notamment au travers de son activité de collecte et de valorisation de textiles.
- **Phénix** : cette entreprise sociale accompagne ses clients professionnels (grande distribution, industriels, événementiel...) dans leur transition vers l'économie circulaire, en développant des filières de don, revente ou recyclage, en particulier pour les denrées alimentaires qui sont redistribuées à des associations de lutte contre l'exclusion.

La parole à Jean-Michel Lecuyer, Directeur Général du Comptoir de l'Innovation

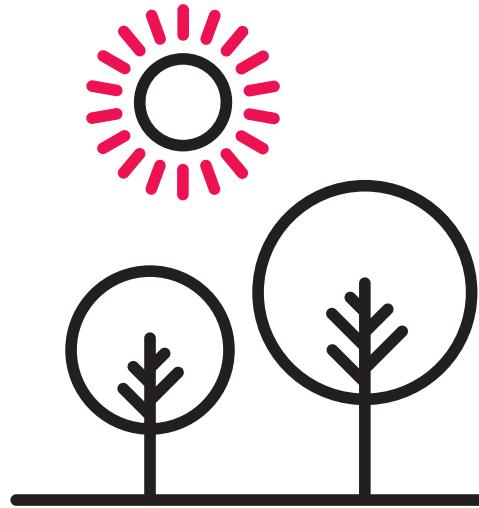
« Alors que le baromètre des entrepreneurs sociaux 2017 souligne que ceux-ci ont pleinement confiance dans leur structure (93%, soit une augmentation de 9 points par rapport à 2015), le Comptoir de l'Innovation est plus que jamais à leurs côtés pour leur permettre de disposer des moyens nécessaires à la croissance de leur entreprise. Pour s'adapter à leurs besoins en haut de bilan, le Comptoir de l'Innovation a doublé en 2016 sa capacité d'investissement tout en développant des véhicules financiers souples et spécifiques – titres associatifs pour les associations, titres participatifs pour les coopératives, prises de participations dans les entreprises commerciales ... – ainsi qu'une méthode unique d'évaluation de leur impact social et environnemental. »

INCUBATION D'ENTREPRISES SOCIALES

Le Comptoir de l'Innovation est à l'origine du premier réseau de start-ups green et sociales pour accompagner, former et permettre l'essor des jeunes entrepreneurs qui cherchent à combiner aventure entrepreneuriale et intérêt général. S'inscrivant dans une dynamique de convergence avec les activités d'investissement, ce réseau gère ainsi 19 programmes d'incubation et d'accélération dans 20 pays sur 4 continents.

Zoom sur l'espace Bidaya

Implanté à Casablanca depuis 2015, l'espace Bidaya est un incubateur Social Green Tech qui a accompagné depuis sa création une vingtaine de start-ups sociales et environnementales marocaines. Le but de cet incubateur est de soutenir les porteurs de projet dans l'élaboration, la mise en place et le développement de leurs projets. Avec un accompagnement de 12 mois minimum, les services sont adaptables selon les besoins des entrepreneurs. En basant sa méthodologie et ses outils sur le *design thinking*, l'espace Bidaya s'inscrit dans une dynamique de partage et de collaboration tout en favorisant l'innovation et l'intelligence collective.



↗ AGIR EN FAVEUR D'UNE AUTRE AGRICULTURE

Créée en 2013, Fermes d'Avenir a rejoint le GROUPE SOS en mars 2016. L'association porte un projet sociétal ambitieux : promouvoir un nouveau modèle d'agriculture basé sur les principes de l'agroécologie.

Nos principaux champs d'intervention sont les suivants :

➤ **Création de fermes :** afin d'évaluer par l'exemple la pertinence et l'efficacité de notre modèle, nous développons des fermes pour prouver qu'un nouveau modèle de développement agricole est possible dans les territoires.

➤ **Formations :** nous proposons des formations pour que les acteurs de la transition aient toutes les cartes en main pour agir.

➤ **Conseil :** pour accompagner les projets des entreprises, collectivités et particuliers dans les territoires, une offre de conseil dédiée a été développée.

➤ **Recherche et Développement :** pour inscrire l'agriculture dans une perspective de résilience, indépendante des énergies fossiles et qui saura s'adapter aux aléas climatiques à venir, nous pensons qu'il est urgent de mettre notre inventivité et nos compétences au service de solutions bas-carbone s'inspirant notamment des systèmes naturels.

➤ **Financement :** tout projet nécessite, à sa mesure, des financements. Qu'il s'agisse de l'amorçage, de la consolidation ou du développement de son activité, chaque porteur de projet peut avoir besoin de partenaires

financiers. Grâce à notre réseau et nos compétences en la matière, mais aussi grâce à la plateforme Blue Bees (cf. ci-après), nous sommes en mesure d'identifier de nombreux partenaires possibles pour accompagner les projets alimentaires territoriaux.

➤ **Concours :** l'image de l'agriculture, portée par les médias, n'est pas toujours celle que nous aimerais voir relayée au grand public. Pour faire changer les choses, nous organisons depuis 2015 des concours pour valoriser les agriculteurs du territoire qui changent les choses à leur échelle.

➤ **Lobbying :** à la suite de la publication du Plaidoyer Fermes d'Avenir et d'une pétition proposant 10 pistes d'actions politiques concrètes pour amorcer la transition agricole, nous menons des actions de lobbying auprès des décideurs pour faire évoluer le cadre législatif et rendre la conjoncture favorable au déploiement de l'agroécologie.

► **Blue Bees**, la première plateforme de finance participative dédiée aux projets d'agriculture et d'alimentation durables, a également rejoint le GROUPE SOS en 2016. Depuis sa création, cette structure a contribué au financement de 128 projets pour un montant de près de 2,5 millions d'euros.



128
projets pour un montant
de près de

2,5
millions d'euros

**Témoignage de Maxime de Rostolan,
fondateur de Fermes d'Avenir
et de Blue Bees**

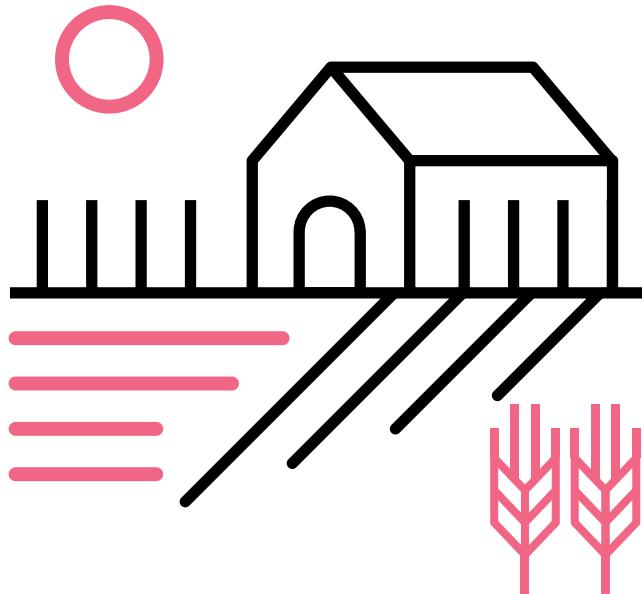
« L'agriculture est aujourd'hui à la croisée des chemins : après plusieurs décennies sous l'égide de la chimie et de la mécanisation sans limites, nous comprenons que ces pratiques ont des effets dramatiques en termes de biodiversité, de santé, d'emploi, de dérèglement climatique, de pollution des eaux et de dynamique économique des territoires. C'est pourtant un secteur qui peut contribuer à résoudre ces enjeux sociaux d'intérêt général, et l'agroécologie ou la permaculture propose un éventail de solutions qu'il convient d'explorer, d'éprouver puis d'essaimer. Pour les générations futures mais pour nous également, l'association Fermes d'Avenir sensibilise à ces questions et braque les projecteurs sur les paysans qui préfigurent l'agriculture de demain. En 2017, le FAT, Fermes d'Avenir Tour, propose à tous ceux qui le souhaitent de découvrir, partout en France, des fermes remarquables qui conjuguent

excellence environnementale (en régénérant les écosystèmes et produisant plus d'énergie qu'elles n'en consomment) et performance économique. »

Plus d'infos sur www.fat2017.org



En 2017, le FAT, Fermes d'Avenir Tour, propose à tous ceux qui le souhaitent de découvrir, partout en France, des fermes remarquables qui conjuguent excellence environnementale et performance économique

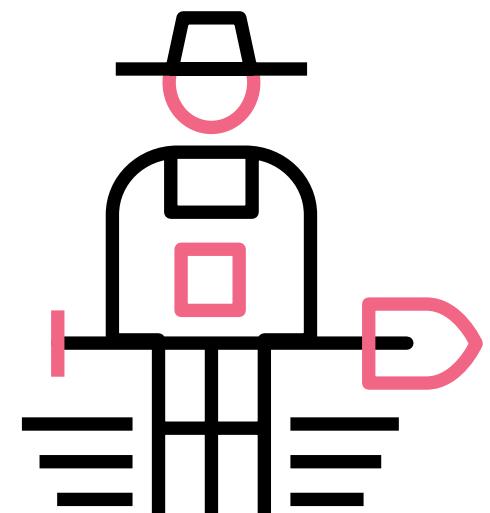


Impact positif pour la France estimé à

**3 milliards
d'euros**

**Témoignage de Hélène Le Teno,
directrice des activités de
transition écologique du groupe**
« L'agriculture française est à bout de souffle : plus de la moitié des terres cultivées sont devenues stériles (sans apport chimique), 40% des agriculteurs partent en retraite d'ici 2020, nous importons chaque année 4 milliard d'euros de fruits et légumes... Le Plaidoyer Fermes d'avenir a été présenté à l'assemblée nationale fin 2016 : nous avons présenté le potentiel d'emplois, d'économie de dépenses de santé et de dépenses liées à l'environnement d'une transition agroécologique ambitieuse à horizon 2030. L'impact positif pour la France est estimé à 3 milliards d'euros par an, et les effets positifs sont particulièrement nombreux : « mieux manger pour tous », développement rural et équilibre des territoires, préservation du capital naturel (en particulier : sols fertiles, eau, biodiversité). »

L'action des citoyens ne suffit pas : l'action politique (européenne, nationale et locale) est indispensable pour soutenir cette transition – en particulier pour orienter le foncier vers une agriculture biologique, flécher les financements et l'investissement vers le « capital naturel », accompagner le développement des compétences nécessaires en production, et accompagner les territoires sur le développement de circuits courts. »



CONTRIBUER A LA RÉFLEXION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Pour le GROUPE SOS, le développement de solutions nouvelles adaptées aux principaux défis sociaux, économiques et environnementaux de notre époque, peut être porté par la société civile dans son ensemble. Citoyens engagés, jeunes et moins jeunes, entrepreneurs... Grâce à des événements ouverts à tous, un magazine, un réseau social, des formations, des activités dans le champ de la culture et de la solidarité numérique, le GROUPE SOS invite chacun à être acteur de la transition et à impulser le changement à son échelle.

MOUVEMENT UP

Parce que nous sommes tous capables d'observer les évolutions de la société dans nos environnements respectifs et d'identifier des réponses innovantes. Parce que l'alliance de l'ensemble des parties prenantes (citoyens, entreprises sociales, entreprises privées, pouvoirs publics, collectivités, chercheurs...) fera naître les idées

les plus ingénieuses. Enfin, parce que l'innovation sociétale appartient à tous et s'enrichit de tous. Pour toutes ces raisons, le GROUPE SOS a développé le Mouvement UP.

DES ÉVÉNEMENTS

UP Conferences | Inspirer l'innovation sociale

Chaque semaine, les UP Conferences anticipent les grandes tendances et mettent en exergue les pratiques les plus inspirantes à travers des événements de grande ampleur, gratuits sur inscription et ouverts à tous. Retrouvez les vidéos, les interviews des intervenants et le programme sur up-conferences.fr.

UP Cafés | Parlons solutions

Déclinaison des UP Conferences, les UP Cafés sont des rencontres conviviales, informelles et participatives autour de porteurs de projets à fort impact social. Ces événements sont l'occasion d'apporter un coup de projecteur à des initiatives qui répondent aux enjeux de notre société.

Les participants échangent avec les entrepreneurs, et peuvent aussi leur apporter des conseils et des idées pour les aider à se développer et changer d'échelle.

UP Pro | Construire l'innovation sociale

Professionnels de terrain, pouvoirs publics, entreprises, partenaires associatifs, journalistes... Les UP Pro sont les rendez-vous dédiés aux acteurs du terrain qui construisent l'innovation sociale au quotidien. Inscrits dans une dynamique d'innovation, ces événements permettent à la communauté d'identifier les besoins sociaux et de trouver les réponses adaptées à des problématiques sociales identifiées.

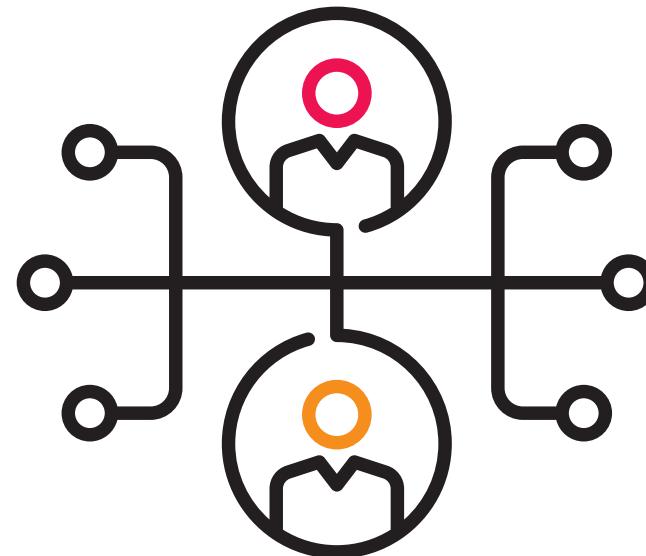
UP Factory | Donner un coup de pouce aux jeunes porteurs de projets

Organisé par le GROUPE SOS et Accenture avec le Smiley Fund, le programme UP Factory s'adresse aux jeunes pousses de l'entrepreneuriat social. Les projets les plus prometteurs

sélectionnés sur appel à projets, suivent un programme d'accompagnement personnalisé de 6 mois au cours duquel ils sont mis au contact d'experts du montage de projet mobilisés pour les aider à développer leurs compétences et faire évoluer leur projet. Grâce à ce programme, 50 projets ont trouvé la voie de l'entrepreneuriat social.

UP Fest | Le rendez-vous des acteurs du changement

Le UP Fest est un évènement qui se fixe pour objectif d'être le rendez-vous annuel de référence, dédié au futur et à celles et ceux qui le construisent. Placé sous le signe de l'optimisme et de l'action, le UP Fest privilégie l'expérience et propose aux participants de tous âges, d'approcher les innovations qui donnent corps au monde de demain et de se les approprier. Pédagogique, ludique et convivial, le UP Fest est un évènement gratuit et ouvert à tous !



→ UN RÉSEAU SOCIAL

Lancé par le GROUPE SOS en 2014, UP Campus est un réseau (vraiment) social. Il fédère déjà 130 000 membres répartis partout en France et à l'étranger. Gratuit et ouvert à tous, UP Campus décloisonne les univers : citoyens, étudiants, salariés, associations, entrepreneurs, pouvoirs publics, chômeurs, monde académique, retraités... Il permet à chacun de prendre conscience qu'il peut devenir acteur

du changement en un clic. C'est avec la conviction que l'action des citoyens est intimement liée aux besoins des territoires qu'UP Campus se décline aussi dans les villes. Décliné à l'échelle d'un territoire, et avec le soutien des réseaux locaux, UP Campus permet aux habitants de se fédérer autour de projets innovants qui répondent aux besoins de leur territoire, et facilite les relations entre des membres engagés, contribuant ainsi à maximiser leur impact. Découvrez par exemple les plateformes UP Sceaux, UP Lille, UP Paris, UP Clermont, UP Metz et UP Suisse.

→ UN LIVRE

UP TO YOU – Des innovations pour demain dès aujourd'hui : cet ouvrage fourmille d'initiatives associant innovation, plaisir et quête de sens. Il dessine un projet de société novateur, dans lequel les citoyens sont les acteurs du changement. Disponible en librairie aux Editions Rue de l'échiquier, vous pouvez aussi commander UP TO YOU en ligne.

► MÉDIAS

Acceptation de la différence, respect de l'individu, préservation de la planète... Ces valeurs, le GROUPE SOS les applique au quotidien à travers ses activités diverses et variées. Il les diffuse également à travers son Département médias composé de L'Enquête Sport, Respect Mag, UP le mag et RAJE.



UP LE MAG –

LE MAG QUI INSPIRE LE QUOTIDIEN

UP le mag est un magazine trimestriel, expert de l'actualité liée aux innovations sociales, sociétales et environnementales. Grâce à son écosystème développé à la fois sur papier et sur le web avec son site internet Up-inspirer.fr et son appli UP le mag, ce titre propose à ses lecteurs un journalisme de solution axé sur le développement durable, l'économie sociale et solidaire et la consommation responsable. Le magazine est disponible sur www.up-inspirer.fr/boutique/.



RESPECT MAG –

LA SOCIÉTÉ SANS CLICHÉS

Média leader de l'info-diversité en France, engagé depuis plus de 10 ans pour le mieux vivre ensemble, Respect Mag fédère une communauté de plus de 130 000 personnes autour de ces thématiques : inégalités, religion, handicap, sexualité, banlieues, musique, cinéma.... La marque se décline sur le support numérique avec son site internet, respectmag.com, où elle publie notamment chaque trimestre un dossier de fond interactif décryptant un sujet de société. Elle est également présente sur le support papier, à l'intérieur d'UP le mag.



RAJE – LA RADIO DES SONS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

Le réseau de radios RAJE a rejoint le GROUPE SOS en 2012. A l'écoute, des sons d'aujourd'hui et de demain ainsi que des informations locales citoyennes. La radio est diffusée en FM et en RNT dans les villes d'Avignon, Nîmes, Nice, Nantes, Lyon, Marseille et Paris. Elle est également disponible via son site www.raje.fr.

→ ENSEIGNEMENT

L'Université Paris-Dauphine et le GROUPE SOS se sont associés pour créer un diplôme d'université destiné aux futurs cadres dirigeants des entreprises sociales. Il a accueilli sa première promotion en décembre 2015.

Le D.U. Business Management - Parcours Entrepreneur Social est ouvert aux professionnels issus de tout secteur (secteur public, entreprise classique, économie sociale et solidaire...) ayant validé au minimum un bac +3 (ou pouvant faire reconnaître leur expérience professionnelle dans le domaine).

« Le GROUPE SOS est convaincu que l'essor et la pérennité de l'entreprise sociale reposent en partie sur sa professionnalisation et sa capacité à proposer des réponses innovantes aux besoins sociétaux. C'est la raison pour laquelle nous nous associons aujourd'hui à l'Université Paris-Dauphine reconnue pour son excellence académique », souligne Jean-Marc Borello, Président du GROUPE SOS et co-directeur de la formation.

**Direction Développement
Durable et Achats**

Yann Auger – Directeur
yann.auger@groupe-sos.org
0158 30 55 27

**Direction
des Ressources Humaines**

Jérôme Bouron – Directeur
jerome.bouron@groupe-sos.org
0158 30 56 04

**Direction
de la communication**

Morgane Dereeper – Responsable
morgane.dereeper@groupe-sos.org
0155 28 95 21

