

# Horizon 2025

Orientations  
stratégiques  
du Groupe SOS  
à *Horizon 2025*.



# Horizon 2025



# Sommaire

Édito	4
Notre méthode	8
<b>Combattre, agir et innover</b>	<b>10</b>
Au profit des générations futures :	
Jeunesse et éducation	12
Au profit des personnes en situation de vulnérabilité :	
Solidarités	18
Santé	24
Seniors	30
Au profit des territoires :	
Commerce et services	36
Action territoriale	42
Transition écologique	48
Action internationale	54
Culture	60
<b>Vers une Union d'associations</b>	<b>66</b>
Un modèle économique agile	68
Une organisation au service de nos objectifs	74
Une organisation juridique simplifiée	80

# Édito

“Parce que le besoin n’a jamais été aussi fort, notre ambition est de doubler l’impact de nos actions.”

**Jean-Marc Borello**

Fondateur et Président du Directoire

## **Une ambition : Entreprendre au profit de tous**

Face à la crise sanitaire qui secoue le monde depuis plus de deux ans ; face à la crise écologique plus menaçante de jour en jour ; face aux conflits armés qui poussent des millions de personnes à fuir leurs pays ; les actions du Groupe SOS ne nous ont jamais semblées aussi nécessaires.

Nous vivons des temps difficiles qui secouent la société dans son ensemble. La pandémie a accentué la précarité et l'isolement de nombreux Français et Françaises, et a révélé une partie de nos fragilités économiques et sociales. Les équipes du Groupe SOS, en première ligne durant cette crise, soumises à un rythme intense, souvent éreintant, ont brillé par leur courage et leur efficacité. Partout, des initiatives sont nées, porteuses de solutions nouvelles, visant à construire une société plus solidaire, plus engagée et plus solide. C'est dans ce sens que s'inscrivent toutes les actions du Groupe SOS, qui, particulièrement en cette période de crise, a démontré la pertinence de son modèle. En intervenant dans les champs de la santé, de la dépendance, du logement et de l'action sociale, des addictions, du handicap, d'un commerce responsable, de la petite enfance et de l'éducation, de l'aide sociale et de la protection de la jeunesse, de la transition écologique et des services aux territoires, de la culture et de l'action internationale... Nous agissons sur de nombreux fronts avec la même conviction : entreprendre au profit de tous.

Au Groupe SOS, nous considérons qu'entreprendre appartient à toutes et tous : travailleurs sociaux, personnel hospitalier et soignants, professionnels de la petite enfance, chargés de projets... Toutes et tous innover, au quotidien, sur le terrain. En considérant que pour entreprendre, il s'agit de rendre plutôt que de prendre et en adressant les actions au plus grand nombre. Entreprendre pour les plus jeunes, à qui il faut fournir toutes les clés pour se construire dans les meilleures conditions possibles, pour les conduire à s'émanciper. Entreprendre pour les plus vulnérables, pour que personne ne soit laissé sur le côté du chemin, quel que soit le parcours de vie. Entreprendre pour les territoires, soumis à l'isolement et menacés par le réchauffement climatique. Les besoins sont très nombreux, tendent à croître et nous conduisent à agir en maximisant notre impact pour changer la vie des gens en France, et de plus en plus, à l'international. En doublant notre impact et le nombre de nos bénéficiaires à *Horizon 2025*, nous posons une ambition qui nous paraît nécessaire et nous répondons à une obligation : celle d'une société plus juste.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons tracé une route, en ayant pleinement conscience qu'elle ne pourra pas être rectiligne. C'est tout l'objet de notre plan stratégique *Horizon 2025*. Nous poursuivons le développement de nos métiers, pour agir et innover dans tous les champs d'activités dans lesquels nous sommes présents. Nous continuerons à mener nos actions autour de trois grandes priorités : combattre, agir et innover. Et cela, pour les plus jeunes, pour les plus vulnérables et pour les territoires.



Nous simplifierons le modèle de notre organisation, avec demain un Groupe qui deviendra une *Union d'associations*. Notre développement nous servira à pouvoir doubler le nombre de bénéficiaires de nos actions. Et, parce que nous sommes convaincus que notre modèle peut inspirer une alternative au modèle économique classique, en mêlant impacts économique, social et environnemental, nous ferons du Groupe SOS un exemple d'entreprise sociale au niveau mondial.

Les pieds bien ancrés dans la réalité, celle du terrain, nous continuerons à avoir la tête pleine d'idéaux. Mais *Horizon 2025* n'est pas une utopie. C'est la démonstration de notre volonté de répondre à l'ensemble des signaux faibles que nos équipes repèrent au quotidien. Notre réussite passera par la preuve de la pertinence et de l'efficacité de notre action et par le respect de nos valeurs. Celles-ci reposent à la fois sur une agilité entrepreneuriale et un engagement militant constant, et nous guident vers des réussites, collectives et individuelles. Nous poursuivrons nos efforts, toujours convaincus, jamais résignés, pour que l'horizon se dégage et dévoile en 2025, des perspectives plus sereines.

**Jean-Marc Borello**

Fondateur et Président du Directoire

# Notre méthode

“Le Groupe SOS doit devenir un acteur majeur et renforcé autour de 3 cœurs de métiers : la santé, le social et le médico-social ; la jeunesse et l'éducation ; le développement économique inclusif, écologique et territorial, et ce, en France et à l'international. Il persévère sur ce qui constitue résolument sa différence : le courage, l'esprit d'entreprise et l'engagement de terrain au service de toutes et tous.”

**Anne de Bayser**

Pilote de la stratégie *Horizon 2025*

Pour définir les orientations et contenus de ce programme, une concertation à 360° a été menée au sein du Groupe en 2021, à la suite de la crise sanitaire : équipes de terrain, dirigeants du Groupe SOS, experts externes ont été sollicités à travers des entretiens, des déplacements et un baromètre social envoyé à tous les salariés du Groupe SOS.

Ce travail a duré six mois, en lien avec les Conseils d'Administration et les Assemblées Générales du Groupe SOS. Et a impliqué 95 déplacements et rendez-vous avec les organisations représentatives, dans les établissements et avec les dirigeants du Groupe ; 22 groupes de travail internes qui ont travaillé sur les stratégies sectorielles et transverses et 50 rendez-vous externes avec des dirigeants d'associations, d'entreprises, des chercheurs et décideurs publics.\*

\* Un grand merci à Pascal Brice (FAS), Benoit Coquard (sociologue), Jean-Christophe Combe (CRF), Julien Damon (sociologue), Stéphane Dedeyan (CNP Assurances), André Dupon (Vitamine T), Thomas Fatôme (Cnam), Ludovic Guillaume (COLISEE), Martin Hirsch (AP-HP),

David Marti (Maire du Creusot), Anne Moutel-Seiller (Groupe UGECAM), Jérôme Nouzarède (ELSAN), Pierre Pribile (ARS Bourgogne-Franche-Comté), Rémy Rioux (AFD), Aurélien Rousseau (ARS Île-de-France), et à tous les syndicalistes, partenaires et associations du Groupe SOS.



**Combattre,  
agir et innover**

**au profit  
des générations  
futures,  
des personnes  
en situation  
de vulnérabilité,  
des territoires**



“D’où qu’ils viennent, quels que soient leurs parcours, nous refusons que soient laissés de côté des enfants ou des jeunes qui méritent de bénéficier des mêmes chances que tous. Si la vie ne leur a pas données, nous nous battons pour qu’ils puissent les obtenir.”

**Flavie Mekharchi**, Membre du Directoire

# Combattre, agir et innover aujourd'hui pour les générations futures

Les études statistiques sont sans appel : 25% des personnes sans domicile fixe ont été accompagnées par la protection de l'enfance au cours de leur vie. Nous devons agir pour mettre un terme à ce constat en donnant à chaque enfant les mêmes droits et les mêmes chances.

Notre conviction ? L'éducation est un outil fondamental pour accéder à la liberté, devenir acteur de sa vie et lutter contre le déterminisme social. Il nous paraît donc impératif de développer les mesures de prévention dès le plus jeune âge, de privilégier les mesures éducatives aux mesures répressives, de promouvoir la réparation à l'incarcération, et de proposer à chaque enfant et sa famille les accompagnements les plus adaptés à leur situation. C'est en leur donnant les moyens de s'épanouir affectivement, physiquement et socialement qu'ils pourront devenir des adultes en pleine mesure de leurs capacités et participer à la construction de la société de demain. Pour cela, nous nous appuyons sur l'engagement des travailleurs sociaux, nous devons également porter la revalorisation des métiers de l'enfance, mettre l'accent sur la formation professionnelle et agir au niveau national en lien avec tous les acteurs du secteur.



Au Groupe SOS, nous agissons pour assurer une réelle égalité des chances dès le plus jeune âge. C'est notamment le cas dans nos crèches à vocation d'insertion professionnelle (AVIP) qui proposent un accueil inconditionnel et un accompagnement à la parentalité. Elles ont une double vocation : réserver des places pour des enfants âgés de 0 à 3 ans dont les parents sont sans emploi et accompagner ces derniers vers une insertion professionnelle.

Plus largement, cet objectif d'égalité des chances irrigue l'ensemble de nos actions. La vie familiale ou sociale d'un enfant ou d'un adolescent peut être bouleversée par des obstacles, parfois gravissimes. Il est de notre devoir de leur fournir un accompagnement global et préventif, au pénal, en milieu ouvert ou en hébergement pour nous assurer qu'ils puissent bénéficier d'un accompagnement éducatif, d'un soutien psychologique, d'un accès aux soins et à la scolarité, dans un cadre bienveillant et épanouissant.

Notre engagement pour les générations futures passe aussi par l'innovation permanente dans nos dispositifs. Prenons l'exemple du *Fil d'Ariane*, qui, à Meaux (Seine-et-Marne), propose un accompagnement à des mineurs en appartements individualisés. Les jeunes usagers peuvent y appréhender les contraintes et obligations du monde adulte tout en bénéficiant d'un filet de sécurité institutionnel. Nos équipes ont développé ce dispositif en partant des besoins observés sur le terrain et c'est ce qui en fait sa force.

**À Horizon 2025,**  
notre engagement pour  
les générations futures

Bénéficiaires  
en 2020 : 25 000  
en 2025 : 51 000

Les besoins augmentent et notre expertise continue à se développer dans la petite enfance, l'aide sociale et la protection de la jeunesse. Nous souhaitons donc largement étendre le nombre de bénéficiaires de ces services et améliorer la qualité de notre offre. Cela nous conduira à :

### **Renforcer nos dispositifs existants et accélérer notre effort de formation.**

Nous pourrons ainsi assurer à nos collaborateurs de bénéficier de toutes les compétences nécessaires pour mener à bien leurs missions.

### **Faire de nos établissements des lieux d'étude.**

En développant les liens avec le champ de la recherche et en accélérant le développement des projets éducatifs innovants (en particulier à travers la collecte et l'utilisation de données probantes).

### **Étendre nos activités dans le champ de l'éducation populaire.**

Nous le ferons en liant la pédagogie alternative et l'éducation spécialisée, notamment à travers la reprise d'établissements scolaires innovants et accessibles à tous (par exemple des écoles Montessori ouvertes à tous).



“Ce combat pour les plus vulnérables est crucial dans chacune de nos actions. Il nous pousse à toujours innover, à ne jamais rien lâcher.”

**Gaëlle Tellier**, Membre du Directoire

# Combattre, agir et innover aujourd'hui pour les personnes en situation de vulnérabilité

58% des personnes sous le seuil de pauvreté déclarent avoir subi une perte de revenus pendant la crise sanitaire. Cette dernière a touché de plein fouet les plus vulnérables et les plus précaires. Cela ne fait que renforcer le combat, historique, du Groupe SOS pour lutter contre les inégalités sociales et favoriser l'accès à la santé en plaçant, dans tous les cas, l'usager au centre de l'accompagnement. Depuis notre création en 1984, époque à laquelle nos actions étaient centrées sur l'accompagnement de personnes vivant avec le VIH, jusqu'à maintenant, nous n'avons cessé de développer des solutions proposant un accompagnement humain et efficace. Personnes en situation de handicap, en situation d'addiction, ayant des difficultés d'accès à la santé, personnes migrantes et demandeurs d'asile, personnes en situation de mal-logement... Nous agissons auprès de tous pour qu'ils puissent trouver leur place dans la société.

Agir, c'est d'abord être solidaire. En déployant par exemple, une offre de santé inclusive, avec des centres de santé communautaire à destination des personnes LGBTIQ+. Ces lieux, à l'image de l'établissement le *Checkpoint* à Paris, sont des centres de ressources innovants assurant un accès amélioré aux soins, y compris en matière de santé sexuelle. Solidaire, aussi, en offrant un accompagnement vers et dans un logement durable, avec inconditionnalité. C'est notamment le cas dans nos centres d'hébergement, qui mêlent hébergement et accompagnement pour lutter quotidiennement contre les exclusions. Solidaire enfin, avec les personnes en situation de handicap. Dans l'ensemble de nos structures, nous mettons tout en œuvre pour favoriser leur autonomie et autodétermination en les plaçant au cœur des solutions d'accompagnement.

Récemment, nous avons développé une unité mobile d'intervention (UMI) dont les équipes, situées en Île-de-France, interviennent sur des situations très complexes de personnes avec troubles du spectre autistique, en lien avec les acteurs du territoire, dans le but d'apporter des réponses personnalisées. Cette unité innovante a été créée en réponse à une situation lacunaire pour les aidants d'une part, et à un besoin de sensibilisation et de soutien des professionnels du monde médico-social sur les troubles autistiques de l'autre. En questionnant toujours l'existant et en écoutant les signaux faibles repérés sur le terrain, nous nous tenons prêts à faire mieux pour les personnes accompagnées dès que cela est nécessaire et possible.

**À Horizon 2025,**  
notre engagement pour  
lutter contre l'exclusion  
des personnes en situation  
de vulnérabilité

Bénéficiaires  
en 2020 : 60 000  
en 2025 : 138 000



Le Groupe SOS souhaite développer et innover de manière transverse, en rapprochant les métiers du social et du médico-social, et en appréhendant les parcours des usagers tout au long de leur vie. Pour atteindre nos objectifs, nous allons :

### **Développer des parcours plus individualisés.**

Cela nous conduira, notamment, à créer des plateformes de services pour individualiser l'offre d'accompagnement et la rendre plus exhaustive. Nous décloisonnerons aussi les accompagnements entre social et médico-social.

### **Rapprocher l'offre d'accompagnement et de soins des plus vulnérables.**

Nous généraliserons la démarche "d'aller-vers" en développant par exemple des équipes mobiles de prévention-addiction en milieu rural.

### **Développer l'*empowerment* des bénéficiaires.**

En s'appuyant sur les compétences des personnes que nous accompagnons, nous favoriserons la dissociation entre leur accompagnement et la solution d'hébergement, afin de leur permettre une autonomie plus rapide.



“Cet engagement pour une santé de qualité accessible à tous quels que soient ses revenus, est inscrit dans une action quotidienne et nous oblige à réinventer l’accompagnement de demain.”

**Guy Sebbah**, Membre du Directoire

# **Combattre, agir et innover aujourd'hui**

pour la santé des personnes  
en situation de vulnérabilité

En 2017, d'après l'INSEE, 1,6 million de personnes ont renoncé à des soins médicaux. L'une des raisons ? L'absence d'une offre de soins suffisante sur certains territoires. Le Groupe SOS ne peut se résoudre à laisser la situation s'empirer. Notre combat s'inscrit dans un objectif de santé accessible à toutes et tous,

dans une pleine logique de proximité. Nous mettons tout en œuvre pour faire reculer les déserts médicaux et développer une offre de soins là où elle est la plus dégradée. Notre vision : celle d'une santé plus accessible, non lucrative, préventive, et complémentaire à l'offre publique. Conditions *sine qua non* d'un accès universel à une offre de santé de qualité.

Nous souhaitons mettre le soin au centre du fonctionnement des hôpitaux et des établissements de santé, en valorisant ses métiers et en incluant le personnel soignant dans la gouvernance. Une telle démarche est rendue possible par l'échelle à taille humaine de nos établissements. Le Groupe SOS agit aussi en mettant l'expérience-patient au centre de la qualité des soins. *L'Hôpital du Creusot a*, par exemple, construit un réseau en diabétologie afin d'accompagner, de prévenir et soigner le diabète dans des parcours de soins où le patient est un partenaire des équipes médicales. Nous œuvrons également au développement du lien entre l'hôpital et son territoire, pour organiser la collaboration entre les différents acteurs de santé et développer une offre coordonnée et adaptée au territoire.

À Saint-Avold (Moselle, 57), notre hôpital a adapté son offre de soins au territoire pour être au plus proche des patients, à travers la constitution d'équipes mixtes entre médecins salariés et praticiens libéraux sur son territoire. Nous continuerons à encourager ce type d'initiatives porteuses de solutions concrètes et efficaces.

**À Horizon 2025,**  
notre action pour la santé  
des personnes en situation  
de vulnérabilité

Patients  
en 2020 : 170 000  
en 2025 : 300 000

Le Groupe SOS est le premier acteur associatif dans la gestion d'hôpitaux non-lucratifs, et souhaite accélérer encore sa dynamique. Notre ambition ? Doubler le nombre de nos patients, en modernisant l'offre de soins et son développement localisé. Pour y parvenir, il nous faut :

### **Agir pour un égal accès à la santé.**

En développant notre offre hospitalière de proximité, en particulier dans le Grand Est, l'Île-de-France et le Sud de la France. Nous moderniserons notre offre de soins et nos capacités hôtelières. Pour exporter l'expertise du Groupe SOS dans les pays qui en ont le plus besoin, nous envisagerons un développement à l'international.

### **Devenir un acteur décisif de la formation aux métiers du soin.**

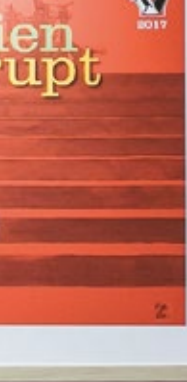
Nous ferons bénéficier de notre expérience à ceux qui désirent embrasser ces carrières et participerons à la revalorisation de ces métiers.

### **Innover pour les pathologies peu prises en charge.**

Nous poursuivrons les démarches déjà entamées pour avancer sur l'endométriose et les troubles du sommeil.

### **Combattre les déserts médicaux.**

En développant des maisons de santé pluridisciplinaires et en facilitant l'implantation des médecins de ville salariés par l'hôpital dans leur bassin de vie.





“Notre seule boussole :  
le bien-être des personnes  
âgées. Toutes nos actions  
en sont le reflet au quotidien.”

**Guy Sebbah**, Membre du Directoire

# Combattre, agir et innover aujourd'hui

## pour accompagner les vulnérabilités du grand âge

Selon l'INSEE, le nombre des plus de 85 ans passera de 1,4 million aujourd'hui à 5 millions en 2060. Nous n'avons d'autre choix que de tout faire, dès à présent, pour accompagner la perte d'autonomie de nos seniors, quelle que soit sa forme. Ici aussi, il s'agit pour nous de permettre au plus grand nombre de bénéficier des mêmes services, y compris les plus vulnérables. Notre modèle, celui d'EHPAD privés à but non lucratif, offre une alternative intéressante aux EHPAD publics et privés commerciaux en réconciliant souplesse et innovation, mission de service public et absence d'actionnariat. Leur mode de gestion privée leur donne la flexibilité nécessaire pour la mise en œuvre de solutions à même de relever le défi du grand âge : une tarification solidaire pour permettre l'accessibilité, un modèle économique à la fois souple et vertueux, une qualité reconnue de la prise en charge, des initiatives pour renforcer la prise en charge à domicile, etc.

Notre vision de l'EHPAD est aussi celle d'un lieu de vie central, où les soins sont coordonnés et qui permet de

prévenir la perte d'autonomie et de développer le lien social. Nos EHPAD hébergent de multiples activités et sont ancrés dans leur territoire. Nous sommes portés par la volonté de placer les seniors au cœur de nos actions en développant des services à la personne de grande qualité : accompagnement social, vie en collectivité, nutrition...

Chaque personne doit pouvoir accéder à un accompagnement qui lui est adapté et accéder à des activités sociales et culturelles. C'est cette même conviction qui nous pousse à miser sur le développement d'une pratique quotidienne du sport pour les seniors. Bien que les seniors utilisent moins les services numériques que le reste de la population, ils ne doivent pas être mis de côté, car ils permettent aux résidents de bénéficier des meilleurs services de santé sans avoir à se déplacer via la télé-expertise et la télé-médecine d'une part, et de se rapprocher de leurs proches d'autre part. Nous voyons donc comme une nécessité le développement de services numériques en EHPAD.

Au quotidien, nos équipes se mobilisent pour penser les solutions de demain et construire une société capable de vivre avec 5 millions de personnes de plus de 85 ans en 2060. *Ogénie* en est un bon exemple : l'association développe une offre à destination des bailleurs et des collectivités pour cartographier sur leur territoire l'ensemble des actions de lutte contre l'isolement des personnes âgées. Nous avons la conviction que les seniors doivent avoir toute la place qui leur revient dans notre société. Nos actions en sont le reflet au quotidien.

**À Horizon 2025,**  
innover au service  
des personnes âgées en  
situation de vulnérabilité

Résidents  
en 2020 : 6 000  
en 2025 : 12 000

Aujourd'hui, second gestionnaire associatif d'EHPAD, demain leader du secteur privé non lucratif dans l'accompagnement des seniors, nous nous engageons à favoriser l'innovation permanente au sein de nos structures, pour proposer un accompagnement toujours plus qualitatif et adapté à chaque résident. Nous nous engageons pour cela à :

### **Rénover et moderniser notre offre immobilière.**

Afin de nous assurer qu'elle soit conforme aux nouveaux besoins des résidents et pour accentuer l'hospitalité de nos établissements.

### **Former celles et ceux qui souhaitent exercer les métiers de l'accompagnement social et du soin.**

Nous souhaitons devenir un acteur majeur de la formation en France et accompagner ces vocations.

### **Diversifier notre offre de services.**

Nous multiplierons notre impact en créant ou en développant plus de résidences autonomie, colocations, béguinage, accueil familial, logements intergénérationnels et dispositifs de lutte contre l'isolement.



## **Territoires**

Commerce et services

“Nous avons pour ambition de faire de l’entrepreneuriat social une force de changement du monde économique.”

**Céline Peudenier**, Membre du Directoire

# **Combattre, agir et innover aujourd'hui**

pour faire de l'entreprise  
un pilier du progrès social  
et écologique

Plus de la moitié des consommateurs sont prêts à adopter un mode de consommation plus responsable, éthique et écologique, mais seuls 12% ont passé le cap. Nous chercherons donc à convaincre les 88% restants de passer à l'action, en transformant leurs modes de consommation de biens et de services. Nous le ferons en intégrant pleinement à cette démarche de forts impacts, d'un point de vue économique, social et environnemental.



Considérant que personne n'est inemployable, le Groupe SOS s'inscrit dans une démarche d'insertion par l'activité économique, créatrice de valeur dans les territoires où il est présent. Nous croyons fermement qu'un modèle capable de concilier rentabilité économique, impact social et impact environnemental, peut provenir des initiatives entrepreneuriales de terrain. Nos entreprises portent et incarnent ce combat au quotidien. Le Groupe SOS opère comme acteur d'excellence dans l'évènementiel, notamment à travers *Té*, traiteur favorisant l'excellence opérationnelle et la réinsertion par l'activité économique. Dans l'ensemble de nos boutiques *Altermundi*, nous défendons un commerce éthique et respectueux. Chaque année, ces dernières organisent le *Green Friday* : une alternative à des journées comme le *Black Friday* aux impacts très négatifs sur l'environnement.

Convaincue que les territoires doivent être dynamisés, notre association *Wimooov* s'engage au quotidien pour développer une mobilité durable et inclusive. *Auxilia*, cabinet de conseil en transition écologique du Groupe SOS, accompagne les différents acteurs pour les aider à réaliser leur transition. Pour nous, il ne peut y avoir de commerces et services au profit de la transition écologique et territoriale sans innovation sociale.

**À Horizon 2025,**  
faire de l'entreprise sociale  
un modèle de développement  
des territoires

Bénéficiaires  
en 2020 : 100 000  
en 2025 : 200 000

En déployant ses activités de commerces et services sur les territoires, le Groupe SOS s'emploie à maximiser son impact local, il s'engage à :

### **Déployer ses activités de commerces et services au niveau national.**

Nous ferons de nos quatre marques dont le potentiel de croissance est le plus fort – *Altermundi*, *Té*, *Wimoov* et *Auxilia* – des marques connues et reconnues.

### **Permettre l'insertion par l'activité économique du plus grand nombre possible de personnes.**

Nous conjuguerons en particulier nos efforts dans nos établissements qui ont un potentiel économique local important.

### **Mesurer notre impact pour faire reconnaître la durabilité de nos activités.**

Nous y parviendrons notamment grâce aux certifications, labellisations et agréments existants, afin de nous assurer du respect de standards sociaux, environnementaux et éthiques stricts.



“Nous sommes résolus à lutter contre les inégalités territoriales en améliorant et développant la vie locale.”

**Éric Balmier**, Membre du Directoire

# Combattre, agir et innover aujourd'hui

pour lutter contre  
les fractures territoriales

53% des communes de moins de 3 500 habitants ne disposent d'aucun commerce. Un chiffre qui témoigne d'une fracture territoriale de plus en plus importante... qui ne doit en aucun cas devenir une fatalité. Déjà profondément engagé pour réduire les inégalités territoriales, le Groupe SOS deviendra un acteur clé des services et commerces de proximité, du lien social et de l'engagement citoyen. Notre attention se fixe d'ores et déjà sur les territoires ruraux et les quartiers prioritaires, que nous avons placés au cœur de nos actions.

Pour commencer à revitaliser les territoires, nous avons développé le dispositif *1000 cafés*. Quoi de plus emblématique qu'un café dans la vie sociale d'un village ? Nous conjugons donc nos efforts pour les faire (re)naître partout où le besoin se manifeste. En parallèle, notre initiative *Quartiers Cafés* a permis la création de lieux fédérateurs et ressources dans des territoires dits "dévitalisés". À l'image du *Melting Potes*, café situé dans le quartier Tarbes Est, qui a fait de l'intergénérationnel et l'interculturel les deux piliers de son activité grâce à une restauration à prix accessible et l'accès à des biens culturels.

Qui dit lien social et engagement citoyen, suppose de notre part de pouvoir encourager l'innovation sociale partout où elle a vocation à naître. Notre association *Hactiv* s'y engage déjà en conseillant au quotidien les collectivités et les acteurs de terrain grâce à l'innovation numérique pour développer des plateformes citoyennes. Celles-ci font le pont entre des projets de lien social et les personnes souhaitant avoir un engagement associatif. Nous agissons ainsi au plus près des territoires pour y favoriser un développement économique local à impact social.

# **À Horizon 2025,** combattre les fractures territoriales

Habitants touchés  
par nos activités  
en 2020 : 400 000  
en 2025 : plus d'1 million



Demain, le Groupe SOS sera un acteur central de la vie locale, et multipliera son implantation territoriale en innovant toujours pour l'attractivité locale. Le Groupe prévoit de :

### **Finaliser la création des *1000 cafés*.**

Nous développerons et accompagnerons aussi la création de lieux fédérateurs et agrégateurs de services de proximité, améliorerons les services hybrides offerts dans ces lieux, et élargirons leur implantation.

### **Développer ses actions au profit de l'engagement citoyen.**

En proposant aux collectivités et acteurs du territoire, des outils de mise en relation, consultation et mobilisation des habitants.

### **Devenir un acteur incontournable dans l'accompagnement à l'ingénierie et la gestion des tiers-lieux.**

Nous innoverons dans le développement de nouvelles activités en partant des besoins des territoires (télétravail, incubation en milieu rural etc.).



Anabella

ella

Fanny

Fanny

Anabella

Anabella

Anabella

A

## **Territoires**

### Transition écologique

“Le Groupe SOS plaide pour une transition écologique concrète, unissant protection de l’environnement et impact social.”

**Eric Balmier**, Membre du Directoire

# **Combattre, agir et innover aujourd'hui**

pour lutter contre  
le réchauffement climatique  
par l'inclusion professionnelle

Plus de 2 milliards d'hectares d'écosystèmes dégradés peuvent être potentiellement restaurés si les acteurs publics et privés y engagent les moyens suffisants.

Alors que la sonnette d'alarme est tirée partout, et de plus en plus fort, sur l'état de notre biodiversité, ce chiffre résonne comme une note d'espoir. Nous combattons pour que soit intégré de manière systématique, à chaque action environnementale – patrimoine naturel, agriculture et alimentation, enseignement et formation – un volet dédié à l'insertion sociale.

Nous agissons pour la préservation et valorisation du capital naturel notamment à travers notre association *Brigades Nature*. Au quotidien, ses équipes réalisent des chantiers d'entretien et de restauration d'espaces verts et naturels, qui contribuent à la richesse de nos territoires. Lutter contre le réchauffement climatique, c'est également agir pour une agriculture durable et une alimentation saine sur les territoires. Cet engagement, le Groupe SOS le poursuit à travers des dispositifs comme *ANDES*, qui récupère les fruits et légumes, triés et revalorisés sur les chantiers d'insertion puis redistribués aux personnes aux revenus modestes au sein d'un réseau d'épiceries solidaires.

La transition écologique et sociale passe aussi par l'innovation permanente, qu'elle soit sociale ou technologique, pour sensibiliser et changer les pratiques à large échelle. Bout à bout, cela contribue à préserver nos écosystèmes et à lutter contre le réchauffement climatique. À ce titre, les équipes de *Silver Fourchette* défendent le modèle d'une alimentation saine partout en France, grâce à des actions pédagogiques et des formations visant à modifier en profondeur nos pratiques alimentaires.

**À Horizon 2025,**  
notre action pour  
la transition écologique

Bénéficiaires  
en 2020 : 170 000  
en 2025 : 500 000

Le besoin d'une société plus écologique est indispensable. Il doit trouver une réponse forte et adaptée. Le Groupe SOS souhaite décupler son action pour la transition écologique par l'inclusion professionnelle et :

### **Protéger la nature, en devenant un acteur incontournable de la préservation du vivant et de l'aménagement du territoire.**

Nous poursuivrons ainsi le développement des *Brigades Nature* sur l'ensemble du territoire, pour devenir l'un des premiers acteurs de l'entretien des espaces verts. Aussi, *Germinal* poursuivra le développement de l'artisanat local par l'entrepreneuriat.

### **Développer ses activités dans l'agriculture et la transformation alimentaire.**

Cela nous amènera à produire, transformer et distribuer à toutes et tous, des produits biologiques, locaux et équitables.

### **Former la nouvelle génération aux métiers de la nature, de l'agriculture et de l'alimentation.**

Cela se traduira notamment par de nouveaux modes de formations et d'enseignements.

### **Construire une démarche partenariale innovante.**

Nous le ferons en lien avec les acteurs économiques des filières d'avenir et des dispositifs au service de l'inclusion, par et vers, les métiers de la transition écologique.





## **Territoires**

Action internationale

“Nous croyons en la force de celles et ceux qui veulent changer le monde, et nous les encourageons à concrétiser leurs idées, en favorisant la création d'écosystèmes capables de voir naître des jeunes pousses de l'entrepreneuriat social.”

**Frédéric Bailly**, Membre du Directoire

# Combattre, agir et innover aujourd'hui au profit des territoires à l'international

Selon l'Organisation Internationale du Travail, les pays en développement auraient besoin d'investir 1 200 milliards de dollars pour garantir une protection sociale minimale. Des besoins sociaux qui s'ajoutent à des besoins économiques et aux enjeux liés au réchauffement climatique. Notre ambition : être en mesure d'apporter une réponse globale tout en nous adaptant aux spécificités locales. Nos entreprises sociales et associations interviennent dans plus de 40 pays en vue d'y favoriser le respect des droits fondamentaux et de l'environnement, un développement économique inclusif et durable et l'émergence de projets socialement innovants.

Le Groupe SOS agit par exemple au quotidien dans les pays en développement pour un accès de toutes et tous à des soins de qualité. Cette mission, c'est celle que s'est fixée *Santé Sud*. L'association a notamment formé dix médecins généralistes communautaires pour soutenir les autorités malgaches dans leur combat contre la tuberculose. Nous avons développé une expertise dans de nombreux domaines sur le territoire français et nous souhaitons la partager au niveau international, pour que puisse être dupliqué ce qui fonctionne le mieux à large échelle.

Comme pour l'ensemble de nos activités, nous encourageons également l'innovation au niveau international. Notre association *Play International* en est une excellente illustration. Elle développe des méthodes pédagogiques qui reposent sur l'utilisation du jeu sportif comme support éducatif. Avec pour objectif de transmettre des messages de prévention et de sensibilisation aux enfants. Partout, nous cherchons à comprendre les spécificités des besoins tout en mettant à profit l'expertise développée par le Groupe SOS.

# **À Horizon 2025,** notre action à l'international

Bénéficiaires  
en 2020 : 375 000  
en 2025 : 700 000

Pour répondre aux nombreux enjeux internationaux en cours et à venir, et notamment au réchauffement climatique et à la hausse des inégalités qui menacent les pays en développement, le Groupe SOS étendra ses activités à l'international. Nous souhaitons :

### **Agir pour l'internationalisation des activités du Groupe SOS.**

Cela nous permettra d'être en mesure de partager nos nombreuses expertises.

### **Développer et décentraliser la gestion de nos activités au plus près des pays où elles sont implantées.**

### **Mesurer notre impact à l'international.**

Ceci afin de subordonner nos actions à leur efficacité et exporter notre savoir-faire là où nous intervenons.

### **Construire des coalitions *ad hoc* au niveau international avec des organisations de la société civile et les pouvoirs publics.**

Nous y parviendrons en construisant des programmes, expérimentations et lieux communs.



“Nous prônons une culture d'excellence accessible à toutes et tous, où l'innovation et la création sont valorisées, qui crée des emplois pérennes.”

**Nicolas Froissard**, Membre du Directoire

# Combattre, agir et innover aujourd'hui

pour renforcer la création  
et l'innovation culturelles

Notre “laboratoire culturel des publics” est incarné au quotidien dans les activités du Groupe SOS. Nous œuvrons pour bâtir les nouveaux lieux de la fabrique culturelle, loin du clivage, souvent artificiel, entre des lieux dédiés à un public averti, et d'autres destinés à des néophytes. Pour y parvenir, nous créons de nouveaux lieux culturels, hybrides et polyvalents, à l'image de *H7* situé à Lyon, lieu dédié à l'innovation, à l'impact et à la culture. Nous nous engageons auprès des créateurs dans le domaine du cinéma et de l'image avec *Commune Image* en Seine-Saint-Denis.



Nous prenons part à la rénovation du patrimoine avec l'association *Acta Vista* dont l'un des chantiers les plus emblématiques est celui du Fort Saint-Nicolas situé à Marseille. Seule la moitié des monuments historiques classés est en bon état ou en état passable. Un constat alarmant qui contribue à la dégradation du rayonnement culturel sur les territoires. Avec *le laboratoire culturel des publics*, le Groupe SOS s'engage à la restauration du patrimoine et de ses monuments. Il s'engage pour une culture qui fait la part belle au lien social, dont le mouvement, perpétuel, pourra s'enrichir grâce à l'ensemble de ses activités et à son expertise.

Partout où nous le pouvons, sous toutes les formes possibles, nous cherchons à soutenir la culture et à la rendre accessible à tous. C'est en particulier le cas dans nos établissements du champ social, médico-social, éducatif et sanitaire où les personnes accompagnées peuvent bénéficier d'initiatives artistiques et culturelles.

Avec notre marque *respect*, nous proposons à la fois de l'éducation aux médias et à l'information pour lutter contre les fléaux des théories du complot et du harcèlement en ligne, et un média qui, de la lutte contre le racisme en passant par la laïcité, l'égalité femme-homme ou l'intégration des personnes en situation de handicap, traite de tous les thèmes au cœur des débats de société.

**À Horizon 2025,**  
contribuer au rayonnement  
culturel des territoires

Bénéficiaires  
en 2020 : 80 000  
en 2025 : 160 000

Afin de favoriser et de faciliter l'accès à la culture pour toutes et tous, le Groupe SOS souhaite à la fois renforcer ses activités spécialisées et en faire bénéficier l'ensemble de nos usagers et :

**Devenir un acteur incontournable du cinéma, du numérique et de l'image.**

**Développer une approche nouvelle du patrimoine en France et à l'international.**

Nous ferons de ce métier d'excellence, un métier d'insertion.

**Développer des projets artistiques et culturels dans les établissements sociaux et médico-sociaux en partenariat avec des institutions culturelles publiques ou privées.**

**Innover à travers de nouveaux lieux.**

Ce seront des lieux culturels, tiers-lieux porteurs d'intérêt général et artistique, afin de développer des activités nouvelles.



# Vers une Union d'associations

Une nouvelle  
organisation  
au service  
de nos objectifs

## Vers une Union d'associations

Un modèle économique agile

“Notre modèle économique et juridique est unique, solide et souple. Cela fait notre force et nous permet d’être réactifs face à toutes les situations.”

**Romain Garcia**, Membre du Directoire

# Renforcer notre modèle économique

## et développer notre performance extra-financière

Depuis plus de 35 ans, nous avons construit une organisation solide, à partir d'un modèle unique en son genre. Notre agilité décisionnelle et nos compétences de gestion partagées nous permettent d'anticiper les évolutions et les imprévus. Avec une croissance de 11.5% en 2021, un résultat bénéficiaire et des réserves de liquidités non mobilisées, le Groupe SOS débute 2022 avec une solide assise financière. En plus de cela, nous avons toujours veillé à être propriétaire de notre immobilier : avec ses 500 000 m<sup>2</sup>, le Groupe SOS apporte une garantie et une pérennité de fonctionnement à ses activités et à ses partenaires.

Ce modèle vertueux repose sur des activités diversifiées qui bénéficient de fonctions supports mutualisées. Celles-ci permettent d'évoluer avec agilité et réactivité, tout en prenant en compte les spécificités des différents secteurs d'intervention du Groupe SOS. Demain, les directions transverses du Groupe SOS (Direction du développement durable et des achats ; de la communication ; développement et de l'innovation ; financière ; immobilière ; juridique ; des ressources humaines...) seront rassemblées au sein du Secrétariat Général et du Cabinet qui seront chargés d'appuyer les secteurs-métiers du Groupe, de proposer des solutions techniques innovantes, de contrôler les risques et de faire vivre le dialogue de gestion.

La performance extra-financière fait partie intégrante des objectifs de suivi des processus transverses de gestion du Groupe.

Le Groupe SOS se transformera en une union de plusieurs associations qui rempliront des missions de service public ou des activités d'intérêt général :

- Toutes les missions de services publics sont des activités soumises à des obligations spécifiques pour lesquelles les pouvoirs publics, en tant que délégués, contrôlent et évaluent l'activité et leur financement. Nos principales missions de services publics sont les activités relatives au handicap, aux addictions, à l'habitat et à l'action sociale et la protection de l'enfance. Les hôpitaux, les EHPAD et certaines crèches associatives exercent pour partie des missions de service public, et sont



contrôlées comme telles. Aucun bénéfice ne peut être retiré de l'exercice d'une mission de service public.

- Les activités d'intérêt général sont un ensemble d'activités en gestion libre. Les domaines sont variés, certains étant fortement régulés par les pouvoirs publics, d'autres étant soumis aux règles de concurrence : soins et services à la personne, services et conseils aux collectivités et aux entreprises, commerce, événementiel, activités de formation, activités éducatives et de la petite enfance, aide alimentaire, entretien des espaces verts et du patrimoine, production de biens manufacturés, activités culturelles, activités humanitaires et solidaires (ONG). L'intégralité des bénéfices des activités en gestion libre sont réinvestis dans les activités du Groupe.

**À Horizon 2025,**  
la performance au profit de tous

Chiffre d'affaires  
en 2020 : 1,08 milliard  
en 2025 : 2 milliards

Pour accompagner le développement du Groupe SOS et la performance de l'impact auprès de nos bénéficiaires il est prévu de :

### **Garantir la performance des services de gestion du Groupe.**

En accompagnant la décentralisation des fonctions supports au plus près du terrain et en poursuivant le travail de mutualisation des fonctions supports des associations qui en ont besoin.

### **Valoriser les pratiques.**

En assurant une meilleure coordination et visibilité des fonctions supports des secteurs et du Groupe SOS.

### **Maîtriser les risques.**

Par la mise en place des comités de performance économique et de développement qui prévalideront chaque nouvelle action que nous souhaitons développer ou accueillir.

### **Accroître notre performance extra-financière.**

En intensifiant la transition écologique dans nos activités et nos pratiques (achats responsables, empreinte carbone maîtrisée...) par des objectifs clairs et mesurés par les Objectifs de Développement Durable.

## Vers une Union d'associations

Une organisation au service de nos objectifs

“Notre richesse réside avant tout dans la diversité de nos métiers. Ce partage d'expertise permanent nous aide à aller toujours plus loin, à innover et à inventer les solutions de demain.”

**Sofiane Kherarfa**, Membre du Directoire

# Rendre notre organisation plus transversale

Convaincus qu'une partie de notre richesse et de notre force réside dans la capacité de nos métiers de travailler ensemble et de partager des pratiques et expériences différentes, nous nous engageons dans plusieurs grandes thématiques fondamentales à toutes nos activités.

Nous développons ainsi des réflexions transverses autour de l'inclusion professionnelle, de la lutte contre les violences faites aux femmes et des inégalités de genre dans l'ensemble de nos activités, du développement d'une stratégie au service de l'inclusion numérique de nos bénéficiaires, et d'une plus grande participation de nos usagers dans la vie des établissements.

Les besoins dans le champ social sont immenses. Les réponses et solutions sur le terrain sont foisonnantes, souvent pertinentes, mais trop rarement croisées, mesurées, évaluées. L'enjeu est important : il s'agit d'améliorer la qualité des dispositifs d'accompagnement des plus fragiles tout en garantissant une bonne utilisation de l'argent public. Nous avons la conviction qu'en travaillant main dans la main avec les pouvoirs publics, les entreprises et des chercheurs indépendants, nous pourrons encore mieux tester, observer, évaluer et développer le cas échéant les innovations sociales et écologiques de demain.

Par ailleurs, le Groupe SOS, implanté dans toutes les régions françaises et dans de nombreux départements, identifiera des interlocuteurs en tant que délégués territoriaux. Ils représenteront le Groupe de manière transverse et favoriseront l'animation de nos activités à l'échelon local.

Enfin, le Groupe SOS est riche de ses expertises et de son expérience de terrain. Nous ferons entendre notre voix militante dans le débat public en proposant des solutions et propositions concrètes à destination des décideurs pour faire bouger les lignes.



**À Horizon 2025,**  
la transversalité irriguera  
toutes nos actions

Bénéficiaires directs  
en 2020 : 1,4 million  
en 2025 : 3 millions



Afin de favoriser l'efficacité de nos actions et mobiliser nos expertises pour la construction de notre futur, nous allons ces cinq prochaines années :

### **Poursuivre le développement de l'innovation sociale entre nos métiers.**

Un laboratoire d'innovation sociale sera créé et des équipes seront dédiées pour animer des groupes de réflexions face aux besoins sociaux mal satisfaits et accélérer le développement d'innovations sociales probantes.

### **Mesurer précisément l'impact de nos actions.**

Développer une culture de l'impact mesuré et se donner des repères communs pour mettre en place des démarches d'évaluation par périmètre d'action cohérent, et travailler en étroite collaboration avec le monde académique.

### **Mandater des délégués territoriaux qui représentent le Groupe dans chaque région et chaque département au sein desquels nous avons des activités.**

Afin de développer une dynamique territoriale entre nos établissements et services locaux.

### **Porter auprès des pouvoirs publics les propositions concrètes de nos plaidoyers.**

Pour plus de solidarité et d'écologie dans nos sociétés.

**Vers une Union d'associations**  
Une organisation juridique simplifiée

## **Union Groupe SOS**



### **8 Associations Mères**

Santé

Seniors

Solidarités

Jeunesse

Culture

Commerce  
et services

Transition  
écologique  
et territoriale

Action  
internationale



**650 associations,  
entreprises sociales,  
établissements et services**

# Le Groupe SOS, une Union d'associations

Demain, le Groupe SOS sera constitué sous forme d'Union d'associations qui regroupera 8 Associations Mères, chaque Association Mère pilotant les activités d'un des 9 secteurs du Groupe SOS (Santé, Seniors, Solidarités, Jeunesse, Commerce et services, Transition écologique et Action territoriale, Culture, International).

La gouvernance du Groupe SOS reposera sur un Conseil d'Administration et une Assemblée Générale, composés de l'ensemble des administrateurs et membres actifs des Associations Mères composant l'Union, et d'un Directoire, instance exécutive et collégiale du Groupe SOS, qui s'assurera de déterminer et mettre en œuvre les stratégies transversales du Groupe et veillera au respect des orientations définies.

**À Horizon 2025,**  
de nouveaux administrateurs  
pour construire les stratégies  
métiers et superviser leur bonne  
mise en œuvre

## **Une Assemblée Générale**

Composée de l'ensemble des membres actifs des Associations Mères de l'Union, elle validera les orientations du Groupe SOS et contrôlera leur bon déploiement.

## **Un Conseil d'Administration**

Composé d'Administrateurs bénévoles désignés par les 8 Associations Mères, qui participeront activement à la définition des stratégies du Groupe SOS.

## **8 Associations Mères**

Elles piloteront les différents métiers du Groupe SOS.

## **Un Directoire**

Instance exécutive et collégiale du Groupe, il s'assurera de proposer et mettre en œuvre ses stratégies, et veillera au respect des orientations définies par l'Union au sein de chaque Association Mère.

## **Un Comex**

Il réunira les métiers et les fonctions supports (secrétariat général et cabinet) du Groupe et contribuera à une meilleure prise en compte des réalités de nos activités dans les décisions prises. Le Comex s'assurera ainsi d'un plus grand partage d'expertises.

## **Des associations, entreprises sociales et services**

Elles développeront les actions du Groupe SOS sur le terrain.

# Contact

102C rue Amelot  
75011 Paris  
01 58 30 55 55  
info@groupe-sos.org  
groupe-sos.org

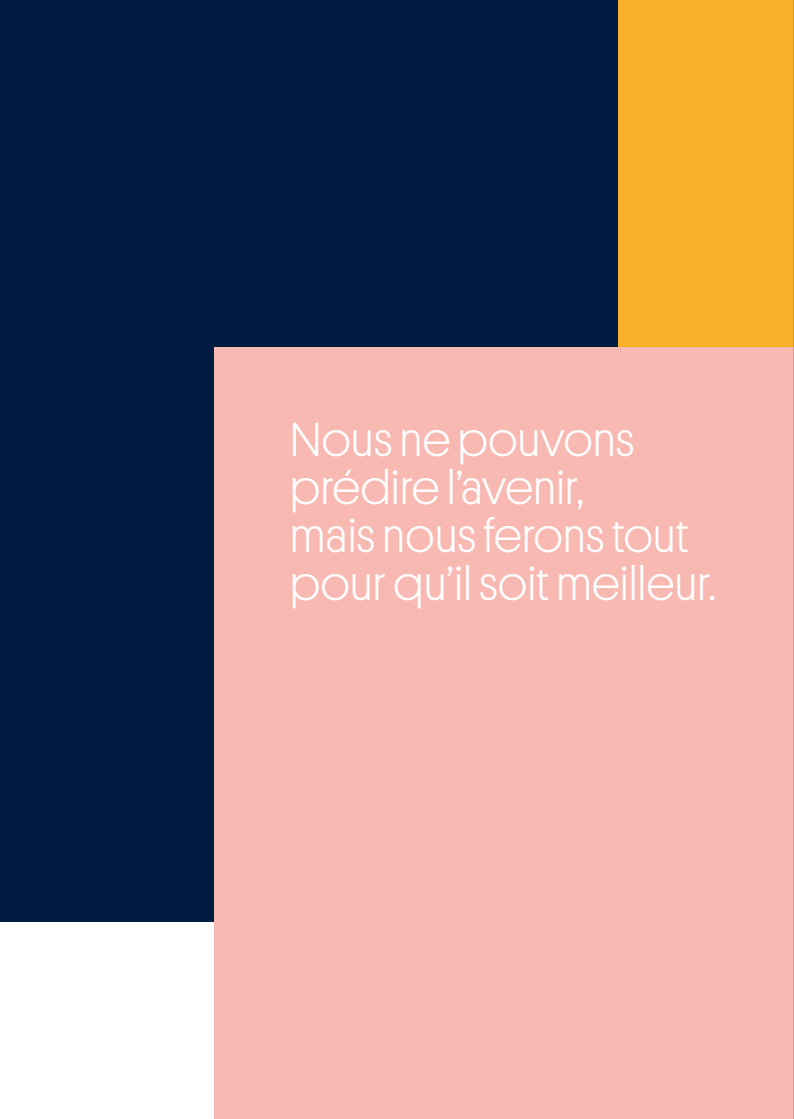
 groupesos  
 groupe-sos  
 groupe\_sos  
 groupesos  
 groupe\_sos

Crédits photos: Brian du Halgouet  
Autres photos prises par  
les équipes du Groupe SOS.

Achévé d'imprimer en juin 2022  
sur les presses de Graph2000,  
France

Papier: Arena White Smooth  
Certifié FSC®, issu d'une gestion  
durable des forêts.





Nous ne pouvons  
prédire l'avenir,  
mais nous ferons tout  
pour qu'il soit meilleur.