

# 12 QUESTIONS SUR LE GROUPE SOS

- 1. Quelles sont les valeurs du Groupe SOS ?**
- 2. De quelle manière est organisé le Groupe SOS ?** *Quel est le statut juridique du Groupe SOS ? A qui appartient le Groupe SOS ? Quelle est la Gouvernance du Groupe SOS ?*
- 3. Quel est le modèle économique du Groupe SOS ?** *Quelles sont les activités du Groupe SOS ?*
- 4. Quel est le budget du Groupe SOS ?** *Le Groupe SOS est-il à l'équilibre ? Le Groupe SOS a-t-il des fonds en réserve ? D'où provient le budget du Groupe SOS ? Quelle est la croissance du Groupe SOS ?*
- 5. Le Groupe SOS reçoit-il beaucoup de subventions ?** *Pourquoi le Groupe SOS reçoit-il des financements publics ?*
- 6. Quelle est la stratégie du Groupe SOS ?**
- 7. Pourquoi le Groupe SOS dispose-t-il d'un "patrimoine immobilier" ?**
- 8. Comment les associations rejoignent-elles le Groupe SOS ?** *Pourquoi des associations rejoignent-elles le Groupe SOS ? Quel est le processus pour rejoindre le Groupe SOS ? Comment le Groupe SOS grandit-il ?*
- 9. Le Groupe SOS rachète-t-il des associations ? Rachète-t-il des entreprises ?** *Pourquoi le Groupe SOS a-t-il des filiales commerciales ? Le Groupe SOS perçoit-il des dividendes ? Il y a-t-il des structures lucratives au Groupe SOS ?*
- 10. Pourquoi dit-on que le Groupe SOS est un "leader" ?**
- 11. Le Groupe SOS est-il un groupe engagé ?** *Le Groupe SOS fait-il du lobbying ? D'où viennent les plaidoyers du Groupe SOS ?*
- 12. Le Groupe SOS est-il affilié à un mouvement politique ?**

# 1. Quelles sont les valeurs du Groupe SOS ?

**Le Groupe SOS a été fondé au cœur des années Sida, en 1984, sous le nom de SOS Drogue International. Cette première association du Groupe SOS fut pionnière dans le développement de dispositifs d'aide et de soin pour les personnes toxicomanes. Depuis 1984, les valeurs du Groupe SOS guident ses actions. Elles sont un prérequis pour tout établissement, association, entreprise sociale du Groupe :**

## **Le courage d'être solidaires**

Les actions du Groupe SOS suivent une direction : celle de bâtir un monde plus juste, où toutes et tous peuvent vivre et s'épanouir ensemble. Personne ne doit être laissé au bord de la route, quelle que soit la complexité de sa situation et de son parcours. Les activités du Groupe SOS ont pour objectif de combattre, agir et innover au plus près des besoins des personnes vulnérables, des générations futures et des territoires, afin que chacun et chacune puisse avoir une vie digne, et exercer sa citoyenneté.

## **La fierté de défendre l'égalité de chacun et chacune**

Les actions du Groupe SOS excluent toute forme de discrimination quel que soit son fondement, et suit le principe d'inconditionnalité : quel que soit l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, l'origine, l'état de santé, la croyance, les opinions... toute personne bénéficie d'une écoute de ses besoins.

Le Groupe SOS n'est l'émanation d'aucun courant religieux ou politique, et est une organisation laïque et apolitique, garantissant la liberté de conscience. Le Groupe SOS s'engage à respecter l'égalité des droits à tous les niveaux de son action, et à la promouvoir au sein de la société.

## **L'audace d'être différent.e.s**

Depuis près de 40 ans, le Groupe SOS est une organisation indépendante, unique et atypique dans le paysage associatif. Le Groupe a prouvé à maintes reprises qu'il faut savoir bousculer le cadre établi, expérimenter, rassembler de nouveaux acteurs pour faire évoluer positivement, et de manière constructive, la société. C'est dans l'ADN du Groupe SOS que d'innover, de décentraliser la prise de décision, de proposer de nouvelles manières de faire et d'agir et d'oser les défendre aux yeux de toutes et tous.

Le Groupe SOS revendique d'être un groupe de grande amplitude : sa taille lui permet d'imaginer puis de déployer des projets d'ampleur, comme 1000 cafés ; de venir en aide à des associations et des entreprises sociales, pour sauvegarder leurs activités et leurs emplois ; de mettre en œuvre des mécanismes de solidarité financière, pour pallier les difficultés économiques que certaines entités peuvent rencontrer ponctuellement.

Par ailleurs, au Groupe SOS, rien n'appartient à personne. Le Groupe ne dispose d'aucun actionnaire, n'a aucun dividende à reverser. L'écart de salaires est encadré, afin d'apporter davantage de justice sociale, et la formation et le développement de carrières pour tous les métiers et tous les niveaux hiérarchiques est encouragée.

## 2. De quelle manière est organisé le Groupe SOS ?

*Quel est le statut juridique du Groupe SOS ? A qui appartient le Groupe SOS ?  
Quelle est la gouvernance du Groupe SOS ?*

Le Groupe SOS est un groupe associatif, **dont la gouvernance est pensée au plus près des métiers** :

### **Les associations et entreprises sociales du Groupe SOS**

Les associations et entreprises sociales du Groupe SOS disposent de leurs propres instances de gouvernance : un ou une présidente, un ou une vice-présidente, un conseil d'orientation... Ces instances jouent le rôle de contrôle et d'orientation.

Par ailleurs, ces associations et entreprises sociales disposent de leurs propres instances exécutives (directeurs et directrices générales...), qui gèrent au quotidien leur organisation et les équipes de terrain.

### **Les associations-fondatrices du Groupe SOS, par métiers**

Ces associations et entreprises sociales sont rassemblées par métiers, **au sein de 8 associations-fondatrices** : Groupe SOS Jeunesse, Groupe SOS Seniors, Groupe SOS Solidarités, Groupe SOS Santé, Groupe SOS Culture, Groupe SOS Commerce et services, Groupe SOS Transition écologique et territoires, Groupe SOS International.

Chaque association-fondatrice dispose d'un conseil d'administration propre, composé d'administrateurs et administratrices bénévoles et qualifiés pour leur mission. Chaque CA des huit associations-fondatrices élit 2 représentant.e.s, **qui siègent au CA de l'Union Groupe SOS**.

### **L'Union Groupe SOS, au service des associations et entreprises sociales du Groupe SOS**

La gouvernance de l'Union Groupe SOS est composée :

#### ***D'une gouvernance bénévole***

L'Assemblée Générale, composée de l'ensemble des membres actifs des associations de l'Union, et le Conseil d'administration de l'Union, ont pour rôle de définir les orientations stratégiques du Groupe SOS, de valider les comptes et de contrôler les budgets des activités.

#### ***D'un management salarié collégial***

Le **Directoire** constitue l'instance exécutive du Groupe SOS, qui met en œuvre les orientations définies par le CA. Le collectif du Directoire est composé d'un Président du Directoire (Jean-Marc Borello) et de 9 Vice-Président.e.s Exécutifs. Les décisions du Directoire sont prises à la majorité des votes.

Le **Comex**, composé des Directeurs et Directrices Généraux et de Directeurs et Directrices transverses, contribue aux prises de décisions du Directoire, en l'éclairant sur les réalités des actions de terrain, et met en œuvre les orientations décidées par le Directoire.

### 3. Quel est le modèle économique du Groupe SOS ?

Quelles sont les activités du Groupe SOS ?

Le Groupe SOS mène 2 formes d'activités :

- **Des activités en gestion sous contrôle des pouvoirs publics (communes, départements, régions, Etat) :**
  - Etablissements sociaux et médico-sociaux pour personnes en situation de handicap, d'exclusions... (*Groupe SOS Solidarités*)
  - Etablissements sociaux de l'aide sociale à l'enfance (ASE) et de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ). (*Groupe SOS Jeunesse*)
- **Des activités en gestion libre :**
  - *Etablissements sanitaires et médico-sociaux : hôpitaux associatifs, EHPAD associatifs... (Groupe SOS Santé et Groupe SOS Seniors)*
  - *Commerces responsables, épiceries solidaires, sites patrimoniaux, sites environnementaux, tiers-lieux culturels, cabinets de conseil en transition socio-écologique, ONG internationales... (secteurs Culture, Transition écologique et territoires, International)*

La mutualisation des fonctions supports permet d'évoluer avec réactivité, en prise avec les spécificités des différents métiers du Groupe SOS.

Par sa taille, le Groupe SOS peut mettre en œuvre des mécanismes de solidarité financière entre entités, pour pallier les difficultés économiques que certaines peuvent rencontrer ponctuellement, investir dans l'innovation, et assurer son indépendance.

#### Missions de service public

*Activités en gestion sous contrôle des pouvoirs publics*

*Etablissements sociaux et médico-sociaux pour personnes en situation de handicap, en situation d'exclusions... (Groupe SOS Solidarités)*

*Etablissements de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), crèches... (Groupe SOS Jeunesse)*

Aucun bénéfice

#### Missions d'intérêt général

*Activités en gestion libre*

*Etablissements sanitaires et médico-sociaux : hôpitaux associatifs, EHPAD associatifs... (Groupe SOS Santé et Groupe SOS Seniors)*

*Commerces durables et de proximité, établissements culturels, cabinets de conseil en transition, espaces naturels protégés, ONG internationales...*

100% des bénéfices réinvestis

*Sans actionnaire, non-lucratif, les résultats du Groupe SOS sont réinvestis dans nos projets sociaux et environnementaux.*

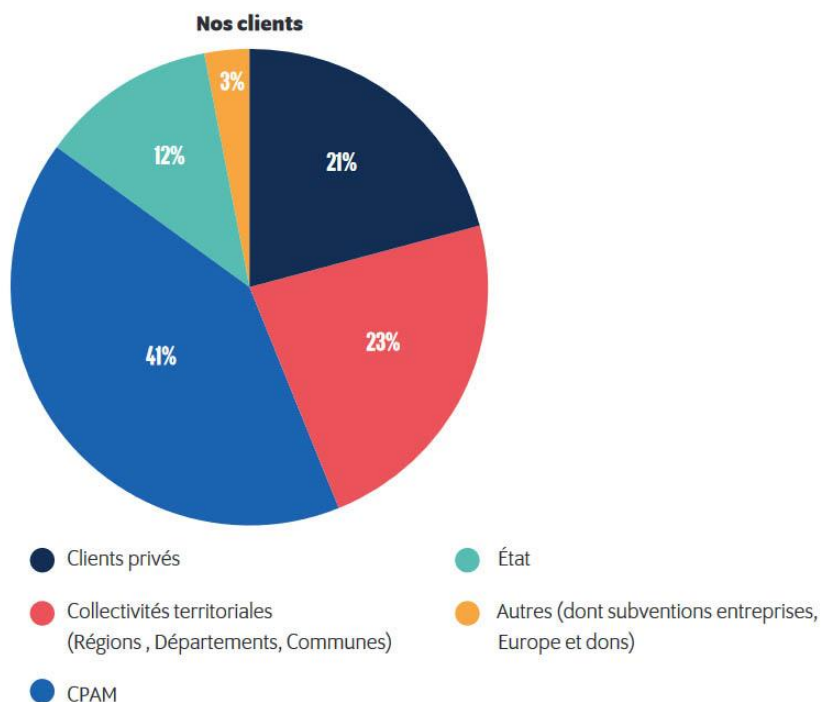
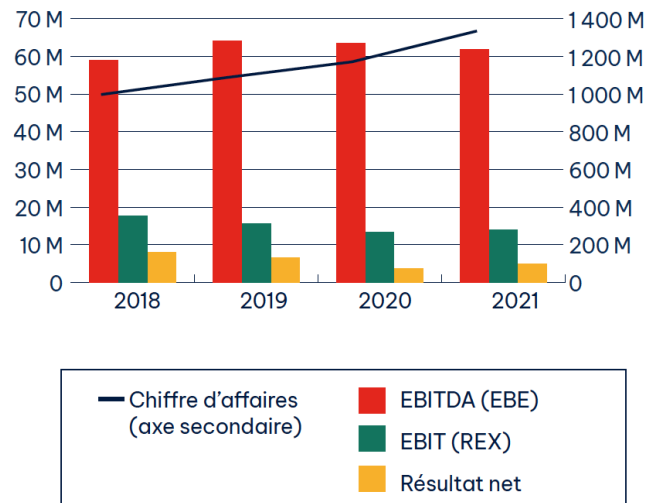
## 4. Quel est le budget du Groupe SOS ?

*Le Groupe SOS est-il à l'équilibre ? Le Groupe SOS a-t-il des fonds en réserve ? D'où provient le budget du Groupe SOS ? Quelle est la croissance du Groupe SOS ?*

En 2022, le chiffre d'activité du Groupe SOS ressort à 1,5 milliard d'euros. **Ce chiffre équivaut à la somme de tous les budgets** des associations et entreprises sociales (salaires, charges...) qui composent le Groupe SOS.

**Le chiffre d'activité ne doit pas être confondu avec le résultat** : le résultat 2021 du Groupe SOS s'établit à +5 millions d'euros, soit environ 0,4% du total du chiffre d'activité. Le résultat du Groupe SOS est stable depuis plusieurs années, compris entre -5 et 10 millions d'euros.

### Évolution des principaux indicateurs de résultat



**Le Groupe SOS ne dispose d'aucun actionnaire. Il n'y a donc aucun dividende à reverser. Chaque année, le bénéfice éventuel est réinvesti pour pérenniser les activités, ou mis en réserve.** Cette mise en réserve permet au Groupe SOS d'assurer, en cas de difficulté d'une association, des relais de trésorerie aux entités en difficulté ; ou, comme ce fut par exemple le cas en 2021, de verser les aides Ségur aux équipes avant même leur prise en charge dans les budgets de fonctionnement.

## 5. Le Groupe SOS reçoit-il beaucoup de subventions ?

*Pourquoi le Groupe SOS reçoit-il des financements publics ?*

Non, le Groupe SOS ne vit pas de subventions. Une subvention est une aide financière fournie par les pouvoirs publics sans contrepartie. A contrario, le Groupe SOS effectue, entre autres, des activités de mission de service public, et est rémunéré pour cela. C'est le cas de toutes les associations ou entreprises qui remportent des marchés publics, pour mener à bien des missions déléguées par les pouvoirs publics.

Par exemple, les départements font appel aux associations du Groupe SOS pour les accompagner dans leurs missions de solidarités et cohésion (dépendance, aide sociale à l'enfance...), les municipalités dans leurs missions communales (crèches, culture...), l'Etat dans ses missions régaliennes (protection judiciaire de la jeunesse, asile et intégration, logement d'abord, santé...).

Certaines activités du Groupe SOS sont par ailleurs financées en partie par des clients privés, en retour des services dont ils bénéficient : c'est le cas des résidents de nos EHPAD par exemple, ou encore des familles ayant des enfants dans nos crèches.

C'est la conviction même de l'économie sociale et solidaire : **la coopération entre les pouvoirs publics, garants de l'intérêt général, et les acteurs privés experts** dans leurs domaines, tels que les associations et entreprises sociales du Groupe SOS, **est essentielle pour servir l'intérêt général**. Les contrôles réguliers des partenaires et autorités de contrôle, et plusieurs rapports de la Cour des Comptes ont ainsi salué le travail du Groupe SOS.

## 6. Quelle est la stratégie du Groupe SOS ?

En 2020, le Groupe SOS a mené une réflexion pour définir une stratégie sur 5 ans, s'appuyant sur ses équipes de terrain, de siège, et ses partenaires. 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 poursuivrons 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 :

**Doubler l'impact des actions** du Groupe SOS d'ici 2025, en France et à l'international : cette ambition est un impératif face aux besoins de la société, nombreux, qui tendent à croître. Doubler l'impact, c'est à la fois doubler le nombre de personnes qui bénéficient de nos actions, en améliorant la qualité des services que nous proposons, et en développant l'innovation de nos actions.

**Former, créer des ponts entre les expertises internes comme externes, expérimenter et mesurer l'impact**, renforcer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées, faire entendre la voix des équipes et des bénéficiaires dans l'espace public...

Retrouvez ici ["Horizon 2025", la stratégie du Groupe SOS jusqu'en 2025.](#)

## 7. Pourquoi le Groupe SOS dispose-t-il d'un "patrimoine immobilier" ?

Dès les débuts du Groupe SOS, pendant les années Sida, et **pour faire face aux refus des bailleurs** d'accorder leurs locaux à des activités d'hébergement et de soin de personnes toxicomanes ou séropositives, il a été nécessaire pour le Groupe SOS d'être propriétaire de son immobilier. Cette réalité perdure pour bon nombre de nos activités (accueil de jeunes en CEF, accueil de personnes présentant des problèmes d'addiction...)

Par ailleurs, l'absence de foncier est souvent une faiblesse du monde associatif :

- Des associations peuvent se retrouver du jour au lendemain sans locaux pour leurs activités et leurs bénéficiaires ;
- Le loyer est un coût pour les associations ;
- La location peut empêcher l'aménagement des locaux pour un accueil optimal du public visé.

Attentif quant à la pérennité de ses activités, et **veillant avant tout à pouvoir accueillir sans discontinuer ses bénéficiaires**, le Groupe SOS cherche ainsi, dans la mesure du possible, à être propriétaire de son immobilier. Cela permet à nos établissements **de ne pas avoir à verser un loyer à des propriétaires extérieurs, souvent lucratifs, eux.**

En tant que groupe associatif, le Groupe SOS ne dispose pas de capital financier, et réinvestit la totalité de son éventuel bénéfice chaque année. Lorsque l'on ne dispose ni de capital ni de réserve, les actifs (et notamment les actifs immobiliers) rassurent les financeurs sur la viabilité de nos activités. Cela permet au Groupe SOS d'obtenir plus facilement les fonds nécessaires à l'entretien ou à la rénovation des bâtiments, pour permettre aux bénéficiaires **d'être accueillis toujours dans de meilleures conditions.**

## 8. Comment les associations rejoignent-elles le Groupe SOS ?

*Pourquoi des associations rejoignent-elles le Groupe SOS ? Quel est le processus pour rejoindre le Groupe SOS ? Comment le Groupe SOS grandit-il ?*

Le tissu associatif français est particulièrement développé. Toutefois, de nombreuses associations rencontrent des difficultés : essoufflement et/ou vieillissement ou départ à la retraite des dirigeant.e.s, manque de fonds, manque de disponibilité des administrateurs/administratrices, appréhension face aux responsabilités juridiques, croissance et volonté de changement d'échelle, recherche de liens avec d'autres acteurs...

**Pour ces raisons, le Groupe SOS est fréquemment sollicité par des associations de toutes tailles, désireuses de rejoindre un groupe associatif solide, une expertise-métier, des fonctions supports mutualisées....**

Face à l'ampleur des demandes, accrues par les récentes crises économiques, le Groupe SOS opère des choix, et est contraint de décliner un grand nombre de demandes. Un nombre réduit d'associations, répondant à plusieurs critères d'impact social et environnemental, et correspondant aux projets de développement du Groupe SOS, sont ponctuellement sélectionnées pour rejoindre le Groupe.

**Ainsi, depuis 1984, le Groupe SOS est venu en aide à plusieurs associations pour sauvegarder leurs activités et leurs emplois.**

La force du Groupe SOS, c'est d'adapter le mode de rapprochement à la situation et au projet des associations qui souhaitent le rejoindre. La "filialisation associative", par exemple, permet à l'association de conserver son identité juridique propre, son histoire et ses activités.

Celles et ceux qui nous ont rejoints l'ont fait parce qu'elles l'ont choisi afin de conserver leur singularité, leur histoire et leurs actions tout en bénéficiant d'avantages du collectif.

**Pour chaque association, un projet personnalisé est défini :** le projet est adapté à son histoire, à son identité, à ses valeurs. C'est ensuite au CA et à l'AG de l'association de voter, ou non, le rapprochement à l'unanimité (ou dans les conditions que prévoient ses statuts).



## 9. Le Groupe SOS rachète-t-il des associations ? Rachète-t-il des entreprises ?

*Pourquoi le Groupe SOS a-t-il des filiales commerciales ? Le Groupe SOS perçoit-il des dividendes ? Il y a-t-il des structures lucratives au Groupe SOS ?*

**Une association ne peut en aucun cas faire l'objet d'un rachat.** Une association qui s'adosse à une autre organisation le choisit : c'est au CA et à l'AG d'une association de voter, ou non, le rapprochement à l'unanimité (ou dans les conditions que prévoient ses statuts), au Groupe SOS. (Voir également question 8).

**Concernant des entreprises, le Groupe SOS peut prendre des participations,** majoritaires ou minoritaires, au sein d'entreprises sociales qui poursuivent des objectifs d'impact social ou environnemental. Le Groupe SOS a la conviction que l'entreprise a un rôle à jouer dans la transition sociale et environnementale.

**Par ailleurs, le Groupe SOS dispose d'activités commerciales :** c'est le cas de nos magasins Altermundi, pionniers du marché des produits responsables. Les activités commerciales du Groupe SOS portent un projet social et/ou environnemental fort : ce sont des entreprises d'insertion avec des projets à fort impact positif. **Ces entreprises sont de lucrativité limitée :** principe fort de l'économie sociale et solidaire, la lucrativité limitée oblige à ce que les bénéfices éventuels soient réinvestis pour pérenniser l'activité exclusivement.

## 8. Pourquoi dit-on que le Groupe SOS est un "leader" ?

De par ses valeurs et sa capacité à concilier efficacité économique et intérêt général, le Groupe SOS a su s'imposer dans de nombreux secteurs d'activités, et être précurseur sur d'autres.

L'accueil inconditionnel des personnes, a par exemple amené **à repenser le modèle des EHPAD**, avec la mise en place du surloyer solidaire : nos EHPAD associatifs sont accessibles à tous quel que soit son niveau de revenu. Nos équipes ont aussi pu lancer des projets comme la Plateforme petite enfance et handicap-Egaldia, pour accompagner les enfants présentant un retard de développement et/ou une dysharmonie et/ou un handicap.

**Aujourd'hui, en Europe, le Groupe SOS est le seul groupe associatif à proposer un tel modèle de gouvernance et d'économie.** Le Groupe SOS, présent dans 40 pays, a par ailleurs pour objectif de développer le modèle de l'entrepreneuriat social à l'international. Nos engagements : bâtir des modèles économiques pérennes pour sortir de la dépendance aux subventions, et inventer des solutions face à chaque problème social et environnemental.

### Seniors :

- 2<sup>ème</sup> gestionnaire associatif de résidences pour aînés

### Santé :

- 1<sup>er</sup> gestionnaire associatif d'établissements hospitaliers

### Social et médico-social :

- 1<sup>er</sup> acteur associatif de la protection de l'enfance
- 1<sup>er</sup> gestionnaire associatif d'établissements de soins avec hébergement temporaire
- 2<sup>ème</sup> acteur associatif de la lutte contre les addictions
- 5<sup>ème</sup> acteur associatif de l'asile et l'intégration,

### ONG, associations, et entreprises sociales et solidaires :

- 1<sup>er</sup> opérateur d'éducation critique aux médias
- 1<sup>er</sup> acteur de la mobilité inclusive
- 3<sup>ème</sup> acteur de l'inclusion par l'emploi, notamment autour des métiers verts

## 11. Le Groupe SOS est-il un groupe engagé ?

*Le Groupe SOS fait-il du lobbying ? D'où viennent les plaidoyers du Groupe SOS ?*

Oui, le Groupe SOS porte, avec expertise et conviction, des propositions concrètes auprès des pouvoirs publics, pour faire évoluer notre société. En tant qu'acteur de terrain, le Groupe SOS constate, depuis 40 ans, l'impact des politiques publiques sur ses activités et, donc, sur les bénéficiaires accompagnés.

Les propositions du Groupe SOS ont pour but de faire émerger les solutions et concrétiser les évolutions nécessaires à un monde plus juste et durable. Celles-ci sont issues d'une réflexion à plusieurs dimensions :

**Donner une voix aux bénéficiaires.** Le Groupe SOS a toujours mis au cœur de son accompagnement l'empowerment des personnes accompagnées, pour qu'elles deviennent actrices de leur prise en charge. L'avis des premiers concerné.e.s doit compter.

**S'appuyer sur l'expertise des professionnels.** Sur le terrain, les équipes du Groupe SOS sont les mieux placés pour constater des manquements dans les politiques publiques, et l'émergence de nouveaux besoins.

**Œuvrer collectivement au sein des fédérations représentatives** (FEHAP, CNAPE, FAS, Mouvement Impact France...). Dans ses activités, le Groupe SOS échange et agit avec d'autres acteurs associatifs, pour porter avec eux des propositions.

Ainsi, le Groupe SOS a pris récemment pris position :

- *Pour une revalorisation des métiers du social et du médico-social ;*
- *Pour un système de santé plus innovant, plus opérant et plus à l'écoute ;*
- *Pour favoriser les droits fondamentaux des personnes en situation de handicap ;*
- *Pour un accueil adapté des personnes en situation d'exil ;*
- *Pour une transformation des politiques sociales du logement ;*
- *Pour limiter l'incarcération des mineur.e.s et centrer les réponses pénales autour de l'éducation ;*
- *Pour une riposte ambitieuse au VIH/sida, construite aux côtés des personnes concernées ;*
- *Pour un nouveau contrat social de la culture ;*
- *Pour une transition écologique au plus près des territoires ;*
- ...

Retrouvez ici [les plaidoyers et prises de position du Groupe SOS.](#)

## 12. Le Groupe SOS est-il affilié à un mouvement politique ?

**Non. Le Groupe SOS est indépendant, et n'est l'émanation d'aucun parti.** Le Groupe SOS n'hésite pas à témoigner de son désaccord et à revendiquer des changements dans les politiques publiques, depuis 40 ans, quel que soient les gouvernements : c'est le cas sur des sujets tel que les politiques de lutte contre les addictions, le VIH/sida, la valorisation des métiers de la santé, du social et du médico-social....

Par ailleurs, à titre individuel, **chacun.e peut librement s'engager** et s'investir à titre personnel dans un mouvement. De nombreux salarié.e.s sont engagés, voire même élus, au sein de différents mouvements.

**Enfin, le Groupe SOS travaille au quotidien avec des élu.e.s** (maires, président.e.s de conseils départementaux, conseils régionaux, ministres...) **de différentes sensibilités.** La collaboration avec les décideurs publics, territoriaux ou nationaux ne repose que sur notre capacité à inspirer les politiques publiques qui reconnaissent l'efficacité de nos innovations, les reprennent, les amplifient, les systématisent.

# GroupesOS

Entreprendre au profit de tous





## Restons connecté·e·s !

102 rue Amelot 75011 Paris

01 58 30 55 55

info@groupe-sos.org

[groupe-sos.org](http://groupe-sos.org)

-  groupe\_sos
-  groupe-sos
-  @groupesos
-  groupe\_sos