



L'économie sociale est souvent accusée de ne pas savoir gérer ou de gérer à des coûts exorbitants. Pourtant, c'est souvent de ce secteur que viennent les solutions les plus innovantes comme en témoigne l'organisation originale mise en place par le Groupe SOS.



# SOS : quand insertion et solidarité avec bonne gestion



BOÎTE À OUTILS

## Une démarche de groupe

L'exigence de « bonne gestion » est un souci pour de très nombreuses structures de l'ESS. Reste que la lutte contre l'exclusion n'a pas forcément l'image d'un secteur en pointe dans ce domaine. Le Groupe SOS qui s'occupe prioritairement de personnes en situation d'extrême exclusion mène cependant une expérience tout à fait innovante qui allie des outils de gestion et de réduction des coûts et une démarche de mutualisation entre structures.

En exportant d'un secteur à un autre, au gré des demandes des pouvoirs publics, ses savoir-faire et pratiques, le Groupe SOS s'est structuré en vingt ans autour de cinq associations: SOS drogue international, SOS Habitat et Soins, SOS Insertion et Alternatives, ARCAT (recherche et prévention VIH) et plus récemment JCLT (aide à l'enfance et adolescence). Avec 1500 salariés, le groupe gère une centaine d'établissements sur 12 régions. Il s'est aussi doté de deux entreprises sociales dont les capitaux sont

## HISTORIQUE

### Permettre à chacun de retrouver sa part d'autonomie

C'est au début des années 1980 que se crée la première association de ce qui deviendra le Groupe SOS. Elle est fondée par un groupe de personnes désireuses de montrer que tout individu recèle une richesse qui peut être utile à l'ensemble de ses contemporains. C'est cette conviction qui les motivera pour créer une première structure d'accueil pour les toxicomanes qui propose des solutions de post-cures et de soins thérapeutiques respectueuses de chaque situation personnelle et des droits des usagers. Grâce à un accompagnement professionnel, l'objectif est de proposer un cadre dans lequel la personne puisse (re)trouver sa part d'autonomie. Cette approche sera reprise dans la charte à laquelle se réfèrent désormais tous les établissements et les personnels du groupe.

## L'insertion: une affaire de respect

Fondé il y a plus de deux ans par SOS Insertion et Alternatives, Déclic a déjà vu passer plus de quarante jeunes (mineurs ou jeunes majeurs) en mesure ASE ou en placement par la PJJ. Le séjour, de trois mois renouvelables, leur permet de retrouver leurs marques dans une ambiance de respect et d'attention qu'ils n'ont malheureusement que rarement rencontrés auparavant.

Déclic accueille actuellement dix-sept jeunes (treize garçons et quatre filles) qui au cours de leur séjour dans ce lieu ouvert suivent différentes formations qui leur sont proposées. Le soir, ils regagnent le studio qui a été mis à leur disposition et assurent leur entretien grâce à un budget dont ils ont l'entière responsabilité. Bien sûr, ces

facilités impliquent de leur part des contreparties en terme de respect des différentes obligations auxquelles ils s'engagent (entretien de leur studio, attention à leur hygiène, respect du voisinage, etc.).

Comme le souligne Hassan Fekkek, directeur de l'établissement, « *plus de quatre-vingt-dix pour cent des jeunes qui acceptent ces contrats les respectent, même s'il peut y avoir parfois des incidents de parcours* ». L'équipe est constituée de six personnes (deux éducateurs, un directeur et un adjoint, une maîtresse de maison et une psychologue).

■ Déclic, 80 boulevard de Sébastopol, 75003 Paris, Tél.: 01 42 77 87 00, Fax: 01 42 77 87 08, declic@asos.org

gestion validée par différents organismes: la Cour des comptes en 1998, l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) en 2001, la MILOS (Mission interministérielle d'inspection du logement social) en 2002.

## Une prise en charge équilibrée

Chaque structure a donc à sa disposition des spécialistes dans tous les domaines nécessaires au montage de ses projets (élaboration de convention de partenariats, rédaction de baux d'habitation adaptés aux personnes en situation d'exclusion, utilisation des différents outils de formation du GIE).

En accord avec les financeurs publics et les autorités de contrôle, chaque association membre du Groupe SOS participe au budget de fonctionnement du GIE pour un montant ne pouvant dépasser 5 % de son propre budget. Les charges du GIE sont alors réparties au franc le franc entre les différentes associations membres en fonction de l'utilisation que chacune d'elles en fait.

Cette utilisation est déterminée à partir de 17 critères d'affectation (volume d'activité, nombre d'établissements, nombre de salariés...) garantissant l'adéquation entre les services effectivement rendus par le GIE à l'association et la participation de celle-ci à son fonctionnement. Un contrôleur de gestion indépendant contrôle les modalités d'imputation et la juste répartition des charges du groupement entre les membres. Le GIE rend compte de ses analyses directement aux conseils d'administration des différentes associations du groupe. ■

Alain Détolle

### ■ Contacts

- GIE Alliance Gestion, Groupe SOS, 379 av. du Pdt Wilson, 93210 La Plaine St-Denis, Tél.: 01 55 87 55 55, Fax: 01 55 87 55 79, www.groupe-sos.org
- L'Usine (entreprise solidaire, restauration et événementiel), 379 avenue du Président Wilson, 93210 La Plaine-Saint-Denis, Tél.: 01 55 87 55 01, Fax: 01 55 87 55 57, www.lusine-saintdenis.com

# idarité

détenus à 100 % par les cinq associations: *Altern*a développe des actions d'insertion par l'économique au sein de deux restaurants et ouvrira prochainement une activité de commerce équitable et *Alliance immobilière*, coopérative immobilière développe des programmes d'habitat social adapté à des populations défavorisées.

## Un GIE pour gérer au plus juste

Pour gérer de la manière la plus rigoureuse l'ensemble de ses activités associatives, le Groupe SOS s'est doté d'un groupement d'in-

térêt économique (Alliance gestion), outils de gestion et de contrôle. Organisé autour de cinq pôles (comptabilité, juridique, ressources humaines, technique et organisation et partenariat), le GIE intervient en prestataire auprès des différentes associations du groupe. Ses 55 salariés déchargent ainsi les associations de la mise en œuvre des aspects techniques de la gestion de leur projet « *mais ce sont bien les associations et les établissements qui restent maîtres de leur projet et de leurs orientations* » précise Hugues Berton responsable de Sleep-in Paris, une des structures du groupe, spécialisée dans l'hébergement de SDF toxicomanes.

Cette mutualisation permet d'une part de disposer de personnels extrêmement compétents et pointus dans leurs différentes spécialités et de réaliser d'appréciables gains de productivité par le rassemblement en un seul pôle de tous les services. Elle permet aussi des audits et des contrôles renforçant la transparence financière de chaque entité et les assurant d'être toujours en conformité avec la réglementation et les exigences de leurs financeurs. Au-delà des contrôles réguliers de l'Urssaf dans les différents établissements du groupe, celui-ci a vu notamment sa

## Les associations et les établissements restent maîtres de leur projet et de leurs orientations