

# LE PROJET

## DE LA FONDATION

**SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE**  
La Fondation de l'Armée du Salut



**A** lors que le troisième millénaire est commencé, l'extraordinaire développement des techniques offre à l'humanité des ressources presque sans limites. Pourtant, les problèmes et les besoins nés du paupérisme et de l'exclusion ne cessent de croître. Ils nous appellent à mobiliser toute notre énergie et toutes nos compétences en vue de la restauration de l'homme et de sa dignité.

Ce projet, adopté en 1999 et revu en 2003, doit permettre à la Fondation de relever ce défi de manière pertinente et efficace, dans le respect des valeurs humanistes qui concordent ici parfaitement avec les valeurs chrétiennes auxquelles l'Armée du Salut est fondamentalement attachée.

### Le Conseil d'Administration



● **En 1865**, en Angleterre, dans les bas-fonds de l'Est londonien, William Booth, pasteur méthodiste, s'engage dans une nouvelle approche et un autre moyen de salut et de renouveau pour les populations les plus pauvres. Pour lui, s'il faut lutter pour changer les circonstances extérieures de la vie, il est impératif de transformer l'individu intérieurement par la puissance de l'Évangile. Il met ce concept en application, prêche le salut par la foi en Jésus-Christ, et fonde un mouvement d'évangé-

lisation ouvrière, la "Mission Chrétienne". La détresse matérielle du monde ouvrier amène le fondateur et ses collaborateurs à compléter leur action en fournissant aussi une aide de première nécessité. D'où le slogan : "Soupe, Savon, Salut".

Prônant la rapidité des décisions et l'efficacité dans l'action, William Booth s'inspire de l'organisation militaire. En 1878, la Mission Chrétienne devient "l'Armée du Salut". Ce nom désigne autant la forme du mouvement que sa mission. Cette "armée" gagne bientôt toute la Grande-Bretagne, puis essaime dans l'Empire britannique et à travers le monde entier.

● **En 1881**, l'œuvre commence à Paris. On juge d'abord sa méthode extravagante. Elle gagnera l'approbation du grand public en créant les "Foyers du Soldat" pendant la première guerre mondiale, puis avec la création des grandes institutions sociales à Paris et en province dans l'entre-deux guerres.



Albin Peyron, chef de l'Armée du Salut en France de 1917 à 1934, visite les "foyers du soldat" de la Première Guerre mondiale, créés par l'institution.

- L'Armée du Salut crée l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance (A.O.F.B.A.S.) reconnue d'utilité publique en 1931.

Une enquête en Guyane révèle la situation inhumaine du bagne. L'Armée du Salut œuvre sur place en faveur des libérés tandis qu'en métropole, elle milite pour l'abolition de la "transportation aux colonies".

- L'Armée du Salut et l'A.O.F.B.A.S., interdites et dissoutes pendant la Deuxième Guerre mondiale, sont contraintes de cesser leurs activités en France et de se réfugier dans la clandestinité.

À la Libération, l'Armée du Salut doit trouver un nouvel élan. Ce sera d'abord l'action pédagogique auprès de la jeunesse et la création de maisons d'enfants et de centres d'apprentissage.

- Dans les années 1960, elle crée des clubs de prévention et des établissements relevant de l'éducation spécialisée. L'agrément de ces différents établissements favorise le professionnalisme de ses actions.

L'Armée du Salut développe non seulement un partenariat avec les pouvoirs publics mais aussi avec les acteurs du champ social. C'est ainsi qu'elle est membre fondateur d'organismes tels que l'UNIOPSS<sup>1</sup>, la FNARS<sup>2</sup>, le SOP<sup>3</sup>, la Banque Alimentaire.

- Entré dans son deuxième siècle d'existence, le mouvement fait face à la "nouvelle pauvreté" et à l'accroissement des populations marginalisées. Les "soupes de nuit" renaissent, elles sont une réponse à une situation d'urgence extrême.

Parallèlement l'Armée du Salut participe aux dispositifs de lutte contre l'exclusion notamment dans le cadre du RMI. Dans la capitale et les grandes villes de province, elle organise et gère des centres d'accueil d'urgence, en partenariat avec d'autres institutions ou services, souvent à la demande des pouvoirs publics.

Cette collaboration l'amène dans les années 1990 à gérer des centaines de logements sociaux.

**En 1994**, l'Armée du Salut adopte de nouveaux statuts. Les officiers constituent désormais une congrégation reconnue par l'État, membre de la Fédération Protestante de France. La gestion des établissements est assurée par l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut.

L'Armée du Salut est désormais parfaitement inscrite dans les dispositifs d'action sociale et médico-sociale. Elle possède une gamme d'outils étendue pour lutter contre l'exclusion pour toutes les catégories d'âges : résidence maternelle, maisons d'enfants à caractère social, centres d'éducation spécialisée et de formation, instituts thérapeutiques et pédagogiques, centres de loisirs, foyer pour adultes handicapés, établissement et service d'aide par le travail, foyer d'accueil médicalisé pour personnes handicapées vieillissantes, maison d'accueil spécialisée, centres d'hébergement et de réinsertion sociale, centres d'accueil d'urgence, accueils de jour, hôtels sociaux, logements d'insertion, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, centre de soins de suite et de réadaptation. Dans les postes d'évangélisation, le travail spirituel est complété souvent par des actions de solidarité et de proximité.

Sur tous les continents, l'Armée du Salut agit, fidèle à sa double vocation spirituelle et sociale.

<sup>1</sup> UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

<sup>2</sup> FNARS : Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion sociale

<sup>3</sup> SOP : Syndicat Général des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux à but non lucratif

## L'HISTOIRE EN MARCHÉ

L'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut est née d'une action sociale caritative, tournée vers les personnes en situation de souffrance morale, de détresse sociale et en risque d'exclusion.

L'association porte dans son action sociale les idées fondatrices de l'Armée du Salut, et les valeurs qui guident ses responsables et l'ensemble de ses personnels. Portée par une éthique chrétienne, l'association a été fondée sur l'engagement et la conviction de ses membres à apporter aide, secours et attention aux plus démunis. Par sa présence sur le terrain, l'association développe des réponses matérielles, morales et spirituelles. Les personnes qui, momentanément ou durablement, ont besoin d'accueil, de soutien, d'écoute peuvent retrouver un peu plus chaque jour leur dignité et le désir de vivre, de trouver ou de reprendre leur place dans la société.

**En avril 2000, l'association est devenue la Fondation de l'Armée du Salut**, reconnue d'utilité publique, avec un Conseil d'Administration composé de 3 collèges :

- un collège des membres fondateurs : 3 officiers de la Congrégation
- un collège des personnes qualifiées : 3 représentants de la société civile
- un collège des membres de droit : 2 représentants de l'État

### Une volonté politique, une transition et une ouverture sur l'avenir

Depuis les années 1998-1999, la démarche d'élaboration du projet engagée par le Président et les responsables de l'Armée du Salut mobilise les administrateurs et les cadres de l'A.O.F.B.A.S., puis de la Fondation. Elle donne lieu à différents temps de réflexion et d'élaboration qui permettent à tous les acteurs concernés d'intégrer un processus intensif de communication et de participation. Il s'agit de prendre la mesure de l'histoire et de son évolution, de s'approprier l'expérience de l'Armée du Salut et de l'A.O.F.B.A.S., de comprendre les articulations et les complémentarités dans un dispositif complexe de niveau international, ouvert sur l'éducation, l'action sociale, la santé à travers le monde.

Le Projet s'est développé autour de 4 axes :

- ancrage dans l'histoire et les valeurs,
- volonté d'innovation et de réponses aux besoins,
- efficacité de l'organisation et du management de la Fondation,

- articulation du caritatif et du professionnalisme.

Ils ont constitué les thèmes essentiels de la communication et du dialogue entre les différents acteurs.

Le projet a été l'occasion d'une réflexion sur l'identité et l'éthique de la Fondation, dans un but de prospective, de modernisation de l'outil, de prise en compte des évolutions des contextes politiques et de société, de l'action sociale et médico-sociale.



*L'évolution de la société nécessite des adaptations rapides et profondes.*

## LE PROJET

- Il est une référence institutionnelle.
- Il est porté par les administrateurs, les salariés et les bénévoles qui ont ensemble, chacun à sa place respective, la responsabilité de l'animer, de le faire vivre au quotidien, et de le faire évoluer dans le temps.
- Il constitue pour tous, usagers, acteurs internes et partenaires un moyen de connaissance, de lisibilité, de dynamisation.
- Il comporte une dimension contractuelle dans la mission de service public et d'intérêt général exercée par la Fondation.
- Il affirme l'identité de la Congrégation et de la Fondation ainsi que leur complémentarité.

La Congrégation de l'Armée du Salut, fondée sur des valeurs chrétiennes, assure le développement spirituel, la mission d'évangélisation et une action sociale de proximité développée par les communautés.

La Fondation participe à une mission d'intérêt général dans le champ de l'action sociale traduite dans ses orientations et son Projet. Ses établissements et services sont chargés de la réalisation et de la dynamisation du Projet. Ensemble, ils concourent à une même œuvre de restauration de la personne, à son épanouissement et à une qualité de services aux usagers.

La Fondation entend ainsi affirmer son ouverture aux différents environnements politiques, culturels et sociaux.

Le Projet est une ressource pour ceux qui bénéficient de l'action, il est utile pour ceux qui concourent à la politique générale de la Fondation.

## LES RELAIS DE LA DIGNITÉ

### ESSENCE ET VALEURS ASSOCIATIVES



*Chaque être humain recèle des potentialités pour construire un avenir, pour peu que quelqu'un lui tende la main.*

Le "relais" signifie l'endroit où l'on peut s'arrêter pour souffler, où trouver une aide, le passage d'un lieu à un autre ou d'une situation à une autre. Le relais, c'est aussi la transition vers autre chose, une autre destination, une source d'espérance et de futur.

La dignité est, par essence, une valeur fondamentale qui considère chaque personne au-delà de ses difficultés, de ses souffrances. Il existe pour chacun des potentialités et des aptitudes à s'élever, à prendre sa vie en main, à être responsable et citoyen dès lors que des réponses à des

besoins vitaux sont apportées, tels que la nourriture, le logement, l'hygiène, ou encore la sécurité. Un homme qui a faim et froid doit être secouru et soutenu. La restauration s'entend alors à un triple niveau :

- restaurer la personne qui souffre dans son corps,
- restaurer la personne dans son humanité, son affectivité et sa spiritualité,
- restaurer la personne dans ses droits fondamentaux.

L'accueil, l'ouverture et la disponibilité aux personnes rencontrées et accueillies dans les services de la Fondation impliquent de la part de ses membres le refus de toute forme de discrimination, de rejet ou de moindre attention. La valeur d'accueil est un ancrage de la politique générale et de la dynamique de la Fondation. Cette valeur est réaffirmée dans la charte de l'utilisateur élaborée par la Fondation de l'Armée du Salut et en référence à la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Les établissements de la Fondation de l'Armée du Salut sont résolument orientés et engagés à promouvoir l'expression et la participation des usagers tant dans la vie institutionnelle que dans la vie de la cité, donc à l'exercice de la citoyenneté.



*Dans la rue, les plus exclus trouvent, avec le bol de soupe et le repas, une oreille attentive. Cela peut être le début d'un projet de vie.*

# FIDÉLITÉ AUX VALEURS

## PRAGMATISME ET ESPRIT D'ENTREPRISE

Il s'agit d'articuler éthique de conviction et de compétence, engagement et savoir-faire, innover et diversifier les formes d'intervention pour mieux répondre aux besoins. La Fondation reste fidèle à ses idéaux, à ses engagements et à la nécessaire exigence de qualité et de technicité accrues dans les établissements et services.

La culture du don (générosité, bénévolat...) s'associe à une dimension de qualité et de contractualisation entre les usagers, les partenaires et la Fondation.

Cela implique une évolution permanente et la prise en compte du professionnalisme et de la compétence de la Fondation, de ses différents cadres et personnels.

**Anticipation, audace, initiative et responsabilité marquent la trame de la stratégie de la Fondation.**



# DYNAMIQUE DU PROJET



*Il n'est pas de projet qui aboutisse à de bons résultats s'il ne vise pas l'épanouissement de la personne*

La dynamique du projet est fondée sur la recherche de qualité autour d'idées forces :

- Être des entrepreneurs, des acteurs engagés et compétents au service de l'action sociale dans une volonté de promouvoir la personne et son épanouissement personnel, affectif, moral et spirituel.
- Agir au plus près des problèmes sociaux individuels et collectifs et mettre à disposition des ressources diversifiées internes et externes.
- Accueillir et être disponible à la demande des personnes en difficulté, de leurs représentants ou des partenaires de l'action éducative et sociale.
- Agir dans une éthique faite d'humanité, d'ouverture, dans le respect de chacun et de ses convictions, conformément aux origines chrétiennes de la Fondation.
- Faire évoluer la compétence de la Fondation par des projets et des ambitions capables de mobiliser les différents acteurs sur le terrain.
- Développer des projets collectifs et individualisés où l'utilisateur est associé pour le développement de sa responsabilité et de sa citoyenneté.
- Gérer de façon rigoureuse, transparente, dans le respect des valeurs de la Fondation, au service des missions et en conformité aux textes.
- Travailler le partenariat, un atout pour la qualité et l'innovation tant au plan interne qu'externe. La contractualisation représente une forme dynamisante d'interventions et d'actions.
- Faire de l'évaluation un outil indispensable pour la pertinence des actions entreprises par la Fondation. La fonction observation et diagnostique représente la garantie de la qualité de service.

# UNE DIVERSITÉ DE MISSIONS

## ET DE COMPÉTENCES

### Missions



**ADULTES EN DIFFICULTÉ SOCIALE :**  
Accueil en urgence / Hébergement / Soins  
Insertion / Accès aux droits fondamentaux...



**ENFANCE-FAMILLE :**  
Accueil / Hébergement / Accompagnement  
Insertion / Soins / Éducation / Prévention...



**PERSONNES HANDICAPÉES :**  
Accueil / Hébergement / Accompagnement  
Insertion / Soins...



**PERSONNES AGÉES :**  
Accueil / Hébergement / Accompagnement  
Soins / Lutte contre l'isolement...

**PERSONNES MALADES  
ET CONVALESCENTES :**  
Accueil / Hébergement / Accompagnement  
Soins...

Plus de 50 établissements et services contribuent au développement des missions et à la diversité des actions. L'observation sociale et l'analyse des besoins font partie intégrante des orientations de la Fondation, en partenariat avec les différents territoires de compétence. Cette dynamique contribue à l'innovation et à la diversification des réponses sur le terrain.

**La Congrégation et la Fondation définissent ainsi l'articulation de leur place et de leur savoir-faire :**

- La Congrégation assume, en partie avec la Fondation, une mission d'urgence et de prévention au moyen d'actions sociales de proximité.
- La Fondation occupe une place reconnue dans le champ de l'action sociale et médico-sociale professionnalisée.

## ORGANISATION

### DE LA FONDATION

La Fondation est une institution qui se définit comme une organisation ayant un but, des objectifs qui délimitent les cadres de l'action individuelle et collective. Elle entend ainsi promouvoir le mieux possible ses missions et répondre à la demande et aux besoins.

La Fondation souhaite développer des modes de direction et d'organisation fondés sur une participation par objectifs.

- Une unité institutionnelle et un projet portés par les différents services et acteurs internes.
- Des projets d'établissements réalisés en partenariat interne et externe.
- L'évaluation comme forme d'observation et de gestion du changement.
- L'observation et l'information favorisant une démarche d'adaptation et d'anticipation.
- Des services ouverts sur l'environnement et les partenariats.
- Des directions garantes du projet de la Fondation.
- Des cadres intermédiaires responsabilisés et compétents pour animer projets et équipes.
- Des groupes de travail internes par secteurs et par thèmes pour accroître la transversalité.
- Des compétences individuelles et collectives reconnues et développées.

**Éthique, projet, innovation, organisation, communication, ressources, compétences, qualité** constituent les termes du management de la Fondation.

**Contribution, participation, mutualisation, optimisation** inspirent la stratégie de communication interne.

# POLITIQUES ET STRATÉGIES

## DES RESSOURCES HUMAINES

**Le personnel constitue un enjeu majeur de la compétence et une force indispensable à la mise en œuvre du Projet et des missions. La qualité de l'animation des ressources humaines est une responsabilité de la Fondation et de ses cadres de direction.**

- La Fondation articule gestion collective et individualisée des personnels.
- Les cadres sont embauchés par et pour la Fondation. Ils sont chargés de missions et acceptent la perspective de mobilité dans la Fondation.
- Les directeurs sont des maîtres d'œuvre de la gestion et de la valorisation des ressources humaines.
- Le Siège de la Fondation accompagne les politiques du personnel, le développement des compétences, le dialogue et la communication interne.

**Stratégies d'évolution et orientations :**

- Gérer les ressources humaines en conformité avec la législation sociale.
- Veiller à l'accueil et à l'intégration du personnel.
- Favoriser le dialogue et les relations sociales.
- Mobiliser les personnels autour du Projet de la Fondation et des projets d'établissements.
- Soutenir, conseiller et contrôler les établissements et services à partir du Siège de la Fondation.
- Utiliser les outils d'observation et actualiser le bilan social de la Fondation.
- Élaborer une politique de formation.
- Développer la gestion prévisionnelle des emplois par la valorisation des compétences, la mobilité et la promotion.
- Faire de l'évaluation des personnels un outil reconnu pour la gestion des ressources humaines.



# LA POLITIQUE

## DE COMMUNICATION & RESSOURCES



La finalité de la politique de communication & ressources, menée depuis 2001, poursuit trois objectifs définis par le Conseil d'administration qui a expressément lié ces deux dimensions :

**1/ Développer la notoriété et l'image de la Fondation Armée du Salut** auprès du grand public et des publics cibles. Il s'agit de combler le déficit d'image (une image partielle, souvent empreinte d'idées pré-conçues et de malentendus) pour que la présence à l'esprit de l'Armée du Salut soit davantage à la mesure de son action nationale. La communication de révélation passera progressivement à une communication de conviction et de contenu. La professionnalisation de l'image et du discours auprès des partenaires sociaux et des pouvoirs publics est une priorité.

**2/ Développer les ressources de la Fondation** provenant de la générosité du public en optimisant la qualité de la relation avec les donateurs. Une relation de proximité et de confiance doit s'établir dans la durée pour renforcer leur attachement et leur intérêt à la cause. Le cercle des soutiens est recherché auprès de nouveaux donateurs pour tenir compte de la pyramide des âges et auprès des entreprises. Les établissements reçoivent un soutien financier de la Fondation. A ce titre, ils contribuent à travers les projets et actions présentés, à la mobilisation des donateurs.

**3/ Initier et développer une politique de communication interne.**

L'accroissement de la cohésion au sein de la Fondation est une priorité pour faire vivre le réseau des établissements. L'objectif est de faire adhérer, faire participer, fédérer.

Les identités et les vocations respectives des deux entités Fondation et Congrégation sont approfondies, dans la perspective du renforcement d'un sentiment d'appartenance à un même système de valeurs.

**T**ant que des femmes pleureront, je me battrai,  
tant que des enfants auront faim et froid, je me battrai,  
tant qu'il y aura dans la rue une fille qui se vend, je me battrai.  
Tant qu'il y aura des hommes en prison,  
et qui n'en sortent que pour y retourner, je me battrai,  
Tant qu'il y aura un être humain privé de la lumière de Dieu,



Je me battrai,  
Je me battrai,  
Je me battrai,  
Je me battrai.

**William Booth**  
Fondateur de l'Armée du Salut

Site internet : [www.armeedusalut.fr](http://www.armeedusalut.fr)

Optimus - Janvier 2009 - Edition : Direction de la Communication et Ressources

**SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE**  
La Fondation de l'Armée du Salut



60, rue des Frères-Flavien - 75976 Paris cedex 20  
Tél. : 01 43 62 25 00 - Fax : 01 43 62 25 56