



**PLAN
STRATÉGIQUE
de la
FONDATION
2022-2026**

Je me battraï
WILLIAM BOOTH



**PLAN
STRATÉGIQUE
de la
FONDATION
2022-2026**

Je me battraï
WILLIAM BOOTH



Préambule

Une crise sociale, économique et sanitaire d'une grande violence frappe notre pays depuis de nombreuses années, blessant plus durement celles et ceux qui connaissent déjà la pauvreté, l'exclusion et la dépendance. Alors que toute la société française est en mutation, la Fondation de l'Armée du Salut se devait d'actualiser son projet et d'imaginer un nouveau plan stratégique à même de répondre aux enjeux actuels.

C'est ainsi que la Fondation de l'Armée du Salut a réactualisé en 2020 son projet à travers une démarche itérative et participative. Ce projet apporte un éclairage durable pour guider la stratégie, les projets d'établissement et l'ensemble des actions de la Fondation.

Ainsi, dans toutes ses actions au service des personnes vulnérables, la Fondation s'efforce d'agir selon ses 5 valeurs – Inconditionnalité, Exigence, Fraternité, Participation, Espérance – et de mettre en œuvre sa devise « Secourir, Accompagner, Reconstruire ».

Dans la continuité de ce projet et des précédentes périodes d'orientations stratégiques, la Fondation de l'Armée du Salut a souhaité élaborer et mettre en œuvre un nouveau Plan stratégique 2022 - 2026, réelle déclinaison du projet. Ce plan permet de planifier et de prioriser les actions.

Si besoin, des ajustements de cap seront décidés. Une stratégie n'est pas un carcan, mais une volonté et une trajectoire qui, par nature, s'adaptent.

Nous vous proposons donc de découvrir, dans chacun des domaines qui sont les nôtres, quels sont les enjeux actuels et futurs identifiés, ainsi que les engagements que nous prenons. Pour que l'action de la Fondation de l'Armée du Salut soit toujours à la hauteur des besoins des plus vulnérables.

Le Conseil d'Administration de
la Fondation de l'Armée du Salut



Sommaire

Préambule	5	ORIENTATIONS DES MISSIONS DE SUPPORT AUX ACTIONS	29
Notre ambition : secourir, accompagner, reconstruire les personnes les plus vulnérables	8	Une politique RH attractive et valorisante	30
Se mobiliser pour les Femmes	9	Des SI performants pour la mission et le pilotage	32
Contexte et tendances prospectives	10	La stratégie immobilière	34
		La stratégie finances et ressources	36
ORIENTATIONS ET STRATÉGIE INCLUSION SOCIALE	12	Les liens Fondation - Congrégation	38
Maraudes, aide alimentaire, accueils de jour	14	La mobilisation du bénévolat	40
Hébergement & logement	16	L'engagement à l'international	42
Insertion par l'activité économique (IAE) & ESS	18	L'ambition de qualité	44
		La stratégie de développement	46
ORIENTATIONS ET STRATÉGIE JEUNESSE, HANDICAP, DÉPENDANCE ET SOIN	20	La stratégie de communication et plaidoyer	48
Enfants & adolescents fragilisés	22	La démarche Environnementale, Sociale et Gouvernance	50
Personnes confrontées au handicap	24		
Personnes âgées en situation de dépendance	26		



Notre ambition : « **Secourir, Accompagner, Reconstruire** » les personnes les plus vulnérables

La Fondation de l'Armée du Salut s'efforce d'agir selon ses 5 valeurs - Inconditionnalité, Exigence, Fraternité, Participation, Espérance - et de mettre en œuvre sa devise « Secourir, Accompagner, Reconstruire » dans toutes ses actions au service des personnes vulnérables.

Secourir

Repérer, aller-vers, accueillir, écouter, protéger, orienter toute personne fragilisée.

Accompagner

Soutenir dans la durée, prendre soin, encourager avec confiance, agir avec la personne au plus près de ses besoins et de ses attentes.

Reconstruire

Restaurer le lien social, permettre de se réinscrire dans un projet de vie, développer le pouvoir d'agir, préserver ou renforcer l'autonomie.

A travers plus de 200 établissements et services, la Fondation de l'Armée du Salut est engagée dans la lutte contre toutes les exclusions et vulnérabilités. C'est ce combat pour l'intégration de tous dans la société et le respect de leur dignité qui unit l'ensemble des acteurs de la Fondation.

La Fondation intervient, sur l'ensemble du territoire national, à travers des dispositifs variés, enrichis par la diversité des métiers pratiqués et la transversalité entre ses structures sociales, médico-sociales et sanitaires.

Se mobiliser pour **les Femmes**

Fidèle à son histoire et forte de ses expériences, la Fondation de l'Armée de l'Armée du Salut souhaite, à travers ce plan stratégique 2022 - 2026, poursuivre et amplifier sa mobilisation pour et avec les femmes, tout particulièrement en accompagnant les femmes les plus vulnérables.

Depuis plus de 100 ans, l'Armée du Salut a développé de nombreux établissements et services pour soutenir les femmes en situation de grande vulnérabilité, qui sont encore aujourd'hui les premières victimes de la crise sociale et économique issue de la crise sanitaire : le Palais de la Femme, Les Glycines, la Cité des Dames, le chantier d'insertion Terre de Femmes, la résidence maternelle des Lilas...

A l'échelle internationale, l'Armée du Salut participe depuis sa création à la lutte contre la traite des êtres humains et agit pour dénoncer « ce crime grave, portant atteinte aux droits humains fondamentaux et à la dignité humaine » (ONU).

En France, la Fondation se mobilise activement pour accompagner les femmes victimes de violence à travers des dispositifs d'hébergement, des actions de protection de l'enfance et de soutien à la parentalité. Poursuivant sa dynamique d'innovations, la Fondation a engagé des expérimentations pour accompagner et assurer le suivi des hommes auteurs de violences, afin de prévenir les récidives et protéger plus efficacement les victimes.





Contexte et tendances prospectives

Plus de 140 ans d'existence en France et une présence dans 12 des 13 régions métropolitaines permettent à l'Armée du Salut d'avoir une vision claire des problématiques et tendances fortes qui interpellent directement nos missions et notre stratégie. Parmi ces tendances, voici celles que la Fondation juge essentielles de prendre en compte dans la conduite de ses actions futures :

- **un nombre accru de personnes en précarité et l'émergence de nouveaux publics** confrontés à des situations de vulnérabilité ;
- **un besoin d'un accompagnement global pour préserver la dignité de chacun ;**
- **de profondes évolutions des politiques publiques et les contraintes budgétaires ;**
- **des évolutions structurelles parmi les acteurs qui bousculent le secteur ;**
- **la nécessité de s'adapter et de développer des dispositifs expérimentaux** pour répondre au mieux à la quantité et la diversité des besoins ;
- **une demande d'une plus grande coordination territoriale des acteurs et de partenariats renforcés** pour garantir la continuité des accompagnements ;
- **une exigence élevée de qualité et de rigueur du rendu-compte ;**



- **une vigilance des parties prenantes pour davantage d'engagements ESG (environnement, social, gouvernance) ;**
- **une volonté croissante des acteurs d'interpeller les pouvoirs publics ;**
- **la nécessité pour tous d'amplifier la recherche de nouvelles ressources diversifiées** (financières, en nature, humaines, immobilières).

Ce contexte nécessite de maîtriser les nombreux risques auxquels sont confrontés les acteurs dans un environnement de plus en plus internationalisé : la cybersécurité et la protection des données, la transition numérique et les nouvelles technologies, les incertitudes macroéconomiques et le contexte géopolitique, les évolutions de la réglementation et de la conformité, la gestion des talents et du capital humain, la sous-traitance et les risques liés aux tiers, la gestion de crise et les risques médiatiques...

Dans les prochaines années, les tensions internationales vont malheureusement perdurer, les mouvements migratoires vont s'intensifier et la crise écologique va s'amplifier. Cet environnement pose d'immenses défis pour la Fondation de l'Armée du salut.

La crise a fortement accentué les tensions en matière de recrutement dans de nombreux métiers et territoires.



Aux côtés des salariés, les bénévoles sont et resteront une force vitale au service des personnes vulnérables.

Pour relever tous ces défis et s'adapter à cet environnement évoluant fortement et très exigeant, **la Fondation de l'Armée du Salut dispose de nombreux atouts** : son histoire, ses valeurs, sa diversité sectorielle, sa taille, le bénévolat, l'international, la Congrégation de l'Armée du Salut...

ORIENTATIONS DE L'ACTION SOCIALE, MÉDICO-SOCIALE ET SANITAIRE

Première partie

Stratégie Inclusion sociale

Les établissements Inclusion de la Fondation accueillent chaque année des milliers de personnes fragilisées, vivant parfois un long parcours d'errance ou de migration et confrontées à des problématiques souvent complexes. La crise sanitaire, sociale et économique et les fortes pressions migratoires ont accentué le nombre et la vulnérabilité des personnes accueillies et accompagnées dans les établissements de la Fondation.

Les équipes ont besoin de mobiliser du temps, de nombreuses compétences professionnelles et d'assurer une forte coordination pour accompagner ces adultes, isolés, couples, familles, dans leurs projets, en particulier pour accéder à un logement, à un emploi et à leurs droits.

La Fondation est fortement engagée dans l'aide alimentaire. L'enjeu est de répondre durablement à l'accroissement des besoins. La distribution des repas par les établissements a fortement augmenté et de nouvelles actions mobiles (distribution de repas en hôtels sociaux, foodtrucks...) ont été mises en place.

Maraudes, aide alimentaire, accueils de jour

« Armée du Salut dans la rue »

Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Une croissance des besoins unanimement reconnue ;
- Un secteur en proie à de profondes restructurations au cours des dernières décennies ;
- Un secteur qui voit l'arrivée de nouveaux acteurs avec le déploiement en France d'acteurs de la solidarité internationale mettant en oeuvre une approche humanitaire professionnelle ainsi que l'apparition et la visibilité croissante d'acteurs citoyens et/ou communautaires ;
- Une professionnalisation croissante des approches ;
- L'ouverture progressive vers l'économie sociale et solidaire, des expérimentations dans le champ de l'économie circulaire et l'émergence d'acteurs privés à vocation sociale ;
- Une coordination croissante des acteurs de l'aide alimentaire sur les territoires, une volonté d'aller vers une amélioration de l'offre alimentaire.

Nos engagements

- A** • Développer et diversifier les maraudes au-delà de l'alimentaire, avec des partenaires, pour davantage permettre l'accès aux soins et mieux orienter les personnes les plus exclues.
- B** • Consolider les actions d'aide alimentaire à travers une coordination renforcée entre les acteurs, une intégration plus forte dans les réseaux et de nouveaux partenariats.
- C** • Améliorer la qualité de l'accueil, de l'écoute et de l'accompagnement dans les centres d'accueil de jour en diversifiant les partenariats : accès aux droits, soin physique et psychique.
- D** • Continuer à innover et à expérimenter pour accompagner les personnes les plus vulnérables dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle (ex : Espaces solidarité insertion).
- E** • Soutenir financièrement les nombreuses actions sociales de la Congrégation (AIG / actions d'intérêt général) : aide alimentaire, aide vestimentaire, cours d'alphabétisation, soutien scolaire, loisirs...

Hébergement & logement

Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- La mise en place d'un service unique SIAO et l'optimisation des moyens pour renforcer le rôle d'observatoire social ;
- Le déploiement du Service Public de la Rue au Logement avec l'unification de la gouvernance des politiques d'hébergement et d'accès au logement ;
- La rationalisation et l'harmonisation des coûts ;
- La réforme du secteur de l'habitat social ;
- Des difficultés d'accès au foncier, notamment sur le territoire francilien ;
- Le maintien du principe d'inconditionnalité de l'accueil et les besoins croissants, aggravés par la crise sanitaire, de mise à l'abri et d'hébergement ;
- La prise en compte des problématiques des femmes isolées et des violences conjugales.

Nos engagements

- A** • Développer les expertises de la gouvernance et du siège de la Fondation sur le logement : formations des acteurs, intégration dans les réseaux, partenariats stratégiques...
- B** • Améliorer l'agilité stratégique de la Fondation en adaptant son offre dans ses grands ensembles immobiliers et en captant davantage de logements (avec des partenaires).
- C** • S'engager davantage dans les dispositifs innovants et expérimentaux pour accompagner au mieux les personnes accueillies : tiers-lieux, habitats intercalaires, habitats partagés...
- D** • Favoriser la participation des personnes accompagnées en la rendant effective dans chaque structure et en promouvant en interne et en externe la parole des personnes accueillies.
- E** • Améliorer la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des migrants en facilitant l'accès aux droits, le repérage précoce et la prise en charge des vulnérabilités ainsi que l'intégration.

Insertion par l'activité économique (IAE) & ESS

Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Un secteur dans lequel se développer, mais en veillant à ce que les nouvelles activités se fassent sans transiger sur la dignité du travail ou celle des revenus des personnes en insertion ;
- Un secteur investi par la plupart des grands opérateurs du champ de la lutte contre l'exclusion ;
- Une ouverture croissante vers des « circuits courts » à forte plus-value sociale ;
- La flexibilisation du cadre administratif avec une refonte de la procédure d'évaluation de l'éligibilité à un parcours d'insertion ;
- Des expérimentations pour favoriser le recrutement de personnes en fin de parcours d'insertion par les entreprises conventionnelles (passerelles vers l'emploi « durable ») ;
- Des structures fortement touchées par la crise : impacts de la pandémie sur les structures et les salariés en insertion, conséquences économiques sur le secteur.

Nos engagements

- A** • Veiller à l'adaptation des organisations et des structures juridiques de la Fondation pour porter son ambition stratégique dans le domaine de l'insertion.
- B** • Amplifier nos actions d'IAE en partenariat avec d'autres acteurs du secteur pour permettre des actions innovantes et de qualité et répondre au mieux aux appels à projets.
- C** • Répondre aux besoins insuffisamment couverts en créant de nouvelles places en chantiers d'insertion ou en reprenant des activités économiquement viables.
- D** • Sécuriser l'équilibre économique de ces structures d'IAE à travers des business models spécifiques et faisant appel à des financements publics et privés.
- E** • Offrir aux publics accueillis dans les structures des formations diversifiées et de qualité : formations linguistiques, formations qualifiantes et diplômantes, soutien personnalisé...

ORIENTATIONS DE L'ACTION SOCIALE, MÉDICO-SOCIALE ET SANITAIRE

Seconde partie

Stratégie Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins (JHDS)

La Fondation accompagne des jeunes fragilisés en raison de difficiles conditions de vie, de problématiques scolaires, familiales, d'accès aux droits ou de santé afin de les aider à se construire et à trouver une place dans la société. L'action menée est à la fois préventive, réparatrice et partenariale.

Les équipes se mobilisent chaque jour au service des personnes en situation de handicap et travaillent pour leur bien-être, l'épanouissement de leurs facultés, la préservation de leur autonomie, leur participation à la vie sociale et professionnelle.

Enfin, la Fondation accueille et prend soin de personnes de plus en plus dépendantes et les accompagne en s'efforçant de répondre au mieux à leurs besoins. Elle souhaite préserver le bien-être et la qualité de vie des personnes âgées en situation de dépendance et leurs aidants... en proposant un ensemble de dispositifs adaptés, dans le respect de leurs choix et de leur dignité, jusqu'à la fin de la vie.

Le secteur JHDS est un programme poly-sectoriel avec des enjeux et des stratégies spécifiques en fonction des réalités de terrain de chaque établissement ou service.

Pour autant, les établissements du secteur ont des points communs et doivent tous répondre à quatre enjeux majeurs :

- La désinstitutionnalisation et les nouvelles pratiques d'accompagnement ;
- La volonté de se développer par la qualité et l'expérimentation ;
- L'accompagnement des aidants et le développement du répit ;
- La formation initiale et continue des personnels de proximité.

Enfants & adolescents fragilisés

Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- La société fait face à un nombre croissant de familles monoparentales dont plus du tiers sont considérées comme pauvres.
- Ces dernières années, le nombre d'exilés arrivant ou vivant en France est en augmentation constante. Parmi eux se trouvent des mineurs non accompagnés qui arrivent dans un contexte de grand dénuement et de grande solitude, après un voyage parfois traumatique.
- Les professionnels du secteur Jeunesse sont confrontés aux problématiques des jeunes accueillis qui cumulent difficultés sociales, scolaires, problèmes d'insertion professionnelle, éducatifs, parfois aussi psychologiques, voire psychiatriques, avec toutes les conséquences que cela peut avoir.
- Le placement en institution n'est plus une norme mais il devient la dernière mesure à mettre en œuvre.
- Divers appels à projets sont lancés par les partenaires financiers, mais les activités sont souvent expérimentales, donc non pérennes dans un premier temps.

Nos engagements

- A • Renforcer les actions de soutien à la parentalité**, en capitalisant sur les expériences réussies dans plusieurs établissements de la Fondation.
- B • Développer l'offre des familles d'accueil** pour accompagner les enfants et les adolescents fragilisés, en complémentarité des structures existantes.
- C • Mobiliser les différentes expertises pour accompagner les mères victimes de violence** : protection de l'enfance, soutien à la parentalité, lutte contre la traite des êtres humains...
- D • Améliorer la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des mineurs non accompagnés** et veiller à une bonne organisation entre les deux programmes concernés (JHDS / Inclusion).
- E • Consolider les actions d'éducation populaire de la Fondation** : dispositifs et lieux d'accueil, de loisirs, de vacances et de répit.

Personnes confrontées au handicap

Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Le passage d'une logique « assistancielle » et d'une approche institutionnalisée à une démarche inclusive destinée à permettre aux personnes en situation de handicap de mener une vie ordinaire ;
- Un allongement de l'espérance de vie des personnes en situation de handicap ;
- Les évolutions du modèle financier et tarifaire afin de mettre en adéquation l'offre et les demandes exprimées par les personnes ;
- Le vieillissement de la population, l'intégration croissante de travailleurs en situation de handicap psychique et des contraintes de rentabilité - autant de problématiques auxquelles sont confrontés les ESAT ;
- Le développement de la reconnaissance du handicap psychique, un handicap «invisible» dont il existe encore peu de dispositifs adaptés ;
- La problématique des aidants familiaux, très sollicités lors de la crise et du confinement.

Nos engagements

- A** • Garantir la logique de parcours en expérimentant des accompagnements plus modulaires, individualisés et facilitant les passerelles entre les dispositifs.
- B** • Investir dans les nouveaux outils numériques et domotiques (matériels, logiciels...) et accompagner les équipes dans ce « virage numérique » (efforts de formation).
- C** • Expérimenter au service de l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes et adapter nos dispositifs pour assurer la qualité de l'accompagnement à la fin de vie.
- D** • Accompagner les personnes en situation de handicap dont la prise en charge est encore incomplète : les enfants placés en situation de handicap, le handicap psychique, le travail...
- E** • Mettre en place dans chaque établissement l'ensemble des dispositifs d'aide aux aidants et le droit au répit.

Personnes âgées en situation de **dépendance**

Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Une individualisation du parcours à travers une diversification des modalités d'accompagnement et une priorisation du maintien à domicile ;
- Le décloisonnement et la coordination des acteurs avec un objectif de les faire tous travailler ensemble (y compris les acteurs du sanitaire), afin de garantir la continuité des accompagnements et assurer leur coordination autour de la personne âgée ;
- La reconnaissance de la place des aidants et la mise en place de modalités pour les soutenir ;
- Le développement de modalités adaptées pour prendre en compte les maladies neurodégénératives (Alzheimer, Parkinson...) et certains publics spécifiques : personnes handicapées vieillissantes, personnes en situation d'exclusion en perte d'autonomie ...
- L'appropriation des démarches d'amélioration continue de la qualité afin de garantir les meilleurs accompagnements possibles ;
- Le maintien d'une offre de qualité, bientraitante et respectueuse des droits des personnes dans des contextes de crises sanitaires (canicule, Covid-19...) imposant parfois des restrictions de libertés du fait d'impératifs de sécurité ;
- La problématique du reste à charge pour les personnes à revenus modestes et/ou en difficulté financière ;
- La transformation numérique à travers la modernisation des systèmes d'information et l'adaptation des pratiques pour respecter la protection des données personnelles.

Nos engagements

- A • Adapter les modalités d'accompagnement et les prises en charge en réponse aux besoins :** accueil de nuit, accueil séquentiel, aide à domicile, habitat participatif...
- B • Faire évoluer l'accès aux soins** en lien avec les professionnels de santé et les établissements sanitaires : télémédecine, virage numérique des ESMS, réalité virtuelle...
- C • Investir fortement dans la formation** pour développer les compétences des salariés en poste, les fidéliser à travers des parcours qualifiants et attirer de nouveaux collaborateurs.
- D • Valoriser l'image de l'EHPAD et de son personnel** pour qu'elle ne se limite pas aux problématiques de la grande dépendance et aux conditions de travail difficiles.
- E • Mettre en place dans chaque établissement l'ensemble des dispositifs d'aide aux aidants et le droit au répit**, en portant la vision de « l'EHPAD à domicile ».



**ORIENTATIONS
DES MISSIONS
DE **SUPPORT**
AUX **ACTIONS****

Une **politique RH attractive** et valorisante

Nos enjeux

La qualité des actions au service des personnes vulnérables et le réel impact des accompagnements dépendent étroitement de la qualité des équipes. Les différences au service des personnes entre les gestionnaires d'établissements se feront notamment sur l'attractivité, le développement des compétences, la qualité de vie au travail et la reconnaissance de l'engagement. Un plan d'actions pluriannuel sera mis en place pour consolider la politique RH de la Fondation, valoriser l'emploi inclusif.

Nos engagements

- A • Recruter, intégrer et fidéliser les professionnels** : actions attractives pour le recrutement, dispositifs d'accueil, parcours d'intégration, reconnaissance de l'engagement, avantages sociaux...
- B • Développer et valoriser les compétences dans les parcours professionnels, en adéquation avec les besoins de la Fondation** : offre renouvelée de formations, mobilité interne...
- C • Promouvoir la qualité de vie au travail et prévenir les professionnels et ceux liés à la santé** : actions de prévention, lutte contre les RPS (risques psycho-sociaux), moments conviviaux...
- D • Généraliser les évaluations individuelles et collectives** : entretiens annuels et professionnels, fixation des objectifs, dispositifs d'évaluation, écoute des souhaits d'évolution.
- E • Consolider le sentiment d'appartenance des salariés à l'Armée du Salut** : port de signes d'appartenance, rencontres avec la Congrégation, possibilités d'expériences internationales.

Des **SI performants** pour la **mission** et le **pilotage**

Nos enjeux

Depuis sa création en l'an 2000, la Fondation structure et s'appuie sur son système d'information afin de maîtriser et développer l'activité. Les bouleversements politiques, économiques et sociétaux récents invitent la Fondation à se tourner vers le numérique et à s'en servir en tant que levier pour la réalisation de sa stratégie de développement et de transformation.

Aujourd'hui la Fondation est confrontée à de nombreux enjeux concernant ses systèmes d'information : manque de gouvernance adaptée pour le pilotage du SI, vulnérabilité de plusieurs outils SI (métiers et supports), sous-investissement humain et financier, et une très faible culture du numérique au sein de ses équipes métiers. A travers la mise en place d'un Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), la Fondation de l'Armée du Salut souhaite maîtriser sa transformation et déployer son plan stratégique 2022-2026.

Nos engagements

A • Mettre en place une gouvernance des SI adaptée et un Schéma directeur des SI (SDSI) opérationnel pour les aligner sur le plan stratégique 2022-2026 de la Fondation.

B • Poursuivre le déploiement des logiciels métiers et amplifier les actions de formation des salariés pour permettre une harmonisation des pratiques et une maîtrise de l'activité.

C • Investir davantage pour moderniser les SI de gestion et de décision (ERP) afin de soutenir les fonctions support et un pilotage performant ; étudier l'opportunité de l'infogérance pour mutualiser les SI avec d'autres acteurs.

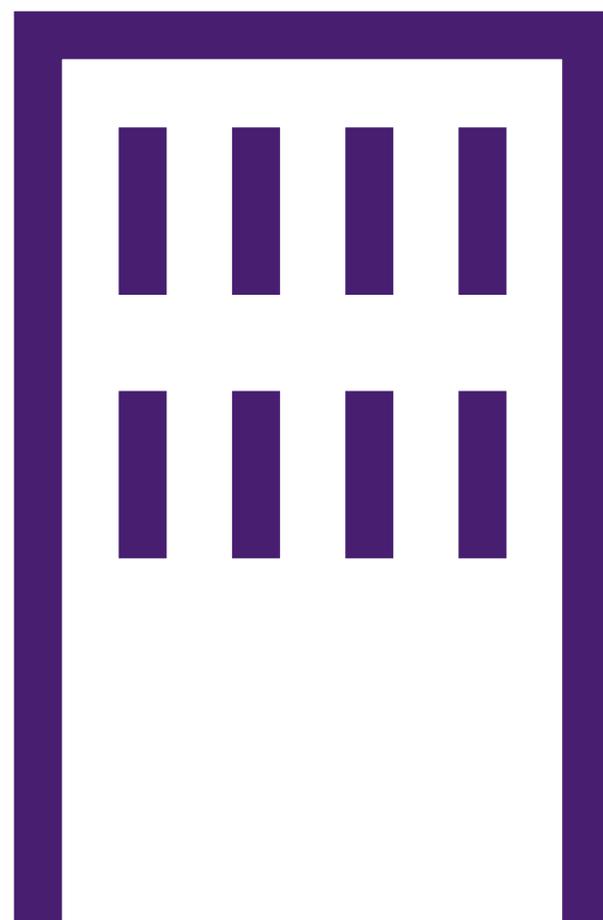
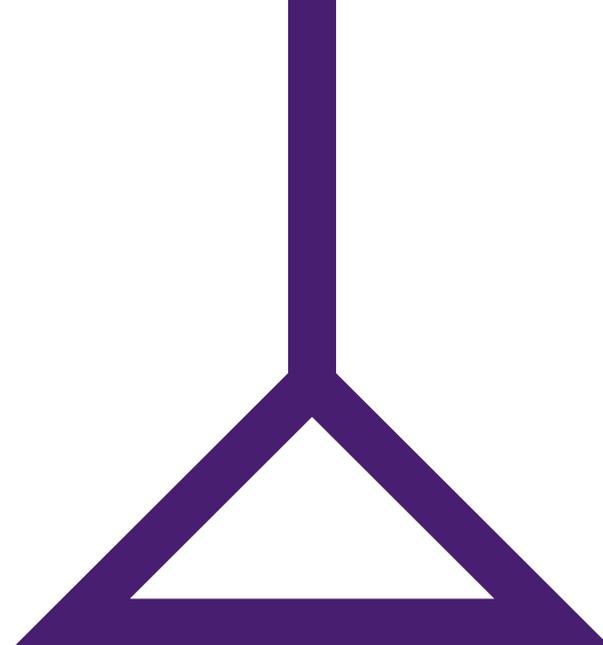
D • Poursuivre la modernisation de l'infrastructure informatique pour davantage d'efficacité et de robustesse et permettre une connectivité enrichie (téléphonie fixe et mobile, visioconférence, télétravail, téléconsultation, télémédecine, objets connectés, domotique).

E • Déployer davantage le numérique, en tant que levier d'innovation et de transformation permettant à la Fondation d'introduire de nouveaux services et d'assurer un meilleur accompagnement des personnes accueillies au sein de la Fondation.

La stratégie immobilière

Nos enjeux

La Fondation doit structurer sa gouvernance et son organisation ainsi qu'acquérir de nouvelles expertises pour capter davantage de logements. Pour accompagner la profonde transformation du secteur « de l'hébergement au logement », la Fondation doit s'engager dans des partenariats stratégiques avec des bailleurs sociaux. Elle souhaite rapidement engager la cession de certains actifs non stratégiques pour financer les priorités de ce plan stratégique.



Nos engagements

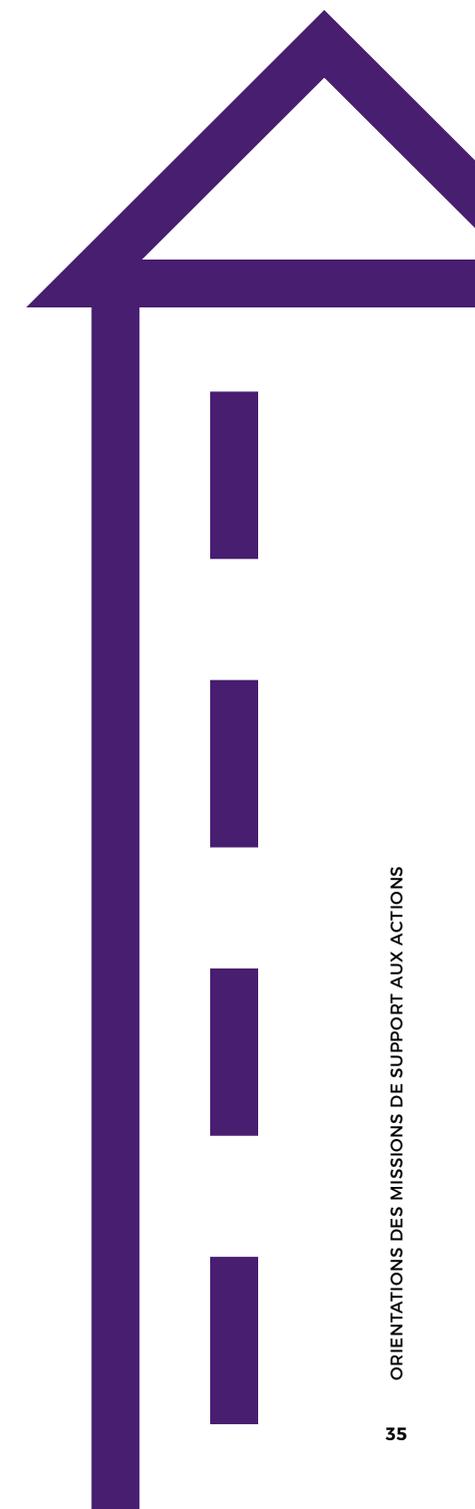
A • Mieux piloter le parc immobilier de la Fondation à travers le déploiement généralisé des outils nécessaires de connaissance, d'entretien et de valorisation du patrimoine.

B • Mettre en place, pour chaque projet, le montage immobilier le plus pertinent, en étudiant le recours à une SCI, et en intégrant les impacts juridiques, financiers et fiscaux.

C • S'engager dans des partenariats stratégiques avec des bailleurs sociaux, des institutionnels, des agences immobilières à vocation sociale pour capter davantage de logements.

D • Intégrer la démarche ESG dans les projets immobiliers (construction, réhabilitation, entretien) en veillant à sa prise en charge budgétaire (en cas de besoin de nouveaux financements).

E • Concrétiser la cession de certains actifs non stratégiques pour financer les priorités de ce plan et mettre en place une commission immobilière pour piloter la stratégie immobilière.



La stratégie finances et ressources

Nos enjeux

La Fondation attire l'attention depuis plusieurs années sur l'insuffisance structurelle de financements de la part des pouvoirs publics (équation tarifaire, tarifs plafonds ...) pour répondre aux besoins d'accompagnement de qualité des personnes accueillies.

Dans ce contexte, la Fondation souhaite poursuivre et amplifier la recherche de ressources diversifiées, adaptées à chaque cible, et attirer de nouveaux types de financements. La générosité du public reste une ressource fondamentale, qui doit pouvoir se fonder sur un contenu mobilisateur mettant l'accent sur les actions menées et leur impact. Il importe donc de coordonner encore plus la fonction de collecte et la communication qui la soutient et de donner au réseau la possibilité d'être acteur de la collecte.

Par une gestion efficace et rigoureuse La Fondation veut respecter ses équilibres financiers afin de réduire les subventions d'équilibre aux établissements, reconstituer ses réserves et ainsi réattribuer une part toujours plus importante de ses fonds aux missions sociales, aux expérimentations et « aux plus » de la Fondation.

Nos engagements

A • Conforter et étendre la collecte auprès du grand public : fidélisation et renouvellement des donateurs, optimisation des campagnes, développement de la relation testateurs.

B • Amplifier la recherche de ressources diversifiées : campagne grands donateurs, développement du mécénat d'entreprise, nouvelles formes de générosité et de financement.

C • Maîtriser davantage les équilibres financiers : réduction des subventions d'équilibre pour dépenses refusées, renforcement du contrôle interne et du pilotage de la performance, renforcement des fonds propres à travers la reconstitution des réserves.

D • Développer la facturation en interne de certaines prestations assurées par le siège, au-delà des frais de siège : assistance à maîtrise d'ouvrage, ingénierie de projet...

E • Créer un fonds d'innovation pour soutenir les projets expérimentaux et co-financer certains dispositifs sociaux ou projets à fort impact social.

Les liens Fondation – Congrégation

Nos enjeux

Ces liens essentiels Fondation – Congrégation sont mutuellement bénéfiques et contribuent au rayonnement des deux entités. D'où l'engagement déterminé de transmettre une culture commune « Armée du Salut » en veillant à l'intégration et à la formation de chaque nouveau salarié ou bénévole et en organisant des rencontres régulières. Conformément à son projet, à sa raison d'être et consciente des besoins du public accueillis, la Fondation souhaite valoriser davantage l'accompagnement spirituel et renforcer la place des accompagnants spirituels dans les établissements, dans le respect de la laïcité.

Nos engagements

- A • Transmettre une culture commune**
« Armée du Salut » à tous les acteurs en veillant à l'intégration et à la formation (histoire, valeurs...) de chaque nouveau salarié ou bénévole.
- B • Organiser des rencontres régulières** entre les équipes des établissements et des postes au niveau local, régional et national pour mieux se connaître et « faire Armée du Salut ».
- C • Étendre aux acteurs de la Fondation les services de l'École de Formation** en proposant des modules professionnels diversifiés : principes de laïcité, accompagnement spirituel, questions éthiques, accompagnement de fin de vie...
- D • Renforcer la place des accompagnants spirituels dans les établissements** : participation au CVS (conseil de vie sociale) et aux temps forts, statut spécifique, plus de visibilité dans les organigrammes...
- E • Valoriser davantage l'accompagnement spirituel** dans les projets d'établissements, les rapports d'activité et veiller à son offre effective dans tous les établissements.

La mobilisation du bénévolat

Nos enjeux

Aux côtés des professionnels de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire, les bénévoles de l'Armée du Salut sont une force au service des personnes en situation de vulnérabilité. Ils apportent leur engagement, leurs qualités humaines et leurs compétences.

Le développement du bénévolat est au cœur de la stratégie de la Fondation. L'engagement bénévole auprès des personnes vulnérables est également une mission d'éducation pour une société plus juste et plus fraternelle. Le recrutement, l'animation, la formation et la fidélisation des bénévoles sont des enjeux stratégiques pour la Fondation de l'Armée du Salut. Pour consolider cet atout majeur par rapport à d'autres gestionnaires d'établissements, la Fondation va déployer un plan d'actions conséquent

Nos engagements

A • Améliorer les pratiques d'accueil, d'animation et de valorisation des bénévoles, du premier contact à la fin de mission et favoriser les lieux et les temps conviviaux.

B • Développer et savoir accueillir la diversité des modes d'engagement bénévole : bénévolat et mécénat de compétences, projets courts, réseaux ou collectifs de bénévoles...

C • Offrir à chaque bénévole un parcours de formation : formations de base sur l'Armée du Salut, modules d'approfondissement, développement des e-formations.

D • Soutenir chaque établissement dans le développement du bénévolat, venant en complémentarité ou en renforcement du travail réalisé par les salariés.

E • Consolider le dispositif de pilotage du bénévolat : meilleure connaissance des profils et des attentes des bénévoles, déploiement de la base informatique, animation du réseau.

L'engagement à l'international

Nos enjeux

L'Armée du Salut, est un mouvement international présent dans plus de 130 pays. Cette dimension internationale est clairement un atout pour la Fondation de l'Armée du Salut, de la même façon qu'elle offre des opportunités de collaboration. Mais le potentiel de projets et d'actions pourrait davantage être exploité et valorisé.

L'objectif est également de partager davantage les enjeux internationaux de l'Armée du Salut, au sein de la Fondation et de rendre concrète dans les établissements la dimension internationale de l'Armée du Salut. Le plan stratégique prévoit en outre le renforcement du bureau des affaires européennes (désormais piloté depuis Paris) et le soutien, par ses ressources et ses expertises, de l'organisation et du fonctionnement des activités sociales et médico-sociales de l'Armée du Salut en Belgique. Plus largement, la Fondation de l'Armée du Salut pourrait aider tous les pays qui en ont besoin. L'Armée du Salut pourrait enfin développer une action dans les territoires d'Outre-mer. Selon l'Armée du Salut internationale, ces territoires sont sous la juridiction du territoire des Caraïbes et non du territoire France-Belgique.

Nos engagements

A • Soutenir, par ses ressources et ses expertises, l'organisation et le fonctionnement des activités sociales et médico-sociales de l'Armée du Salut en Belgique.

B • Renforcer l'impact du bureau des affaires européennes de l'Armée du Salut : porter la voix et les projets de l'Armée du Salut et solliciter financièrement les institutions européennes.

C • Partager davantage les enjeux internationaux de l'Armée du Salut, au sein de la Fondation : communication des prises de position, diffusion du Yearbook et des opportunités d'emploi.

D • Rendre concrète dans les établissements la dimension internationale de l'Armée du Salut : échanges entre professionnels, jumelages entre structures, volontariat, aides matérielles.

E • Apporter une aide matérielle et financière aux actions humanitaires d'urgence, partout dans le monde, en cas de guerres, de famines, de catastrophes naturelles, de maladies ou d'autres événements graves de grande ampleur.

L'ambition de qualité

Nos enjeux

Conformément aux valeurs qui guident son action, la Fondation souhaite mettre cette ambition de qualité au cœur de sa stratégie. Elle souhaite clairement être reconnue dans ce domaine par chacune de ses parties prenantes. Pour déployer cette démarche structurante, plusieurs engagements sont pris : formation des acteurs, instances de pilotage, dispositif de management des risques, évaluation et mesure de l'impact social, écoute et participation des personnes accueillies, labellisation...

Nos engagements

A • Animer et piloter l'engagement qualité aux différents niveaux de la Fondation : formation des acteurs, instances de pilotage, réseau de référents, reportings aux instances...

B • Déployer pleinement la démarche d'évaluation, fondée sur un large questionnement des pratiques, l'écoute des personnes accompagnées et des professionnels, la veille territoriale...

C • Consolider le dispositif de management des risques : mise à jour régulière de la cartographie, reporting sur les risques, intégration de l'approche risque dans tous les projets.

D • Déployer l'ensemble des dispositifs d'écoute et de signalement en veillant à leur bon fonctionnement et à leur conformité : satisfaction, réclamations, événements indésirables...

E • Poursuivre la démarche d'amélioration continue des pratiques, à travers la labellisation IDEAS, vecteur de confiance pour les partenaires et les financeurs.

La stratégie de **développement**

Nos enjeux

Le développement de nouveaux services est souvent rendu nécessaire pour pallier l'arrêt ou la décroissance de certains dispositifs. En parallèle, la Fondation est régulièrement sollicitée, notamment dans la « sphère » protestante, pour la reprise d'établissements. Une analyse rigoureuse de l'opportunité et de la faisabilité de chaque projet, à partir de critères prédéfinis, doit permettre d'optimiser au mieux les capacités financières et d'ingénierie limitées, de sécuriser les risques et de se concentrer sur les projets les plus intéressants pour la Fondation de l'Armée du Salut. De plus, dans certains domaines, la Fondation a tout intérêt à construire un partenariat stratégique avec des opérateurs déjà existants, plutôt que de chercher à exister seule.

Nos engagements

- A • Valoriser davantage les atouts de la Fondation** pour soutenir son développement qualitatif et quantitatif : sa diversité sectorielle, sa taille, le bénévolat, l'international, la Congrégation.
- B • Poursuivre le développement qualitatif de la Fondation** pour répondre au mieux aux besoins des personnes accompagnées : diversification de l'offre, formation, expérimentations.
- C • Assurer un développement sélectif et maîtrisé** à travers des études rigoureuses d'opportunité et de faisabilité des reprises d'établissement et des conventions d'assistance.
- D • Renforcer l'expertise, l'agilité et la réactivité du siège pour soutenir le développement :** étude des reprises, réponse aux appels à projets, modélisation des expérimentations.
- E • Engager des partenariats stratégiques dans chaque secteur** avec d'autres acteurs pour construire une réponse de qualité, globale et durable aux besoins des personnes vulnérables.

La stratégie de **communication** et **plaidoyer**

Nos enjeux

La Fondation souhaite mettre en avant son action et ses valeurs pour mieux les faire connaître et donner envie de les soutenir. Pour y parvenir, la Fondation fait face à un problème d'échelle de ses actions de communication et de recherche de fonds qui pèsent sur les ratios financiers de l'organisation. Dans ce contexte, la Fondation souhaite développer une communication plus participative, moins institutionnelle et donner une part plus importante à la vidéo et aux podcasts par exemple. Elle doit adapter ses moyens pour porter cette ambition : investissement dans le digital, maîtrise des data, nouvelles compétences, mobilisation de web bénévoles et d'influenceurs.

Nos engagements

- A • Positionner davantage la Fondation sur un axe fort et différenciant** et se doter des moyens pour être reconnue comme experte : observatoire, études, plaidoyer.
- B • Développer une communication plus participative, moins institutionnelle, basée sur la preuve** (davantage de témoignages, de chiffres) et répondant aux attentes des publics cibles.
- C • Faire des établissements des relais de communication dans les territoires** et les soutenir (formations, outils) dans la prise de parole auprès des médias, élus et partenaires locaux.
- D • Donner une part plus importante à la vidéo et aux podcasts dans les productions éditoriales** de la Fondation et élargir fortement sa visibilité sur les réseaux sociaux.
- E • Adapter les moyens pour porter cette ambition** : investissement dans le digital, maîtrise des data, nouvelles compétences, mobilisation des web bénévoles et d'influenceurs.

La **démarche ESG** (Environnementale, Sociale et Gouvernance)

Nos enjeux

Par cohérence avec sa raison d'être et consciente de sa responsabilité, la Fondation s'engage dans une démarche volontariste ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance). Elle s'engage à réduire son empreinte carbone et à déployer une démarche structurée et proactive de protection de l'environnement. Elle engagera un plan d'action pour valoriser l'emploi inclusif et la formation. Enfin, elle souhaite consolider ses dispositifs de gouvernance, à travers l'implication de toutes les parties prenantes, une amélioration de la parité et de la diversité, davantage de mesures d'impact, une rigueur et une transparence dans sa communication...

Nos engagements

A • Déployer une démarche structurée et proactive de réduction de l'empreinte carbone et se mettre en conformité : bilan GES (gaz à effet de serre), tri 5 flux, audits énergétiques...

B • Limiter au maximum les pollutions et nuisances de tout type : réduction et traitement des déchets, augmentation progressive de la part de produits éco-labellisés ou 100% naturels.

C • Agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs : signature de clauses ESG pour les partenaires, critères extra financiers de sélection, formation des acheteurs...

D • Accompagner chaque établissement dans leurs engagements ESG et prendre en compte le contexte local et les spécificités des publics et des financements pour la fixation des objectifs.

E • Consolider ses dispositifs de gouvernance : implication de toutes les parties prenantes, parité et diversité, mesure d'impact, rigueur et transparence dans sa communication, nouveaux modes d'organisation et de gouvernance...



Fondation de l'Armée du Salut
60, rue des Frères Flavien · 75020 Paris

www.armeedusalut.fr

Conception graphique : Cédric Quissola - Studio LaBriiique.com

Crédits photos : Vincent Gerbet, Thibaut Voisin, Valentina Camu,
Julien Hélaïne, Corinne Simon

Imprimé à Lille par DBPRINT FRANCE
sur papier couché moderne 1/2 mat.



« Tant que des femmes pleureront, je me battraï,
Tant que des enfants auront faim et froid, je me battraï,
Tant qu'il y aura un alcoolique, je me battraï,
Tant qu'il y aura dans la rue une fille qui se vend, je me battraï,
Tant qu'il y aura des hommes en prison, et qui n'en sortent que
pour y retourner, je me battraï,
Tant qu'il y aura un être humain privé de la lumière de Dieu,
je me battraï,
Je me battraï, je me battraï, je me battraï jusqu'à la fin. »

WILLIAM BOOTH

pasteur, cofondateur de l'Armée du Salut

Discours au Royal Albert Hall,
à Londres, en 1912