

LE NOUVEL HORIZON DE LA FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT

*Un Acteur de l'Insertion, de l'Intégration, de l'Inclusion,
à Reims et dans son agglomération.*

RAPPORT D'ACTIVITÉ DU PÔLE INSERTION 2021



Un Toit pour l'Avenir

25 places

10 places Femmes Victimes de Violences

Service MNA Ardennes

69 places

HUDA 2

81 places

CPH

39 places

CADA

110 places

Jeunes Réfugiés

10 places

HU Diffus

198 places

Toit Solid'Air

21 places

Pôle Logement

130 mesures

CHRS Diffus

24 places

CHRS Stabilisation

19 places

CHRS Regroupé

64 places

SOMMAIRE

LA FONDATION ET LE PÔLE INSERTION

Édito	4
Présentation de la Fondation de l'Armée du Salut	6
Les relations entre les Établissements et le Siège de la Fondation	9
Les Établissements et Services de la Fondation à Reims	10
Description du Pôle Insertion	13

ACTIVITÉS

Le CHRS/Stabilisation collectif	17
Les mises à l'abri	21
Le CHRS diffus	23
La Restauration	26
Livraison des repas dans les hôtels	27
Parallèle des pratiques professionnelles	28
Interventions de la Conseillère en Insertion Professionnelle	29
Interventions de la Psychologue	31
L'accompagnement des personnes sortant de détention	33

INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

Participation/Expression	35
Art Thérapie	37
L'accompagnement spirituel	39
Le partenariat avec le dispositif Ac.Sé.	41

RESSOURCES HUMAINES

Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes	43
Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes	44
Mouvements de personnels	45
Information et coordination	
Formation continue	
Représentation du personnel, œuvres sociales	
Le Chargé de suivi TIC et indicateurs	46
L'accueil des Stagiaires	48
L'accueil de Volontaires en Service Civique	50

RÉSULTATS FINANCIERS

	52
--	----

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

	54
--	----

ANNEXE

	56
--	----

LA FONDATION ET LE PÔLE INSERTION

- Édito
- Présentation de la Fondation de l'Armée du Salut
- Les relations entre les Établissements et le Siège de la Fondation
- Les Établissements et Services de la Fondation à Reims
- Description du Pôle Insertion



LA FONDATION ET LE PÔLE INSERTION

Édito

Dans une époque où une actualité en chasse une autre, à peine est-elle connue du grand public, le rapport d'activités, par son côté décalé, permet de recontextualiser tous les évènements qui ont rythmé la vie quotidienne d'un service.

2021, reste une année encore fortement impactée par la crise COVID-19. Malgré l'arrivée du vaccin et une meilleure connaissance de la maladie, cette pandémie fragilise, fatigue, autant qu'elle vient exacerber les émotions des uns et des autres.

En dépit du côté anxiogène de la maladie, les professionnels se sont pleinement impliqués auprès des personnes accueillies pour les sensibiliser à la nécessité de se protéger, ou encore à l'importance de se faire vacciner.

Dans l'ombre des caméras, travailleurs sociaux, hôtes d'accueil, conseillers en insertion, psychologues, surveillants de nuit, chefs de services, agents de maintenance, personnels administratifs, ont mis tout en œuvre pour assurer la continuité des services souvent mis à mal par l'absentéisme induit par cette pandémie.

Mais cette crise a aussi été un révélateur de la précarité économique et sociale d'une grande partie de la population de notre société et de facto des hommes et des femmes auxquels un établissement d'hébergement s'adresse.

Quel que soit le service où elles vont être hébergées, la détresse humaine, sociale, psychologique et médicale des personnes que nous accompagnons n'a jamais atteint un tel paroxysme.

Cette pauvreté, qui n'a pas de frontière, et, qui est amplifiée pour les demandeurs d'asile par le joug de dictateurs, de tyrans sans limite est aussi à l'origine des nombreux phénomènes migratoires, tous autant tragiques les uns que les autres, que l'Europe a connu en 2021 : naufrages meurtriers à répétition dans la Manche, en Méditerranée, blocage de milliers de Kurdes, d'Afghans, de Syriens entre la frontière Biélorusse et la Pologne ou encore sur la plage de Ceuta en Espagne...

Malheureusement, la liste n'est pas exhaustive, et, force est de constater que ces tragédies humaines sont trop souvent traitées sous le prisme du géopolitique, plus que sur celui de la dignité, de la protection auxquels tous individus ont le droit de prétendre.

La multiplication de ces crises « sanitaire, migratoire, humanitaire et sociale » impacte fortement le quotidien des établissements et services même si, quelque part, cela fait partie de nos missions. Ouvrir des places d'hébergement supplémentaires ne rebute pas les professionnels, au contraire. En revanche, le fait que la dimension humaine et sociale de leurs interventions soit de moins en moins pris en compte, au détriment de considérations quantitatives et de données statistiques, constitue un réel souci.

Le temps est un facteur déterminant de l'action des travailleurs sociaux.

Indéniablement, cela interroge les salariés, les questionne sur le sens de leur métier et leur raison d'être en tant que professionnels.

Pour toutes ces raisons, la Fondation de l'Armée du Salut à Reims et à Charleville a accordé de l'importance aux échanges, aux temps partagés et à la réflexion collective conduites par des intervenants extérieurs. Ces actions ayant été complétées par des propositions de formations individuelles et collectives encore très nombreuses en 2021.

La remobilisation, qu'apportent ces espaces de parole, de co-construction, d'approche positive, a permis aux salariés de puiser dans leurs ressources individuelles et collectives, de faire preuve de davantage de résilience pour dépasser les moments professionnels compliqués et a largement concouru à développer des dynamiques de projets où l'audace, la créativité, l'envie de se dépasser n'ont pas de limite pour le plus grand plaisir des résidents, des jeunes MNA et des salariés eux-mêmes.

La mise en œuvre des fiches actions issues des projets d'établissement structure l'action quotidienne des professionnels.

C'est ainsi que le CHRS a réfléchi à la mise en place d'un séjour humanitaire, privilégie l'Art Thérapie et repense matériellement son accueil en associant les personnes accueillies.

Au Pôle Hébergement d'Urgence, l'accent a été mis sur les locaux de l'équipe, sur une reprise en main du site Toit Solid'Air et sur la mise en place de temps de loisirs et de convivialité pour rompre l'isolement des familles et les réinscrire dans une vie sociale.

Au Pôle Asile, le réaménagement de tous les espaces a été entièrement revu pour laisser une place importante à l'accueil des publics, avec lesquels, plusieurs sorties de loisirs ont été organisées.

Au service MNA de Charleville-Mézières, les multiples satisfactions consécutives aux bons résultats scolaires des jeunes, à leur bonne insertion professionnelle ou encore à leurs exceptionnelles implications dans le festival de musique Cabaret Vert et dans le tournage du Film de Omar SY « Les Tirailleurs » constituent une motivation qui n'a pas d'égal.

Au Pôle Logement, où l'équipe conclue souvent un parcours d'insertion par le logement, engagé après une période d'hébergement, l'équipe a la reconnaissance des bailleurs et de l'ensemble de la communauté des professionnels de la Fondation à Reims, mais depuis quelques semaines, elle est animée par la perspective d'intégrer les locaux du futur site « Un Toit Pour l'Avenir ».

Les pages qui vont suivre apportent des éléments précis sur l'activité des services et mettent en mots les séquences qui ont rythmé la vie des services tout au long de l'année 2021. Que l'ensemble des salariés qui ont contribué à la rédaction de ces documents soient remerciés.

Sans cesse se réinventer pour garder le cap de nos missions, pour maintenir la cohésion des équipes, pour écrire de nouveaux projets, pour continuer de prendre du plaisir dans le travail, pour répondre aux attentes et aux besoins des publics est le leitmotiv qui anime chacun des professionnels, quel que soit son périmètre d'activités.

A leurs manières, ils font sienne cette citation de Antoine de Saint Exupéry :

« L'avenir, tu n'as pas à le prévoir, tu as à le permettre »

*Et ce, pour le grand plaisir des **1463** personnes accompagnées et hébergées par nos services en 2021.*

**Édito par Philippe WATTIER, Directeur du complexe social
de la Fondation de l'Armée du Salut : Reims/Ardennes MNA**

LA FONDATION ET LE PÔLE INSERTION

Présentation de la Fondation de l'Armée du Salut

L'ARMÉE DU SALUT DANS LE MONDE

Origines et vocation

L'Armée du Salut a été fondée en 1865 par le pasteur William Booth, dans l'Angleterre industrielle du XIXe siècle. Portée par une éthique chrétienne, sa vocation est de répondre aux besoins physiques, sociaux et spirituels des personnes en situation de détresse. Elle est présente dans 132 pays à travers le monde. Elle accomplit une œuvre d'intérêt général dans les domaines de la santé (hôpitaux, dispensaires...), de l'enseignement, du social, médico-social et du sanitaire et intervient à tous les âges de la vie, de la naissance à la fin de vie. L'Armée du Salut a pour vocation de restaurer la personne dans son corps, son humanité, ses droits fondamentaux et sa spiritualité.

L'ARMÉE DU SALUT EN FRANCE

Une implantation progressive sur le territoire

Implantée en France depuis 1881, l'Armée du Salut s'est impliquée auprès des personnes en difficulté, créant notamment les « foyers du soldat » au cours de la Première Guerre mondiale. Elle prend véritablement son essor entre les deux guerres avec la création des grandes institutions sociales à Paris et en province.



Distribution des soupes de nuit, 1925.

Reconnue d'utilité publique par décret daté du 7 avril 1931, elle ne cesse d'accroître son rayonnement dans les domaines sanitaire, social et médico-social jusqu'en 1939. A l'issue du deuxième conflit mondial, elle relance son activité en élargissant ses actions sur la jeunesse : elle développe des actions pédagogiques, met en place des maisons d'enfants et des centres d'apprentissage, crée des clubs de prévention et des établissements relevant de l'éducation spécialisée.

Parallèlement, l'Armée du Salut développe un partenariat avec les pouvoirs publics et avec les acteurs du champ sanitaire et médico-social. Membre fondateur d'organismes tels que l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOOSS), la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS devenue FAS), le Syndicat patronal de la branche né de la fusion de la Fegapei et du Syneas (NEXEM), la Fédération d'entraide protestante (FEP), la Fédération française des Banques Alimentaires. Elle s'inscrit dans les dispositifs de lutte contre les formes d'exclusion, organise et gère des structures d'accueil en partenariat avec d'autres institutions ou services, à la demande des pouvoirs publics.

Adaptation aux évolutions et aux nécessités

En 1994, désireuse d'articuler avec une plus grande pertinence action sociale et spiritualité, l'Armée du Salut adopte de nouveaux statuts.

- La gestion des établissements à caractère social et médico-social est assurée par l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut (AOFBAS).
- Les officiers constituent une Congrégation reconnue par l'Etat, membre de la Fédération Protestante de France. Leur mission spirituelle s'exerce dans les postes d'évangélisation. La Congrégation de l'Armée du Salut porte l'éthique chrétienne, le développement spirituel et la mission d'évangélisation. Elle assure en partie avec l'Association, la mission d'urgence et de prévention en amont du champ social, dans le cadre d'actions d'intérêt général.

Du statut d'association à celui de Fondation reconnue d'utilité publique

Par décret daté du 11 avril 2000, la Fondation de l'Armée du Salut se substitue à l'AOFBAS et est reconnue d'utilité publique. Si les valeurs et les missions de la nouvelle Fondation sont identiques à celles de l'Association, les moyens d'action sont plus étendus. Par cette démarche, l'Armée du Salut affirme sa volonté d'ouverture à la société civile, aux différents environnements politiques, culturels, socio-culturels et humains. Elle considère que l'échange et le partenariat sont sources de vitalité et d'enrichissement.

AUJOURD'HUI EN FRANCE : UNE FONDATION MULTI SPÉCIALISTE

Quelques chiffres

Plus de 2 700 salariés et plus de 5 000 bénévoles mettent en œuvre dans plus de 220 établissements et services un accueil et un suivi adaptés aux besoins de près de 23 000 personnes accueillies chaque jour, cela dans 12 régions de France (chiffres 2020), afin de garantir la dignité de la personne et d'assurer un accompagnement personnalisé, humain et spirituel.

L'organisation

La Fondation est organisée en 2 secteurs et 5 champs d'intervention (jeunesse, handicap, dépendance, soins et inclusion sociale), avec un Siège social qui travaille en lien étroit avec les établissements, leur apportant pilotage et soutien. Autour de la Direction Générale, 12 directions accompagnent les directeurs d'établissements sur les principaux champs d'intervention traversant leurs activités : **programmes, ressources humaines, sécurité, finances, assurances, systèmes d'information, patrimoine et projets immobiliers, communication, partenariats et relations publiques, ressources, qualité, gestion des risques, responsabilité sociale et environnementale, gestion des achats, bénévolat, accompagnement spirituel.**

La représentation des personnes accueillies dans la Fondation est assurée par le Haut Comité des Personnes Accompagnées et Accueillies (HCPAA), le groupe des ambassadeurs de la Participation et Communication Adaptées (PCA) et les Conseils de la Vie sociale (CVS).

Chaque établissement est rattaché à une Direction de programmes de secteurs garante du respect des valeurs éthiques et professionnelles de la Fondation de l'Armée du Salut.

Chaque établissement intervient dans l'un des 5 champs d'intervention présentés ci-dessous, auprès d'une ou plusieurs catégories de publics :

	Publics	Actions menées
Jeunesse / Famille	Enfants de l'Aide sociale à l'enfance, Enfants du milieu judiciaire, Migrants mineurs isolés, jeunes majeurs.	Placements administratifs et judiciaires, accueil mère/enfant, accompagnement éducatif, scolaire, insertion professionnelle, animation, protection, accueil de jour, placement à domicile, accompagnement à la parentalité, hébergement, accueil en crèche, accompagnement au logement autonome...
Handicap	Adultes : polyhandicap, handicap mental et troubles associés, handicap psychique. Enfants : troubles du comportement et de la personnalité Personnes handicapées vieillissantes.	Éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, insertion professionnelle, soins, nursing, animation, accompagnement à la parentalité, suivi en milieu ouvert, protection.
Dépendance	Personnes âgées en perte d'autonomie, personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés, personnes isolées, personnes à faibles ressources, personnes en soins de suite et convalescence, aidants.	Accueil de jour, accueil temporaire, soins de suite, protection, hébergement, nursing, soins, animation, accompagnement, soutien des aidants, plateforme de répit pour les aidants, accompagnement jusqu'au bout de la vie et soins palliatifs et visites à domicile.
Soins	Service de Soins de suite et de réadaptation (1 seul établissement sanitaire à la Fondation) Adultes orientés par hôpitaux ou cliniques Structure de moyen séjour	Projet thérapeutique et social avec objectifs de soins médicaux, de rééducation et de réadaptation
Inclusion sociale	Accueil mère/enfant, personnes isolées, familles monoparentales, familles de migrants, personnes sans domicile fixe, travailleurs pauvres, femmes victimes de violence, personnes très éloignées du marché du travail, mineurs non accompagnés.	Mise à l'abri, hébergement, accompagnement social, urgence sociale, orientation, soins, restauration, animation, accès au logement autonome, insertion par l'activité économique, accompagnement à la parentalité...

Cette organisation permet à la Fondation de l'Armée du Salut de répondre aux sollicitations émanant de l'État et des collectivités territoriales. Elle assure également en lien direct avec la Congrégation des actions sociales de proximité (Activités d'Intérêt Général). Elle accompagne certaines structures associatives du secteur social ou médico-social, soutien prenant la forme d'une assistance de gestion, et pouvant aller jusqu'à une reprise. Enfin, elle se donne les moyens de répondre à des appels à projets pour la création de nouveaux dispositifs ou établissements.

L'accompagnement spirituel

Spécificité du lien entre les 2 entités de l'Armée du Salut, la Congrégation accompagne la Fondation dans la coordination de l'accompagnement spirituel, ouvert à tous et sans prosélytisme, dans tous les établissements et services.



Le bénévolat

Depuis sa création en 1987, la direction du bénévolat renforce par son action les missions de l'Armée du Salut sur l'ensemble du territoire. Aux côtés des établissements et du siège de la Fondation, ses principales actions se déclinent en 5 axes : l'aide alimentaire (maraudes, distribution, colis alimentaires, collectes ...), la transmission de savoir (FLE, soutien scolaire, accompagnement individuel), l'accompagnement des personnes âgées (jardinage, sortie, jeux), les animations (sportives, culturelles, artistiques) et les métiers spécifiques (santé, bien-être, juristes ...).



L'AMBITION DE LA FONDATION, POUR AUJOURD'HUI ET DEMAIN

En 2018, la Fondation de l'Armée du Salut modifie ses statuts, et ainsi se dote d'instances de gouvernance renforcées. Cette modification ouvre par ailleurs son champ d'intervention à l'international ;

En janvier 2019, la Fondation de l'Armée du Salut obtient le label Idéas, qui atteste de la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion financière et de suivi de l'efficacité de l'action.

En 2021, elle renouvelle son projet, porté par les 5 valeurs d'inconditionnalité, de fraternité, de participation, d'exigence et d'espérance.

Riche de son histoire, de son expérience et portée par des valeurs fortes, la FADS s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques sociales des secteurs social, médico-social et sanitaire. Elle est particulièrement attentive aux évolutions des contextes politiques et sociaux et travaille à la mise en œuvre de réponses innovantes aux problématiques émergentes dans le champ de l'action sociale et médico-sociale. Ainsi, elle répond ainsi aux défis du vieillissement des populations et aux situations d'urgence, notamment celles, liées aux flux migratoires, tout en consolidant ses actions auprès des jeunes, des situations de handicap et de tous ceux qui vivent dans la rue, exclus de notre société. Sur ces toutes dernières années, la Fondation a ainsi répondu aux besoins nouveaux d'accueil de migrants, multiplié les opérations de maraude, mis en place des dispositifs d'aide alimentaire pour de nouveaux publics issus de la crise sanitaire.

L'ambition de la Fondation de l'Armée du Salut, sous l'impulsion de son Conseil d'Administration et de sa Direction Générale, est d'inscrire les établissements dans une démarche d'amélioration continue du service rendu aux personnes accueillies, y compris dans cette période de crise sanitaire si violente, pour être le plus réactif et le plus efficace, face aux drames de la vie de notre prochain.

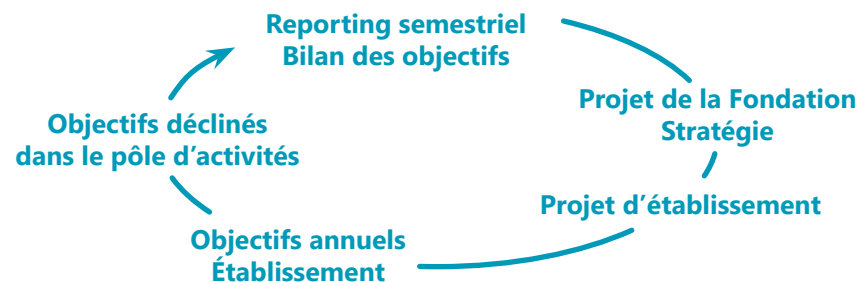


LA FONDATION ET LE PÔLE INSERTION

Les relations entre les Établissements et le Siège de la Fondation

Directions du Siège	Liens Siège / Établissements
Programmes Jeunesse, Handicap, Dépendance, Soins, Programmes Inclusion sociale	Réunion de secteur, groupes de veille, réunions groupes de soins, réflexion éthique propre au secteur, Haut Comité de Personnes Accueillies, Ambassadeurs à la participation et à la communication adaptée - Accompagnement de l'établissement en lien direct avec le cœur de la mission.
Ressources Humaines	Aide aux établissements sur toutes les questions juridiques, intranet RH, matinales RH, formations mutualisées, développements d'outils RH, politiques RH, Prévention et Santé au travail, GPEC, indicateurs sociaux.
Finances	Contrôle du respect des obligations comptables et fiscales – Production d'une information financière transparente envers les donateurs – Mise en œuvre des recommandations des organismes de contrôle et de labellisation – Pilotage des établissements afin de s'assurer de leur équilibre financier et de la pérennité de leurs activités.
Systèmes d'information	Pilotage et maintien en condition opérationnelle (MCO) des systèmes d'information de la Fondation - Accompagnement des porteurs de projets numériques au niveau national et local (en établissement) - Pilotage des contrats cadre et fourniture des services informatiques.
Qualité, Gestion des risques & RSE	Pilotage de la démarche d'amélioration continue de la qualité, contrôles de conformité, accompagnement et suivi des actions de conformité – Organisation de la protection des données (RGPD) et aide juridique – Pilotage de la démarche RSE et accompagnement à sa mise en œuvre.
Communication, Relations Publiques & Ressources	Communication interne et externe, recherche de dons privés - Site Internet de la Fondation, avec visibilité sur l'activité de chaque établissement - Contacts avec les autorités et élus du territoire, en lien avec les établissements.
Patrimoine & Projets Immobiliers	Accompagnement des établissements dans les différents programmes immobiliers, préparation des commissions de sécurité, mise en conformité des bâtiments.
Bénévolat	Assistance pour la gestion de la plateforme bénévolat, appui dans la recherche de bénévoles, réponses techniques sur des situations faisant appel à des jurisprudences sur le plan du bénévolat, valorisation des bénévoles, mise à disposition de documentations
Affaires Générales	Gestion des stocks et organisation logistique des dons en nature - Gestion des contrats « cadre » sur le plan national.
Accompagnement spirituel	Accompagnement des établissements dans l'écriture et la mise en œuvre du projet d'accompagnement spirituel ; évaluation du dit projet en présence du directeur ou Copil...

Au-delà du support technique des services du siège, le lien entre le siège et l'établissement s'inscrit dans une dynamique



Les Établissements et Services de la Fondation à Reims

QUELQUES ÉLÉMENTS D'HISTOIRE

La présence de l'Armée du Salut à Reims débute le 26 mai 1910 à l'occasion de la venue du Colonel Fornachon (*Officier dirigeant alors les salutistes en France*) pour l'inauguration du poste d'évangélisation 82, rue de Cernay.

Durant la première guerre mondiale les archives évoquent la présence de l'Armée du salut sur certains champs de batailles de la Marne. C'est à partir des années 1920 que l'Armée du Salut s'est implantée durablement à Reims. La réouverture du poste a lieu en 1922.

Dans les années qui suivent la seconde guerre mondiale, l'asile de nuit, situé à l'époque rue Navier, constitue la principale activité de l'Armée du Salut à Reims. Ce lieu est fermé par l'Armée du Salut car les conditions d'accueil y étaient devenues trop misérables.

En 1963, à la demande de la ville de Reims avec qui l'ADS signe une convention pour gérer le centre de la rue Goïot, l'Armée du Salut à Reims prend une nouvelle dimension en maintenant son accueil de nuit, mais surtout en ouvrant un centre d'hébergement, un foyer postcure et des ateliers qui feront l'objet du premier agrément donné par les services de l'État.

À la fin des années 80, l'établissement diversifie son activité en créant un nouvel accueil de nuit destiné aux grands marginaux, rue Roger Aubry.

Le début des années 2000 est caractérisé par l'accroissement de l'activité d'hébergement qui conduit l'établissement à ouvrir des appartements CHRS dans le diffus dès 2004.

C'est aussi à partir de cette période que le projet de construction de l'établissement de la Rue de Taissy voit le jour.

LA PLACE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SUR LE TERRITOIRE

Associée pendant presque 50 ans à la rue Goïot, l'histoire de l'Armée du Salut à Reims s'écrit depuis décembre 2011 au 42 rue de Taissy et sur le site d'hébergement d'urgence des grands exclus, Toit Solid'Air.

Installés également dans de nombreux quartiers rémois et dans les communes de l'agglomération (Witry-lès-Reims, Bétheny, Tinquieux, Cormontreuil), les établissements et services du Nouvel Horizon louent aux trois bailleurs sociaux et à une dizaine de bailleurs privés environ **150 logements** permettant un hébergement en diffus dans le cadre du CHRS, de l'hébergement d'urgence, de l'intermédiation locative (bail glissant et mesures d'ASLL), du CADA, du CPH et du dispositif HUDA.

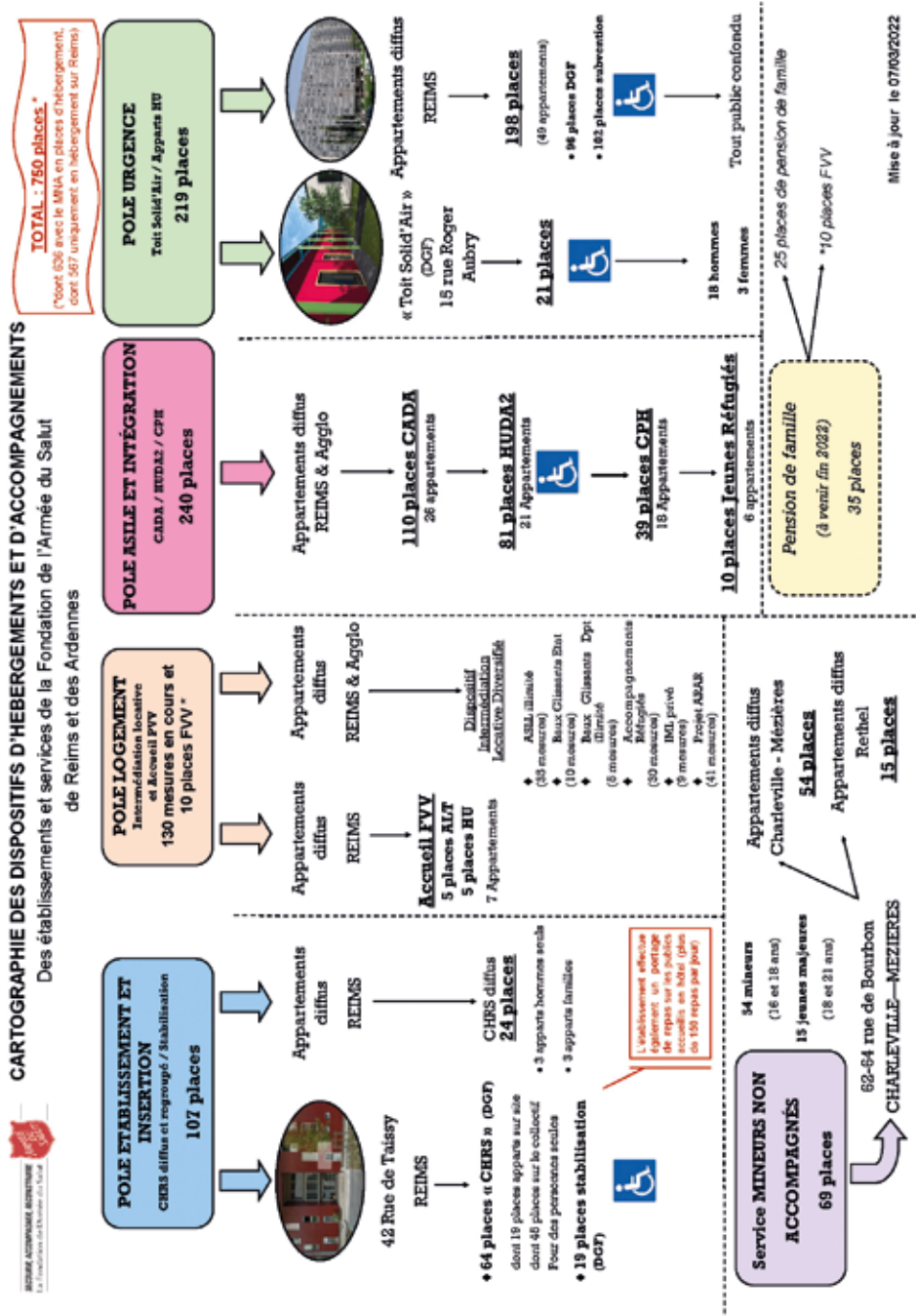
Au cours des 15 dernières années, avec une expérience de plus en plus affirmée auprès des publics en situation de rupture d'hébergement mais aussi auprès de ceux arrivant sur le territoire français, la Fondation de l'Armée du Salut a développée ses activités en ouvrant progressivement de nouveaux dispositifs et en s'organisant en 5 pôles (cf Cartographie)

Très attaché au travail avec les autres acteurs du territoire, le Nouvel Horizon fait partie des associations fondatrices du GCSMS, gestionnaire du SIAO 51.

Le Maire de Reims a nommé la Directrice des Établissements et des sites de Reims : Au Conseil d'Administration du Centre Communal d'Action Sociale de la ville de Reims au titre des associations œuvrant dans le champ de l'insertion et de l'exclusion pour la période 2020-2026.

À la demande du Directeur Général de la Fondation, la Directrice adjointe Reims est membre du Conseil d'Administration de l'URIOPSS Grand Est.

LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES



En structurant ses activités de cette manière, l'établissement est à même de proposer une intervention sociale en adéquation avec les publics qui relèvent des dispositifs. Sauf les services du «Pôle Asile et Intégration» et «Pôle Logement» qui ne sont pas ouverts le WE, les autres pôles sont ouverts en continu. Outre cet ensemble d'activités, l'établissement de la rue de Taissy assure également en accord avec la DDCSPP de la Marne sur orientation du SIAO l'accès à la restauration Midi et Soir des familles hébergées en hôtels.

En 2021, le nombre de mise à l'abri est très faible en raison de la crise COVID.



Intervenant depuis plus de 55 ans sur le territoire rémois auprès d'un public en rupture de logement, sans domicile, en situation d'errance et d'exclusion, et de personnes atteintes de pathologies chroniques ou en cours de traitement d'une affection lourde, mais également auprès des publics issus de l'immigration, le Nouvel Horizon est incontestablement porteur d'expériences. Son organisation par pôle lui permet d'être en phase avec les besoins spécifiques des publics et de proposer une diversité de dispositifs qui favorise incontestablement la non remise à la rue de nombreux publics et concourt à l'intégration de nombre d'entre eux.



Cette organisation permet de moins en moins aux professionnels des différents pôles de se côtoyer et de partager des réflexions. L'éclatement des services sur le territoire rémois nécessite également de se doter d'un parc de véhicules conséquent. Avec la persistance de la crise COVID, aucune réunion Interservice en présentiel n'a pu se tenir.

LA FONDATION ET LE PÔLE INSERTION

Description du Pôle Insertion

LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

Le cadre législatif

Les principales lois structurant l'action sociale

Le cadre législatif et institutionnel des CHRS a évolué au travers des quatre dernières décennies. En 1974, on assiste à la création des CHRS, signe d'une prise de conscience sociétale par les pouvoirs publics, de la nécessité d'agir en faveur des personnes sans-abri.

Plusieurs textes régissent nos actions :

- La loi 74-955 du 19 novembre 1974 étendant l'aide sociale à de nouvelles catégories de bénéficiaires et modifiant diverses dispositions du Code de la Famille et de l'Aide Sociale et du Code du Travail crée les Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS). Cette terminologie positionne les personnes accueillies comme devant faire l'effort de se réadapter aux exigences sociétales. Reflet de l'époque, la terminologie a marqué les esprits. Aujourd'hui encore, nos efforts sont intenses pour porter une action inclusive, en agissant à la fois sur l'individu, mais aussi sur la société (*transformation sociale*).
- La loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales définit ce qui deviendra les établissements sociaux : *«Ce sont des institutions sociales ou médico-sociales au sens de la présente loi tous les organismes publics ou privés qui, à titre principal et d'une manière permanente [...] mènent des actions à caractère social ou médico-social, notamment des actions d'information, de prévention, de dépistage, d'orientation, de soutien» (Art. 1er)*.
- Le décret 76-526 du 15 juin 1976 portant application des articles 185 et 185-3 du Code de la Famille et de l'Aide Sociale, étend l'aide sociale à de nouvelles catégories de bénéficiaires. Pour ce qui concernait les centres d'hébergement et de réadaptation, le décret énumérait les personnes qui pouvaient y être admises en subordonnant cette admission à une participation aux frais de fonctionnement de la structure, à la réalisation d'un travail ou au versement d'une pension. Il s'agit d'une orientation annonçant la contractualisation de l'aide.
- La loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions précise les missions des CHRS qui voient leur rôle se transformer en une plate-forme d'insertion liant les activités d'accueil, d'orientation et d'hébergement tout en favorisant l'insertion sociale et professionnelle.
- Le décret n° 2001-576 du 3 juillet 2001 relatif aux conditions de fonctionnement et de financement des centres d'hébergement et de réinsertion sociale énonçait notamment que *«la décision de refus d'accueil, prononcée par le responsable du Centre d'hébergement et de réinsertion sociale, est notifiée à l'intéressé sous la forme la plus appropriée. Cette décision doit être expressément motivée»*.

- La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, et réformant la loi de 1975, apporte notamment deux avancées majeures qui impactent les CHRS. Cette loi renforce également le droit des personnes *«l'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux»*. Cette loi contraint enfin les professionnels à laisser la place aux personnes accompagnées dans la définition des actions qui les concernent. En tant qu'utilisatrices de services d'accompagnement et d'hébergement, les personnes en situation de précarité disposent désormais d'appuis légaux pour défendre leurs droits. La mise en œuvre de ses droits se fait à travers 7 outils : le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, un conciliateur ou médiateur, le contrat de séjour, le projet d'établissement ou de service, le conseil de la vie sociale (ou autre forme de participation des usagers), le règlement de fonctionnement de l'établissement.
- La loi «ALUR» promulguée le 24/03/2014 a modifié les missions et l'organisation des SIAO (*Service Intégré d'Accueil et d'Orientation*). Cette loi pose la création d'un SIAO unique par département couvrant l'urgence et l'insertion et gérant le 115. La loi impose clairement que l'orientation soit dorénavant assurée par le SIAO qui recense les demandes.

Les droits garantis par le Code de l'Action Sociale et des Familles

Le code de l'action sociale et des familles par l'article L311-1 énonce les missions de l'action sociale et médico-sociale, les inscrivant dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale suivantes :

- Évaluation et prévention des risques sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation,
- Protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté,
- Actions éducatives, médicoéducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptée aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge,
- Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertions sociale et professionnelle, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail,
- Actions d'assistances dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnements, y compris à titre palliatif,
- Actions contribuant au développement social et culturel, et à l'insertion par l'activité économique.

Ces missions sont accomplies par des personnes physiques ou des institutions sociales et médico-sociales.

Le décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social

- Le législateur s'est aussi saisi des évolutions contextuelles du travail social en mettant en œuvre une définition juridique qui est formalisée comme suit :

«Art. D. 142-1-1.-Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement».

«A cette fin, le travail social regroupe un ensemble de pratiques professionnelles qui s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, celles-ci étant associées à la construction des réponses à leurs besoins. Il se fonde sur la relation entre le professionnel du travail social et la personne accompagnée, dans le respect de la dignité de cette dernière».

«Le travail social s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social».

De la politique de l'hébergement à la politique de logement d'abord

Le plan quinquennal 2018-2022 pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme est le fruit d'une large concertation avec les acteurs de l'hébergement et du logement. Ces concertations ont conduit à construire le plan quinquennal pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme qui s'articule autour de cinq priorités :

- Produire et mobiliser plus de logements abordables et adaptés aux besoins des personnes sans domicile,
- Promouvoir et accélérer l'accès au logement et faciliter la mobilité résidentielle des personnes défavorisées,
- Mieux accompagner les personnes sans domicile,
- Prévenir les ruptures dans les parcours résidentiels et recentrer l'hébergement d'urgence sur ses missions de réponse immédiate et inconditionnelle,
- Mobiliser les acteurs et les territoires pour mettre en œuvre le principe du Logement d'abord.

Les Agréments du Nouvel Horizon

Le CHRS bénéficie d'une autorisation de fonctionnement renouvelée en 2017 qui s'appuie sur plusieurs arrêtés :

- L'agrément du 1^{er} Août 1963 donnant accord pour une ouverture de 75 places CHRS,
- L'agrément du 26 Août 2005 donnant accord pour ouverture de 5 places supplémentaires,

- L'agrément du 27 Novembre 2006 donnant accord pour une ouverture de 8 places supplémentaires,
- L'agrément du 26 Juin 2007 donnant accord pour l'ouverture de 19 places de stabilisation,
- L'arrêté conjoint de la DDCSPP et du Préfet de la Marne du 15 Février 2017 renouvelle l'autorisation de fonctionnement du CHRS pour une durée de quinze ans. Il comprend :
 - 88 places de Centre d'Hébergement et de Réinsertion sociale dont 24 places réparties en diffus,
 - 19 places de Stabilisation.

Le CPOM axe entre autres vers un renforcement du maillage territorial, vers un développement de l'accompagnement dans le logement, vers une amélioration des liens entre les bailleurs sociaux et les structures d'hébergement de l'Armée du Salut dans le cadre d'une approche globale territoriale.

Le Cadre défini par la Haute Autorité de Santé

Dans leur action au quotidien, les établissements médico-sociaux trouvent aujourd'hui une guidance dans les recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) formulées par la Haute Autorité de Santé (HAS) :

- L'HAS a d'ailleurs publié des recommandations visant à reconnaître et à soutenir les pratiques professionnelles adéquates en la matière. Ces recommandations insistent sur la co-construction de l'accompagnement. La recherche du consentement est le principe de base soutenu par les équipes et qui permet à la personne d'être actrice à part entière de son devenir,
- Également, ces recommandations mettent en exergue la multiplicité de facteurs ayant conduit à des situations d'exclusion, de ruptures, de souffrance. L'approche globale, épousant les volets sociaux, économiques, parentaux, médicaux, juridiques..., est la seule approche qui assure la prise en compte de la complexité de la situation. Alors, un accompagnement efficace peut être mis en place. Dans ce cadre, la pluri professionnalité, le travail en équipe permet aux équipes de compléter leur analyse, leur action – les temps de concertation et de coordination constituant alors des espaces privilégiés pour une action cohérente et une continuité des interventions,
- Le Nouvel Horizon se doit de répondre au plus près aux besoins et attentes des personnes accueillies et dans ce cadre, il propose des prestations adaptées, un fonctionnement cohérent, suffisamment souple et réactif,
- Inscrite dans une recherche d'amélioration permanente, l'action des professionnels s'organise et s'individualise à partir de différents axes (parentalité, droits, accès au logement, justice, santé,...),
- Parmi les recommandations déjà publiées, il y a celles qui ont un caractère transversal et s'appliquent aux outils que les établissements mettent au profit des personnes accueillies pour un accompagnement bien structuré, d'autres sont davantage axées sur la prise en charge d'un public spécifique.
- Parmi les recommandations publiées, les CHRS se réfèrent à :
 - La prise en compte de la santé physique et psychique des personnes accueillies dans les

centres d'hébergement et de réinsertion sociale,

- Repérage et accompagnement des situations de ruptures dans les parcours des personnes accueillies en centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), ANESM, juin 2015,
- Evaluation interne, repères pour les établissements et services de l'inclusion sociale, ANESM, juillet 2015,
- Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique, ANESM, avril 2012,
- Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L312-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles, janvier 2012,
- Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico- sociaux, ANESM, juin 2010,
- Élaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service, ANESM, mai 2010,
- Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement, ANESM, septembre 2009,
- Les attentes de la personne et le projet personnalisé, ANESM, décembre 2008,
- L'ouverture de l'établissement à et sur son environnement, ANESM, décembre 2008,
- Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance, ANESM, décembre 2008,
- La bientraitance, définition et repères pour la mise en œuvre, ANESM, juin 2008,
- Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale, ANESM mars 2008,
- Le dossier de la personne accueillie ou accompagnée, CNESM, juin 2007.

Pour la mise en œuvre de ces recommandations, l'HAS a identifié 4 repères :

- L'utilisateur co-auteur de son parcours,
- La qualité du lien entre professionnels et usagers,
- L'enrichissement des structures et des accompagnements grâce à toutes contributions internes et externes pertinentes,
- Le soutien aux professionnels dans leur démarche de bientraitance.

PRÉSENTATION DU PÔLE INSERTION

Le pôle insertion est porté par une équipe de sept travailleurs sociaux, une conseillère en insertion professionnelle, et une psychologue présente une fois par semaine, cinq hôtes d'accueil et quatre veilleurs de nuit complétés par une société de surveillance.

Afin de concourir au bon fonctionnement du pôle, nous profitons du partage des fonctions supports tel comptable, aide comptable, secrétaire, agent de maintenance et de nettoyage, avec les autres établissements et services des la Fondation de l'Armée du Salut de Reims et des Ardennes.

Sur les 107 places agréées pour le pôle insertion, ce sont 290 personnes qui ont été accompagnées en 2021, soit 211 ménages.

L'année 2021 post covid a remis en route à demi-mesure l'ensemble des activités.

ACTIVITÉS

- Le CHRS/Stabilisation collectif
- Les mises à l'abri
- Le CHRS diffus
- La Restauration
- Livraison de repas dans les hôtels
- Parallèle des pratiques professionnelles
- Interventions de la Conseillère en Insertion Professionnelle
- Interventions de la Psychologue
- L'accompagnement des personnes sortants de détention



Le CHRS/Stabilisation collectif

Le collectif a une capacité d'accueil de 83 places situées sur site au 42 rue de Taissy à Reims. Ces places sont réparties en 64 places CHRS et 19 places de stabilisation.

En 2021, ce sont 232 personnes que nous avons accompagnées soit 176 ménages.

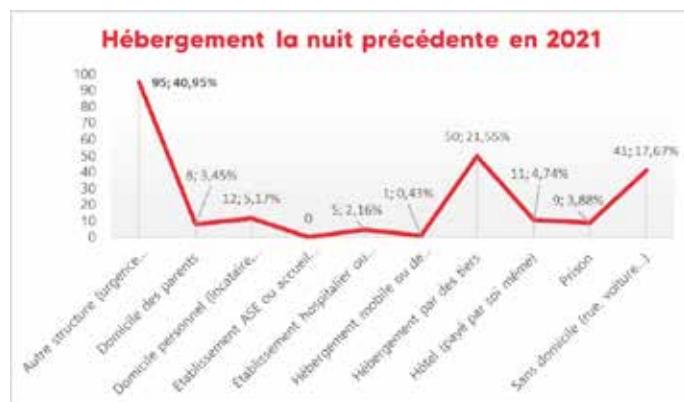
LE PUBLIC ACCUEILLI

Répartition par genre en 2021					
Genre	Hommes		Femmes		Total de pers
	Mineurs	Majeurs	Mineurs	Majeurs	
Nbre de pers	20	124	21	67	232

En 2021, ce sont une majorité d'homme qui a été accompagné par notre structure, 62%. Nous comptons 38% de femmes, taux en constante augmentation ces dernières années.

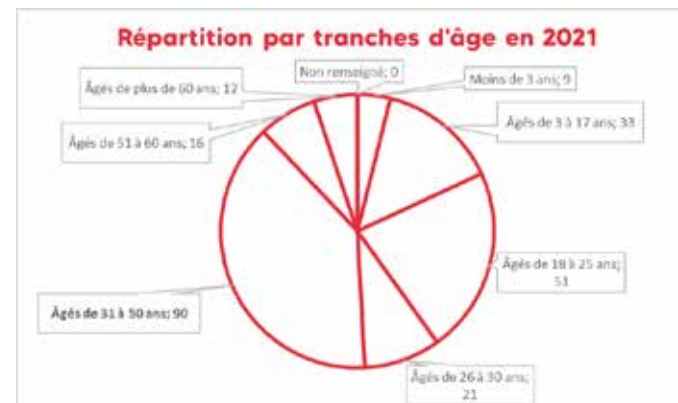


Sur l'ensemble des 232 personnes accompagnées en 2021, les motifs d'admission se répartissent comme suit : 70% dont 29.74% en situation d'errance, 21.55% sortie d'établissement, 20.20% rupture familiale, 9.05% expulsion locative. On note une augmentation significative des personnes sortant de détention, notamment sur le 1er trimestre 2021. La concentration sur la même période d'une quinzaine de sortant de détention, présents sur l'établissement n'a pas été sans conséquences. En effet, nous avons observé une augmentation significative des phénomènes de violences. Au point que dans un souci de protection des publics et des salariés, nous avons dû procéder à des fin de prise en charge massive et gelée les accueils pendant 15 jours. Ceci pour permettre à l'ensemble de l'établissement de s'apaiser.





Nous avons accompagné, comme toujours une majorité d'adultes seuls, soit 61%. Par ailleurs, 10.3% des publics accompagnés sont des familles monoparentales, composition familiale qui ne cesse de croître au fil des années. Cela fait parti des choix institutionnels que d'accueillir dans les chambres double en priorité des couples ou des familles monoparentales plutôt que de faire cohabiter des personnes seules. En effet, ces cohabitations sont bien souvent source de mal être et de conflits. On comprend aisément qu'obliger de personnes qui ne se connaissent pas à partager le même espace d'intimité n'est pas simple ; d'autant que viennent s'ajouter les problématiques de chacun.



L'accompagnement des 18-25 ans représente la majorité des publics en 2021 avec 22%. Ce taux est constant depuis l'année dernière. Toutefois, il est observé que la prise en charge de ces jeunes demande beaucoup plus de temps. En effet, il nous faut bien souvent déconstruire l'institutionnalisation dans laquelle il se trouve afin de pouvoir accéder à un accompagnement en profondeur. La majorité d'entre eux connaît très bien le système des institutions et des équipes de travailleurs sociaux, pour avoir été pris en charge au sein des foyer de l'enfance, et adapte leur discours. Sans ce travail préalable qui demande du temps et de faire preuve d'innovation dans les pratiques professionnelles, nous ne pouvons pas mener un travail d'accompagnement de qualité.



62.07% des personnes accompagnées sont de droit commun. Nous observons une augmentation des accueils de personnes avec un titre de séjour suite à une régularisation, soit 19.40% en 2021. C'est un public avec lequel il n'est pas aisé de travailler la sortie. En effet, leur situation administrative ne leur permet pas d'accéder aux minimas sociaux ; la seule possibilité de ressources étant le travail. Et là encore, les choses se compliquent puisque la majorité sont reconnus étrangers malades et bien souvent d'un âge qui ne leur permet pas de trouver un emploi. Pour les autres, nous nous heurtons à une difficulté à parler et comprendre la langue française.



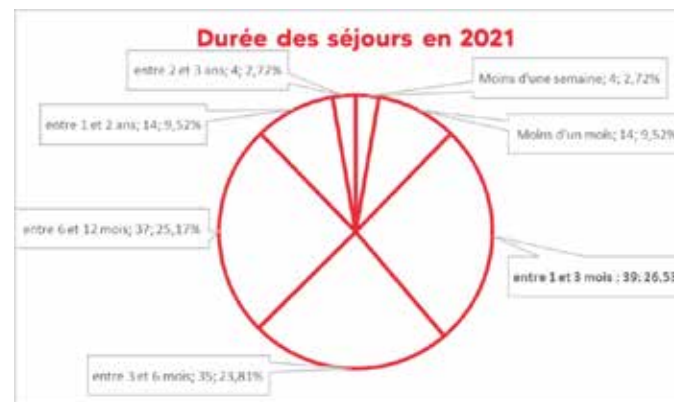
51.9% des personnes, à leur arrivée sont sans ressources. C'est là que se met en place le travail d'ouverture des droits et d'accompagnement vers l'emploi.



Sur l'ensemble de l'année 2021, notre taux d'occupation est de 95%. Ce taux s'explique par un gros travail de réfection des chambres et appartement que nous avons mené :

- 1 appartement diffus
- 2 appartements au CHRS
- 3 chambres au CHRS
- 15 portes de salles de bains
- Les communs et couloirs

En effet, nous sommes soucieux de garantir une qualité de vie pour un accompagnement digne comme le veulent les valeurs que nous portons au quotidien.



Durée moyenne des séjours en 2021	
Total de séjour	27857
Personnes sorties	147
Moyenne jours	189,48

En 2021, la durée moyenne des séjours est de 189.48 jours, contre plus de 300 en 2020. La diminution des temps de prise en charge pour cette année s'explique par une forte mobilisation de l'équipe sur la sortie d'hébergement, nous avons d'ailleurs un membre de l'équipe qui coordonne les sorties de dispositif. Ce qui permet une meilleure connaissance des dispositifs de logement adaptés existants afin de d'accompagner les personnes vers un dispositif qui leur garanti une qualité de vie qui soit le mieux adaptée à leur situation. 2021 fut aussi l'année de relance post COVID qui permis une réelle fluidification des sorties d'hébergement.

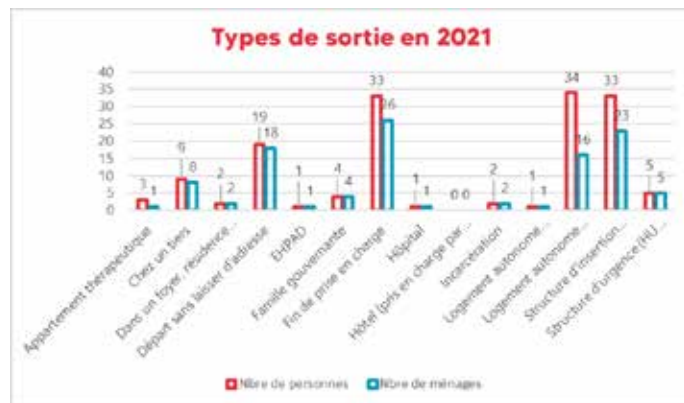
Nous précisons que la durée des prises en charge des public 18/25 ans allonge significativement la durée des prises en charge. Par ailleurs sur 2021 nous avons effectué des accueils de personnes présentant une situation sanitaire très précaire, et là aussi la durée de séjour est significative. En effet, il nous faut prendre en charge l'accompagnement du côté sanitaire de la situation des personnes et la stabiliser avant de pouvoir envisager une sortie d'hébergement.

29% des personnes accompagnées ont une prise en charge en hébergement collectif de moins de 6 mois.

L'OCCUPATION



Taux d'occupation en 2021	
Nuitées	28986
Taux	95,68%
BP	30295



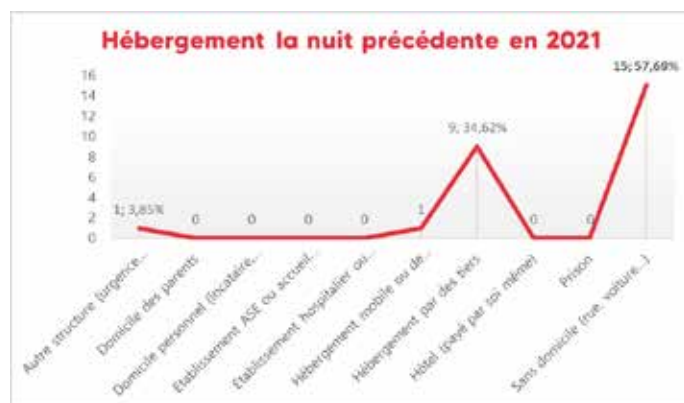
En 2021, ce sont 105 personnes qui ont été accompagnées vers un projet de sortie soit 71%. Pas fière de ce record, nous avons en 2021 actée 22% de fin de prise en charge soit 26 personnes. Ces décisions ont été prise pour la plupart à la suite d'épisodes de violence manifeste envers les publics et les salariés. Sont essentiellement concernés des personnes sortant de détention. En effet, l'accueil massif de ces publics sur une structure collective comme la nôtre est compliqué. La structure faisant penser à la détention, la liberté en plus ; les publics se comporte avec les mêmes codes qu'en détention.

ACTIVITÉS

Les mises à l'abri

LE PUBLIC ACCUEILLI

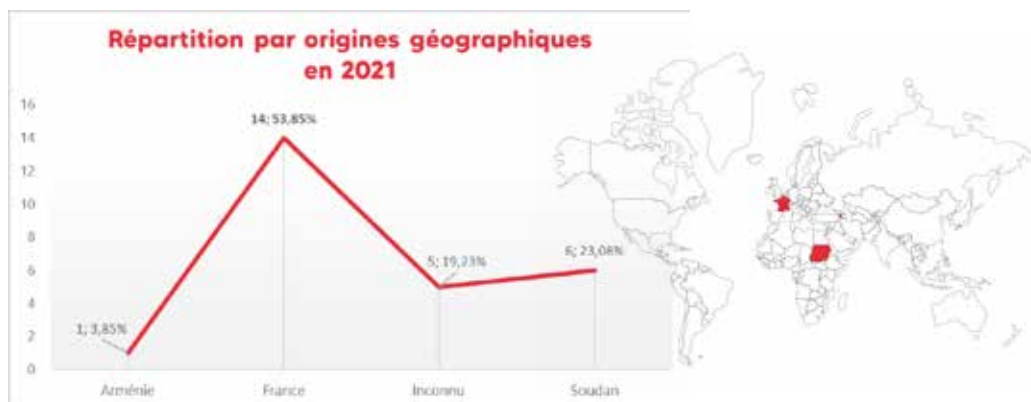
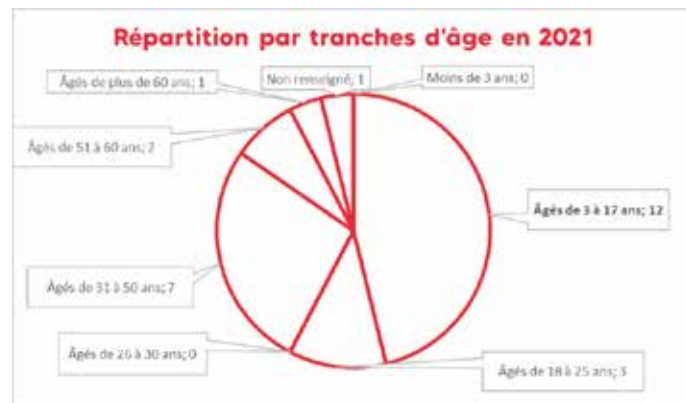
Répartition par genre en 2021					
Genre	Hommes		Femmes		Total de pers
	Mineurs	Majeurs	Mineurs	Majeurs	
Nbre de pers	8	9	4	5	26



En 2021, 26 personnes, soit 12 ménages ont été hébergés dans le cadre de mises à l'abri à la demande ou en accord avec le 115. Parmi les 26, nous avons hébergé 12 enfants.



Plus de la moitié des personnes étaient de droit commun, soit 54%. La mise à l'abris a été demandée pour 38% une situation d'errance, 35% pour des violences subies et 27% pour cause de ruptures.



L'OCCUPATION



Séjours en 2021	
Nombre total de nuitées	83
Nombre de personnes sorties	26
Durée moyenne	3,19

Les mises à l'abri se sont essentiellement concentrées sur le mois de février pour 18 personnes, 3 personnes en octobre et novembre et 3 personnes au cours de l'été.

La durée moyenne des prises en charge est de 3 nuits pour un total de 83 nuitées.



Pour 10 personnes la mise à l'abri a eu lieu dans l'attente d'une prise en charge en, hôtel via le 115, et pour 9 personnes dans l'attente d'orientation vers des places adaptées (places FVVC, CHRS, HU).

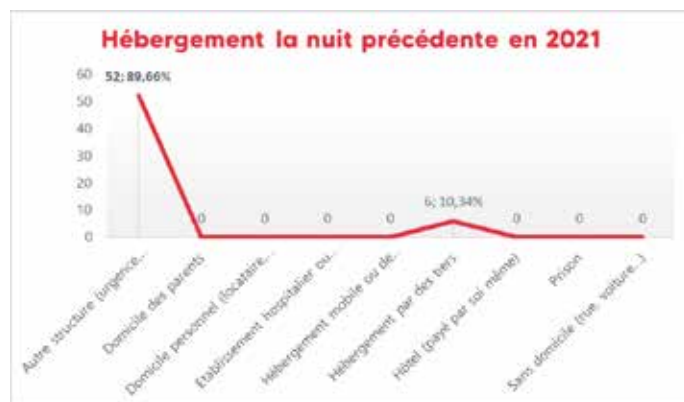
ACTIVITÉS

Le CHRS diffus

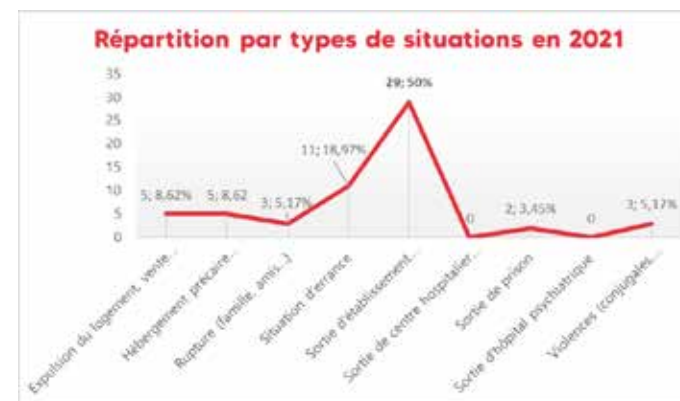
LE PUBLIC ACCUEILLI

Répartition par genre en 2021					
Genre	Hommes		Femmes		Total de pers
	Mineurs	Majeurs	Mineurs	Majeurs	
Nbre de pers	9	26	10	13	58

Parmi les personnes accueillies, nous comptabilisons 60,34% d'hommes soit 26 majeurs et 9 mineurs et 39,66% de femmes soit 13 majeurs et 10 mineurs.



En 2021, 90% du public accueilli soit 52 personnes étaient en hébergement au sein d'une autre structure la nuit précédant leur arrivée. Concernant les 10% restant, ils étaient hébergés par des tiers.



En 2021, 50% des personnes arrivant sur le CHRS étaient déjà pris en charge au sein d'une autre structure d'hébergement d'insertion ou d'Urgence contre 83% en 2020. 5,17% se trouvaient en rupture familiale, 18,97% en situation d'errance. De plus en 2021, 8,62% se trouvaient en hébergement précaire et 8,62% expulsé d'un logement.



Les adultes seuls représentent 43% des personnes accueillies. De plus en 2021, 8,57% des admissions concernent des ménages en couple avec enfant contre 10% en 2020. Les entrées des familles monoparentales continuent à augmenter de 2020 à 2021 car nous sommes passés de 15% en 2020 à 20% en 2021.

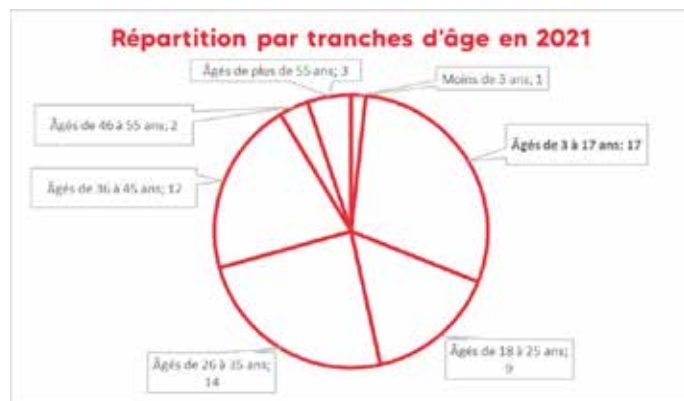


Nous constatons que 34,48% des personnes ayant été accueillies sur le CHRS Diffus sur l'année 2021 disposaient soit d'un titre de séjour (10 personnes), soit d'un récépissé de séjour (5 personnes) ou d'une Autorisation Provisoire de Séjour(APS) (6 personnes), ce qui totalise 21 Personnes. Par ailleurs, 43,10% du public accueilli relève du droit commun soit 25 personnes.



Nous constatons que près de 48,28% des personnes accueillies sur l'année 2021 ne disposaient d'aucune ressource.

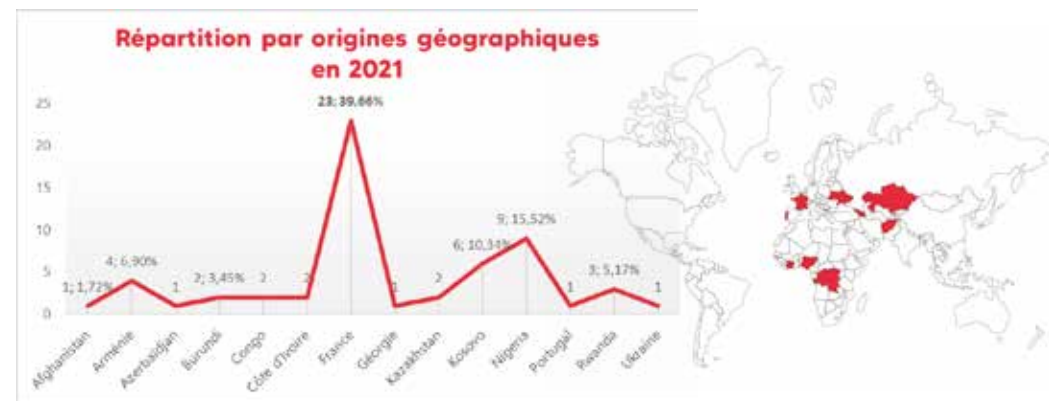
Enfin, 18,97% des personnes accueillies percevaient un salaire et 13,79% ont perçus du RSA.



Sur l'année 2021, 31% des personnes accueillies sont âgées de moins de 18 ans. Les 18-25 ans représente 15,50% des personnes accueillies contre 27,50% en 2020.

En 2021, les 31-50 ans représentent 34,50%.

Les 18-30 représentent 27,58%.



En 2021, sur les 58 personnes accueillies, 43,10% d'entre eux sont des personnes dites de droit de « droit commun ». parmi les personnes étrangères, nous comptons 14 nationalités différentes avec une part importante de ménages issus du continent africain (Burundi, Congo, Côte d'ivoire, Rwanda, Nigeria.) qui représente 31% de nos admissions et des pays de l'est (Arménie, Afghanistan, Géorgie, Kosovo, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Ukraine) qui représente 27,60% de nos admissions.

L'OCCUPATION

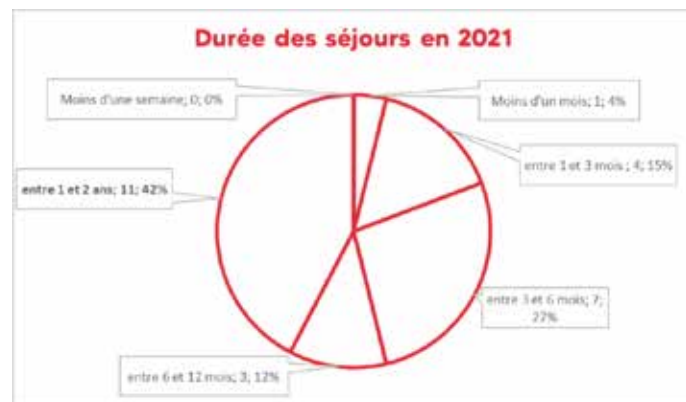


Taux d'occupation en 2021	
Nuitées	8818
Taux	100,66%
BP	8760

En 2021, nous avons accueilli sur le CHRS diffus 58 personnes (35 hommes, 23 femmes) ce qui représente 35 ménages. Nous comptabilisons sur l'année l'entrée de 44 personnes soit 28 ménages et la sortie de 27 personnes soit 20 ménages.

Le nombre de nuitées en 2021 est passé de 8818 contre 8811 en 2020 ce qui représente une hausse de 7 nuits pour l'ensemble année. Nous sommes quasi sur un maintien en nombre de nuitées.

Le taux d'occupation pour l'année 2021 est de 100,66% contre 100% en 2020.



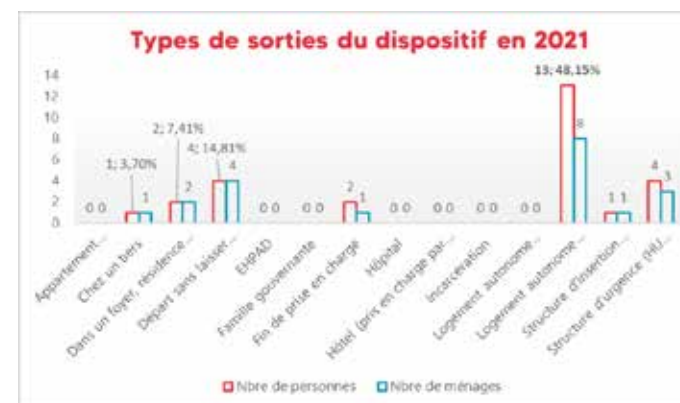
27 personnes sont sorties du dispositif Diffus durant l'année 2021 contre 17 personnes en 2020.

Sur 2021, nous observons une évolution dans les durées de séjours moyennes.

Cette année nous remarquons une augmentation pour les séjours d'un à deux ans ce qui représente 40,74% des personnes sorties dans l'année soit 11 personnes.

En effet, pour une durée de prise en charge allant de six à douze mois, 11,11% des personnes accueillies contre 41% en 2020. Pour une prise en charge allant de trois à six mois, ce sont 25,93% d'entre elles en 2021 contre 17% en 2020. Et enfin, pour une durée de prise en charge allant d'un à trois mois, cela concerne 14,81% des personnes accueillies contre 17% en 2020.

La durée moyenne du séjour en 2021 sur le Diffus est de 353 jours contre 287 jours en 2020, ce qui constitue une hausse importante de 23%. Cette augmentation significative s'explique principalement par les difficultés à trouver des logements dans le secteur public en raison du programme national pour la rénovation urbaine (ANRU).



Près de 48,15% des personnes accueillies sur l'année 2021 ont pu accéder à un logement autonome avec un bailleur public soit 13 personnes contre 65% en 2020. Cependant en 2021, aucune personne n'est allée en logement autonome privé contrairement à 2020 où le taux oscillait aux alentours de 5%.

Nous avons 14,81% des personnes accueillies qui ont été orientées au sein d'une structure urgence et 14,81% sont parties sans laisser d'adresse.

ACTIVITÉS

La Restauration

Le Nouvel Horizon bénéficie d'un self sur son site collectif. Cette restauration, gérée par la société API, permet d'offrir aux personnes accueillies sur la structure collective de bénéficier de 3 repas par jour.



Pierre N'GAHANE, Préfet de la Marne

Philippe WATTIER, Directeur de complexe des Établissements de Reims et des Ardennes

Mohamed EZZANNAGUI, Chef de service du Pôle Insertion

Ce ne sont pas moins de 98 519 repas qui ont été servis pour l'année 2021.

La cuisine de la rue de Taissy donne également la possibilité d'accueillir des personnes qui doivent effectuer des TIG (Travaux d'intérêts Généraux). Un travail se fait donc également avec le SPIP de Reims dans ce sens. Sur 2021, 3 personnes ont été accueillies et accompagnées dans ce cadre.

Concernant les personnes sur les dispositifs diffus (CHRS, ALT, Pôle Asile et Hébergement d'Urgence), elles peuvent bénéficier de colis alimentaires via l'Entraide Protestante notamment. Pour l'année 2021, cette association a distribué 18 585 colis pour les ménages relevant du Nouvel Horizon (tous services confondus), à savoir 3 049 personnes.

Dans certains cas, ce sont des bons alimentaires qui ont été donné aux personnes pour assurer leur alimentation (à hauteur de 82 985 € sur l'année 2021).

Comme en 2020, en raison de la crise COVID, un nouveau fonctionnement a dû être trouvé pour la restauration des personnes accueillies en hôtel. Un système de livraison a été mis en place afin que les différents ménages (famille avec ou sans enfants, personnes isolées, etc.) puissent continuer de se nourrir. En lien avec le SIAO, API, et composé d'une équipe de jeunes en service civique et de professionnels, la livraison des plateaux repas s'effectue tous les jours : 34 000 journées alimentaires distribuées. (1 journée alimentaire = 1 repas le midi et 1 repas le soir)



Livraison de repas dans les hôtels

Sur l'année 2021, il y a eu **68 000 plateaux distribués**, pour les familles étant hébergées en hôtel.

La livraison se déroule le matin de 10h30 à 13h00 dans 6 hôtels différents situés dans Reims et sa périphérie :

- Hôtel Monopole : 28 Pl. Drouet d'Erlon, 51100 Reims (~25 pers)
- Hôtel Touring : 17 Bd du Général Leclerc, 51100 Reims (~19-25 pers)
- Hôtel Alhambra : 38 Rue Émile Zola, 51100 Reims (~19-25 pers)
- Hôtel Sure Hotel : 1 Rue de Bernex, 51370 Saint-Brice-Courcelles (~19-25 pers)
- Hôtel F1 Tinquex : 2 Av. André Bourvil, 51430 Tinquex (~1-3 pers)
- Hôtel Murigny : ZAC de Murigny, Av. de Champagne, 51100 Reims-Murigny (~60-70 pers)

ROUTINE DES LIVRAISONS

Tous les matins, les hôtes(ses) d'accueil et la cuisine API reçoivent une liste alimentaire émanant du SIAO (Le Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation) qui indique le nombre de repas ainsi que le nombre d'hôtels qui doivent être livrés, elles indiquent aussi s'il y a des allergies particulières ainsi que si les repas doivent être HALAL ou pas.

Ensuite, la cuisine API prépare les plateaux repas pour le midi ainsi que pour le soir en fonction du nombre inscrit il met ses repas dans des assiettes fermées en carton.

Vers 10h30 un(e) hôte(se) d'accueil ainsi qu'une ou deux personnes accompagnées partent charger les caisses Isothermes et ainsi démarrent la livraison.

L'ordre de livraison des repas hôtels s'effectue dans l'ordre dans lequel ils sont inscrits ci-dessus. Le nombre précis de personnes hébergées en hôtel est inscrit sur la liste alimentaire (le nombre plateaux laissés dans les hôtels correspond au nombre indiqué), les hôtes(ses) font attention aux régimes spéciaux car il est

important que chaque personne recensée au SIAO reçoive deux repas par jour.

Les trois premiers hôtels se situent dans le centre de Reims. Le dernier hôtel que nous livrons est le plus important en terme de personnes hébergées (environ 60-70 personnes soit à peu près 19 familles).

A chaque livraison, les personnes accompagnées désirent aider les Hôtes(ses) d'accueil car cela leur permet de (re) prendre un rythme de vie qu'il soit social ou professionnel, de leur redonner goût au travail et aussi de s'échapper d'un collectif qui peut être pesant parfois pour eux.

TÉMOIGNAGES DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES DU CHRS PARTICIPANT AUX LIVRAISONS

M. DE – « *faire les livraisons me permet de ne pas rester à rien faire mais aussi de rendre service et de partager des moments avec les hôtes d'accueil* »

M. DO – « *faire les livraisons me permet de m'évader une demi-journée/ quelques heures et de sortir de la routine du CHRS* »

M. MA – « *j'aime faire les livraisons car ça m'occupe et que ce n'est pas désagréable à faire* »

FREINS LIÉS AUX LIVRAISONS

- Accessibilité du véhicule dans le centre de Reims (absence de place pour se garer parfois),
- Escalier raide et étroit dans un hôtel,
- Le nombre de plateaux à livrer qui augmente fortement parfois.

Parallèle des pratiques professionnelles CHRS collectif et diffus

En tant que travailleurs sociaux du CHRS Nouvel Horizon nous accompagnons les personnes hébergées sur le site collectif mais également des personnes hébergées sur des appartements en diffus.

Le CHRS dispose de 6 appartements hors les murs. Ces six appartements permettent d'accueillir 24 personnes. Un appartement est actuellement occupé par 2 familles monoparentales. Trois appartements sont occupés par des familles avec enfants et deux appartements sont occupés par six hommes seuls (par colocation de 3).

Les personnes présentes sur les appartements sont « prêtes au logement ». Par ce terme, on définit que les personnes sont proches du logement : demande de logement faite, situation administrative régularisée et ressources mensuelles stables. Nous observons une autonomie bien plus importante sur les personnes étant hébergées sur les appartements diffus.

Les visites à domicile sont fixées à au moins une fois par semaine pour les travailleurs sociaux référents des personnes accompagnées. Le travail mené porte essentiellement sur l'entretien et l'appropriation du logement. En fonction des origines des personnes accueillies, l'accueil diffère et peut être plus ou moins convivial. Les visites à domicile permettent de créer une relation de confiance directement sur leurs lieux de vie. Néanmoins, nous constatons que cette relation est plus difficile à créer lorsque les personnes ne sont pas présentes sur le CHRS. S'il n'y a pas de démarches administratives à réaliser les personnes accueillies sur le diffus ont l'impression que notre visite est un contrôle. Des visites à domicile « surprise » sont mise en place ce qui équivaut au tour des chambres en CHRS.

La communication est essentiellement faite par le biais de message ou appels téléphoniques. Les démarches administratives sont plus longues du fait de leur non-présence sur site et leurs activités professionnelles. Lors de demande, la communication se fait essentiellement avec le référent. Nous observons que les personnes accueillies sur le diffus communiquent très peu avec les autres membres de l'équipe éducative contrairement aux personnes accueillies sur le CHRS. En effet, les personnes présentes sur le collectif ont plus de facilité à solliciter l'ensemble de

l'équipe éducative lorsqu'ils en ont besoin. Il en est de même pour la relation de confiance. Nous côtoyons beaucoup plus et intervenons plus avec les personnes présentes sur le collectif. Sur les appartements diffus, nous avons une relation d'exclusivité où les personnes ne rencontrent aucune difficulté à repérer leur référent. Lorsque ce dernier s'absente, les demandes sont beaucoup plus rare et la relation avec le travailleur social relais est difficile. L'équipe pluridisciplinaire est moins sollicitée et nous constatons qu'ils ne viennent pas régulièrement relever leurs courriers. Les personnes présentes sur le diffus ont plus de difficultés à effectuer un suivi régulier avec la CIP ou la psychologue. Le travailleur social répond lorsque cela est possible aux demandes liées à l'emploi et redirige si besoin.

En fonction des personnes présentes sur l'appartement, la prise en charge varie. Par exemple quand il y a des enfants, les entretiens peuvent être menés seul avec l'adulte, et des temps d'échanges autour de la prise en charge de l'enfant peuvent être proposés. Néanmoins des rendez-vous purement administratifs se réalisent au CHRS afin que les personnes hébergées sur le diffus puissent avoir un visuel sur l'équipe éducative. Ces rendez-vous sur site permettent surtout un accès aux outils informatiques présents sur la structure. Cela permet aussi de rencontrer la CIP et/ou la psychologue. Lorsque des activités sont proposées sur la structure les personnes hébergées sur le diffus sont conviées. Par exemple, le barbecue annuel est le moment où les personnes présentes sur le diffus peuvent échanger avec l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire.

Les personnes hébergées en diffus sont plus dans une notion de réalité avec des responsabilités et un appartement à tenir. Ils ont plus de liberté quant aux contrôles des visites et de leurs consommations. Très peu de fiches AGEVAL sont constatées ainsi que moins de retard de participation financière. Nous pensons que le fait d'être « responsable » d'un appartement, de se faire à manger, de ne pas avoir de collectif et d'être au plus près de la réalité leur permet de comprendre l'importance du règlement de la participation financière. Les personnes ont moins de choses à discuter concernant leurs conditions de vie.

Interventions de la Conseillère en Insertion Professionnelle

FRÉQUENTATION DU SERVICE CIP



Les entretiens d'accueil conduits par la CIP sont au nombre de 33. Ils sont honorés, le caractère obligatoire est mis en avant par les personnes accompagnées.



- Sur 64 places CHRS, la CIP accompagne 42 personnes
 - Sur 19 places stabilisation, la CIP accompagne 13 personnes
 - Sur 24 places diffus, la CIP accompagne 10 personnes
- Soit au total : 65 personnes

SITUATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES FACE À LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE



18/25 ans : La majorité des personnes accompagnées, âgées de 18 à 25 ans sont inscrits au sein de la Mission locale, sur le dispositif Garantie jeune, Reims Sans Frontière ou PACEA. 2 jeunes hommes bénéficient du dispositif PACE au sein de L'AFPA : Partenariat CIP CHRS/AFPA. 1 jeune homme est en CDD intérim en tant que peintre depuis septembre 2021. 1 jeune femme est en CDI à temps partiel en tant qu'agent d'entretien dans une école depuis septembre 2021.

Sur 7 femmes seules : 4 femmes sont en emploi, 1 femme est en formation.

Sur 32 hommes seuls : 10 sont en emploi dont un en CDI, 2 en formation.

Sur 5 femmes seules avec enfants : 2 sont en emplois, 2 en formation.

Sur 4 femmes victimes de violence : 1 est en emploi.

Sur 2 couples avec enfants : 2 hommes en emploi, 2 femmes sans emploi.

Constat : En employant la méthode du trèfle Chanceux de Jacques Limoges, méthode qui permet de mesurer l'employabilité d'une personne, il est à noter que les personnes accompagnées ont un faible taux d'employabilité.

Les personnes en emploi sont en CDD intérim ou CDD saisonnier. 2 personnes sont en CDI.

De nombreux freins sont à lever, avant une réinsertion professionnelle.

Les principaux freins sont :

- La mobilité,
- La santé,
- Le manque de confiance en soi et d'estime de soi,
- L'absence ou le manque de repères dans le temps et dans l'espace,
- L'absence de qualification,
- Une longue période sans activité professionnelle (incarcération, errance, maladie) qu'il faut justifier,
- Une difficulté d'utilisation de l'outil informatique,
- La langue,
- L'absence d'autorisation de travail.

Le travail d'accompagnement de la CIP se doit d'être bienveillant et doit tenir compte des blessures de chacun. Les temps d'accompagnement sont de longue durée.

Pour lever les freins, la CIP utilise des leviers tels que l'utilisation de l'outil informatique en salle informatique ou sur un double poste installé dans son bureau, l'affichage de toutes les offres, formations au sein du CHRS, un accompagnement en relation privilégiée en agence pôle emploi ou sur des lieux de recrutement...

L'accompagnement vers l'emploi des personnes du diffus est plus compliqué. Les personnes accompagnées mettent en avant la situation géographique du CHRS par rapport à leurs lieux d'hébergement.

PARTICIPATION AUX MANIFESTATIONS ORGANISÉES PAR OU AVEC DES PARTENAIRES

08/2021	La caravane de l'emploi
05/09/2021	Association ECTI au CHRS : Animation d'un atelier sur le thème « Comment se présenter » en lien avec la CIP
10/09/2021	Recrutement vendangeurs par Monsieur Thiebault, viticulture à Verzenay : (emplois de 12 personnes au sein du CHRS)
20/09/2021	Recrutement Suez intérim au sein du CHRS

13/10/2021	Recrutement au sein du CHRS d'ouvriers agricoles saisonniers (3 hommes, 2 femmes). CDD de 3 mois renouvelables. Employeur : Monsieur Sacy Didier, EARL les Vignettes, Val de Vesle. Visite préalable de l'entreprise de maraichage le 4 septembre 2021 en compagnie du pôle asile.
27/10/2021	ADECCO/HUMANDO au sein du CHRS
22/11/2021	Recrutement Synergie
06/12/2021	Recrutement Actua

MOBILISATION DE LA CIP DANS LE CADRE D'UN TRAVAIL PARTENARIAL

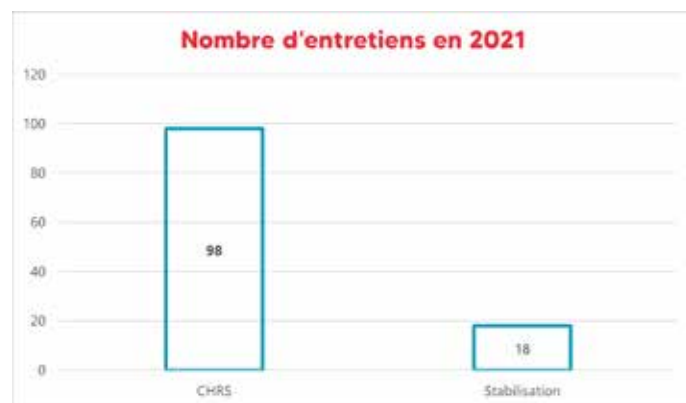
Collaboration du pôle asile et du CHRS

Rencontres d'acteurs institutionnels	Rencontres des structures d'insertion par l'activité économique
La Mission Locale Interlocuteurs privilégiés des divers pôles : <ul style="list-style-type: none"> - Responsable du service social - CIP PACEA - CIP GJ - CIP RSF - Chargé de mission du pôle entreprise 	11 octobre 2021 : Nouvelle agence d'emploi insertion : VALOTTI 02 novembre 2021 : EPIS Décembre 2021 : Les Restos du Cœur Embauche en CDI d'une personne accompagnée à partir de janvier 2022.
Pôle emploi	Rencontres employeurs
<ul style="list-style-type: none"> - Pôle emploi Jeanne D'Arc : CIP accompagnement - Pôle emploi La Neuville : CIP relation entreprise - Pôle emploi Mont d'Arène : CIP accompagnement 	09 septembre 2021 : Rencontre au CHRS Maison de Champagne Thiebault Verzenay 04 octobre 2021 : Visite EARL les Vignettes maraichage Val de Vesle 10 décembre 2021 : Visite Vandemoortele Réflexion sur l'accès aux tests pour les personnes accompagnées du CHRS et pôle asile.
Rencontres d'acteurs de la formation	Ateliers mis en place au CHRS par la CIP
Septembre 2021 : E2C Les 2 chargés de formation (réseau primaire/ formation CIP) Rencontre avec le responsable de l'E2C prévue fin 2021, reportée en 2022, en vue de l'évolution de la pandémie.	Atelier sur les TRE (Techniques de recherche d'emploi) : En fonction des besoins Atelier sur la préparation aux entretiens d'embauche : Jeux de rôles (1X/mois) Atelier sur la gestion du budget en binôme avec la référente logement (1X/ mois)
15 novembre 2021 : Dispositif PACE AFPA Rencontre avec la référente du dispositif : Positionnement de 2 PA.	

Interventions de la Psychologue

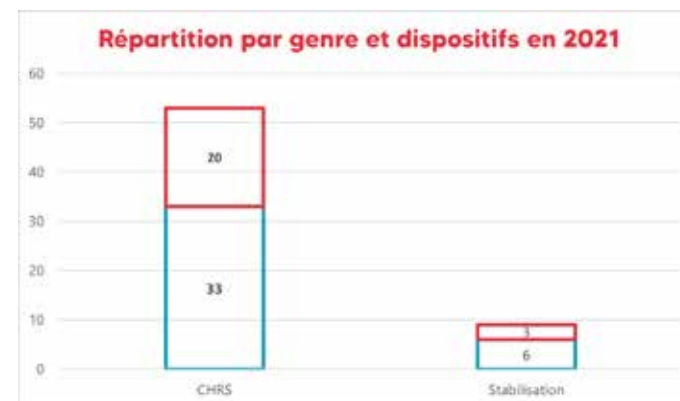
La psychologue en poste intervient à raison d'une journée par semaine au sein du Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, tant pour les personnes hébergées dans le dispositif CHRS que dans les places de stabilisation.

Les interventions auprès des personnes accueillies restent la mission prioritaire et mobilise son temps à hauteur de **67%** du temps de travail.

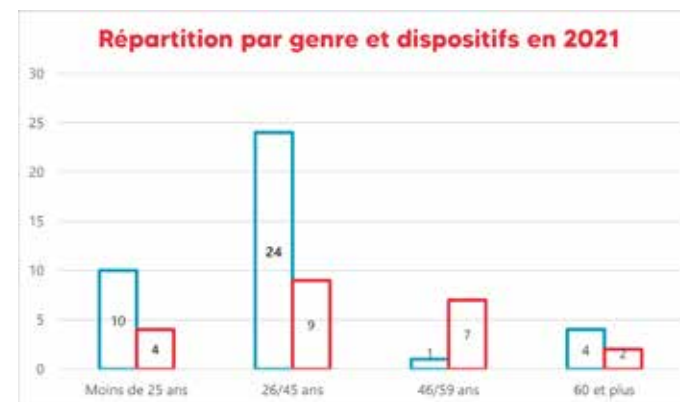


116 entretiens ont pu être menés durant l'année 2021, dont le nombre par personne varie de 1 à 12 entretiens annuels, en fonction des demandes, des besoins des personnes, de leur durée de séjour, des changements dans leur quotidien.

62 personnes ont rencontré la psychologue durant l'année 2021 lors d'entretiens individuels, avec une proportion de 63% d'hommes et 37% de femmes, répartis selon les âges et les dispositifs d'hébergement comme suit :



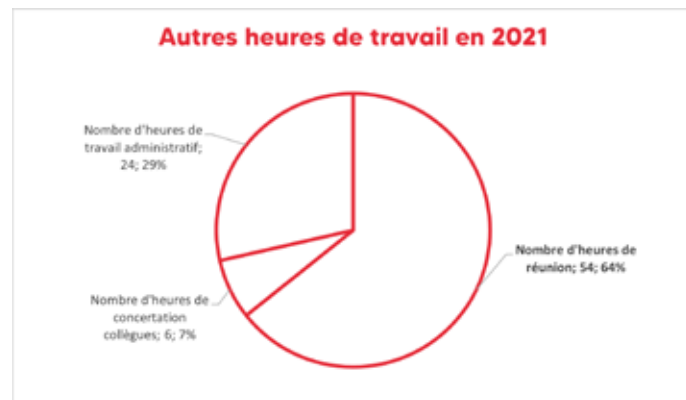
Dans les 63% des hommes rencontrés, 85% sont hébergés en CHRS et 15% en stabilisation. Dans les 37% des femmes rencontrées, 87% sont hébergées en CHRS et 13% en stabilisation.



La répartition par âge du nombre de personnes rencontrées montre de légères différences, avec une forte implication des Hommes âgés de 26 à 45 ans :

- 23 % de personnes âgées de moins de 25 ans : 6% de femme et 16% d'hommes
- 53% de personnes âgées de 26 à 45 ans : 14% de femmes, 39% d'hommes
- 13% de personnes âgées de 46 à 60 ans : 12% de femmes, 1% d'hommes
- 9% de personnes âgées de plus de 60 ans : 3% de femmes, 6% d'hommes

123h du temps de travail de la psychologue sont prévues pour les temps communs avec les collègues, lors de temps de synthèse, qui correspondent à 44% du temps de présence de la psychologue.



Nous pouvons estimer à environ 60 heures les temps communs effectifs, dont plus de 90% du temps consacré aux synthèses et pour moins 10% de temps d'échange entre collègues. Par ailleurs, de façon plus individuelle, 24 heures, soit 40% du temps restant est consacré au travail administratif et statistique.

Une part non négligeable de temps, non comptabilisés ici, se glisse au cours des journées de présence de la psychologue en poste :

- Lors de moments d'absence des personnes attendues en entretien : représentent 72 heures non honorées à l'année (38% de l'ensemble des entretiens proposés)
- Lors d'annulation de réunion de synthèse : 47 annulations à l'année (soit 46% des créneaux mobilisés)
- C'est lors de ces temps que les espaces de Formation, Information, Recherche (« FIR ») peuvent exister : grâce à des lectures et perfectionnements à la formation continue, notamment dans de nouvelles techniques thérapeutiques (kinésiologie et techniques énergétiques).

L'accompagnement des personnes sortants de détention

Sur l'année 2021 le CHRS le nouvel Horizon accueille des sortants de détention de manière régulière (13 personnes sur 2021, soit 4,5%). En effet, certaines personnes accompagnées ont intégré le CHRS le jour de la levée des écrous, ou dans les jours qui l'ont suivie.

D'autres personnes accompagnées ont connu dans leurs parcours, des périodes où ils ont été incarcérés et ils n'ont pas intégré un CHRS à la suite. L'accueil de sortants de prison peut créer diverses problématiques en lien avec leur prise en charge sur le collectif. Les codes de la prison, peuvent apparaître comme semblables aux codes de la rue en termes de résolution des conflits par la violence. Les anciens détenus mettent en avant ce besoin qu'ils ont de se faire respecter. Il peut s'avérer complexe pour ces personnes de régler des litiges sans règlement de compte, malgré la signature du règlement intérieur de l'établissement. Certaines personnes accompagnées se sont connues en prison ou dans la rue et connaissent la cause de l'incarcération des autres, ce qui peut créer des conflits. Dans leur vocabulaire, des mots comme le fait de « retourner en cellule », au lieu de retourner en chambre, peuvent laisser penser qu'ils n'ont pas tout à fait fait la rupture avec la période d'incarcération. La difficulté dans l'accompagnement sur le collectif peut résider dans le fait que des noyaux avec des personnes sortant de détention se créent. L'effet de groupe, peut rendre ces personnes accompagnées difficilement canalisables et peut rendre le suivi difficile par moment. Certaines personnes accompagnées peuvent rencontrer des difficultés à se raisonner avant de passer à un acte sur une autre personne accompagnée. Même si elles ont conscience que cela peut mettre à mal leur hébergement, jusqu'à une fin de prise en charge, elles sont en difficulté pour se raisonner et ne voient pas les conséquences sur le collectif. Le travail des salariés prend tout son sens, au moment où ces personnes verbalisent après le conflit, afin qu'elles prennent conscience des conséquences et procèdent à une remise en question.

Concernant l'accompagnement social des sortants de détention, un partenariat s'effectue régulièrement avec le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP) si la personne bénéficie d'un suivi socio-judiciaire. L'établissement emploie une Conseillère en Insertion Professionnelle qui constitue un véritable atout pour

les personnes en obligation de travail. Une psychologue, qui est présente une journée par semaine, peut permettre de répondre à la demande des personnes qui ont une obligation de soins.

HABILITATION AU BRACELET ÉLECTRONIQUE

Le Nouvel Horizon, possède l'habilitation d'accueillir des personnes placées sous surveillance électronique, autrement dit portant un bracelet électronique. Sur décision du juge d'application des peines et après accord de l'accueil de la personne par l'établissement et validation de ce dispositif, le CHRS a accueilli une personne cette année portant un bracelet pendant deux mois. En partenariat avec le SPIP et la conseillère d'insertion et de probation, le service pénitentiaire vient installer le dispositif en mesurant la chambre individuelle, ainsi que la salle de bain où est hébergée la personne placée sous surveillance. Ainsi, un périmètre de circulation est mis en place pendant les horaires de sortie qui coïncident avec les horaires d'ouverture du réfectoire. Il est important de notifier qu'une sortie, hors de la chambre, hors des sorties autorisées déclenche une alerte qui remonte au service pénitentiaire et est considérée comme tentative d'évasion.

INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

- Participation/Expression
- Art Thérapie
- L'accompagnement spirituel
- Le partenariat avec le dispositif Ac.Sé.



Participation/Expression

Au cours de l'année 2021, la notion de participation / expression des personnes accompagnées est redevenue une priorité dans les pratiques professionnelles au sein du CHRS.

Un poste de chargé de projet s'est ouvert en 2021, ce qui a permis de remettre la question de la participation et de l'expression des personnes accompagnées au cœur de nos missions.

En effet, la période de crise sanitaire a remis en lumière l'importance de l'implication des personnes accompagnées dans l'accompagnement et dans la vie de l'établissement.

Pour ce faire, un Conseil de la Vie Sociale a été organisé en avril 2021 ayant pour but de réinvestir cette instance et de relancer une dynamique.

Suite à ce CVS d'Avril 2021, des élections ont été organisées en juin 2021 où 5 personnes accompagnées ont été élues après une journée de vote.

Par la suite, les membres élus du CVS ont participé avec les salariés délégués du CVS à 3 demi-journées organisées au sein même du CHRS sur la notion de CVS, d'élus, et de comment faire vivre un CVS en institution avec les avantages et les failles que cela implique. Ces journées permettaient également de réfléchir sur cette thématique de participation / expression des personnes accompagnées entre les différents services de la Fondation de Reims qui ne rencontrent pas les mêmes obstacles.

A la suite de ces temps de réflexions, une nouvelle organisation pour les CVS ainsi que les grands CVS ont été mise en place. Le conseil de la vie sociale (CVS) est une instance qui vise à associer les personnes accompagnées au fonctionnement de l'établissement. Cette instance se réunit tous les trois mois et permet de recueillir la parole des personnes accompagnées. Le Grand CVS quant à lui, réunit l'ensemble des élus de chaque pôle de la Fondation de Reims et des Ardennes afin de faire le point sur les différents CVS et échanger sur d'éventuels projets communs.

Un CVS a été organisé le 22.11.2021 et a réuni 28 personnes accompagnées, 2 chefs de service, 1 chargé de projet, 3 Travailleurs sociaux et 1 hôte d'accueil. Ce CVS du 22.11.2021 a permis de mettre en place quatre groupes de travail autour des thématiques différentes telles que : l'aménagement de la salle de restauration, l'aménagement de la laverie, la mise en place du projet vélo, l'aménagement des espaces du jardin et de la coursive ainsi que la réflexion autour de l'organisation de l'accueil durant les travaux.

Des temps de réunions (environ 2 temps par groupe de travail) entre personnes accompagnées et professionnels ont été organisées et les différents projets sont en cours de co-construction.

Un grand CVS a eu lieu le 30/11/2021 réunissant les différents élus des pôles de Reims et des Ardennes de la Fondation ainsi que des partenaires extérieurs, des travailleurs sociaux et des membres de la direction. A la fin de ce grand CVS, chaque pôle avait confectionné un met traditionnel représentant un pays ou une culture. Ce moment de partage a d'une certaine manière permis de rendre le moment moins formel et plus convivial.

Le 25.11.2021, un travailleur social accompagné de deux personnes accompagnées se sont rendus à Epernay pour participer à la journée du CRPA sur le thème du travail. Le Conseil Régional des Personnes Accompagnées (CRPA) est une instance qui permet de recueillir la parole des personnes accompagnées, pour contribuer à l'évaluation et à l'élaboration des politiques publiques. Le CRPA est un interlocuteur reconnu au niveau national et régional.

Cet été les personnes accompagnées se sont fortement impliquées dans l'organisation de notre barbecue annuel. Ce barbecue est l'occasion de se retrouver de manière très conviviale entre les personnes accompagnées et les salariés de l'établissement. Les personnes accompagnées se sont réellement mobilisées et impliquées tant dans l'organisation que dans la gestion de ce barbecue (gestion de la cuisson sur le barbecue, mise en place des tables, des chaises, aller en courses faire les achats de nourriture, boissons, etc).

Du fait de cette forte mobilisation des personnes accompagnées, un 2^{ème} barbecue a été organisé sur le mois d'août. Les personnes accompagnées se sont encore bien investies pour ce moment de partage. Ces temps permettent de casser d'une certaine manière cette barrière que peuvent mettre certaines fois les personnes accompagnées envers les professionnels et de partager ce temps convivial sans pour autant mettre de casquette de professionnel et de personne accompagnée. Le lien et la relation de confiance après des moments que ceux-ci ne sont que meilleurs toujours dans ce but d'accompagner au mieux le public.

Nous ne pouvons qu'être optimiste et enthousiaste concernant la dynamique sur les notions de participation / expression.



Barbecue collectif organisé en juillet 2021

Art Thérapie

PRÉSENTATION

Depuis le 04 novembre 2021, Madame Cheriki-Nort Juliette Art-thérapeute et psychopraticienne et Zoé interviennent au CHRS Le Nouvel Horizon, dans le cadre du projet « Art Thérapie », en compagnie des deux référentes internes.

Il s'agit de mettre en place des temps d'expression et d'animation par le biais d'ateliers de création, à raison d'une à deux fois par mois. Des animations qui ont permis aux personnes accueillies de se dévoiler et de se reconstruire par d'autres biais.

Les ateliers durent 2 à 3h et concernent 6 à 8 personnes accueillies. Au moins un travailleur social référent du projet est présent, afin d'initier les personnes accueillies dans les ateliers et animations proposées.

Ces ateliers sont menés en groupe semi-ouvert : l'idée est de constituer un noyau dur de personnes prêtes à suivre plusieurs ateliers (conçus comme un parcours) tout en laissant la possibilité d'intégrer de nouveaux participants au cours des interventions.

Depuis le début des ateliers en novembre 2021, quatre ateliers ont pu être animés au sein de l'établissement, nous avons pu compter 16 participants pour les personnes accueillies. Voici les animations menées à ce jour :

- Animation fabrication de marionnettes, et représentation des marionnettes au groupe.

L'impact de ces ateliers d'animation, d'expression et de création est une valorisation pour les personnes qui y participent, elles peuvent échanger sur leurs visions de vie par des biais différents de ceux qu'un travailleur social peut proposer dans son accompagnement avec une multitude de moyens de communiquer.



- Des animations autour de la poterie qui se sont déroulées sur deux séances de 3h où les personnes accueillies ont pu réaliser des sculptures de poterie qui rappelaient une période de leur vie.
- Atelier d'expression autour d'une photo du lieu où l'on aimerait habiter ou un endroit qui nous inspire et y ajouter par différents matériaux un endroit idyllique...
- Animation fresque géante, qui a été installée dans le réfectoire de l'établissement où le travail des participants est mis au profit de l'ensemble des personnes accueillies.

LES INTENTIONS DE CES ATELIERS PAR LE BIAIS DU PROCESSUS DE CRÉATION ET PAR LE VÉCU DE SÉANCES EN GROUPE

- Soutenir/maintenir/réveiller l'élan vital (raviver la pulsion de vie ou permettre son expression).
- Favoriser l'estime de soi et la confiance en soi (renarcissiser la personne).
- Favoriser la relation à l'autre (conforter, rétablir le lien social).
- Permettre l'appropriation d'un espace-temps à soi.
- Accompagner dans la recherche de sa juste place.
- Amener les participants à donner forme à l'informe, à mettre des mots, des images, des gestes sur des ressentis et des émotions.

LES OBJECTIFS DE CES ATELIERS :

- Être invité à créer et s'exprimer et être aidé, accompagné pour le faire.
- Manipuler (malaxer, pétrir, découper, froisser, assembler, coller, déchirer, lisser, griffer...) des matériaux (argile, peinture, papier, éléments naturels...)
- Utiliser des outils et instruments (pinceaux, outils de modelages, ciseaux, crayons, pastels...)
- S'approprier et mettre en œuvre des techniques (modelage, collage, assemblage) Réaliser des objets, des œuvres
- Ecouter et suivre des consignes, jouer, parler, mimer, lire, rire, faire comme si..., laisser libre cours à son imaginaire
- Partager avec d'autres personnes un moment de création
- Porter un regard bienveillant sur ses créations et celles des autres
- Donner à voir ses créations (en fin de séance au sein du groupe voire plus largement...)

L'accompagnement spirituel

La Fondation de l'Armée du Salut œuvre pour la restauration de la personne dans son intégralité, pour son épanouissement complet. Elle s'efforce de le faire dans le respect des personnes et par une qualité de service offerte à chacun des résidents de ses établissements.

Elle a choisi de prendre en compte l'ensemble des besoins de la personne, y compris ses besoins et ses demandes d'ordre spirituel.

Elle propose donc des temps de présence, d'écoute et d'échange dans la plupart de ses établissements.

En ce qui concerne notre établissement, un accompagnant spirituel, Aumônier des hôpitaux Universitaires de Reims, le Prédicateur laïc, Augustin RIVO, assure l'écoute et l'accompagnement spirituel au sein de notre établissement ainsi que dans les services extérieurs à la rue de Taissy, intervient deux fois par mois, le jeudi de 12h30 à 15h30, en accord avec la direction, pour une permanence d'écoute et de dialogue sur des questions posées par la vie.

Cet espace a vocation à apporter, dans le respect des convictions de chaque personne, des éléments de réflexion, de connaissance et d'approfondissement autour d'une recherche de sens sur les événements qui surgissent dans la vie, et d'accomplissement de soi. Aussi, permet-il de rompre l'isolement afin d'entrevoir l'avenir avec sérénité et espoir.

L'accompagnant spirituel peut aussi écouter les salariés car ceux-ci, dans l'accomplissement de leur mission d'accompagnement social, ont besoin de se renseigner sur certains rituels ou quelques attitudes qu'ils observent, voire sur des questionnements existentiels voire théologiques de la part des personnes accueillies.

QUELQUES CHIFFRES

Au cours de cette année particulière perturbée le Covid-19, nous avons malgré tout dénombré :

- **21 entretiens individuels**, dont un avec une dame musulmane,
- **21 permanences d'écoute et d'accompagnement spirituel assurées**,
- **63 heures cumulées**.

Au cours de toutes ces rencontres, des thématiques diverses et variées sont abordées, apportant des échanges philosophiques et spirituels fructueux, tant pour les personnes écoutées (résidents et salariés) que pour l'accompagnant spirituel.

Par exemples : Le Covid-19 est-ce la punition infligée par Dieu aux humains que nous sommes ?; la mort et la vie, comment garder espoir lors un coup dur... ?; le déracinement, les démarches administratives; peur du lendemain, aide à la prise de décisions, renseignements sur certaines théologies de certaines confessions religieuses; sentiment de solitude, d'injustice, pourquoi la souffrance... ?; réconfort et apaisement dans la maladie ainsi que divers soucis de la vie quotidienne; reconnaissance pour un travail retrouvé ainsi que pour un relogement; difficultés relationnelles...

PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS

Pour l'exercice 2022, nous espérons que cet espace d'écoute, complémentaire à l'écoute sociale, continuera à répondre aux besoins existentiels et spirituels des personnes accueillies.

Nous tenons à remercier toute l'équipe de salariés du Nouvel Horizon ainsi que des services extérieurs pour toute chose accomplie (accueil chaleureux, partage de repas, mise à disposition d'un bureau, invitation à des réunions...) afin que cette offre d'écoute continue à avoir tout son sens et participe à la prise en charge globale des résidents et de leurs proches.

En somme, l'écoute spirituelle est une thérapie de l'instant présent en faveur de la personne en souffrante ou en questionnement sur le sens de son existence. Cette écoute empathique n'enlève pas magiquement cette souffrante ou frustration, mais lui donne du sens et surtout une présence...

Cet instant présent est un lieu privilégié pour nous apprendre à nous détacher des regrets du passé et des inquiétudes de l'avenir.



Fait à Paris, le 07 février 2022,
Major NGIMBI Jean-Claude,
Directeur de la Coordination de l'Accompagnement spirituel,
Fondation de l'Armée du Salut

Le partenariat avec le dispositif Ac.Sé.

Le Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale « Le Nouvel Horizon » possède un partenariat avec le dispositif Ac.Sé, association œuvrant contre la traite des êtres humains en France.

Lorsque le dispositif Ac.Sé repère une personne victime de traite humaine et parvient à l'extirper de ce réseau, le dispositif oriente la personne dans un des établissements partenaires afin d'éloigner géographiquement la victime.

Au cours de l'année 2021, le CHRS a accueilli 2 nouvelles personnes dans le cadre du dispositif Ac.Sé. Une personne est accueillie depuis 2019.

Parmi ces trois personnes, deux femmes sont prises en charge suite à de l'exploitation sexuelle (réseau de prostitution), et un homme suite à de l'exploitation par le travail.

Durant cette année 2021, le partenariat s'est renforcé à travers les accompagnements notamment par le biais téléphonique et de visioconférences.

Le dispositif Ac.Sé a également mis en place un projet ayant pour objectif de renforcer la sécurisation des parcours des personnes victimes de traite des êtres humains accueillies et protégées par les structures partenaires du Dispositif National Ac.Sé. Le projet prévoit notamment le développement et la mise en place d'un programme de formation professionnelle spécifique pour les personnes victimes de traite, en partenariat avec le Greta Tourisme Hôtellerie de Nice.

La formation est dispensée en distanciel, par groupes de 5 à 10 personnes, pour une durée de six mois par groupe et pour 260 heures au total par stagiaires.

La formation est intégralement gérée par le personnel du Greta Tourisme Hôtellerie de Nice, détaché sur le projet.

Les 260 heures de formation par stagiaires sont ainsi réparties :

- Présentation des métiers de l'hôtellerie tourisme et restauration
- Evaluation des stagiaires en vue de cibler leurs centres d'intérêt et pouvoir les répartir au fur et à mesure sur des groupes en fonction des métiers souhaités
- Intégration des stagiaires dans des classes virtuelles. La formation permet aux

stagiaires d'acquérir les compétences (savoir-être et savoir-faire) nécessaires à l'exercice des métiers des secteurs choisis.

La formation permettra aux stagiaires d'acquérir les savoirs de base nécessaires à l'entrée en formation qualifiante :

- D'agent d'accueil touristique,
- D'agent d'hôtellerie,
- D'agent de restauration,
- De cuisinier,
- De serveur en restauration.

Un salarié du CHRS a également participé aux différents temps d'échanges avec le dispositif et notamment les deux journées de séminaires en Octobre 2021.

RESSOURCES HUMAINES

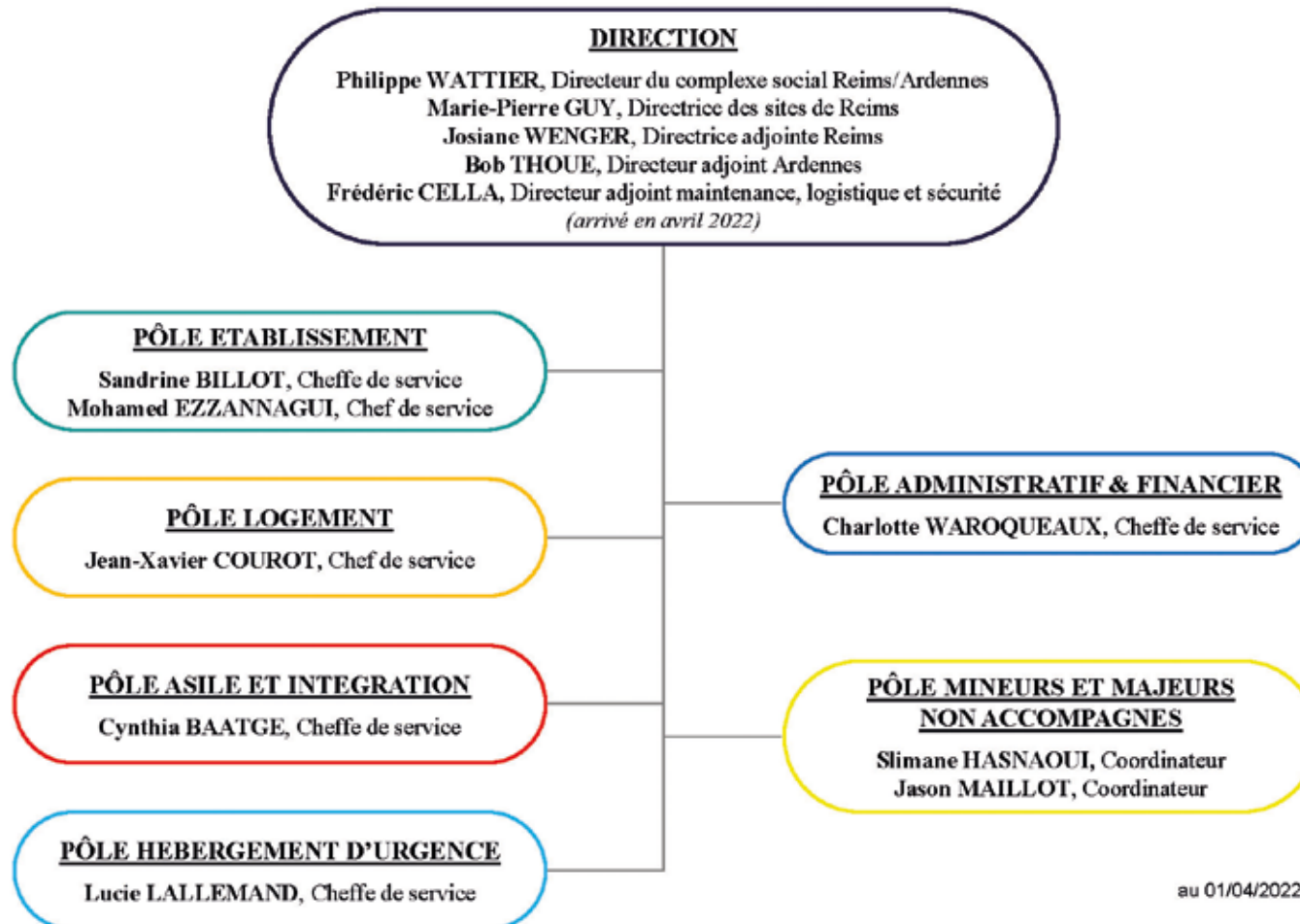
- Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes
- Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes
- Mouvements de personnels
- Information et coordination
- Formation continue
- Représentation du personnel, œuvres sociales
- Le Chargé de suivi TIC et indicateurs
- L'accueil des Stagiaires
- L'accueil de Volontaires en Service Civique



RESSOURCES HUMAINES

ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE REIMS ET DES ARDENNES

L'un des faits majeurs de l'année 2021 est la réorganisation de la gouvernance qui, au regard de l'accroissement de l'activité a évolué pour mieux répondre à la fois aux contraintes administratives, de gestion de ressources humaines et en même temps pour maintenir une présence de la Direction dans la gestion de proximité des établissements. C'est ainsi que le Directeur est devenu Directeur du complexe social Reims/Ardennes et que l'une des deux Directrices Adjointes a été promue Directrice des sites de Reims. Pour compléter cette nouvelle gouvernance, un Chef de Projet a été recruté.



RESSOURCES HUMAINES

PHOTOGRAPHIE DES MÉTIERS SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE REIMS ET DES ARDENNES

92 salariés (77 Reims + 16 Ardennes) (52 femmes et 40 hommes)

au 31/12/2021

5 CADRES DE DIRECTION
(4 REIMS - 1 ARDENNES)

1 CHEF DE PROJET

6 CHEFS DE SERVICE

4 VEILLEURS DE NUIT

2 ANIMATEURS ET MÉDIATEURS
(DISPOSITIF ARAR)

10 AGENTS ADMINISTRATIFS
DONT 1 CADRE COMPTABLE
(8 REIMS - 2 ARDENNES)

4 AGENTS DE MAINTENANCE

44 TRAVAILLEURS SOCIAUX
(32 REIMS - 12 ARDENNES)

1 PSYCHOLOGUE

2 CIP

8 HÔTES D'ACCUEIL

1 TISF (ARAR)

1 PROFESSEUR DE FLE

+ 1 ANIMATRICE CHARGÉE
D'ACTION DE FORMATIONS/CIP

2 MAÎTRES DE MAISON

- 19 salariés ont plus de 50 ans, soit 21,6% des effectifs
- 33 salariés ont 30 ans ou moins, soit 37,5%
- L'ancienneté moyenne est de 5 ans
- 19 salariés ont moins d'un an d'ancienneté

En 2021, les établissements et services se sont dotés d'un Chef de Projet.
L'infographiste mise à disposition à mi-temps dans un I.M.E. a été titularisée.

RESSOURCES HUMAINES

MOUVEMENTS DE PERSONNELS

1517 jours d'absence pour maladie dont 4 salariés avec plus de 60 jours d'arrêts annuel chacun. A eux 4, ils totalisent 457 jours d'arrêt maladie sur l'année 2021.

Il y a eu 29 embauches et 11 départs.

INFORMATION ET COORDINATION

Eu égard à la COVID, seules les réunions de services ont été maintenues. Aucune réunion associant l'ensemble des pôles. Une réunion de rentrée sociale des cadres s'est tenue en septembre 2021.

FORMATION CONTINUE

- En 2021, **72 salariés ont suivi une formation** (dont 9 cadres)
- **332 jours de formation** ont été dispensés, hors formation longue
- **8 salariés ont entamé ou suivi une formation longue** (CAFDES, Chef de service, ME, VAE ES, approche systémique, tuteur de proximité, devenir sophrologue et kinésiologie)

REPRÉSENTATION DU PERSONNEL, ŒUVRES SOCIALES

Le Comité Social et Economique des Etablissements et Services de Reims et des Ardennes

Les membres actuels du CSE ont été élus en mai 2019.

Suite à la démission de son mandat d'une élue, le bureau du CSE des Etablissements et Services de Reims et des Ardennes est composé au 31 décembre 2021 :

- Président : M.WATTIER Philippe, *Directeur de complexe*
- Secrétaire et délégué syndical UNSA : M.DALLE Stéphan, *Educateur Spécialisé au service H.U. de Reims*

- Secrétaire Adjoint : M.FERRON Simon, *Educateur Spécialisé au service H.U. de Reims*
- Trésorière, membre titulaire CSSCT et référent harcèlement : Mme TRIOLET Patricia, *Animatrice*
- Trésorier Adjoint, membre titulaire CSSCT et référent harcèlement : M.LOUIS Charles, *Educateur Spécialisé au service H.U. de Reims*
- Titulaire CSE et CSSCT : Mme RUGIRA Thérèse (CFDT) *CESF service CADA de Reims*
- Titulaire CSE, membre titulaire CSSCT : M.DJERNINE Nadir, *Moniteur Educateur service H.U. de Reims*
- Suppléant CSE : M.KEBE Abdellahi, *Veilleur de nuit au CHRS de Reims*

Le secrétaire du CSE est également titulaire au CSE Central à Paris et membre titulaire des commissions finances, formation et activités sociales et culturelles auprès du CSE Central.

En 2022, le bureau du CSE s'est réuni en séance plénière une fois par mois.

Le bureau du CSE s'est également réuni en CSE Extraordinaire le 17 mai 2021 dans le cadre de la mise en place des systèmes d'alarme sur les services externalisés de Reims et le 17 juin 2021 dans le cadre d'un signalement de souffrance au travail d'une salariée.

Dans le cadre des activités sociales et culturelles, les élus du CSE ont mis en place les actions suivantes au cours de l'année 2021 :

- Participation à la mutuelle obligatoire de l'entreprise auprès des salariés pour un montant de 6700 euros
- Un chèque culture sur le site du CSE – Le Nouvel Horizon – ProWeb pour un montant de 6800 euros
- Une sortie au parc Astérix pour les salariés et leur famille avec l'affrètement d'un autocar pour le transport depuis Charleville-Mézières à Reims et Paris pour un montant de 3029.50 euros
- Un chèque de Noël pour les salariés pour un montant total de 18400 euros
- Et des chèques pour événements familiaux tels que naissance et mariage pour un montant de 700 euros.

Le Secrétaire du CSE
M.DALLE Stéphan

Le Chargé de suivi TIC et indicateurs

LE SUIVI DES TIC

Cette fonction dévolue au chargé de suivi des TIC consiste à la fois dans la gestion du parc lié au réseau informatique pour l'établissement (Fondation Armée du Salut / salariés) et la gestion du parc de l'espace multimédia, à savoir :

- Sauvegarde du serveur,
- Organisation du contenu des documents partagés du serveur,
- Pré-diagnostic des pannes et coordination de la maintenance,
- Analyse des besoins / proposition de solutions adaptées,
- Gestion et coordination du parc informatique (84 PC de bureau et portables, 5 serveurs sur 2021, dont le service MNA des Ardennes),
- Gestion et coordination de la téléphonie fixe et mobile (73 appareils mobiles au 31/12/21 y compris le service MNA),
- Gestion et coordination de la maintenance pour les copieurs de l'établissement et des services diffus (9 copieurs au 31/12/21, y compris le service MNA),
- Contacts avec les prestataires de la maintenance et demandes de devis, achats de petits matériels.

Dans le cadre de ses missions, le chargé de suivi des TIC est également le porteur de projet sur les logiciels de Suivi Individualisé (dossiers informatiques) des personnes accueillies, PROGDIS pour le Nouvel Horizon. Il assure donc pour cet item la liaison avec le prestataire, le rôle d'administrateur local du logiciel, la formation des travailleurs sociaux et utilisateurs. Il en est de même pour les logiciels SI-SI-SIAO 115 et AGEVAL (notamment sur les déclarations de fiches incident) où le chargé de suivi est le premier interlocuteur des travailleurs sociaux concernant ces outils.

Sur 2021, l'établissement fait partie des sites pilotes de la Fondation de l'Armée du Salut pour la mise en place du logiciel AGILES (dossier et suivi dématérialisé de la personne accueillie), et a commencé la mise en place de la gestion informatisée des plannings via le logiciel OCTIME.

De manière organisationnelle, le chargé de suivi TIC est rattaché à l'équipe administrative.

Le chargé de suivi des TIC est également présent dans l'accompagnement bureautique au sein de l'établissement pour :

- Aide à l'utilisation des outils bureautiques auprès des salariés,
- Propositions et élaborations d'outils simplifiés pour le fonctionnement de l'établissement (présentations diverses en interne ou en externe auprès des partenaires).

Sur l'année 2021, deuxième année de pandémie COVID 19, la poursuite de l'aménagement des espaces de travail et d'utilisation des PC en télétravail s'est poursuivie. En lien avec l'équipe des ouvriers de maintenance de l'établissement, les différentes équipes (travailleurs sociaux, administratif, etc.) et la direction, il a fallu réaménager, au gré des vagues successives, les espaces de travail pour permettre la continuité de l'activité pour les salariés de tous nos services.

Également, le cambriolage dont a fait l'objet le service CADA, en mai 2021, a nécessité de pourvoir au plus vite du matériel informatique (devenu plus rare en période de pandémie) pour permettre aux salariés de reprendre leurs activités de manière normale et ainsi pouvoir continuer de travailler et accompagner les personnes accueillies dans leurs projets et démarches. Il a donc fallu dans premier temps redispatcher encore une fois le parc informatique en attendant les livraisons du matériel commandé.

CHARGÉ DES INDICATEURS (RECUEIL ET COORDINATION)

	Quotidien	Hebdo	Mensuel	Trimestriel	Annuel	Ponctuel
SIAO	Disponibilité places d'urgence pour le 115	Disponibilité de places HU/ HI/FVV				Mise en exergue de données et d'indicateurs sur différents projets
		Suivi contamination				
DDCSPP			Entrées/sorties Insertion		Rapports d'activité CA	Préparation au dialogue budgétaire avec les tutelles de l'établissement
			État de présence et situation (<i>urgence</i>)		Rapports d'activité du Nouvel Horizon	
Siège FADS / Établissement			Situations administratives tout dispositif		Rapport d'activité ALT	Projet d'établissement
	Nuitées et états de présences tout dispositif	Suivi contamination COVID	Matrice Indicateurs d'activités	Tableau de reporting semestriel	Axes Stratégiques Objectifs inclusion Bilan annuel	Évaluation externe
					Rapports d'activité du Nouvel Horizon	Recensement INSEE
					Tableau des dispositifs non pérennes inclusion	Enquête ES-Difficulté sociale Adulte
						Enquêtes flash Etat CPOM...

Le chargé de suivi des TIC, dans un autre temps est en charge également du recueil de données pour l'élaboration des indicateurs et des données statistiques afin de répondre aux sollicitations et besoins des tutelles de l'établissement (DDETSPP, OFII, Siège, financeurs, etc.) et participe à l'élaboration et l'évolution des différents projets nécessaires à la prise en charge globale des personnes accueillies. Ce travail s'effectue en collaboration avec M. VILLETTE, en poste à l'accueil de l'établissement.

Ce recueil de données est nécessaire afin de pouvoir affiner tant le regard et le recul global que les équipes peuvent avoir sur les personnes accueillies que la direction quant aux orientations à prendre sur la gestion de l'établissement et ses services.

L'accueil des Stagiaires

INTRODUCTION

Le pôle Etablissement et Insertion accueille des futurs professionnels depuis de nombreuses années.

La volonté de l'équipe est de former, transmettre son savoir et ses compétences tout en étant bienveillante avec les stagiaires. Ces derniers sont sous la référence de l'ensemble de l'équipe.

En cette période « COVID », le stage est un lieu où l(a) stagiaire peut se déplacer, être accueilli(e) dans une équipe.

Pour le Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, la présence de stagiaires permet des moments d'échange, de partage et de rencontre supplémentaire.

LES DIFFÉRENTES STRUCTURES

Les stagiaires proviennent de différentes structures :

- L'Institut Régional du Travail Social
- L'APRADIS
- La faculté (université de Reims CA ; ENGEES)
- Le lycée St Jean Baptiste de la Salle
- Le lycée Libergier
- Le lycée Europe
- Ecole de commerce (ESSEC de Paris)

Les modes de contact sont divers : mail d'appel aux lieux de stage ; candidatures spontanées ; contacts téléphoniques, réunions « Zoom ».

En 2021, nous avons accueilli cinq stagiaires, principalement de troisième année

de leur cursus. Cependant, un des stagiaires a choisi d'arrêter son stage prématurément. Une réunion de concertation a été réalisée afin de mettre des mots sur les raisons de cette décision aussi brutale pour l'équipe et pour le centre de formation. De ce fait, une réflexion a été menée autour de l'accompagnement et de la notion de communication.

LA PROCÉDURE D'ACCUEIL DU STAGIAIRE

Généralement, le stagiaire envoie un C.V, une lettre de motivation et ses objectifs de stages au secrétariat de Direction.

Sa demande est ensuite proposée à l'équipe de travailleurs sociaux, qui se positionne sur la base du volontariat.

Régulièrement, nous accueillons un(e) ou deux stagiaire(s) par pôle.

Dans le cadre de la gratification, nous pouvons accueillir un (e) stagiaire par an.

Un livret d'accueil lui est remis à son arrivée. Il a été réactualisé en septembre 2021.

PROTOCOLE D'ACCOMPAGNEMENT ET MISSIONS DU STAGIAIRE

Un groupe de travail a été mené autour du protocole d'accueil des stagiaires afin de le rendre opérationnel. De plus, un professionnel a suivi une formation intitulée « Tuteur de proximité » afin de répondre au mieux aux attentes des stagiaires. Il devient ainsi l'interlocuteur privilégié entre le (a) stagiaire, le centre de formation et l'équipe.

Concernant l'accompagnement, il est à noter que les missions divergent au regard de la formation et du niveau d'études.

Voici les points communs à tous les stagiaires :

- Les écrits doivent être validés par le référent de stage
- Les stagiaires ne doivent pas percevoir la participation financière des personnes accueillies
- Ils ne doivent pas signer d'attestation de domiciliation
- Ils ne doivent pas se retrouver seuls au self, ni à l'accueil
- Des points avec le stagiaire doivent être effectués tous les 15 jours et par la suite à la demande du stagiaire
- Les vacances doivent être validés par le référent de stage et le chef de service
- Les stagiaires peuvent découvrir les différents pôles de la Fondation. Ils peuvent passer quelques jours dans chaque pôle

EVALUATIONS DU STAGE

Des points réguliers ont lieu tout au cours du stage.

Ils peuvent se faire sur 3 niveaux :

- Avec le référent de stage
- Avec les chefs de service et le référent de stage
- Avec l'organisme orienteur et le référent de stage

TÉMOIGNAGE

« J'ai effectué mon stage de troisième année, au sein du C.H.R.S. Le Nouvel Horizon.

Après avoir envoyé mon C.V., j'ai rapidement été contacté par un membre de l'équipe.

J'étais contente de trouver un stage, car certains de mes collègues de promotion ont eu beaucoup de difficultés à en trouver un, d'autant plus que l'insertion était mon premier choix.

Le stage est l'endroit où je peux créer du lien et apprendre beaucoup des autres. En plus, l'équipe est pluridisciplinaire, ce qui m'a permis de découvrir différentes facettes du travail social.

Ce que j'ai bien aimé c'est qu'aucune journée ne se ressemble et qui a beaucoup d'imprévu. On doit toujours s'adapter. Cependant, le fait qu'il avait trop d'informations à gérer à assimiler n'était pas facile ».

CONCLUSION

L'accueil de stagiaire permet aux futurs professionnels de mettre en pratique les fondamentaux du travail social : Travail en équipe, travail en partenariat, en réseau, accompagnement des personnes accueillies, mise en œuvre de projet.

Le stage permet donc de mettre en pratique les savoirs théoriques.

A contrario, le stagiaire interpelle également les professionnels sur leur pratique professionnelle.

L'accueil de Volontaires en Service Civique

Sur l'année 2021 le CHRS le nouvel Horizon a accueilli **6 Volontaires** en Service Civique en partenariat avec Uni-cité.

La durée des contrats des volontaires est de 6 mois.

- Un volontaire a commencé son contrat le 19 Septembre 2020
- Une volontaire a commencé son contrat le 13 Décembre 2020
- Un volontaire a commencé son contrat le 16 Janvier 2021
- Un volontaire a commencé son contrat le 1 Mars 2021
- Une volontaire a commencé son contrat le 9 Septembre 2021
- Une volontaire a commencé son contrat le 16 Septembre 2021

Le jour de leur arrivée, les volontaires sont accueillis par un référent Service Civique pour signer leur contrat avec la structure. Deux référents se sont portés volontaire pour les accompagner dans leur volontariat. Les référents volontaires ont suivi la formation Volontaire Service Civique.

La mission première des services civiques est l'animation de la collectivité.

Ils ont notamment fait des activités sur l'estime de soi et le bien être (fitness). Le week-end a souvent lieu des après-midi jeux de société.

Les services Civiques apportent leur aide aux activités que les salariés proposent.

En outre, ils ont aidé à animer une activité simulation d'entretien d'embauche et un atelier d'art thérapie.

- Les volontaires ont aussi fait des activités « découverte de l'outil informatique » une à deux séances par semaine, d'autres activités autour de l'informatique a eu lieu comme le plus populaire « remise en valeur du CV ».

Un planning sur la semaine était disponible avec toutes les animations sur la semaine. Celui-ci est affiché à l'accueil, à raison d'au minimum une animation par

semaine. Le mercredi après-midi et les week-end, les volontaires font du soutien scolaire aux enfants du CHRS.

Nous laissons les volontaires organiser et gérer les activités mais un salarié est toujours eux.

Le bon déroulement se fait maintenant dans une salle grande, accompagnée des gestes barrières.

Les volontaires ont accompli leur mission jusqu'aux bout et pour la plupart d'entre eux ont été embauchés au sein de la Fondation.

Deux volontaires ont abandonné leur mission au bout de deux mois car la mission ne leur correspondait pas.

RÉSULTATS FINANCIERS



RÉSULTATS FINANCIERS

Au 1^{er} janvier 2022, on dénombre 13 sections analytiques : CHRS et Stabilisation, Hébergement d'Urgence, Toit Solid'Air, Centre d'Accueil et de Demandeurs d'Asile, Centre Provisoire d'Hébergement, Hébergement d'Urgence des Demandeurs d'Asile, Hébergement d'Urgence sous Subvention, IML (ASLL, Bail Glissant, mesures spécifiques et collectives, PVV, ARAR et Jeunes Réfugiés).

Tableau récapitulatif des budgets entre 2016 et 2021

	2016		2017		2018	
	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
G 1	716456	2706715	791475	3429480	871831	3438767
G 2	3438767	1546171	2400097	1346001	2637353	1534524
G 3	1449202	407203	1340421	548940	1764894	342350

	2019		2020		2021	
	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
G 1	881182	3864591	985659	3917742	1256568	3812601
G 2	2645566	1345863	2814678	1904018	2977829	2150342
G 3	1410820	125221	2301358	387069	2496381	726800

En 2021, l'ensemble des budgets cumulés reçus s'élevait à 5 522 286 €. La part réservée à la masse salariale et aux charges inhérentes à un employeur est de 2 931 871 €. La location des 161 logements représente 861 990€.

Les établissements de Reims comptent également 27 véhicules, 84 ordinateurs, 5 serveurs, 73 téléphones portables.

L'établissement perçoit des financements versés par l'Etat via les BOP 177 ou 304 pour le Pôle Asile.

La ville de Reims via le CCAS attribue une subvention annuelle pour soutenir l'établissement dans sa mission d'hébergement d'urgence.

Les Pôle Logement bénéficie aussi de subventions via la Politique de la Ville, du Département de la Marne, de la Caisse d'allocation Familiale de la Marne et des bailleurs sociaux.



La situation financière des établissements et services de Reims est saine depuis plusieurs années. Avec 67% de places sous dotation, la pérennité d'une partie de l'activité est assurée.



Le financement des charges d'investissement du bâtiment à l'aube 2026, demeure incertain. Cette question sera au centre des négociations du futur PPF pour la période 2021/2026.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES



CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La Fondation de l'Armée du Salut a validé un nouveau projet associatif dans le courant de l'année 2021. Il est accompagné de grandes orientations stratégiques pour les années à venir qui sont à lire après cette conclusion.

En 2022, une des grandes ambitions des établissements et services de Reims et des Ardennes, est de s'engager dans une déclinaison concrète d'actions autour de l'écocitoyenneté et de la protection de l'environnement.

Beaucoup de nos publics y sont encore trop indifférents. Il est donc de notre devoir de les inviter à changer de comportement dans leur quotidien : les amener à être rigoureux et attentifs au tri sélectif des ordures ménagères, les accompagner à avoir d'autres pratiques alimentaires, ou encore, les faire changer d'attitude concernant l'usage du chauffage, de l'électricité ou leur consommation d'eau.

Chez les professionnels, cela devra se traduire par une évolution des pratiques, notamment concernant le recours abusif aux copies, mais aussi par la mise en œuvre de changement concret de comportement concernant la consommation des fluides énergétiques.

A la fois, ces mesures sont de bons sens et en même temps, elles s'inscrivent dans la droite ligne de la nécessaire protection de l'environnement.

En 2021, le CHRS de Taissy s'est raccordé à un réseau de chaleur abandonnant ainsi le recours à l'énergie fossile qu'est le gaz. De même, il s'est doté d'une première voiture électrique.

En 2022, l'ensemble des chambres des résidents du CHRS seront dotés de robinets minuteurs.

L'importance accordée à la dimension environnementale doit être également complétée par une pleine et entière utilisation de divers logiciels : AGILES pour les personnes accueillies, OCTIME pour les personnels, RENDI pour la comptabilité : notre objectif est qu'en septembre 2022, ces trois logiciels soient pleinement opérationnels pour l'ensemble des services.

L'autre grand objectif de l'année interviendra à la fin du second semestre 2022 avec l'ouverture de notre site « Un Toit Pour l'Avenir » qui réunira une pension de famille et un complexe de 10 logements sécurisés dans un environnement protecteur destiné à des femmes victimes de violence conjugales. Ces deux dispositifs dépendront du Pôle Logement, qui de fait, prendra une autre envergure.

Mais tout au long de l'année, notre maître mot « la bienveillance » nous animera chaque jour. Dans cet esprit, un certain nombre d'actions favorisant le partage, la rencontre, l'écoute entre les salariés seront mis en œuvre.

ANNEXE





Plan stratégique 2022 – 2026 de la Fondation

Version approuvée par le CA du 20 janvier 2022

• Préambule •

La Fondation de l'Armée du Salut a réactualisé en 2020 son « Projet de Fondation » à travers une démarche itérative et participative. Ce Projet permet un éclairage durable pour guider la stratégie, les projets d'établissement et l'ensemble des actions de la Fondation et favoriser leur relecture.

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

La Fondation de l'Armée du Salut a souhaité élaborer et mettre en œuvre un nouveau Plan stratégique 2022 – 2026 après les précédentes périodes d'orientations stratégiques.

Projet et Stratégie forment un tout cohérent et structurant pour la Fondation. Le Projet se décline à travers un Plan stratégique permettant de planifier et de prioriser les actions.

Un comité stratégique au niveau du Conseil d'administration de la Fondation sera mis en place pour assurer le pilotage du plan stratégique 2022 – 2026. Chaque année, une évaluation sera faite sur la mise en œuvre effective des actions et l'analyse des écarts par rapport aux engagements pris.

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'adapte. Une synthèse de cette évaluation sera communiquée dans le rapport annuel d'activité de la Fondation.

Le CA la Fondation de l'Armée du Salut

• Sommaire •

<i>Préambule</i>	p 1
<i>Environnement : contexte et tendances prospectives</i>	p 3
<i>Orientation du plan stratégique : consolidation des fondamentaux et des atouts pour davantage d'impact</i>	p 5
I. Ses enjeux stratégiques pour les 5 prochaines années :	
1. Consolidation des fondamentaux	
- Une politique RH attractive et valorisante	p 9
- Des SI performants pour la mission et le pilotage	p 10
- La stratégie immobilière	p 11
- La stratégie financière et de ressources	p 12
2. Valorisation des atouts	
- Les liens Fondation - Congrégation	p 13
- La mobilisation du bénévolat	p 14
- L'engagement à l'international	p 15
3. Renforcement de l'impact	
- L'ambition de qualité	p 16
- La stratégie de développement	p 17
- La stratégie de communication et de plaidoyer	p 19
- La démarche ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance)	p 20
II. Son ambition « Secourir, Accompagner, Reconstruire »	p 21
• Secteur Inclusion :	p 22
- Maraudes, aide alimentaire, accueil de jour – « ADS dans la rue »	p 23
- Hébergement & logement	p 24
- Insertion par l'activité économique (IAE) & ESS	p 25
• Secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins	p 26
- Enfants et adolescents fragilisés	p 27
- Personnes confrontées au handicap	p 28
- Personnes âgées en situation de dépendance	p 29
<i>Chiffres clés & implantation territoriale</i>	p 30

• Environnement : contexte et tendances prospectives •

La crise sanitaire, économique et sociale est d'une grande violence et frappe, plus durement encore, ceux qui connaissaient déjà la pauvreté, l'exclusion et la dépendance. La pandémie fait aussi découvrir la pauvreté, les privations et des vulnérabilités à des personnes qui s'en croyaient préservées.

Cette crise révèle et renforce plusieurs tendances fortes qui interpellent directement les missions et la stratégie de la Fondation de l'Armée du Salut :

- **Le nombre accru de personnes en précarité et l'émergence de nouveaux publics** confrontés à des situations de vulnérabilité : les jeunes sans formation ou sans emploi, les mineurs non accompagnés, les travailleurs précaires, les femmes victimes de violence, les personnes âgées isolées, les aidants insuffisamment soutenus...
- **Le besoin d'un accompagnement global pour préserver la dignité de chacun** : aide alimentaire, hébergement et accompagnement vers le logement, accès aux droits et à la santé, insertion par la formation et dans l'emploi..., sans oublier les besoins d'accompagnements psychologiques et spirituels, d'autant plus forts dans un contexte de perte de repères et parfois de sentiment d'abandon.
- **De profondes évolutions des politiques publiques et les contraintes budgétaires** : l'orientation vers la société inclusive et les impacts sur les structures collectives, la transformation de l'offre, la rationalisation et la généralisation des CPOM, l'harmonisation des coûts et la convergence tarifaire...
- **Des évolutions structurelles parmi les acteurs qui bousculent le secteur** : le contexte incitant aux regroupements entre associations, l'émergence d'acteurs privés à vocation sociale, la part croissante du secteur commercial, le développement des associations « opérateurs publics », le déploiement d'acteurs de la solidarité internationale en France, la mobilisation des collectifs d'acteurs citoyens...
- **La nécessité de s'adapter et de développer des dispositifs expérimentaux** pour répondre au mieux à la quantité et la diversité des besoins : veille des nombreuses innovations du secteur, capacité à modéliser et à essaimer les expérimentations, vigilance sur les financements précaires qui peuvent menacer la pérennité des activités développées...
- **Une demande d'une plus grande coordination territoriale des acteurs et de partenariats renforcés** pour garantir la continuité des accompagnements, offrir davantage de services aux personnes vulnérables, améliorer l'efficacité des actions et répondre aux attentes des pouvoirs publics...
- **Une exigence élevée de qualité et de rigueur du rendu-compte** pour répondre au mieux aux besoins des personnes vulnérables, aux attentes des parties prenantes et aux impératifs des contrôles et des évaluations externes : démarche de bientraitance, éthique professionnelle, participation des personnes accompagnées, évaluation des actions, efficacité de la gestion, robustesse des systèmes d'Information, transparence dans la communication...
- **Une vigilance des parties prenantes pour davantage d'engagements ESG (environnement, social, gouvernance)** : les acteurs sont appelés à s'engager concrètement : réduction de l'empreinte carbone, développement des circuits courts, valorisation de l'emploi inclusif, partage de la valeur travail, mesure d'impact, amélioration des processus de gouvernance...

- **Une volonté croissante des acteurs d'interpeller les pouvoirs publics.** A travers de nombreux collectifs et au-delà de leurs divergences, les acteurs veulent peser davantage dans le débat démocratique afin d'imaginer collectivement un chemin vers une société plus solidaire, plus unie et donc plus fraternelle.
- **La nécessité pour tous d'amplifier la recherche de nouvelles ressources diversifiées** : financières à travers des nouvelles formes de dons (ex : dons en nature), de mécénat et de financement, immobilières avec des bailleurs sociaux pour capter davantage de logements, humaines pour accueillir la diversité des modes d'engagements salariés et bénévoles...

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, engagée dans un mouvement international présent dans plus de 130 pays.

Les équipes fragilisées depuis des années ont été durement éprouvées par la crise Covid : fatigue et anxiété des professionnels, absentéisme, dévalorisation des métiers, manque d'attractivité... La crise a fortement accentué les tensions en matière de recrutement dans de nombreux métiers et territoires, tout particulièrement pour les postes de soignants. Ainsi, de nombreux postes ne sont pas pourvus, faute de candidats, obligeant les équipes à fonctionner en effectif réduit.

Si le Ségur de la santé a apporté une amélioration sensible pour certains, il a exacerbé les inégalités de traitement entre les professionnels, en particulier entre le secteur associatif d'une part et les secteurs public et privé lucratif d'autre part, qui attirent davantage les candidats du fait de leurs meilleures conditions salariales.

Aux côtés des salariés, les bénévoles sont et resteront une force vitale au service des personnes vulnérables. Essentiels pour l'aide alimentaire, ils le sont aussi pleinement pour l'accompagnement dans les établissements. L'engagement bénévole est aussi 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 défis importants qui devront être relevés collectivement.

Cette crise nous rappelle que nous sommes tous vulnérables. Toutes les vies sont fragiles et peuvent basculer à la suite d'un accident, d'une pathologie, d'une rupture ou de violences. Nous partageons cette vulnérabilité entre personnes humaines, mais aussi avec notre planète. Urgence sociale et urgence climatique sont intimement liées. Ces crises ont les mêmes causes et frappent d'abord les personnes qui ont le moins de moyens pour y faire face.

L'attention aux plus vulnérables n'est pas qu'un devoir humaniste, c'est l'opportunité de bâtir une société plus fraternelle. La crise sanitaire a d'ailleurs rappelé combien chacun est capable de solidarité, de générosité, de fraternité.

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...

• Orientation du plan stratégique : consolidation des fondamentaux et des atouts pour davantage d'impact •

La dynamique du précédent plan stratégique

Dans le cadre de son précédent plan stratégique (2016 - 2020), la Fondation de l'Armée du Salut s'est fortement développée : en 5 ans, plus de 30 % d'augmentation des produits d'exploitation (187 m€ en 2020) et plus de 25% d'augmentation de ses effectifs (2 700 salariés fin 2020).

En réponse aux nouveaux besoins des personnes vulnérables et pour continuer à renouveler son offre d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement, de nombreux nouveaux services ont été créés. Ils ont permis de consolider l'impact de plus de 200 établissements et services de la Fondation implantés dans 32 départements et 12 régions en France.

Dans le secteur du social et du médico-social, et au niveau national, la Fondation de l'Armée du Salut demeure un acteur important. Mais du fait de sa diversité de métiers et de son éclatement géographique, la Fondation est considérée, dans la plupart des territoires, comme un petit acteur local.

En K€	2016	2017	2018	2019	2020
Ressources totales	139 812	155 439	162 011	175 144	187 038
Ressources financements publics	120 401	124 888	132 704	150 687	158 818
Ressources collectées auprès du public (CER)	10 263	19 671	18 018	13 602	17 342
Ressources autres produits	9 148	10 880	11 289	10 855	10 878
Part des financements publics	86,1%	80,3%	81,9%	86,0%	84,9%
Part des ressources collectées auprès du public	7,3%	12,7%	11,1%	7,8%	9,3%
Part des autres produits	6,5%	7,0%	7,0%	6,2%	5,8%
Effectifs	2 139	2 419	2 502	2 607	2 705
Fonds Propres Associatifs	148 842	164 279	169 194	175 307	173 312
Endettement	49 484	59 463	66 748	74 059	70 345
Nombre d'établissements	49	50	51	51	51
Nombre de services	143	194	199	236	261

Une nouvelle orientation stratégique

Après une analyse approfondie de son environnement externe et un diagnostic co-construit des atouts et des fragilités de son organisation et de ses activités, la Fondation de l'Armée du Salut fixe une nouvelle orientation pour ses cinq prochaines années (2022 – 2026). Elle souhaite consolider les fondamentaux de son organisation et ses atouts pour davantage d'impact auprès de chacune de ses parties prenantes.

Toute la communauté d'acteurs (salariés, bénévoles, donateurs et partenaires) est pleinement engagée pour mettre en œuvre la devise « Secourir, Accompagner, Reconstruire ». Cet engagement est au cœur de la raison d'être de la Fondation de l'Armée du Salut.

Déterminée pour servir au mieux les personnes vulnérables, la Fondation souhaite piloter ses actions et communiquer sur son activité avec l'impact social comme repère.

Cette « boussole » stratégique se décline en trois axes structurants et complémentaires : consolidation des fondamentaux, valorisation des atouts, renforcement de l'impact.

1. La consolidation des fondamentaux :

Pour répondre aux exigences des parties prenantes et pour garantir la pérennité et la solidité de la Fondation, plusieurs fondamentaux doivent être consolidés :

- **Développer une politique RH attractive et valorisante.** La qualité des actions au service des personnes vulnérables et le réel impact des accompagnements dépendent étroitement de la qualité des équipes. Les différences et les relatives compétitions 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 et développer le partage de la valeur travail.
- **Investir pour des SI performants au service de la mission et du pilotage.** Les enjeux sont conséquents pour la Fondation : 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. Avec l'aide d'un schéma directeur des systèmes d'information structurant, la Fondation souhaite moderniser ses infrastructures et ses SI, déployer davantage le numérique et investir fortement dans la formation des utilisateurs.
- **Piloter rigoureusement le parc immobilier et s'adapter aux nouveaux enjeux.** La Fondation doit structurer sa gouvernance et son organisation et 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.
- **Sécuriser les équilibres financiers et développer les ressources pour financer les ambitions.** La Fondation doit pallier l'insuffisance structurelle de financements de la part des pouvoirs publics (équation tarifaire, tarifs plafonds ...), sécuriser les frais de siège et reconstituer ses réserves. Dans ce contexte, la Fondation va consolider la collecte auprès du grand public (fidélisation et renouvellement des donateurs, développement de la relation testateurs) et amplifier la recherche de ressources diversifiées (grands donateurs, mécénat d'entreprise, dons en nature, nouvelles formes de financement). La Fondation souhaite créer un fonds d'innovation pour soutenir les projets expérimentaux et co-financer certains projets à fort impact social.

2. La valorisation des atouts :

Les nombreux atouts de la Fondation de l'Armée du Salut méritent d'être davantage valorisés :

- **Faire vivre les liens Fondation – Congrégation et valoriser l'accompagnement spirituel.** 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 chaque nouveau salarié ou bénévole et en organisant des rencontres régulières. Conformément à son projet de Fondation et à sa raison d'être, et consciente des besoins du public accueilli, la Fondation souhaite valoriser davantage l'accompagnement spirituel et renforcer la place des accompagnants spirituels dans les établissements, dans le respect des principes de laïcité.
- **Mobiliser, former et fidéliser les bénévoles.** Le bénévolat est clairement dans l'ADN de 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. Entre autres : adaptation pour mieux répondre à la diversité des modes d'engagement bénévoles ; amélioration des pratiques d'animation et de valorisation des bénévoles ; développement d'un parcours de formation ; consolidation du dispositif de pilotage, déploiement du bénévolat en région.
- **Concrétiser davantage sur le terrain la dimension internationale de l'Armée du Salut.** Cette dimension internationale est clairement un atout. Mais le potentiel de projets et d'actions pourrait davantage être exploité et valorisé au sein de la FADS. Les objectifs sont donc de partager davantage les enjeux internationaux de l'Armée du Salut, au sein de la Fondation et de rendre concret dans les établissements la dimension internationale de l'Armée du Salut. Le plan stratégique prévoit également le renforcement du bureau des affaires européennes (désormais à 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.

3. Le renforcement de l'impact :

L'ambition de la Fondation de l'Armée du Salut est de renforcer l'impact de ses actions au service des personnes vulnérables :

- **Animer et piloter l'exigence de qualité.** 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...
- **Poursuivre un développement sélectif et maîtrisé.** 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.
- **Renforcer l'impact de la communication et du plaidoyer.** La Fondation souhaite mettre en avant son action et ses valeurs pour mieux les faire connaître et donner envie de la soutenir. La Fondation fait face à un problème d'échelle de ses actions de communication et de recherche de fonds qui pèse sur les ratios financiers de l'organisation (collecte / dépenses). Dans ce contexte, la Fondation souhaite développer une communication plus participative et moins institutionnelle et donner une part plus importante à la vidéo et aux podcats. Elle doit adapter ses moyens pour porter cette ambition : investissement dans le digital, maîtrise des data, nouvelles compétences, mobilisation des web bénévoles et des influenceurs.
- **Déployer une démarche ESG (environnement, sociale, gouvernance) ambitieuse.** 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'actions pour valoriser l'emploi inclusif, la formation et le partage de la valeur travail. 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 et une rigueur et une transparence dans sa communication...

● Ses enjeux stratégiques pour les 5 prochaines années ●

1. La consolidation des fondamentaux

● Une politique RH attractive et valorisante

Nos enjeux :

Plus de 2 700 salariés exercent à la Fondation les différents métiers du social, du médico-social et du sanitaire, mais aussi de très nombreux autres métiers (restauration, services techniques, entretien, administratif, etc.), au service de la qualité de vie des personnes accueillies, du fonctionnement des établissements, des services et du siège.

Engagement, participation et travail par objectifs sont à la base du management à la Fondation, qui s'appuie et s'intègre dans la démarche qualité. La Fondation s'attache à leur permettre de travailler dans les meilleures conditions possibles et à les faire participer à la conception de ses différents projets. La Fondation s'efforce d'être à leur écoute comme de développer leurs compétences.

Soucieuse d'une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la Fondation attache une grande importance à la formation des salariés mais aussi à la mobilité choisie. Au-delà, avec une volonté réelle de participation de chacun, elle essaie de valoriser le travail de chacun en laissant un espace de créativité et d'autonomie. Chacun étant acteur de son projet professionnel.

Conformément à ses engagements ESG (environnement, social, gouvernance), la Fondation souhaite développer l'emploi inclusif, lutter contre le salariat pauvre et développer les avantages sociaux.

Pour mettre en œuvre son projet et déployer sa stratégie, la Fondation de l'Armée du Salut a besoin de pouvoir s'appuyer sur un travail conjoint de tous ses membres (salariés, bénévoles, officiers, administrateurs...), fondé sur un sentiment commun d'appartenance et sur le respect des mêmes valeurs. Cette communauté d'acteurs repose sur la reconnaissance d'une spécificité de l'Armée du Salut, qui prend sa source dans l'unité symbolisée par son logo, dans son inclusion dans un Mouvement international, mais aussi dans la richesse des métiers qu'elle met au service des populations les plus vulnérables.

La crise sanitaire, sociale et économique a fait émerger ou renforcer de nombreux enjeux RH : fatigue et anxiété des équipes, absentéisme, dévalorisation des métiers, manque d'attractivité. La crise a fortement accentué les tensions en matière de recrutement, la part des personnes « faisant fonction », le recours à l'intérim, tout particulièrement pour les postes de soignants.

Nos engagements :

- A. Recruter, intégrer et fidéliser les professionnels :** actions attractives pour le recrutement dispositifs d'accueil, parcours d'intégration, reconnaissance de l'engagement, partage de la valeur travail, 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 risques professionnels** et ceux liés à la santé : actions de prévention, lutte contre les RPS, moments conviviaux...
- D. Généraliser les évaluations individuelles et collectives :** entretiens annuels et professionnels, fixation des objectifs, dispositif 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. L'évolution des technologies numériques depuis les deux dernières décennies a considérablement modifié le paysage économique et sociétal. Sous l'impulsion de la puissance publique les secteurs social, médico-social et sanitaire vivent actuellement une transformation conjoncturelle et structurelle sans précédent. Le numérique est au cœur de cette transformation. Les récents événements liés à la pandémie du Covid19 en témoignent davantage. En effet, le numérique a permis aux organisations publiques et privées de maintenir et assurer une continuité de l'activité malgré la crise mondiale.

La pandémie a également été un test de résilience pour les établissements de la Fondation. L'ensemble des professionnels a réussi à tirer son épingle du jeu grâce à l'infrastructure informatique existante. La connectivité, malgré ses capacités réduites dans certaines localités, et la bonne qualité des équipements numériques (postes de travail) ont permis à la Fondation de se réorganiser et de s'adapter rapidement à la situation de crise. Les bouleversements politiques, économiques et sociétaux récents invite la Fondation à se tourner vers le numérique et de 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. Des SI performants, éventuellement en infogérance, contribuent à la maîtrise de la complexité et à l'amélioration de la qualité des activités de la Fondation.

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. Le SDSI doit comprendre une feuille de route de l'alignement des systèmes d'information aux orientations stratégiques ainsi que le Portefeuille des projets.

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)** et permettre ainsi des fonctions supports efficaces et un pilotage performant et 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 de l'Armée du Salut souhaite déployer une stratégie immobilière adaptée en vue de garantir la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies tant dans ses structures collectives que dans ses dispositifs hors les murs.

Parmi les leviers d'amélioration de la qualité et de performance, le domaine de l'immobilier occupe une place importante. Il importe avant tout de déployer les outils nécessaires (GPAO - gestion du patrimoine assistée par ordinateur) pour assurer un pilotage, une maîtrise et une connaissance permanente du parc immobilier de la Fondation de l'Armée du Salut. Un tel travail permet notamment de caractériser les biens selon leur nature de détention et d'occupation, de mesurer leurs coûts d'exploitation, d'actualiser leur valorisation, de disposer d'un bilan des engagements (contrats, baux, protocoles...), des contraintes (aliénabilité, cadre de l'acquisition...) et des besoins futurs (suivi des investissements, programmation technique, taux de vétusté...).

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite mettre en œuvre une politique de gestion des actifs, à la fois globale et dédiée par secteur d'activité en valorisant au mieux son patrimoine : il s'agit de déterminer pour chaque secteur le positionnement à privilégier (propriétaire-exploitant, simple exploitant, partenariat avec des bailleurs...) en tenant compte aussi bien de données contextuelles, réglementaires, financières et fiscales.

Dans le même temps, une optimisation de la gestion immobilière du parc existant en termes d'exploitation (GMAO – Gestion de la Maintenance Assistée par ordinateur) doit permettre, par une meilleure visibilité et pilotage des coûts et contrats, de minimiser les dépenses et de sécuriser les engagements pris.

Dans un souci permanent de qualité, il appartient à la Fondation de construire collectivement les niveaux de service et d'accueil attendus dans le domaine de l'immobilier, en lien avec les enjeux et ambitions arrêtés par chaque secteur d'activité, que ce soit dans le cadre des projets de restructuration du parc existant ou dans une optique de développement.

Un des principaux enjeux immobiliers pour la Fondation est de structurer sa gouvernance et son organisation et acquérir de nouvelles expertises pour capter davantage de logements. La Fondation doit en effet s'adapter à la profonde transformation du secteur « de l'hébergement au logement. »

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 (si besoin 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 financière et de 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 financement. La poursuite des actions actuelles, la prise en charge des nouveaux besoins autant que la mise en œuvre du plan stratégique 2022 - 2026 rendent cette orientation particulièrement importante pour l'avenir de la Fondation de l'Armée du Salut.

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.

Le rôle des grands donateurs privés est aussi primordial. La Fondation souhaite développer sa prospection sur les grands dons et s'efforcer de devenir partenaire de référence de ceux qui soutiennent son action, entreprises ou philanthropes, à travers une offre correspondant à leurs priorités stratégiques ou personnelles.

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 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 par la Fondation certains dispositifs sociaux ou projets à fort impact social

2. La valorisation des atouts

• Les liens Fondation – Congrégation

Nos enjeux :

La Fondation de l'Armée du Salut est l'une des deux entités représentant, en France, l'Armée du Salut, au côté d'une Congrégation rassemblant des postes d'évangélisation et réalisant, entre autres, des actions sociales d'intérêt général. Un des principaux enjeux est de renforcer les liens Fondation – Congrégation et de créer une culture commune Armée du Salut.

Ces liens essentiels Fondation – Congrégation sont mutuellement bénéfiques et contribuent au rayonnement des deux entités. La Congrégation apporte à la Fondation son histoire au service des personnes les plus vulnérables, une dimension internationale, un engagement et des actions bénévoles et bien évidemment un soutien spirituel pour les résidents et le personnel.

Réciproquement la Fondation apporte à la Congrégation, une reconnaissance, de la visibilité dans les médias, auprès du grand public et des institutionnels, des financements pour ses actions, une organisation et des expertises techniques.

Le projet de la Fondation rappelle que la FADS propose un accompagnement global de chaque personne accueillie qui prend en compte l'ensemble de ses besoins, y compris d'ordre spirituel. Cette proposition d'accompagnement spirituel repose sur le postulat fondamental : il y a chez toute personne une dimension spirituelle. Elle touche à l'intime. Son expression est propre à chacun. Par elle, l'homme aspire à trouver sa place dans l'humanité, à donner sens à sa vie et à ce qui le fait vivre, et à s'interroger, sur le fondement à partir duquel il s'oriente. Elle n'est pas réductible à une religion, qui en est cependant une expression possible.

Des accompagnants spirituels assurent tout au long de l'année des temps de présence, d'écoute et d'échanges avec les personnes accueillies qui le souhaitent. Mais leurs places et leurs actions doivent être davantage valorisées dans les établissements. Au siège, une direction de l'accompagnement spirituel coordonne l'ensemble de ces actions qui sont au cœur des spécificités et du projet de la Fondation.

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. Etendre aux acteurs de la Fondation les services de l'Ecole 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 et aux temps forts, statut spécifique, plus de visibilité dans les organigrammes...
- E. Valoriser davantage l'accompagnement spirituel** dans les projets d'établissements et dans 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, médicosociale et sanitaire de la Fondation, les 5 000 bénévoles de la Fondation sont une force au service des personnes en situation de vulnérabilité. Ils apportent leur engagement, leurs qualités humaines et leurs compétences. Ils vivent clairement les valeurs de la Fondation et les portent. Ils contribuent au rayonnement de la Fondation de l'Armée du Salut.

Parmi les principaux domaines d'intervention des bénévoles figure : l'aide alimentaire, l'accès et la transmission de savoirs, la recherche des personnes disparues, l'accompagnement des personnes âgées, les animations, les soins. 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.

Venant en complémentarité ou en renforcement du travail réalisé par les professionnels au service des personnes accueillies, l'intervention, souvent pérenne, des bénévoles dans les établissements de la Fondation contribue à l'ouverture de ces derniers sur leur environnement, et enrichit les liens sociaux et la citoyenneté des personnes accompagnées.

Leurs interventions, coordonnées par une direction du siège, se déroulent dans un cadre formalisé (entretiens préalables, définition des missions, charte du bénévolat de l'Armée du Salut, relais avec des professionnels référents au sein des établissements...). Les bénévoles sont principalement en Ile-de-France. Ils sont encore peu présents ailleurs. Un des enjeux est de développer le bénévolat dans l'ensemble des territoires.

Le recrutement, l'animation, la formation et la fidélisation des bénévoles sont des enjeux stratégiques pour la Fondation de l'Armée du Salut.

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 bénévoles** : 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

3. Le renforcement de l'impact

• L'engagement à l'international

Nos enjeux :

L'Armée du Salut, est mouvement international présent dans plus de 130 pays. Cette dimension internationale est clairement un atout pour la Fondation de l'Armée du Salut. Mais le potentiel de projets et d'actions pourrait davantage être exploité et valorisé au sein de la FADS.

La France et la Belgique font partie du même territoire pour l'organisation internationale de l'Armée du Salut. La FADS pourrait soutenir, par ses ressources et ses expertises au sein du siège, l'organisation et le fonctionnement des activités sociales et médico-sociales de l'Armée du Salut en Belgique.

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite consolider les actions du bureau des affaires européennes de l'Armée du Salut, désormais installé à Paris, à travers des initiatives de plaidoyer, des prises de position communes entre les différentes Armées du Salut en Europe et le soutien des projets internationaux prioritaires.

Le changement de statuts de la Fondation de l'Armée du Salut en France ouvre la possibilité de soutenir des actions de solidarité à l'international. Le Quartier Général de l'Armée du Salut à Londres a invité l'Armée du Salut en France à développer des actions humanitaires en Afrique francophone, à travers le soutien des Armées du Salut locales. Des actions à l'international, menées par des équipes bénévoles ou salariées et soutenues par des appels à dons dédiés pourraient être engagées en réponse à des urgences. Mais les moyens humains et financiers demeurent limités à ce jour pour soutenir cette ambition.

La Fondation de l'Armée du Salut n'intervient actuellement pas dans les territoires d'Outre-Mer. Selon l'organisation de l'Armée du Salut dans le monde, ces territoires sont sous la juridiction non pas du territoire France de l'Armée du Salut, mais des territoires régionaux (ex : Caraïbes) de l'Armée du Salut. Pour y intervenir, la Fondation devrait donc œuvrer en coordination étroite avec ces autres acteurs de l'Armée du Salut.

L'Armée du Salut a fortement combattu dans les années 1920 pour une grande cause : la fin du bagne en Guyane. D'autre part, elle dispose d'un couple d'officiers en Guyane. Dans ce contexte, le développement d'actions en Guyane pourrait avoir du sens.

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 concret dans les établissements la dimension internationale de l'Armée du Salut** : échanges entre professionnels, jumelages entre structures, volontariat, aides matérielles
- E. Expérimenter le développement de nouvelles actions en Guyane**, territoire d'Outre-Mer avec d'importants besoins sociaux, et terre d'engagement historique de l'Armée du Salut

• L'ambition de qualité

Nos enjeux :

Conformément aux valeurs qui guident son action, la Fondation de l'Armée du Salut vise à mener une action transversale pour améliorer la qualité du service rendu et accroître le professionnalisme de sa réponse aux besoins des personnes vulnérables. Elle souhaite être en mesure de mieux évaluer ce qu'elle fait afin de responsabiliser chacun des acteurs au service de cette ambition.

Cette orientation stratégique fait directement écho à « l'exigence », une des 5 valeurs de la Fondation. En effet, l'exigence se vit au quotidien dans la qualité de l'accompagnement. Elle impose rigueur et éthique professionnelle, implication individuelle, engagement pluridisciplinaire, vigilance dans la bientraitance et efficacité dans la gestion. Cette exigence stimule également la capacité à se remettre en question, l'évaluation des actions, la créativité de chacun et l'ambition d'innover.

La Fondation souhaite également renforcer sa démarche de management des risques et de contrôle interne pour assurer la maîtrise de ses missions. Cette ambition suppose de savoir adopter une attitude préventive, pour nous protéger contre les événements indésirables susceptibles d'affecter la qualité de nos actions, notre image, nos finances. Elle implique, en cas de risque avéré, de faire preuve d'une importante réactivité dans la mise en place d'actions correctives ou palliatives.

Une telle démarche doit reposer sur une prise de conscience collective et individuelle de la nécessité de maîtriser nos risques, chacun de nos actes pouvant avoir des impacts sur l'ensemble de la Fondation. Pour assurer l'adhésion des acteurs, la mise en œuvre de cette approche doit être homogène selon les secteurs, cohérente avec nos moyens et priorisée selon les actions. Elle doit s'appuyer sur une professionnalisation globale et sur une systématisation de l'approche par les risques dans les grandes prises de décision et la conduite de projets.

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 labélisation IDEAS, vecteur de confiance pour les partenaires et les financeurs

● La stratégie de développement

Nos enjeux :

Pour répondre aux besoins croissants des personnes en vulnérabilité, la Fondation de l'Armée du Salut souhaite faire du développement un axe de sa stratégie, selon toutes ses composantes : amélioration de la qualité, croissance interne, création de nouvelles structures, reprise de structures existantes et expérimentation, selon des modèles économiques viables et maîtrisés, garants d'une offre de services adaptée aux besoins des personnes accompagnées.

Pour renforcer son utilité et ses contributions sociales, la Fondation doit en premier lieu agir en interne, dans ses structures et dispositifs déjà existants. L'amélioration des dispositifs peut se faire par un renforcement de la qualité, une meilleure synergie entre structures ou encore par une approche inter-secteurs.

Le développement de la Fondation implique également la recherche de projets innovants pour couvrir des besoins non encore satisfaits. La diversité des métiers pratiqués à la Fondation et l'étendue de son réseau lui donnent un avantage dans le champ de l'expérimentation, en lui permettant de faire preuve de créativité pour diffuser son savoir-faire et proposer une offre de services variée.

Au-delà de l'amélioration de la valeur sociale de chaque service rendu, le développement est aussi accroissement du volume d'activité de la Fondation, afin de conforter ses positions dans un contexte qui pousse aux concentrations et à la constitution de groupes associatifs. La maîtrise des processus de reprise, la recherche des synergies et des opportunités de mutualisation renforceront la Fondation de l'Armée du Salut.

Impossible d'agir seul quand on ambitionne de construire une réponse globale et durable aux besoins des personnes vulnérables, de leur fournir un continuum de prestations en amont et en aval de l'action. Des partenariats durables et fiables peuvent être des moyens d'amplifier et d'enrichir l'action de la Fondation de l'Armée du Salut. Dans certains domaines, la Fondation a tout intérêt à construire un partenariat avec des opérateurs déjà existants plutôt que de chercher à exister seule.

Une telle évolution nécessite d'identifier, dans chacun des secteurs d'activité, des partenaires stratégiques et de définir avec eux de nouveaux modes de coopération, afin d'utiliser au mieux les capacités conjointes et les savoir-faire de chacun au service des populations les plus vulnérables.

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 aux mieux aux besoins des personnes accompagnée : diversification de l'offre, formation, expérimentation
- 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

Critères de sélectivité pour le développement

Pour la reprise d'établissements

Pour assurer un développement « sélectif et maîtrisé », 12 critères de sélectivité des projets de reprise pourraient être retenus. Chaque critère serait évalué entre 1 et 5 (5 = très favorable, 4 = plutôt favorable, 3 = neutre, 2 = plutôt défavorable, 1 = très défavorable). Une évaluation globale sur 50 serait indiquée pour identifier les principales zones de risques et pour objectiver la validation ou non de l'opportunité du projet.

Un GO / NO GO pourrait ainsi être donné par les instances dès la fin de la phase d'étude d'opportunité. Une telle décision permettrait d'optimiser au mieux les capacités limitées d'ingénierie de développement et de se concentrer sur les projets les plus intéressants pour la Fondation de l'Armée du Salut. Ces critères, conçus pour des projets de reprise, pourraient être adaptés pour les projets de création d'établissements ou de services (avec des seuils d'application à déterminer).

La cohérence avec le plan stratégique 2022 - 2026 de la Fondation de l'Armée du Salut est bien évidemment un prérequis pour tout projet.

I. Critères stratégiques :

- **Forte utilité sociale** et orientation vers les personnes vulnérables
- **Maîtrise de la Fondation** dans la gestion de ce type d'établissement ou service
- **Intérêt territorial** : proximité avec un autre établissement / un poste de la Congrégation
- **Valeurs** : adhésion aux valeurs de la Fondation / acteur d'inspiration chrétienne

II. Critères économiques :

- **Business plan solide - produits** (engagement des ACT sur produits, hypothèses justifiées)
- **Business plan solide - charges** (intégration de toutes les charges, justesse de la MS)
- **Maîtrise du risque financier** (pérennité du financement public, assurance d'équilibre)
- **Impacts bilanciers positifs** (fonds propres, trésorerie, ratio bilanciers...)

III. Critères d'ingénierie et de ressources RH

- **Complexité réduite du projet** dans sa dimension RH (qualité du management) et SI
- **Ingénierie immobilière maîtrisée** (construction ou réhabilitation restreintes)
- **Disponibilité du siège pour accompagner ce projet de développement**
- **Probabilité d'obtention du projet** (pour optimiser les efforts de développement)

Evaluation de l'opportunité du projet

• La stratégie de communication et de plaidoyer

Nos enjeux :

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite joindre la parole à l'action, alors que la vision actuelle de la Fondation chez les décideurs et dans le grand public reste souvent partielle. Le plaidoyer de l'Armée du Salut s'inscrit dans la promotion des 17 objectifs de développement durable de l'ONU qui donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous.

La Fondation souhaite ainsi mettre en avant son action et ses valeurs pour mieux les faire connaître et donner envie au grand public de la soutenir, avec in fine un enjeu de faire évoluer les mentalités et comportements ainsi que de devenir un acteur de référence dans ces domaines. Politiquement, elle souhaite influencer sur les règles qui encadrent son activité au service des plus fragiles. L'objectif est de construire une image forte et plus représentative auprès de l'ensemble de ses partenaires, d'être notamment mieux connue comme acteur important du secteur du social et médico-social.

La Fondation de l'Armée du Salut souhaite se penser comme un media global qui communique grâce à tous les canaux disponibles (publications, internet, réseaux sociaux, newsletters, vidéo, événements ...) à l'attention de plusieurs cibles (interne, grand public, donateurs, mécènes, partenaires associatifs, financeurs, élus, journalistes, personnalités ...).

A l'heure actuelle, la Fondation fait face à un problème d'échelle de ses actions de communication et de recherche de fonds. Sur de nombreux sujets, les communautés auxquelles elle s'adresse sont de taille trop réduite. L'enjeu est souvent moins dans une amélioration de la qualité de sa communication et de sa recherche de fonds que dans un accroissement du nombre de destinataires (nombre de donateurs pour le marketing direct, nombre de mécènes et philanthropes pour la Nuit de la Philanthropie, tailles des communautés sur les réseaux sociaux ...). Ce problème d'échelle pèse sur les ratios financiers de l'organisation (collecte / dépenses) du fait d'une difficulté à répartir les frais fixes.

Les évolutions sociétales et technologiques en cours imposent enfin à la Fondation de poursuivre la digitalisation de sa communication et de sa recherche de fonds. Ces dernières sont conditionnées par une étude des datas à sa disposition et par un enrichissement de ces dernières, de manière à affiner le ciblage de sa communication et de sa recherche de fonds.

Nos engagements :

- A. Positionner davantage la Fondation sur un axe fort et différenciant pour sa communication** 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 podcats 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 des 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). Ainsi la Fondation a l'ambition de faire évoluer concrètement ses modes de fonctionnement de gouvernance et de lier étroitement l'exercice de ses missions - travail social et accompagnement des populations les plus vulnérables – avec le respect de l'environnement et les attentes de ses parties prenantes.

La Fondation est également vigilante à repérer et à prendre en compte les parties non-prenantes pour les associer autant que possible dans les dispositifs de gouvernance et dans l'évaluation de son impact social.

En matière d'ESG, la Fondation est membre de la communauté Lucie et a engagé une démarche d'autoévaluation pour progressivement intégrer les recommandations de l'ISO 26 000.

Les 7 thématiques retenues pour l'ESG sont les suivantes : mettre en place une gouvernance responsable ; respecter les droits des personnes ; développer des relations et conditions de travail responsables ; préserver l'environnement ; développer l'éthique dans les relations d'affaires ; respecter les intérêts des consommateurs ; viser le développement local et l'intérêt général.

La Fondation souhaite co-construire sa démarche ESG en collaboration avec ses parties prenantes. Ainsi, après une identification et une hiérarchisation de ces parties prenantes, la Fondation engagera un dialogue avec chacune d'entre elles.

Donner envie à tous les acteurs de la Fondation de s'engager dans une démarche ESG, partager les bonnes pratiques, évaluer l'impact de ses actions et engager une démarche d'amélioration continue sont des enjeux importants pour concrétiser dans la durée cette ambition ESG.

La Fondation souhaite orienter ses actions d'IAE (insertion par l'activité économique) sur des thématiques ESG et notamment environnementales.

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...

● Son ambition « Secourir, Accompagner, Reconstruire » les personnes les plus vulnérables ●

La Fondation s’efforce d’agir selon ses 5 valeurs – Inconditionnalité, Exigence, Fraternité, Espérance, Participation – 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.

Fidèle à son histoire et fort 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.

Saluant l’engagement des femmes salutistes dans les œuvres de bien commun, le Fondateur de l’Armée du Salut, William Booth, avait eu ces mots : « Mes meilleurs hommes sont des femmes ».

En 1881, quand l’Armée du Salut s’implante en France, c’est notamment grâce à la mobilisation de trois femmes : Catherine Booth, Adélaïde Cox et Florence Soper. Au début du XX^{ème} Blanche Peyron consacra sa vie à sortir de la misère des femmes et fonda le Palais de la Femme. Plus tard, Georgette Gogibus s’est pleinement engagée pour servir les personnes sans-abris en les accueillant sur la Péniche amarrée quai d’Austerlitz. De très nombreuses femmes se sont mobilisées à leur suite.

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, la Cité des Dames, le chantier d’insertion Terre de Femmes, la résidence maternelle Les 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 à Mulhouse et à Belfort pour accompagner et assurer le suivi des hommes auteurs de violences, afin de prévenir les récidives et protéger plus efficacement les victimes.

● Secteur Inclusion ●

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.

La mobilisation des équipes, qui nécessite du temps, de nombreuses compétences professionnelles et une forte coordination, permet d’accompagner ces adultes, isolés, couples, familles, dans leurs projets, en particulier pour accéder à un logement, à un emploi et à leurs droits.

EN CHIFFRES

	Type d'établissement	Nombre de lieux d'accueil (monnaie ou mobilités)	Capacité d'accueil
URGENCE	Accueils de jour, CSAPR	7	375
	Hébergements actifs au 30/03/20 (CHL, LMSG)	18	2 049
ACCUEIL/HÉBERGEMENT PERSONNES EN MIGRATION	Personnes exilées (accueils migrants, CAO, MNA, CADA, CPRG)	9	983
HÉBERGEMENT D'INSERTION/ LOGEMENT	CHRS, CHS, hébergements sociaux, résidences sociales, places agréées sociales	26	2 388
	Services concrets aux hébergements (boulangeries et restaurants sociaux, crèche)	5	294
	Pensions de famille, résidences accueil, foyers logement	10	353
	Accompagnements sociaux, vers et dans le logement	10	711
IAE	ACQUARRA/ Premières heures	11	352

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.

MARAUDE ET DISTRIBUTION ALIMENTAIRE 2020

Ville	Nombre de bénéficiaires avant le Covid	Nombre de bénéficiaires pendant le Covid-19	Nombre de passiers/ repas/tickets par jour	Nombre de bénévoles
Belfort - CHRS	87	130	140	35
Dunkerque - Au cœur de l'espoir	40	55	55	0
Le Havre - Le Phare	407	80	840	0
Lyon - Lyon Cité	100	600	750	50
Marseille - Résidence William Booth	75	600	900	9
Paris IDF - CSJ (au sein de SCSJ ouïfroid)	1020	3000	4300	460
Total	1760	4495	6985	554

• Maraudes, aide alimentaire, accueil de jour – « ADS dans la rue »

Nos enjeux :

Aller vers les personnes vivant à la rue qui ne demandent plus rien, qui n'ont plus accès aux dispositifs de droit commun pour leur proposer en premier lieu un soutien moral et des aides matérielles ou des premiers soins : c'est la mission que s'assigne la Fondation de l'Armée du Salut.

L'action des équipes de la Fondation est guidée par le principe d'inconditionnalité de l'accueil, le respect de la dignité de chaque être humain et la personnalisation de l'aide ou de l'accompagnement proposé.

La Fondation souhaite répondre aux enjeux sectoriels observés :

- Une croissance des besoins unanimement reconnue (précarisation de la société, demandes multiformes, dispositifs engorgés, impact des phénomènes migratoires...).
- Un secteur en proie à de profondes restructurations au cours des dernières décennies (mise en place des SIAO, politique du Logement d'abord, humanisation des CHR, informatisation de l'aide alimentaire et mise en place d'un système d'agrément...).
- Un secteur qui voit l'arrivée de nouveaux acteurs :
 - Le déploiement d'acteurs de la solidarité internationale en France avec la mise en place de « missions » France qui tendent à déployer une approche humanitaire professionnelle, notamment dans une logique d'urgence et de gestion de crise (camps de migrants ; crise sanitaire...).
 - L'apparition et la visibilité croissante d'acteurs citoyens et/ ou communautaires dans l'aide sociale d'urgence (notamment en milieu urbain).
- Une professionnalisation croissante des approches, y compris pour les équipes de maraudes bénévoles, avec une logique de formation renforcée des intervenants en maraude.
- L'ouverture progressive vers l'économie sociale et solidaire (ex : les tiers lieux), 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 le développement des circuits courts pour l'achat de produits au titre de l'aide 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 : Espace solidarité insertion)
- E. Soutenir financièrement les nombreuses actions sociales de la Congrégation (AIG)** : aide alimentaire, aide vestimentaire, cours d'alphabétisation, soutien scolaire, loisirs...

• Hébergement & logement

Nos enjeux :

La politique du Logement d'abord souhaite favoriser l'accès direct, ou le plus rapidement possible, au logement des personnes sans abri ou hébergées. Cette politique nationale implique une transformation de l'hébergement collectif en hébergement diffus, une transformation de l'hébergement en logement et le développement de l'accompagnement hors les murs...

Cette orientation fondamentale réinterroge l'usage et le financement des grands collectifs d'hébergement de la Fondation. Une forte pression est exercée sur ces structures pour réduire la durée de séjour et augmenter le taux de sortie vers le logement. Mais les situations personnelles sont souvent complexes (dossiers incomplets d'accès aux droits, insolvabilité financière...). De plus, le logement accompagné n'est pas une réponse satisfaisante à toutes les situations, entre autres pour les personnes avec des besoins d'accompagnement psychiatrique.

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- La mise en place d'un service unique SIAO : la fusion des SIAO Urgence et Insertion, l'optimisation des moyens pour renforcer le rôle d'observatoire social et disposer de données renforçant la connaissance des besoins de prise en charge des publics.
- Le Service Public de la Rue au Logement avec l'unification de la gouvernance des politiques d'hébergement et d'accès au logement, jusqu'ici dispersées dans plusieurs administrations.
- La rationalisation et l'harmonisation des coûts : l'Enquête Nationale des Coûts ; la généralisation des CPOM pour les CHR et les tests pour l'hébergement d'urgence ; la mise en place de marchés publics pour les dispositifs hôteliers.
- La réforme du secteur de l'habitat social : réorganisation du secteur HLM pour construire plus de logements sociaux ; plus de transparence dans l'attribution des logements sociaux et réexamen de la situation des locataires actuels du parc social tous les 3 ans ; la facilitation de l'accès à la propriété pour les locataires HLM.
- Des difficultés d'accès au foncier, notamment sur le territoire francilien, qui entravent parfois les possibilités d'action en termes de réactivité des opérateurs, mais qui donnent lieu à des pratiques innovantes ;
- 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 rendant effective dans chaque structure et en portant 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 :

Afin de construire des ponts entre des situations professionnelles fragiles et le cadre standard du travail, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) fonctionnent comme des entités économiques à vocation sociale : elles produisent des biens et / ou des services, tout en travaillant activement à la réinsertion professionnelle et sociale des personnes employées.

Le développement de ces structures contribue à la fois à soutenir « l'employabilité » des personnes « éloignées du marché du travail » et à transformer (à une échelle modeste) l'économie en mettant l'accent sur des activités (et, à plus long terme, des métiers) répondant aux besoins sociaux et environnementaux contemporains.

La Fondation souhaite utiliser pleinement les potentialités de ce type d'activités. Elle souhaite poursuivre son développement dans ce domaine, en étant attentive à ce que ces nouvelles activités se fassent dans le respect des valeurs telles que la dignité du travail et de son revenu, même dans le cadre de structures à objectifs commerciaux comme les entreprises d'insertion.

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Un secteur investi pas la plupart des grands opérateurs du champ de la lutte contre l'exclusion : développement des activités sous forme d'Ateliers et chantiers d'Insertion (ACI), et mise en place de structures dédiées pour en faciliter le pilotage.
- Une ouverture croissante vers des « circuits courts » à forte plus-value sociale : restauration de meubles ou de matériels pour équiper les structures d'hébergement ; maraîchage pour fournir les dispositifs d'aide alimentaire...
- 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...

● Secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins (JHDS)

Nos enjeux :

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 des 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 leur 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

EN CHIFFRES

	Type d'établissement	Nombre	Capacité d'accueil
JEUNESSE	Meca (et services rattachés)	1	138
	FAE (et services rattachés)	2	159
	Résidence maternelle	1	77
	Centre socioculturel	1	211
	ODI/rep	2	138
HANDICAP	FAM (et services rattachés)	4	188
	ESAT	1	87
	Foyer d'hébergement/SAVS	1	68
	Foyer de vie de jour	1	12
	MAS (et services rattachés)	1	53
DÉPENDANCE	Etiqad (et services rattachés)	10	845
SOIN	SSR	1	34

• Enfants et adolescents fragilisés

Nos enjeux :

L'ambition de la Fondation est de protéger, d'accueillir et d'accompagner les enfants, notamment les plus fragiles, ainsi que leur famille. Les grandes bâtisses de type asilaire qu'ont été les MECS et foyers de l'enfance disparaissent au profit de structures et services à taille humaine, diversifiées, qui ne sont plus seulement des lieux de placement, mais des lieux d'épanouissement qui donnent accès à la vie d'adulte. Ces lieux deviennent habités, investis par des éducateurs guidés par une vigilance éthique forte.

La Fondation de l'Armée du Salut, par la rénovation actuelle de son patrimoine immobilier et ses dispositifs souples et hors les murs, souhaite pleinement répondre à cette orientation fondamentale souhaitée par les pouvoirs publics.

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. Les familles monoparentales, et notamment les mères isolées, sont davantage touchées par la précarité.
- L'accueil de manière inconditionnelle de migrants, de demandeurs d'asile, d'exilés, de réfugiés arrivant ou vivant en France répond aux valeurs et aux orientations stratégiques de la Fondation de l'Armée du Salut. Ces dernières années, le nombre de ces personnes est en augmentation constante. Ces mineurs non accompagnés arrivent dans le pays dans un contexte de grand dénuement et de grande solitude et perdent leur cadre de référence. A cela peuvent s'ajouter les violences subies, voire les agressions sexuelles lors du voyage pour l'Europe.
- 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. Certaines situations génèrent des actes de violence tant physiques que verbales dont la fréquence et la gravité sont en nette augmentation. Les jeunes et leur lien à la sexualité les mettent également en danger en raison de pratiques à risques, de rapports précoces et de prostitution.
- Le placement en institution n'est plus une norme mais il devient la dernière mesure à mettre en œuvre. Des équipes mobiles sont déployées pour l'accompagnement des dispositifs « hors les murs » et un soutien à la parentalité.
- 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 :

Le secteur du handicap est globalement valorisé, aussi bien dans la sphère médiatique que politique. Il jouit d'une visibilité importante, de financements stables, et reste généralement bien connu du grand public.

Le secteur est encore occupé massivement par les acteurs du secteur non lucratif, composé en large majorité par les associations historiquement créées par des familles ou les associations d'usagers, mais au sein duquel les autres acteurs associatifs occupent une place croissante.

Ces acteurs développent des approches partenariales, notamment pour ceux de taille modeste, afin d'améliorer leurs pratiques, de mutualiser des moyens, ou à termes d'atteindre un seuil critique.

Le secteur du handicap s'inscrit dans une transformation plus générale du rôle des établissements médico-sociaux. En effet, l'émergence de concepts comme ceux de la « société inclusive » ou de la logique de « parcours » des résidents se sont traduits dans de nouvelles politiques publiques.

La Fondation souhaite capitaliser sur les expertises de ses deux programmes pour développer des accompagnements innovants au service des personnes en situation de handicap.

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- Le passage d'une logique « assistancielle » et d'une approche institutionnalisée à une démarche inclusive, pour permettre aux personnes en situation de handicap de s'insérer dans une société la plus inclusive possible en leur permettant de mener une vie ordinaire, d'être scolarisées ou de travailler en milieu non spécialisé, et/ou en vivant à leur domicile.
- Un allongement de l'espérance de vie des personnes en situation de handicap. Ce changement impacte les modalités d'accompagnement. Une adaptation des structures existantes, ainsi que la naissance de nouveaux dispositifs sont en cours.
- Les évolutions du modèle financier et tarifaire afin de mettre en adéquation l'offre et les demandes exprimées par les personnes.
- A moyen terme, l'avenir des Etablissements et services d'aide par le travail (ESAT) risque d'être remis en question. Le vieillissement de la population, l'intégration croissante de travailleurs en situation de handicap psychique et des contraintes de rentabilité sont autant de problématiques auxquelles sont confrontés les ESAT.
- Le développement de la reconnaissance du handicap psychique. Il existe encore peu de dispositifs adaptés à la prise en charge de cet handicap « invisible »
- La problématique des aidants familiaux, très sollicités lors de la crise et du confinement, est un enjeu majeur.

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 porteurs 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 :

Avec la crise sanitaire et les mesures telles que la loi d'adaptation de la société au vieillissement, et la concertation grand âge et autonomie, les EHPAD se trouvent confrontés au défi de mieux accueillir les personnes âgées, prendre en compte l'environnement familial et d'améliorer la qualité de vie au travail tout en maintenant un équilibre financier. En pratique, ces réformes nécessitent une forte adaptation du secteur qui doit aujourd'hui répondre à plusieurs enjeux incitant à continuer à repenser son fonctionnement. Le secteur est également très concurrencé avec les acteurs du privé lucratif qui mènent une stratégie offensive, capable de dégager des bénéfices.

Les EHPAD devront répondre à des défis majeurs : un déficit d'image, un contexte budgétaire tendu, des normes de plus en plus contraignantes et des difficultés de recrutement.

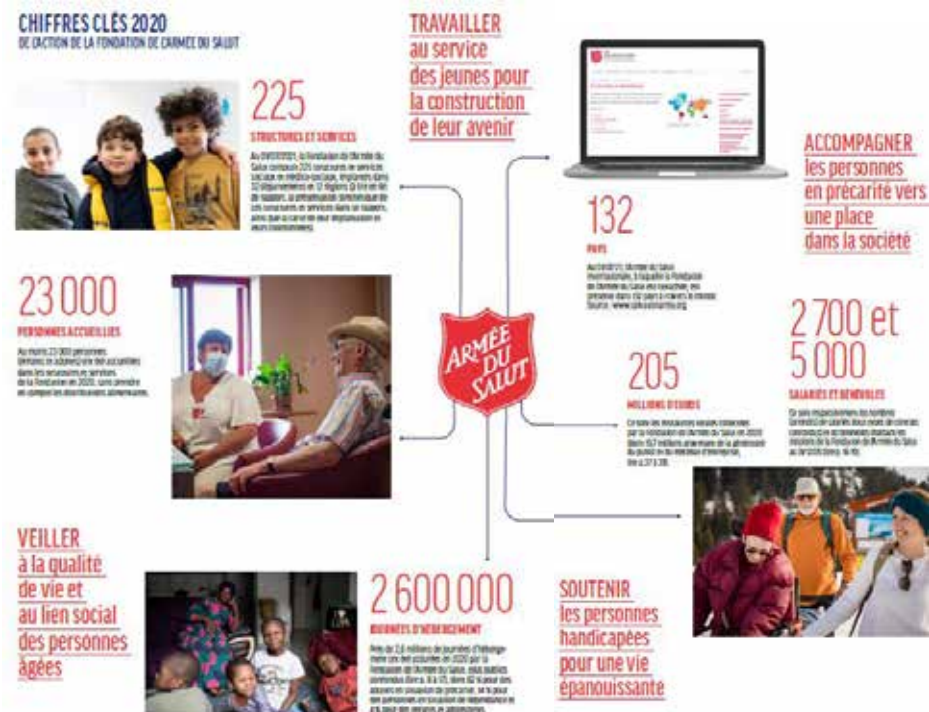
La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- 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.
- 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 (personnes à la rue, troubles psychiatriques, addictions, pathologies chroniques...).
- L'appropriation des démarches d'amélioration continue de la qualité afin de garantir les meilleurs accompagnements possibles.
- Le maintien d'une offre de qualité, bienveillante et respectueuse des droits des personnes dans des contextes de crises sanitaires (canicule, Covid-19...) imposant parfois des impératifs de sécurité (entraves à la liberté d'aller et de venir en EHPAD par exemple).
- La problématique du reste à charge pour les personnes 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 :

- Adapter les modalités d'accompagnement et les prises en charge** en réponse aux besoins : accueil de nuit, accueil séquentiel, aide à domicile, habitat participatif...
- Faire évoluer l'accès aux soins en lien** avec les professionnels de santé et les établissements sanitaires : télémédecine, virage numérique des ESMS, réalité virtuelle...
- 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
- 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
- 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 »

• Chiffres clés de la Fondation de l'Armée du Salut •



● Le réseau de la Fondation de l'Armée du Salut ●



L'Armée du Salut, mouvement international, fait partie de l'ensemble des églises chrétiennes. Son message se fonde sur la Bible. Son ministère est inspiré par l'amour de Dieu. Sa mission est d'annoncer l'Évangile de Jésus-Christ et de soulager, en son nom, sans discrimination, les détresses humaines. En France, l'Armée du Salut exerce ses actions au travers de la Congrégation et de la Fondation. Elle est membre de la Fédération Protestante de France.



Colonel Daniel NAUD
Président de la Fondation de l'Armée du Salut



Éric YAPOUDJIAN
Directeur Général de la Fondation de l'Armée du Salut



Yvan GRIMALDI
Directeur des programmes Inclusion



Philippe WATTIER
Directeur de complexe des Établissements de Reims et des Ardennes



Marie-Pierre GUY
Directrice des sites de Reims

Établissements et Services de la Fondation de l'Armée du Salut de Reims et des Ardennes
42, rue de Taissy 51100 Reims - 03 26 85 23 09 - nhorizon@arreedusalut.fr

