

# 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 URGENCE 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 URGENCE

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 Urgence	13

## ACTIVITÉS

Le dispositif d'hébergement d'urgence diffus	17
Le site Toit Solid'Air	20
Les équipes au service du projet social	22
Conditions d'accueil	23
Les grands axes et principes de l'accompagnement social	24
Interventions de la Conseillère en Insertion Professionnelle	28
Interventions de la Psychologue	30
Gestions des conflits et incidents	32

## INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

Les réunions institutionnelles	36
La communication à destination des personnes accueillies	37
Les activités	43
L'accompagnement spirituel	48
Le Partenariat	50
L'évaluation	51

## RESSOURCES HUMAINES

Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes	53
Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes	54
Mouvements de personnels	55
Information et coordination	56
Formation continue	57
Représentation du personnel, œuvres sociales	58
Le Chargé de suivi TIC et indicateurs	59

## RÉSULTATS FINANCIERS

CONCLUSION ET PERSPECTIVES	61
----------------------------	----

## ANNEXE

63

# LA FONDATION ET LE PÔLE URGENCE

- 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 Urgence



# LA FONDATION ET LE PÔLE URGENCE

## 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 événements 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 URGENCE

## 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 (UNIOPSS), 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 URGENCE

## Les relations entre les établissements et le Siège de la Fondation

Directions du Siège	Liens Siège / Établissements
<b>Programmes Jeunesse, Handicap, Dépendance, Soins, Programmes Inclusion sociale</b>	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.
<b>Ressources Humaines</b>	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.
<b>Finances</b>	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.
<b>Systèmes d'information</b>	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.
<b>Qualité, Gestion des risques &amp; RSE</b>	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.
<b>Communication, Relations Publiques &amp; Ressources</b>	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.
<b>Patrimoine &amp; Projets Immobiliers</b>	Accompagnement des établissements dans les différents programmes immobiliers, préparation des commissions de sécurité, mise en conformité des bâtiments.
<b>Bénévolat</b>	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
<b>Affaires Générales</b>	Gestion des stocks et organisation logistique des dons en nature - Gestion des contrats « cadre » sur le plan national.
<b>Accompagnement spirituel</b>	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.

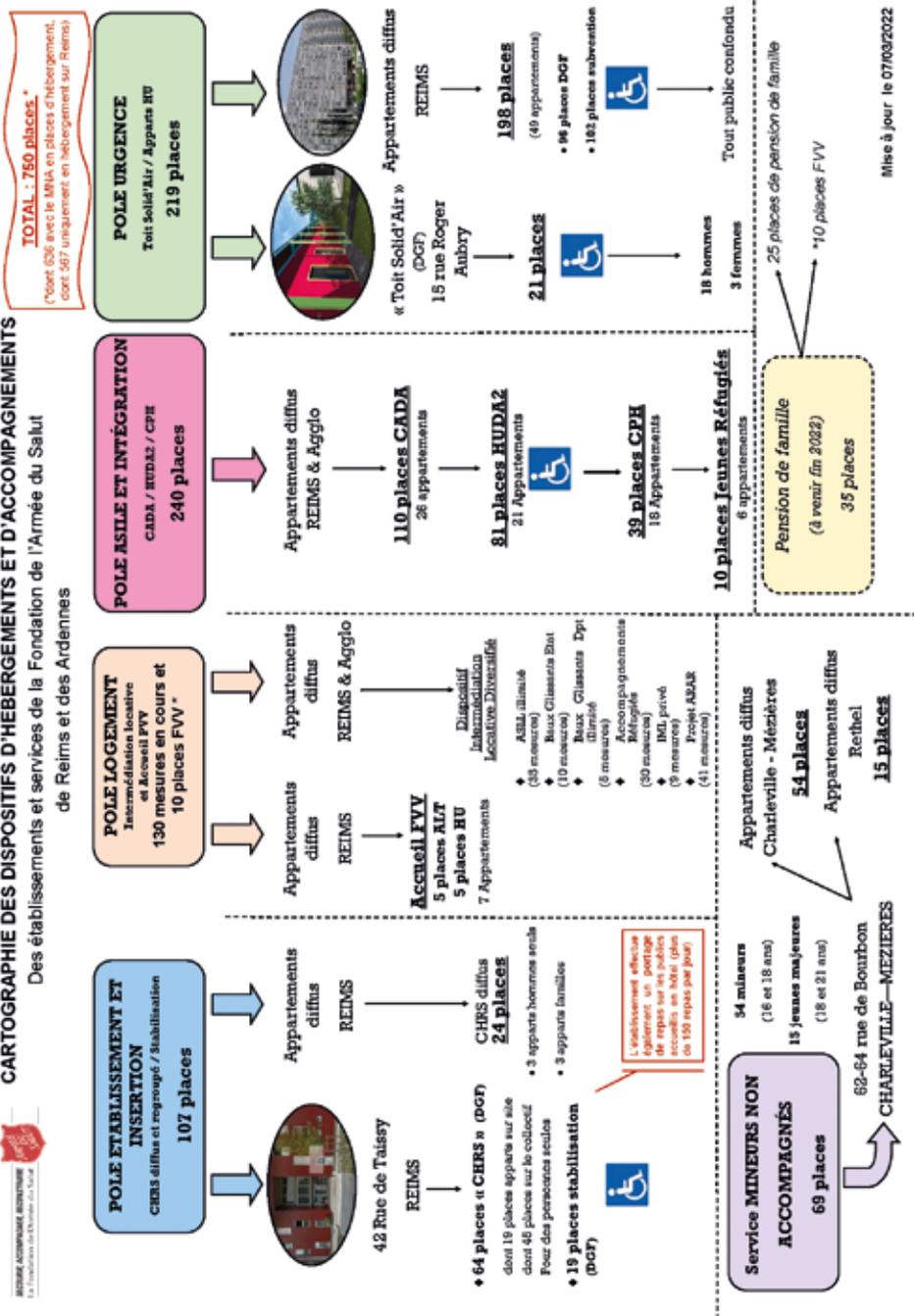


# LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

## CARTOGRAPHIE DES DISPOSITIFS D'HEBERGEMENTS ET D'ACCOMPAGNEMENTS

Des établissements et services de la Fondation de l'Armée du Salut

de Reims et des Ardennes



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 URGENCE

## Description du Pôle Urgence

### LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

#### Le cadrage national

Conformément aux valeurs de la Fondation de l'Armée du Salut, les objectifs posés pour le dispositif d'accueil de l'urgence diffus du « *Nouvel Horizon* » sont :

- De proposer un hébergement individuel, digne qui se veut être une alternative à la rue et qui autorise d'être accompagné d'un animal,
- De permettre aux personnes de se reposer et de se stabiliser,
- D'œuvrer en faveur de l'accès aux droits des plus démunis,
- D'établir des relations de confiance par une écoute dénuée de tout jugement,
- D'amener ces personnes à se sentir reconnues dans leur dignité et ainsi, qu'elles puissent retrouver une image positive d'elles-mêmes,
- De leur offrir les prémices d'un accompagnement social permettant la restauration de leurs droits et/ou une orientation vers les autres partenaires,
- De susciter auprès d'elles l'émergence d'un projet.

#### Le cadre législatif

Le cadre législatif guide notre action d'hébergement d'urgence dont découlent nos missions. Nous déclinons ci-après les principaux textes réglementaires de référence :

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale avec :

- L'affirmation et la promotion du droit des usagers,
- La diversification des services et leur assise juridique (*y compris ceux qui en étaient dépourvus comme les lieux de vie*),
- La définition de procédures d'évaluation,
- L'incitation à formaliser les procédures de concertation et de partenariat.

La loi renforce le droit des personnes et prévoit la mise en œuvre d'un certain nombre d'instruments pour leur concrétisation (*livret d'accueil, contrat de séjour, règlement de fonctionnement, charte de l'usager, conseil de vie sociale ...*).

Le décret n° 2004-287 du 25.02.2004 relatif au conseil de vie sociale et la circulaire DGAS du 24.03.2004 relative au livret d'accueil en précisent les contours.

Le Plan PARSA (*Plan d'action renforcé du dispositif d'hébergement et de logement des personnes sans abri*), 8 janvier 2007, énonce le principe de continuité de prise en charge des sans-abris. « *Toute personne accueillie dans un centre d'hébergement d'urgence devra se voir proposer, en fonction de sa situation, une solution pérenne, adaptée et accompagnée si nécessaire (...)* ».

La loi n°2007-290 du 5 mars 2007, dite loi DALO (*Droit Au Logement Opposable*) instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale est de garantir le droit à un logement à toute personne qui, résidant en France de façon stable et régulière, n'est pas

en mesure d'accéder à un logement décent ou de s'y maintenir. La loi institue :

- Un recours à l'amiable et en contentieux afin de faire valoir le droit, garanti par l'Etat, à un logement décent et indépendant,
- Le principe de la continuité de la prise en charge des sans-abris. « *Toute personne accueillie dans une structure d'hébergement d'urgence doit pouvoir y demeurer, dès lors qu'elle le souhaite, jusqu'à ce qu'une orientation lui soit proposée* ».

La circulaire DGAS/1A/LCE/2007/90 du 19 mars 2007, relative à la mise en œuvre d'un principe de continuité dans la prise en charge des personnes sans-abri et à la suppression de la durée maximale de séjour, l'élaboration systématique d'un diagnostic et le principe de non remise à la rue.

La loi n°2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (*Mobilisation pour le Logement*) dite loi Boutin du 25 mars 2009.

La loi Molle instaure des changements dans différents domaines et notamment par l'article 73, qui définit les missions de l'hébergement d'urgence et le principe de continuité.

Le Code de l'Action Sociale et des Familles :

- « *Art. 345-2-2 : Toute personne sans abri en situation de détresse médicale, psychique et sociale a accès, à tout moment, à un dispositif d'hébergement d'urgence* ». « *Cet hébergement d'urgence doit lui permettre, dans des conditions d'accueil conformes à la dignité de la personne humaine, de bénéficier de prestations assurant le gîte, le couvert et l'hygiène, une première évaluation médicale, psychique et sociale, réalisée au sein de la structure d'hébergement ou, par convention, par des professionnels ou des organismes extérieurs et d'être orientée vers tout professionnel ou toute structure susceptibles de lui apporter l'aide justifiée par son état, notamment un centre d'hébergement et de réinsertion sociale, un hébergement de stabilisation, une pension de famille, un logement foyer, un établissement pour personnes âgées dépendantes, un lit halte soins santé ou un service hospitalier.* »,
- « *Art. 345-2-3 : Toute personne accueillie dans une structure d'hébergement d'urgence doit pouvoir y bénéficier d'un accompagnement personnalisé et y demeurer, dès lors qu'elle le souhaite, jusqu'à ce qu'une orientation lui soit proposée. Cette orientation est effectuée vers une structure d'hébergement stable ou de soins, ou vers un logement, adaptés à sa situation.* ».

Plus récemment, le référentiel national de prestations, Circulaire DGCS/1A no 2010- 271 du 16 juillet 2010 relative au référentiel national des prestations du dispositif d'accueil, d'hébergement et d'insertion, dans son volet 2, précise les éléments juridiques et qualitatifs de mise en œuvre de la prestation « *Mettre à l'abri ou offrir un chez soi* », notamment sur l'individualisation des espaces, le respect de l'accueil inconditionnel ; le respect des normes du logement ;

Le Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées (*PDALHPD*) 2017-2022.

L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité du Secteur Médico-social (*ANESM*) et la Haute Autorité de Santé (*HAS*), à travers les recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

# PRÉSENTATION DU SERVICE HÉBERGEMENT D'URGENCE DIFFUS

## Les locaux

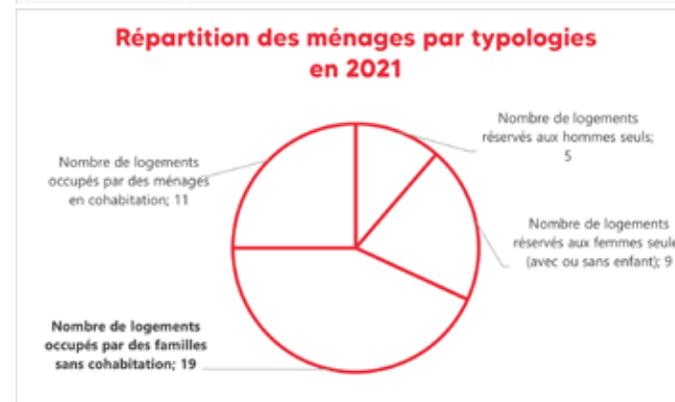
Les bureaux du service d'Hébergement d'Urgence (HU) diffus, externalisés depuis 2017, ont déménagé en tout début d'année 2021. Ces nouveaux locaux sont toujours situés à proximité des personnes hébergées facilitant ainsi les liens et permettant une plus grande disponibilité. Ce déménagement est l'aboutissement d'une recherche amorcée en 2019, pour trouver un espace de travail adapté au développement de l'activité : augmentation du nombre de personnes accueillies, du nombre de salariés et un besoin exponentiel en zones de rangement et stockage.

Un cahier des charges précis, communiqué aux différents bailleurs, a abouti, au déconfinement, à la signature d'un bail d'un local spacieux à la jonction des quartiers Croix du Sud et Murigny. D'importants travaux ont été nécessaires pour adapter les lieux en espace de bureaux, zones de stockage et accueil.

La capacité d'accueil théorique de l'hébergement d'urgence est de 198 places au 31.12.2021.

L'hébergement se fait en colocation en appartement diffus dans les quartiers Croix Rouge et Europe. Ces appartements d'urgence permettent d'accueillir toutes les personnes orientées par le 115 de manière inconditionnelle. Les missions premières de ce dispositif sont d'accueillir, héberger et alimenter et offrir un accompagnement social au plus près des problématiques des individus.

C'est une flotte de 44 logements que le service d'urgence diffus loue aux 3 bailleurs sociaux de la ville : Reims Habitat, Plurial Novillia et Foyer Rémois. Ils sont mis à disposition des personnes pour un hébergement avec ou sans cohabitation des pièces collectives : cuisine, séjour, sanitaires.



## Les appartements sont équipés et meublés :

Mobilier : literie, tables, chaises, canapés, armoires, vaisselle et ustensiles cuisine.

Electroménager : réfrigérateur combiné, machine à laver, cuisinière, micro-onde, cafetière.

Les portes des parties privatives sont équipées d'un verrou.

Une caution de 75 euros est demandée aux personnes bénéficiant de revenus.

Les personnes sont désormais domiciliées à l'adresse des bureaux au 27, rue Jean d'Aulan à Reims.



\* 2018 : travaux de réhabilitation de 8 logements en lien avec le Bailleur social

## PRÉSENTATION DU COLLECTIF TOIT SOLID'AIR

Le site Toit Solid'air, localisé au 15 rue Roger Aubry à Reims, a ouvert ses portes en novembre 2016 dans des locaux neufs venus remplacer les abris de nuit « les Bungalows ». Cette réhabilitation, respectueuse de critères écologiques et économiques, a été réfléchiée pour proposer un produit final confortable et fonctionnel, adapté pour accueillir des personnes en situation de handicap.

Il est constitué de 7 unités de vie et d'une unité collective. Les unités de vie sont composées de 3 chambres individuelles fermant à clé et d'une salle d'eau. Chaque chambre est équipée d'un lit fixe, d'un espace de rangement comprenant une armoire, ainsi qu'un petit coffre-fort, d'une tablette, d'une chaise. Une unité est réservée pour l'accueil des femmes.

La partie collective dessert un coin cuisine, une réserve alimentaire, une réserve de produits d'hygiène et d'entretien, un coin salle à manger, un espace multimédia (postes informatiques et télévision) et une partie bureau pour les professionnels. Sur les extérieurs, des parcelles de jardin potager, un préau et un espace détente ainsi qu'une aire pour les animaux viennent compléter les installations.

En 2021, un bungalow supplémentaire est venu compléter les infrastructures. Son aménagement a fait l'objet de consultation des équipes et des personnes hébergées pour rendre son agencement modulable. Il offre ainsi un espace de réunion ou de bureaux, un lieu de visites sécurisé et confidentiel ou un point de convivialité et d'activités.



Ce lieu se veut être entre l'externe (la rue) et l'interne (chez soi), être dedans et dehors.

Le projet « Toit Solid'air » s'est étayé avec la volonté de passer d'un hébergement de nuit à un accueil ouvert en permanence en préservant la vocation d'espace de transition qui caractérisait « les bungalows », avant l'accès à un autre dispositif d'hébergement ou de logement plus pérenne. Toit Solid'air est un hébergement qui fonctionne 24h/24H, toute l'année depuis son ouverture en novembre 2016.



## LES DISPOSITIFS

La typologie du public accueilli est hétéroclite : il s'agit d'hommes, de femmes et de familles en situation de précarité sociale, toutes problématiques confondues. L'hébergement que nous leur proposons a vocation à leur donner les moyens d'améliorer les situations administratives et sociales, et de travailler les questions d'emploi, de formation et toutes les problématiques de soins.

Nombre de places en 2021		
Nombre de places HU subventions	Nombre de place HU Dotation Globale Financement	Total de places installées
102	96	<b>198</b>

Répartition par financements en 2021		
Nombre de personnes accueillies HU subventions	Nombre de personnes accueillies HU DGF	Nombre total de personnes accueillies
142	133	<b>275</b>

Nombre de ménages accueillies HU subventions	Nombre de ménages accueillies HU DGF	Nombre total de ménages accueillies
61	65	<b>126</b>

# ACTIVITÉS

- Le dispositif d'hébergement d'urgence diffus
- Le site Toit Solid'Air
- Les équipes au service du projet social
- Conditions d'accueil
- Les grands axes et principes de l'accompagnement social
- Interventions de la Conseillère en Insertion Professionnelle
- Interventions de la Psychologue
- Gestions des conflits et incidents

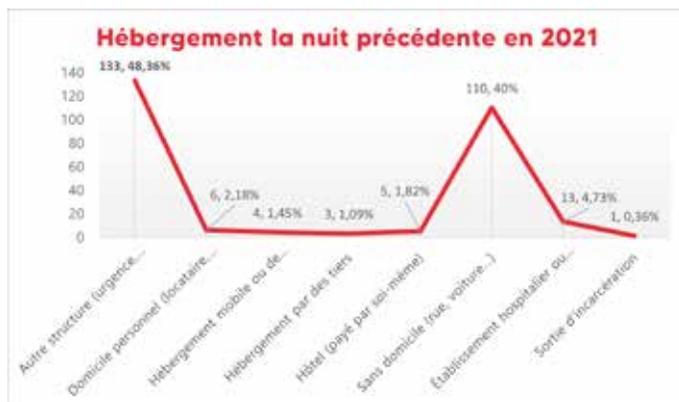


## Le dispositif d'hébergement d'urgence diffus

### LE PUBLIC ACCUEILLI

#### Répartition par genre en 2021

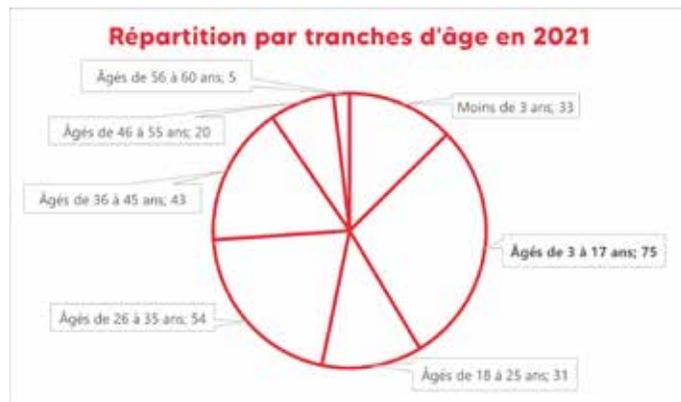
Genre	Hommes		Femmes		Total enfants	Total de pers
	Mineurs	Majeurs	Mineurs	Majeurs		
	61	65	47	102	<b>108</b>	<b>275</b>
Nbre de pers	<b>126</b>		<b>149</b>			



72% des ménages sont des personnes seules avec ou sans enfant(s) ; 23% sont des ménages monoparentaux. Comme la majorité des personnes hébergées sur le dispositif d'hébergement d'urgence, il s'agit de personnes d'origine étrangère en situation administrative précaire : déboutés de la demande d'asile, irréguliers. Elles sont particulièrement isolées, avec un réseau social très limité, peu de contact avec le pays d'origine, et ont connu un parcours d'errance ou d'instabilité sur plusieurs années.



Grâce à un travail d'accompagnement fin sur les situations administratives et les démarches d'intégration sur le territoire français, les référents sociaux ont pu soutenir les personnes dans leurs démarches de régularisation mais les issues ne sont pas toujours favorables. Il s'agit alors de soutenir les familles dans l'élaboration d'un projet alternatif et de rester attentif à la détresse et la perte d'espoir inhérentes à l'absence de statut.



Les enfants, qui représentent près de 40% des effectifs sont dès que possible, scolarisés. Polyglottes, les enfants expatriés se construisent partagés entre les valeurs et coutumes de leur pays d'accueil et celles de leur pays d'origine dont ils n'ont souvent plus que les souvenirs rapportés par leurs parents.



Plus de 87% du public accueilli ne disposent d'aucun revenu. Ces personnes dépendent intégralement des prestations du service ou de ses partenaires pour répondre aux besoins en matière d'hébergement, d'alimentation/hygiène/habillage, de transport et de loisirs.

Concernant la nationalité des personnes accueillies, certaines des plus recensées comme la Géorgie, l'Albanie et le Nigeria figurent respectivement en troisième, quatrième et huitième position dans la liste des nationalités des demandeurs d'asile<sup>1</sup>. Ces personnes sont globalement déjà déboutées de leur demande d'asile mais se maintiennent sur le territoire. 41% des personnes accueillies sur l'année 2021 soit 114 personnes sont originaires du continent africain, et notamment originaires du Nigeria, de la Côte d'Ivoire et du Cameroun. 56% des personnes viennent des pays d'Europe l'Est et des Balkans (Arménie, Géorgie, Albanie).

<sup>1</sup> Données du Ministère de l'Intérieur datant du 21 janvier 2020 sur le rapport annuel de l'immigration [www.immigration.interieur.gouv.fr](http://www.immigration.interieur.gouv.fr)

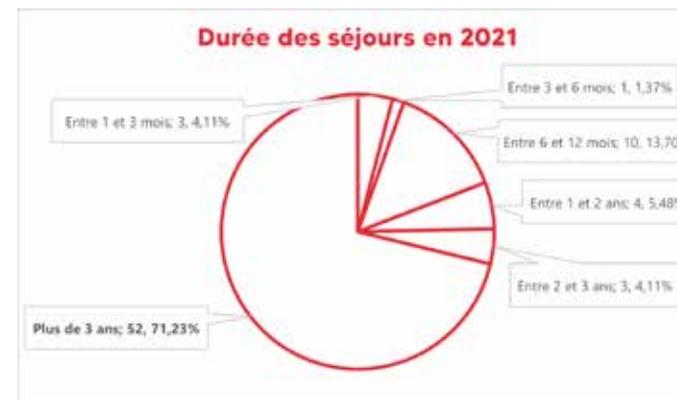
## L'OCCUPATION



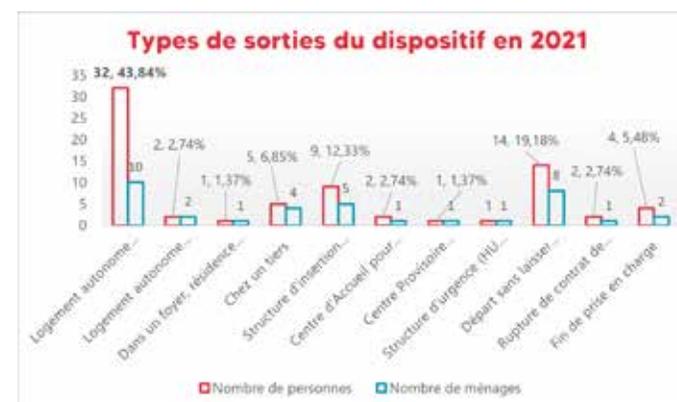
Taux d'occupation en 2021	
Nuitées	<b>70417</b>
Taux	<b>97,44%</b>
BP	<b>72270</b>

Le taux d'occupation est en deçà des 100% depuis 2 années consécutives. De nombreux facteurs expliquent ce faible taux :

- Programme de relogement lancés par l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine (ANRU) : 6 logements ont été concernés en 2020, 5 en 2021. 1 logement a été condamné pour travaux sur le dernier trimestre.
- Crise sanitaire : Certains accueils ont dû être reportés pour positivité à la Covid.
- Entre juin et novembre 2021, 9 logements ont été intégralement rénovés (peinture et toile). Ces appartements font, pour la plupart, partie des plus anciens logements de la flotte du service et n'avaient pas été rafraîchis depuis plusieurs années. En 2020, 12 ménages, hébergés sur une durée de 2 à 6 ans, ont quitté le dispositif d'hébergement. Après une telle durée d'hébergement, les logements devaient être nettoyés, rafraîchis et rééquipés. Cette réhabilitation a été suspendue en partie pendant la période du confinement de novembre 2020 et donc reprise en début d'été 2021.
- Contamination des logements par les nuisibles (punaises de lit et cafards) : 5 logements, dont 2 déjà infestés en 2020 par les punaises de lit, malgré l'intervention à notre initiative d'une société spécialisée, ont nécessité que nous bloquions les chambres contaminées pour garantir un accueil digne.



L'accueil d'urgence doit rester un tremplin vers un autre dispositif pour toutes les personnes de droit commun ou qui disposent d'une régularité de séjour. Si les ressources sont encore insuffisantes ou si la situation sociale le nécessite, un dossier SIAO est constitué avec les personnes accueillies pour faciliter l'orientation vers un dispositif adapté. Pour les ménages les plus autonomes et qui disposent de revenus suffisants, des dossiers de demande de logement sont réalisés, avec ou sans mesure d'accompagnement.

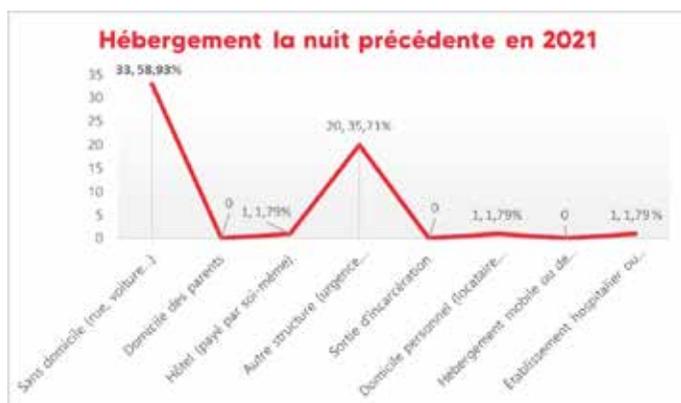
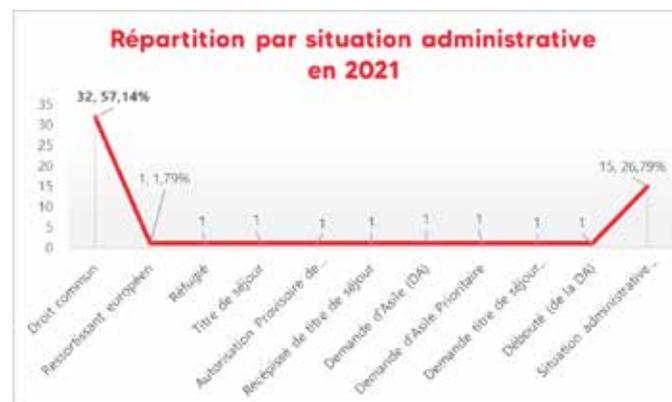


Par rapport aux missions du service, près de 73% des personnes sont sorties de manière positive, à savoir vers un logement autonome (55%) ou un dispositif adapté à leur situation (18%). Ce chiffre reste stable par rapport à l'année 2020 et ses 75% de sorties positives.

## Le site Toit Solid'Air

### LE PUBLIC ACCUEILLI

Répartition par genre en 2021			
Genre	Hommes	Femmes	Total
Nbre de pers	43	13	<b>56</b>

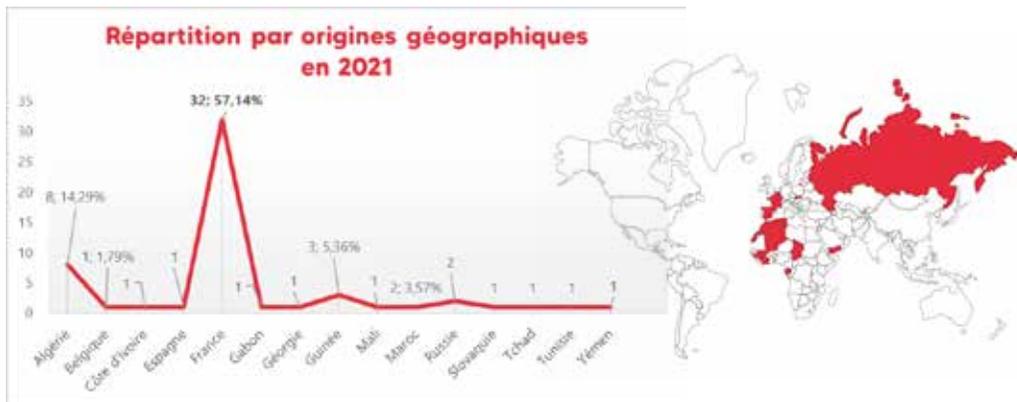
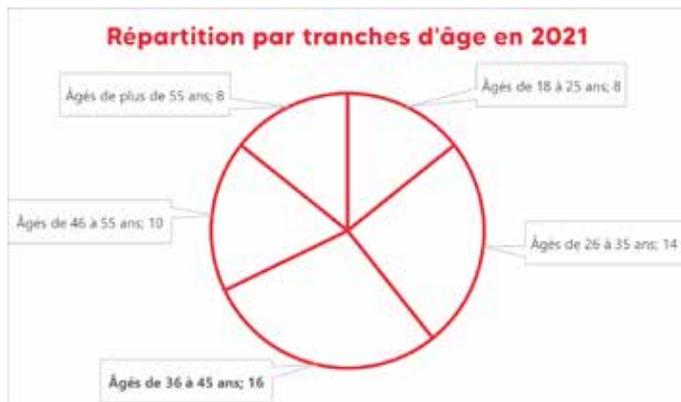


Le Toit Solid'Air a vocation à accueillir de façon inconditionnelle des personnes seules accompagnées ou non de leur(s) animal(aux) qu'elles soient dites de droit commun ou en situation irrégulière.

Les personnes dites de droit commun sont principalement en rupture de travail, familiale, sentimentale, de logement ou de lien social. Ces personnes, victimes de l'exclusion, sont amenées à subir une période de dépendance au système d'aide et d'assistance sous toutes ses formes. L'objectif est alors de permettre un retour, dans un délai à court ou moyen terme, à une situation d'inclusion ordinaire et d'autonomie. Ces personnes sont victimes de différents maux qui vont d'addictions diverses, à des problèmes d'ordres psychiques ou de rapport à l'autre. En 2021, 57% des personnes accueillies étaient des personnes dites de droit commun, soit 32 personnes.

Les personnes migrantes sont demandeurs d'asile, personnes déboutées, personnes en cours de régularisation. En plus de leur manque de statut, elles peuvent souffrir des mêmes maux que les personnes de droit commun,

Les personnes victimes de violences ou dont la vulnérabilité nécessite un hébergement sûr et une équipe disponible et rassurante.



### Taux d'occupation en 2021

Nuitées	<b>7426</b>
Taux	<b>96,88%</b>
BP	<b>7665</b>



## L'OCCUPATION

Nbre de pers (ménages) accueillies sur la période	Nombre de places installées
56	21

## Les équipes au service du projet social

L'écoute et l'empathie sont des préalables incontournables à toute intervention sociale auprès des personnes que nous accueillons pour établir une relation d'aide de qualité. Chacun des intervenants veille à proposer une écoute attentive, dénuée de tout jugement de l'accueil des personnes à leur sortie. Les interventions visent à faire émerger la demande. La personne accueillie est au cœur des préoccupations des professionnels et reste actrice de son projet et de sa réalisation.

Le travail d'équipe est tout à fait essentiel pour mener à bien les missions auprès d'un public aussi large et différent ; la pluralité des métiers, expériences professionnelles, diplômes et qualification est une force dont les services se nourrissent.

### COMPOSITION DE L'ÉQUIPE HÉBERGEMENT D'URGENCE DIFFUS

L'équipe du service urgence diffus est composée de :

- 9 travailleurs sociaux (7 ETP + 2 x 0.5 ETP),
- 1 maître de maison,
- 1 professeure de Français Langues Etrangères bénévole (3h/semaine).

### COMPOSITION DE L'ÉQUIPE TOIT SOLID'AIR

Depuis l'ouverture du site en novembre 2016, l'équipe s'est progressivement professionnalisée et féminisée. Elle était, à l'ouverture, constituée de veilleurs exclusivement masculins, dont la moitié travaillait auparavant sur « les bungalows », forts de leur savoir-faire dans l'accueil de population fortement marginalisée.

L'équipe dans sa globalité encourage la participation active des personnes, axe prioritaire décrit dans le projet social initial.

- 2 travailleurs sociaux (1 ETP + 2 x 0.5 ETP),
- 3 hôtes d'accueil.

La veille de nuit a été confiée à une société externalisée en 2021.

### L'ÉQUIPE COMMUNE AU PÔLE URGENCE

- 1 homme de maintenance,
- 1 psychologue et une Conseillère en Insertion Professionnelle (2X 0,20 ETP) sur le pôle urgence,
- 1 cheffe de service pour le pôle urgence.

Un poste d'Accompagnement Social Lié à l'Hébergement (ASLH) dédié au pôle urgence (HU Diffus et Toit Solid'Air) a été créé sur le dernier trimestre 2021. « Le but visé est de permettre aux ménages qui en ont la capacité, d'accéder au logement directement (...) de l'hébergement d'urgence sans passer par l'hébergement d'insertion ».

*\* Cahier des charges Accompagnement Social lié à l'Hébergement 2021 DDETSPP Marne*



## Conditions d'accueil

### L'ACCUEIL

Dans le cadre du dispositif d'hébergement d'urgence, l'établissement remplit quatre missions :

- Accueillir toute personne orientée par le Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation (SIAO) 51 /115, lui offrir une prise en charge d'urgence : accueil chaleureux, hébergement avec accès à des colis alimentaires auprès de l'Entr'aide protestante de Reims et remise de bons alimentaires,
- Ecouter, diagnostiquer, orienter,
- Favoriser l'inclusion par la participation à la vie sociale et à la citoyenneté,
- Accompagner vers les dispositifs de droits communs.



100% des personnes accueillies sur les dispositifs d'hébergement d'urgence sont orientées par le SIAO/115 de la Marne. Les dates et horaires de l'accueil sont

transmises au 115 qui se charge de relayer les informations aux personnes qui nous sont orientées ou qui nous transmet les coordonnées téléphoniques pour que nous planifions avec elles leur accueil. Les personnes sont accueillies puis accompagnées par un travailleur social dans l'appartement qu'elles vont cooccuper. Une présentation orale du service et des professionnels présents est effectuée. Un dossier papier et un dossier informatique sont créés le jour de l'arrivée. Le livret d'accueil ainsi que le règlement de fonctionnement leur sont remis. Ils visent à garantir l'exercice effectif des droits généraux de la personne. Il leur est remis aussi, dans le cadre de la loi 2002.2, la charte des droits et libertés de la personne accueillie. Ces documents permettent aux personnes de mieux appréhender leurs droits mais aussi de cerner ce qu'elles peuvent attendre du lieu de vie où elles vont séjourner. Le règlement de fonctionnement a été réactualisé et présenté aux instances représentatives du personnel puis des usagers en octobre 2018 qui l'ont validé.



*Repas collectif organisé par les travailleurs sociaux*

Un kit d'accueil adapté à la composition du ménage comprenant du linge de lit, un nécessaire d'hygiène (et un colis alimentaire pour les personnes hébergées en HU Diffus) sont remis à chaque entrée.

## Les grands axes et principes de l'accompagnement social

Le comité de pilotage de l'Etude Nationale des Coûts (ENC) associant l'administration et les grands réseaux associatifs a retenu la notion de « groupe homogène d'activité et de missions ».

**Les travailleurs sociaux proposent également un accompagnement individualisé, qui, en fonction des moyens humains et matériels, concernent les thématiques suivantes :**

### Santé

- Ouverture des droits,
- Orientations en Centre Médico-Psychologique (CMP), centre d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (ANPAA), Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des Risques des Usagers de Drogues (CAARUD), Centre Hospitalier Universitaire (CHU),
- Programmation des vaccinations et dépistages, informations sur les gestes barrières et toutes les dispositions liées à la gestion de la crise sanitaire,
- Distribution de masques, nettoyant/désinfectant, gel hydroalcoolique et sous réserve de stock suffisant, d'autotests,
- Mise en lien avec les professionnels de soins et accompagnements si besoin.

### Aide dans les démarches administratives et la citoyenneté, aide aux démarches de demande d'asile/Régularisation

- Ouverture des droits (Revenu de Solidarité Active, retraite...),
- Informations et explications des différentes étapes de la demande d'asile, les modalités de régularisation, les aides au retour, les droits des étrangers,
- Accompagnement des personnes dans les démarches en lien la Plate-forme d'Accueil et d'Orientation des Demandeurs d'Asile (PIADA), les associations, les avocats,

- Accompagnement des personnes pour les démarches à réaliser en préfecture, Office Français d'Immigration et d'Intégration (OFII), Office Français pour la Protection des Réfugiés et Apatrides (OFPRA) et Cour Nationale du Droit d'Asile (CNDA),
- 17 régularisations concernant 15 ménages ont été possibles en 2021.

### Logement/Orientation

Depuis octobre 2021, le service bénéficie d'un renfort de l'accompagnement logement via un Accompagnement Social Lié à l'Hébergement (ASLH) : *Il s'agit des prestations suivantes : faire émerger et/ou élaborer un projet de vie, domicilier, rendre les droits effectifs, soutenir la gestion de la vie quotidienne, accompagner au vivre ensemble, favoriser la participation des usagers, accompagner vers l'autonomie en prenant en compte la personne dans toutes ses dimensions (accompagnement global s'appuyant sur des possibilités d'accompagnement spécifique vers l'emploi, vers et dans le logement, vers la santé et les soins, la parentalité et la vie sociale),*

*\*Extrait du cahier des charges ASLH 2021, Service des Politiques d'Insertion par l'Hébergement et le Logement*

- Aide à l'appropriation du logement mis à disposition dans le cadre de l'hébergement et en prévision d'une future sortie,
- Evaluation à vivre en logement de façon autonome avec une à deux interventions par semaine dans les lieux de vie,
- Accompagnement pour un comportement éco-responsable et travail sur les économies d'énergie,
- Etat des lieux et inventaires réguliers, maintenance et vérification du bon état des logements/espaces de vie,
- Constitution des dossiers SIAO, ou de logement en fonction des situations et des objectifs d'insertion des personnes et de leurs projets de vie,
- Gestion de la cohabitation/collectif, planification des tâches ménagères.

### **Aide et soutien à la gestion du budget**

- Accompagnement à la gestion du budget, aide à la constitution de dossiers dit « Banque de France », explications et aide à la constitution de dossiers de mesures de protection,
- Mise en place d'une participation à l'hébergement pour les personnes disposant de ressources,
- Mise en place ou inscription pour l'obtention d'aides alimentaires via l'entraide protestante, d'aides au transport, d'aides facultatives auprès du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) ou associations, d'aides à l'habillement.

### **Aide et soutien à la parentalité**

- Inscriptions scolaires, halte-garderie et crèches, centres de loisirs,
- Mise en lien avec les écoles ou la mission locale,
- Conseils aux parents et orientations en Protection Maternelle et Infantile (PMI),
- Propositions d'activités autour de la petite enfance,
- Conseils et évaluation.

### **Accès à l'emploi et à la formation**

Il s'agit essentiellement d'orienter ces personnes vers des dispositifs adaptés (AEFTI, Chantiers d'insertion, Pôle Emploi, Mission Locale...) ainsi que vers la Conseillère en Insertion Professionnelle du CHRS. Il s'agit donc de s'assurer du bon déroulement et de la réalisation des démarches pour la personne.

- Accompagnement des personnes pour certains rendez-vous professionnels,
- Aide à la formalisation d'un projet d'insertion, repérage et valorisation des compétences,
- Développement d'actions bénévoles.

Dans cet item, l'alphabétisation et l'apprentissage de la langue française sont deux impondérables pour travailler l'insertion socio-professionnelle. Deux salariés interviennent en renfort de l'équipe éducative :

- La Conseillère en insertion professionnelle intervient en fonction des situations sur rendez-vous,
- Une professeure de Français Langues Etrangères (FLE) intervient bénévolement chaque jeudi matin pour dispenser des cours de FLE ou d'alphabétisation. 262 participants sur l'année 2021 ont bénéficié de cette prestation FLE.

Problématiques identifiées HU DGF	2017	2018	2019	2020	2021
Auteur de violences	1	3	5	12	0
Consommation stupéfiant	1	1	1	1	0
Troubles psychiatriques	3	2	4	1	5
Sortant de détention/incarcération			1	1	
Consommation d'alcool	2	2	1	1	3
Problèmes de santé	13	14	15	15	16
Victime de violences	2	4	10	10	1
Traite des êtres humains			2		2
Violences intrafamiliales (nbre de ménage)	1	2	3	2	2
Décès					

Problématiques identifiées HU SUBV	2017	2018	2019	2020	2021
Auteur de violences	1	1	3	2	
Consommation stupéfiant				1	1
Troubles psychiatriques		4	3	6	
Sortant de détention/incarcération			2	1	
Consommation d'alcool				1	
Problèmes de santé	1	11	4	8	2
Victime de violences		8		3	1
Traite des êtres humains					2
Violences intrafamiliales (nbre de ménage)	1	4	1	5	3
Décès				2	

Problématiques identifiées Toit Solid'Air	2017	2018	2019	2020	2021
Auteur de violences	28	14	8	6	2
Consommation stupéfiant	29	22	12	10	11
Troubles psychiatriques	14	8	18	15	7
Sortant de détention/incarcération	16	10	9	7	2
Consommation d'alcool	40	25	18	12	15
Problèmes de santé	16	8	14	6	15
Victime de violences	5	1	2	2	
Traite des êtres humains					
Violences intrafamiliales (nbre de ménage)					1
Décès	2	2	1		

La formation continue permet aux professionnels de gagner en compétences. Plusieurs thématiques, en lien direct avec les pratiques quotidiennes et les vulnérabilités repérées des publics accueillis, ont été retenues comme prioritaires par les services.

- La thématique du surendettement et de l'inclusion bancaire : 2 salariés sur un cycle de 4 jours,
- La thématique de la traite des êtres humains et de la prostitution : 3 salariés sur 5 journées,
- Le refus de soins : 1 salarié sur 2 journées,
- Les violences intrafamiliales et les violences faites aux femmes : 1 salarié sur 1 journée,
- La réduction des risques en hébergement : 2 salariés sur 1 journée,
- La santé mentale : 1 salarié sur 2 journées,
- Maîtrise de l'outil informatique : 2 salariés sur 4 journées.

Formations réalisées en 2021				
mars	avril	mai	juin	sept
11 et 23/03 Victimes de la traite	01/04 Surendettement	10/05 Excel débutant	08/06 Victimes de la traite	23 et 24/09 Autorité, sanction et réparation
	12 et 13/04 Word, Excel	12/05 Excel débutant	15/06 Inclusion Bancaire	Refus de soins
	06 et 07/04 Premiers secours en santé mentale	17/05 Surendettement		
Formation systémique				
VAE ES				

oct	nov	dec
08, 11 et 14/10 Formation syndicale	15 et 16/11 Formation syndicale	16/12 Réduction des risques en hébergement
18 et 19/10 Victimes de la traite	25/11 Violences couple	
Formation systémique		
VAE ES		

Les thématiques retenues pour l'année 2022 sont :

- Posture professionnelle en visite à domicile,
- Santé mentale/addictions,
- Accompagnement sur les questions de l'hygiène et de l'estime de soi,
- Droits des étrangers,
- Les émotions et le sentiment d'impuissance,
- Soutien à la parentalité.

Hébergement d'Urgence diffus : Photographie des vulnérabilités repérées du public	
Nombre de personnes isolées âgées de <b>18-25 ans</b>	24
Nombre de <b>ménages monoparentaux</b>	21
Nombre de <b>ménages monoparentaux</b> avec au moins <b>1 enfant de moins de 3 ans</b>	16
Nombre de personnes (ayant été ou étant) <b>victimes de la traite</b>	4
Nombre de <b>Personnes Victimes de Violences (PVV)</b>	8
Nombre de personnes concernées par un <b>handicap ou maladie grave</b> nécessitant une prise en charge spécifique	13
Nombre de personnes disposant d'une <b>RQTH</b>	10
Nombre de personnes de <b>+ 65 ans</b>	7
Nombre de ménages concernés par des <b>violences intrafamiliales</b>	5

Actions spécifiques déployées en lien avec les vulnérabilités repérées (nombre ménages)		
Travail pluri en interne	Renforcement des Visite A Domicile (VAD)	23
	Ateliers	5
	Développement et contractualisation de contrats de bénévolat	9
	Accompagnement formation/emploi/scolarisation adaptée	18
	Cours de FLE/alphabétisation	8
	Demande de logement	4
	Accompagnement spécifique à la sortie en logement autonome	5
Travail partenarial	Hospitalisation à domicile	2
	Synthèse équipes de soins ou équipes spécialisées	8
	Orientation vers des dispositifs spécialisés	10
	Signalement, démarches de justice	9
Adaptation des prestations	Adaptation du logement au handicap	6
	Délivrance de colis alimentaires adaptés et majoration des chèques-service	2
	Prise en charge crèche/modes de garde	5
	Prise en charge des titres de transport	3

### Toit Solid'Air : Photographie des vulnérabilités repérées du public

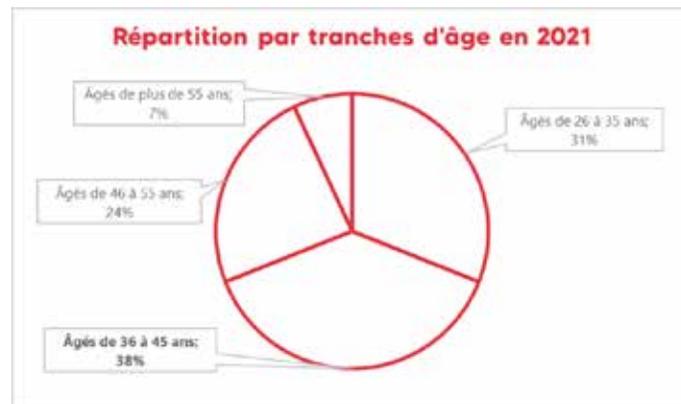
Nombre de personnes isolées âgées de <b>18-25 ans</b>	9
Dont sortant d'un dispositif d'Aide Social à l'Enfance (ASE)	1
Nombre de <b>Personnes Victimes de Violences (PVV)</b>	1
Nombre de personnes concernées par un <b>handicap ou maladie grave</b> nécessitant une prise en charge spécifique	22
Nombre de personnes disposant d'une <b>RQTH</b>	4
Nombre de personnes de <b>+ 60 ans</b>	7
Nombre de personnes sortant d'incarcération	5
Nombre de personnes marginalisées/période d'errance longue	13

### Actions spécifiques déployées en lien avec les vulnérabilités repérées

Travail pluridisciplinaire en interne	Renforcement de l'accompagnement sur les actions de la vie quotidienne	23
	Accompagnement formation/emploi	13
	Cours de FLE/alphabétisation	1
	Demande de logement	5
	Accompagnement spécifique à la sortie en logement autonome	3
Travail partenarial	Hospitalisation à domicile	6
	Synthèse équipes de soins ou équipes spécialisées	2
	Signalement, démarches de justice	2

## Interventions de la Conseillère en Insertion Professionnelle

### SUR LE DISPOSITIF HÉBERGEMENT D'URGENCE DIFFUS



#### **Bilan 2021 : 65 entretiens**

70 % des personnes suivies ont entre 26 et 45 ans. Il faut compter 2 rendez-vous en moyenne par personne en 2021, la CIP ayant été absente de juin à septembre.

Le nombre de personnes accueillies sur l'HU et accompagnées par la CIP est de 29 (9 hommes et 20 femmes) ; la proportion est totalement inversée par rapport à 2020.

Les femmes parent isolé et/ou victimes de violences ont pris une place importante dans le public reçu par la CIP en 2021. Outre le besoin urgent de travailler pour éventuellement conserver l'autorisation de séjour en France, la volonté de « s'en sortir » est un des moteurs qui fait avancer la personne.

Les préjugés, les diplômes ou expériences passées, les exigences quant à une situation professionnelle idéale n'ont plus leur place, il faut trouver et accepter n'importe quel travail même si cela est dur physiquement ou moralement.

Sur les  $\frac{3}{4}$  autorisés à travailler, 6 ont pu s'insérer en CDI, 9 en CDD ou interim, et 5 en formation et ce malgré toutes les restrictions liées à la pandémie COVID.



Seules 10% des personnes autorisées à travailler n'ont pas encore trouvé de solution. Cela est en partie dû aux efforts mobilisés ou non pour contrer la barrière de la langue.

En 2021,  $\frac{1}{4}$  des personnes suivies par la CIP ne sont pas en situation administrative leur permettant de travailler. La mission est alors d'identifier les compétences qui vont justifier un besoin employeur dans la spécialité professionnelle du candidat. L'outil utilisé est essentiel pour la connaissance du marché du travail : l'enquête BMO annuelle de Pole Emploi qui identifie les besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi, exemple Plombier / Marne 2021 : 100 postes à pourvoir.

Certaines situations compliquées liées au handicap et/ou à de lourds problèmes de santé ont pu être débloquées. Madame D, en soins depuis de longues années par suite d'un cancer.

Un emploi à temps partiel lui a permis de se centrer sur d'autres problématiques et d'aller vers une vie intégrée à la société. Elle n'est plus une « malade », mais une « salariée ».

Force est de constater que sur le service HU, les résultats quant à l'emploi et la formation sont fortement liés à l'implication des travailleurs sociaux et de la cheffe de service.

Le travail collaboratif avec le soutien de toute l'équipe dans l'analyse, la recherche de solution et de moyens est primordiale. Le suivi de l'action mise en place avec la personne accueillie par le travailleur social référent et aussi ses collègues est aussi un point important.

## SUR LE DISPOSITIF TOIT SOLID'AIR



### **Bilan 2021 : 40 entretiens**

Le nombre de personnes accueillies suivi par la CIP en 2021 sur Le Toit Solid'Air est de 17 soit 14 Hommes et 3 Femmes.

Presque 50 % des personnes dont la situation administrative le permettait ont accédé à l'emploi.

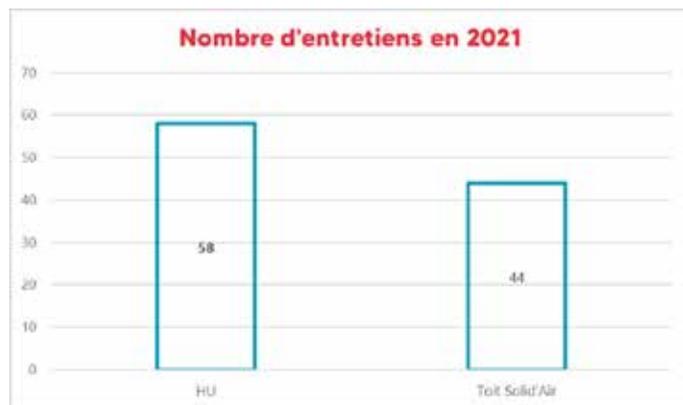
2 ont signé un CDD, contrat à durée déterminée d'insertion d'une durée de 24 mois qui est ouvert aux personnes au chômage et rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

C'est en partie grâce à « **La Plateforme de l'inclusion** » un dispositif d'État pour l'Insertion par l'Activité Économique qui a été conçu dans le cadre du Pacte Ambition IAE.

Ce système permet de pouvoir positionner directement un candidat sur les offres d'emploi IAE par l'intermédiaire du site [inclusion.beta.gouv.fr](https://inclusion.beta.gouv.fr) de la même manière que les prescripteurs Pole Emploi ou Mission Locale.

## Interventions de la Psychologue

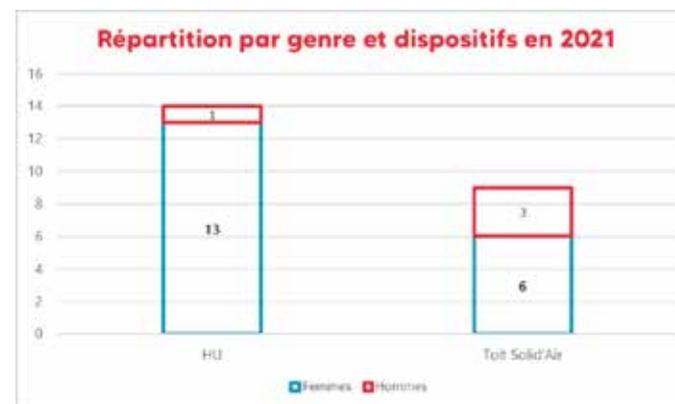
Dans le cadre d'interventions de la psychologue dans les services d'hébergement d'urgence, à raison d'une journée par semaine, répartie entre le **Centre d'Hébergement d'Urgence diffus** et le collectif de 21 places **Toit Solid'Air**.



14 personnes hébergées sur le dispositif HU Diffus ont rencontré la psychologue au cours de l'année 2021, avec un ensemble de 124 entretiens proposés. La fréquence des rencontres varie de 1 à 17 entretiens à l'année, selon les besoins et l'investissement psychique de la personne accompagnée.

82% des entretiens proposés sont honorés. Ils se déroulent majoritairement dans les bureaux du service, mais la psychologue peut également planifier des entretiens directement dans les logements (problèmes de mobilité physique d'une personne accueillie notamment), ou par visioconférence/téléphone (en période de pic épidémique par exemple).

2 personnes ont accédé à une séance de kinésiologie. Cette technique permet un équilibre corporel qui lui-même permet une harmonisation entre le vécu corporel et le vécu psychique. Ces personnes, pour qui cette technique a été proposée, montraient des signes d'un manque d'énergie global impactant leur réalité psychique et leurs capacités d'assimilation : L'idée était alors de leur permettre une mise en mouvement et envisager du changement.



61% de personnes rencontrées sont hébergées en appartement diffus, dont 93% sont des femmes, pour 7% d'hommes.

9 personnes hébergées au Toit Solid'Air ont rencontré la psychologue avec un ensemble de 44 entretiens proposés. Malgré le peu de femmes hébergées dans ce collectif (15% des effectifs d'accueil), 6 d'entre elles ont investi les temps de présence de la psychologue.



60% des personnes rencontrées ont entre 26 et 45 ans, avec une forte majorité de femmes. 100% des personnes de 46 à 60 ans sont des femmes. 1 seule femme de moins de 25 ans a pu être rencontrée, avec un total de 5 entretiens en 5 semaines. Nombre équivalent de personnes de plus de 60 ans.



10% du temps de travail est consacré aux temps de notification des éléments administratifs et statistiques.

18% du temps de travail est ici consacré aux temps d'échanges entre collègues, sous forme de temps collectifs ou de temps d'échanges duels sur une situation spécifique. Des temps dédiés sont également consacrés aux stagiaires (stages longs) et leurs référents de stage.

## TEMPS D'ÉCHANGE SALARIÉS

Durant l'année 2020, la cheffe du Pôle urgence a pu constater des besoins et des attentes de la part des salariés, en temps communs pour échanger notamment sur des situations complexes ou leurs postures éducatives et venir en soutien par un éclairage psychologique.

Pour y répondre, nous avons proposé des temps d'échanges avec la psychologue et les salariés, sur la base du volontariat, à raison d'une fois par mois.

### L'Hébergement d'Urgence diffus

Début : 03/02/2021

Fréquence : 1 fois par mois

Nombre de sessions 2021 : 6

Nombre moyen de professionnels présents : 3

#### Thématiques travaillées :

- L'institution,
- Les bénéfices secondaires,
- Les peurs,
- Les confort professionnels / besoins,
- Les dépendances,
- Les impuissances face aux situations administratives,
- Phénomènes miroir entre professionnel et public accueilli,
- Echanges sur situations spécifiques de personnes hébergées.

### Le Toit Solid'Air

Début : 07/07/2021

Fréquence : 1 fois par mois

Nombre de sessions 2021 : 5

#### Thématiques abordées :

- L'institution : le professionnel versus l'institution,
- Positionnement face à la hiérarchie,
- Place de chacun dans le groupe,
- Communication.

## Gestion des conflits et incidents

Le hébergement en appartement diffus permet aux personnes de vivre en autonomie en les positionnant en situation réaliste correspondant à leurs besoins. Une évaluation est réalisée sur leurs capacités à gérer leur quotidien, à investir un logement, à s'intégrer dans un quartier et à se mobiliser.

La vie en cohabitation, même si elle ne concerne que la moitié des logements occupés, est une difficulté majeure pour les personnes accueillies, accentuée par les durées de séjour longs, le mélange générationnel, les différences culturelles ou les difficultés de communication liées à la langue.

Les travailleurs sociaux sont amenés depuis plusieurs années à temporiser des conflits liés à cette cohabitation : médiations entre les personnes, mise en place de plannings des tâches ménagères, explication des règles de vie ou changement d'appartement si les difficultés perdurent. La gestion de ces conflits est également l'occasion d'évoquer des notions telles que le civisme ou la citoyenneté.

### Hébergement d'Urgence diffus : Incidents

10 fiches recensées	Nombre	%
Intervention des secours (police, pompiers, etc.)	3	30%
Violences physiques	3	30%
Violences verbales	1	10%

Lieux où se sont produits les incidents	Nombre	%
Bureaux	0	0
Chambres et logements	8	80%
A l'extérieur du service	2	20%



Comme les années précédentes, les incidents ont majoritairement lieu pendant les congés scolaires. Pour soulager les parents isolés et les cohabitations, des inscriptions en centres aérés ont été financées par le service pendant l'été.

Depuis 2019, en parallèle de ce travail éducatif, le service recherche des solutions complémentaires pour apaiser les tensions liées aux cohabitations. En moyenne, 12 mouvements internes pour changer les cohabitations sont effectués chaque année. C'est un effort logistique important pour les équipes, qui ne se décide que lorsque les médiations ont échoué.

Indéniablement, le travail engagé par le service porte ses fruits puisqu'en 2021, les incidents sont en nette diminution. Les professionnels sont régulièrement sollicités et parviennent à désamorcer des conflits et à trouver des solutions avec les publics pour que le vivre ensemble soit possible. Cet effort a été remarqué par les représentants élus du Conseil de la Vie Sociale du service. Pourtant, la typologie des ménages accueillis est sensiblement différente depuis ces deux dernières années. Les compositions familiales sont moins importantes ; le nombre des cohabitations est donc plus conséquent.

2 signalements auprès du Procureur de la République et 1 auprès de la DDETSPP ont été réalisés en 2021 dont 2 pour des violences intrafamiliales.

## Expérimentation d'un projet « Bénévolat » un levier pour limiter les incidents

En 2021, nous avons été confrontés à des violences intrafamiliales au sein d'un couple de personnes accueillies. Monsieur a pu verbaliser que son désœuvrement générait un stress qu'il ne canalisait pas.

Afin d'apaiser les tensions, et en réponse aux besoins de monsieur d'avoir une occupation, de se sentir utile et reconnu avec ses compétences, nous avons proposé à monsieur de participer bénévolement à des travaux de rénovation dans un appartement qui avait besoin d'être rafraîchi.

Cette proposition a eu les effets escomptés puisque les tensions familiales se sont apaisées. Nous avons connu une expérience similaire en 2019. Forts de cette seconde expérience positive, nous avons souhaité développer ce type de proposition au public hébergé.

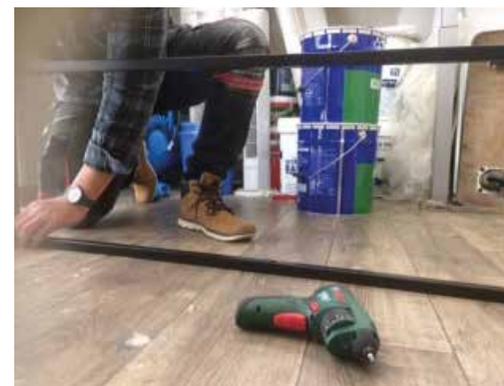
En effet, un nombre important des personnes accueillies exprime souffrir d'isolement social, de sentiment d'inutilité et de désœuvrement. Il y a peu d'interactions entre les personnes accompagnées. Les savoirs faire sont insuffisamment échangés et valorisés. Nous observons que cette inactivité majore les tensions au sein des groupes familiaux ou des cohabitations. De façon concomitante, certains bénéficiaires ont, ou souhaitent acquérir notamment en prévision d'une sortie en logement autonome, des compétences en bricolage, entretien et nettoyage. Les logements mis à disposition des personnes ont régulièrement besoin d'un embellissement ou de petits travaux d'entretien.

Nous avons alors ouvert en mai 2021 des petits chantiers de rafraîchissement des appartements qui s'adressaient aux personnes qui réclamaient à participer à une action de bénévolat.



Ce projet a rencontré un succès que nous n'avions pas prévu. 14 personnes accueillies ont participé pour un total de 512 heures d'interventions et ont embelli près d'une dizaine de logements. Ces actions ont été intégrées au projet individualisé et valorisé par des attestations de bénévolat. Certains bénéficiaires ont également été orientés vers d'autres associations pour poursuivre et développer sur l'extérieur leur engagement.

En complément de cette action, nous allons mettre en place des ateliers en petits groupes sur les appartements, pour permettre aux personnes accueillies de se réunir et échanger autour de tricots, cuisine, coiffure et toutes autres compétences constatées, à raison d'un atelier ou deux par mois sur une demi-journée.



Sur Toit Solid’Air, **35 évènements indésirables** ont été recensés en 2021. **18** ont fait l’objet de fiches de déclaration d’incidents.

- 9 comportements de violences physiques/bagarres,
- 8 comportements de violences verbales/irrespect caractérisé,
- 8 dégradations/vandalisme/intrusion,
- 7 infractions au règlement : absences injustifiées, refus d’orientation ou refus de participation,
- 3 interventions des secours pour malaise, consommation excessive de substances psychoactives ou troubles mentaux.



Autant que possible, la réponse aux transgressions et/ou violences est éducative et des alternatives aux exclusions sont recherchées. Pour les situations les plus complexes, le 115 de la Marne est informé des difficultés et des dispositions prises pour éviter le retour à la rue, favoriser l’accès aux soins et garantir la sécurité des biens et des personnes.

Le règlement interne s’est adapté et assoupli depuis l’ouverture du site. Les réajustements ont été discutés en réunion d’expression des personnes accueillies et en réunion institutionnelles. Moins sanctionnant et davantage centré sur un accompagnement au quotidien, il répond mieux aux besoins des personnes, est davantage valorisant et responsabilisant et limite de fait les transgressions. Certaines entorses au règlement ne sont sanctionnées qu’en cas de récidive ou de refus d’accompagnement. L’équipe favorise l’inclusion avec la prise en considération de l’individu dans sa globalité et sa complexité, prévient les débordements et apporte autant que possible une réponse éducative.

Pourtant, cette démarche n’a pas empêché 6 exclusions pour des faits graves de bagarres ou vandalisme liés notamment à des emprises alcooliques au moment des faits.

# INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

- Les réunions institutionnelles
- La communication à destination des personnes accueillies
- Les activités
- L'accompagnement spirituel
- Le Partenariat
- L'évaluation



## Les réunions institutionnelles

La question de la communication et de la transmission d'informations est essentielle sur un service externalisé.

Une réunion hebdomadaire se déroule le jeudi après-midi. Elle permet d'aborder les situations en valorisant les regards croisés, les actions collectives et les aspects institutionnels et organisationnels. Un compte-rendu est réalisé disponible sur le serveur informatique.

Des réunions d'analyse des pratiques, des commission logement, sont d'autres espaces de transmission d'informations et d'échanges.

## La communication à destination des personnes accueillies

### SUR LE DISPOSITIF D'HÉBERGEMENT D'URGENCE DIFFUS

La parole des personnes est recueillie tout au long de l'accompagnement. Les salariés sont attachés à la promotion de l'expression des personnes, ils la recherchent et l'encouragent. L'embauche d'un chef de projet pour l'ensemble des établissements et services de l'Armée du Salut de Reims est venue consolider cette dynamique.

Les instances de recueil de l'expression doivent être en adéquation avec la typologie du public hébergé ; elles sont donc multiples et individualisées et se déclinent en instances plus ou moins formalisées :

- Un Conseil de la Vie Sociale (CVS) HU diffus qui se réunit en moyenne trois fois par an. L'information est diffusée à l'ensemble des personnes accueillies par voie d'affichage dans le hall d'accueil du service HU Diffus.
- Un projet « Accueil » qui permet aux représentants élus des personnes accueillies d'être présent lors des permanences courriers, y rencontrer le public hébergé et l'informer du rôle du CVS et/ou de créer une dynamique autour de la participation.
- Le service diffuse des enquêtes de satisfaction ou thématiques une à deux fois par an. Les dernières enquêtes ont permis un diagnostic de la qualité et des besoins autour des prestations alimentation et hygiène. Une enquête plus spécifique sur le public 18-25 ans a permis d'affiner les problématiques inhérentes à l'accueil de ces jeunes et aboutir à des actions concrètes. En 2020, les enquêtes concernaient les colis alimentaires, le CVS et la dynamique collective. La forme des questionnaires est accessible au plus grand nombre, via des photos/images/icônes.

### Prestation hygiène HU diffus, enquête 2021

Le service d'hébergement d'urgence Diffus délivre une prestation d'accès à des produits d'hygiène et d'entretien.

Jusqu'en 2018, les produits étaient distribués sous la forme de kits une fois par mois. Les différents produits proposés étaient distribués systématiquement, les quantités adaptées à la composition des ménages.

Or, les référents sociaux ont fait le constat que de nombreux produits étaient stockés en grande quantité dans les logements sans être utilisés.

Le service s'est doté d'un maître de maison en novembre 2017. Il a été missionné pour élaborer une fiche de distribution des produits d'hygiène et d'entretien qui soit facilement compréhensible pour les publics non francophones. Une fiche « produit », construite avec des pictogrammes, a été mise à disposition des personnes accueillies pour qu'elles puissent mensuellement indiquer leurs besoins en fonction des catégories de produits.

Les personnes se sont rapidement adaptées à ce nouveau fonctionnement. Les référents sociaux ont observé une diminution substantielle du gaspillage précédemment constaté.

Une analyse complémentaire a permis de mettre en avant que :

- Certains produits étaient de mauvaise qualité : produit vaisselle, lessive, nettoyant javel...
- Les fournisseurs ne respectaient pas les contraintes de livraison (lieu, horaires...)
- Certains produits avaient un impact trop néfaste pour l'environnement et ne répondaient plus aux critères écologiques que le service s'était fixé.

En novembre 2020, le service a changé de fournisseur. Il propose aujourd'hui une gamme de produits bio.

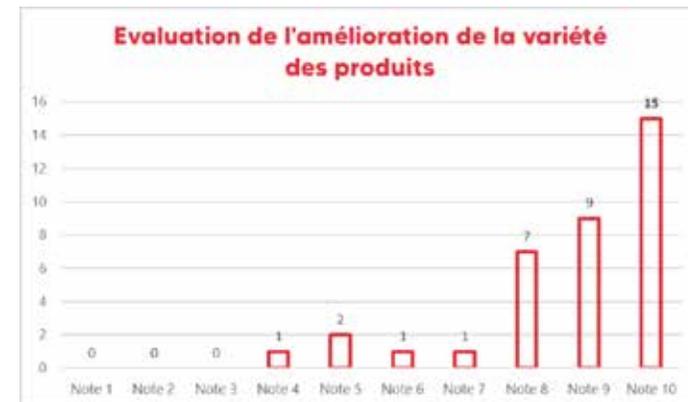
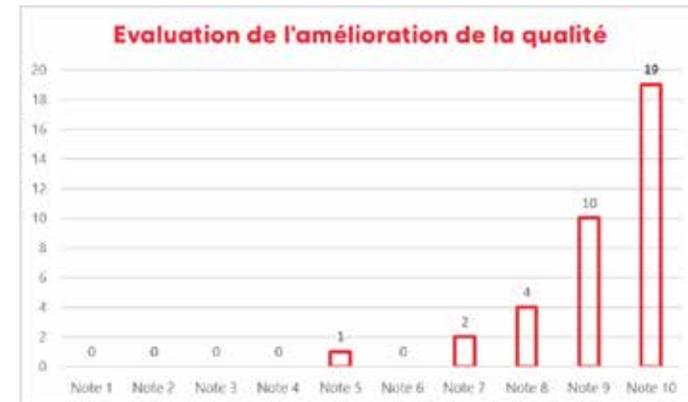
Un questionnaire a été réalisé et proposé aux 211 personnes accueillies sur les mois de mai et juin 2021, lors des permanences courrier, pour évaluer la satisfaction des produits depuis cette nouvelle organisation et évaluer si le panel des produits répond aux besoins des personnes.

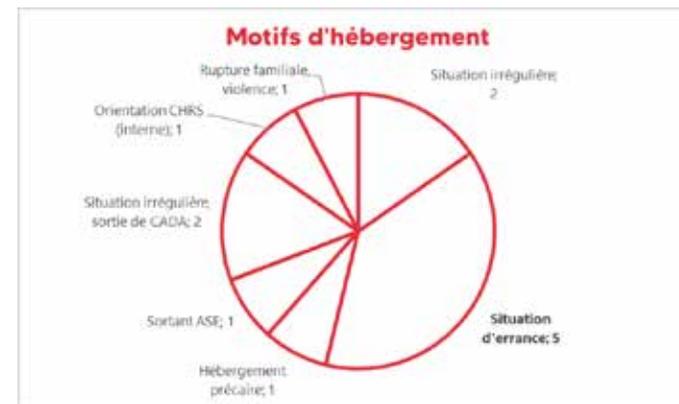
Nombre de bulletins

Correspondant à (nb PA)

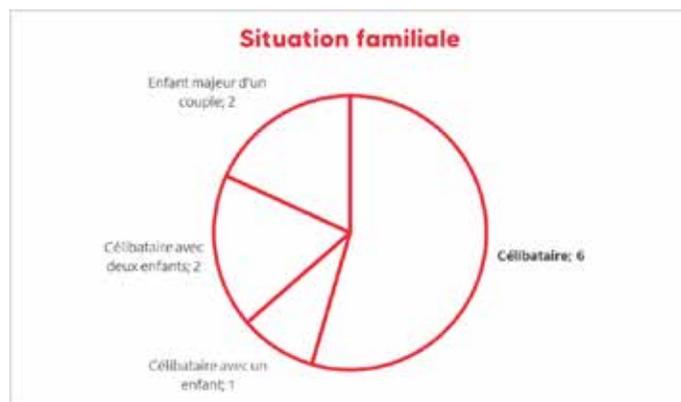
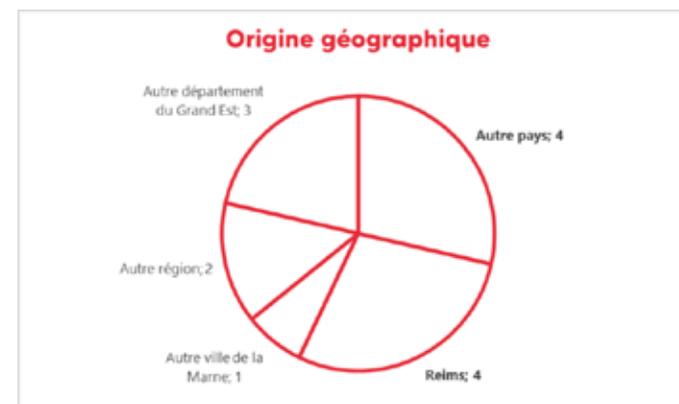
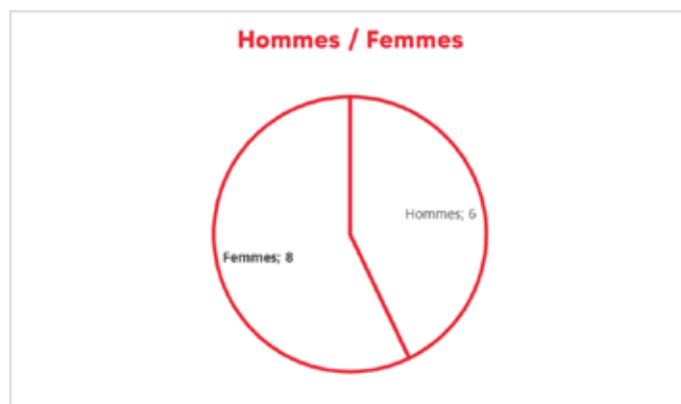
38

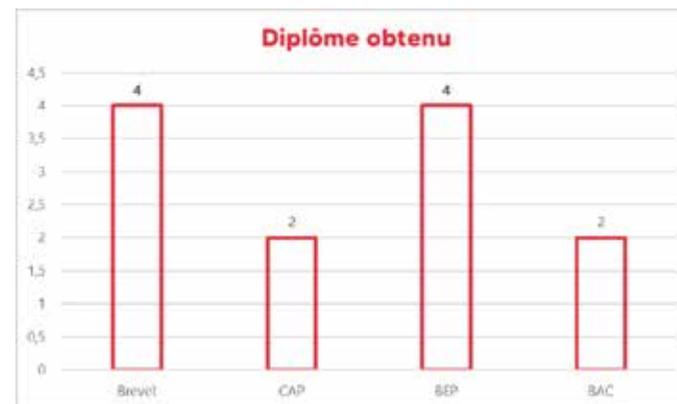
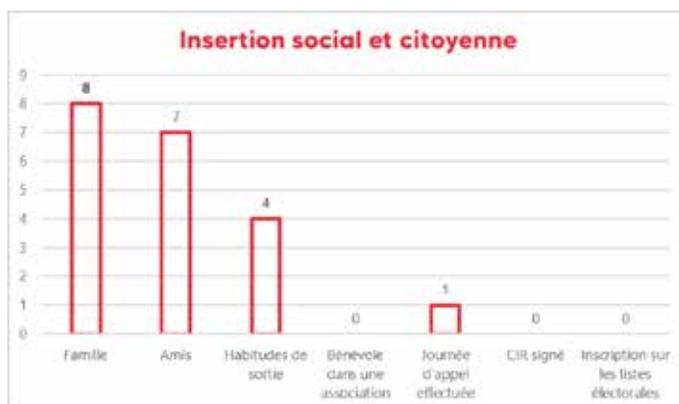
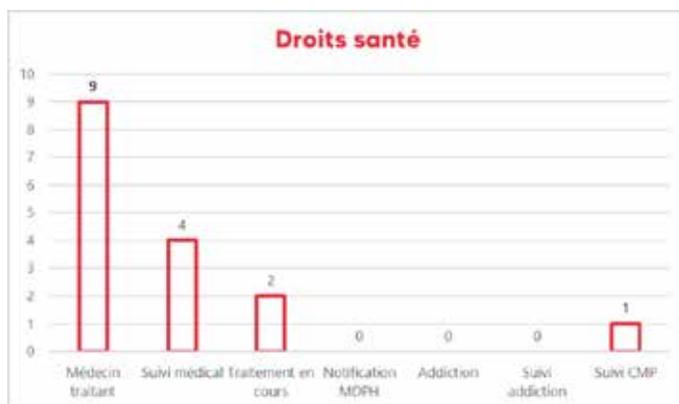
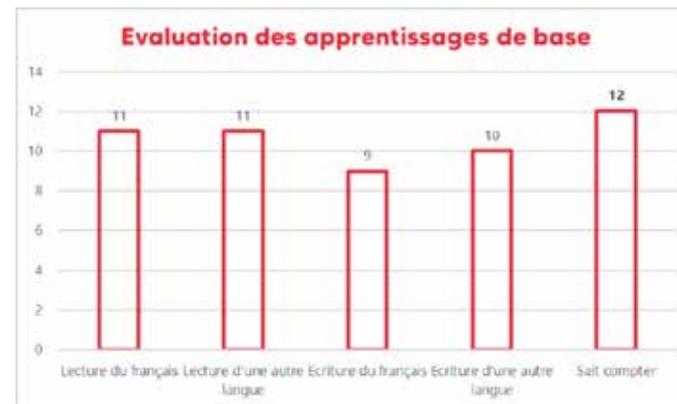
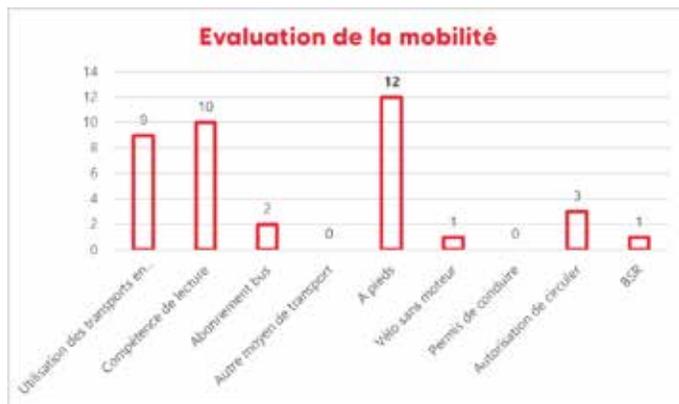
97

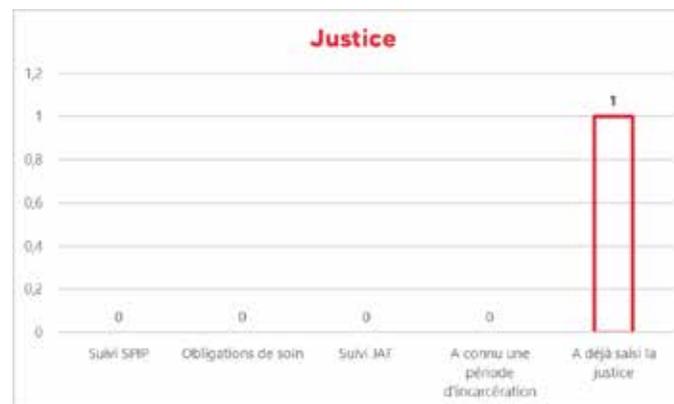
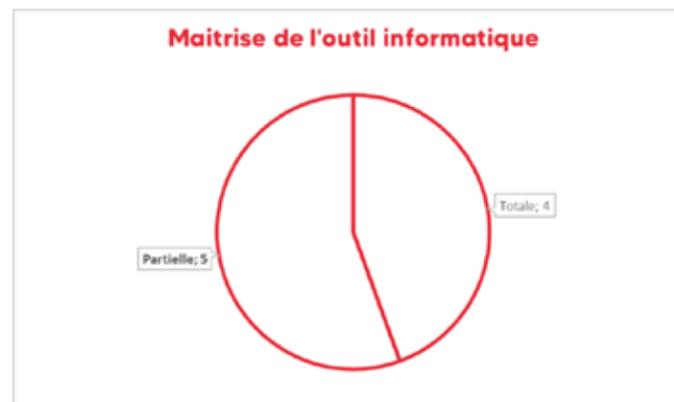
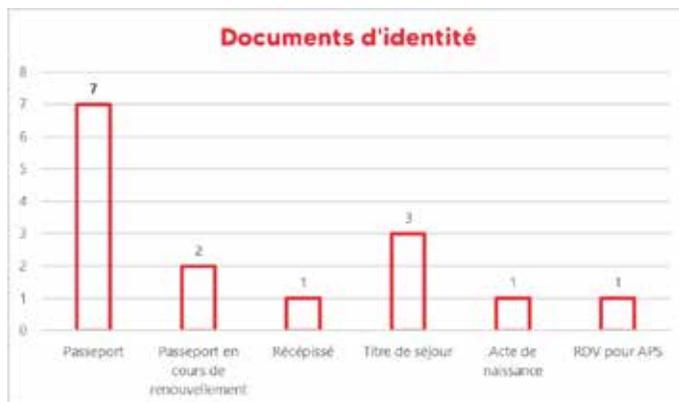
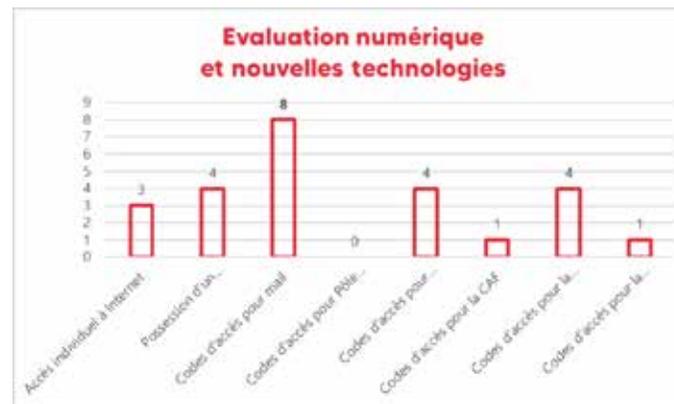




## Evaluation de situation des 18/25 ans sur le Pôle Hébergement Urgence Appartement Diffus









## AU TOIT SOLID'AIR

Les réunions d'expression, implication des personnes accueillies :

En 2021, les réunions d'expression régulièrement organisées depuis l'ouverture du site ont été globalement suspendues du fait de la crise sanitaire.

Vectrices d'échanges et de réflexions concernant la citoyenneté, l'accès au logement, l'écologie et le développement durable, ordinairement axées sur la gestion du collectif et le vivre-ensemble, leur suspension a impacté l'organisation de la structure. Cet impact est majoré par la nécessité de favoriser également la prise des repas en chambre pour éviter les regroupements sur l'espace collectif. L'objectif majeur de 2022, si la situation sanitaire le permet, est de replanifier les instances d'expression et d'échanges.

Seules 8 réunions ont été animées en 2021 contre 19 en 2019.

# INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

## Les activités

### LA DYNAMIQUE COLLECTIVE EN HÉBERGEMENT D'URGENCE

Activités Hébergement d'Urgence Diffus 2021		
Janvier	21/01/21	9 PA
	28/01/21	8 PA
Mois de février : Enquête flash sur le public 18-25 ans		
Février	04/02/21	7 PA
	11/02/21	6 PA
	18/02/21	11 PA
	25/02/21	3 PA
Mars	03/03/21	11 PA
	04/03/21	3 PA
	09/03/21	7 PA
	16/03/21	3 PA
	18/03/21	7 PA
	23/03/21	7 PA
	25/03/21	7 PA
	30/03/21	7 PA
Avril	06/04/21	4 PA
	08/04/21	8 PA
	15/04/21	6 PA
	20/04/21	3 PA
	21/04/21	6 PA
	22/04/21	3 PA
	27/04/21	6 PA
	28/04/21	3 PA
30/04/21	3 PA	

Mai	03 au 19/05 : Enquête sur prestation alimentation (20 ménages pour 47 PA)	
	04/05/21	5 PA
	06/05/21	1 PA
	07/05/21	11 PA
	11/05/21	11 PA
	14/05/21	11 PA
	18/05/21	11 PA
	20/05/21	11 PA
	21/05/21	11 PA
	25/05/21	11 PA
Juin	Mois de mai et juin : Enquête sur prestation hygiène (38 ménages pour 97 PA)	
	04/06/21	4 PA
	08/06/21	4 PA
	10/06/21	4 PA
	11/06/21	4 PA
	15/06/21	4 PA
	17/06/21	4 PA
	18/06/21	4 PA
	19/06/21	4 PA
	20/06/21	4 PA
Juillet	23/06/21	6 PA
	15/07/21	6 PA
	16/07/21	20 PA
	19/07/21	8 PA
	21/07/21	8 PA

Août	22/07/21	7 PA
	27/07/21	6 PA
	28/07/21	14 PA
	30/07/21	6 PA
Septembre	10/08/21	10 PA
	11/08/21	5 PA
	18/08/21	30 PA
	26/08/21	7 PA
	27/08/21	10 PA
	03/09/21	5 PA
	09/09/21	8 PA
	16/09/21	3 PA
	22/09/21	9 PA
	23/09/21	10 PA
Octobre	30/09/21	10 PA
	07/10/21	10 PA
	14/10/21	10 PA
	21/10/21	10 PA
	26/10/21	7 PA
	28/10/21	7 PA
	16/11/21	13 PA
	18/11/21	10 PA
	25/11/21	11 PA
	30/11/21	8 PA
Décembre	02/12/21	9 PA
	09/12/21	9 PA
	15/12/21	8 PA
	16/12/21	8 PA

- 33 cours de FLE représentant 262 personnes accueillies,
- 2 enquêtes sur les prestations alimentation et hygiène avec 58 ménages participant représentant 144 personnes,
- 8 sorties estivales pour 129 participants.

La pandémie a impacté les habitudes du service d'hébergement d'urgence diffus pour développer une dynamique collective. Certaines activités régulières ont dû être suspendues, notamment l'activité cuisine, du fait des contraintes sanitaires et de la nécessité de présenter un pass pour accéder aux salles réservées en maison de quartier. L'équipe s'est adaptée pour continuer les efforts engagés les années précédentes à faire émerger chez les personnes hébergées le désir s'ouvrir vers l'extérieur.

Dans une optique de rupture de l'isolement et du désœuvrement, en s'appuyant sur le collectif, elle a proposé des ateliers/sorties/activités, collectives, culturelles et sportives, et ainsi favoriser la création et la pérennisation des liens sociaux. Le service a initié 2 nouveaux projets : « Accueil » et « bénévolat ».



## Projet 2021 : Accueil et moments conviviaux HU Diffus

### Constats :

La crise sanitaire a aggravé l'isolement et le désœuvrement du public hébergé. Les personnes accueillies ont exprimé le besoin de partager davantage de moments conviviaux et/ou d'échanges.

### Besoins :

Par le biais du Conseil de la Vie Sociale (CVS) du service d'Hébergement d'Urgence (HU), les représentants des personnes accueillies ont émis l'idée d'organiser des moments d'échanges et de partage, notamment pendant les permanences courrier. Ils ont proposé de multiplier les interactions via des activités sportives et des échanges d'informations pratiques ou relatives la vie du service.

### Objectifs :

- Retrouver des moments de joie et de partage.
- Faciliter les interactions sociales et l'ouverture vers l'extérieur
- Permettre un accès facile aux informations inhérentes au service (permanence de la Psychologue et Conseillère en Insertion Professionnelle (CIP), événements, loisirs...) aux personnes accueillies.

### Organisation :

Moments conviviaux : Lors de chaque permanence courrier, par temps sec :

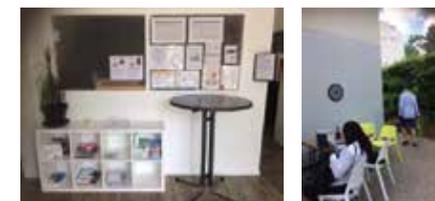
- Installation de tables et chaises sur la terrasse du service
- Mise à disposition de boissons et collations
- Installation d'un jeu de fléchettes, d'une table de tennis de table et d'un speedball.

Les représentants du CVS pourront à leur convenance participer à cette permanence et rencontrer les personnes hébergées.

Accès aux informations : Un tableau en liège, un porte-folio et un espace dédié matérialisé sont mis à disposition des personnes pour permettre l'affichage et la diffusion des actions collectives, d'événements culturels ou sportifs, d'informations de service et des documents de service/CVS.

**Public ciblé** : L'ensemble des personnes accueillies sur le dispositif d'hébergement d'urgence.

**Intervenants** : L'ensemble des salariés et des représentants des personnes accueillies du service.



# LES ACTIVITÉS ET LES ACTIONS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LE TOIT SOLID'AIR : LES PERSONNES ACCUEILLIES AU COEUR DU PROJET

## Le développement durable

Au sein du collectif « Toit Solid’Air », il nous semblait important d’apprendre aux personnes à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs, valorisant ainsi une démarche pédagogique sur le long terme visant à faire évoluer les mentalités et ainsi les comportements vis-à-vis de l’environnement. Le but étant que lorsque la personne sortira de notre dispositif, elle puisse appliquer ce qu’elle aura appris lors de son passage dans notre structure mais également qu’elle le transmette à d’autres personnes. Les actions se focalisent sur trois axes :

- **Le tri sélectif** via la récupération des déchets recyclables (verre, plastique, papier...),
- **La lutte contre le gaspillage alimentaire** : nous disposons d’un composteur dans lequel nous mettons les restes de repas. Ainsi le compost récolté sert d’engrais pour les bacs à fruits et légumes de la structure,
- **L’économie d’énergie** : des actions de sensibilisation à la consommation d’énergie sont faites régulièrement. Nous avons également mis en place des récupérateurs d’eau de pluie afin de réutiliser l’eau récolter pour l’arrosage des plantes, le nettoyage de l’extérieur...



Activités Toit Solid’Air 2021		
Janvier	Galette des Rois	10 PA
	Réunion d’expression des personnes accueillies	6 PA
	Atelier cuisine	15 PA
	Jardin préparation	7 PA
	Atelier cuisine	4 PA
Février	Réunion d’expression des personnes accueillies	6 PA
	Atelier cuisine	4 PA
	Loto	10 PA
	Jardin partagé	4 PA
	Peinture réfectoire	6 PA
Mars	Atelier bien-être	5 PA
	Jardin partagé	20 PA
	Atelier cuisine	4 PA
	Atelier cuisine	4 PA
	Réunion d’expression des personnes accueillies	6 PA
Avril	Réunion d’expression des personnes accueillies	6 PA
	Jardin partagé	8 PA
	Atelier bien-être	
	Réunion d’expression des personnes accueillies	6 PA
	Atelier cuisine	3 PA
Mai	Réunion d’expression des personnes accueillies	6 PA
	Réunion d’expression des personnes accueillies	8 PA
	Atelier cuisine	3 PA
	Atelier élections départementales et régionales	10 PA

Juin	Barbecue	18 PA
	Elections CVS Toit Solid’Air	21 PA
	Réunion d’expression des personnes accueillies	10 PA
	Grand nettoyage/Jardinage	18 PA
	Changement équipement cuisine	4 PA
Juillet	Atelier cuisine	5 PA
	Journée sportive interstructure	2 PA
	Journée CVS interpôles	2 PA
	Sortie parc de Champagne interpôles	3 PA
	Piscine pôle urgence	3 PA
Août	Trampoline parc pôle urgence	3 PA
	Atelier cuisine	6 PA
	Trampoline HU/Toit	5 PA
	Atelier cuisine	12 PA
	Atelier dessin peinture	18 PA
Septembre	Atelier dessin peinture	8 PA
	Atelier bien-être	6 PA
	Grand CVS interpôles	2 PA
	Atelier cuisine	7 PA
	Atelier dessin peinture	5 PA
Octobre	Aménagement du bungalow	10 PA
	Noël	15 PA

## La responsabilisation des personnes accueillies : l'autogestion

La responsabilisation de chacun se matérialise par des périodes d'autogestion de la structure. Il s'agit de permanences tenues par les personnes elles-mêmes.

Le principe de l'autogestion est de considérer qu'une association de personnes accueillies au fonctionnement quotidien d'un lieu concourt à la bonne tenue du lieu et participe également à un processus de réinsertion.

La mise en route de périodes d'autogestion régulières n'a été effective qu'au cours du second semestre 2017. Une période de « rodage » s'est imposée pour notamment préparer les équipes à intégrer cette notion d'autogestion dont elles n'étaient pas familières et qui induisait quelques résistances. Les autogestions ont été planifiées progressivement, à raison d'une fois par semaine, pendant 4 heures, le jour de la réunion institutionnelle. En fin d'année, les autogestions étaient plus régulières et étendues aux week-ends. En 2018, les autogestions sont devenues pluri-hebdomadaires. Les personnes se portent volontaires pour assurer l'autogestion. A leur convenance, elles peuvent choisir de le faire à deux. Elles disposent d'un téléphone et peuvent joindre en cas de nécessité des professionnels du CHRS « le Nouvel Horizon ». Si personne n'est disponible ou volontaire pour assurer la permanence, l'unité collective est fermée, généralement sur les créneaux 14h-17h.

Un règlement de la permanence est remis et expliqué à chaque personne accueillie à son entrée.

## Règlement de la permanence tenue par les personnes accueillies pour permettre une ouverture en continue

Le Toit Solid'Air reste ouvert en 24h/24. Ponctuellement, son ouverture de 14h à 17h se fera sous la responsabilité d'un des habitants du lieu habilité à prendre les permanences. Cette ouverture en continu est au bénéfice exclusif des personnes qui y habitent. En cas d'absence d'une permanence, le site sera fermé du départ du salarié de matinée jusqu'à l'arrivée du salarié de soirée. Des permanences sur d'autres créneaux horaires sont possibles ponctuellement.

Ce service ne peut se réaliser que grâce à l'investissement de certaines personnes et acceptant d'assumer la responsabilité de la permanence.

Il s'agit d'un des éléments particuliers du fonctionnement du Toit Solid'Air. Il indique clairement le climat de confiance et de réciprocité que nous souhaitons vivre ensemble : Personnes accueillies et salariés.

Les visiteurs occasionnels ne peuvent y accéder durant cette période.

Pour être responsable de la permanence il faut :  
Proposer sa candidature lors de la Réunion hebdomadaire,  
Etre agréé par l'équipe de salariés  
Par la suite, il appartient au volontaire de se proposer, lors de la réunion hebdomadaire, pour assurer telle ou telle journée.

## Les règles de la Permanence

Durant ces périodes d'ouverture, le responsable de permanence assume les responsabilités et engagements suivants :  
Discussion avec le salarié avant son départ afin d'organiser matériellement la période,  
Le salarié confie au responsable de la permanence, une clé du portail, lequel doit rester fermé durant toute la période, ainsi que le téléphone mobile réservé aux numéros d'urgence et l'appel de l'astreinte.

## La participation aux tâches du quotidien

Les personnes sont intégrées au fonctionnement de l'établissement. Elles entretiennent les parties individuelles et collectives et vont chaque matin chercher les repas fournis par le CHU de Reims pour l'intégralité des personnes. Par ces biais, nous souhaitons instaurer un esprit de communauté et d'entraide et que l'action de chacun soit bénéfique à tous.

Un planning de répartition des tâches quotidiennes est élaboré chaque semaine. Il tient compte des impératifs et des capacités de chacun. La participation aux tâches du quotidien, considérée parfois comme une corvée, constitue un outil réaliste pour observer la capacité des personnes à entretenir et investir leur lieu de vie, leur capacité à prendre soin d'elle-même et des autres, à apprendre ou réapprendre les gestes ordinaires de la vie en logement. Elle contribue à maintenir ou retrouver un rythme de vie.

Les repas sont servis ordinairement (hors crise sanitaire) sur l'espace collectif. Le temps du repas est un bon indicateur de l'ambiance générale de la structure. Dans les périodes de tension, les personnes s'y présentent au compte-goutte, se servent individuellement et repartent rapidement. A l'inverse, ils peuvent être à l'origine de prise d'initiatives conviviales et chaleureuses telles que la programmation d'un barbecue improvisé ou d'un café/ discussion qui s'éternise sous le préau. Les personnes ont la possibilité d'améliorer ou de compléter les repas fournis par le CHU en disposant de la cuisine collective. Des ateliers cuisine sont régulièrement proposés pour que chacun puisse faire découvrir aux autres ses talents culinaires ou les spécialisés de son pays ou région. Les plantes aromatiques du jardin ainsi que les légumes sont autant d'ingrédients savoureux qui agrémentent les assiettes. Ces repas donnent l'occasion de se retrouver ensemble et de maintenir l'esprit de collectivité. Comme chaque année depuis l'ouverture, les personnes accueillies ont réalisé un menu complet pour les repas de Noël et du réveillon.



## Les activités

### L'Atelier cuisine

La cuisine est une activité riche en échanges et en apprentissages de la vie. Ce projet tient compte à la fois de l'individuel et du collectif en offrant aux personnes accueillies intéressées un moment socialisant mais aussi une passerelle vers l'autonomie. C'est un outil d'évaluation des professionnels pour évaluer le degré d'autonomie des personnes hébergées. Les ateliers cuisine ont lieu 1 à 2 fois par mois au Toit Solid'Air. Des repas culturels permettent de faire découvrir aux personnes accueillies une autre façon de cuisiner et de nouvelles saveurs. Les participants tissent des liens de partage et de convivialité.

### L'atelier dessin/peinture

« L'atelier dessin et peinture qui a été organisé par madame L. : chaque semaine nous nous réunissons avec quelques résidents, assistés par madame L. ont dessiné, faisaient des croquis pour ensuite peindre sur les toiles ; l'atelier m'a fait oublier un peu mes soucis, on discute entre nous pour faire mieux connaissance. On avait toutes les matières à notre disposition. C'était un très bon atelier. C'était ma première peinture, je garde un très bon souvenir de l'atelier. » Mr H.

### Le jardin

Cette activité vient compléter la démarche de développement durable.

### Le prêt de vélos

Le prêt de vélos a été initié en début d'année 2018 pour mettre à disposition des personnes accueillies un moyen de locomotion économique et écologique et encourager les démarches en autonomie, l'ouverture vers l'extérieur et la dépense physique. Les vélos ont été achetés d'occasion avec les personnes accueillies dans une logique de valorisation du recyclage et pour des raisons budgétaires. Une fiche d'emprunt ainsi qu'une procédure encadrent le bon fonctionnement des emprunts.



## 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

**P**réoccupé par le besoin de proposer un service et un accompagnement de qualité adaptée aux besoins individualisés de chacun, le pôle urgence de la Fondation de l'Armée du Salut de Reims inscrit le partenariat comme un élément fondamental.

Le partenariat est une opportunité d'intégrer une dynamique de secteur, en se rapprochant des dispositifs existants sur notre secteur géographique en vue d'élaborer un accompagnement social global.

Afin de mieux identifier les priorités à mettre en œuvre et d'élargir les possibilités d'offre de services, les services d'Hébergement d'Urgence s'inscrivent dans une recherche de connaissance des différents acteurs sociaux, sanitaires et administratifs de son territoire, représentés parmi les acteurs associatifs, institutionnels, locaux et nationaux.

### LOGEMENT / HÉBERGEMENT

*Accès et maintien à l'autonomie, avoir un chez-soi*

- Bailleurs sociaux,
  - Reims Habitat,
  - Foyer Rémois,
  - Plurial Novilia,
  - Comal Pact,
- DDCSPP,
- CAF,
- Centre Maternel,
- Maison de retraite/Maison relais,
- Famille gouvernante,
- Pension de famille,
- Foyer ARFO,
- ADOMA,
- FJT,
- CADA,
- Appartement thérapeutique,
- CHR.S.

### JUSTICE

*Aider les personnes à faire valoir leurs droits, à être aidé, à se mettre en règle avec l'État*

- Femmes Relais 51,
- SPIP,
- Maison d'Arrêt,

- Le MARS,
- Maison de l'Avocat,
- Service des tutelles,
- UDAF,
- Préfecture,
- Sous-préfecture,
- CIDFF,
- CIAM.

### ALIMENTAIRE / VESTIMENTAIRE

*Accès aux besoins primaires*

- SOS Bébés,
- Service du vêtement,
- Entraide protestante,
- Secours Catholique,
- Secours Populaire,
- Banque Alimentaire.

### SANTÉ

*Assurer prévention et suivi de la santé, accompagnement dans la fin de vie, acceptation du soin*

- CPAM/MSA,
- ARS,
- MDPH,
- Centre Marnais Promotion de la Santé,
- CAARUD,

- ANPAA,
- CAST,
- CMP/CMPP,
- CHU,
- Pharmacie de proximité,
- UMR/SOS médecin,
- Infirmier libéral,
- École dentaire,
- Point écoute jeune.

### INSERTION PROFESSIONNELLE

*Accès à l'emploi, maintien dans l'emploi, autonomie financière*

- Pôle emploi,
- Agence Interim,
- Mission Locale,
- CCAS,
- E2C,
- EPIS/Entreprise insertion,
- EPHID,
- Service Civique,
- ADMR,
- CAP Emploi,
- Service Militaire,
- SPP,
- ESAT.

### LES REPRÉSENTATIONS DU PERSONNEL

### FINANCEURS

- État, dotation globale versée au titre de l'aide sociale,
- Ville de Reims,
- Grand Reims,
- Personnes accueillies, participation financière,
- Département,
- DDCSPP.

### AUTRES

*Ouverture vers l'extérieur, bien-être et accomplissement de soi*

- AC-SE,
- Agence du Don en Nature,
- Trésor public,
- Bénévoles,
- SoliAct,
- Sciences Po,
- ASSOR accueil de jour,
- Troc'Occaz,
- OFII.

## L'évaluation

L'année 2020 a été l'aboutissement d'une démarche d'écriture du premier projet de service de l'Hu Diffus et de Toit Solid'Air. Ces projets sont venus concrétiser un travail mené depuis 2017 de diagnostic, de mise en conformité, de réflexions et d'actions pour garantir un accompagnement le plus qualitatif possible en lien avec les missions du service.

Le diagnostic s'est appuyé sur : Les bilans des objectifs 2017 et 2018, les réunions d'équipe, les réunions d'expression des personnes accueillies et CVS, les temps de concertation formels ou informels salariés et usagers, les entretiens annuels d'évaluation, les questionnaires de satisfaction et autres enquêtes (alimentaire, activités...), les rapports d'activité, les orientations stratégiques de la Fondation, le bilan d'évaluation interne. Pour compléter son diagnostic, les équipes ont rencontré plusieurs partenaires.

La démarche de rédaction du projet a été présentée officiellement en réunion d'équipe en janvier et février 2019. La rédaction s'est poursuivie jusqu'en janvier 2020. Le projet a été validé par l'ensemble des instances représentatives et le Siège en mai 2020.

Les axes stratégiques sont :

- **Qualité des prestations** (s'adapter aux typologies des publics, garantir l'accompagnement individualisé, améliorer les prestations alimentation/hygiène, assurer une meilleure traçabilité des actions menées, préciser les besoins en formation, adapter les projets collectifs aux besoins et demandes des personnes accueillies, prévenir les risques inhérents à la situation des usagers)
- **Bien-être et valorisation** (promouvoir la bientraitance, garantir le droit à la pratique religieuse et l'accès à un accompagnement spirituel, garantir le droit à la protection)
- **Ouverture vers l'extérieur** (développer le partenariat, améliorer la mobilité)
- **Promouvoir l'expression des personnes accueillies** (valoriser les autres formes de participation)

- **Développer des actions de développement durable** (promouvoir une consommation économique et écologique)

Pour tous ces items, une évaluation est réalisée en continu.

# RESSOURCES HUMAINES

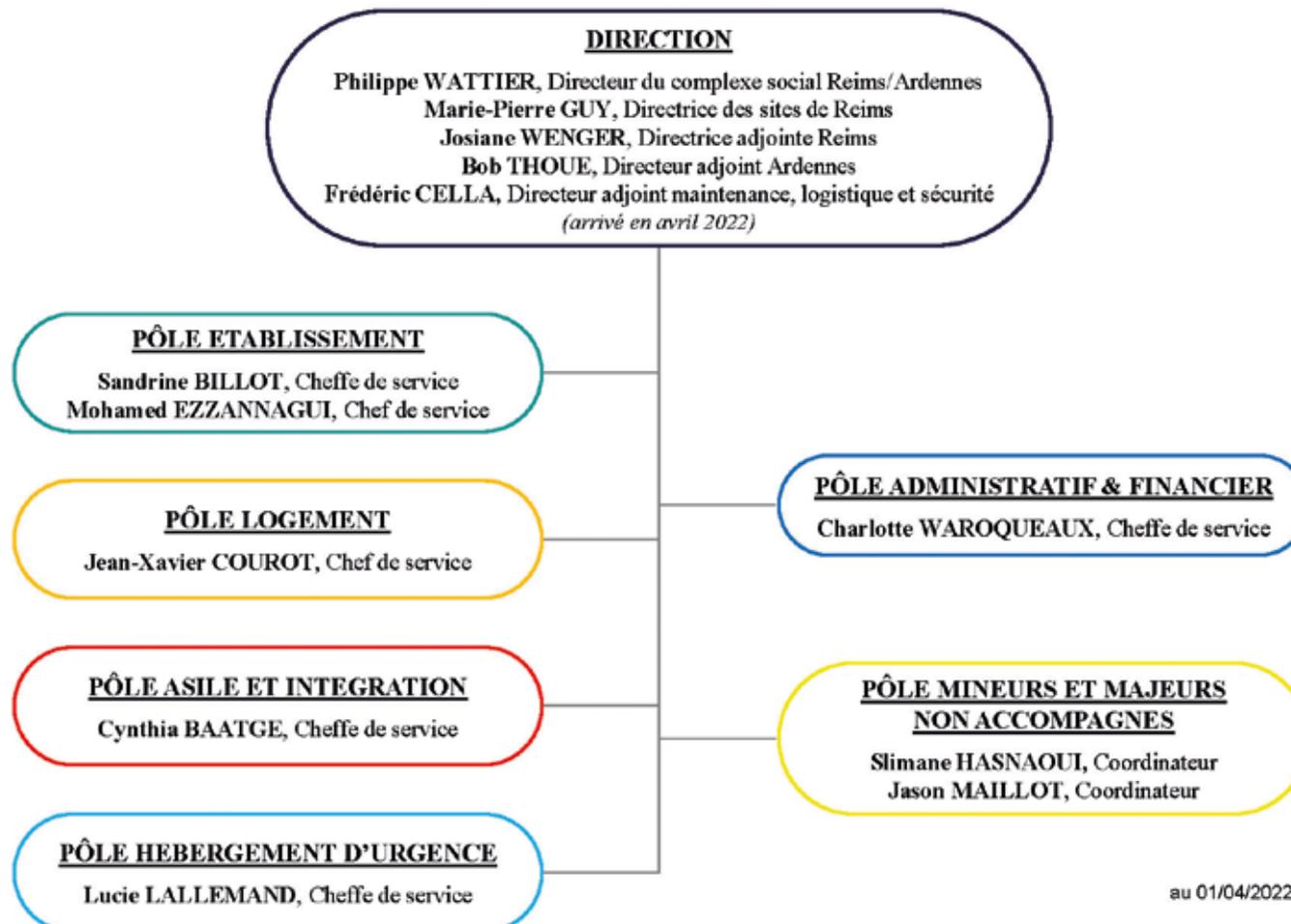
- Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes
- Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes
- Mouvements de personnels
- Information et coordination
- Formation continue
- Représentation du personnel, œuvres sociales
- Le Chargé de suivi TIC et indicateurs



# 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 évènements 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.

# RÉSULTATS FINANCIERS



# RÉSULTATS FINANCIERS

Au 1<sup>er</sup> 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
<b>I. Ses enjeux stratégiques pour les 5 prochaines années :</b>	
<b>1. Consolidation des fondamentaux</b>	
- 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
<b>2. Valorisation des atouts</b>	
- Les liens Fondation - Congrégation	p 13
- La mobilisation du bénévolat	p 14
- L'engagement à l'international	p 15
<b>3. Renforcement de l'impact</b>	
- 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
<b>II. Son ambition « Secourir, Accompagner, Reconstruire »</b>	p 21
• <b>Secteur Inclusion :</b>	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
• <b>Secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins</b>	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 &amp; 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 connaissent 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.

<b>Secourir</b>	Repérer, aller-vers, accueillir, écouter, protéger, orienter toute personne fragilisée
<b>Accompagner</b>	Soutenir dans la durée, prendre soin, encourager avec confiance, agir avec la personne au plus près de ses besoins et de ses attentes
<b>Reconstruire</b>	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<sup>ème</sup> 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	ACU/IRMA/ 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 - 129 lieux de distribution	1020	3000	4300	460
<b>Total</b>	<b>1760</b>	<b>4495</b>	<b>6985</b>	<b>554</b>

## • 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 CHRS, 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 CHRS 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.

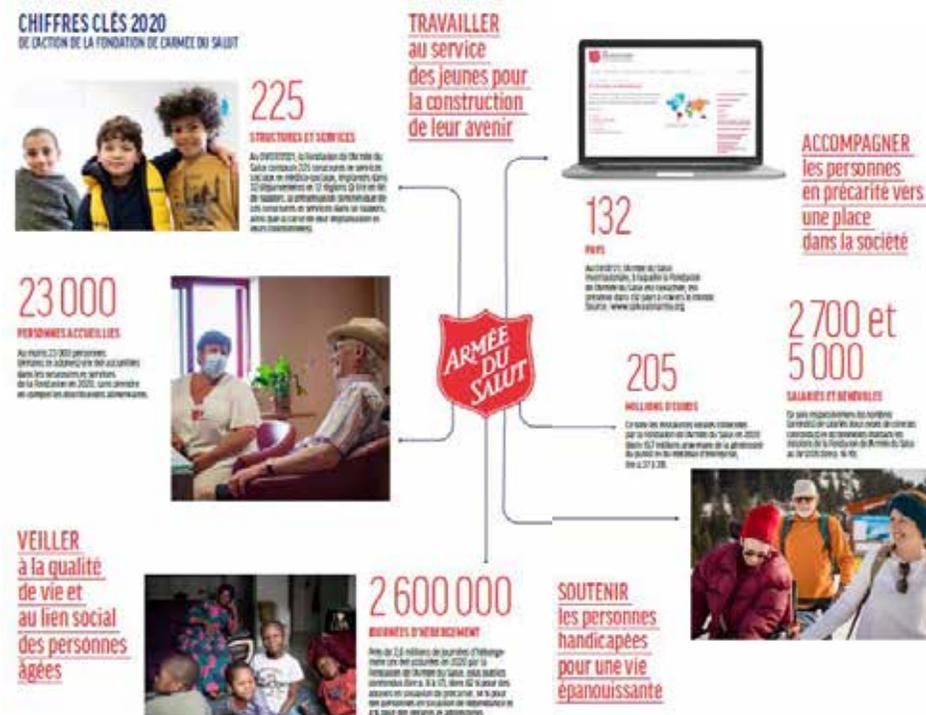
### La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- 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@armedusalut.fr](mailto:nhorizon@armedusalut.fr)

