

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 LOGEMENT 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 LOGEMENT

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 Logement

ACTIVITÉS

L'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL)

L'Accompagnement Réfugiés

Les places Femmes Victimes de Violences Conjugales

Le Bail Glissant

L'Intermédiation Locative

Le Projet Auto-Réhabilitation Accompagnée Renforcée (ARAR)

Interventions de la Psychologue

Les Partenaires

INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

Organisation du Service 34

RESSOURCES HUMAINES

	Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes	36
4	Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes	37
6	Mouvements de personnels	38
9	Information et coordination	
10	Formation continue	
13	Représentation du personnel, œuvres sociales	
	Le Chargé de suivi TIC et indicateurs	39

RÉSULTATS FINANCIERS 42

CONCLUSION ET PERSPECTIVES 44

ANNEXE 46

LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

- 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 Logement



LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

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 LOGEMENT

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.

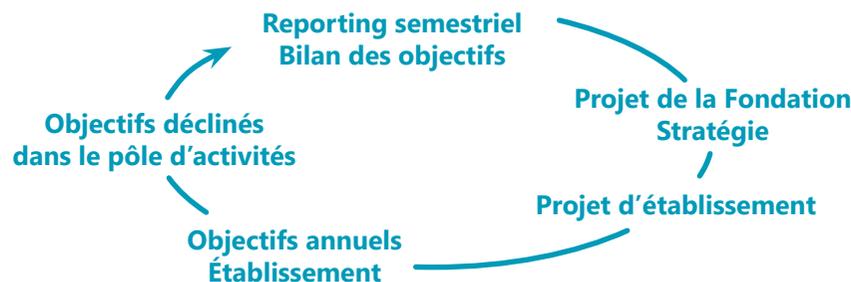


LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

Les relations entre les établissements et le Siège de la Fondation

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

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



Les Établissements et Services de la Fondation à Reims

QUELQUES ÉLÉMENTS D'HISTOIRE

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

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

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

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

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

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

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

LA PLACE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SUR LE TERRITOIRE

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

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

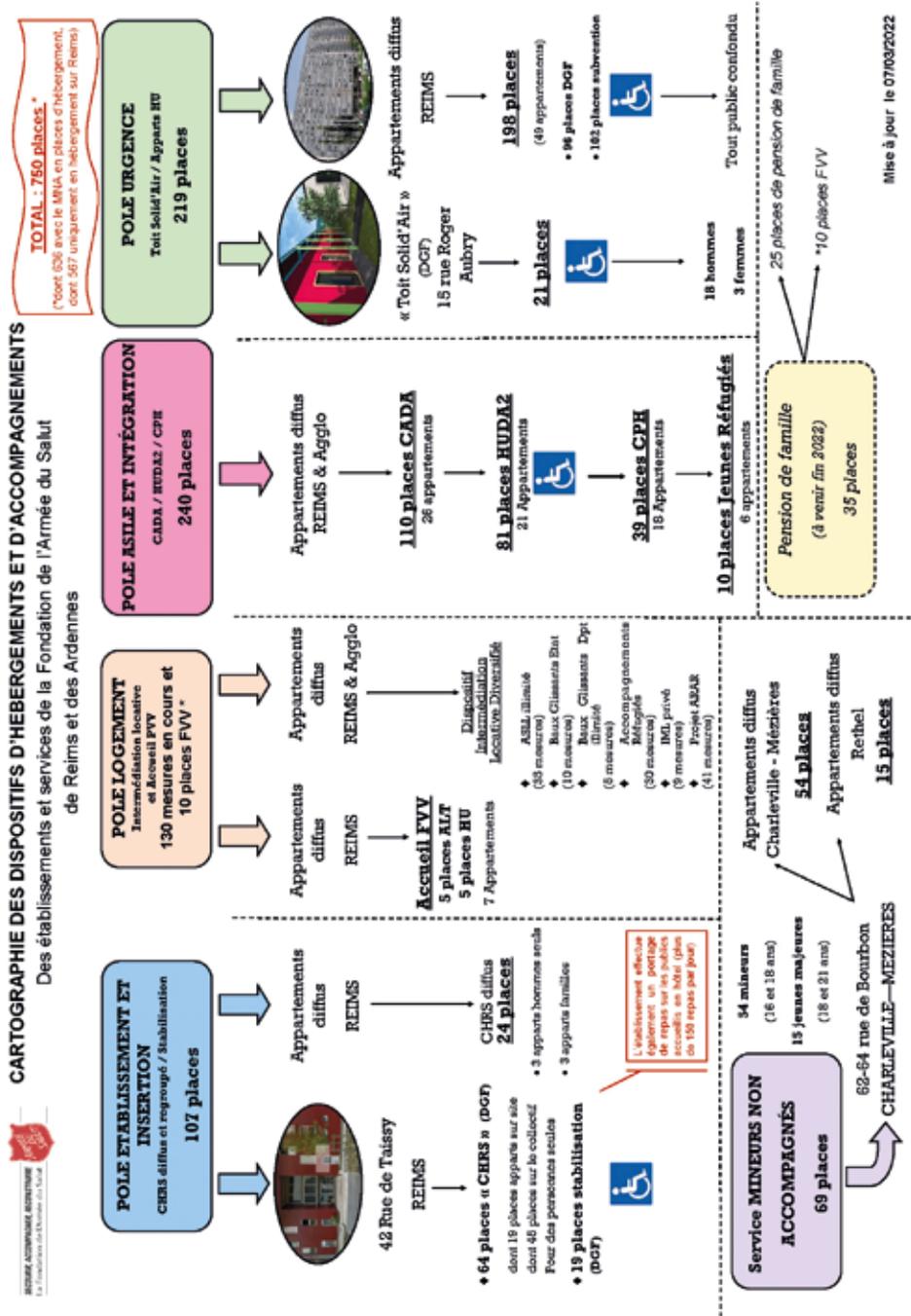
Au cours des 15 dernières années, avec une expérience de plus en plus affirmée auprès des publics en situation de rupture d'hébergement mais aussi auprès de ceux arrivant sur le territoire français, la Fondation de l'Armée du Salut a développée ses activités en ouvrant progressivement de nouveaux dispositifs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

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

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

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

LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES



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

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



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



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

LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

Description du Pôle Logement

« La notion de logement évoque la nécessité pour l'être humain de disposer d'un abri contre les aléas de la nature. Sa dimension économique est fondamentale : élément du patrimoine de la famille, le logement est une marchandise susceptible d'être achetée et vendue. Il exprime aussi la notion de domicile officialisant l'inscription de l'individu logé dans la société.

Le logement renvoie à l'habitat, c'est-à-dire l'ensemble des liens noués autour du logement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du logis. Les rapports sociaux à l'intérieur de la famille ont des effets sur l'organisation de l'espace de l'appartement ou de la maison. L'habitat, le chez-soi, est doté de caractéristiques symboliques et identitaires : il affirme une position sociale, un rôle à tenir, un statut. » - Fijalkow, Yankel. « Introduction », Yankel Fijalkow éd., *Sociologie du logement. La Découverte*, 2011, pp. 3-6.

La Fondation de l'Armée du Salut à Reims, répond à des besoins sociaux et sociétaux, depuis 2015. Cette volonté passe par l'accompagnement des publics au sein de leur habitation, et est depuis sept ans, traduite par des dispositifs spécifiques. Le Pôle Logement, a permis de mener à bien différents projets, tels que 10 000 logements accompagnés, en partenariat avec le bailleur social Reims Habitat ; le projet d'Auto-Réhabilitation Accompagnée (ARA), en collaboration avec l'Entreprise Sociale pour l'Habitat Plurial Novilia, jusqu'en juin 2019 ; le dispositif de bail glissant département et état ; ainsi que celui de l'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL).

Les dispositifs portés par le Pôle Logement permettent d'accompagner toujours plus de personnes pour un accès facilité au logement. C'est ainsi que grâce aux financeurs publics, et toujours dans cet esprit de collaboration, et de co-partenariat, le projet ARA devient au 1er juillet 2019, le projet d'Auto-Réhabilitation d'Accompagnement Renforcé (ARAR).

L'accompagnement s'ouvre vers une nouvelle typologie de public pour un accès au logement des demandeurs d'asile régularisés, par le dispositif de l'Accompagnement des Réfugiés.

Enfin, et toujours pour donner à chacun la chance de trouver dans leur habitat une

certaine sérénité, est proposé de l'Intermédiation Locative (IML).

L'année 2020 marque le début de l'accompagnement par le Pôle Logement de Femmes Victimes de Violences Conjugales (FVVC). Suite au Grenelle sur la problématique des violences faites aux femmes, le Nouvel Horizon a répondu à un appel à projet, et obtenu l'agrément pour l'ouverture de 10 places pour des Femmes Victimes de Violences Conjugales (FVVC). Depuis le printemps 2020, cet hébergement spécifiquement réservé à cette population est porté par le Pôle Logement sur des appartements éparpillés sur Reims.

Le développement des dispositifs depuis 2018 se traduit par une augmentation du nombre de ménages accompagnés. En 2018, 30 ménages ont été accompagnés dans le cadre de bail glissant et d'ASLL, 12 autres ont participé au projet ARA, et 17 au projet 10 000 logements accompagnés. En 2019, le nombre d'accompagnements s'élève à 111 toutes mesures confondues (ASLL, BG état et département, ARA et les nouveaux dispositifs ARAR, IML, Accompagnement des Réfugiés). En 2020, ce sont 173 ménages accompagnés qui bénéficient de mesures d'accès au logement. En 2021, on en dénombre 207.



Ce schéma permet de visualiser l'activité croissante des mesures depuis la création du pôle Accompagnement Vers et Dans le Logement, aujourd'hui appelé Pôle Logement pour éviter la confusion avec un dispositif anciennement dénommé Accompagnement Vers et Dans le Logement.

En septembre 2019, l'équipe se compose d'une Assistante Sociale (AS), une Conseillère en Economie Sociale Familiale (CESF), une Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale (TISF), de deux Médiateurs Techniques et d'une Cheffe de service.

L'accroissement de l'activité permet de recruter deux nouveaux travailleurs sociaux, une Conseillère en Economie Sociale Familiale et une Monitrice-éducatrice respectivement en février puis mars 2020.

Le recensement de besoins en suivis psychologiques a amené à proposer la présence d'une psychologue sur le Pôle, tous les jeudis.

L'ensemble des dispositifs se répartit depuis 2018, de la manière suivante :



ACTIVITÉS

- L'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL)
- L'Accompagnement Réfugiés
- Les places Femmes Victimes de Violences Conjugales (FVVC)
- Le Bail Glissant
- L'Intermédiation Locative
- Le Projet Auto-Réhabilitation Accompagnée Renforcée (ARAR)
- Interventions de la Psychologue



LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

L'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL)

ASLL permet « de prévenir les difficultés et favoriser une insertion durable des ménages fragiles qui accèdent à un premier logement, ou à un nouveau logement, en intervenant dès l'entrée dans les lieux », mais aussi, de « stabiliser la situation des personnes déjà logées rencontrant des difficultés liées au logement pour leur permettre de s'y maintenir » - Règlement intérieur du Fond de Solidarité pour le Logement 2016-2021.

En 2020, 64 mesures d'ASLL ont été signées, dont 41 mesures et 23 reconductions. 3 ont été annulées et un décès a eu lieu au cours de la mesure.

Depuis 2018, le nombre de mesures octroyées à l'Armée du Salut n'a cessé d'évoluer. Les mesures sont passées de 2 en 2018, à 56 en 2020 et à 64 en 2021. 14,28% d'augmentation.



OBJECTIFS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

En application de la Loi du 30/05/90, (dite loi Besson) et de la circulaire N° 90-89 du 7/12/1990, visant à la mise en œuvre du droit au logement, un dispositif d'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) a été mis en place au sein du pôle logement de l'Armée Du Salut.

« Article 6 : (...) Le fonds de solidarité prend en charge des mesures d'accompagnement social individuelles ou collectives lorsqu'elles sont nécessaires à l'installation ou au maintien dans un logement des personnes et des familles bénéficiant du plan départemental, qu'elles soient locataires, sous-locataires, propriétaires de leur logement ou à la recherche d'un logement (...) Les mesures d'accompagnement social donnent lieu à l'établissement de conventions conclues par le département avec les organismes ou associations qui les exécutent. »

Bien que l'ASLL soit un dispositif du Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL), il n'en résulte pas moins que dans les faits, les mesures mises en place concernent essentiellement un accompagnement social des ménages pendant les premiers mois de leur accès au logement, afin de sécuriser leur parcours.

Les objectifs généraux du dispositif

- Garantir une insertion ou un maintien durable des ménages concernés en difficulté sociale dans leur logement.
- Inciter les bailleurs à accueillir ou maintenir dans leur parc des ménages rencontrant des difficultés.
- Aider à la définition d'un projet logement ou de relogement.

Les demandes sont effectuées par le travailleur social référent du ménage avant son entrée en logement ou par l'organisme logeur, auprès du FSL, qui valide la durée de la mesure et le choix de l'organisme prestataire.

Les mesures d'A.S.L.L. peuvent être accordées pour une durée allant de 3 à 12 mois. Elles sont reconductibles si nécessaire, sur la base d'une évaluation transmise à la Commission FSL. En 2021, la durée moyenne d'octroiement d'une mesure ASLL, par le département s'élevait à 8 mois.

Elles peuvent concerner indifféremment les locataires des bailleurs sociaux du territoire : Reims-Habitat, Plurial Novilia et Foyer Rémois.

MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT

A l'Armée Du Salut, la priorité a été donnée au renforcement des visites à domicile afin de pouvoir permettre aux travailleurs sociaux de travailler sur le cadre de vie et d'accompagner la personne dans ses démarches en favorisant son intégration dans son environnement.

Pour chaque ménage bénéficiant de la mesure, des objectifs de travail sont établis.

Cette année a été marquée par la pandémie. Notre volonté a consisté à accompagner au mieux les personnes accompagnées. Pour cela nous avons continué les visites à domicile pour les personnes les plus vulnérables (personnes sans ressource, personne dans l'incapacité de se déplacer et surtout les personnes isolées, confrontées à la fermeture des espaces publics). Nous avons donc continué à nous rendre dans les domiciles en adoptant tous les gestes barrières.

Durant cette période nous avons pu bénéficier de masques, de gants, de gel hydroalcoolique, de protocoles sanitaires qui nous ont permis d'accompagner au quotidien les familles.

Au-delà des visites à domicile, nous avons eu le souci de maintenir le lien par téléphone. Nous avons constaté aussi une augmentation significative de correspondance par SMS.

A la fin du confinement nous avons reçu des messages de remerciements qui nous ont particulièrement touché.

Les objectifs opérationnels pour le ménage

- L'aide à l'installation et à l'appropriation du logement (entretien, bonne utilisation des lieux et des équipements).
- L'accompagnement budgétaire lié au logement en ce qui concerne le paiement du loyer, des charges locatives et des fournitures d'énergie.
- La facilitation de l'intégration dans l'immeuble, dans le quartier (équipements sociaux, écoles, etc.)
- Le respect du voisinage
- Le soutien aux démarches administratives par une orientation appropriée en direction des services concernés, afin de favoriser l'accès aux droits.
- La sensibilisation à l'utilisation et aux consommations d'énergies

Ce dispositif s'adresse à des ménages rencontrant des difficultés diverses, la plus fréquente étant liées aux démarches administratives. C'est souvent le premier point que soulève les bénéficiaires.

Nous réalisons un accompagnement que nous voulons global et nous nous adaptons au cas par cas. Ainsi, selon les besoins définis par les professionnels et les demandes des personnes accompagnées, la fréquence des interventions peut varier. Une visite à domicile est programmée une fois par semaine en début de mesure à une à plusieurs fois par mois ensuite.

Dans une logique de maintien dans le logement, nous sommes amenés à tenir compte des problématiques de santé. Nous travaillons l'accès aux soins, notamment dans les situations de troubles psychologiques/psychiatriques ou d'addictologie...

Nous apportons un appui dans la gestion du budget des personnes accompagnées. Ainsi, c'est la question des droits à ouvrir auprès de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, de la Caisse d'Allocations Familiales, de Pole Emploi, des Caisses de Retraites, de la Banque de France, la Maison Départementale des Personnes Handicapées, les sociétés de fournitures d'énergie. Nous travaillons aussi à la mise en place d'outils avec le chef de famille pour un suivi des ressources et des charges (loyer, factures d'énergie).

Nous sensibilisons les locataires aux gestes essentiels du quotidien permettant de réduire leurs consommations d'eau, d'électricité, de gaz et de chauffage, afin de réaliser des économies sur leurs factures d'énergie.

Pour les réparations de premier niveau qui leur incombent, l'accompagnement éducatif soutient les locataires dans la gestion des problèmes techniques.

Nous intervenons parfois dans des logements encombrés avec présence de nuisibles voire insalubres. Il est alors nécessaire de solliciter des entreprises spécialisées dans la désinsectisation. Quelques fois, nous jouons un rôle de médiateur et négociateur avec les entreprises qui font valoir leur droit de retrait.

Les problématiques psychologiques, de comportement, (bruit, violences) ou d'hygiène, de présence d'animaux ...peuvent engendrer des troubles de voisinages. Pour les résoudre, nous sommes amenés à faire une médiation entre les locataires, et entre le locataire et l'organisme logeur. Cette démarche de co-construction permet éventuellement de prévenir et d'éviter les récidives.

Pour un accompagnement pertinent et efficient, il est important de travailler avec les partenaires, comme les bailleurs sociaux, les circonscriptions départementales.

Par exemple, avec le Foyer Rémois, nous organisons des réunions afin de leur permettre d'avoir un regard sur l'avancé de la situation des personnes. Un travail permanent partenarial est assuré en continu avec l'ensemble des acteurs dont les services sociaux de secteur.

Tout ce travail ne peut se construire qu'avec les partenaires principaux :

- Le service des impôts, la mairie, le département, les tribunaux, le Centre Communal d'Action Sociale,...
- La préfecture, l'Office Français de Protection des réfugiés et Apatrides, les Ambassades, Office Français de l'Immigration et de l'Intégration, les traducteurs, ...
- Les maisons de quartier, les associations, le Collectif interculturel d'Accompagnement de Migrants, ...
- La Cellule Départementale de Recueil des Informations Préoccupantes,
- L'Education Nationale, le Dispositif de Réussite Educative, les auto-école,
- Les structures d'hébergement, l'épicerie sociale, SOS bebe...

L'étape du relais vers les instances de droit commun est prépondérante. En fin d'accompagnement, nous établissons un bilan de fin de mesure que l'on transmet au département. En parallèle, toujours dans un souci de travail en partenariat, nous informons le bailleur de la fin de mesure et du relais qui a été effectué avec l'assistante sociale du secteur. Cependant, certaines personnes gardent l'habitude de nous solliciter bien au-delà de la fin de la mesure.

Un bilan à six mois est réalisé : nous rencontrons à nouveau les personnes accompagnées afin d'évaluer la situation globale du ménage. Cela nous permet d'avoir une prise de recul sur nos pratiques professionnelles, d'assimiler des expériences et de développer nos compétences professionnelles.

Soulignons la difficulté de recontacter les ménages après 6 mois de fin de mesure (numéro de téléphone obsolète et refus de poursuivre la reprise de contact ou de rendre compte...).

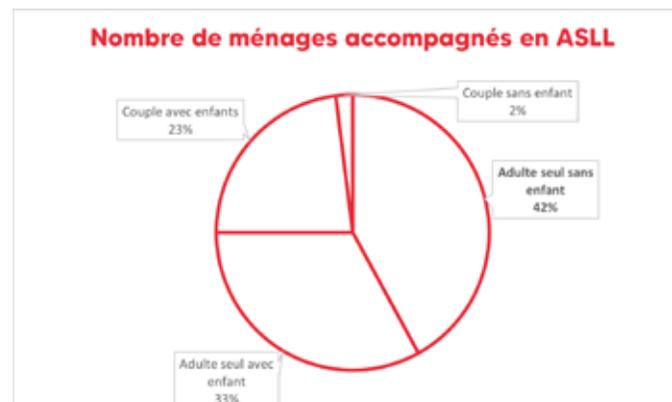
Cette démarche peut engendrer un nouveau processus d'accompagnement social et compromettre le relai fait préalablement avec les services sociaux du secteur.

TYPOLOGIE DU PUBLIC ACCOMPAGNÉ

L'admission en ASLL impose au ménage de relever du droit commun.

Typologie des ménages

Néanmoins, nous sommes amenés à accompagner un public hétérogène : les adultes seuls sont majoritaires (42% des ménages) mais nous accompagnons également des familles monoparentales (33%), des couples avec ou sans enfant (respectivement 23% et 2%) et ce sans distinction du genre ou de l'âge



Ressources des ménages

Rappelons que l'ASLL est souvent demandé dans le cadre de difficultés financières découlant de revenu instable, de situation précaire, de faibles ressources provenant des revenus sociaux comme le RSA, l'AAH ou encore les prestations familiales. 51 % des personnes perçoivent un faible salaire d'une activité à temps partiel et/ou à durée déterminée que viennent compléter des prestations familiales.



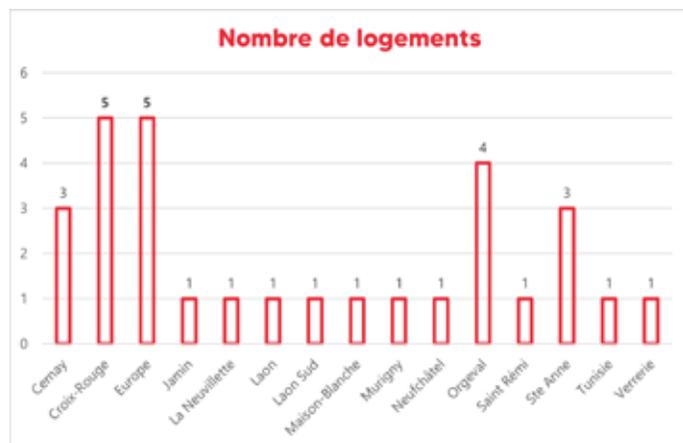
Durée moyenne de prise en charge

La durée de prise en charge varie de ... (minimal) à ... maximale. Cela dépend de la complexité de la situation et des capacités intrinsèques du ménage à se saisir des conseils de l'intervenant social. La durée d'accompagnement est principalement de 243 jours soit d'un an environ.

Nos missions sont donc multiples et nécessitent des compétences diverses et variées afin de garantir un accompagnement de qualité adapté aux besoins des personnes accompagnées.

Réactivité, adaptabilité et multi-partenariat sous-tendent l'activité des professionnels auprès des ménages confiés par le département pour l'accompagnement social lié au logement.

Sur le Pôle Logement, l'Armée du Salut est locataire de 30 appartements sur le territoire rémois répartis dans différents quartiers de la ville de Reims, selon le graphique ci-dessous.



LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

L'Accompagnement Réfugiés

L'accompagnement réfugiés a pour objectif premier de sécuriser le parcours locatif des personnes ayant obtenu une protection subsidiaire ou un statut de réfugié.

Pour les professionnels de la fondation de l'Armée du Salut, il s'agit de tout mettre en œuvre pour que la famille se réapproprie sa propre vie et se sente insérée localement. La durée de la mesure est de 12 mois. L'accompagnement réfugiés s'effectue principalement par le biais de visite à domicile, auprès des ménages.

Les visites à domicile sont prévues en moyenne tous les 8 jours en début de mesure et une fois par mois en fin de mesure.

La fréquence est adaptée aux besoins du ménage, de plus nous constatons que les situations se sont complexifiées et que les sorties rapides des structures d'hébergement amènent parfois des difficultés administratives associées.

Seuls les ménages concernés et sortant d'hébergement peuvent bénéficier de cet accompagnement. Ainsi, pour la plupart des mesures, une étroite collaboration est instaurée avec le pôle Asile de la Fondation de l'Armée du Salut (CPH et CADA).

A travers de cet accompagnement, nous intervenons de manière globale en tenant compte de la culture de chacun. Les missions principales sont liées à l'appropriation du logement (par ex, orientation pour l'achat de mobilier) et au respect des règles locatives (paiement des loyers et charges, respects du voisinage...) en laissant une liberté sur l'ameublement du logement.

Au premier abord cet accompagnement peut s'apparenter à l'accompagnement social lié au logement, cependant il a quelques particularités, il est destiné aux personnes ayant un statut administratif décidé par l'OFPRA. Ces personnes ont peu d'expérience locative en France. Généralement non familier au vocabulaire usuel et juridique lié au logement, ils peuvent également être allophones, ou en cours d'apprentissage de la langue française.

De plus à l'accompagnement dans les démarches administratives, s'inscrit une logique de socialisation et d'intégration.

Ainsi, l'accompagnement réfugié se veut global incluant par exemple l'accès au soin,

les droits relatifs aux étrangers (regroupement familial, traduction acte de naissance ...) l'insertion professionnelle, la création de micro-entreprise, ou l'inscription sur les formations, l'accès aux sports et à la culture pour les enfants en complément de la bonne relation entre le locataire et le bailleur.

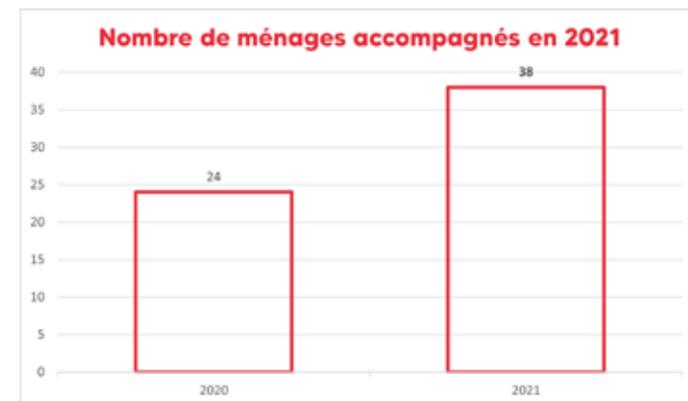
Les travailleurs sociaux mobilisent un réseau partenarial important autour des personnes en accompagnement réfugiés (ex : le CIAM, femmes relais 51, les maisons de quartiers, les agences d'intérim...).

La création de lien passe aussi par des temps d'échanges et de discussions empreints de confiance à travers par exemple le partage de repas.

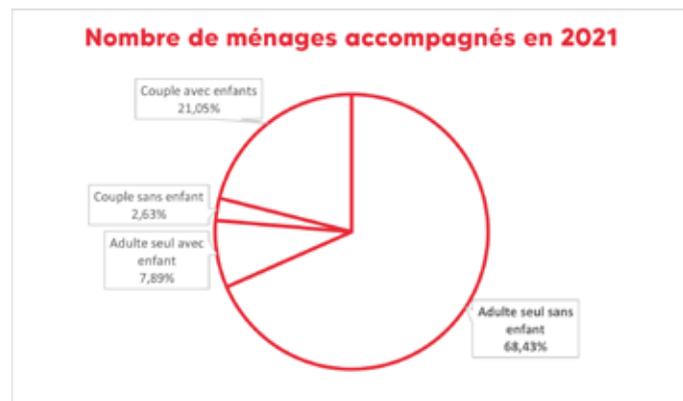
Au terme de la mesure, un bilan est organisé pour un relai efficace vers les services du département.

QUELQUES CHIFFRES

En 2021, 79 personnes ont intégré le dispositif. Le pôle Logement a accompagné en 2021, 38 nouveaux ménages sous le dispositif d'Accompagnement Réfugié, avec 14 ménages de plus que 2020 soit une augmentation de 58%.



Nous constatons que dans le cadre de l'accompagnement réfugiés, les personnes seules sont la typologie la plus représentative et le plus souvent des hommes seuls. Même si celle-ci peuvent être amenés à changer en cours d'accompagnement si la personne seule souhaite demander la réunification familiale et que celle-ci aboutit dans le délai des 12 mois.



Témoignage

Famille M : « Nous avons été accompagnés pendant 1 an par l'armée du Salut à notre sortie du CPH. Cela nous a permis, d'être aidé dans nos différentes demandes liées ou non à notre appartement. Nous avons rencontré des problèmes avec notre premier appartement. Le fait d'avoir un travailleur social avec nous, nous a permis de rentrer en relation avec le bailleur pour demander une mutation. La mutation a été acceptée et ça nous a permis d'être plus sereins et mieux installés dans notre second appartement. »

LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

Les places Femmes Victimes de Violences Conjugales

L'ACCUEIL

Le dispositif d'accompagnement « Femmes Victimes de Violences Conjugales » a été ouvert sur le Pôle Logement en juillet 2020. Cela répond à l'ouverture de places financées à la suite d'un appel à projet déposé en 2019.

Toute femme avec ou sans enfant, victime de violences conjugales (psychologiques, verbales, physiques, sexuelles, économiques, administratives) de la part de leur conjoint ou ex-conjoint ayant ou non déposé plainte peut être hébergée sur un appartement loué aux bailleurs sociaux par la Fondation de l'Armée du Salut. Le but étant dans un premier temps d'assurer la sécurité des personnes. Les logements avec des entrées sécurisées, anonymés sont situés dans différents quartiers de Reims. Une vigilance est apportée sur l'ameublement pour garantir un confort, un effet « cocooning ».

L'accompagnement social proposé dans le cadre de l'hébergement permet aux personnes de se reconstruire, d'effectuer les démarches pour la recherche d'un logement, et toutes celles afférentes à leur situation de violence (dépôt de plainte pour violence, vol de document, vol de données financières, et autre).

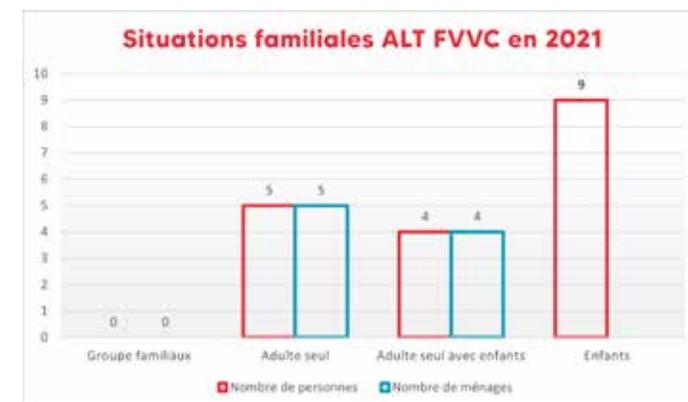
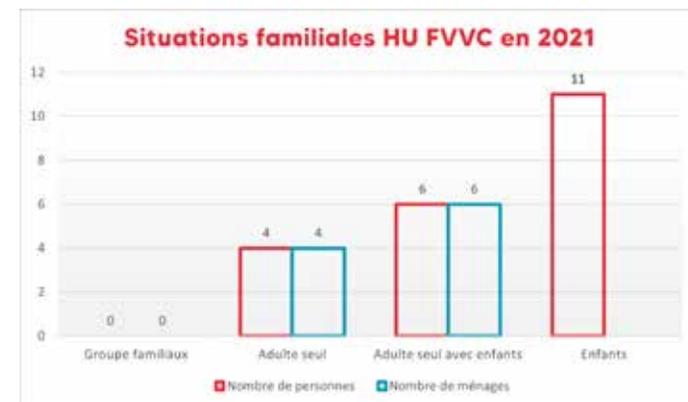
Certaines situations amènent les travailleurs sociaux au-delà des missions de base, puisqu'ils accompagnent les personnes dans l'ouverture de compte bancaire, le premier passage en préfecture, la création de dossier CAF et autre, l'achat de téléphone portable...

Au-delà des démarches administratives, l'accompagnement social conduit aussi à valoriser la personne pour faire remonter son estime de soi, nourrir la confiance qu'elle peut avoir dans son avenir et à construire un projet personnel. Si des enfants sont présents, un travail est mené pour aider la femme à retrouver pleinement son rôle de mère et sa place d'adulte.

La Fondation de l'Armée du Salut de Reims, s'est vue attribuée 10 Places répartie équitablement entre HU et ALT sur 3 studios et 4 T3.

QUELQUES CHIFFRES

En 2021, le Pôle Logement a accompagné 19 femmes victimes de violences conjugales avec ou sans enfants soit un total de 39 personnes.



La durée de l'accompagnement peut être de 6 mois renouvelable en fonction des besoins.

La durée d'hébergement peut durer plusieurs mois. Ce temps d'accompagnement peut s'expliquer par le peu de logements adaptés, et par les conséquences de l'ANRU.



L'ÉVOLUTION

Pour 2022, une réflexion est menée pour regrouper les personnes victimes de violences conjugales avec leurs enfants dans des hébergements individuels et adaptés au sein d'un même site protégé, avec une présence éducative accrue.

Le Bail Glissant

OBJECTIFS

Le bail glissant est un dispositif d'insertion par le logement, permettant à des ménages rencontrant des difficultés de pouvoir devenir locataire, ou plus précisément sous locataire. Ce dispositif intervient dans le cadre de la Loi Alur.

Il fait intervenir trois acteurs, qui sont : le propriétaire du logement, (soit un bailleur social, soit un particulier), le locataire en titre (dans le cas présent, l'Armée Du Salut) et la personne/le ménage qui occupera les lieux (le sous locataire).

Tous ces protagonistes sont tenus par trois documents contractuels permettant ainsi d'établir la mise en œuvre du bail glissant. Ces trois documents sont :

- Un contrat de location établi entre le locataire (bailleur ou privé) et l'Armée du Salut. Ce contrat prévoit notamment les conditions de glissement de bail.
- Un contrat de sous location établi entre l'Armée du Salut et le ménage.
- Une convention tripartite signée entre le bailleur, l'Armée du Salut et le ménage.

Durant toute la période du bail glissant, un accompagnement social global est effectué auprès des ménages. C'est-à-dire que nous travaillons sur différents aspects de la vie quotidienne, comme la gestion du budget (paiement du loyer, de la caution, des charges liées au logement, ...), l'ouverture ou le cas échéant, le maintien des droits (APL, prestations familiales, RSA, sécurité sociale, ...), l'appropriation du logement (entretien, achat de mobiliers de première nécessité, ...), l'insertion professionnelle, permettant ainsi de sécuriser le maintien dans les lieux (recherche d'emploi, de formation rémunérée, ...), la santé avec l'accès ou le maintien du suivi médical, l'ouverture à la culture avec les dispositifs du quartier, ou encore la gestion administrative (apprentissage de l'ouverture régulière du courrier, de son traitement, reconnaissance des administrations, effectuer les démarches en autonomie ou savoir solliciter le bon interlocuteur, ...).

L'objectif est de permettre au ménage d'acquérir autonomie et confiance en soi si bien qu'à la fin de la mesure il puisse devenir locataire en titre. La pertinence d'une relation privilégiée avec le propriétaire anticipe le glissement de bail au nom du ménage.

Ce glissement s'effectue au bout d'une année d'accompagnement, permettant ainsi de travailler avec le ménage sur tout un cycle de location (comprenant la taxe d'habitation, la régularisation des charges) limitant ainsi la mise en difficulté du ménage une fois le bail glissé.

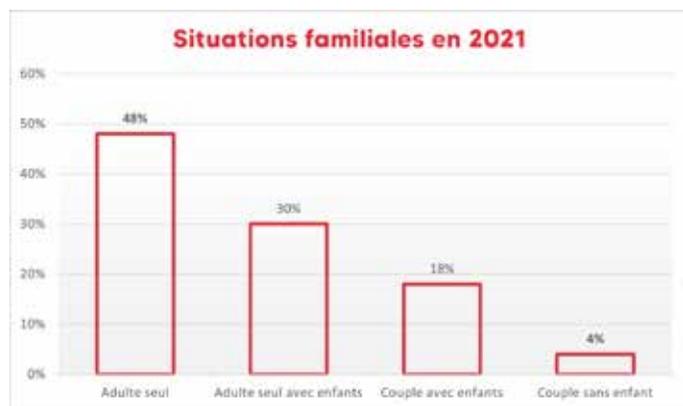
Les travailleurs sociaux adaptent leur accompagnement aux situations et aux besoins des ménages. Les horaires des rencontres, les lieux et la temporalité de ceux-ci sont organisés en adéquation avec les ménages selon leur rythme de vie. Deux types de baux glissants sont possibles :

- Les baux glissants financés par l'Etat à destination des ménages sortants des dispositifs d'hébergements ;
- Les baux glissants financés par le Département à destination de tous les publics. Le bail glissant départemental permet à l'ensemble des organismes sociaux (CCAS, Circonscription, mandataires judiciaires, travailleurs sociaux dans des associations...) ou aux bailleurs de solliciter ce dispositif pour un ménage en difficulté.

QUELQUES CHIFFRES

Pour les baux glissants état, les salariés interviennent au nombre de quatre. Deux Conseillères en Economie Sociale Familiale, une Assistante de Service Sociale et une Monitrice éducatrice.

Typologie du public accompagné



Les adultes seuls sont majoritaires (48% des ménages) mais nous accompagnons également des familles monoparentales (30%), des couples avec ou sans enfant (respectivement 18% et 4%) et ce sans distinction du genre ou de l'âge.

50% des personnes en bail glissant sont détenteurs de titre de séjour de moins de 5 ans n'ouvrant donc pas droit au RSA. Cela explique l'entrée en bail glissant puisque ce type de ressources n'assure pas de garantie suffisante pour les bailleurs.



En 2021, 75% des baux ont glissés aux noms des personnes accompagnées.

Témoignage

Madame V : « Heureusement que l'Armée de Salut a été là. Nous étions chez un propriétaire privé et l'immeuble menaçait de s'effondrer. Elle ne faisait rien et nous vivions dans la peur. Avec mon conjoint on travaille en intérim et notre dossier n'était pas suffisant pour les bailleurs. Le bail glissant nous a permis de nous reloger rapidement et gagner en tranquillité »

LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

L'Intermédiation Locative

ORIENTATION DES PERSONNES

En 2021, 16 ménages ont été accompagnés dans le cadre de l'intermédiation locative. 80% des personnes sont sortante de structure collective type CHRS, hébergement d'Urgence, CADA.

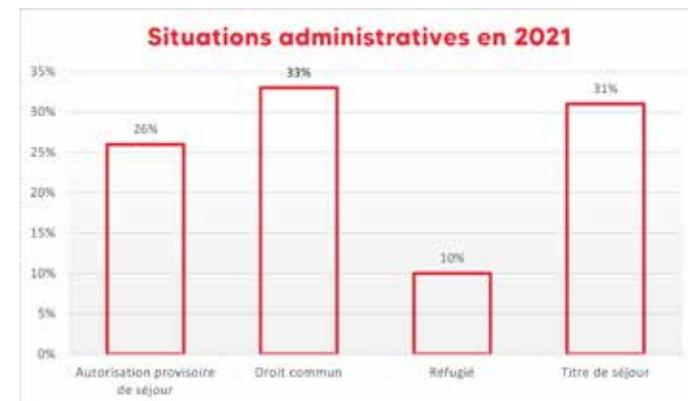
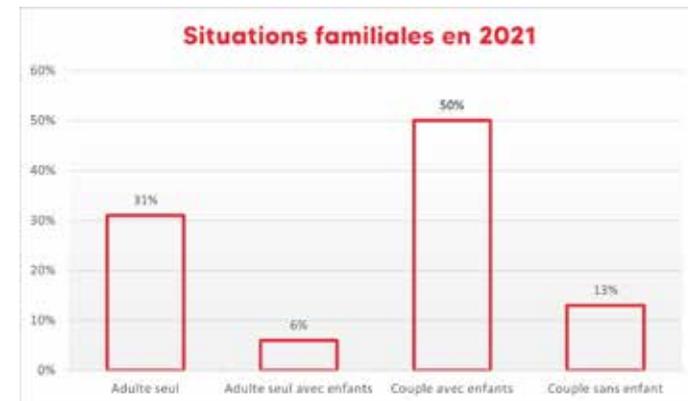
Une personne est entrée en sous-location par IML suite à une longue hospitalisation, un retour en structure collective ne lui aurait pas été pertinent (problématique d'addictologie). Deux ménages ont fait face à l'effondrement de leur immeuble et se retrouvaient sans solution.

SITUATION DES SOUS LOCATAIRES

La situation administrative des bénéficiaires est plus souple que pour une entrée en bail glissant, par exemple, les réfugiés (10% des ménages accompagnés en IML), les personnes sans titre de séjour (31%), ou sous Autorisation Provisoire de Séjour (APS ; 26%) peuvent y prétendre.

NB : L'Autorisation Provisoire de Séjour permet l'accès au logement chez les bailleurs privés. Notons qu'en milieu et fin de mesure IML, les Autorisations Provisoire de Séjour ont glissé vers des titres de séjour permettant l'ouverture de droits : APL, allocation de retour à l'emploi.

Concernant les autres orientations, l'accès à l'IML est en lien à l'instabilité dans le parcours locatif et à de l'endettement (Un tiers) voir du surendettement.



ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Pour 53% des personnes il s'agit d'un premier accès au logement autonome. Les demandes sont importantes notamment sur les démarches d'accès et de maintien des droits, la gestion budgétaire mais aussi le soutien dans la résolution des problématiques liées au logement (compréhension de la facture, résolutions des problèmes techniques, démarches vers le bailleur).

L'encaissement des loyers du sous locataire est effectué par le travailleur social. Nous pouvons observer des difficultés dans les versements ce qui donne lieu dans la majorité des situations à un travail budgétaire.

En 2021, trois ménages sont en dette de loyers de plus de 1000 euros :

- Une famille est en dette liée à la fin de mission d'intérim de par l'absence de chantier. La famille ne pouvant pas prétendre au RSA car moins de 5 ans de titre de séjour. Les droits ARE ont mis du temps à se débloquer.
- Une famille a rompu le lien malgré l'aller vers, et l'adaptabilité de l'accompagnement. Une procédure d'expulsion est en cours
- Une personne seule présente des problématiques liées au maintien du soin en psychiatrie, entraînant une continuité fluctuante dans l'accompagnement social et des difficultés dans l'accès et le maintien des droits.

La moyenne de séjour en IML est de 378 jours.

Les freins identifiés pour ne pas glisser le bail sont essentiellement d'ordre financier, puis d'ordre administratif qui compromettent un accès au logement tant chez les bailleurs sociaux que privés.

En 2021, 4 baux (25% des ménages accompagnés) ont glissé au nom des ménages avec une durée d'accompagnement de 15 mois en moyenne.

LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

Le Projet Auto-Réhabilitation Accompagnée Renforcée (ARAR)

Le projet « Auto-Réhabilitation Accompagnée Renforcée » (ARAR) fait suite à l'action Auto-Réhabilitation Accompagnée. Cette action part d'un constat partagé avec les trois bailleurs sociaux de l'agglomération rémoise (PLURIAL NOVILIA, LE FOYER REMOIS et REIMS HABITAT) : Précarité rime souvent avec difficulté de s'approprier son logement.

A partir d'un accompagnement technique de proximité, l'objectif du projet ARAR est d'amener les locataires à réinvestir leur logement et leur immeuble, et plus globalement, leur quartier.

La plus value de ce projet repose sur une construction pluri partenariale qui permet

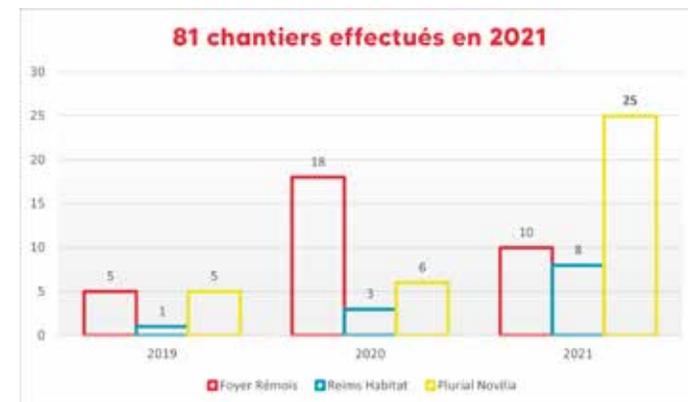
- De partager un diagnostic sur les situations,
- De proposer des solutions innovantes collaboratives et enfin,
- Sur la conviction que les personnes concernées doivent être mises en capacité d'agir elles-mêmes pour améliorer leur lieu de vie.

L'action est pluriannuelle, elle a démarré en juillet 2019, pour prendre fin en juin 2022.

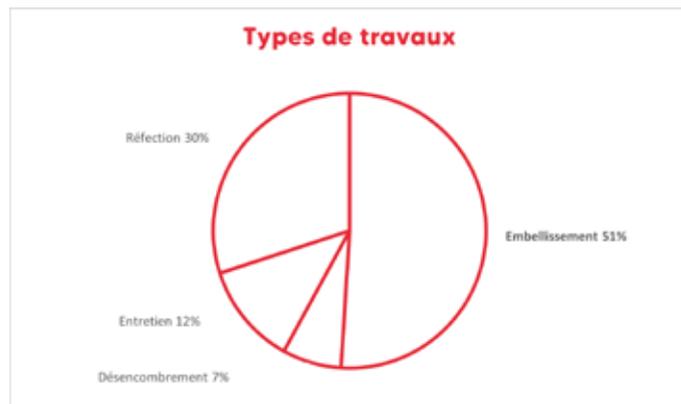
L'année 2021 rime avec la reprise d'un rythme de croisière, avec une équipe au complet après une période de recrutement difficile, jusqu'en mai 2021 et un maintien des chantiers malgré des restrictions sanitaires toujours en rigueur. Ainsi, les médiateurs techniques Frédéric MOHON et Nuhî GRAJQEVCI sont arrivés respectivement en février et en mai et la TISF Séphora MACKPAYEN en avril 2021 après des vacances de poste de plusieurs mois.



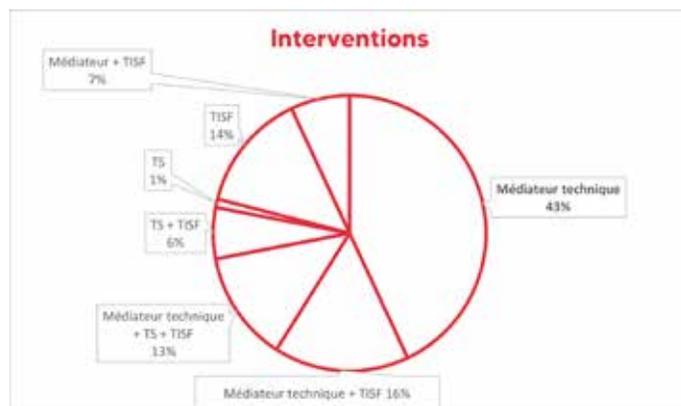
Conseillers sociaux des Bailleurs et Professionnels de l'Armée du Salut se réunissent chaque mois pour discuter des nouvelles situations, et décider de leur admission dans le dispositif, pour assurer un suivi sur les situations en cours, 11 comités de suivi avec chacun des bailleurs ont été assurés courant de l'année 2021. Le CMP, le service social de secteur, l'UDAF peuvent être représentés car ce sont des services orienteurs qui peuvent signaler le besoin d'un accompagnement spécifique dans le logement, avant même que le bailleur ne soit interpellé.



Travaux	Foyer Rémois	Reims Habitat	Plurial Novilia	Total
Embellissement	30	16	27	73
Désencombrement	2	7	1	10
Entretien	6	6	6	18
Réfection	21	5	17	43



Interventions	Foyer Rémois	Reims Habitat	Plurial Novilia	Total
Médiateur technique	16	12	26	54
Médiateur technique + TISF	10	5	5	20
Médiateur technique + TS + TISF	8	4	4	16
TS + TISF	1	3	3	7
TS	1	0	0	1
TISF	4	7	7	18
Médiateur + TS	5	2	2	9



UNE SITUATION QUI PERMET DE COMPRENDRE L'INTÉRÊT DE L'INTERVENTION SÉQUENTIELLE DE DIFFÉRENTS PROFESSIONNELS SUR LE DISPOSITIF ARAR

M. vit dans un studio avec son ex-femme. Il n'a plus de ressources depuis plus d'un an car il n'a pas pu effectuer différentes démarches son droit RSA a été suspendu et les droits à la retraite non finalisés. M. ne payait plus le loyer et une procédure

contentieuse allait être engagée. De plus, le logement est encombré car M. héberge son ex-femme dans le logement d'une surface de 14m². Une intervention technique n'a pas pu être réalisée au niveau du robinet de l'évier car celui-ci n'était plus accessible.

La situation a été orientée au comité de suivi ARAR en septembre 2021. Dans un premier temps, l'objectif est de mettre en place un accompagnement pour l'ouverture des droits et des démarches administratives et dans un second temps, un travail autour du logement afin d'envisager une mutation dans un logement plus grand.

La travailleuse sociale a pu définir les besoins en termes d'accompagnement afin de maintenir M. dans le logement. Les démarches effectuées sont : demande RSA et retraite, lien avec les différents organismes : CAF, CARSAT, Conseil Départemental..., souscription d'une assurance habitation, demande d'aides financières, lien avec le bailleur pour la reprise des paiements et problèmes techniques,

A ce jour, la demande de retraite a été déposée et est en cours de traitement. Le droit RSA a été ouvert en attendant la retraite. Le paiement du loyer a pu donc être repris de manière durable et un plan d'apurement a été mis en place avec l'agence, permettant à M. de percevoir de nouveau les APL.

Ensuite, un travail autour du logement mis en place avec la TISF prévoit le désencombrement, enfin une mesure ASLL sera demandée afin de poursuivre l'accompagnement.

Interview

Voulez-vous bien vous présenter s'il vous plait ?

Je m'appelle Mme M., cela fait six mois que je participe au projet ARAR.

Que vous a apporté le dispositif ARAR ?

Le projet ARAR m'a apporté beaucoup de réconfort et d'aide, surtout avec une personne très gentille qui a très bien su me soutenir, me supporter...

Quel est le rôle de la TISF ?

Le Rôle de la TISF : c'est une personne gentille, agréable, J'attends chaque semaine votre passage le jeudi, vous m'enlever une grosse épine du pied, rien qu'en vous voyant, vous me redonnez le sourire

Pourriez-vous proposer le projet ARAR à une connaissance ?

Je peux conseiller le projet ARAR car il est très bien, je voudrais en parler à des personnes qui sont dans l'embarras, ont besoin d'une aide, comme moi, je ne regrette pas d'avoir fait partie de ce projet

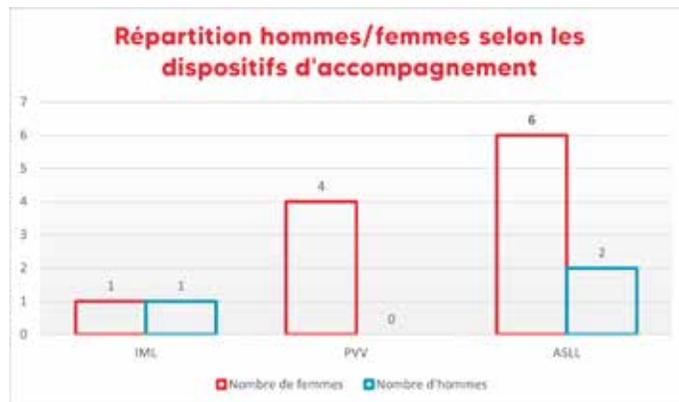
LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

Interventions de la Psychologue

Dans le cadre des interventions de la psychologue dans les services du pôle Logement, à raison d'1 journée par semaine, nous pouvons compter beaucoup de temps de travail administratif et beaucoup de temps de travail de concertation entre collègues : Le temps de présence aura majoritairement été investi pour soutenir les collègues dans les accompagnements de personnes accompagnées dans leur logement, et ce, quel que soit le dispositif d'accompagnement, avec une centaine d'heures mobilisées, qui représente un pourcentage de 30% du temps de travail.

Ces temps d'échange avec les collègues permettent ensuite, peut-être, de prévoir ensemble une mise en relation avec la personne : soit par une première visite à domicile commune, soit une première rencontre au bureau, soit encore une rencontre directement dans le logement, sans présence du collègue. Cette analyse fine de la mise en relation permettra souvent une meilleure adhésion de la personne et un suivi psychologique qui peut s'engager à long terme.

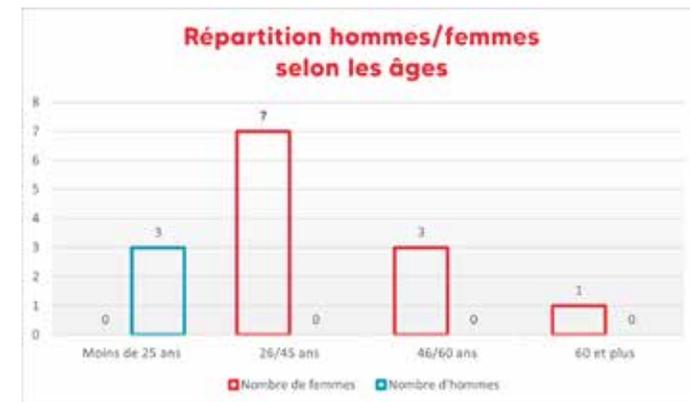
Au cours de l'année 2021, la psychologue en poste a donc pu rencontrer 14 personnes accompagnées, 11 femmes et 3 hommes, avec une répartition par service d'accompagnement et par âge comme suit :



100% de personnes rencontrées dans le cadre du dispositif « Personnes Victimes de Violences » sont des femmes.

Concernant le dispositif « Accompagnement Social Lié au Logement », la psychologue a rencontré 8 personnes : à proportion 2/3 de femmes – 1/3 d'hommes.

Concernant le dispositif d'« InterMédiation Locative », 1 homme rencontré, 1 femme

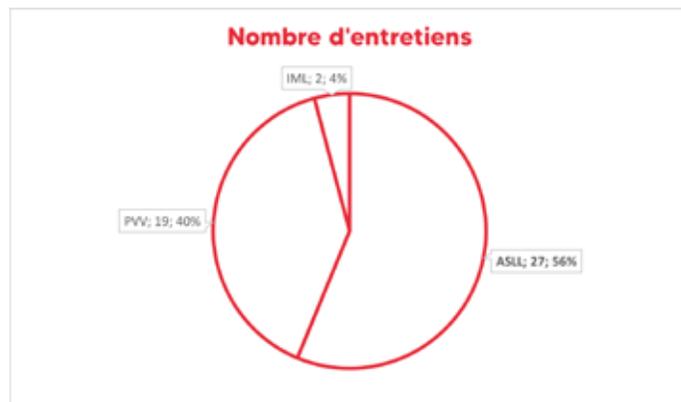


Pour l'instant, aucune personne de moins de 25 ans n'a encore pu être rencontrée. Le travail d'accompagnement est effectué pour eux grâce aux concertations avec les collègues, qui ont un accès dans les domiciles des jeunes.

10 personnes rencontrées ont entre 26 et 45 ans et représentent 72 % des personnes, mais 100% des hommes sont de cette tranche d'âge.

1 seule femme de plus de 60 ans est rencontrée régulièrement.

Les personnes accompagnées, pour lesquelles une première rencontre a été mise en place, ont pu investir le suivi avec un total de 48 entretiens effectifs, la fréquence pour chaque personne pouvant varier de 1 à 10 consultations, dans le bureau ou en visite à domicile, selon les besoins et les évolutions de situation, pour des consultations en psychologie pour des séances en kinésiologie (2 personnes ont adhéré à la technique, avec 3 séances chacune)



LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

Les Partenaires

Parentalité

- PMI,
- Assistante Sociale de secteur,
- Collaborateur de structure médico-sociale.

Santé

- CMP,
- ANPAA,
- CAST,
- MDPH.

Emploi

- Garantie jeune,
- Mission Locale,
- Pôle Emploi.

Logement

- Le Foyer Rémois,
- Reims Habitat,
- Plurial Novilia,
- DDCSPP,
- SIAO,
- SILS,
- Propriétaires privés.

Le Pôle Logement par ses différents dispositifs est enclin à travailler régulièrement avec des partenaires. Ce pôle comprend en moyenne une vingtaine de partenaires et financeurs.

Aide aux paiements

- CCAS,
- UDAF.

Accès droit

- CAF,
- CPAM,
- CIAM,
- Entraide protestante.

Approvisionnement

- Banque Alimentaire.

Violence

- CIDFF,
- Femmes Relais 51.

INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

- Organisation du service



LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

Organisation du Service

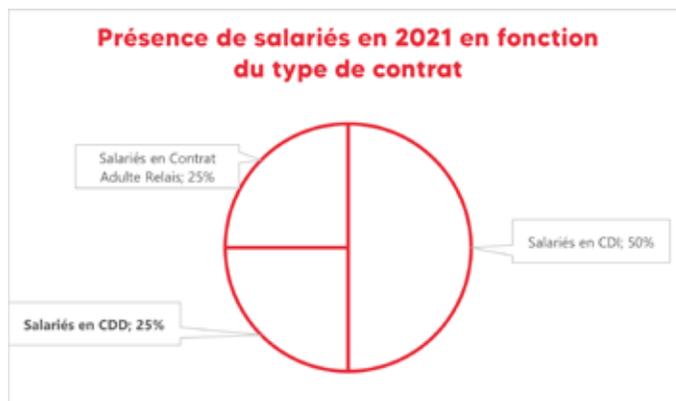
LES MOYENS HUMAINS AU 31/12/2021

Le Pôle Logement était, depuis 2016, situé dans les locaux du Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS). Le service a déménagé courant février 2021, afin de devenir un service à part entière et externalisé. Au 31/12/2021, le Pôle Logement est composé d'une équipe de deux Conseillères en Economie Sociale et Familiale (CESF), d'une Assistante de Service Sociale (ASS), d'un Moniteur-Educateur (ME), d'une Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale (TISF), d'un poste de Chef de Service vacant (CDS) et d'une Directrice Adjointe (DA).

La montée en charge des effectifs salariales s'est fait au fur et à mesure que l'effectif des mesures prenaient de l'ampleur.

Quatre personnes disposaient d'un CDI en 2021, deux personnes d'un CDD, et deux salariés étaient sous contrat adulte relais.

- ASS, (1 ETP, CDI),
- Médiateur technique ARAR, (2 ETP, contrat adulte relais),
- CESF, (0,5 ETP mesures Logement + 0,5 ETP ARAR, CDI),
- CESF, (1 ETP, CDD),
- ME, (1 ETP, CDD),
- CDS, (1 ETP, CDI),
- DA, (CDI).



LES MOYENS MATÉRIELS

Les moyens matériels mis à disposition sur le service, comprennent, huit ordinateurs et un serveur, quatre véhicules dont deux véhicules seront utilisés par les médiateurs techniques pour le projet d'Auto-Réhabilitation d'Accompagnement Renforcé (ARAR). Un ordinateur est disponible pour chaque travailleur social, un ordinateur pour la Cheffe de service et les médiateurs techniques et la TISF.

Concernant les véhicules de service, ce sont trois véhicules qui sont mis à disposition de l'équipe, qui intervient exclusivement en visites à domicile. Sur le projet ARAR, chaque médiateur technique dispose d'un véhicule pour partir sur les chantiers ARAR ainsi que la TISF pour effectuer ses visites à domicile.

LES RÉUNIONS DE SERVICE

L'équipe se réunit tous les mercredis. Ces temps d'échange sont essentiels pour l'équipe éducative. Ils permettent une cohésion et des débats autour des différentes situations.

LES RÉFÉRENCES SOCIALES

Les suivis sociaux sont effectués par les salariés, et chacun a une moyenne de 25 mesures actives. Les mesures actives sont des mesures en cours, et qui sont financées. Il y a parfois des mesures dites « en veille », néanmoins celles-ci ne sont plus financées du fait d'une fin de contrat. Pour exemple, il peut rester sur les services des personnes en sous-location à l'Armée du Salut pour finir d'épurer une dette, ou bien, pour maintenir une veille, le temps que la personne accompagnée puisse effectuer les démarches nécessaires au glissement de bail. C'est le cas, en 2021, pour deux mesures en bail glissant.

RESSOURCES HUMAINES

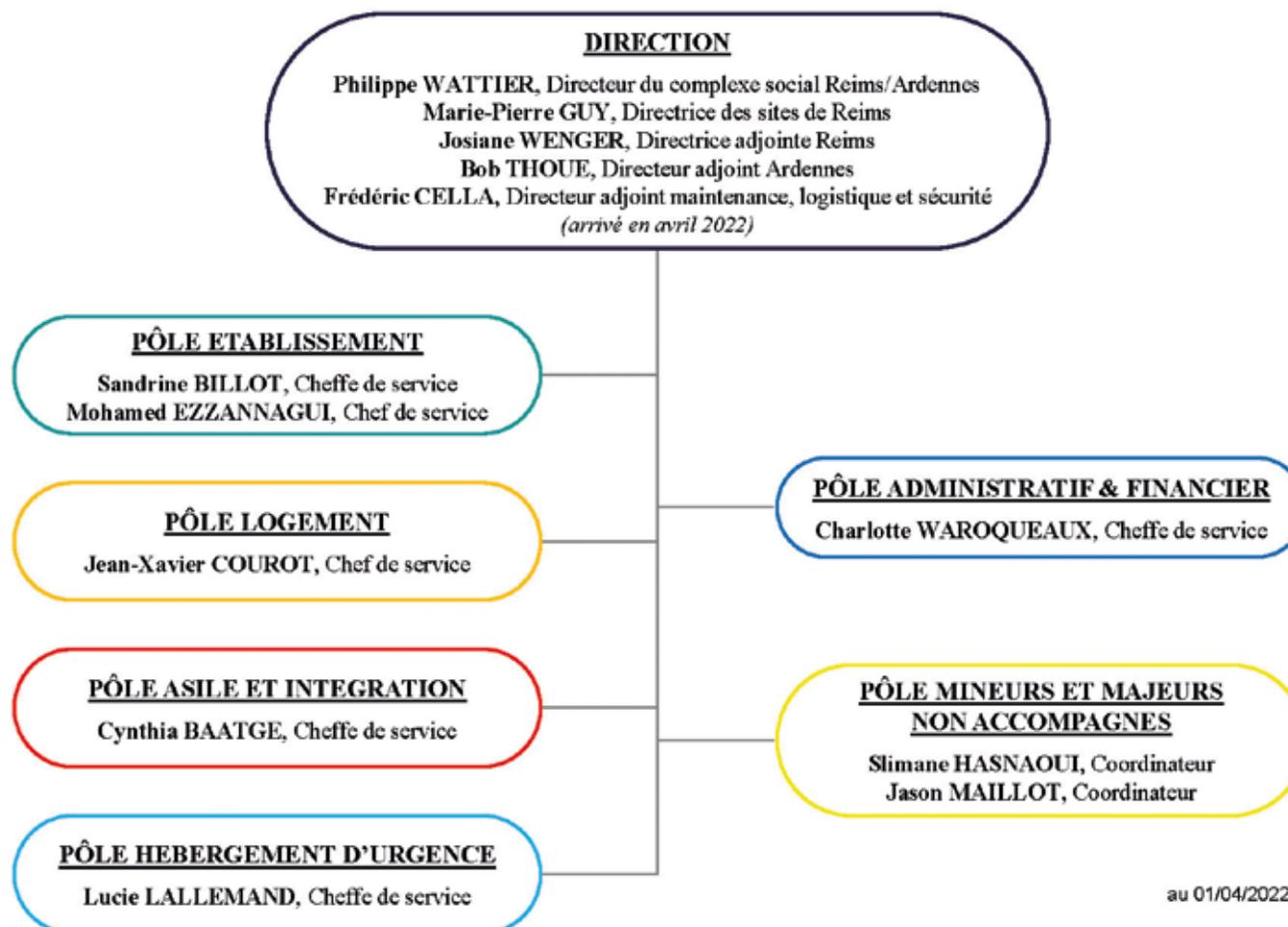
- Organisation des Établissements et Services de Reims et des Ardennes
- Photographie des métiers sur les Établissements de Reims et des Ardennes
- Mouvements de personnels
- Information et coordination
- Formation continue
- Représentation du personnel, œuvres sociales
- Le Chargé de suivi TIC et indicateurs



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 événements familiaux tels que naissance et mariage pour un montant de 700 euros.

Le Secrétaire du CSE
M.DALLE Stéphan

Le Chargé de suivi TIC et indicateurs

LE SUIVI DES TIC

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CHARGÉ DES INDICATEURS (RECUEIL ET COORDINATION)

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

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

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

RÉSULTATS FINANCIERS



RÉSULTATS FINANCIERS

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

Tableau récapitulatif des budgets entre 2016 et 2021

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

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

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

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

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

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

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



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



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

CONCLUSION ET PERSPECTIVES



CONCLUSION ET PERSPECTIVES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE





Plan stratégique 2022 – 2026 de la Fondation

Version approuvée par le CA du 20 janvier 2022

• Préambule •

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

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

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

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

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

Si besoin, des ajustements de cap seront décidés. Une stratégie n'est pas un carcan, mais une volonté et une trajectoire qui, par nature, s'adapte. Une synthèse de cette évaluation sera communiquée dans le rapport annuel d'activité de la Fondation.

Le CA la Fondation de l'Armée du Salut

• Sommaire •

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

• Environnement : contexte et tendances prospectives •

La crise sanitaire, économique et sociale est d'une grande violence et frappe, plus durement encore, ceux qui 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 accompagnées : 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 bilanciaux positifs** (fonds propres, trésorerie, ratio bilanciaux...)

III. Critères d'ingénierie et de ressources RH

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

Evaluation de l'opportunité du projet

• La stratégie de communication et de plaidoyer

Nos enjeux :

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

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

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

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

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

Nos engagements :

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

• La démarche ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance)

Nos enjeux :

Par cohérence avec sa raison d'être et consciente de sa responsabilité, la Fondation s'engage dans une démarche volontariste ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance). Ainsi la Fondation a l'ambition de faire évoluer concrètement ses modes de fonctionnement de gouvernance et de lier étroitement l'exercice de ses missions - travail social et accompagnement des populations les plus vulnérables – avec le respect de l'environnement et les attentes de ses parties prenantes.

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

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

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

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

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

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

Nos engagements :

- A. Déployer une démarche structurée et proactive de réduction de l'empreinte carbone** et se mettre en conformité : bilan GES (gaz à effet de serre), tri 5 flux, audits énergétiques...
- B. Limiter au maximum les pollutions et nuisances de tout type** : réduction et traitement des déchets, augmentation progressive de la part de produits éco-labellisés ou 100% naturels
- C. Agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs** : signature de clauses ESG pour les partenaires, critères extra financiers de sélection, formation des acheteurs...
- D. Accompagner chaque établissement dans leurs engagements ESG** et prendre en compte le contexte local et les spécificités des publics et des financements pour la fixation des objectifs
- E. Consolider ses dispositifs de gouvernance** : implication de toutes les parties prenantes, parité et diversité, mesure d'impact, rigueur et transparence dans sa communication, nouveaux modes d'organisation et de gouvernance...

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

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

Secourir	Repérer, aller-vers, accueillir, écouter, protéger, orienter toute personne fragilisée
Accompagner	Soutenir dans la durée, prendre soin, encourager avec confiance, agir avec la personne au plus près de ses besoins et de ses attentes
Reconstruire	Restaurer le lien social, permettre de se réinscrire dans un projet de vie, développer le pouvoir d’agir, préserver ou renforcer l’autonomie

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

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

Fidèle à son histoire et fort de ses expériences, la Fondation de l’Armée de l’Armée du Salut souhaite, à travers ce plan stratégique 2022 – 2026, poursuivre et amplifier sa mobilisation POUR et AVEC les FEMMES, tout particulièrement en accompagnant les femmes les plus vulnérables.

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

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

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

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

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

● Secteur Inclusion ●

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

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

EN CHIFFRES

	Type d'établissement	Nombre de lieux d'accueil (monnaie ou mobilités)	Capacité d'accueil
URGENCE	Accueils de jour, CSAPR	7	375
	Hébergements actifs au 30/03/20 CHL, LMSG	18	2 049
ACCUEIL/HÉBERGEMENT PERSONNES EN MIGRATION	Personnes exilées (accueils migrants, CAO, MNA, CADA, CPRG)	9	983
HÉBERGEMENT D'INSERTION/ LOGEMENT	CHRS, CHS, hébergements sociaux, résidences sociales, places agréées sociales	26	2 388
	Services concrets aux hébergements (boulangeries et restaurants sociaux, crèche)	5	294
	Pensions de famille, résidences accueil, foyers logement	10	353
	Accompagnements sociaux, vers et dans le logement	10	711
IAE	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 - CSJ (au sein de SCSJ ouïfroid)	1020	3000	4300	460
Total	1760	4495	6985	554

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

Nos enjeux :

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

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

La Fondation souhaite répondre aux enjeux sectoriels observés :

- Une croissance des besoins unanimement reconnue (précarisation de la société, demandes multiformes, dispositifs engorgés, impact des phénomènes migratoires...).
- Un secteur en proie à de profondes restructurations au cours des dernières décennies (mise en place des SIAO, politique du Logement d'abord, humanisation des 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.

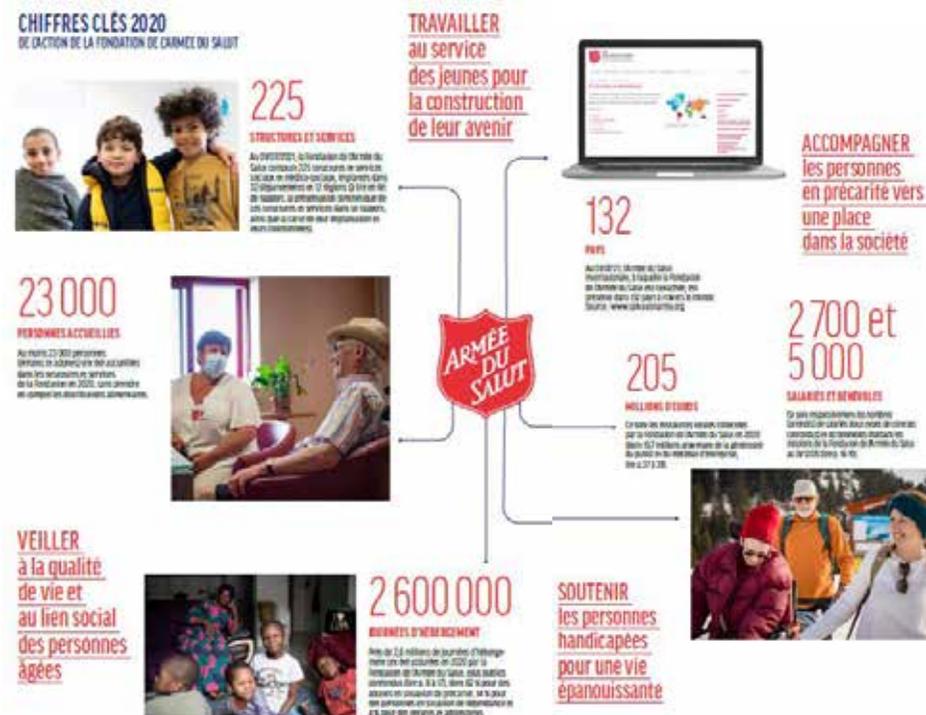
La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

- 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 •





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@armeedusalut.fr

