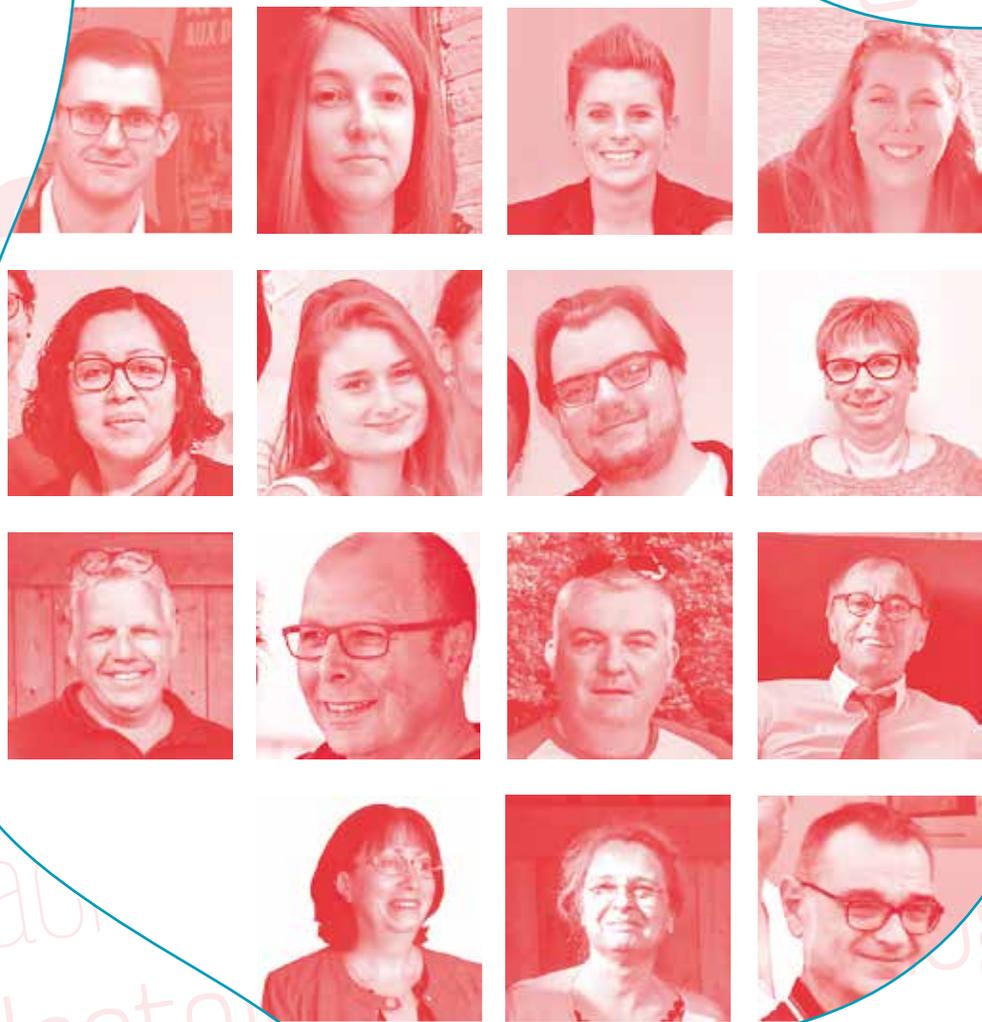


# Le Nouvel Horizon

DE LA FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT

## RAPPORT D'ACTIVITÉ

du Pôle Logement 2022





# SOMMAIRE

## LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

### ÉDITO

PRÉSENTATION DE LA FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT

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

LES RELATIONS ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS ET LE SIÈGE DE LA FONDATION

LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE LA FONDATION À REIMS

## LE PÔLE LOGEMENT - DESCRIPTION

## LE PÔLE LOGEMENT - 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

L'IML UKRAINE

LE PROJET AUTO-RÉHABILITATION ACCOMPAGNÉE RENFORCÉE (ARAR)

INTERVENTIONS DE LA PSYCHOLOGUE

UN TOIT POUR L'AVENIR

## INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

LES PARTENAIRES

28

ORGANISATION DU SERVICE

29

ORGANIGRAMME DU PÔLE LOGEMENT

30

5

6

8

## RESSOURCES HUMAINES

9

ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE REIMS ET DES ARDENNES

32

10

LA CELLULE INFORMATIQUE

34

L'ACCUEIL DES STAGIAIRES

36

14

## RÉSULTATS FINANCIERS

39

17

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

41

19

20

## ANNEXE

43

20

22

23

24

25

26

## LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

- ÉDITO
- PRÉSENTATION DE LA FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT
- L'AMBITION DE LA FONDATION, POUR AUJOURD'HUI ET DEMAIN
- LES RELATIONS ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS ET LE SIÈGE DE LA FONDATION
- LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE LA FONDATION À REIMS



## ÉDITO

L'année 2022, est une année que nous avons vécu dans une urgence sociale, sanitaire, économique et géopolitique. En effet, même si la crise Covid s'éloigne, nous faisons face à une inflation galopante, qui touche chaque citoyen, mais qui est plus exacerbée pour nos publics qui sont en grandes précarités.

La guerre en Ukraine, avec ces impacts géopolitiques nous a aussi amené à revoir nos priorités à savoir déclencher de grandes chaînes de solidarité qu'elles soient organisées par la Fondation de l'Armée du Salut, la ville de Reims ou toutes autres associations. C'est aussi pour notre établissement l'accueil de plus de 37 familles accueillies en logements grâce aux partenariats, le travail effectué par le SIAO 51, et la réactivité des 3 bailleurs sociaux.

Cette année 2022 a été le paroxysme de la détresse humaine, sociale psychologique, et médicale.

Monsieur Wattier directeur en 2021 en faisait déjà son édito et alertait déjà sur cette précarité montante.

Le Nouvel Horizon, c'est aussi des projets pour les personnes que nous accueillons. Des projets d'envergures, afin de pouvoir offrir aux personnes en grande détresse sociale des lieux de vie qui leur soient adaptés. La construction d'une pension de famille de 25 places, un accueil pour les personnes victimes de violences, projets que je tiens à souligner, a été porté par mon prédécesseur et l'ouverture prévue au premier trimestre 2023.

L'établissement de Reims à travers ces salariés a toujours été porteur de la dimension humaine et sociale dans le cadre de leurs missions. Si nous n'y faisons pas attention, nous pouvons vite les perdre, car nous sommes toujours, et de plus en plus dans le rendu de statistiques, de chiffres, de répondre par du quantitatif, et non par du qualitatif.

Nous prenons en charge des personnes qui ont une histoire de vie compliquée, de ruptures, de déracinement, la reconstruction de ces personnes prend du temps pour pouvoir s'adapter à leur rythme de vie.

L'année 2022 est aussi source d'inquiétude concernant les coûts de l'Énergie, les prix de l'alimentation qui augmentent de façon exponentielle, les faibles ressources des

personnes nous amènent à définir le sens des nos interventions et l'aide apportée aux familles qui sont sans ressources.

Nos établissements ne peuvent, avec ces seuls moyens et ces équipes porter à lui seul la complexité et la singularité de chaque situation. Le partenariat développé par l'ensemble de nos services est primordial pour l'ensemble de nos personnes accueillies.

# LA FONDATION ET LE PÔLE LOGEMENT

## PRÉSENTATION DE LA FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT



Distribution des soupes de nuit - 1925

## 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.

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).



Séminaire des directeurs et adjoints - Septembre 2022

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.



Causerie à la Résidence Sociale et Pension de Famille de Thiais

### 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 ...).



Immersion maraude Bonjour Paris - Ete 2022

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

**E**n 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.

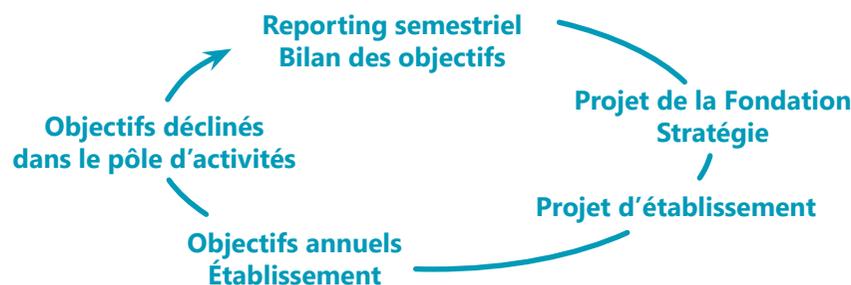


Accompagnement et hébergement des familles ukrainiennes ayant fui la guerre - Janvier 2023

## LES RELATIONS ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS ET LE SIÈGE DE LA FONDATION

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

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



## LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE LA FONDATION À REIMS

### QUELQUES ÉLÉMENTS D'HISTOIRE

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

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

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

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

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



CHRS Le Nouvel Horizon Reims

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 le 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 quinzaine de bailleurs privés environ **200 logements** permettant un hébergement en diffus dans le cadre du Pôle Insertion CHRS, du Pôle Hébergement d'urgence, du Pôle logement (intermédiations locatives, baux glissants et mesures d'ASLL, accueil de famille Ukrainienne), du Pôle Asile et intégration (CADA, du CPH et du dispositif HUDA, jeunes réfugiés).

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 développé ses activités en ouvrant progressivement de nouveaux dispositifs spécifiques. La Fondation de l'Armée du Salut à Reims s'organise aujourd'hui en 4 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.

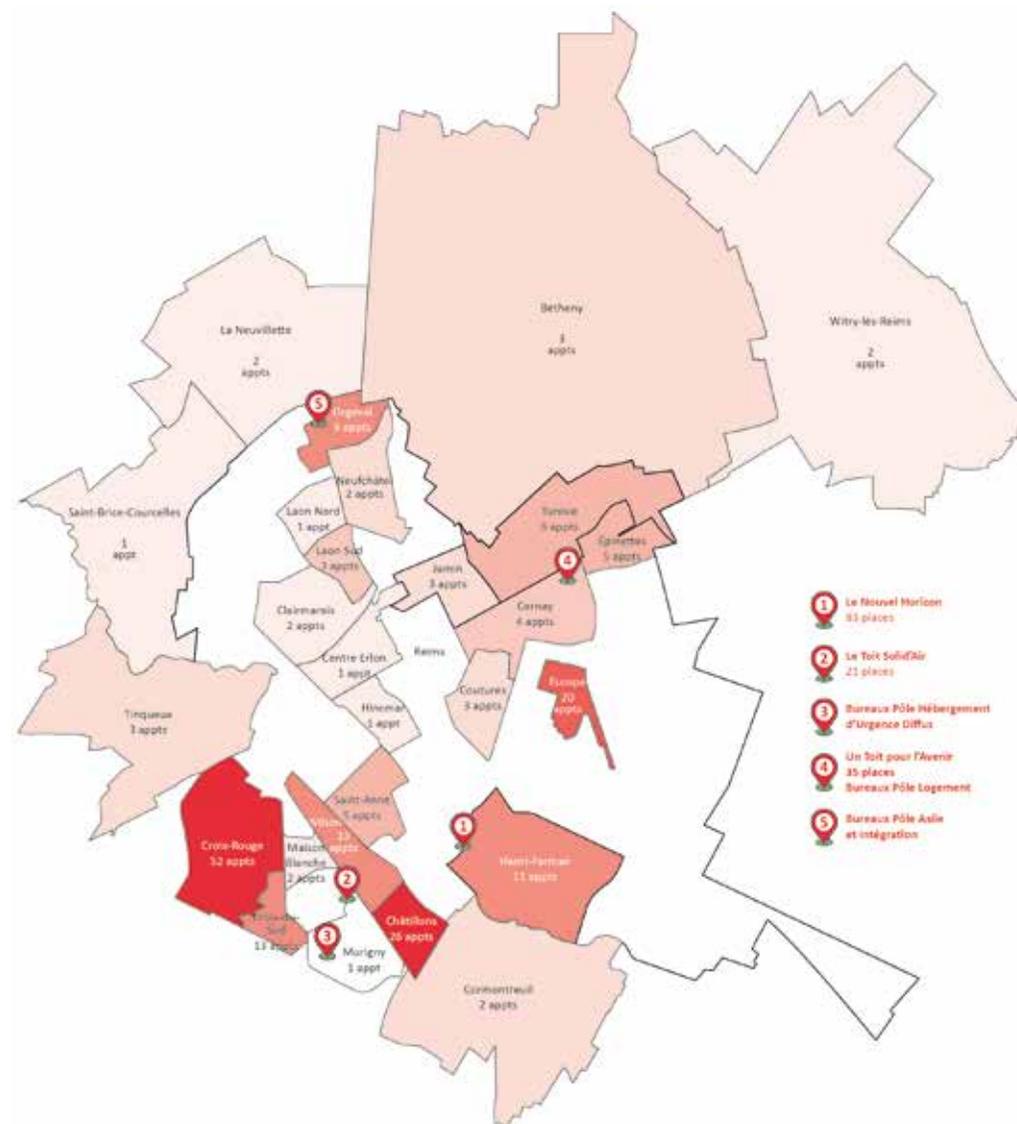
La Cheffe de service du Pôle Urgence est également membre de la commission de sélection d'appel à projet social ou médico-social du département de la Marne en tant que personne qualifiée, désignée par le préfet de la Marne.

L'établissement est reconnu sur le territoire de Reims, mais aussi à l'échelle du Département pour ses compétences d'ingénierie sociale, financière et technique. Sa grande réactivité et son bas seuil d'exigence singularise le Nouvel Horizon.

La participation de la direction au sein de différentes instances, conjuguée à une grande implication des salariés, et des cadres éducatifs dans les réseaux de réflexion permettent à la Fondation de l'Armée du Salut à Reims d'être connue par de nombreux acteurs sur le territoire et participe indéniablement à la reconnaissance de son action et à son développement.

Autant de raisons qui ont conduit la S.A HLM Plurial Novilia à se lancer dans la nouvelle aventure du projet de pension de famille Un Toit Pour l'Avenir avec L'Armée du Salut à Reims, dont la première pierre a été posée en présence des autorités et des personnalités le 5 juillet 2021 et l'ouverture interviendra au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2023. Il s'agit également sur le même site de pouvoir héberger dans un site sécurisé des personnes victimes de violences.

## LOCALISATION DES LIEUX D'HÉBERGEMENTS ET LOCAUX



Mise à jour : 15/03/2023

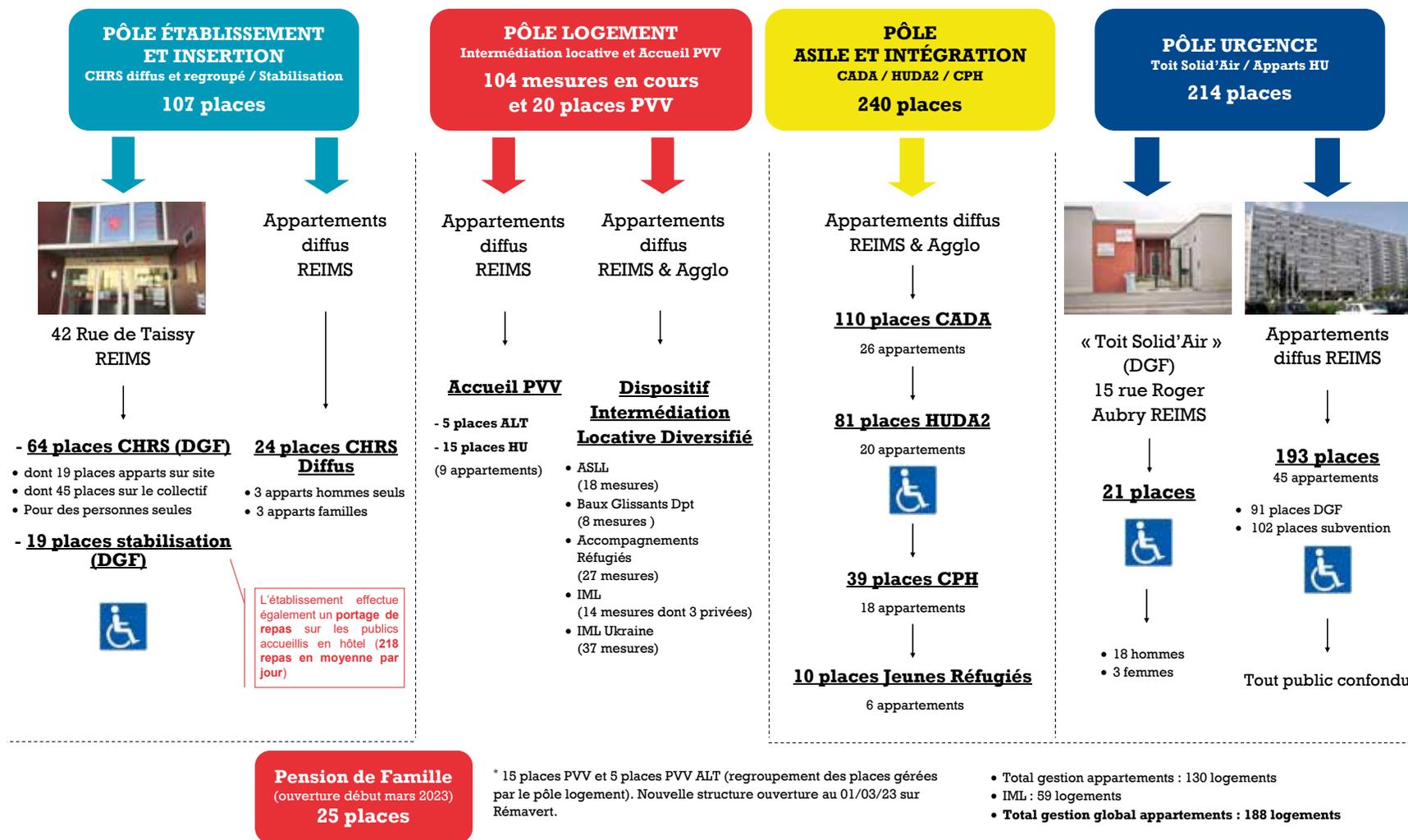
# LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES



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

Des Établissements et Services de la Fondation de l'Armée du Salut à Reims

**TOTAL : 581 places**  
(d'hébergement)



Mise à jour le 23/02/2023

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.

## LE PÔLE LOGEMENT - DESCRIPTION



# LE PÔLE LOGEMENT - DESCRIPTION



Le Pôle Logement s'inscrit pleinement dans le plan pour le Logement d'Abord et la lutte contre le sans-abrisme, lancé en septembre 2017. Ce choix politique fait de l'accès au logement une priorité pour la réinsertion des personnes sans domicile.

Nous avons vocation à aider les familles à accéder au logement par l'acquisition d'un bail et surtout à s'y maintenir. Pour cela, un accompagnement spécifique est réalisé par des professionnels sur différents dispositifs complémentaires :

- L'accueil de familles ou de Personnes seules Victimes de Violences dans le cadre conjugal/familial
- L'accompagnement des Personnes Réfugiées
- L'Intermédiation Locative
- Le Bail Glissant Départemental
- Les mesures d'Accompagnement Social Liées au Logement financé par le Département

**En 2022, ce sont 256 ménages accompagnés dans le logement par l'équipe**

Un nouveau dispositif est apparu début 2022 : l'Intermédiation locative à destination des familles déplacées d'Ukraine. Grâce à l'implication de tous les professionnels de la Fondation, 37 appartements loués auprès des trois 3 organismes logeurs de Reims ont été meublés, équipés pour pouvoir accueillir dans des conditions dignes

les familles fuyant la tentative d'invasion de l'Ukraine par la Russie. Notre objectif est de favoriser la socialisation de ces familles sur notre territoire le temps éventuellement de pouvoir retourner dans leur pays d'origine.

Les professionnels du Pôle Logement, ont permis de mener à bien le projet d'Auto-Réhabilitation d'Accompagnement Renforcé (ARAR) jusqu'à son terme avec un bilan très positif de la part de tous les partenaires.



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.

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 pour 2022 de la manière suivante :

- **Mesure ARAR : 44**
- **Mesure Acc Ref : 51**
- **Mesure ASLL : 66**
- **Mesure BG dept : 10**
- **Mesure BG Etat : 11**
- **Mesure FVV ALT : 6**
- **Mesure FVV HU : 9**
- **Mesure IML : 21**
- **Mesure IML Ukraine : 38**

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.

La visite à domicile est le principe de base du travail de l'accompagnement social dans le logement et ceci pour tous les dispositifs portés par le pôle Logement. Cette option permet 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. Ce qui est conforme aux valeurs de l'Armée Du Salut dans sa volonté affirmée d'accompagner au mieux les personnes accompagnées. La fréquence des visites est adaptée en fonction des ménages.

Au-delà des visites à domicile, nous constatons depuis plusieurs années une augmentation significative de correspondance par SMS, qui permet

d'être le plus réactif possible aux besoins des personnes en fonction du caractère d'urgence.

Un diagnostic social est systématiquement posé, et ce de manière globale sur les composantes essentielles du budget (équilibre entre les ressources et les dépenses du foyer, avec un regard direct sur le paiement régulier des loyers, et une attention sur les dépenses en énergie) et de l'administratif (maintient ou ouverture des droits en lien avec la CAF, CPAM, MDPH, Département, CCAS,..etc), mais également sur des éléments particuliers au ménage : rôle dans l'éducation (attention à la parentalité), santé, accès à l'emploi, ...

**Pour chaque ménage bénéficiant de la mesure, des objectifs de travail sont établis : 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
- Le lien avec l'organisme logeur

Dans une logique de maintien dans le logement, 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, de la Maison Départementale des Personnes Handicapées, des 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. Ce qui revêt cette année une importance accrue au vu de l'augmentation fulgurante du prix des consommables entre janvier et décembre 2022.

Nous pouvons être 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...

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

Nous intervenons parfois dans des logements encombrés voire insalubres avec présence de nuisibles. 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 dans les situations les plus dégradées.

Les problématiques psychologiques, de comportement (bruit, violences) ou d'hygiène, de présence d'animaux ...peuvent engendrer des troubles de voisinage. 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. Elle met en oeuvre le rôle éducatif

de l'intervenant social référent grâce à l'instauration d'un lien social au fil des visites à domicile.

Pour un accompagnement pertinent et efficient, il est important de travailler en permanence avec les partenaires :

- En premier lieu, les bailleurs sociaux et les circonscriptions départementales qui sont à la fois des partenaires et pour un certain nombre de dispositifs également des orienteurs. En fonction des bailleurs, des réunions conjointes permettent d'avoir un regard croisé sur l'évolution de la situation des personnes.
- 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-écoles,
- 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 solliciter le référent bien au-delà de la fin de la mesure, tant le lien tissé est important pour elles.

## LE PÔLE LOGEMENT - 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
- L'IML UKRAINE
- LE PROJET AUTO-RÉHABILITATION ACCOMPAGNÉE RENFORCÉE (ARAR)
- INTERVENTIONS DE LA PSYCHOLOGUE
- UN TOIT POUR L'AVENIR



# LE PÔLE LOGEMENT - ACTIVITÉS

## L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL LIÉ AU LOGEMENT (ASLL)

L'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) est un dispositif porté par le département.

Selon Christian BRUYEN, Président du Département de la Marne « Le logement est en effet un besoin essentiel pour chacun et si le Département n'intervient pas directement en qualité d'aménageur urbain ou de créateur de logements, il s'attache au travers de sa politique de logement social à favoriser l'accès et le maintien dans le logement des publics les plus précaires. » dans l'introduction du tout nouveau règlement intérieur du fond de solidarité pour le logement 2022-2026.

« L'ASLL constitue l'un des piliers du Fonds de Solidarité Logement institué par la « Loi Besson » de 1990 et repris dans le cadre de la loi relative à la lutte contre les exclusions de 1998. Il correspond à un accompagnement dont l'objectif est de stabiliser les personnes déjà logées et rencontrant des difficultés liées au logement afin de les y maintenir. » Règlement intérieur du Fond de Solidarité pour le Logement 2022-2026.

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.

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, à 64 en 2021, à 66 en 2022 en lien avec l'augmentation du nombre des mesures sur le département de la Marne, où la tendance est à la hausse (avec une évolution de plus de 38 % entre 2020 et 2021).

En 2022, 66 mesures d'ASLL ont été signées. Pourtant, depuis août 2022, le nombre de ménages admis est en chute et le Conseil départemental déplore également un moindre recours à l'ASLL sur la Marne par les bailleurs et les assistantes sociales de secteur.

Tous les bailleurs sociaux de l'agglomération rémoise sont impliqués : Reims-Habitat, Plurial Novilia et Foyer Rémois.



## OBJECTIFS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

### Les objectifs généraux du dispositif

Grâce à un accompagnement régulier et de proximité, les enjeux principaux de cet accompagnement sont de :

- Prévenir les expulsions,
- Lutter contre la rupture des liens sociaux et l'isolement des personnes,
- Favoriser le lien avec le secteur médical (problématique d'hygiène, problématique psychiatrique...).
- 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 département. Celui-ci valide la durée de la mesure et le choix de l'organisme prestataire.

La durée de l'accompagnement varie en fonction de la situation de l'utilisateur (de six à douze mois) avec une valorisation financière de la performance sociale actée par une visite « bonus » intervenant au moins six mois après la fin de l'accompagnement.

Les mesures sont reconductibles si nécessaire, sur la base d'une évaluation transmise à la Commission FSL.

En 2022, la durée moyenne validée à l'entrée des mesures ASLL s'élevait à 9 mois.

Sur les 29 ménages sortis en 2022, 19 ménages ont pu accéder au logement autonome, les durées d'accompagnement se répartissent ainsi



## MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT

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.

Une visite à domicile est programmée une fois par semaine en début de mesure à une à plusieurs fois par mois ensuite.

Un bilan à six mois après la fin de la mesure 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 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.

## TYOLOGIE DU PUBLIC ACCOMPAGNÉ

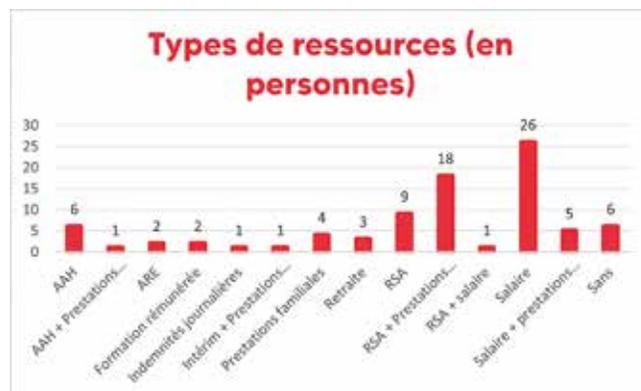
L'admission en ASLL concerne des ménages relevant du droit commun.

### Typologie des ménages

Sit. fam.						Total
Nb pers	28	19	32	6	85	<b>170</b>
Nb mén	28	19	16	3	/	<b>66</b>

### Ressources des personnes

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.



### Durée moyenne de prise en charge

La durée de prise en charge 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 de 279 jours soit plus de 9 mois environ.

Nos missions sont 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.



Nous constatons depuis le mois d'août 2022 une baisse des mesures malgré des échanges réguliers avec les bailleurs et les services concernés du Conseil Départemental de la Marne

Cette situation nous alerte et nécessite une grande vigilance de notre part pour favoriser l'entrée de nouvelles familles par le biais des professionnels sociaux au sein des organismes bailleurs et des circonscriptions.

A noter que les services du département ont travaillé cette année sur la redéfinition du règlement intérieur de fonds de solidarité pour le logement et que pour certains ménages, il était nécessaire que ce travail aboutisse avant une orientation vers l'ASLL.

## L'ACCOMPAGNEMENT RÉFUGIÉS

Destiné aux personnes ayant obtenu le statut soit de protection subsidiaire soit de réfugié, par décision de l'OFPRA, l'accompagnement réfugiés a pour objectif premier de sécuriser leur parcours locatif.

Seuls les ménages sortant d'hébergement de type CADA, CPH, plus rarement HUDA, peuvent bénéficier de cet accompagnement.

Ces personnes ont peu d'expérience locative en France. Très souvent, ils sont allophones, ou en cours d'apprentissage de la langue française et méconnaissent totalement le vocabulaire usuel et juridique lié au logement,

L'accompagnement dans les démarches administratives, s'accompagne, d'un travail de socialisation et d'intégration tout à fait indissociable à ces mesures.

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. Toutefois, cette fréquence varie selon les besoins identifiés du ménage.

Nous constatons une complexification des situations, dues notamment à l'injonction de sorties rapides des structures d'hébergement pour demandeurs d'asiles ou pour réfugiés avant même que les situations administratives ne soient résolues à l'entrée en logement.

Au travers de cet accompagnement, qui se veut toujours global, nous mettons l'accent sur une prise en compte de la culture des personnes accompagnées. Concrètement, les missions principales de l'accompagnement réfugiés se traduisent par un conseil pour l'achat de mobilier, par une éducation au respect des règles locatives avec un focus sur le paiement des loyers et charges et sur le respect du voisinage ainsi que la bonne relation entre le locataire et le bailleur) tout en laissant une liberté sur l'ameublement du logement.

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).

Comme pour les autres accompagnements dans le logement, les professionnels de l'Armée du Salut défendent un accompagnement global avec par exemple un travail sur 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, l'accès au soin, dont la prise en compte de traumatismes psychiques liés à l'exil. D'où, la mobilisation par les travailleurs sociaux d'un réseau partenarial dédié comme le CIAM, femmes relais 51 en plus des partenaires habituels.

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

Sit. fam.						Total
Nb pers	37	7	12	2	32	90
Nb mén	37	7	6	1	/	51

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.

## QUELQUES CHIFFRES



En 2022 le pôle Logement a accompagné 51 ménages sous le dispositif d'Accompagnement Réfugié, 38 ménages en 2021 soit une augmentation de 38% de notre activité.



Nous observons que l'activité par rapport à ce dispositif a été constante sur toute l'année 2022.

Au moment de la rédaction du rapport d'activité nous apprenons que le dispositif s'arrête en juillet 2023 pour changer de forme et d'opérateur. Nous ne pouvons que regretter cet état de fait. L'équipe avait développé une réelle expertise de l'insertion par le logement auprès des personnes réfugiés sortant le plus souvent du Pôle Asile de l'Armée du Salut.

# 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. Il s'agit pourtant de mesures en hébergement.

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, anonymisés 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).

Ces situations impliquent un accompagnement spécifique au delà des missions classiques des travailleurs sociaux. En effet, les référents sont amenés à accompagner ces femmes 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.

## QUELQUES CHIFFRES

Situations familiales				Total
HUFVV	4	5	8	17
ALTFVV	2	4	6	12

En 2022, le Pôle Logement a accompagné 15 femmes victimes de violences conjugales avec ou sans enfants soit un total de 29 personnes.

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

Or, la durée d'hébergement peut durer plusieurs mois. En 2022, la durée moyenne sur l'HUFVVC était de 308 jours et de 317 jours en ALTFVVC. Ces temps d'accompagnement longs s'expliquent d'une part par la situation administrative des personnes et d'autre part, par le peu de proposition d'accès au logement dû entre autres aux conséquences des différents ANRU sur le bassin rémois actuellement.

C'est particulièrement long de faire aboutir les démarches de désolidarisation de bail ou d'ouverture de compte bancaire autonome lors de séparation suite à des violences conjugales ; surtout lorsque des phénomènes d'emprise de l'ex-conjoint sont présents.

## UNE ÉVOLUTION ATTENDUE ET REMARQUABLE POUR 2023

Pour 2023, l'ensemble des hébergements à destination des femmes victimes de violences dans le

diffus sur Reims seront regroupés dans une nouvelle structure « Un toit pour l'Avenir » qui ouvrira ses portes en Mars 2023. L'endroit se verra adapté et sécurisé pour les femmes et les enfants accueillis avec une présence éducative accrue.

## L'INTERMÉDIATION LOCATIVE IML LE BAIL GLISSANT

### OBJECTIFS

Le dispositif « bail glissant » est un dispositif d'insertion par le logement, permettant à des ménages rencontrant des difficultés de pouvoir devenir locataire. Ce dispositif s'inscrit pleinement dans la politique actuelle du « Logement d'abord », car il permet à ces ménages d'être accompagnés en sous location pour accéder au bail à leur nom en fin de mesure. 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. Selon le nouveau règlement intérieur du Fonds de Solidarité pour le logement 2022-2026, le bail glissant départemental sera d'emblée associé à une mesure d'ASLL d'où le nouveau nom ASLL-BG pour 2023.

Deux types de baux glissants sont possibles :

- Les baux glissants financés par l'Etat, à destination des ménages sortant des dispositifs d'hébergements ; L'État ne finance plus de bail glissant à compter de cette année et toutes les mesures encore actives de BG État ont basculé vers le dispositif Intermédiation locative au 1<sup>er</sup> septembre 2022. Nous parlerons donc de ce dispositif dans le chapitre suivant IML.
- Les baux glissants financés par le Département, appelé « **BG-Département** » à destination de tous les publics.

Le Bail Glissant 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 le logement (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. La mesure peut être prolongée de 6 mois si la situation familiale le nécessite après accord des financeurs.

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.

### QUELQUES CHIFFRES SUR LE BAIL GLISSANT DEPARTEMENT

En 2022, 10 familles ont été accueillies sur le dispositif Bail Glissant Département, 13 en 2021 soit une baisse de 23%.

### Typologie du public accompagné

Sit. fam.						<b>Total</b>
Nb. pers.	9	3	12	6	17	<b>47</b>

Nous accompagnons majoritairement des familles monoparentales (60%). Nous travaillons aussi avec des personnes seules (30%) et des couples avec enfants (10%)

Au niveau des ressources sur les 10 ménages : 5 ménages bénéficient du RSA, 2 ménages de l'AAH, 2 ménages vivent grâce à un salaire, le dernier ménage perçoit une pension de retraite.

En 2022, 2 baux ont glissé aux noms des personnes accompagnées.



Nous observons que l'activité par rapport à ce dispositif a été constant sur toute l'année 2022

## L'INTERMÉDIATION LOCATIVE

### ORIENTATION DES PERSONNES

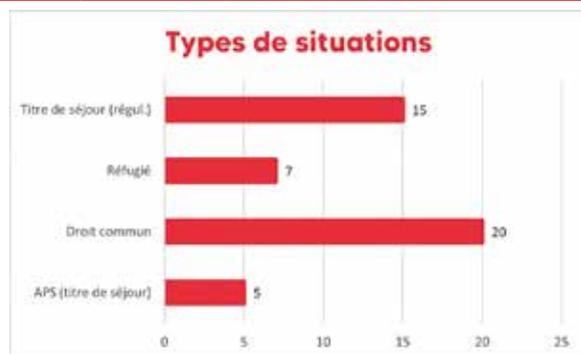
En 2021, 30 ménages ont été accompagnés dans le cadre de l'intermédiation locative. En 2022, 21 ménages soit une baisse de 30%.

Nous expliquons cette baisse significative par un ensemble de conjonctions défavorables :

- La situation de l'accès au logement énormément tendu sur la bassin rémois, dû en partie aux différents ANRU,
- L'obligation de passer par des propriétaires privés, définie clairement dans le cahier des charges de l'intermédiation locative
- L'obligation de passer par la plateforme de prospection négociée par les services de l'Etat depuis fin 2021 (1 proposition de logement seulement en 2022),
- Le cout des loyers en hausse qui empêche les personnes bénéficiant des minimas sociaux d'y accéder, corrélée à une méconnaissance des conventionnements ANAH par les propriétaires privés.

### QUELQUES CHIFFRES SUR L'INTERMÉDIATION LOCATIVE

Situations familiales						Total
BG Etat	8	1	2	2	2	15
IML	1	2	10	4	15	32
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>47</b>



## 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).

En 2022, 9 ménages représentant 14 personnes ont signés un contrat de sous location en intermédiation locative avec l'Armée du Salut et 5 ménages sont sortis. Il faut noter que seul un ménage est réellement entré au titre de l'IML car les huit autres bénéficiaient d'un accompagnement au titre du bail glissant état qui a pris fin courant de l'année 2022 (les situations ont basculées vers de l'IML en date du 1<sup>er</sup> septembre 2022). Comme évoqué au chapitre précédent, les ménages en bail glissant Etat ont basculés sur de l'IML en septembre 2022.

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 2022, 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

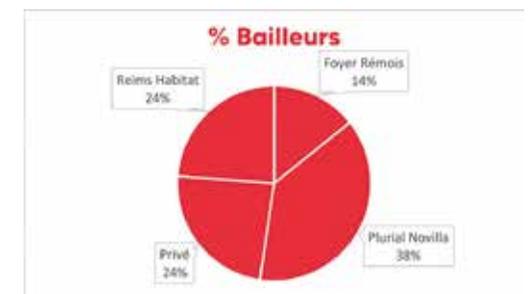
de chantier. La famille ne pouvant pas prétendre au RSA car moins de 5 ans de titre de séjour. Les droits ARE ont mis du temps à se débloquer.

- 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.**

Quand le contrat est passé avec un bailleur social, il est possible que celui-ci propose un glissement de bail. Ce qui survient pour 5 ménages en 2022 contre 4 ménages (soit 25% des ménages accompagnés avec une durée d'accompagnement de 15 mois en moyenne) en 2021.

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.



## L'IML UKRAINE



Le 24 février 2022, l'invasion de l'Ukraine par la Russie a mis sur le chemin de l'exil des familles partout en Europe. La France a accueilli plus de 106 000 « déplacés » Ukrainien. Dans le cadre du dispositif IML Ukraine, le service a accueilli dès juillet, 37 familles réparties sur des logements appartenant aux 3 organismes bailleurs : Plurial Novilia, Foyer Rémois et Reims Habitat.

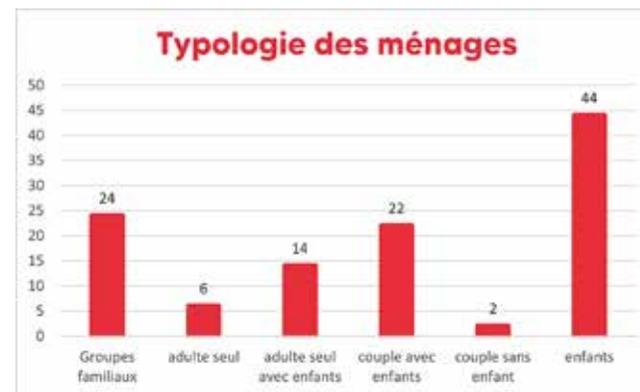
L'orientation des familles est faite par le SIAO de la Marne. Les familles qui ont bénéficié de ces logements étaient auparavant hébergées d'hôtels en accueils citoyens, ou en vendangeoir mis à leur disposition par le groupe LVMH.

Pour les accueillir correctement, toutes les équipes de Reims ont été sollicitées pour meubler, équiper, ouvrir les compteurs des 37 logements sur la ville de REIMS. Nous tenons ici à féliciter la grande réactivité des bailleurs sociaux avec la mise à disposition rapide de logements notamment initialement destinés à destruction dans le cadre de l'ANRU.

Une seule famille a fait le choix de retourner vivre en Ukraine pour se rapprocher du reste de la famille restée sur place. Une nouvelle famille a été logée dans l'appartement laissé vacant. Nous avons donc accueilli 38 ménages ukrainiens en 2022, soit 112 personnes dont 44 enfants.

### TYPOLOGIE DES MÉNAGES

Situations familiales	Groupes familiaux						Total
Nb. pers.	24	6	14	22	2	44	<b>112</b>



Précisons que les ménages sont essentiellement constitués de femmes seules avec enfants et que seuls les hommes exemptés militairement en Ukraine ou d'une autre origine sont présents avec leur famille.

Les familles bénéficient de l'Allocation des Demandeurs d'Asile, avec le statut de « déplacé Ukraine ».

Pour information, elles ouvrent droit aux prestations CAF dont l'APL, d'une couverture Sécurité Sociale, de travailler sur le territoire Français, de prendre des cours de Français, de s'inscrire à Pôle Emploi et évidemment de scolariser leurs enfants.



Au 31 décembre 2022, aucune famille n'avait encore glissé en tant que locataire à part entière. La grande majorité des familles souhaitent retourner en Ukraine quand la guerre aura cessé et que le pays aura été reconstruit pour les accueillir de façon satisfaisante, en particulier au niveau des enfants. Au niveau des perspectives, 6 nouveaux logements devraient ouvrir en 2023

## 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, date d'arrêt du financement du dispositif. Quelques chantiers ont été effectués entre juin et novembre 2022 pour tenir compte d'un démarrage tardif et de vacances sur les postes techniques.

Cela a également permis à la TISF de terminer ses missions ou au ménage accompagné d'obtenir la mutation vers un nouveau logement (délai de plusieurs mois) avant l'intervention du médiateur technique.

Total des chantiers sur la durée 19/22	F. Rémois	R. Habitat	P. Novilia	Total
Embellissement	30	16	27	<b>73</b>
Désencombrement	2	7	1	<b>10</b>
Entretien	6	6	6	<b>18</b>
Réfection	21	5	17	<b>43</b>

	F. Rémois	R. Habitat	P. Novilia	Total
Nb. mén. pris en charge en 2022	22	10	12	<b>44</b>
Entrées	6	3	1	<b>10</b>
Sorties	8	5	5	<b>18</b>
File active au 1 <sup>er</sup> juin 2022	14	5	7	<b>26</b>

Si L'année 2021 rime avec la reprise d'un rythme de croisière, avec une équipe au complet, l'année 2022 commence également avec une bonne activité jusqu'en juillet 2022, et il n'est question que de 6 chantiers de réhabilitation sur des appartements sur la période d'août à novembre reportés du fait d'une vacance sur un des postes de médiateurs techniques à compter de la fin du mois de janvier 2022.

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, 6 comités de suivi avec chacun des bailleurs ont été assurés courant de l'année 2022.

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

## UN BILAN POSITIF QUALITATIVEMENT

Une reconnaissance du bien fondé de ce dispositif pour un maintien de familles dans leur logement avec un vrai travail pour la réappropriation du logement.

Le projet ARAR est également l'expérimentation d'un maillage territorial efficace. Cependant, c'est un dispositif très chronophage et reposant sur des fonds non pérenne.

Bailleurs et Fondation ainsi que d'autres financeurs après concertation ont convenu de ne pas poursuivre le dispositif en l'état.

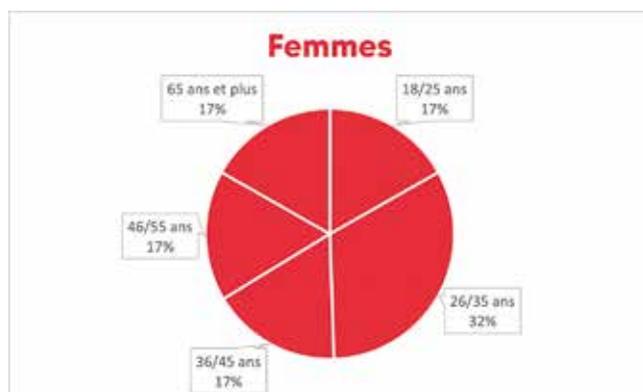
## INTERVENTIONS DE LA PSYCHOLOGUE

En 2022, pour tenir compte de besoins identifiés en accompagnement psychologique, des interventions de la psychologue sur le pôle logement sont mis en place à raison d'une journée par semaine. Nous pouvons comptabiliser un ensemble d'actions inhérentes à la fonction de psychologue en institution :



- 39 % du temps de travail a été consacré aux consultations individuelles au domicile des personnes (entretiens de suivi psychologique et séances de kinésiothérapie)
- 15 % fut consacré aux temps de travail administratif (lectures, informations dans le dossier informatique des personnes)
- 17% est consacré aux temps d'échanges entre collègues, concertations sur des situations cliniques.

Au cours de l'année 2022, la psychologue en poste a donc pu rencontrer 6 femmes, avec une répartition par service d'accompagnement et par âge comme suit :



Aucune femme de 56 à 65 ans n'a été rencontrée en 2022.

Ces 6 femmes ont investi le suivi psychologique en 2022 avec un total de 109 entretiens effectifs, la fréquence pour chaque personne pouvant varier de 1 à 42 consultations à l'année, en visite à domicile essentiellement.



Seulement 5% des entretiens programmés n'ont pas été honorés ou annulé par les personnes.

71% des entretiens ont concerné des femmes hébergées dans le dispositif « Personne Victime de Violences ».

4% des entretiens ont concernés 1 femme accompagnée dans le cadre du dispositif « Accompagnement Réfugiés ».

## UN TOIT POUR L'AVENIR

### QUELQUES DATES CLÉS



Pose de la 1<sup>ère</sup> pierre - 05/07/21



Foire de Châlons - 2, 3 et 4/09/22



L'appel aux dons en direction des particuliers lors de la Foire de Châlons-en-Champagne :

- Présence de **3 jours au travers d'un stand, de l'organisation d'une tombola.**
- **Soutien des collectivités, partenaires institutionnels et partenaires privés** (Crédit Agricole, Brico Dépôt, Arts et Plans, CAF de la Marne, Conseil Régional Grand Est, Fondation EDF, Action Logement)
- **Présence de Jean-Christophe Combe**, Ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées pour le lancement officiel de cet appel aux dons.

**Chalet de la Solidarité**  
réalisé par les salariés  
de Brico Dépôt pour récolter des dons  
10 et 17/12/22



Évolution des travaux en 2022



## **INFORMATION, COMMUNICATION ET DYNAMIQUE COLLECTIVE**

- LES PARTENAIRES
- ORGANISATION DU SERVICE
- ORGANIGRAMME DU PÔLE LOGEMENT



## LES PARTENAIRES

### Parentalité

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

### Santé

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

### Emploi

- Garantie jeune,
- Mission Locale,
- Pôle Emploi,
- Organisme de formation

### Logement

- Le Foyer Rémois,
- Reims Habitat,
- Plurial Novilia,
- DDETSPP,
- 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,
- Le Mars,
- Maison de la Femme.

## ORGANISATION DU SERVICE

### LES MOYENS HUMAINS AU 31/12/2022

Le Pôle Logement rattaché depuis 2016 au Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), est devenu un service externalisé courant février 2021.

Le Pôle Logement composé en 2021 d'un chef de service, quatre travailleurs sociaux, une TISF et deux médiateurs techniques, s'est enrichi en 2022 de deux travailleurs sociaux pour un accompagnement des ménages ukrainiens.

Alors que le projet ARAR s'arrêtait, le médiateur technique encore présent en novembre a rejoint l'équipe de maintenance du CHRS et il est proposé à la TISF d'intégrer l'équipe comme travailleuse sociale.

Voici la composition de l'équipe du pôle logement fin 2022 :

- 1 ASS, (1 ETP, CDI),
- 2 Médiateurs techniques ARAR, (2 ETP, contrat adulte relais),
- 2 CESF, (2 CDI)
- 2 Travailleurs sociaux (2 CDI, un non-diplômé)
- 1 Educateur spécialisé (CDD sur les IML Ukraine)
- Chef de Service (1 ETP, CDI),
- DA, (CDI).

### LES MOYENS MATÉRIELS

Huit ordinateurs et un serveur permettent aux professionnels d'accéder au bureau aux dossiers des personnes accompagnées ainsi qu'aux documents accessibles sur le serveur central.

La plupart des entretiens se font en visite à domicile, aussi un projet de mobilité informatique serait bienvenu afin de permettre la consultation et la saisie depuis les domiciles des ménages suivis au moment de l'entretien. Ce qui est d'autant pertinent au moment du déploiement du nouveau logement AGILES pour les dossiers des personnes accompagnées mis en place au sein de la Fondation.

La flotte de véhicules a évolué en 2021 de fait de l'augmentation de l'effectif en lien avec l'arrivée des ménages ukrainien.

Quatre véhicules sont mis à disposition de l'équipe pour les visites à domicile, ce nombre oblige à une gestion des sorties qui ne peuvent pas s'effectuer en même temps.

Sur le projet ARAR, le médiateur technique disposait d'un véhicule utilitaire qu'il a conservé depuis son intégration à l'équipe technique.

### LES RÉUNIONS DE SERVICE

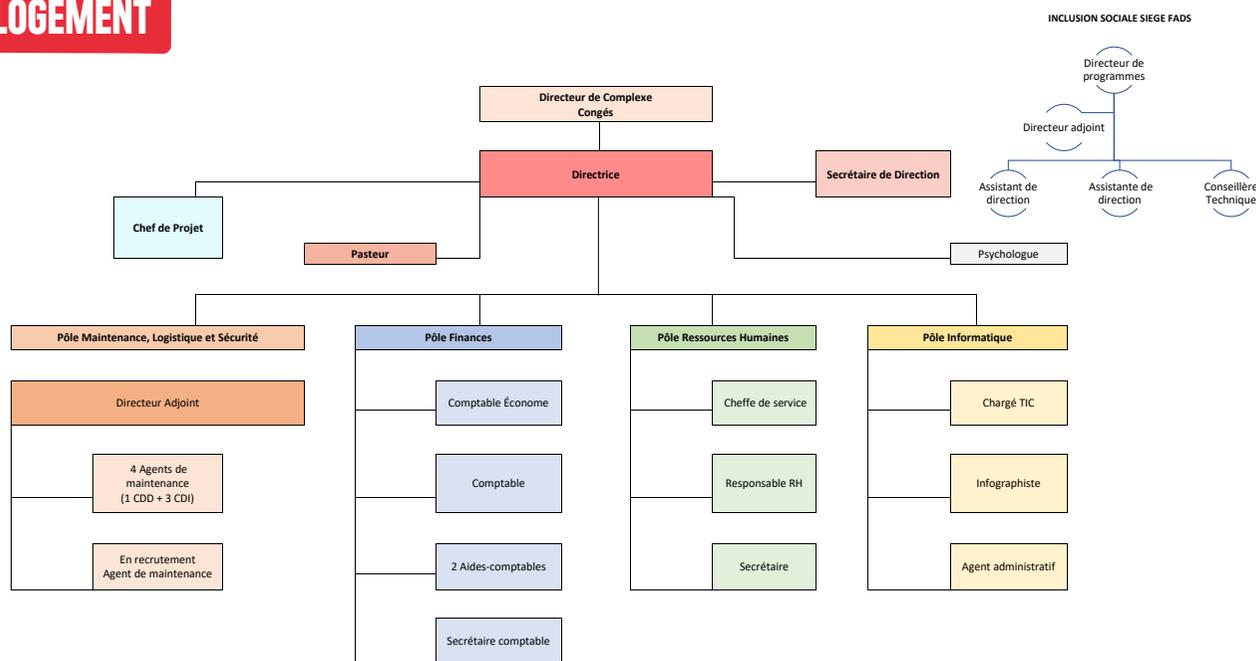
L'équipe se réunit tous les mercredis. Ces temps d'échange sont essentiels pour l'équipe éducative. Ils permettent une cohésion et des débats autour des différentes situations.

### LES RÉFÉRENCES SOCIALES

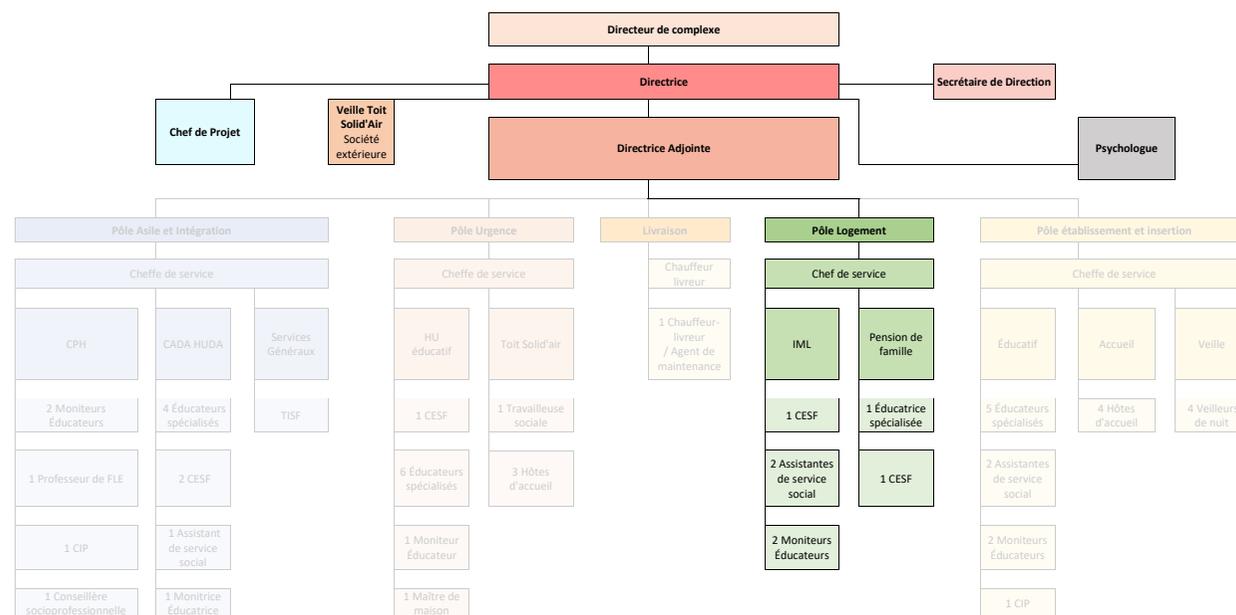
Chaque travailleur social est référent pour un ménage donné, en moyenne le nombre de mesures actives était de 25 mesures par TS, aujourd'hui il est de 30 mesures.

# ORGANIGRAMME DU PÔLE LOGEMENT

## ORGANIGRAMME SUPPORT



## ORGANIGRAMME ÉDUCATIF



## RESSOURCES HUMAINES

- ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE REIMS ET DES ARDENNES
- LE CELLULE INFORMATIQUE
- L'ACCUEIL DES STAGIAIRES



# RESSOURCES HUMAINES

## ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE REIMS ET DES ARDENNES

Un des faits majeurs de l'année 2022 est la poursuite de 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 jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2022, et que l'une des deux Directrices Adjointes promue Directrice des sites de Reims a confirmé sa fonction.



Version actualisée au 31/12/2022

## PHOTOGRAPHIE DES MÉTIERS SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE REIMS ET DES ARDENNES

**96 SALARIÉS**  
(81 REIMS + 15 ARDENNES) (53 FEMMES ET 43 HOMMES)

Version actualisée au 31/12/2022

**5 CADRES DE DIRECTION**  
(4 REIMS + 1 ARDENNES)

**1 CHARGÉ DE PROJET**

**6 CHEFS DE SERVICE**

**5 VEILLEURS DE NUIT**

**2 LIVREURS**

**12 AGENTS ADMINISTRATIFS**  
DONT 1 CADRE COMPTABLE  
(10 REIMS + 2 ARDENNES)

**4 AGENTS DE MAINTENANCE**

**1 PSYCHOLOGUE**

**8 HÔTES D'ACCUEIL**

**46 TRAVAILLEURS SOCIAUX**  
(34 REIMS + 12 ARDENNES)

**2 CIP**

**1 TISF**

**1 PROFESSEUR DE FLE**

**2 MAÎTRES DE MAISON**

- 22 salariés ont plus de 50 ans, soit 22,92% des effectifs
- 30 salariés ont 30 ans ou moins, soit 31,25%
- L'ancienneté moyenne est de 6,3 ans pour Reims et 2 ans et 8 mois pour le MNA (date de création du MNA)
- 21 salariés ont moins d'un an d'ancienneté

En 2022, les établissements et services se sont dotés d'un Directeur Adjoint Maintenance, logistique et sécurité arrivé en avril.

## MOUVEMENTS DE PERSONNELS

**2 310 jours** d'absence pour maladie dont 7 salariés avec plus de 60 jours d'arrêts annuel chacun. A eux 7, ils totalisent 954 jours d'arrêt maladie sur l'année 2022.

**Il y a eu 32 embauches et 30 départs.**

## INFORMATION ET COORDINATION

Les restrictions COVID ont été allégées et les réunions de services ont été maintenues, à raison d'une fois par semaine.

Les chefs de service et la direction se réunissent une fois par semaine le lundi matin.

Des séances d'analyse des pratiques professionnelles sont ouvertes à tous les travailleurs sociaux des pôles une fois par mois ; En 2022, étaient associés les hôtes d'accueil du collectif CHRS.

Depuis 2020, les chefs de services se rencontrent aussi mensuellement en séances d'analyse de pratiques professionnelles pour renforcer une culture partagée du management adaptée aux besoins spécifiques des publics accueillis.

	2020	2021	2022
<b>Heures de formation</b>	66	60	36
<b>Séances collectives</b>	11	10	6
<b>Entretiens individuels</b>	33	30	20

Associées à des entretiens individuels avec le formateur, ces séances ont permis de développer une dynamique et une cohésion entre les chefs de services dans un contexte de bienveillance.

## FORMATION CONTINUE

- En 2022, **64 salariés ont suivi une formation** (dont 8 cadres)
- **287 jours de formation** ont été dispensés, hors formation longue
- **5 salariés ont entamé ou suivi une formation longue** (CAFDES, Chef de service, approche systémique, devenir sophrologue et Comptable Assistant)

## LE COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE REIMS ET DES ARDENNES

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

Suite à un départ en retraite, une démission de son mandat d'un élu, et du départ vers d'autres horizons d'un autre élu, le bureau du CSE des Etablissements et Services de Reims et des Ardennes est composé au 31 décembre 2022 :

- Présidente par intérim : GUY Marie-Pierre, *Directrice des Établissements et Services de Reims*
- Secrétaire et délégué syndical UNSA : DALLE Stéphan, *Educateur Spécialisé - HU de Reims*
- Trésorière, membre titulaire CSSCT, CSE et déléguée CFDT : RUGIRA Thérèse, *CESF - CADA de Reims*
- Trésorier Adjoint, membre titulaire CSSCT et référent harcèlement : DJERNINE Nadir, *Moniteur Educateur - HU de Reims*
- Titulaire CSE : KEBE Abdellahi, *Veilleur de nuit - CHRS de Reims*

Le secrétaire du CSE est également titulaire au CSE Central à Paris et membre titulaire des commissions finances, formation, CSSCT Centrale 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 04 janvier 2022 dans le cadre de la mise en place Plan de Continuité de l'Activité dans le cadre de la pandémie de Covid 19 et le 18 octobre 2022 dans le cadre d'une convention de rupture conventionnelle de contrat de travail d'un membre élu du CSE.

Dans le cadre des activités sociales et culturelles, les élus du CSE ont mis en place les actions suivantes au cours de l'année 2022 :

- Un chèque culture sur remboursement de tickets de caisse mis en place d'avril à octobre 2022, allouant 80 euros par salarié éligible à la prestation, pour un montant total de 5 285,81 euros
- Un chèque culture sur le site du CSE – Le Nouvel Horizon – ProWeb pour un montant de 3 920 euros
- Une journée extérieure avec les salariés et leur famille dans un parc d'activité avec repas du midi pour un montant de 2 785,80 euros
- Un chèque de Noël pour les salariés pour un montant total de 16 660 euros
- Et des chèques pour événements familiaux tels que naissance et mariage pour un montant de 200 euros.

Le Secrétaire du CSE, M.DALLE Stéphan

## LA CELLULE INFORMATIQUE

### LE CHARGÉ DE SUIVI TIC ET INDICATEURS, LE RÉFÉRENT DÉDIÉ AGILES ET L'INFOGRAPHISTE

#### 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 2022, dont le service MNA des Ardennes),
- Gestion et coordination de la téléphonie fixe et mobile (81 appareils mobiles au 31/12/22 y compris le service MNA),
- Gestion et coordination de la maintenance pour les copieurs de l'établissement et des services diffus (9 copieurs au 31/12/22, 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.

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).

Pour ce faire, l'arrivée de M. VILLETTE Antoine en tant que référent dédié sur ce logiciel a permis une meilleure intégration de l'outil dans les pratiques des travailleurs sociaux et au sein de l'établissement. Il a effectué, et effectue encore, un accompagnement renforcé auprès des différents intervenants sociaux.

M. VILLETTE est également en renfort sur les différentes interventions de pré-maintenance ou de sollicitations avec les prestataires.

Depuis 2016, Mme BONNIN Emeline, qui fait partie également de la cellule informatique en tant qu'agent administratif et infographiste, assure la mise en page et l'élaboration de tous les outils visuels pour le Nouvel Horizon : rapports d'activités, plaquette de présentation, mise à jour du contenu web Nouvel Horizon sur le site de la Fondation de l'Armée du Salut, affiches, signalétique dans l'établissement, etc.

De manière organisationnelle, le chargé de suivi TIC, le référent dédié Agiles et l'infographiste sont rattachés à l'équipe administrative.

La cellule informatique est également présente 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 2022, en parallèle de son quotidien, l'équipe a travaillé sur l'aspect technique informatique et téléphonie pour le projet « Un Toit pour l'Avenir » (pension de famille et accueil de personnes victimes de violences), l'intégration d'Agiles en tant qu'outil dématérialisé d'accompagnement des personnes accueillies, et le lancement de la campagne d'appel aux dons pour le futur site pension de famille.

Dans le même temps, l'équipe a assuré le déménagement informatique du Pôle Logement, dans l'attente de son emménagement dans leur nouveau locaux sur « Un Toit pour l'Avenir ».

## CHARGÉ DES INDICATEURS (RECUEIL ET COORDINATION)

	Quotidien	Hebdo	Mensuel	Semestre	Annuel	Ponctuel
<b>SIAO</b>	Disponibilité places d'urgence pour le 115	Disponibilité de places HU/ HI/FVV				Mise en exergue de données et d'indicateurs sur différents projets
<b>DDCSPP</b>			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	Projet d'établissement
			Situations administratives tout dispositif		Rapport d'activité ALT	Évaluation externe
<b>Siège FADS / Établissement</b>	Nuitées et états de présences tout dispositif	Suivi contamination COVID	Matrice Indicateurs d'activités	Tableau de reporting semestriel	Axes Stratégiques Objectifs inclusion Bilan annuel	Recensement INSEE Enquête ES-Difficulté sociale Adulte
		Suivi activité accueil ukraine	Suivi activité accueil ukraine		Rapports d'activité du Nouvel Horizon  Tableau des dispositifs non pérennes inclusion	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 Mme WAROQUIER, en poste à l'accueil de l'établissement, ainsi que M. VILLETTE, référent dédié AGILES.

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

## L'ACCUEIL DES STAGIAIRES

### INTRODUCTION

L'ensemble des pôles du Nouvel Horizon accueille des futurs professionnels depuis de nombreuses années.

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

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

### LES DIFFÉRENTES STRUCTURES

Les stagiaires proviennent de différentes structures :

- AFPA
- APRADIS
- CADIS Formation
- CRFPE – Formation Caferuis
- Institut Régional du Travail Social
- Mouvement d'Art Thérapeutes
- Lycée Libergier
- Sciences PO
- Université de Champagne-Ardenne

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

En 2022, nous avons accueilli 21 stagiaires, principalement en deuxième année de cursus et sur les thématiques Educateur Spécialisé ou Conseiller en Economie Sociale et Familiale.

### LA PROCÉDURE D'ACCUEIL DU STAGIAIRE

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

Chaque candidature est soumise aux chefs de service et la demande est ensuite proposée à l'équipe de travailleurs sociaux, chacun est libre de se positionner sur la base du volontariat.

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

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

### PROTOCOLE D'ACCOMPAGNEMENT ET MISSIONS DU STAGIAIRE

En 2021, un groupe de travail a été mené autour du protocole d'accueil des stagiaires afin de le rendre opérationnel. De plus, en 2022, les professionnels ont suivi une formation intitulée « Tuteur de proximité » afin de répondre aux mieux aux attentes des stagiaires et d'être interlocuteur privilégié entre le(a) stagiaire, le centre de formation et l'équipe.

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

Voici les points communs à tous les stagiaires :

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

## ÉVALUATIONS DU STAGE

Des points réguliers ont lieu tout au cours du stage.

Ils peuvent se faire sur 3 niveaux :

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

## TÉMOIGNAGE

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

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

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

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

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

## CONCLUSION

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

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

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

## RÉSULTATS FINANCIERS



**A**u 31 décembre 2022, on dénombre 14 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, IML Ukraine).

**Tableau récapitulatif des budgets entre 2017 et 2022**

	2017		2018		2019	
	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
G 1	791 475	3 429 480	871 831	3 438 767	881 182	3 864 591
G 2	2 400 097	1 346 001	2 637 353	1 534 524	2 645 566	1 345 863
G 3	1 340 421	548 940	1 764 894	342 350	1 410 820	125 221

	2020		2021		2022	
	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
G 1	985 659	3 917 742	1 256 568	3 812 601	1 527 097	4 185 200
G 2	2 814 678	1 904 018	2 977 829	2 150 342	3 525 983	2 777 946
G 3	2 301 358	387 069	2 496 381	726 800	2 356 411	448 427

En 2022, l'ensemble des budgets cumulés reçus s'élevait à 6 409 935 €. La part réservée à la masse salariale et aux charges inhérentes à un employeur est de 3 389 757 €. La location des 189 logements représente 925 695€.

Les établissements comptent également 27 véhicules, 84 ordinateurs, 5 serveurs, 81 téléphones portables (y compris le service MNA).

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, a été validé par notre financeur sur la présentation du PPF.

## PRIME SEGUR

Suite à l'accord de la prime Segur pour nos établissements avec effet au 01 avril 2022, celle-ci a été versée à compter de juin 2022 avec effet rétroactif pour les deux mois précédents.

Le coût pour l'ensemble des services est de 203 493 €.

Pour les salariés non concernés, nous avons perçu exceptionnellement pour 2022 des crédits non reconductibles d'un montant de 19 488 € pour les pôles urgences et CHRS sous dotation. Cette somme représente environ 3 mois de prime.

Pour les services non subventionnés (asile et logement), l'établissement a décidé de leur verser cette prime pour ne pas faire de discrimination salariale.

Services	Bénéficiaires	Nbres	Non bénéficiaires	Nbres
Pôle Asile et Intégration	Cheffe de service	15	Maintenance	2
	Travailleurs sociaux		Gestion	
Pôle Logement	Chef de service	6	Maintenance	2
	Travailleurs sociaux			
Pôle Urgence	Cheffe de service	15	Maintenance	2
	Travailleurs sociaux			
	Maitre de maison			
Pôle Insertion	Chefs de service	21	Direction	15
	Travailleurs sociaux		Administratif/gestion	
	Hôtes d'accueil		Maintenance	
	Surveillants de nuit			

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES



## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'année 2022 restera encore marquée par la crise sanitaire qui a bousculé nos vies professionnelles et personnelles, interrogé une valeur aussi forte que celle de la liberté individuelle.

Mais c'est aussi et surtout l'inflation galopante que nous avons subie sur 2022 et qui va encore augmenter sur l'année 2023.

Comment faire face à cela, avec nos personnes accompagnées qui sont déjà fortement impactées !

Le maintien au logement, faire face aux dépenses de plus en plus élevées, restent pour nous un défi de tous les jours.

Ces changements auxquels nous sommes confrontés ne doivent pas nous faire oublier les quatre valeurs fondamentales qui donnent le sens à notre intervention auprès des publics que nous accueillons.

- Le pouvoir d'agir de la personne,
- Le respect des droits fondamentaux,
- L'approche inclusive des accompagnants,
- La réflexion éthique des professionnels.

En effet, avec la nouvelle démarche d'évaluation portée par la HAS, nous allons être au cœur pour l'année 2023/2024 de l'évaluation de nos établissements, afin de confirmer que les personnes soient bien actrices de leur parcours, à renforcer la dynamique qualité au sein de nos établissements et services, et promouvoir une démarche de sens pour nos établissements et pour nos salariés.

L'année 2022 a été une année compliquée concernant les recrutements dans nos structures et cela se fait cruellement ressentir avec des professionnels qui voient leur métier évoluer, se modifier. Il est important de fidéliser les collaborateurs, afin que le public ne soit pas trop affecté par des départs et de nouvelles arrivées de professionnels. Ce sera tout l'enjeu de cette fin d'année 2022 et de l'année 2023.

**ANNEXE**





**PLAN  
STRATÉGIQUE  
de la  
FONDATION**

**2022-2026**

*Je me battraï*  
**WILLIAM BOOTH**



## Préambule

---

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

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

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

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

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

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

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



## Sommaire

---

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



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

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

*Secourir*

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

*Accompagner*

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

*Reconstruire*

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

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

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

## Se mobiliser pour les Femmes

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

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

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

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





## Contexte et tendances prospectives

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

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



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

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

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

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



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

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

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

*Première partie*

## Stratégie Inclusion sociale

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

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

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

## Maraudes, aide alimentaire, accueils de jour

« Armée du Salut dans la rue »

### Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

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

### Nos engagements

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

# Hébergement & logement

## Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

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

## Nos engagements

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

## Insertion par l'activité économique (IAE) & ESS

### Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

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

### Nos engagements

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

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

*Seconde partie*

## Stratégie Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins (JHDS)

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

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

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

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

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

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

## Enfants & adolescents fragilisés

### Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

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

### Nos engagements

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

## Personnes confrontées au handicap

### Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

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

### Nos engagements

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

## Personnes âgées en situation de **dépendance**

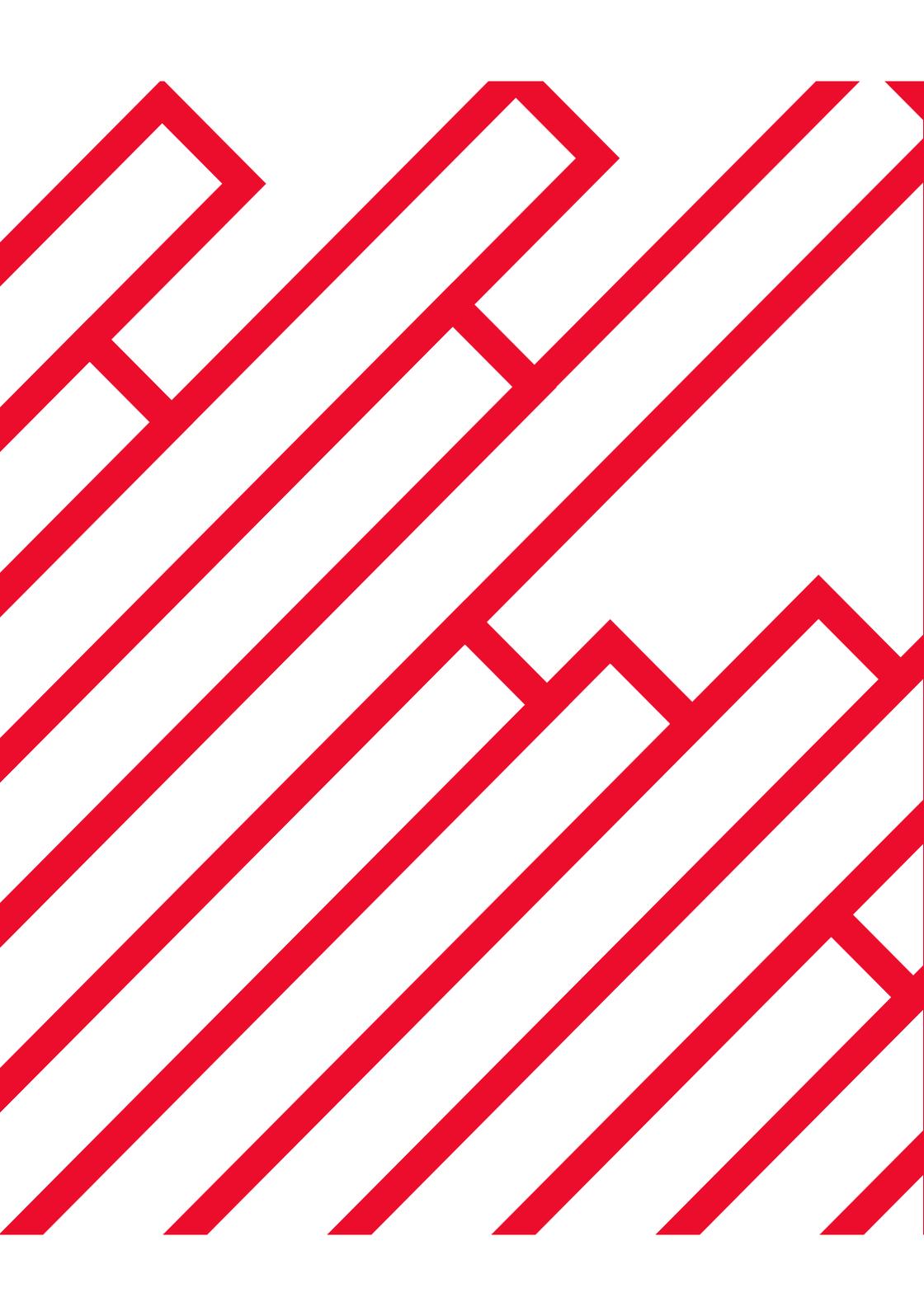
### Nos enjeux

La Fondation souhaite répondre à plusieurs enjeux sectoriels observés :

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

### Nos engagements

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



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

## Une **politique RH attractive** et **valorisante**

---

### Nos enjeux

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

### Nos engagements

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

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

### Nos enjeux

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

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

### Nos engagements

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

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

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

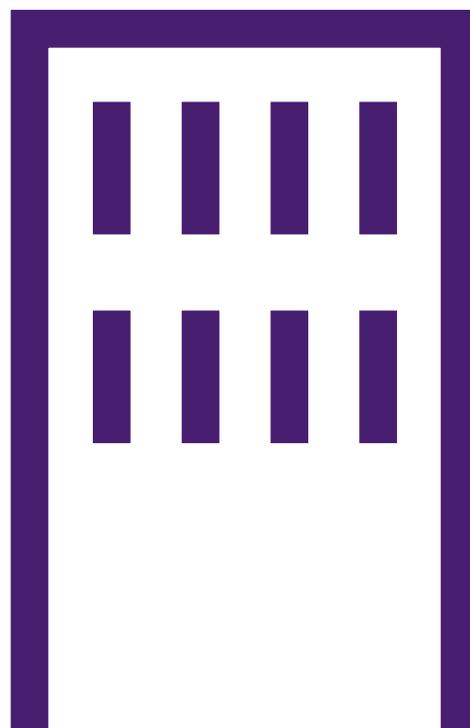
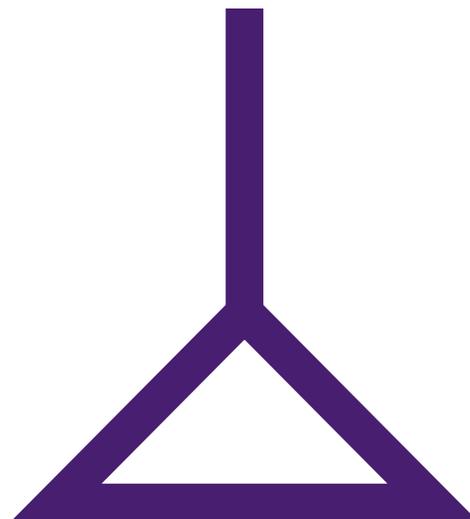
**D • Poursuivre la modernisation de l'infrastructure informatique** pour davantage d'efficacité et de robustesse et permettre une connectivité enrichie (téléphonie fixe et mobile, visioconférence, télétravail, téléconsultation, télémédecine, objets connectés, domotique).

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

## La stratégie immobilière

### Nos enjeux

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



### Nos engagements

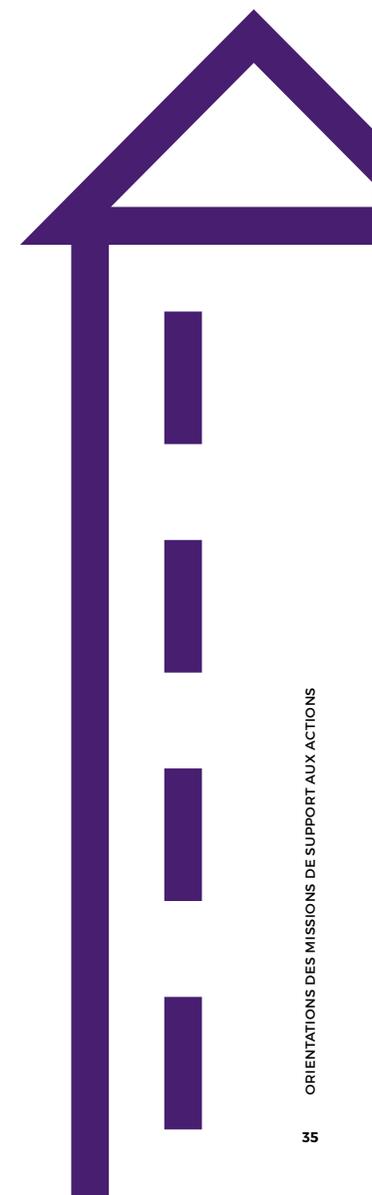
**A • Mieux piloter le parc immobilier de la Fondation** à travers le déploiement généralisé des outils nécessaires de connaissance, d'entretien et de valorisation du patrimoine.

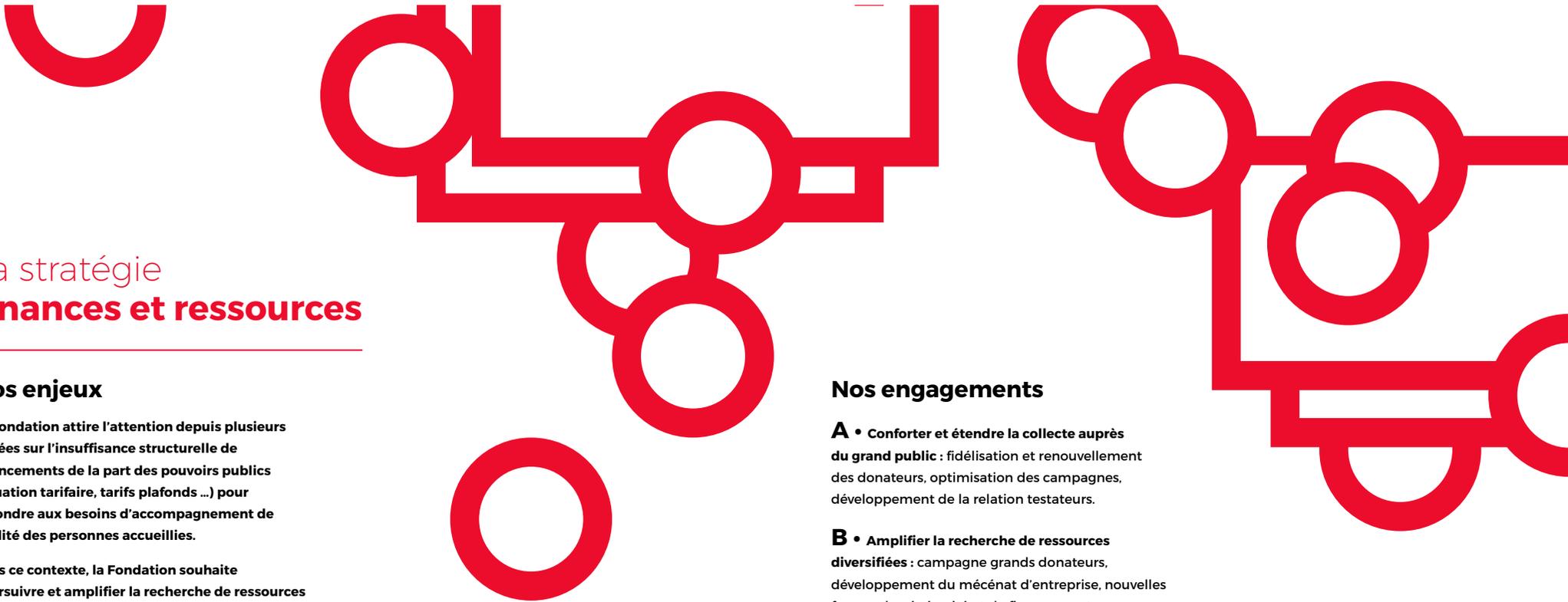
**B • Mettre en place, pour chaque projet, le montage immobilier le plus pertinent**, en étudiant le recours à une SCI, et en intégrant les impacts juridiques, financiers et fiscaux.

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

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

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





## La stratégie finances et ressources

### Nos enjeux

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

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

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

### Nos engagements

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

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

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

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

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

## Les liens Fondation – Congrégation

### Nos enjeux

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

### Nos engagements

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

## La **mobilisation** du **bénévolat**

---

### Nos enjeux

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

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

### Nos engagements

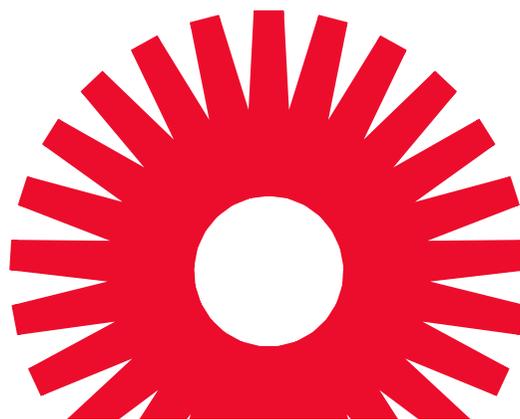
- A • Améliorer les pratiques d'accueil, d'animation et de valorisation** des bénévoles, du premier contact à la fin de mission et favoriser les lieux et les temps conviviaux.
- B • Développer et savoir accueillir la diversité des modes d'engagement bénévole** : bénévolat et mécénat de compétences, projets courts, réseaux ou collectifs de bénévoles...
- C • Offrir à chaque bénévole un parcours de formation** : formations de base sur l'Armée du Salut, modules d'approfondissement, développement des e-formations.
- D • Soutenir chaque établissement dans le développement du bénévolat**, venant en complémentarité ou en renforcement du travail réalisé par les salariés.
- E • Consolider le dispositif de pilotage du bénévolat** : meilleure connaissance des profils et des attentes des bénévoles, déploiement de la base informatique, animation du réseau.

## L'engagement à l'international

### Nos enjeux

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

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



### Nos engagements

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

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

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

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

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



## L'ambition de qualité

### Nos enjeux

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

### Nos engagements

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

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

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

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

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

## La stratégie de **développement**

### Nos enjeux

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

### Nos engagements

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

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

### Nos enjeux

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

### Nos engagements

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

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

---

### Nos enjeux

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

### Nos engagements

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

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

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

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

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



**Colonel Jacques DONZÉ**  
*Président de la Fondation de l'Armée du Salut*



**Guillaume LATIL**  
*Directeur Général de la Fondation de l'Armée du Salut*



**Claude MAGDELONETTE**  
*Directeur des programmes Inclusion*



**Christophe PIEDRA**  
*Directeur Adjoint des programmes Inclusion région Normandie, Nord, Grand Est*



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



**Marie-Pierre GUY**  
*Directrice des sites de Reims*



**Josiane WENGER**  
*Directrice Adjointe des sites de Reims*



**Frédéric CELLA**  
*Directeur Adjoint Maintenance, logistique et Sécurité des sites de Reims*

**Établissements et Services  
de la Fondation de l'Armée du Salut de Reims**

42, rue de Taissy 51100 Reims  
03 26 85 23 09 - [nhorizon@armedusalut.fr](mailto:nhorizon@armedusalut.fr)

