

ORGANISATION

Pilotage

Piloter au présent, construire l'avenir en temps de crise

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ D'AUDIT

Après avoir renouvelé, en août 2018, ses statuts (pour y inclure, en particulier, sa capacité à agir à l'international), la Fondation de l'Armée du Salut s'est dotée, le mois suivant, d'un nouveau Conseil d'administration, sensiblement renouvelé et élargi, pour renforcer son action avec l'ensemble des collaborateurs de la Fondation, afin de répondre à toutes les expressions actuelles et à venir de pauvreté, d'exclusion et d'injustice, de concevoir et mettre en œuvre des actions innovantes, et de renforcer la qualité des services réalisés, en faisant entendre la voix des invisibles/inaudibles à l'échelle de la société. Ce Conseil a poursuivi son travail tout au long de 2020 (et à distance à partir de mars), à la fois sur les objectifs de long terme (stratégie), les projets au service des personnes accueillies déjà décidés ou engagés, mais aussi sur les urgences liées à la crise Covid (information en continu sur les actions exceptionnelles réalisées, utilisation des fonds privés recueillis dans ce contexte, cellule de crise et plans de continuité d'activité). Un comité d'audit, rattaché au Conseil d'administration et mis en place depuis 2019, a lui aussi poursuivi ses travaux, en particulier pour accompagner la stratégie de la Fondation et sa cartographie des risques (*lire l'interview de l'une de ses membres en p.36*).

PROJET

Engagé à partir de l'automne 2018 selon un processus participatif et itératif qui a rassemblé de nombreux salariés de la Fondation, bénévoles et membres de la Congrégation de l'Armée du Salut, le travail de la Fondation sur son projet a été pratiquement finalisé en 2020, son texte validé par le Conseil d'administration et sa traduction graphique et sa diffusion en préparation pour 2021. Le projet, référence pour l'ensemble des parties prenantes de la Fondation, nécessitait d'être repensé en tenant compte à la fois de ce qu'elle était elle-même devenue, vingt ans après sa création, et en tenant compte aussi des transformations profondes de la société française durant les deux dernières décennies. Comme le souligne le Conseil d'administration dans le préambule du nouveau

projet, celui-ci « doit permettre un éclairage durable pour guider la stratégie, les projets d'établissement et l'ensemble des actions », en particulier en formulant comme repères cinq valeurs qui fondent les missions : inconditionnalité, exigence, fraternité, participation et espérance.

STRATÉGIE

L'année 2020 a été une année charnière pour la stratégie de la Fondation : un bilan du suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques 2016-2020 a été présenté en juin, et le travail à mener en 2021 pour élaborer le plan stratégique suivant a commencé à être préparé. Si de nombreuses actions répondant aux principales orientations stratégiques 2016-2020, comme la promotion de l'accueil et du soutien aux personnes les plus vulnérables, ont été menées à bien, le bilan des cinq dernières années, réalisé par un groupe de pilotage rassemblant une dizaine de directrices et directeurs d'établissement et animé par la Direction qualité gestion des risques au siège, formule également des recommandations sur des axes d'amélioration : renforcer la culture prospective de la Fondation ; mieux valoriser la formation des salariés ; prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de la Fondation dans l'élaboration de la stratégie ; des moyens à la hauteur des objectifs.

SIÈGE

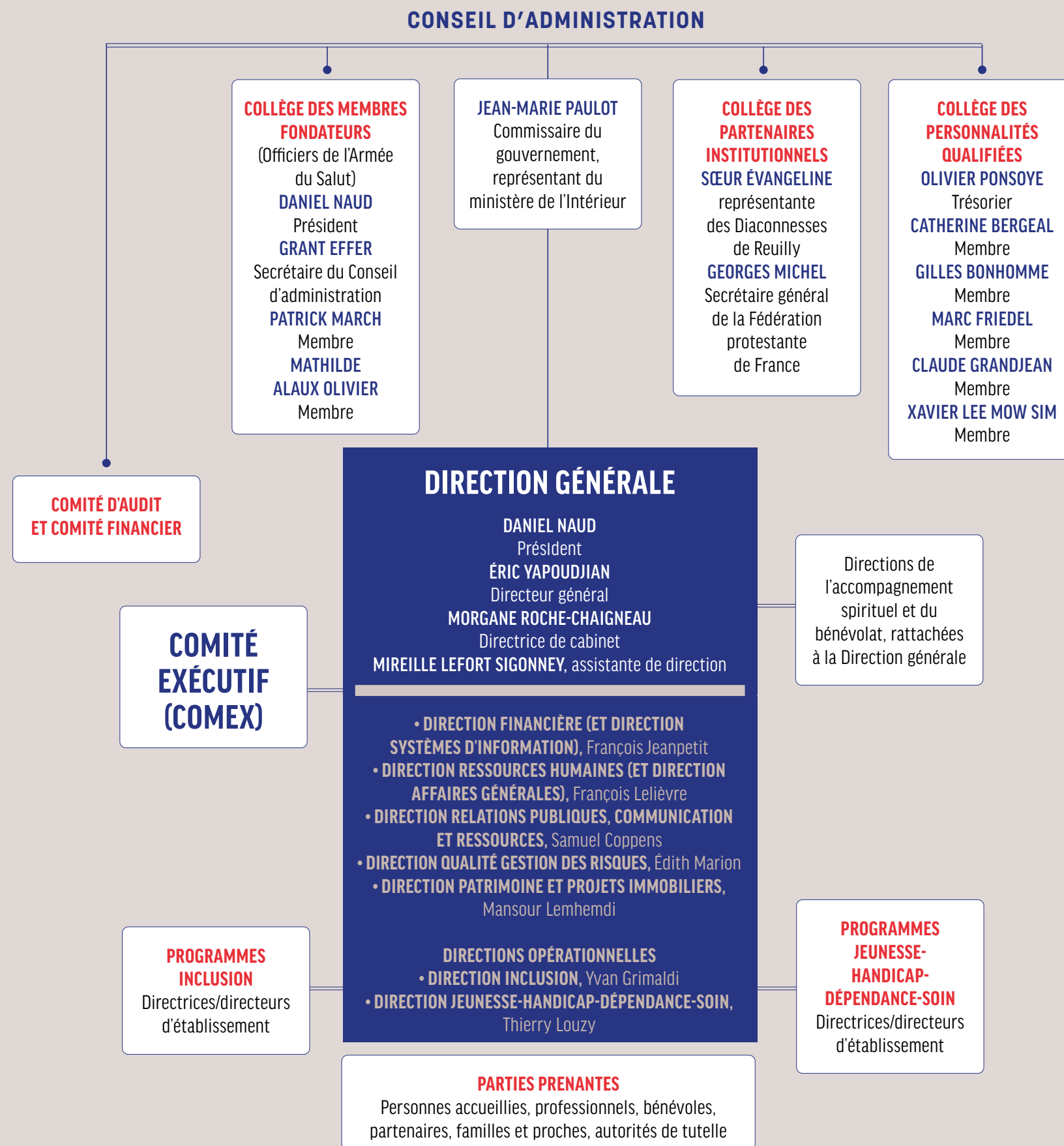
Comme l'illustre l'organigramme de la Fondation, l'action de ses 225 structures et services (*voir la carte des implantations en fin de ce rapport*) est soutenue et pilotée par le siège, basé à Paris. Ce pilotage, coordonné par la Direction générale, est mis en œuvre par un Comité exécutif (Comex), autour duquel s'articulent l'ensemble des services du siège, dans un souci constant de professionnalisme, efficacité et cohérence. Il va sans dire que le travail de ces services a, lui aussi, été profondément bouleversé et en partie renouvelé par les conditions post-17 mars 2020. Tout au long de cette année exceptionnelle, tous les services se sont efforcés de s'approprier (dans un premier temps dans l'urgence absolue) le travail à distance, en pouvant s'appuyer sur les outils informatiques déjà disponibles. Au fil des mois, ces services ont mis en place de nouvelles formes de coordination, tout en essayant de veiller aux conditions de travail des salariés à leur domicile, et en inventant de nouvelles modalités d'action et de travail en commun avec les établissements, pour répondre aux besoins les plus immédiats (comme la recherche de matériels, en particulier médicaux, au printemps 2020) comme pour renforcer le travail transversal et continuer à faire connaître les actions réalisées par la Fondation au service des personnes accueillies.

2020

A ÉTÉ UNE ANNÉE CHARNIÈRE

pour la Fondation de l'Armée du Salut : un bilan du suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques 2016-2020 a été présenté en juin ; et le travail à mener en 2021 pour élaborer le plan stratégique suivant a commencé à être préparé.

ORGANIGRAMME DE LA FONDATION AU 1^{ER} JUILLET 2021





Campagne de communication de fin d'année 2020

2 Questions à...
CATHERINE BERGEAL, membre du comité d'audit

Quand le comité d'audit a-t-il été créé, qui le compose et quelles sont ses missions ?

À la suite de la modernisation des statuts de la Fondation en 2018, le Conseil d'administration a décidé en 2019 la création d'un comité d'audit pour l'aider dans sa tâche. Ce comité est composé de quatre personnes, Marc Friedel, Patrick March et moi-même, membres du conseil d'administration, et Didier Thibault en qualité de personnalité extérieure, spécialiste de la comptabilité des associations du secteur social. Depuis le commencement de notre travail, en septembre 2019, nous avons tenu sept réunions. Le règlement intérieur nous donne un vaste champ de missions : analyser les risques et valider les plans de prévention et de contrôle interne, veiller au respect des règles de gouvernance et de déontologie par les dirigeants et les cadres de la Fondation, donner son avis avant tout changement de méthode comptable, ainsi que sur le travail des commissaires aux comptes. Nous pouvons demander à la direction de la Fondation toute enquête ou expertise. De tout ceci, bien sûr, nous faisons rapport au Conseil d'administration.

Quelles sont vos priorités ?

Le comité d'audit s'était donné comme première priorité en septembre 2019 d'accompagner l'établissement de la cartographie des risques, de leur prévention et de leur traitement. La crise du Covid, dès mars 2020, a démontré avec éclat le rôle essentiel de ce travail. Ces travaux, dont la Direction de la qualité et de la gestion des risques, au siège de la Fondation, nous a présenté à plusieurs reprises la progression, ont été retardés par la crise sanitaire. Le comité a demandé qu'ils soient présentés à sa validation dans leur totalité avant la fin de l'année 2021 : il s'agit d'un engagement tout à fait prioritaire. Pour l'année 2021, nous avons inscrit en outre à notre programme l'achèvement du déploiement dans tous les établissements de la Fondation du logiciel Ageval, qui permet de recenser les événements indésirables, et la mise en place parallèle d'un dispositif de lanceurs d'alerte. Nous souhaitons aussi procéder à un premier examen des outils de gouvernance de la Fondation et lancer la révision de sa charte de déontologie. Un programme chargé, particulièrement nécessaire dans les conditions actuelles dans lesquelles la Fondation agit.



LABELLISATION, CONFORMITÉ ET CONFIANCE
 Le label IDEAS est la marque de la qualité de notre engagement sociétal. Il atteste d'une démarche d'amélioration continue en matière de gouvernance, de gestion financière et d'évaluation de l'action (<https://ideas.asso.fr>).

Les comptes combinés de la Fondation de l'Armée du Salut

Une action 2020 très soutenue sur le plan financier

Comme le présente ce rapport d'activité, l'action réalisée par la Fondation de l'Armée du Salut en 2020 au service de plus de 23 000 personnes, enfants et adultes, s'est globalement maintenue malgré les nombreuses retombées de la crise ouverte à partir du 17 mars 2020. Cette action 2020 s'est déroulée de manière contrastée selon les secteurs, avec un dynamisme particulier des actions Inclusion en réponse à la crise Covid. Près de 78 % des

ressources collectées proviennent de subventions et autres concours publics, et les autorités de contrôle et de tarification sont globalement venues en soutien sur le plan financier (gel de la convergence tarifaire des CHRS, financement des pertes de recettes en Ehpad et des surcoûts imputables à la pandémie). Pour sa part, la générosité des particuliers et des entreprises mécènes a été particulièrement soutenue en 2020 et a permis de financer de nombreuses actions, ponctuelles ou développées sur le long terme (en particulier en contribuant au financement de projets immobiliers inscrits dans la stratégie déployée par la Fondation pour répondre durablement aux besoins des personnes accueillies). Cette mobilisation de nombreux soutiens matériels s'est traduite aussi par des dons et prestations en nature (contributions volontaires en nature) dont la valeur totale a atteint 5,5 millions d'euros. Enfin, l'année 2020 a été celle du premier exercice comptable réalisé en application des règlements ANC n° 2018-06, relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, et n° 2019-04, relatif aux activités sociales et médico-sociales gérées par des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

+9,2%

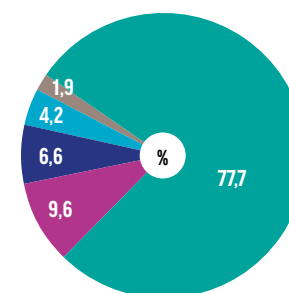
C'EST L'AUGMENTATION (par rapport à 2019) des ressources totales collectées en 2020 par la Fondation.

189

MILLIONS D'EUROS ont été employés pour les missions sociales en 2020.

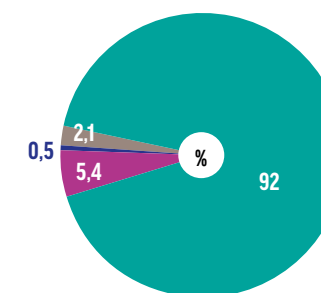
205,1 M€
RESSOURCES TOTALES COLLECTÉES EN 2020

À souligner : près de 78 % de ces ressources proviennent de subventions et autres concours publics.



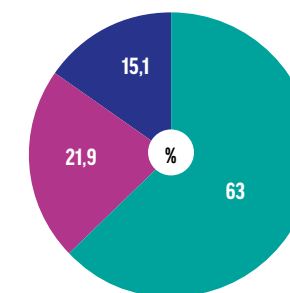
205,1 M€
RÉPARTITION DES EMPLOIS EN 2020 PAR DESTINATION

Près de 189 millions d'euros ont été employés, en 2020, aux missions sociales réalisées par la Fondation.



19,7 M€
AFFECTATION DES RESSOURCES COLLECTÉES EN 2020 GRÂCE À LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC

Ces ressources ont augmenté en 2020 de 2 millions d'euros (lire p. 38-39) et, sur les 12,4 millions d'euros affectés aux missions sociales, environ 2 millions ont permis de financer les actions d'intérêt général réalisées par les postes de la Congrégation de l'Armée du Salut (lire p. 21).



LES COMPTES COMBINÉS 2020 DE LA FONDATION, certifiés par le commissaire aux comptes, et leur présentation synthétique sont consultables sur www.armeedusalut.fr, rubrique Armée du Salut/Bilans annuels

* Intègre l'utilisation sur l'année des missions sociales, le report en fonds dédiés et les excédents affectés aux missions sociales.
 ** Intègre les frais de fonctionnement de l'année et les excédents affectés aux frais de fonctionnement.

Financement privé des actions

Une mobilisation inédite

Année exceptionnelle, soutiens exceptionnels : c'est ce que démontre l'esprit de générosité et de solidarité que particuliers comme entreprises ont témoigné en 2020 en soutien de la Fondation de l'Armée du Salut. Un apport au financement global (lire p. 37 de ce rapport) et aux moyens matériels mobilisés sans lequel de nombreuses actions au service des personnes accueillies n'auraient pas pu être réalisées dans cette période de crise.

Libéralités (legs, donations, assurances vie)

Grâce au lien cultivé par une équipe dédiée au siège de la Fondation, ce sont 500 contacts et près de 100 testateurs avérés qui soutiennent son action dans la durée. Dans le contexte bouleversé de l'année 2020, l'écoute, les conseils et l'expertise de cette équipe ont tout de même permis de trouver une solution pertinente à plus d'une trentaine de nouveaux contacts, dans la conviction que rédiger un testament, contracter une assurance vie ou faire une donation sont des gestes porteurs de sens qui nécessitent réflexion.

Collecte des dons

Malgré les fortes incertitudes de l'année Covid, la mobilisation des donateurs s'est maintenue et même accrue en 2020, puisque l'augmentation de la collecte brute par rapport à 2019 a été de 11%. Cette mobilisation intensifiée a concerné aussi bien les donateurs fidèles que de nouveaux donateurs (plus de 14 000 donateurs recrutés en 2020 contre 10 500 en 2019). Fait notable : l'augmentation extrêmement

forte du canal digital, avec une progression de 74% de la collecte par ce biais, par rapport à 2019. L'enjeu est donc d'analyser et de valoriser sur le long terme ces nouveaux canaux de soutien.

Mécénat et partenariats d'entreprise

En réponse à la crise sanitaire et économique, la Fondation a pu constater, tout au long de cette année exceptionnelle, le renforcement de la générosité des entreprises en soutien à son action. Suite à l'appel de son directeur général, en mars, une collecte d'1 million d'euros en quelques semaines a permis de (co)financer des projets alimentaires, à Paris comme en région. L'année 2020 marque également une très forte croissance du don en nature (en denrées alimentaires, produits d'hygiène, matériels médicaux, etc.), ainsi qu'un fort développement du mécénat de compétences, au service aussi bien des services du siège de la Fondation que pour des actions de terrain dans ses établissements. Grâce à la solidarité de chacun et à la diversité des types de partenariats, le bilan annuel des dons des entreprises mécènes s'élève en 2020 à 3,2 millions d'euros. Le déploiement de la stratégie mécénat de la Fondation s'est également poursuivi, en interne, par une rencontre destinée à l'acculturation des établissements au mécénat local ; et de nombreux projets, parmi ceux financés en 2019 par les mécènes de la Nuit de la philanthropie (lire le rapport d'activité 2019), ont pu être menés à bien en 2020.



Jérôme Delaunay et Amélie de Valence, directeurs adjoints Ressources et Mécénat-Partenariats d'entreprise.

« Au nom de toutes les personnes que la Fondation aide chaque année, nous tenons à remercier tous les donateurs, testateurs et partenaires entreprises qui se sont mobilisés en 2020 et poursuivent leur soutien. »



EN 2020, LES DONS ONT PERMIS DE FINANCER plus de 30 000 petits-déjeuners servis par une maraude sur les quartiers Est de Paris.

GRÂCE AU SOUTIEN DE MÉCÈNES la Résidence William Booth, à Marseille, a pu mettre en place une collecte/distribution alimentaire itinérante et partenariale à partir de l'automne 2020.



TÉMOIGNAGES

YVES MARTRENCHAR,
DRH du groupe BNP Paribas,
propos recueillis mi-2020.

« Les personnes les plus démunies étant particulièrement vulnérables dans cette crise sanitaire, BNP Paribas, dans le cadre de son plan d'urgence, a déployé une aide spécifique en France pour les grandes associations qui accompagnent les plus fragiles et qui font face à un afflux très fort de besoins dans la période actuelle. Connaissant bien à titre personnel la Fondation, j'ai évoqué, avec mes collègues en charge de construire notre plan d'aide, l'action des équipes de l'Armée du Salut et leur grande capacité d'intervention, et il a très vite été décidé que la Fondation ferait partie des bénéficiaires de notre plan d'urgence. »

SYLVIANE BALUSTRE,
Directrice du programme beauté inclusive de la Fondation L'Oréal.

« La Fondation de l'Armée du Salut est un acteur clé en France en matière d'accompagnement des personnes les plus vulnérables, qui ont été les premières victimes des conséquences économiques et sociales liées à la pandémie Covid-19. Fidèle à son engagement en faveur des plus fragiles depuis près de quinze ans, la Fondation L'Oréal a naturellement souhaité soutenir les actions d'urgence mises en place par la Fondation de l'Armée du Salut à travers une dotation financière de 50 000 euros et des dons en nature (gels et produits d'hygiène). »

MADAME D.,
Testatrice, Avignon.

« Sensible à l'action de la Fondation de l'Armée du Salut, j'ai pris contact pour rencontrer un représentant de la Fondation à mon domicile à l'automne 2020. Je connais l'Armée du Salut depuis de nombreuses années et la situation sanitaire en France avec le Covid m'a aidée à franchir le pas. J'ai exposé mon projet, qui me tenait à cœur depuis longtemps, en toute confiance et transparence. Après un temps de réflexion, les conseils qui m'ont été formulés m'ont permis de prendre une décision qui correspond à mes souhaits : transmettre mon patrimoine et en connaître l'utilisation. »