



# AGIR ENSEMBLE POUR L'HUMAIN



**SÉNIORS**

**20**



**INCLUSION  
SOCIALE**



**ASILE &  
INTÉGRATION**

**28**



**PETITE  
ENFANCE**

**54**



**FRANÇAIS  
DE L'ÉTRANGER-  
RAPATRIÉS**

**58**



SUIVEZ NOS ACTUALITÉS SUR

[www.france-horizon.fr](http://www.france-horizon.fr)

 [Linkedin](#)  
[France Horizon](#)

 [Youtube](#)  
[@FranceHorizon](#)  
[Association](#)

 [Facebook](#)  
[@FranceHorizon](#)  
[Association](#)

 [Instagram](#)  
[@francehorizon\\_asso](#)

---

FRANCE HORIZON

Parution : Juillet 2024 | Directeur de la publication : Hubert Valade

Conception, rédaction et publication : Direction de la Communication de France Horizon

Réalisation graphique : Mamzelle Stef

Photographies : France Horizon, AdobeStock, Istockphoto, Shutterstock,  
sauf mention expresse

# SOMMAIRE

- 4** RAPPORT MORAL
- 6** FRANCE HORIZON
- 8** LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 10** CARTE DES ÉTABLISSEMENTS
- 12** 2023, LE FIL DE L'ANNÉE
- 14** PLAN D'AVENIR PARTAGÉ 2023/2027 NOTRE VISION, NOS ORIENTATIONS
- 16** UNE ORGANISATION, DES AVANCÉES
- 20** PÔLE SÉNIORS
- 28** PÔLE INCLUSION SOCIALE ASILE & INTÉGRATION
  - 36** ÎLE-DE-FRANCE
  - 39** PAYS-DE-LA-LOIRE
  - 42** OCCITANIE
  - 45** NOUVELLE-AQUITAINE
  - 47** HAUTS-DE-FRANCE
  - 49** GRAND EST
  - 50** AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
  - 52** SAÔNE-ET-LOIRE
  - 53** BOUCHES-DU-RHÔNE
- 54** PÔLE PETITE ENFANCE
- 58** PÔLE FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS
- 62** RESSOURCES HUMAINES
- 66** BILAN FINANCIER
- 71** GLOSSAIRE



**20**



**SÉNIORS**

**28**



**INCLUSION SOCIALE**



**ASILE & INTÉGRATION**

**54**



**PETITE ENFANCE**

**58**



**FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS**

# RAPPORT MORAL

## FRANCE HORIZON, UN ACTEUR PROFESSIONNEL RECONNU ET ENGAGÉ

2023 a été une année riche en événements qui ont illustré la reconnaissance de la qualité des actions de nos salariés, sous la responsabilité des directions nationales, régionales et des établissements. Je remercie à ce titre également l'ensemble des membres du Conseil d'administration pour leur engagement.

### ENGAGÉ AUPRÈS DES FRANÇAIS RAPATRIÉS

Les drames internationaux, hélas trop nombreux, ont conduit les autorités gouvernementales à nous mobiliser lors du retour de Français venus du Soudan, du Niger, d'Israël, de Palestine. Il faut remercier toutes celles et ceux qui ont accueilli, de jour, de nuit ou en fin de semaine, des dizaines de vols affrétés par les autorités françaises.

### ENGAGÉ AUPRÈS DES SENIORS

Notre capacité d'accueil et d'accompagnement des personnes fragiles a été marquée par plusieurs événements, plus heureux sans doute. Dans le secteur des personnes âgées, il faut se féliciter de l'ouverture de la résidence autonomie pour personnes âgées de Montredon (Aude) en présence de la présidente du Conseil Départemental et du maire de Montredon.

En septembre, a eu lieu l'ouverture du très bel EHPAD « la résidence de la Marne » à Lagny-sur-Marne (Seine et Marne) grâce à l'action conjuguée du Département, de l'ARS et de la Mairie que nous retrouverons cet automne, pour l'inauguration officielle. L'année 2023 a aussi vu la généralisation des déficits des EHPAD consécutifs à un système de tarification dont tous les rapports ont constaté l'inadaptation. France Horizon a ainsi écrit ses propositions aux parlementaires, aux Ministres et à l'IGAS et se réjouit que la loi Bien vieillir d'avril 2024 ouvre la voie au redressement budgétaire des EHPAD.

### ENGAGÉ AUPRÈS DE TOUS LES PLUS VULNÉRABLES

Dans le domaine de l'urgence sociale, je veux signaler l'ouverture d'un CHU innovant à

Paris 17<sup>e</sup>, Horizon des Possibles, qui reçoit des mères de familles d'enfants atteints de troubles envahissants du développement afin de faciliter l'épanouissement de la relation mère/enfant dans ces situations mêlant précarité et handicap. Cette ouverture, comme celle du centre d'accueil temporaire au sein de l'ancien lycée Charles de Gaulle qui accueille depuis cet hiver des familles provenant de la rue, et le maintien de CHU dédiés à des mères isolées sortant de maternité, montrent que France Horizon Île-de-France est devenu un acteur majeur de toutes les solidarités en Île-de-France.

En Occitanie, nos équipes de Toulouse ont poursuivi leur engagement contre la précarité en ouvrant un CHU Grand froid ainsi qu'un accueil de jour mobile. Les initiatives d'innovation sociale en faveur notamment de l'accès au logement et à l'emploi y ont également été renforcées. Des actions en faveur de l'emploi qui ont par ailleurs été développées dans le Grand-Est, à Strasbourg, où le dispositif RSA s'est vu octroyer des financements supplémentaires au regard de son efficacité. Remarquons également le travail de l'Equipe mobile inclusion logement (EMIL) de Feyzin dont le dispositif expérimental de prévention des expulsions locatives a été pérennisé par la DIHAL.

Notre implantation à Marseille - depuis les événements de la rue d'Aubagne - s'est poursuivie en 2023 par le développement de nos centres d'hébergement d'urgence grâce au professionnalisme de nos salariés et marque la reconnaissance des autorités locales.

Il faut aussi féliciter les équipes des Pays-de-la-Loire qui ont accru leur activité à travers notamment la création de places nouvelles en CADA et en CAES ainsi

" Nous appelons à une meilleure reconnaissance de l'utilité, majeure, de nos professions dans le maintien de la cohésion sociale et de la paix publique. "



qu'une nouvelle résidence sociale auprès de personnes sans domicile à mobilité réduite. Les équipes de Grenoble ont aussi vu l'extension du CPH, celles de Nancy ont ouvert de nouvelles places en CADA, tandis que le DAMIE de Mâcon a obtenu un agrément à 15 ans s'accompagnant de l'augmentation des places pour les mineurs isolés. Les équipes de Gironde ont quant à elles poursuivi un important travail d'accompagnement et d'intégration permettant la clôture du dispositif APAGAN ainsi que la poursuite des actions déployées auprès des nombreux déplacés d'Ukraine.

Dans le secteur des réfugiés statutaires, nous sommes fiers que la coordination des actions d'insertion des réfugiés nous ait été confiée dans deux départements : le Nord et les Pyrénées-Atlantiques, par les préfetures et l'OFII dans le cadre du programme AGIR. Dans cette dynamique, je tiens à saluer l'organisation de la journée mondiale des réfugiés qui s'est déroulée à Lille en juin 2023. Celle-ci a constitué un formidable événement festif et chargé d'émotion quand des centaines de personnes se sont retrouvées autour d'orchestres et d'animations culturelles dans un lieu magnifique mis à disposition par la mairie de Lille, que je veux remercier.

### ENGAGÉ AUPRÈS DES PARENTS

Soulignons également l'engagement des équipes petite enfance de l'association dont les multi-accueils, malgré la crise d'attractivité des métiers, ont poursuivi leur service auprès de tous les parents, y compris ceux en parcours d'insertion ou de soins.

### DES PROFESSIONS ESSENTIELLES

Rien n'aurait été possible sans la mobilisation remarquable de nos salarié.e.s. Une dizaine d'entre eux a à ce titre reçu une médaille du travail en remerciement de 20 et 30 années de fidélité, tandis qu'ont été remise à plusieurs autres des médailles d'or et de bronze de la sécurité intérieure pour leur engagement dans l'accueil des

déplacés d'Ukraine. Aussi, la poursuite d'un dialogue social permanent est un facteur déterminant de notre réussite collective et l'on ne peut qu'appeler les autorités publiques à reconnaître l'utilité majeure de nos professions dans le maintien de la cohésion sociale et de la paix publique ; la revalorisation des salaires, au-delà de l'extension à tous de la prime Ségur, est aussi une urgence sociale.

Pour France Horizon, le maintien des valeurs qui donnent du sens aux missions de nos salariés constitue un enjeu stratégique ; nos valeurs sont celles de la République, des droits humains et de toutes les solidarités.



Hubert VALADE,  
PRÉSIDENT

NABIL NEFFATI,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

*"Le maintien des valeurs qui donnent du sens aux missions de nos équipes constitue un enjeu stratégique ; nos valeurs sont celles de la République, des droits humains et de toutes les solidarités."*



# FRANCE HORIZON

Depuis 84 ans, France Horizon agit pour lutter contre l'exclusion et contre la dépendance liée à l'âge afin de garantir à chacun.e des conditions de vie dignes en France ainsi qu'un accompagnement vers l'autonomie.

En coopération avec les autorités publiques, les équipes de l'association agissent ainsi au cœur des territoires avec l'ensemble des acteurs locaux de l'inclusion, de l'enfance et du grand âge afin de déployer des réponses adaptées à chaque besoin en solidarité.

## NOS ACTIVITÉS EN 2023



40 886

**PERSONNES  
ACCUEILLIES,  
HÉBERGÉES ET/OU  
ACCOMPAGNÉES**



1164 SALARIÉ.E.S



200

**ÉTABLISSEMENTS  
ET DISPOSITIFS  
INCLUSION, ASILE  
ET INTÉGRATION**



9 EHPAD

1 RÉSIDENCE  
AUTONOMIE



3

**CRÈCHES  
MULTI-ACCUEILS**



## SÉNIORS

Hébergement, accompagnement personnalisé et soins adaptés aux séniors autonomes, semi-autonomes ou dépendants.



## FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS

Hébergement et accompagnement social des Français rapatriés en urgence et/ou en difficulté à leur retour sur le sol national.



## INCLUSION SOCIALE

Hébergements d'urgence et accompagnement vers le logement pérenne et l'insertion économique auprès de personnes et familles en situation d'exclusion sociale.



## ASILE & INTÉGRATION

Accueil, orientation, hébergement et accompagnement des exilés ou des réfugiés vers l'intégration citoyenne.



## PETITE ENFANCE

Développement de crèches multi-accueils ouvertes notamment aux parents en parcours de soins ou en situation de fragilité sociale.

## NOS PRINCIPES

### Humanité

Nous reconnaissons la pleine et entière humanité des personnes accueillies, sans distinction d'origine, de ressources, de croyances...

### Solidarité

Nous faisons passer le bien commun avant l'intérêt personnel et pensons que l'entraide et le partage sont capables d'avoir un impact positif sur le parcours de vie de chacun.e.

### Égalité

Nous sommes convaincus qu'une société juste est une société où chaque individu compte et où l'on prend soin de chacun, sans tri, classement, ni hiérarchie.

### Professionalisme

Nous appuyons nos actions sur les compétences pluridisciplinaires de nos équipes, afin de pouvoir allier une gestion de qualité et un accompagnement efficient.

### Bienveillance

Nous pensons que notre devoir est d'assurer le bien-être des plus vulnérables, dans le respect de l'histoire, de la dignité et de la singularité de chacun.e.

## 84 ANS D'ENGAGEMENT AU SERVICE DES POLITIQUES DE SOLIDARITÉ

[ AVRIL 1940 ]

Création du Comité d'entraide aux Français rapatriés (CEFR)

[ 1945 – 1970 ]

Une association dédiée aux Français de l'étranger rapatriés.

[ 1980 – 2000 ]

Le CEFR s'ouvre à toute personne en situation d'exclusion sociale ou de dépendance liée à l'âge.

[ 2014 – 2015 ]

Le CEFR développe un nouveau projet et change de nom pour devenir **France Horizon**.

[ 2016 – 2022 ]

France Horizon confirme le développement de nouvelles structures là où les territoires font face à des besoins sociaux et médico-sociaux. L'association double le nombre de ses salariés.

[ 2023 – 2027 ]

France Horizon met en œuvre son plan d'avenir partagé 2023/2027 afin de consolider ses missions d'intérêt général, et de répondre à l'évolution des besoins en solidarité.



# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 1<sup>er</sup> juillet 2024

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au moins 4 fois par an, les membres (bénévoles) du Conseil d'administration se réunissent, en complément de l'Assemblée générale annuelle, afin de voter les orientations stratégiques et de veiller à leur bonne mise en œuvre.

## LE BUREAU DE L'ASSOCIATION

Composé du président et de 7 administrateurs, le Bureau de l'association se réunit une fois par mois (en présence du DG) afin de participer en amont aux réflexions et aux travaux stratégiques décidés par le Conseil d'administration et mis en œuvre par la Direction générale.

## REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Deux représentants du personnel, membres du CSE, sont présents aux réunions du Conseil d'administration de France Horizon. Participant aux travaux et réflexions du Conseil, leurs voix sont consultatives.

## LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### M. Hubert VALADE

Président de l'association

Membre du bureau

Retraité de la fonction publique

### M. Alain FERRY

Président de la SICAV à Amplegest

Premier vice-président

de l'association

Membre du bureau

### Mme Béatrice ABOLLIVIER

Préfète honoraire

Deuxième vice-présidente de

l'association

Membre du bureau

### L'Union des Français de l'étranger (UFE)

représentée par

### M. Laurent CAIZERGUES

Administrateur

Troisième vice-président de

l'association

Membre du bureau

### M. Jean-Pierre HARDY

Trésorier de l'association

Membre du bureau

### Mme Brigitte

### FRENAIS-CHAMAILLARD

Retraîtée de la fonction publique

Secrétaire de l'association

Membre du bureau

### Mme Véronique MALLET

Retraîtée de la fonction publique et

co-fondatrice du label multi accueil

« Les Kyklos »

Membre du bureau

### Mme Dominique

### RATIA-ARMENGOL

Psychologue clinicienne, formatrice

petite enfance, ex-présidente

de l'ANAPSY-pe

Membre du bureau

### Français du Monde - ADFE

représentée par

### Mme Marie-Pascale AVIGNON-VERNET

### Centre de crise et de soutien du MEAE

représenté par

### M. Philippe LALLIOT

Directeur

### Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

représentée par

### Mme Pauline CARMONA

Directrice

### M. Yves BLEIN

Président de l'UCPA et

de la Fédération Léo Lagrange

### M. Maurice MENDES DA COSTA

Président de l'UDAF 93

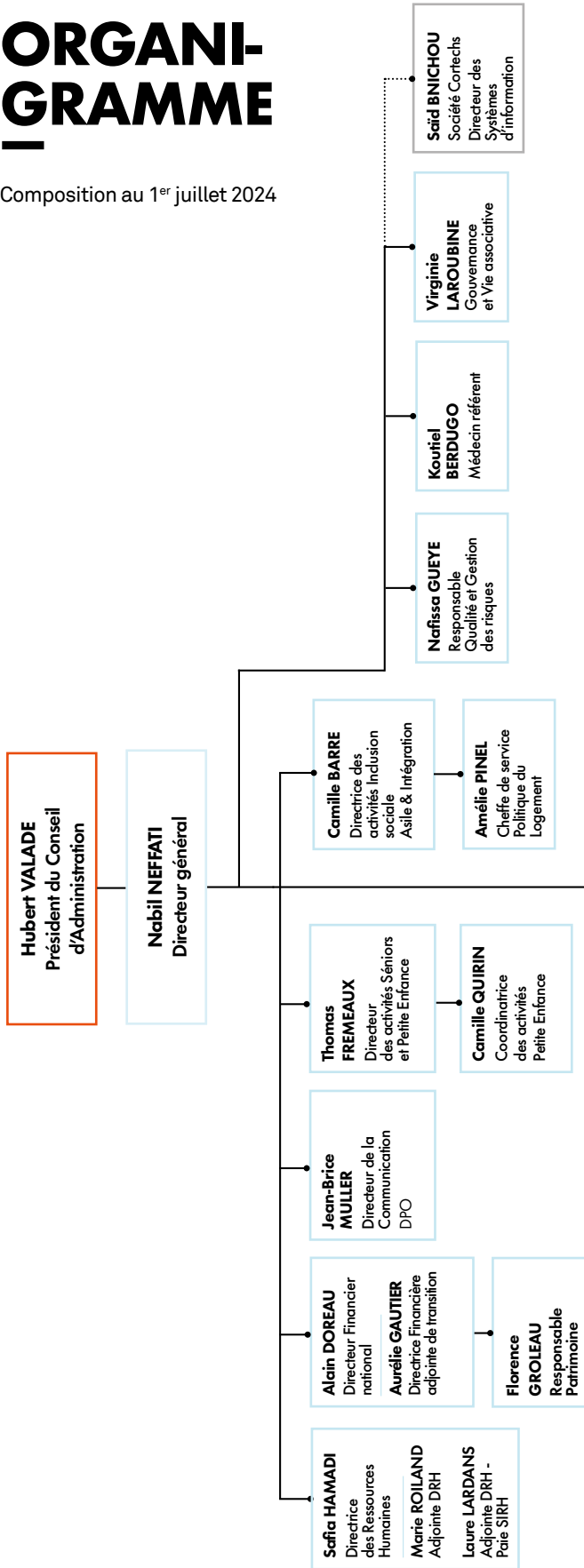
### M. Pascal DELAPLACE

Directeur général de la CAF 93

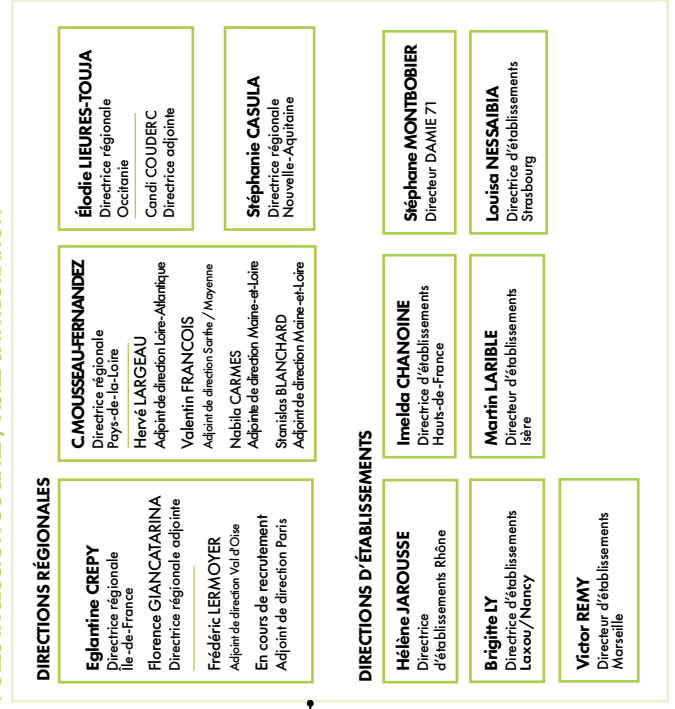


# ORGANIGRAMME

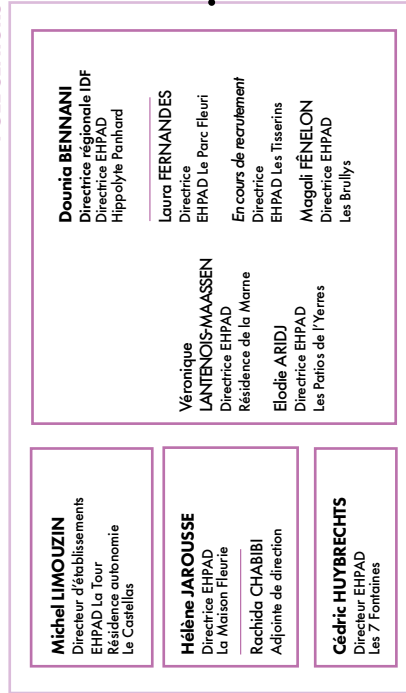
Composition au 1<sup>er</sup> juillet 2024



## PÔLES INCLUSION SOCIALE / ASILE & INTÉGRATION



## PÔLE SÉNIORS

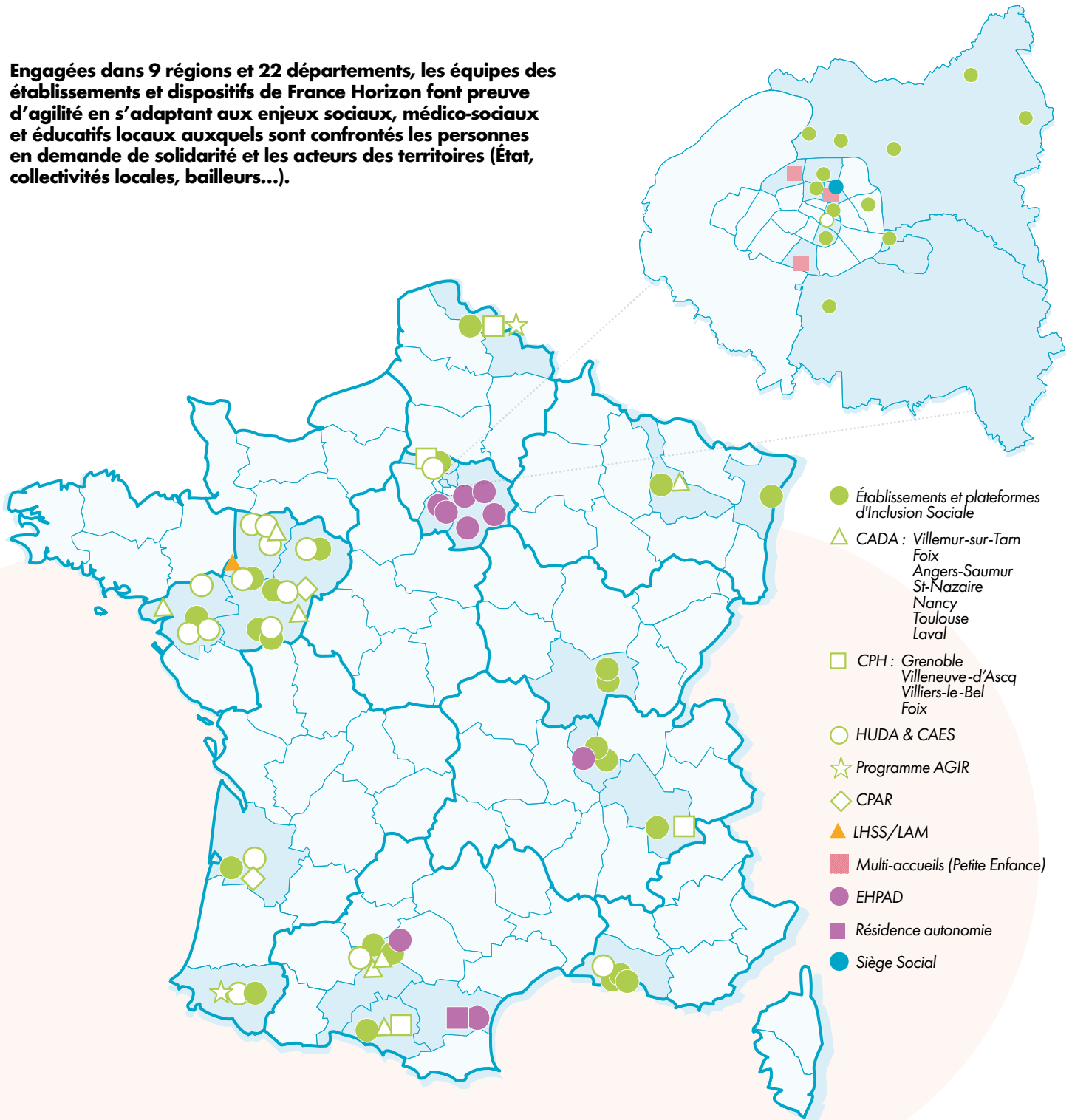


## PÔLE PETITE ENFANCE



# FRANCE HORIZON EN FRANCE

Engagées dans 9 régions et 22 départements, les équipes des établissements et dispositifs de France Horizon font preuve d'agilité en s'adaptant aux enjeux sociaux, médico-sociaux et éducatifs locaux auxquels sont confrontés les personnes en demande de solidarité et les acteurs des territoires (État, collectivités locales, bailleurs...).

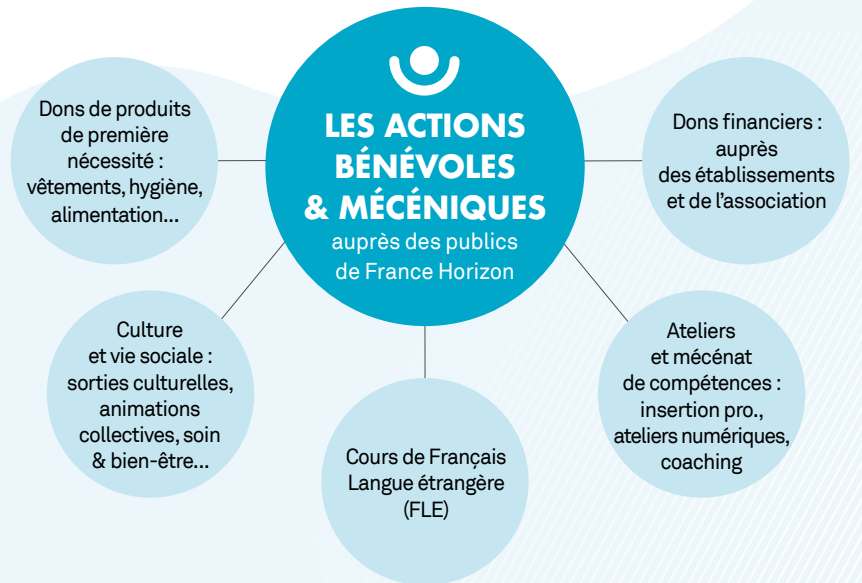


# BÉNÉVOLAT & SERVICE CIVIQUE : QUAND L'ENGAGEMENT CITOYEN REJOINT CELUI DE FRANCE HORIZON !

## DES ACTIONS BÉNÉVOLES RENFORCÉES

Depuis plusieurs années, France Horizon peut compter sur le soutien de citoyens bénévoles, d'associations caritatives et éducatives, d'entreprises d'insertion et de fondations. En 2023, ce sont 120 bénévoles qui ont donné de leur temps auprès des publics accompagnés.

De Gaillac à Lille et de Bordeaux à Lyon, différents EHPAD et centres d'hébergement et d'accompagnement social ont ainsi bénéficié d'une aide matérielle (dons de produits de première nécessité notamment) et humaine (mécénat de compétence, ateliers, cours de français, etc.).



**120 BÉNÉVOLES**  
ONT AGI AUX CÔTÉS DES PROFESSIONNELS  
DE FRANCE HORIZON EN 2023

## UN AGRÉMENT «SERVICE CIVIQUE» RENOUVELÉ ET AUGMENTÉ

Dispositif d'encouragement à l'engagement citoyen, le service civique permet à des jeunes de 16 à 25 ans de réaliser des missions d'intérêt général au sein d'organisations.

Le renouvellement de l'agrément en 2023 avec l'Agence nationale du service civique permet dorénavant à France Horizon de publier ses offres de mission directement sur le site de l'Agence du service civique et prévoit une augmentation progressive du nombre de places que pourront mobiliser les établissements de France Horizon !



## DES VACANCES EN NORMANDIE POUR DES MÈRES ET ENFANTS GRÂCE AU GROUPE FONCIER DE FRANCE

5 familles accompagnées par le CHU « Horizon des Possibles » ont été généreusement accueillies par le gîte « Les Moulins du Claireau », à proximité d'Honfleur. Voir la mer pour la première fois pour certains et profiter de séances de yoga, de massage, etc. pour d'autres.

C'est une vraie bulle d'oxygène rendue possible par notre partenaire Groupe Foncier de France !

# 2023 UN COUP D'ŒIL SUR L'ANNÉE

## FÉVRIER



### INAUGURATION DE LA RÉSIDENCE AUTONOMIE « LA CASTELLAS »

C'est le 16 février 2023 à Montredon-des-Corbières dans l'Aude que France Horizon a inauguré la nouvelle résidence autonomie « Le Castellás ». 35 logements avec terrasse accessibles et adaptés aux ressources de chacun.e viennent ainsi répondre aux besoins du territoire en matière d'hébergement des seniors.

C'est sous le soleil audois que les représentants des acteurs moteurs de ce projet et une soixantaine de personnes (acteurs de santé et élus locaux notamment) ont célébré l'ouverture de ce nouvel établissement flambant neuf !



## MARS



### INAUGURATION DU CAMION AMÉNAGÉ « SOLIDARITRUCK »

C'est l'histoire d'un projet original inauguré le 30 mars 2023, à Toulouse. Solidaritruck est un camion transformé en cuisine et en accueil de jour mobile qui va à la rencontre d'enfants, de femmes et d'hommes en situation de grande vulnérabilité sociale hébergés dans des hôtels via le 115.

Financé par la Préfecture de la région Occitanie et créé par la Mairie de Toulouse, ce projet dont France Horizon assume la dimension sociale (aux côtés de la Banque Alimentaire) s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de la lutte contre la pauvreté. Longue vie à Solidaritruck !

## JUIN



### FRANCE HORIZON PUBLIE SON PLAN D'AVENIR PARTAGÉ

C'est en juin 2023 que France Horizon a publié son Plan d'avenir partagé 2023/2027. Il fixe, pour les cinq prochaines années, les 6 défis collectifs et les 22 caps d'activités qui orienteront l'évolution de l'association afin de lui permettre de répondre aux besoins en solidarité d'aujourd'hui et de demain !

Des défis dont l'issue passera par une attention particulière portée au cadre d'engagement donné aux professionnels, mais aussi par un dialogue avec les pouvoirs publics sur l'attractivité de nos métiers notamment.

### JOURNÉES DU DIALOGUE SOCIAL

En 2023, les journées du dialogue social de France Horizon se sont déroulées les 14 et 15 juin. Les 52 élus du personnel – membres du Comité social et économique (CSE), représentants de proximité et représentant syndicaux – se sont réunis avec la Direction Générale, comme chaque année, pour discuter des sujets structurant le dialogue social et l'activité de l'association. Les thèmes du vécu au travail au sein des secteurs du social, du médico-social et de la petite enfance étaient cette année à l'honneur.



## SEPTEMBRE



### INNOVATION AUPRÈS DES ENFANTS SANS DOMICILE EN SITUATION DE HANDICAP

La rentrée 2023 marque l'inauguration d'un CHU d'un nouveau genre en Île-de-France : le CHU «Horizon des Possibles». Ce sont ainsi 27 logements rénovés qui permettent l'hébergement de 70 personnes orientées par le SIAO 75.

L'ambition de cet établissement ? Répondre aux besoins des familles ayant un enfant atteint de troubles envahissants du développement (TED) ou de maladies assimilées. Un projet précurseur mené en collaboration avec la la Préfecture, la Mairie du 17<sup>e</sup>, l'UDAF et l'ADAF !



## OCT./NOV.



### RAPATRIEMENTS DU PROCHE- ORIENT

Les équipes de France Horizon ont pris en charge près de 300 personnes rapatriées d'urgence d'Israël et de Palestine à partir de mi-octobre. Hébergement d'urgence, réponse aux besoins de première nécessité, accès au logement, accompagnement socio-économique global...

Les équipes sociales ont fait preuve d'une grande réactivité pour permettre à ces personnes d'être hébergées puis accompagnées dans leur nouvelle vie. Il s'agissait de la 5<sup>e</sup> opération d'accueils de rapatriés en 2023.

## DÉCEMBRE



### SOIRÉE DÉBAT CRÈCHE 14<sup>E</sup>

C'est l'initiative «santé mentale» de la crèche parisienne «Les Petits Printemps» : créer un moment d'échange autour des questionnements des parents. À chaque séance, un thème est choisi à la demande des parents.

La psychologue de la crèche y participe afin de faciliter les discussions et de guider les échanges.

À France Horizon, c'est ensemble que l'on trouve des solutions aux défis de tous les jours !



# PLAN D'AVENIR PARTAGÉ 2023/2027

## NOTRE VISION, NOS ORIENTATIONS

Alors que les défis sociétaux et humains auxquels nous faisons collectivement face sont nombreux, France Horizon a publié en juin 2023 son **plan d'avenir partagé 2023/2027**.

Son ambition : dessiner pour l'association les perspectives d'un avenir que nous voulons **solidaire et inclusif auprès de tous les âges de la vie** en se donnant les moyens d'une action sociale, médico-sociale et éducative ancrée dans les enjeux propres à notre époque, propres aux territoires au sein desquels nos équipes agissent auprès des personnes en situation de vulnérabilité.



Flashez ce QR Code pour retrouver l'intégralité de notre plan d'avenir partagé !

L'association a ainsi défini 6 défis collectifs, transversaux à l'ensemble de ses secteurs d'activité, et 22 caps d'activités qui figurent les lignes directrices orientant les différents choix et projets de France Horizon et de ses établissements pour les années à venir.

### 6 DÉFIS COLLECTIFS POUR ÊTRE ACTEUR DU MONDE DE DEMAIN

**RENFORCER  
L'ATTRACTIVITÉ  
DES MÉTIERS  
DU SOCIAL,  
DU MÉDICO-SOCIAL  
ET DE LA PETITE  
ENFANCE**

**GARANTIR  
LA QUALITÉ  
DE NOS ACTIONS  
ET ÉVALUER LEUR  
IMPACT SOCIAL**

**RENFORCER  
L'IMPACT DE NOTRE  
RESPONSABILITÉ  
SOCIALE  
D'ENTREPRISE**

**S'ENGAGER  
POUR  
L'ENVIRONNEMENT**

**PRENDRE PART  
AUX DÉBATS  
SOCIÉTAUX DANS  
NOS CHAMPS  
D'INTERVENTION**

**DÉFINIR  
UNE POLITIQUE  
DE BÉNÉVOLAT**

# 22 CAPS

## CONSTRUIRE LA SOLIDARITÉ AU CŒUR DES TERRITOIRES

<b>SÉNIORS</b>		<b>ACCOMPAGNER</b> LES AÎNÉS, RELEVER LES DÉFIS DU GRAND ÂGE
<b>CAP 1</b>	POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT, NOTAMMENT DANS NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION	
<b>CAP 2</b>	FÉDÉRER UN RÉSEAU CONFRONTÉ AUX MÊMES ENJEUX ET PARTAGEANT NOS VALEURS	
<b>CAP 3</b>	PENSER L'EHPAD DE DEMAIN ET LES BESOINS DE SES FUTURS RÉSIDENTS	
<b>CAP 4</b>	RENFORCER L'ANCRAGE TERRITORIAL DE NOS EHPAD	
<b>CAP 5</b>	RENFORCER L'INTÉGRATION DE LA DOMOTIQUE ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES	
<b>CAP 6</b>	RENDRE NOS MÉTIERS PLUS ATTRACTIFS	
<b>CAP 7</b>	ADOPTER UN TARIF JUSTE POUR TOUS	
<b>FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS</b>		<b>CONSOLIDER</b> LE CADRE DU SOUTIEN AU RETOUR EN FRANCE
<b>CAP 8</b>	RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES	
<b>INCLUSION SOCIALE</b>		<b>CONSTRUIRE L'INCLUSION :</b> DE LA RUE AU LOGEMENT ET À L'EMPLOI
<b>CAP 9</b>	SQUAT, ÉVACUATION DE RUE : CONSERVER RÉACTIVITÉ ET SAVOIR-FAIRE POUR UNE MISE À L'ABRI À DIMENSION HUMAINE	
<b>CAP 10</b>	RENFORCER LES PARTENARIATS POUR L'INSERTION ÉCONOMIQUE	
<b>CAP 11</b>	S'INSCRIRE DANS LA POLITIQUE DU " LOGEMENT D'ABORD "	

<b>CAP 12</b>	S'ENGAGER POUR L'INSERTION ET CONTRE LA PAUVRETÉ DES <b>JEUNES MAJEURS</b>
<b>CAP 13</b>	<b>PRÉVENIR LES RUPTURES DE PARCOURS</b> EN DÉVELOPPANT DES PLATEFORMES DE SERVICES
<b>DEMANDEURS D'ASILE ET RÉFUGIÉS</b>	
<b>RÉPONDRE</b> AVEC HUMANITÉ À LA QUESTION MIGRATOIRE	
<b>CAP 14</b>	<b>S'ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS</b> DES POPULATIONS ACCUEILLIES
<b>CAP 15</b>	<b>POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT</b> DES STRUCTURES D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT
<b>CAP 16</b>	S'INSCRIRE DANS LES PROGRAMMES <b>D'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL</b> DES RÉFUGIÉS
<b>CAP 17</b>	ÉTENDRE NOTRE CAPACITÉ D'ACCUEIL <b>DES MINEURS NON ACCOMPAGNÉS</b>
<b>CAP 18</b>	MAINTENIR NOTRE ENGAGEMENT D'ACCUEIL AUX CÔTÉS DE L'ÉTAT EN CAS <b>DE CRISE MAJEURE</b>
<b>CAP 19</b>	NOURRIR LE DÉBAT SUR LES PERSONNES HÉBERGÉES À <b>DROITS INCOMPLETS</b>
<b>PETITE ENFANCE</b>	
<b>CRÉER</b> DE NOUVELLES ACTIONS DÉDIÉES À L'ENFANCE	
<b>CAP 20</b>	POURSUIVRE LE DÉPLOIEMENT <b>DE NOUVELLES CRÈCHES</b>
<b>CAP 21</b>	ÉVALUER LES POSSIBILITÉS <b>DE DIVERSIFICATION DE L'OFFRE</b> AUX PARENTS
<b>CAP 22</b>	CONSOLIDER ET DÉVELOPPER <b>LE LABEL KYKLOS</b>

# UNE ORGANISATION, DES AVANCÉES : RENFORCER NOTRE CAPACITÉ À RÉPONDRE AUX BESOINS EN SOLIDARITÉS

## → VERS DES PLATEFORMES D'ACTION SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE

Afin de répondre aux besoins de chaque territoire où l'association est présente, France Horizon développe pas-à-pas depuis 10 ans des dispositifs pluriels et complémentaires – autour de ses CHRS historiques – dans le but de déployer des accompagnements ciblés propres à chaque besoin en solidarité : maraudes, accueil et hébergement d'urgence, maintien dans le logement, insertion professionnelle, accès au logement, mode de garde des jeunes enfants, services aux aînés...

France Horizon a poursuivi en 2023 les mises en synergie locale de ses différents dispositifs développés ces dernières années afin d'améliorer l'efficacité de leur fonctionnement et leur capacité à s'adapter aux besoins des publics en demande de solidarité. Une capacité qui repose également sur le renforcement des partenariats locaux avec des acteurs à même de répondre à certains besoins des publics (santé, formation, emploi, parentalité, apprentissage du français...) mais également sur la structuration de services communs régionaux de proximité permettant d'améliorer leur gestion (RH, administrative, technique, logistique...).



→ C'est par exemple le cas en Occitanie où la **Plateforme Emploi-Logement** regroupe désormais, au sein d'un même « plateau », Il dispositifs complémentaires en mesure de s'adapter à de multiples besoins sociaux locaux tout en optimisant la coordination des équipes.

## → PRENDRE PART AUX DÉBATS SUR NOS SECTEURS D'ACTIVITÉ

Les défis auxquels sont confrontées les personnes en situation d'exclusion sont de plus en plus nombreux. Différents contextes propres à notre époque – inflation, crise du logement, crise des métiers de l'humain, modèle économique, problématiques de santé... – posent en effet des obstacles à l'autonomisation des personnes en demande de solidarité.

En plus de son investissement historique dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques sociales et médico-sociales, l'association a renforcé en 2023 sa capacité à être partie-prenante des débats irriguant les secteurs du social et du médico-social.

- En septembre 2023, France Horizon a ainsi rejoint le Collectif des Associations Unies (CAU). En rejoignant 42 organisations luttant contre le sans-abrisme et le mal logement, cette adhésion permet à l'association de participer aux réunions régulières avec les principales organisations de l'hébergement et du logement. Ces rencontres permettent notamment les remontées et partages des réalités de terrain et contribuent ainsi à formaliser des actions de sensibilisation et des propositions auprès des décideurs.
- Le Président, le Trésorier et le Directeur général de France Horizon ont rencontré différents médias afin d'alerter sur le caractère inadapté du modèle économique des EHPAD non lucratifs dans un contexte d'inflation prononcé, et de plaider pour une réforme de la politique tarifaire laissant plus de liberté aux acteurs non-lucratifs.
- À l'occasion des débats portant sur le projet de loi Asile et Immigration, France Horizon a fait part publiquement de sa position en mettant en avant le fait que nombre de mesures alors envisagées inscraient les territoires dans une dynamique perdant/perdant dans leurs réalités humaines, sociales et économiques...
- La Direction générale a poursuivi en 2023 son travail de dialogue, de sensibilisation voire d'alerte auprès des différentes instances gouvernementales avec lesquelles l'association œuvre sur différents sujets : crise des métiers de l'humain, obstacles à l'accès au logement, enjeux liés aux rapatriements...





## → LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL AU SERVICE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

Afin de mieux comprendre et répondre aux besoins des usagers et de nos partenaires, France Horizon a déployé en 2023 une expérimentation de la mesure de l'impact social.

Sur la base du volontariat, différentes équipes ont ainsi pris part à cette expérimentation coordonnée par un renfort dédié au sein de la direction Asile et Inclusion.

Après un temps de cadrage (quels sont nos enjeux, comment procéder, etc.) et de formation, les équipes volontaires de Gironde, de Mâcon et de Feyzin ont collecté des données pendant plusieurs semaines, auprès des usagers et partenaires. L'analyse se poursuit en 2024.

Finalisée en mai 2024, cette expérimentation concrète sur trois dispositifs fera l'objet d'un bilan afin d'ajuster la méthodologie retenue et de prévoir les suites à donner.

### Les objectifs de la mesure de l'impact social ?

- Mieux **valoriser les actions d'accompagnement** en disposant de données objectives sur leurs effets.
- Mieux **identifier les dispositifs les plus efficaces** afin de les étendre à de nouveaux territoires.
- Mieux **déterminer les leviers d'amélioration** à mettre en œuvre et ajuster nos pratiques.

### INFORMATISATION DU DOSSIER USAGER : UNE NOUVELLE APPLICATION DÉPLOYÉE

Enjeu important de modernisation du suivi social des usagers des pôles « Inclusion sociale » et « Asile et Intégration », France Horizon a déployé tout au long de l'année 2023 une nouvelle application de suivi social des usagers. Après une phase de conception concertée engagée en 2021/2022, 529 salariés ont été formés à son utilisation en 2023.

→ Voir page 33 pour en savoir plus !

### → RH, FINANCE : UNE GESTION DÉCONCENTRÉE, UN PILOTAGE NATIONAL AFFINÉ

Afin de renforcer la capacité des établissements à gérer de manière réactive et efficiente leurs activités locales, la direction générale a poursuivi en 2023 sa politique de déconcentration de certaines thématiques de gestion.

L'année 2023 a ainsi permis la finalisation du cycle de formation entamé en 2022 par la direction RH auprès des directions d'établissements, de leurs adjoints et des Gestionnaires administratif et Paie (GAP) permettant dorénavant aux établissements, sous la supervision du siège, une plus grande réactivité dans la gestion des relations individuelles ; 29 directions/adjoints et 20 GAP formés en 2022/2023.

→ voir page 64.

La gestion budgétaire et comptable a également évolué depuis 2022 avec l'instauration par la direction financière d'un cadre permettant aux comptables et directions d'établissement de réaliser des situations budgétaires en cours d'exercice. Celles-ci s'accompagnent de dialogues de gestion resserrés entre le siège et les établissements. Cette approche permet à chaque établissement d'être en mesure de piloter plus finement ses activités en cours d'année, et de mieux anticiper les ajustements et choix à réaliser.



**5 M€ D'INVESTISSEMENTS  
RÉALISÉS EN 2023**

**20 M€ D'INVESTISSEMENTS  
IMMOBILIERS PROJETÉS SUR  
2023/2026\***

*\* Hors 24,5 M€ d'investissement portés par des bailleurs partenaires*

## → IMMOBILIER : UNE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE POUR UNE GESTION SÉCURISÉE ET AU SERVICE DES BESOINS EN SOLIDARITÉS

Plus de 1200 logements gérés, 13 bâtiments (EHPAD, hébergements, bureaux...) en propriété, 8 bâtiments collectifs en location, des projets réguliers d'acquisition, de rénovation et de construction... concomitamment au développement de France Horizon, le périmètre immobilier de l'association s'accroît lui aussi. Afin d'en optimiser le pilotage, la direction générale a élaboré en 2023 un schéma directeur immobilier couvrant la période 2023-2029.

Mis à jour et voté annuellement par le Conseil d'administration, celui-ci permet une planification à court, moyen et long terme de la politique immobilière de l'association afin notamment de maîtriser les charges d'exploitation et de maintenance, de valoriser et développer ce patrimoine, d'optimiser la performance énergétique des biens et d'assurer la pérennité du patrimoine, dans le respect de la sécurité et de la qualité de vie des salariés et des bénéficiaires.

→ Les principales opérations en cours de réalisation en 2023 :

- Réhabilitation complète du CHU et du CPH de Montmorency
- Acquisition d'un local logistique à Grenoble
- Rénovation d'un CAES à Nantes

## → SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION & RGPD

A l'ère du numérique, des enjeux liés à la protection des données personnelles et de l'intensification des cyberattaques touchant l'ensemble des acteurs publics et privés de la société, France Horizon a ces dernières années fortement renforcé la politique de sécurité de ses systèmes d'information via différentes mesures :

- **Audits complets** des serveurs et des plans de reprise d'activités afférents
- **Refonte de sa politique de mot de passe**, d'accès au réseau interne et de filtrage des documents entrants dans le réseau
- **Modernisation** des procédures internes d'habilitation d'accès
- **Refonte de la Charte informatique** signée par les salariés
- **Définition d'une politique de sécurité et de confidentialité** des données en lien avec le RGPD



Dans une phase de diagnostic et de planification de mise en œuvre du RGPD, la création de la fonction de DPO « Délégué à la Protection des Données » a également permis à la direction générale d'engager la mise en conformité des différents contrats et règlements applicables auprès des salariés et usagers de France Horizon. Cette mise en conformité sera finalisée en 2024 et appuyée d'une campagne de sensibilisation interne auprès des équipes confrontées quotidiennement aux enjeux liés à la sécurité et la confidentialité des données personnelles.

# AGIR POUR LA BIEN-TRAITANCE LA DÉMARCHE QUALITÉ GESTION DES RISQUES : UN ENGAGEMENT RÉAFFIRMÉ !

**Axe prioritaire du Plan d'avenir partagé 2023-2027, pour garantir la bientraitance des publics accompagnés, la démarche Qualité et Gestion des risques a été renforcée en 2023 dans les contextes d'évolution de la réglementation et de lancement des nouvelles évaluations de la qualité.**

La direction générale a ainsi recruté en septembre 2023 une Responsable Qualité et Gestion des risques, rattachée aux directions d'activités, pour renforcer le pilotage national de la démarche et pour soutenir les établissements dans l'appropriation et la mise en œuvre des bonnes pratiques.

En cohérence avec les calendriers réglementaires, la campagne des évaluations a par ailleurs débuté à l'automne 2023 et se poursuivra jusqu'en 2027.

En parallèle, l'association est engagée sur différents travaux nationaux afin d'améliorer l'efficacité du cadre, des outils et des méthodes. Seront à ce titre prioritaires différents documents : politique qualité-gestion des risques, support pour la gestion des événements indésirables et la gestion de crises, gestion des plaintes et réclamations, etc.



## → LE POINT SUR LES ÉVALUATIONS

**5 ÉVALUATIONS  
RÉALISÉES EN 2023**

**15 ÉVALUATIONS  
PRÉVUES EN 2024**

**15 ÉVALUATIONS  
À MENER EN 2025, 2026 ET 2027**

## → QUEL RETOUR DES PREMIÈRES ÉVALUATIONS ?

Dans le cadre des premières évaluations menées en 2023 au sein de 5 établissements des pôles « Inclusion sociale » et « Asile et intégration » en Occitanie et dans les Pays-de-la-Loire, les rapports ont notamment valorisé :

- l'expertise et le savoir-faire des professionnels
- la capacité à promouvoir et respecter les droits fondamentaux des usagers

Certains projets ont été signalés comme « remarquables » et notamment le programme FLE dans les Hauts de France ou encore la démarche QVCT en Pays-de-la-Loire.

Ces premières évaluations ont également mis en exergue des thématiques à mettre au travail telle que la gestion des événements indésirables, la gestion de crise et la gestion des plaintes et des réclamations. Ces sujets feront l'objet d'un appui par le national (méthode et outils).

**HAS**

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

## → FRANCE HORIZON REJOINT LE COMITÉ DE CONCERTATION DE LA HAS

Marquant sa volonté de renforcer son engagement proactif, dans la démarche qualité et dans le nouveau dispositif d'évaluation, France Horizon a rejoint en Janvier 2024 le comité de concertation des parties prenantes pour la qualité et l'évaluation des ESSMS de la Haute Autorité de Santé (HAS).

L'enjeu ? Participer à la concertation sur le programme de travail de la HAS, lequel comprend notamment les projets de recommandation de bonnes pratiques dans le secteur médico-social et social et l'évolution du dispositif d'évaluation.

Réunissant les principaux acteurs du secteur médico-social et social, ce comité est ainsi consulté sur des décisions pouvant avoir un impact sur les 40 000 structures médico-sociales et sociales.





**ACCOMPAGNER  
LES AÎNÉS**

**RELEVER LES DÉFIS  
DU GRAND ÂGE**



# PÔLE SÉNIORS




Face aux enjeux liés au grand âge, France Horizon réaffirme sa vision associative non-lucrative de l'accompagnement des séniors.

À l'écoute des besoins des aînés, de leurs familles et des acteurs du territoire, l'association développe et gère des EHPAD et résidence autonomie au sein desquels la totalité des moyens allouée est consacrée à la qualité du cadre hôtelier, à l'accompagnement bienveillant des résidents et à la qualité de vie au travail des professionnels.


Solidaires des personnes les plus en difficulté, nos établissements sont habilités à l'aide sociale et déploient leurs savoir-faire auprès de chaque personne, quels que soient ses moyens.

## NOTRE ACTION

### 2023 EN CHIFFRES

 9 EHPAD  
1 RÉSIDENCE AUTONOMIE

 744  
PLACES DONT  
14 PLACES DÉDIÉES  
AUX PERSONNES AGÉES  
EN SITUATION DE HANDICAP  
80 PLACES EN PASA

 844  
RÉSIDENTS  
30% SONT BÉNÉFICAIRES  
DE L'AIDE SOCIALE

 432  
PROFESSIONNEL.L.E.S

 35,6 MILLIONS D'EUROS  
DE BUDGET

DE 62,6 € À 77,5 €  
TARIF JOURNALIER  
HÉBERGEMENT + DE 60 ANS

# FACE À LA CRISE PROPOSER, DÉVELOPPER ET MAINTENIR LA QUALITÉ

## LOI BIEN VIEILLIR & CRISE D'ATTRACTIVITÉ UNE RÉFORME NÉCESSAIRE... À APPROFONDIR

Tout au long de l'année 2023, les EHPAD de France Horizon – comme la très grande majorité des EHPAD du territoire national – ont fait face une pénurie de personnel sans précédent, avec lucidité et résilience.

«**Résilience**», car les établissements, malgré des marges de manœuvres salariales extrêmement réduites au regard de la CCN51 à laquelle ils sont soumis, sont parvenus à conserver l'ouverture de la totalité de leurs places tout en maintenant une qualité d'accueil et d'accompagnement reconnue. Un challenge réussi notamment grâce à l'important engagement des directions d'établissement et de leurs équipes – hôtelières, soignantes, administratives, médicales – qui parviennent jusqu'à présent à s'adapter aux conséquences de cette crise.

«**Lucidité**», car l'association est consciente du manque d'attractivité des métiers du Grand Âge. Les constats de France Horizon rejoignent en effet ceux du rapport «**Libault**» de mars 2019 : tant le vieillissement démographique que la dégradation des conditions de travail dans les EHPAD appellent la nécessité de renforcer les effectifs et l'attractivité des métiers à travers une grande réforme de la politique du grand âge.

L'ensemble de ces débats ont conduit l'Assemblée Nationale et le Sénat à voter, au cours du printemps 2024, une loi portant des mesures pour bâtir la société du bien vieillir et de l'autonomie ; dite loi «**Bien Vieillir**».

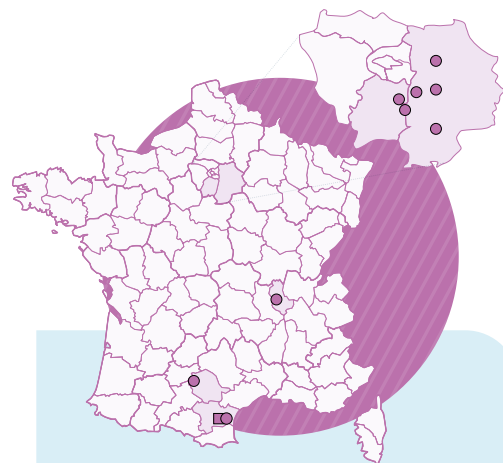
Cette loi renforce notamment les dispositifs de lutte contre la maltraitance et entérine la possibilité pour les EHPAD habilités à l'aide sociale, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2025, de déterminer – pour les résidents ne bénéficiant pas de l'aide sociale – le montant du tarif hébergement ; les modalités de fixation de ce dernier devant toutefois être encadrées par un décret à paraître.

Si nous pouvons saluer la détermination des parlementaires à se doter d'une loi après l'abandon d'un projet de loi «**Autonomie**», lequel visait à réformer en profondeur le secteur du grand âge, France Horizon regrette que la loi «**Bien Vieillir**» ne réponde ni aux enjeux liés à la crise d'attractivité des métiers dans les EHPAD ni à la nécessaire réforme structurelle du modèle de financement public de ces établissements.

### FRANCE HORIZON AUDITIONNÉE

À plusieurs reprises en 2023, France Horizon a contribué au débat sur la réforme visée en adressant ses propositions d'évolution du secteur aux fédérations et au gouvernement.

Dans cette perspective, l'association a été auditionnée en vue de la production par Mme la députée Christine PIRES BAUNE du rapport intitulé «**Garantir la prise en charge des personnes âgées en Etablissement, encadrer leur reste à charge**».



### ILE-DE-FRANCE

**DIRECTRICE RÉGIONALE :**  
Dounia BENNANI

#### ESSONNE

**Résidence Les Tisserins**

Directrice :  
*En cours de recrutement*

**Résidence Hippolyte Panhard**

Dounia BENNANI

#### SEINE-ET-MARNE

**Résidence Les Patios de l'Yerres**

Directrice : Elodie ARIDJ

**Résidence Le Parc Fleuri**

Directrice : Laura FERNANDES

**Résidence Les Brullys**

Directrice : Magali  
FÉNELON- BUI KHOI CUONG

**Résidence de la Marne**

Directrice : Véronique  
LANTENOIS-MAASSEN

### RHÔNE

**Résidence La Maison Fleurie**

Directrice : Hélène JAROUSSE

Adjointe de direction : Rachida CHABIBI

### TARN

**Résidence des 7 Fontaines**

Directeur : Cédric HUYBRECHTS

### AUDE

**Résidence La Tour /  
Résidence autonomie Le Castellas**

Directeur : Michel LIMOUZIN

## ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE UNE SITUATION FINANCIÈRE DU SECTEUR DÉGRADÉE

L'important recours à du personnel intérimaire – conséquence directe de la pénurie de professionnels – conjugué à des taux d'évolution des tarifs hébergement arrêtés par les conseils départementaux à des niveaux inférieurs à celui de l'inflation, ont eu pour conséquence de dégrader la situation financière des EHPAD publics et associatifs : 80 % d'entre eux présentent un déficit selon les fédérations du secteur.

Si les EHPAD de l'association n'échappe pas à ce phénomène, leur gestion rigoureuse et leur excellent taux d'occupation (cf encadré) ont permis de tempérer ce déficit systémique. Au sein des EHPAD de France Horizon, ce dernier est ainsi en moyenne près de trois fois inférieur au déficit moyen des EHPAD publics et associatifs.

Ce constat témoigne néanmoins de l'urgence de réformer le système de financement des EHPAD, que l'inflation et le manque d'attractivité des métiers du grand âge ont précipité dans une situation dégradée.

94,8%

TAUX D'OCCUPATION  
MOYEN DES EHPAD  
FRANCE HORIZON

UN TAUX SUPÉRIEUR DE PRÈS  
DE 7 POINTS AU TAUX  
DE REMPLISSAGE MOYEN DES  
EHPAD EN FRANCE.



## QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES LES ÉVALUATIONS HAS SONT EN MARCHÉ !

En 2023, le nouveau dispositif d'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux (ESSMS), y compris des EHPAD, construit par la Haute Autorité de Santé (HAS) s'agissant de la méthode et des outils déployés (référentiel et méthodes d'évaluation) est venu remplacer le dispositif existant.

Depuis la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, les ESSMS ont l'obligation de procéder à une évaluation régulière de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent. L'objectif était d'apprécier la qualité des activités et prestations délivrées par ces structures aux personnes accueillies par des organismes habilités.

L'objectif de ce nouveau dispositif d'évaluation HAS est de valoriser les démarches mises en œuvre par les établissements

sociaux et médico-sociaux pour améliorer leur qualité d'accompagnement, dans le cadre d'une approche centrée sur la personne et dans le respect de ses droits.

Il s'appuie désormais sur un référentiel national commun à tous les ESSMS, sur lequel les pratiques des EHPAD seront évaluées tous les 5 ans par des évaluateurs extérieurs.

Les EHPAD de France Horizon, sous l'impulsion de la direction générale et en particulier de la responsable qualité et gestion des risques, se sont emparés progressivement de ce nouveau référentiel pour interroger leurs pratiques.

C'est notamment le cas de l'EHPAD de France Horizon « Les 7 Fontaines » de Gaillac, dont l'évaluation s'est déroulée au printemps 2024.

# DE NOUVEAUX ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DÉPLOYÉS EN 2023



## [ LE CASTELLAS ] RÉSIDENCE AUTONOMIE – 35 PLACES

Après un an et demi de travaux, la résidence « Le Castellat » de Montredon-des-Corbières dans l'Aude a été inaugurée le 16 février 2023 en présence notamment d'Hélène SANDRAGNE, Présidente du Conseil Départemental de l'Aude.

Construite par le bailleur Axentia – partenaire de France Horizon depuis plusieurs années –, financée par le Département et implantée sur le terrain voisin de l'EHPAD La Tour également géré par l'association sous la direction de M. Michel Limouzin, la résidence autonomie, partiellement habilitée à l'aide sociale, offre 26 logements T1 bis et 9 logements T2 adaptés aux personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie. Des activités et un panel de services optionnels complètent l'offre proposée.

## [ RÉSIDENCE DE LA MARNE ] EHPAD – 100 PLACES

Après une période de travaux impactée par la crise sanitaire, le nouvel EHPAD de France Horizon à Lagny-sur-Marne a ouvert ses portes et accueilli ses premiers résidents en octobre 2023.

Construit par le bailleur social les Foyers de Seine-et-Marne (FSM), cet EHPAD déploie 100 places en hébergement permanent. Habilitées à l'aide sociale, celles-ci accueillent des personnes âgées sans condition de ressources. Un pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) de 14 places et un accueil de jour de 10 places complètent l'offre de services.

Placée sous la direction de Mme Véronique LANTENOIS-MAASEN, son travail et celui de ses équipes ont permis une ouverture dans les temps ainsi qu'une montée en charge soutenue permettant de projeter son remplissage au 4<sup>e</sup> trimestre 2024.



## [ MORMANT ] ACCUEIL DE JOUR

Fermé au moment de sa reprise\* par France Horizon en 2019, l'Accueil de jour de l'EHPAD Le Parc Fleuri de Mormant en Seine-et-Marne a rouvert ses portes en octobre 2023.

Situés sur le terrain de l'EHPAD dans un pavillon indépendant, les locaux de l'accueil de jour ont fait l'objet d'importants travaux de remise aux normes et de modernisation. Grâce à la mobilisation de Laura FERNANDES, directrice de l'EHPAD, et de ses équipes, la structure a rouvert ses 8 places en octobre 2023, offrant aux personnes âgées du territoire vivant encore à domicile un espace sécurisé permettant de les aider à maintenir leur autonomie.

\*L'EHPAD Le Parc Fleuri et son accueil de jour relevaient jusqu'alors de la fonction publique hospitalière.





## REGARDS SUR LA VIE DE NOS EHPAD



[ VULAINES SUR SEINE | LES BRULLYS - 77 ]

### ATELIERS SOINS : LES SECRETS DES SÉNIORS POUR RESTER ÉCLATANTS

L'atelier soins et bien-être, avec sa fréquence hebdomadaire et son approche sensorielle variée, apporte des bénéfices significatifs en termes de revalorisation de l'estime de soi et de maintien de l'autonomie des résidents du PASA.

Au programme : soins esthétiques, manipulation des gestes de soins, stimulations sensorielles visées (crèmes parfumées, sélection de couleurs de vernis, pratique de l'automassage, diffusion de musique de détente).



[ MORMANT | LE PARC FLEURI - 77 ]

### QUAND LES AÎNÉS ET LES JEUNES SE RENCONTRENT

En 2023, les résidents du Parc Fleuri ont eu le plaisir de collaborer avec l'école de Mormant pour organiser des ateliers de jeux de société, qui se sont déroulés une fois par semaine avec les élèves de CP et de CM1 (loto, ateliers de jardinage...) favorisant ainsi les échanges intergénérationnels tout en alliant plaisir, apprentissage et partage.



[ MONTREDON-DES-CORBIÈRES |

LE CASTELLAS - 11 ]

### EN FORME ET EN FÊTE !

Cette année, la résidence du Castellas a mis l'accent sur le maintien de l'autonomie de ses locataires en encourageant l'utilisation régulière de leurs capacités physiques et cognitives. Chaque semaine, une éducatrice sportive spécialisée organise des séances de gymnastique en plein air, tandis que la coordinatrice de vie sociale assure également des séances hebdomadaires de gymnastique douce.







[ COMBS-LA-VILLE | LES PATIOS DE L'YERRES - 77 ]

**UN VÉLO TRIPORTEUR  
POUR PÉDALER AVEC JOIE !**



En avril 2023, la résidence a fait l'acquisition d'un vélo triporteur à assistance électrique permettant ainsi aux résidents de réaliser de belles balades grâce à l'implication de bénévoles pour encadrer ces sorties. Respectueux de l'environnement, il est destiné à améliorer la qualité de vie des résidents de la résidence. Cette initiative a été rendue possible grâce à la collaboration de la Croix-Rouge, Malakoff Humanis, Bénévolent votre ainsi qu'à la commune de Combs-la-Ville qui a réalisé des travaux de voirie.

Ce succès a non seulement enrichi les activités de la résidence, mais aussi rétabli le lien entre les bénévoles et l'établissement, renforçant ainsi le soutien du pôle seniors de la ville !

[ FEYZIN | LA MAISON FLEURIE - 69 ]

**TISSER DES LIENS : LE PROJET  
«TRAMES, UNE TOILE COLLECTIVE !»**

Les résidents de la Maison Fleurie ont joué un rôle essentiel dans le projet «TRAMES», un projet artistique innovant co-construit par France Horizon, la compagnie Arrangement Provisoire et le centre de formation Tremplin Anepa.

Réunissant résidents, professionnels de l'Ehpad et du CHRS, ce projet consiste en divers ateliers de pratique artistique (écoute, mouvement, langage, céramique...) et de tissage collectif. Ces activités ont abouti à la création d'une structure de 12 mètres de haut, qui sera exposée en 2024 au Fort de Feyzin !



[ GAILLAC | LES 7 FONTAINES - 81 ]

**PARTAGES CULINAIRES**

Au sein de la résidence des 7 Fontaines de Gaillac, les ateliers de pâtisserie et de cuisine sont des moments de convivialité très appréciés par les résidents.

En 2023, pas moins de 160 résidents ont participé à ces différents ateliers permettant de mettre la main à la pâte et de laisser libre cours à leur créativité culinaire. Sous la supervision bienveillante de l'équipe d'animation, les participants concoctent de délicieuses recettes, partageant ainsi des moments de complicité et d'échanges autour des saveurs et des souvenirs gustatifs.





## FOCUS SUR

### PLAISIR SANS ORDONNANCE : ZOOM SUR LES APPROCHES NON MÉDICAMENTEUSES

Les EHPAD essoniens ont adopté des outils innovants cette année pour stimuler la mémoire et la motricité des résidents, offrant ainsi une alternative ou un complément aux traitements médicamenteux pour améliorer le bien-être des aînés.



#### [ LE COUDRAY MONTCEAUX | HIPPOLYTE PANHARD - 91 ] TABLE MAGIQUE «TOVERTAFEL»

La Tovertafel est un jeu interactif à destination des personnes âgées ayant des troubles cognitifs. Ce dispositif non médicamenteux maintient les capacités cognitives, motrices et sensorielles des résidents en les stimulant grâce à la projection de jeux interactifs. Facile d'utilisation, la table magique apporte des sourires aux résidents et aux soignants améliorant ainsi la qualité de vie des aînés.



#### [ EVRY COURCOURONNES | LES TISSERINS - 91 ] TOUR DE FRANCE 2023, ÉTAPE AUX TISSERINS

Les résidents ont pu aussi participer au Tour de France 2023 mais à leur façon ! Grâce au vélo MotoMed-BikeLabyrinth, un entraîneur thérapeutique motorisé permettant des promenades interactives dans 600 villes du monde, les résidents ont pu redécouvrir de jolis paysages créant ainsi des moments d'évasion et de souvenirs partagés en présence de leurs proches et pour accroître le bien-être des aînés.

#### [ MONTREDON DES CORBIÈRES | LA TOUR - 11 ] CHANTER, C'EST BON POUR LA SANTÉ !

Les résidents ont plébiscité les après-midi chant qui se sont déroulés deux fois par semaine tout au long de l'année au sein de la résidence. Particulièrement appréciée des séniors, cette activité mise en place par la référente de l'accueil de jour, favorise les interactions et les échanges entre les participants.





**CONSTRUIRE L'INCLUSION :  
DE LA RUE AU LOGEMENT  
ET À L'EMPLOI**

**RÉPONDRE AVEC HUMANITÉ  
À LA QUESTION MIGRATOIRE**



# PÔLES INCLUSION SOCIALE

## ASILE & INTÉGRATION



Permettre à chacun.e d'accéder à des conditions de vie dignes, accompagner vers l'autonomie sociale, guider vers l'intégration durable...

Pour mener à bien ces missions humanistes, les professionnel.le.s de France Horizon déploient des hébergements et accompagnements sociaux complémentaires s'adressant à toute famille ou personne isolée confrontée à la précarité ou à l'exclusion, quelles que soient ses origines.

France Horizon s'attache ainsi, de concert avec les services de l'État et les collectivités locales finançant ces actions, à bâtir et gérer des dispositifs sociaux adaptés aux besoins en solidarité de chaque public et de chaque territoire.

### NOTRE ACTION

### 2023 EN CHIFFRES



39 902

PERSONNES ACCUEILLIES,  
HÉBERGÉES  
ET/OU ACCOMPAGNÉES



200

ÉTABLISSEMENTS  
ET DISPOSITIFS



607

PROFSSIONNEL.L.E.S  
(577 ETP)



90,9

MILLIONS  
D'EUROS  
PRODUIT DES ACTIVITÉS



14 459

MESURES ET PLACES  
D'ACCUEIL,  
D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT



# LE RÉCAP' DE L'ANNÉE EN CHIFFRES

## INCLUSION SOCIALE : DE LA RUE AU LOGEMENT ET À L'EMPLOI

### FACE À L'URGENCE SOCIALE



Auprès des personnes et familles sans domicile et en situation de grande vulnérabilité, France Horizon déploie des structures de mise à l'abri et d'hébergement d'urgence inconditionnel permettant à chacun de subvenir à ses besoins de première nécessité et d'accéder à ses droits. Des actions qui visent, lorsque cela est possible, une orientation vers des dispositifs d'accompagnement pérenne.

### VERS L'ACCÈS ET LE MAINTIEN AU LOGEMENT



Dans le cadre de la politique du « Logement d'abord », France Horizon déploie des accompagnements visant l'accès et le maintien dans le logement autonome ainsi que des actions de médiation entre bailleurs et locataires.

### VERS L'INSERTION ÉCONOMIQUE



Afin de consolider l'insertion et l'autonomie des personnes accompagnées, les travailleurs sociaux et conseillers en insertion professionnelle les accompagnent à chaque étape de l'accès à l'emploi : construction du projet professionnel adapté, accès à la formation, recherche d'un emploi...

**130** ÉTABLISSEMENTS  
ET DISPOSITIFS

**13 071** PERSONNES ACCUEILLIES, HÉBERGÉES  
ET ACCOMPAGNÉES

**57,2** M€ DE BUDGET

**1519** places  
d'hébergement  
d'urgence

**129** places de  
stabilisation

**158** places  
DANH - ALTHO

**181** maraudes

**216** places  
d'urgence  
hivernale

**5** accueils  
jour / nuit  
[146 places]

**1** Maison Relais

**1** LHSS/LAM  
[23 places]

**13** CHRS  
[1039 places]

**148** mesures  
ALT

PLUS DE  
**1000** logements diffus  
accompagnés

**1361** mesures  
ASLL

**534** mesures  
AVDL

**2** dispositifs  
de Prévention  
des Expulsions  
Locatives

**235** mesures  
IML

**368** places  
SDS

**7** services  
emplois

**2** AAVA

**1122** mesures  
d'accompagnement  
RSA



# ASILE & INTÉGRATION : RÉPONDRE AVEC HUMANITÉ AUX ENJEUX MIGRATOIRES

**70** ÉTABLISSEMENTS, DISPOSITIFS  
ET PROGRAMMES

**26 831** PERSONNES ACCUEILLIES,  
HÉBERGÉES ET ACCOMPAGNÉES

**33,7** M€ DE BUDGET

## FACE À L'URGENCE HUMANITAIRE



Que ce soit à l'occasion de crises internationales (Afghanistan, Ukraine...) ou d'opérations de mise à l'abri locales (campements, squats...), les équipes de France Horizon déploient des solutions d'hébergement et d'accompagnement. Celles-ci permettent une réponse aux besoins de première nécessité, un accès aux droits et une orientation vers des dispositifs adaptés à chaque situation.

**APAGAN (Afghanistan)** **105** personnes

**Ukraine** **2 286** personnes

**Hébergement d'urgence** **327** personnes

## DEMANDEURS D'ASILE : ORIENTER, HÉBERGER ET ACCOMPAGNER



France Horizon déploie des structures permettant aux demandeurs d'asile d'être orientés et/ou hébergés et accompagnés tout au long de leurs démarches administratives, et de préparer leur intégration en cas d'obtention d'une protection internationale.

**6** CAES [644 places]

**12** HUDA [760 places]

**7** CADA [620 places]

**1** accueil de jour [38 838 entrées]

**260** places TEMPO et PAAP'DAPI

## BÉNÉFICIAIRES DE LA PROTECTION INTERNATIONALE : VERS L'INTÉGRATION



France Horizon accompagne les personnes bénéficiant d'une protection internationale dans leur intégration citoyenne – apprentissage du français, emploi, logement autonome, scolarisation, accès aux droits, citoyenneté, démarches administratives...

**4** CPH [241 places]

**2** centres accueil temporaire [85 places]

**180** mesures AVDL réfugiés

**340** mesures RSA migrants

**329** réfugiés réinstallés

**2** programmes AGIR

**1** DAMIE [113 places]

## DÉBOUTÉS : ACCOMPAGNER LES RETOURS VOLONTAIRES



Pour les personnes déboutées adhérant au programme de retour volontaire de l'OFII, France Horizon gère des établissements leur permettant de bénéficier d'un hébergement et d'un accompagnement social temporaire.

**2** CPARV [225 places]

# UNE ANNÉE D'AVANCÉES DES MODALITÉS DE GESTION CONSOLIDÉES

## VERS DES PLATEFORMES DE SERVICES : UNE GESTION PLUS GLOBALE

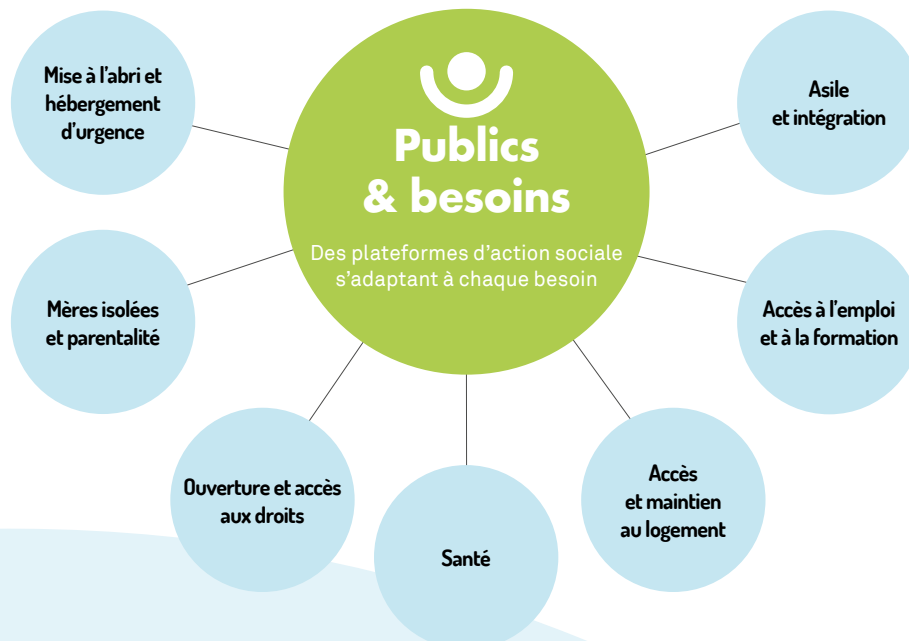
La mise en œuvre d'une logique de plateforme de services repose sur le développement de dispositifs complémentaires sur un même territoire permettant l'accompagnement des bénéficiaires dans les différentes étapes de leur parcours d'insertion – de l'urgence sociale au maintien dans le logement et l'accès à l'emploi. Adapter les modes d'accompagnement à la réalité des besoins et s'inscrire dans une démarche « d'Allers vers » en sont les piliers.

En complément du développement de nouveaux dispositifs au sein des territoires, l'année 2023 a été marquée par l'évolution de modalités de gestion des établissements afin de faciliter une vision plus transversale par :

- la construction progressive de **services communs régionaux**, dans les régions (Île-de-France, Pays-de-la-Loire, Occitanie) où le volume d'activités le permet, lesquels regroupent des services supports régionaux RH, finance/comptabilité, logistique et administratif.
- la **négociation et la contractualisation de CPOM**, lesquels facilitent une approche plus globale des différents dispositifs en mettant leurs modalités de gestion au service d'une logique de parcours d'accompagnement coordonnée via notamment la « CHRrisation » d'une partie des places de CHU, et l'intégration de certains dispositifs aux CPOM.

### 3 SOCLES POUR CONSTRUIRE L'AUTONOMIE :

- « L'Allers vers »
- **Le logement d'abord**
- **L'insertion économique**



## QUALITÉ, ÉVALUATIONS ET PROJETS D'ÉTABLISSEMENTS : UNE ANNÉE PIVOT

L'année 2023 a été marquée par le coup d'envoi de la campagne d'évaluation suivant le nouveau référentiel de la HAS. Les CADA de Saumur, de St Nazaire, de Toulouse, de Villemur sur Tarn et le CHRS de Toulouse ont ainsi été les premiers à faire l'objet d'une évaluation dont les conclusions ont été positives, et ont permis d'identifier des leviers d'amélioration. Des travaux sont engagés par exemple sur la gestion des risques et des événements indésirables au niveau national en 2024.

Les directions et équipes ont poursuivi leurs travaux d'amélioration de la qualité au regard du nouveau référentiel de la HAS : outils d'information auprès des usagers, procédures internes, méthodologie d'accompagnement...

Ce temps est aussi l'occasion de créer ou rénover les projets d'établissements. Temps important de travail collectif, ces réflexions permettent de prendre du recul sur l'état des besoins des publics accueillis, et de repenser les orientations des projets d'accompagnement et éducatifs sur plusieurs années.



## RAPATRIÉS, ACCUEILS EN SITUATION DE CRISE : L'ADN DE FRANCE HORIZON RÉACTIVÉ FACE À L'INSTABILITÉ GÉOPOLITIQUE

Activité historique de l'association depuis sa fondation il y a 84 années, la mobilisation des capacités humaines et logistiques de France Horizon auprès des Français rapatriés par le Centre de crise et de soutien du MEAE était en baisse depuis la fin des années 2000.

L'instabilité géopolitique grandissante du monde a remis cette activité au centre de l'agenda de toutes les composantes de France Horizon : direction générale, directions d'établissement, équipes sociales, logistiques et administratives...

Les équipes ont en effet été sollicitées en 2023 par le MEAE à l'occasion de 5 opérations de rapatriement et d'évacuation : Turquie, Soudan, Niger, Israël, Gaza.

Des mobilisations remarquables dont il s'agira de consolider le cadre d'action en 2024, en concertation notamment avec le MEAE, le ministère de l'Intérieur et les DDETS.

→ Voir page 60 pour en savoir plus !

## INFORMATISATION DU DOSSIER USAGER : UNE NOUVELLE APPLICATION DÉPLOYÉE



France Horizon a déployé en 2023 le dossier informatisé de l'utilisateur sur l'ensemble des établissements et dispositifs des pôles «Inclusion sociale» et «Asile et intégration».

Conçue depuis 2021 de manière collaborative entre les équipes de la direction Asile et Intégration, différents établissements - et notamment celui de Nantes - ainsi que le prestataire Tagalis, lequel a été choisi après un appel d'offres, cette nouvelle application a été déployée tout au long de l'année 2023 dans le cadre d'un cycle de formation qui a accueilli 529 salariés. Chaque référent social de chacun des établissements et dispositifs de l'association dispose ainsi désormais d'un accès individuel et sécurisé aux dossiers centralisés de chaque usager, au sein desquels est enregistré l'ensemble des informations relatives à l'hébergement et au suivi social de chacun.

Le dossier centralisé et informatisé de l'utilisateur permet notamment aux équipes sociales de :

- mieux garantir la continuité des services ;
- favoriser la coordination avec les différents intervenants ;
- instaurer un dispositif de conservation et d'effacement des données conforme au RGPD ;
- s'inscrire dans une démarche écoresponsable en réduisant l'usage du papier ;
- faciliter et fiabiliser la consolidation des données d'activités aux échelles régionales et nationales.

**529**  
SALARIÉS  
FORMÉS

**54**  
JOURNÉES  
DE FORMATION

Après ce déploiement, l'année 2024 permettra de réaliser les ajustements techniques nécessaires et de consolider son utilisation au sein des équipes.

## ÉCLAIRAGE

# AUTONOMISATION DES PUBLICS : DES OBSTACLES À DÉPASSER

## LOI ASILE-IMMIGRATION

# UNE ANNÉE ET DES PRATIQUES MARQUÉES PAR LES DÉBATS SUR LA LOI ASILE-IMMIGRATION

Promulguée début 2024, la loi asile-immigration a été discutée tout au long de l'année 2023, suscitant l'appréhension des personnes accompagnées par France Horizon comme des équipes de travail social. Ces dernières ont par ailleurs pu constater de nouvelles pratiques qui les inquiètent.

### DES INQUIÉTUDES QUANT À LA REMISE EN CAUSE DE L'INCONDITIONNALITÉ

Depuis plusieurs mois, les équipes constatent des pratiques allant à l'encontre de la continuité et du principe républicain d'inconditionnalité de l'accueil. Ainsi, dans plusieurs départements, aucune personne déboutée du droit d'asile ou à droit incomplet n'est orientée en CHU, ou alors de manière très exceptionnelle. Dans d'autres départements, les personnes n'ayant pas fait de demande de retour volontaire après avoir été déboutées du droit d'asile n'ont plus la possibilité de solliciter un hébergement auprès du 115.

### DES CONSÉQUENCES SUR LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Les futures directives sont d'ores et déjà source d'inquiétude pour les résidents pris en charge mais également pour les professionnels, notamment en ce qui concerne l'étude des demandes d'asile, les délais et modalités de recours, la question de l'éloignement, etc.

extrait de rapport d'activité d'établissement

### DES CONSÉQUENCES SUR NOS ÉQUIPES

Cette année est ainsi marquée par la promulgation de nouveaux décrets et de nouvelles réglementations dans le domaine de l'asile et de l'intégration, ce qui demande une adaptation en continue et une formation sans cesse renouvelée des équipes qui accompagnent les usagers.

La discussion du projet de loi s'est réalisée dans le cadre d'un traitement médiatique inquiétant, laissant craindre une année 2024 complexe et insécurisante pour l'ensemble des acteurs du dispositif national d'accueil.

extrait de rapport d'activité d'établissement



Face à ces constats, France Horizon s'est associée aux inquiétudes partagées par l'ensemble des associations et fédérations de secteur via différents communiqués au sein desquels l'association a rappelé sa fidélité aux principes républicains et rappeler à quel point certaines dispositions de ce texte sont susceptibles d'inscrire les territoires dans une dynamique perdant/perdant.

## ACCÈS AUX DROITS

# DES FREINS COMPLEXIFIANT L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE

### ACCÉDER AU LOGEMENT : OUI ! MAIS COMMENT ?

Outre la très faible disponibilité de logements à loyers modérés, les problématiques de mobilité (en milieu rural notamment), l'absence de grands logements ou encore la réticence des bailleurs privés à louer leur bien à ces publics, les difficultés administratives constituent également un frein dans l'accès au logement :

- **Difficulté à obtenir parfois le numéro de sécurité sociale**, engendrant l'impossibilité de créer une demande de logement social ; une difficulté similaire à celle rencontrée sur les avis d'imposition.
- **Les délais d'ouverture des droits** (droits familiaux, RSA etc.) ou encore leur suspension en cours de prise en charge accroissent le retard dans l'accès au logement et engendrent de fait des prises en charge plus longues.
- **La dématérialisation** qui s'étend à de plus en plus de démarches, avec son lot de difficultés, accentue encore ces contraintes.
 

« Hier ces mêmes personnes pouvaient être autonomes pour effectuer les démarches administratives, et ce n'est plus possible actuellement : elles se heurtent aux services sociaux accessibles uniquement en ligne (CAF, CPAM, impôts ; etc.). » Pour pallier cet écueil, les équipes redoublent d'effort en matière d'information et de sensibilisation des usagers.
- **Les problématiques de délais de renouvellement des attestations** de prolongation d'instruction et la faible reconnaissance de ces documents (lesquels remplacent les récépissés) entraînent parfois des ruptures de droits et des difficultés dans les démarches d'insertion telles que des suspensions de France Travail, des pertes d'emplois, des retards dans l'ouverture de comptes bancaires...
 

Or « de nombreux prélèvements ne peuvent être faits sur un livret A (par exemple la cantine scolaire, la téléphonie, internet), ce qui peut générer des dettes alors que les personnes sont solvables. »

Afin d'objectiver et mieux mesurer ces différents constats, France Horizon participe aux enquêtes des fédérations en vue de mieux sensibiliser les autorités et acteurs de santé publique sur les leviers à activer.

### UNE DÉGRADATION DE LA SANTÉ DES PERSONNES SE CONJUGUANT À UNE DIFFICULTÉ CROISSANTE D'ACCÈS AUX SOINS

Dans son rapport d'activité 2022, France Horizon faisait déjà part de ses inquiétudes face aux difficultés de prise en charge de la santé et en particulier de la santé mentale. Cette année encore, les professionnels se trouvent souvent désemparés, malgré d'importants efforts pour nouer des partenariats ou trouver des réponses adaptées au cas par cas. « Depuis l'ouverture du centre d'hébergement en mars 2020, nous n'avons pas cessé d'observer que la santé psychologique voire psychiatrique des personnes que nous accompagnons se dégrade de plus en plus. Cela peut s'expliquer d'une part par leurs parcours migratoires mais aussi par le temps passé à la rue ou en squat, avant d'accéder à un hébergement. Ces conditions de vie extrêmement difficiles fragilisent grandement la santé mentale. Or, la durée d'attente pour accéder à une prise en charge au CMP ne cesse d'augmenter. Cela se ressent également pour les orientations vers les CSAPA pour des personnes ayant des addictions. »

Sur plusieurs territoires, le manque de médecins généralistes et spécialistes se fait fortement ressentir. Des partenariats sont noués avec des associations spécialisées afin de proposer une possibilité minimale de prise en charge. « Aussi, peu de personnes que nous accompagnons ont un médecin traitant (3 personnes sur 59). Ce qui fragilise encore plus le parcours de soins des personnes accompagnées. »

Cette situation a des conséquences importantes : par exemple, une pathologie non diagnostiquée à temps empêchera une personne pouvant bénéficier d'un titre de séjour « étranger-malade » de l'obtenir, faute d'en faire la demande à temps.





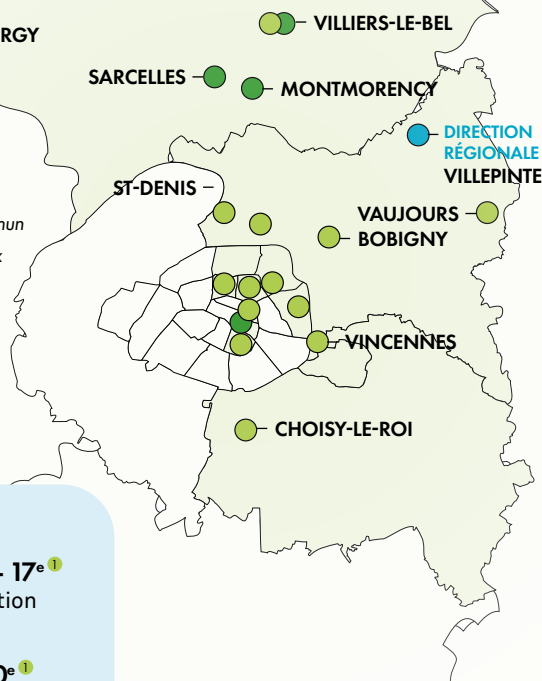
# ÎLE-DE-FRANCE

## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

**DIRECTRICE RÉGIONALE**  
Églantine CREPY

**DIRECTRICE RÉGIONALE ADJOINTE**  
Florence GIANCATARINA

- Établissements dédiés aux publics de droit commun
- Établissements dédiés aux demandeurs d'asile et/ou BPL.



### PARIS [75]

**Accueil de jour « Cité » - 4<sup>e</sup>**  
Hommes seuls exilés

**CHRS Horizon Jeunes – 10<sup>e</sup>**  
Jeunes de 18 à 25 ans

**CHU Horizon Femmes - 17<sup>e</sup> <sup>1</sup>**  
Femmes pré & post maternité

**CHU Les Minimes – 3<sup>e</sup>**  
Familles

**CHU Julien Lacroix – 20<sup>e</sup>**  
Femmes isolées

**Dispositifs d'accueil d'urgence temporaires**

**CHU Vincennes**  
Familles

**CHU Choisy-le-Roi**  
Familles

### (SUITE PARIS [75])

**CHU Horizon des Possibles - 17<sup>e</sup> <sup>1</sup>**  
Familles avec enfant en situation de handicap

**CAH Charles-de-Gaulle - 20<sup>e</sup> <sup>1</sup>**

### SEINE-SAINT-DENIS [93]

**Plateforme de services - Vaujours**  
CHRS | CHRS Familles | Stabilisation | Femmes sortant de maternité | ALT | Domiciliation | Rapatriés

**Centre de stabilisation « Jacques Salvator » d'Aubervilliers**

**Service AVDL 93**

**CHU Femmes victimes de violences**

**CHU Saint-Denis**

**CHU Sevran**  
Familles monoparentales avec enfants en bas âge

### VAL D'OISE [95]

**ADJOINT DE DIRECTION**  
Frédéric LERMOYER

**Villiers le bel**  
CHU | HUDA | CPH

**HUDA Montmorency**

**CHU The Sun <sup>1</sup>**

**CAES Sarcelles**

**Hébergement citoyen Ukraine**

**CHU Cergy**  
Familles

<sup>1</sup> Dispositifs ouverts en 2023

## NOTRE ACTION EN CHIFFRES

140 SALARIÉS

34 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

31,4 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES ACTIVITÉS

2814 MESURES ET PLACES  
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT

16448 BÉNÉFICIAIRES

# REGARD SUR DES AVANÇÉES SOCIALES EN 2023



## PRÉCARITÉ ET HANDICAP : UN CHU INÉDIT INAUGURÉ À PARIS

L'année 2023 a été marquée par l'ouverture du nouveau CHU « Horizon des Possibles ». Ce projet novateur répond aux besoins spécifiques des familles en situation de grande précarité – sans domicile et en situation d'errance – ayant un enfant atteint de troubles envahissants du développement (TED) ou de maladies assimilées.

S'inscrivant dans la politique du Logement d'abord, l'établissement de 110 places est doté de 27 logements rénovés et équipés permettant l'hébergement de 70 personnes orientées par le SIAO 75. Des partenariats avec des acteurs locaux ainsi que l'UDAF et l'ADAF permettent d'y déployer un accompagnement dédié au handicap et à la parentalité dans un contexte de handicap.

Fruit d'une collaboration entre la Préfecture de la région Île-de-France, la DRIHL UD75, la Mairie du 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris, le Groupe Foncier de France (GFF), et France Horizon, le CHU a été inauguré mi-octobre en présence du Préfet de Paris et de la région Île-de-France, du Maire du 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris, du Président de GFF, de la gouvernance et de l'équipe régionale d'Île-de-France de France Horizon.

« Confrontés, lors d'opération de mise à l'abri et d'accueils au sein de CHU, à l'absence de réponse dédiée et adaptée aux familles et mères isolées confrontées au handicap de leur enfant, nous avons décidé d'initier ce projet pour que, enfin, une réponse digne, adaptée au handicap, et s'inscrivant dans le Logement d'abord puisse leur être proposée. »

**Eglantine Crépy & Samir Baroualia**, direction régionale d'Île-de-France de France Horizon

## FAMILLES SANS DOMICILE & GRAND FROID : OUVERTURE D'UN CENTRE D'ACCUEIL DANS UN ANCIEN LYCÉE

En décembre dernier, le ministre du Logement, répondant à la demande croissante d'hébergement, a annoncé le renforcement de « moyens exceptionnels à vocation temporaire ». Parmi ces mesures, l'ancien lycée Charles-de-Gaulle à Paris a été repris et aménagé par France Horizon, notamment dans le cadre du plan Grand Froid. Financé par la Préfecture / DRIHL UD 75, ce Centre d'Accueil et d'Hébergement temporaire (CAH) dispose de 90 places d'hébergement d'urgence et 30 places de Haltes de nuit ouvertes à compter du 21 décembre.

Il est dédié à des mères isolées, ou des couples, avec enfant(s) sans abri et orientées par les maraudes et le 115, où les familles bénéficient d'un hébergement d'urgence et font l'objet d'une évaluation sociale par les travailleurs sociaux. Ces évaluations sont ensuite transmises au SIAO en vue d'une orientation rapide vers des dispositifs sociaux plus pérennes. Dans cette attente, les équipes accompagnent les familles dans leurs différents besoins (accès aux soins, scolarisation, démarches...).



## MONTMORENCY : TOP DÉPART D'UNE RÉHABILITATION D'AMPLEUR

Au début du mois de novembre 2023, la direction francilienne a initié un projet d'envergure – préparé de longue date – visant à rénover entièrement le centre d'hébergement (HUDA) de Montmorency. Ce chantier, d'une durée de 17 mois, s'inscrit dans le cadre des politiques d'humanisation de l'accueil des personnes hébergées, en garantissant un cadre de vie décent et sécurisé tout en répondant à des objectifs de réduction de la consommation énergétique et de baisse des charges. Ce chantier de réhabilitation se décline en plusieurs phases, comprenant notamment le désamiantage, la reprise de l'étanchéité, l'isolation par l'extérieur, le remplacement des menuiseries, la modernisation de la chaufferie, la mise aux normes électriques, ainsi que la rénovation des sols et des peintures...

### QUEL FINANCEMENT ?

Le coût total de l'opération s'élève à 3 442 710 € TTC, pris en charge par des subventions publiques – Préfecture, DRIHL, programme « Humanisation des structures d'asile » – ainsi que par des fonds propres et emprunts de France Horizon.

## ÎLE-DE-FRANCE



### FAMILLES, PERSONNES ISOLÉES, FEMMES SORTANT DE MATERNITÉ ET AUTRES PUBLICS SPÉCIFIQUES : MODULER LES DISPOSITIFS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES PUBLICS, DANS UN CONTEXTE CONTRAINT D'ACCÈS AU BÂTI

Accueillant des familles, des personnes isolées, des publics spécifiques (jeunes, femmes victimes de violence, femmes sortant de maternité...), les équipes ont en 2023 fait preuve d'une grande agilité afin de réaliser les ouvertures, fermetures et relocalisations de places suivant le bâti disponible dans un objectif de pérennisation des dispositifs ; des efforts conséquents qui ont permis d'assurer une continuité d'hébergement et d'accompagnement.

- Ouverture du CHU de transition The Sun à Villiers-le-Bel : dispositif innovant dédié à l'accueil d'hommes seuls réfugiés statutaires en insertion et en démarche d'accès au logement.
- Consolidation de l'activité du CHU de Choisy-le-Roi : ce dernier a notamment permis de maintenir la continuité des services à destination de familles initialement accueillies au sein d'un CHU ayant dû fermer ses portes en 2022.
- Fermeture et relocalisation du CHU Dunkerque «femmes pré et post maternité» en octobre 2023 en raison de la récupération de l'hôtel par le propriétaire. L'ouverture concomitante du CHU «Horizon Femmes» dans le 18<sup>e</sup> arrondissement a permis le maintien de l'activité à destination des femmes enceintes et sortant de maternité.

### UN DÉFI LOGISTIQUE À PART ENTIÈRE

Chaque fermeture, ouverture et relocalisation d'un établissement demande pour les équipes d'importants efforts : négociations avec les bailleurs, information et pédagogie auprès de chaque famille, état des lieux, déménagement du mobilier, réinstallation des équipements, enjeux administratifs (prestataires, assurances...), etc.

Des efforts nécessaires au regard de besoins sociaux franciliens qui ne faiblissent pas. En témoigne notamment le taux d'occupation maximal de ces établissements.

14 CHU

1197 PLACES

2084 BÉNÉFICIAIRES  
DONT 545 FAMILLES  
AVEC ENFANT(S)

## ASILE & INTÉGRATION : S'ADAPTER AUX BESOINS

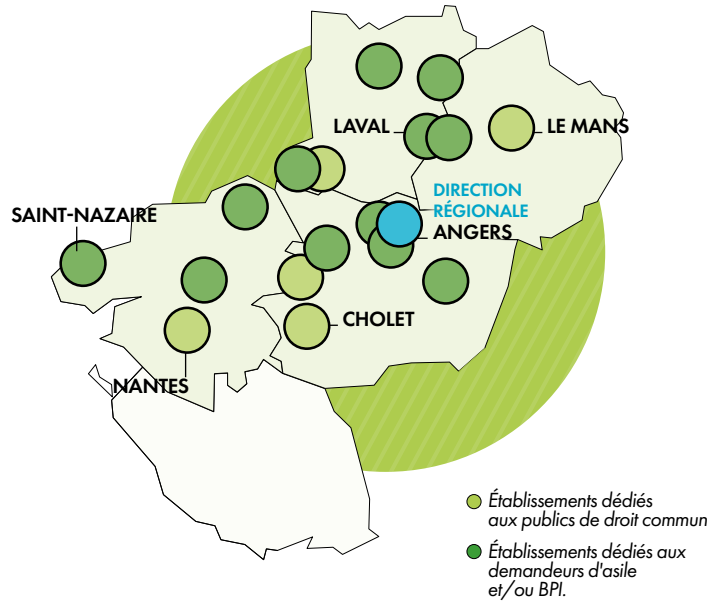
Au regard de l'évolution des enjeux d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'asile et réfugiés, France Horizon a opéré différents ajustements de son dispositif francilien, en partenariat avec les Préfectures et l'OFII.

- Fermeture du CAES Paris 18<sup>e</sup> : arrivé au terme de sa durée programmée, ce CAES de 150 places a fermé ses portes au 1<sup>er</sup> semestre 2023. Des études préliminaires portant sur la création d'un nouveau CAES plus important à Paris 12<sup>e</sup> n'ont finalement pu aboutir.
- CPH de Villiers-le-Bel : création d'une cuisine collective et de nouveaux partenariats favorisant l'intégration professionnelle notamment
- HUDA de Montmorency : voir page 37
- CAES de Sarcelles : consolidation de son activité dans un contexte de besoins toujours importants.
- Une jauge pour l'accueil de jour «Cité» : sur-fréquenté – jusqu'à 356 personnes accueillies par jour en octobre 2022 –, l'accueil de jour de Paris 4<sup>e</sup> a instauré en 2023 une jauge maximale de 180 personnes par jour afin de garantir la sécurité des salariés et des publics. Une mesure qui a conduit à une baisse de fréquentation de 15 % avec 38838 passages enregistrés en 2023. Malgré cette baisse, l'équipe sociale a maintenu un niveau élevé d'activité ; près de 1000 entretiens individuels réalisés, plus de 2500 démarches sociales effectuées, 52 permanences sociales organisées auprès des bénéficiaires d'une protection internationale sans hébergement, totalisant 528 entretiens individuels.

### DES PARTENARIATS POUR FACILITER L'ACCÈS À L'EMPLOI

Un nouveau partenariat avec la Chambre du Commerce et de l'Industrie a permis à une cinquantaine de personnes de bénéficier d'un accompagnement professionnel, aboutissant à l'emploi ou à une formation professionnalisante pour une trentaine d'entre elles avec le concours d'une Conseillère en Insertion Professionnelle détachée de la CCI présente une demi-journée par semaine au sein de l'accueil de jour.

# PAYS-DE-LA-LOIRE



## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

### DIRECTRICE RÉGIONALE

Conception MOUSSEAU-FERNANDEZ

#### LOIRE-ATLANTIQUE [44]

##### ADJOINT DE DIRECTION

Hervé LARGEAU

##### Plateforme d'inclusion sociale - Nantes

CHRS | Urgence | IML | Halte Famille | Service emploi | suivi de personnes sortant de squat | DANH | Abri de nuit | Équipe mobile sociale 115 <sup>1</sup>

##### CAES Nantes

##### Saint-Nazaire

CADA | IML Réfugiés | CHU MNA <sup>1</sup>

#### MAINE-ET-LOIRE [49]

##### ADJOINTE DE DIRECTION

Nabila CARMES

##### Plateforme d'inclusion sociale - Angers

CHRS | ALT | Accueil de jour Famille | RSA | ASLL | TEMPO | PAAP'DAPI | DANH | Sous-location | ASLL ADOMA | Résorption Bidonvilles

##### Maison relai « La Cité-Beaupréau »

##### Plateforme d'inclusion sociale - Cholet

CHRS | Accueil de jour | Maraudes | RSA | SAO | ALT | Sous-location | ASLL | HUDA | IML | Domiciliation | Veille Logement | Action Logement | DOSMI

##### CADA Saumur

CPAR La Pommeraye | CAES <sup>1</sup>

##### ADJOINT DE DIRECTION

Stanislas BLANCHARD

##### HUDA Angers

HUDA Segré | ALT <sup>1</sup>

LHSS/LAM Segré

#### SARTHE [72]

##### ADJOINT DE DIRECTION

Valentin FRANCOIS

##### CHRS Le Mans & dispositifs annexes

DANH | relocalisés | SAS | SDS |

##### HUDA Le Mans

#### MAYENNE [59]

##### ADJOINT DE DIRECTION

Valentin FRANCOIS

##### HUDA Mayenne

##### HUDA Ernée

##### HUDA Laval

##### CADA Laval

Dispositif RSA

<sup>1</sup> Dispositifs ouverts en 2023

## NOTRE ACTION EN CHIFFRES

202 SALARIÉS

71 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

22,1 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES ACTIVITÉS

5167 MESURES ET PLACES  
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT

11930 BÉNÉFICIAIRES



## **PAYS-DE-LA-LOIRE**

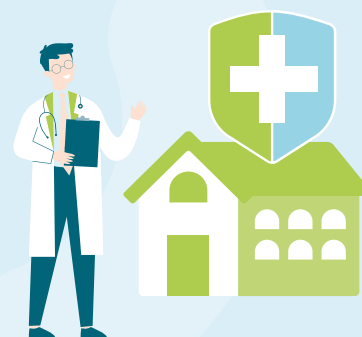
# REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2023



## **URGENCE SOCIALE : DE NOUVELLES ACTIONS AUPRÈS DES PLUS VULNÉRABLES À NANTES**

Composante essentielle de l'engagement des équipes de France Horizon, le dispositif d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement des plus vulnérables a été renforcé à Nantes où l'association a participé à la création de plusieurs nouvelles structures :

- Ouverte en mai 2023 en collaboration avec la DDETS, Nantes Métropole et le groupe VYV3, la **résidence Gohard (32 places)** est dédiée aux personnes sans domicile à mobilité réduite (personnes âgées, en situation de handicap, etc.) pour lesquelles un hébergement adapté est proposé, dans un objectif de réduction des nuits hôtelières.
- Depuis février 2023, les équipes assument la **gestion d'un nouveau DANH** (dispositif alternatif aux nuitées hôtelières) permettant l'hébergement en logement et l'accompagnement global de familles vers un logement HLM ou un dispositif adapté.
- Suite à un appel à projets relancé de la DDETS, le projet expérimental d'**Équipe Mobile Sociale intervenant sur les hébergements du 115 en Loire-Atlantique** a été initié. Associant 5 opérateurs, ce dispositif permet une intervention auprès de 800 à 1 000 personnes, soit 350 ménages, hébergées dans les gîtes et hôtels mobilisés par le 115.



## **LHSS/LAM : 2 ANS APRÈS SON OUVERTURE, UN TAUX D'OCCUPATION MAXIMAL**

Ouverts en 2021, l'établissement « Les Hauts de St-Jean » est composé de :

- 15 Lits d'Accueil Médicalisés (LAM) dédiés aux personnes sans domicile fixe, atteintes de pathologies lourdes et chroniques, de pronostic plus ou moins sombre ;
- 8 Lits Halte Soins Santé (LHSS) dédiés à l'accueil et l'accompagnement de personnes sans domicile dont les problématiques de santé ne nécessitent pas d'hospitalisation mais sont incompatibles avec une vie de rue.

Le taux d'occupation maximal de l'établissement et l'augmentation de la liste d'attente des admissions témoignent d'un besoin manifeste sur les territoires du Maine-et-Loire (et de Mayenne et de Sarthe s'agissant du LAM).

Face à l'évolution des pathologies, les équipes ont bénéficié en 2023 de formations sur les thématiques de l'Éducation Thérapeutique et la gestion des troubles psychiatriques. Afin de consolider le fonctionnement de l'équipe constituée depuis l'ouverture de la structure, l'infirmière coordinatrice a par ailleurs suivi le dernier module de la formation « Manager une équipe au quotidien ».

Ces 2 ans de fonctionnement ont également permis de mesurer les difficultés relatives à la sortie des publics ; le nombre insuffisant de solutions de type EHPAD, Maison Relais ou CHRIS retarde en effet de nombreuses sorties et, par extension, les possibilités d'admission de personnes dans le besoin.

## ASILE & INTÉGRATION : ADAPTABILITÉ ET RÉACTIVITÉ FACE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS

Le réseau d'établissements dédié aux demandeurs d'asile et aux bénéficiaires d'une protection internationale (CADA, CAES, HUDA, ...) de France Horizon en Pays-de-la-Loire a continué en 2023 d'adapter son périmètre, en partenariat avec les Préfectures et les collectivités locales.

- **Extension de 2 CADA** : déjà augmentées en 2022, les capacités des CADA de St-Nazaire et de Mayenne ont encore augmenté en 2023, respectivement de 15 places et de 30 places portant les capacités du premier à 135 places et du second à 80 places.
- **Un CPARV mobilisé pour des mises à l'abri** : Les 60 places du CPARV de La Pommeraye ont été partiellement mobilisées pour réaliser la mise à l'abri d'urgence de 56 personnes suite aux évacuations de squats à Oustreham et à Paris.
- **CAES, stabilisation et nouveauté** : après plusieurs années d'augmentation de ses capacités et l'ouverture de 5 sites différents, le CAES de Loire-Atlantique s'est stabilisé à 320 places en 2023. Un nouveau CAES de 30 places a également été ouvert à La Pommeraye, en Maine-et-Loire.
- **Ukraine** : si les dispositifs d'accueils ont pu être clôturés au Mans et à Angers, la persistance de besoins importants en Loire-Atlantique a nécessité le maintien de l'équipe mobile d'intervention au sein d'hôtels où sont hébergées des familles ainsi que la mise en œuvre d'un dispositif d'IML.

**3** CADA → 305 PLACES

**2** CAES → 350 PLACES

**7** HUDA → 482 PLACES

UKRAINE → ÉQUIPE MOBILE | IML

## PRÉCARITÉ, PARENTALITÉ ET ENFANCE : DES BESOINS EN AUGMENTATION, UNE ACTION RENFORCÉE



L'impact de la précarité sociale sur la parentalité et l'enfance représentant un enjeu à part entière, France Horizon Pays-de-la-Loire a progressivement renforcé, en coopération étroite avec les DDETS et les départements, ses actions auprès de ces publics.

À Angers, l'accueil de jour ouvert en 2018 géré avec la Congrégation du Bon Pasteur et dédié aux familles à la rue et aux femmes enceintes a connu une augmentation sensible de sa fréquentation en 2023 : **+24%**. Même évolution pour la Permanence Accueil Accompagnement Primo Demandeur d'Asile et Protection Infantile (PAAP'DAPI) : ouverte en 2015 et financée par le Département au titre de la protection de l'enfance, elle a accompagné 150 ménages en 2023 (246 adultes et 256 enfants), un chiffre en **augmentation de 15%** par rapport à 2022.

Ouvert également en 2015, le dispositif TEMPO permet l'hébergement et l'accompagnement social global vers l'autonomie de 60 familles, dont certaines relèvent de la protection de l'enfance. Au regard du besoin persistant, le Conseil départemental et la DDETS 49 ont renouvelé le financement de ce dispositif sur la période 2024-2026 en améliorant le cadre d'intervention.

Ouverte fin 2022, la nouvelle Halte Famille (60 places) de Nantes a permis l'accueil de 242 familles en 2023. Porte d'entrée du « 115 familles » sur l'agglomération nantaise, elle permet un accueil continu et adapté à chaque situation de femmes avec nourrissons, femmes seules avec enfants, de couples avec femmes enceintes... Les familles sont accompagnées par un travailleur social ainsi qu'une auxiliaire-puéricultrice ou éducatrice de jeunes enfants et le partenariat avec la PMI est central.

## MINEURS NON-ACCOMPAGNÉS : OUVERTURE D'UN CHU EN LOIRE-ATLANTIQUE

Face aux besoins en matière d'hébergement et d'accompagnement des jeunes mineurs primo-arrivants non accompagnés, France Horizon a ouvert au mois d'Octobre 2023 un centre d'hébergement d'urgence (CHU) de 36 places dédié à ce public à Châteaubriant.

Ouvert dans le cadre d'un partenariat avec le Conseil départemental de Loire-Atlantique, ce CHU a pour finalité d'héberger les mineurs étrangers non accompagnés uniquement durant le temps de leur évaluation et de la notification de leur minorité/majorité ; cette évaluation étant réalisée par le Conseil départemental, en coordination avec l'Association Saint Benoît Labre (ASBL).

L'équipe de France Horizon (2 travailleurs sociaux ainsi qu'une infirmière à temps partiel) assume quant à elle la gestion de l'hébergement, les réponses aux besoins de première nécessité et accompagnements nécessaires durant leur passage au CHU ainsi que les enjeux relatifs à la santé (bilans de santé, orientation vers les acteurs adéquats suivant les besoins).

69 jeunes dans l'attente de l'évaluation de leur minorité par le Conseil départemental y ont ainsi été hébergés en 2023. À l'issue de la notification de leur minorité ou majorité, ces jeunes sont orientés vers une structure adaptée à leur situation.

# OCCITANIE

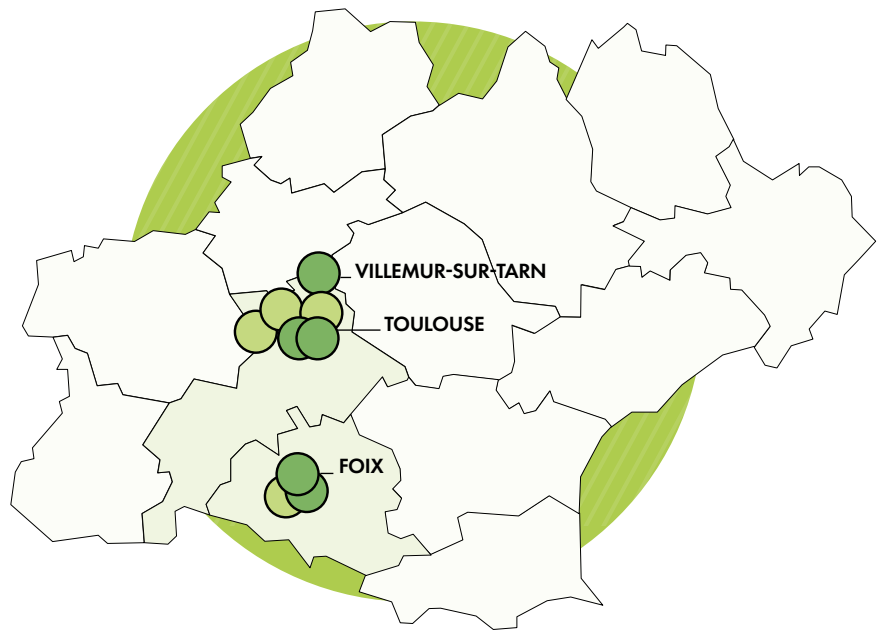
## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

### DIRECTRICE RÉGIONALE

Élodie LIEURES-TOUJA

### DIRECTRICE ADJOINTE

Candi COUDERC



- Établissements dédiés aux publics de droit commun
- Établissements dédiés aux demandeurs d'asile et/ou BPI.

### HAUTE-GARONNE [31]

#### Plateforme Emploi-Logement

AVDL | Baux glissants | IML | Service d'insertion par le Logement et l'Emploi (SDILE) | Prévention des expulsions locatives (EMOPEX) | Inser'FLE | Relogement ANRU | Service d'insertion professionnelle

CHRS Toulouse

CHU Toulouse et Revel

CHU Hiver Le Busca<sup>1</sup>

CHU Bellerive

CADA Toulouse

CADA Villemur-sur-Tarn

HUDA Nord Toulousain

Centre d'hébergement BPI  
« La Glacière »

### [SUITE HAUTE-GARONNE [31]]

#### SINGA « J'accueille »

Ukraine

SAS | IML

SolidariTruck<sup>1</sup>

### ARIÈGE [09]

CADA Foix

CHU Foix

CPH Foix

SAS Ukraine

<sup>1</sup> Dispositifs ouverts en 2023

## NOTRE ACTION EN CHIFFRES

96 SALARIÉS

25 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

9,5 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES ACTIVITÉS

944 MESURES ET PLACES  
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT

2159 BÉNÉFICIAIRES

# REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2023

## URGENCE SOCIALE : OUVERTURE DU CHU LE BUSCA

Suite à un appel à projets des services de l'État, France Horizon a ouvert un centre d'hébergement d'urgence hivernal de 20 places à Toulouse en décembre 2022. Celui-ci a eu pour objectif d'assurer un hébergement temporaire, de proposer des repas et un accompagnement adapté aux besoins individuels des résidents vulnérables pendant les mois de grand froid. Initialement prévu pour la période hivernale 2022/2023, sa fermeture a été reportée à plusieurs reprises, jusqu'en juin 2023. Le travail des équipes sociales a permis à deux familles d'accéder au logement tandis que les autres familles ont pu être réorientées au sein d'une structure d'hébergement après la fermeture du CHU et ont ainsi évité toute rupture de parcours.

## GESTION LOCATIVE ET TECHNIQUE : UN ROUAGE ESSENTIEL DE L'ACCOMPAGNEMENT AU LOGEMENT

Ces dernières années, le service technique de France Horizon en Occitanie a connu une structuration importante. Neuf salariés assument désormais la gestion de 180 logements publics et privés et de 3 centres collectifs.

Leurs missions ? Préserver un habitat digne en réalisant les interventions techniques d'entretien et de rénovation, en gérant les sinistres, mais également capter de nouveaux logements, assurer leur gestion administrative et sensibiliser les locataires dans les bonnes pratiques de gestion et d'entretien à mettre en œuvre.

Face à l'accroissement du nombre de logements à gérer, un poste de chargé de gestion locative a été créé fin 2022 afin d'améliorer la coordination et la qualité des services. De nombreux outils de suivi ont à ce titre été créés en 2023. Au-delà des actes de sensibilisation courants de la part de l'équipe auprès des locataires, des ateliers logements ont également été initiés en 2023. Réunissant les ouvriers de maintenance et les travailleurs sociaux, ces ateliers permettent de renforcer la collaboration entre les équipes.



## INSERTION PROFESSIONNELLE : UN ACCOMPAGNEMENT À 360°

Depuis 2018, le service d'insertion professionnelle de France Horizon Occitanie agit pour accompagner vers l'emploi et fluidifier les parcours d'inclusion des publics des différentes structures de France Horizon en Haute-Garonne : CHU, CHRS, AVDL, CADA, IML...

Confrontées à divers freins tels que le niveau de français, le manque d'expérience, de mobilité, de confiance en soi ou de connaissance des « codes » professionnels, les personnes bénéficient d'une évaluation approfondie, d'un accompagnement à la définition d'un projet professionnel adapté et réaliste puis d'un accompagnement dans la réalisation de ce dernier ; des entretiens réguliers, des ateliers pratiques collectifs ou individuels de mise en situation professionnelle. Des partenariats locaux avec des organismes de formation et des entreprises permettent d'aider à la concrétisation de chaque projet professionnel.

En 2023, ce sont près de 286 personnes qui ont été accompagnées vers l'insertion professionnelle, aboutissant à 147 sorties positives (CDI, CDD, contrat d'apprentissage, PLIE, IAE, formations).

**286** PERSONNES  
ACCOMPAGNÉES

**147** SORTIES POSITIVES  
CDI, CDD, CONTRAT D'APPRENTISSAGE,  
IAE, FORMATIONS...



## **OCCITANIE**



### «**ALLER VERS**» :

## **INAUGURATION DU SOLIDARITRUCK**

Face à l'isolement de personnes sans domicile hébergées par le 115 au sein d'hôtels excentrés, la Mairie de Toulouse et la Préfecture ont financé le projet d'un camion aménagé en cuisine et en accueil de jour mobile : le Solidaritruck.

Géré par la Banque Alimentaire dans sa dimension technique et par France Horizon dans sa dimension sociale, le Solidaritruck propose un panel de services complémentaires : une cuisine équipée permettant aux publics de préparer des repas sains et économiques, des ateliers cuisine pour promouvoir des pratiques alimentaires adaptées, un bureau social pour évaluer, accompagner et orienter et un cabinet médical.

Inauguré le 30 mars, l'évènement a rassemblé une quarantaine de personnes, notamment Jean-Luc Moudenc, Maire de Toulouse et Président de Toulouse Métropole, Éric Pélisson, Commissaire à la prévention et à la lutte contre la pauvreté à la Préfecture et Christophe Desfemme, Président de la Banque Alimentaire de Toulouse et sa région.

### **DÉPLACÉS D'UKRAINE :**

## **DE L'URGENCE À L'IML**

D'abord axées, au cœur de la crise, sur l'accueil d'urgence en sas d'accueil collectif, France Horizon Occitanie a recentré en 2023 ses actions auprès des déplacés d'Ukraine autour de l'intermédiation locale. L'enjeu ? Permettre aux publics de trouver leur autonomie sociale.

Cette évolution a nécessité plusieurs ajustements de la part des équipes :

- **Intégration des travailleurs sociaux** à la plateforme emploi-logement de France Horizon pour mieux accompagner les bénéficiaires dans leur insertion.
- **Déploiement d'un accompagnement global** incluant l'accès aux droits et l'insertion professionnelle.
- **Adaptation de la prise en charge** en fonction des caractéristiques du public accueilli, notamment des personnes en situation de handicap (22 % étant en situation de handicap).

Malgré ces ajustements, certains défis persistent, notamment pour les familles ukrainiennes qui n'ont pas accès à tous les droits sociaux. Leur transition vers le droit commun reste complexe, en particulier pour l'accès au logement autonome en raison de l'instabilité des ressources et de la tension sur le marché de l'emploi.

### **DES USAGERS ACTEURS**

## **DE LA VIE DES ÉTABLISSEMENTS**

Dans une dynamique d'amélioration continue des pratiques, France Horizon s'efforce de placer les usagers au cœur de la vie des établissements. C'est pourquoi différentes structures d'Occitanie ont approfondi en 2023 la participation des usagers à la vie des établissements.

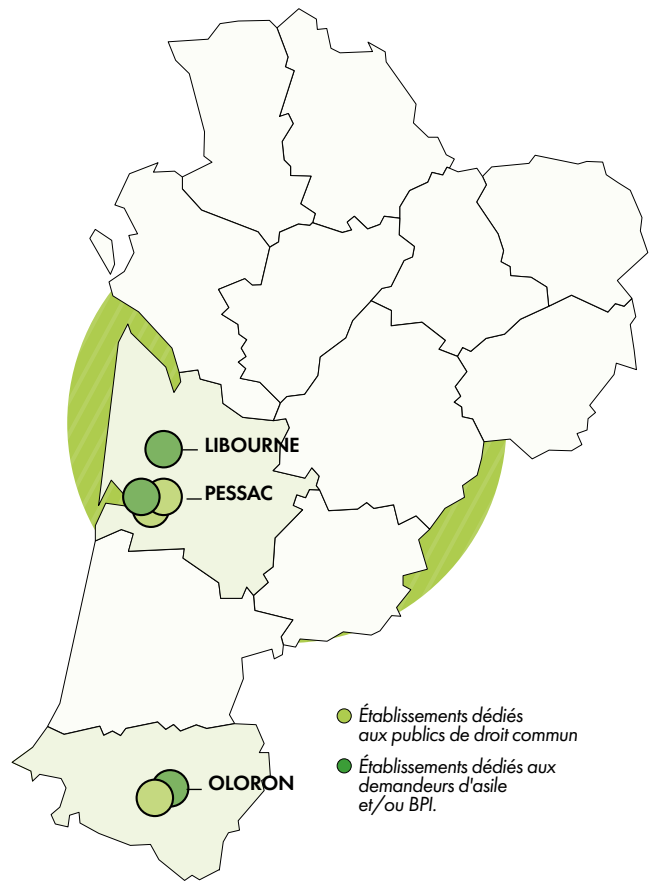
C'est le cas par exemple à Foix où depuis septembre 2023, des cercles de parole sont organisés chaque mois pour recueillir les avis des résidents afin d'adapter l'accompagnement et les activités proposées. Les résidents ont par ailleurs contribué à la mise à jour du livret d'accueil.

Le CHU de Toulouse et Revel a quant à lui mis en œuvre différents questionnaires de satisfaction et des moments de concertation dans l'année. Les équipes ont par ailleurs participé à l'expérimentation « Le pouvoir d'agir » avec la FAS afin de soutenir les résidents dans le développement de leur autonomie à travers des diagnostics, méthodes de travail et outils pour les activités collectives.

# NOUVELLE-AQUITAINE

## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

**DIRECTRICE RÉGIONALE**  
Stéphanie CASULA



### GIRONDE [33]

#### Service Hébergement

CHRS | ALTHO

#### Service d'insertion par le Logement et l'Emploi – SILE

AVDL DALO | Action Logement Services | Sous-Location DALO | Colocation BPI | AISP | ASLL BPI

#### Pôle Asile

CAES Bordeaux Métropole  
CPARV Libourne  
APAGAN | Réinstallés

#### Atelier d'adaptation à la vie active – AAVA « Les ateliers de l'habitat »



#### Ukraine

Hébergement citoyen

### PYRÉNÉES-ATLANTIQUES [64]

#### Programme AGIR 64<sup>1</sup>

AISP

CAES

HUDA

Mobilité nationale

IML déplacés d'Ukraine

Programme européen de réinstallation

<sup>1</sup> Dispositif ouvert en 2023

### NOTRE ACTION EN CHIFFRES

69 SALARIÉS

21 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

6,3 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES ACTIVITÉS

947 MESURES ET PLACES  
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT

2787 BÉNÉFICIAIRES

## **NOUVELLE-AQUITAINE**

# REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2023



### AGIR PYRÉNÉES-ATLANTIQUES

Courant 2023, les équipes des Pyrénées-Atlantiques ont déployé le programme d'Accompagnement Global et Individualisé des Réfugiés (AGIR), en étroite coopération avec la DDETS et l'OFIL.

Permettant à terme l'accompagnement de 200 bénéficiaires d'une protection internationale chaque année dans leur accès au logement et à l'emploi sur le département, une équipe a été recrutée et des permanences « tournantes » ont été ouvertes à Bayonne, Mouloules, Orthez, Oloron et Pau.

Les enjeux d'identification du dispositif au sein du territoire et de sa juste compréhension se sont traduits par un travail sur plusieurs axes : l'information (sensibilisation et présentation du programme), la communication (le faire connaître) et le relationnel avec les différents acteurs locaux (structure du DNA, associations, organismes publics et parapublics). Après cette première phase indispensable consistant à développer, ajuster et nouer de forts partenariats, 2024 va permettre de consolider le dispositif !

Xavier Fivria, chargé de mission pilotant le déploiement d'AGIR

### LUTTER CONTRE LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ MENTALE

Face à la forte dégradation de la santé mentale des publics, différentes structures ont déployé des partenariats et actions permettant de répondre à certains besoins.

Le CHRS a ainsi développé un partenariat avec l'Équipe Mobile Psychiatrie Précarité grâce auquel une psychologue assure, tous les 15 jours, une permanence afin de recevoir les publics accompagnés qui en expriment le besoin. Les équipes du CAES ont quant à elles déployé des ateliers d'art thérapie, de bien-être ou encore de cuisine afin de faciliter l'expression des publics et de donner des outils de lutte contre le mal-être.

### INTÉGRER LES PERSONNES ÉVACUÉES

En parallèle de la gestion des dispositifs gérés de la région, les professionnels ont en 2023 de nouveau été très sollicités par les accompagnements issus des accueils de crise réalisés ces 2 dernières années :

- Dispositif APAGAN : la convergence des acteurs (État, collectivités, bailleurs, associations, France Travail, etc.) a permis le relogement de la quasi-totalité des ménages afghans.
- Dispositif Ukraine : suite au déploiement du dispositif visant l'accompagnement des déplacés ukrainiens dans leur relogement ainsi que leurs hébergeurs volontaires, 285 ménages ukrainiens ont en 2023 pu sortir du dispositif d'accompagnement France Horizon et 35 ménages (soit 70 personnes) sont toujours accompagnés par nos équipes sur le territoire néo-aquitain.



# HAUTS-DE-FRANCE

## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

DIRECTRICE D'ÉTABLISSEMENTS  
Imelda CHANOINE

### NORD [59]

CHRS Familles

CHRS Hommes isolés

#### Service Logement

Conventions bailleurs 3F Notre Logis et Tisserin Habitat | FSL avec la MEL | Dispositif relogement ANRU

#### Pôle réfugiés

CPH Villeneuve d'Ascq | AVDL Réfugiés | Programme de réinstallation

Programme AGIR 59 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dispositif ouvert en 2023

## NOTRE ACTION EN CHIFFRES

42 SALARIÉS

10 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

3,51 MILLIONS D'€ : PRODUIT DES ACTIVITÉS

866 MESURES ET PLACES D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT

1376 BÉNÉFICIAIRES



## REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2023

### OUVERTURE DU PROGRAMME AGIR 59

La DDETS du Nord (59) a retenu France Horizon comme opérateur du programme d'Accompagnement Global et Individualisé des Réfugiés (AGIR) sur le département.

Déployé à compter de février 2023, ce dispositif a nécessité une intense phase de préparation avec le recrutement de 20 professionnels (Chef de service, TS, CIP...) et l'ouverture des trois antennes du programme dans des locaux trouvés et aménagés par les équipes : à Villeneuve d'Ascq, Valenciennes et Dunkerque.

Dans une logique de complémentarité avec les opérateurs hébergeant/ accompagnant les publics orientés vers AGIR 59, les équipes de France Horizon déploient auprès des bénéficiaires d'une protection internationale orientés par l'OFII un accompagnement supplémentaire vers l'accès aux droits, au logement, à la formation et à l'emploi afin d'assurer un parcours d'intégration sans rupture.

Après le déploiement d'une méthodologie nouvelle pour l'ensemble des acteurs (services publics, France Horizon, associations, publics, ...), l'année 2023 a permis à chacun de trouver ses marques et réaliser les ajustements méthodologiques nécessaires à la mise en œuvre d'accompagnements efficaces.

Plus de 500 ménages ont ainsi été accompagnés en 2023 et l'année 2024 permettra de consolider l'expérience acquise tout en développant le volet « animation du réseau partenarial » du programme.

### LE SERVICE LOGEMENT, EN 2023, C'EST 100 MÉNAGES ACCOMPAGNÉS CHAQUE MOIS VERS ET DANS LE LOGEMENT DANS LE NORD

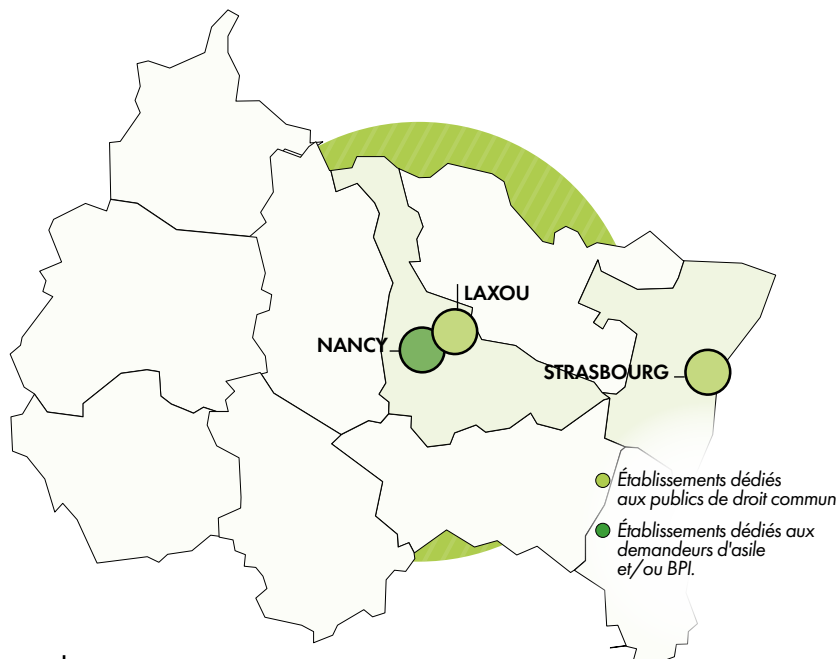
En coopération avec 3F Notre Logis, Tisserins Habitat et la MEL. C'est aussi deux nouveaux projets transversaux :

- Mise en place d'une permanence informatique contre l'exclusion numérique
- Création de la « Donnerie », espace permettant aux ménages de bénéficier de dons suivant leurs besoins.



# **GRAND EST**

## **NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS**



### **BAS-RHIN**

#### **DIRECTRICE D'ÉTABLISSEMENTS**

Louisa NESSAIBIA

#### **BAS-RHIN [67]**

CHRS

Dispositif d'accueil d'urgence - ADU

Service de suite : ASLL | AGL

Accompagnement RSA

Dispositif « Horizon vers l'emploi »

### **MEURTHE-ET-MOSELLE**

#### **DIRECTRICE D'ÉTABLISSEMENTS**

Brigitte LY

#### **MEURTHE-ET-MOSELLE [54]**

CHRS

IML

ALT | Sous location avec baux glissants

Dispositif d'accueil des ménages déplacés d'Ukraine

Mission Logement des réfugiés

CADA

### **NOTRE ACTION**

#### **EN CHIFFRES**

15 SALARIÉS

6 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

1,8 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES ACTIVITÉS

384 MESURES ET PLACES  
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT

634 BÉNÉFICIAIRES

### **NOTRE ACTION**

#### **EN CHIFFRES**

22 SALARIÉS

6 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

2,5 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES ACTIVITÉS

347 MESURES ET PLACES  
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT

437 BÉNÉFICIAIRES

# REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2023



**235** PERSONNES  
TRÈS ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI  
ACCOMPAGNÉES EN 2023

## STRASBOURG DES ACTIONS RENFORCÉES EN FAVEUR DE L'ACCÈS À L'EMPLOI

Que ce soit via le dispositif « Horizon vers l'emploi », lequel propose un accompagnement renforcé vers une reprise d'activité de personnes cumulant des freins à l'emploi, ou via l'accompagnement social de bénéficiaires de RSA, France Horizon a consolidé son action auprès des personnes les plus éloignées de l'emploi en 2023.

Le dispositif RSA, confié par la Collectivité Européenne d'Alsace depuis plusieurs années, a ainsi vu son périmètre s'agrandir. Permettant jusqu'ici l'accompagnement de 75 personnes, un financement supplémentaire octroyé en mars 2023 permet dorénavant à l'équipe de suivre 125 personnes en file active. Une nouvelle personne a été recrutée afin de mettre en oeuvre ces places supplémentaires.

Si le dispositif RSA s'articule autour de la résolution des freins sociaux périphériques empêchant l'accès à l'emploi (accès au logement, aide à la gestion budgétaire, cours de français, démarches administratives, etc.), le dispositif « Horizon vers l'emploi » financé par le FSE se concentre quant à lui sur les freins plus directement liés à l'emploi. Chaque personne y est accompagnée autour d'un double parcours – individuel et collectif – durant 4 mois composés d'ateliers adaptés aux francophones et aux non-francophones. Ce parcours permet la mise en oeuvre d'un projet professionnel adapté tout en donnant aux participants la possibilité d'accroître leur connaissance du fonctionnement du marché du travail, de renforcer leur confiance, d'améliorer leur français et leur méthodologie de recherche d'emploi...

En 2023, sur les 83 personnes accompagnées dans ce dernier dispositif, 31 ont accédé à un emploi et 12 à une formation.

## NANCY - DES ATELIERS COLLECTIFS POUR CONSTRUIRE L'AUTONOMIE SOCIALE

Afin d'accompagner les usagers dans la construction de leur future autonomie, l'équipe sociale nancéenne de France Horizon déploie, en complément des accompagnements individuels, différents ateliers thématiques ainsi que des moments conviviaux en lien avec les travailleurs sociaux du CADA de Laxou. Piliers essentiels de l'accompagnement social, ces ateliers (logement, la vie en France, gestion des fluides, entretien du logement, etc.) visent à renforcer l'autonomie, favoriser l'intégration et rompre l'isolement. Par ailleurs, des sessions pratiques sur la fabrication de produits d'entretien ont été organisées tout au long de l'année.

En poursuivant ces initiatives en 2024, l'objectif pour les équipes est de soutenir pleinement les résidents dans leur processus d'intégration en favorisant un environnement inclusif et solidaire.

## LUTTER CONTRE LA FRACTURE NUMÉRIQUE

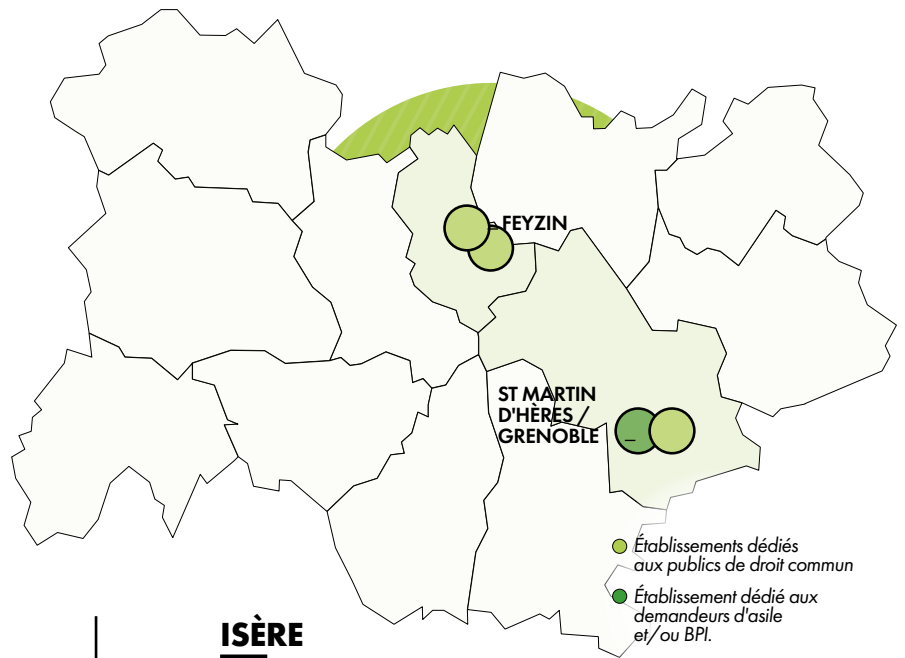
Face à la fracture numérique subie par de nombreuses personnes accompagnées, l'établissement de Strasbourg a mis en place un espace informatique.

Ouvert tous les lundis après-midi dans les locaux de l'association, ce nouvel espace est équipé d'un ordinateur et d'une imprimante pour la réalisation des démarches administratives.

Un travailleur social est présent sur ces temps afin de faciliter l'accès aux outils mis à disposition et répondre aux interrogations.

# Auvergne- Rhône-Alpes

## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS



### RHÔNE

**DIRECTRICE D'ÉTABLISSEMENTS**  
Hélène JAROUSSE

#### **RHÔNE [69]**

**CHRS**

**CHU | ALT**

**Dispositifs annexes** SAS d'accueil |  
Accompagnements RSA | Permanence  
SIAO Rhône | AAVA

**Equipe mobile d'Inclusion  
Logement – EMIL**

FNAVDL | GLA | ASLL | Diagnostic  
CCAPEX | Equipe mobile de prévention  
des expulsions (EMPEX)

**Equipe mobile Inclusion  
Logement et Santé (EMILS)**

Prévention des expulsions  
des locataires vieillissants

### ISÈRE

**DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENTS**  
Martin LARIBLE

#### **ISÈRE [38]**

**CHRS & CHRS Urgence**

**Dispositif d'Hébergement d'urgence**

**Dispositif ADL**

**CPH**

**Ukraine**

IML | Accompagnement Hébergement  
citoyen

**Dispositif J'accueille <sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dispositif ouvert en 2023

### **NOTRE ACTION EN CHIFFRES**

**28 SALARIÉS**

**13 ÉTABLISSEMENTS  
ET DISPOSITIFS**

**2,5 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES  
ACTIVITÉS**

**316 MESURES ET  
PLACES D'ACCUEIL,  
D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOM-  
PAGNEMENT**

**964 BÉNÉFICIAIRES**

### **NOTRE ACTION EN CHIFFRES**

**26 SALARIÉS**

**7 ÉTABLISSEMENTS  
ET DISPOSITIFS**

**2,4 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES  
ACTIVITÉS**

**350 MESURES ET  
PLACES D'ACCUEIL,  
D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOM-  
PAGNEMENT**

**573 BÉNÉFICIAIRES**

## AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

# REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2023



### LA CULTURE : UN LEVIER ESSENTIEL D'INSERTION

Créer des connexions intergénérationnelles et interculturelles, s'ouvrir à l'autre, briser les barrières invisibles... En complément des accompagnements déployés au sein de 13 dispositifs, les équipes de Feyzin ont renforcé en 2023 la participation des publics à des actions culturelles locales favorisant leur insertion :

- **TRAMES** : ce projet artistique co-construit avec la compagnie de danse Arrangement Provisoire et le centre de formation ANEPA Tremplin donne lieu à 17 ateliers, répartis sur 9 mois, de création d'une œuvre unique. 145 personnes y ont participé dont des bénéficiaires et résidents du CHRS et de l'EHPAD de France Horizon. L'œuvre finale sera exposée de juillet à décembre 2024, au Fort de Feyzin !
- **Projet Chanson avec l'Épicerie Moderne et l'artiste Wendy Martinez** : à l'issue de 3 ateliers d'écriture avec l'autrice-compositrice-interprète française Wendy Martinez, les résidents et salariés du CHRS ont pu composer une chanson. La salle de concert l'Épicerie Moderne les a ensuite accueillis, et leur a offert la chance unique de se produire sur scène, devant un public conquis !
- **Projet Jeunes** : Pour soutenir de manière personnalisée la construction de projets individuels de jeunes hébergés par le CHRS de Feyzin, quatre temps forts ont été organisés avec le soutien de partenaires tels que Corner et l'association la Coulure (atelier cuisine, sortie concert à la Machinerie de Vénissieux, visite de la Tony Parker Adéquat Academy...).

## GRENOBLE : NOUVEAUX PROJETS, EXTENSION DES LOCAUX

Au regard de son développement récent, France Horizon Grenoble a procédé à l'extension de ses bureaux permettant de repenser l'accueil des publics et d'améliorer les conditions de travail de l'équipe. L'activité a également été marquée en 2023 par l'extension du CPH de 18 places. Passant ainsi de 71 à 89 places, 4 des places supplémentaires sont par ailleurs dédiées à l'accueil de personnes isolées.

Le dispositif «J'accueille» a également vu ses premiers publics être accompagnés en 2023, suite à la signature d'une convention avec l'association J'accueille en décembre 2022. Cette nouvelle collaboration permet aux équipes sociales d'accompagner (accès et maintien aux droits, logement, emploi...) des personnes bénéficiaires d'une protection internationale hébergées chez des citoyens volontaires.

## PRÉVENTION DES EXPULSIONS : UNE EXPÉRIMENTATION PÉRENNISÉE

Depuis 2021, l'équipe mobile inclusion logement (EMIL) de France Horizon Rhône intervient auprès des locataires du parc privé en cours de procédure d'expulsion via un dispositif expérimental financé par la DIHAL.

Après 2 années d'expérimentation durant lesquelles les équipes ont pu aller vers des profils dits «décrocheurs» – en cours de procédure d'expulsion et n'ayant pas donné suite aux sollicitations des travailleurs sociaux –, le dispositif a été pérennisé en 2023 par la DIHAL.



# DAMIE SAÔNE-ET-LOIRE

## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

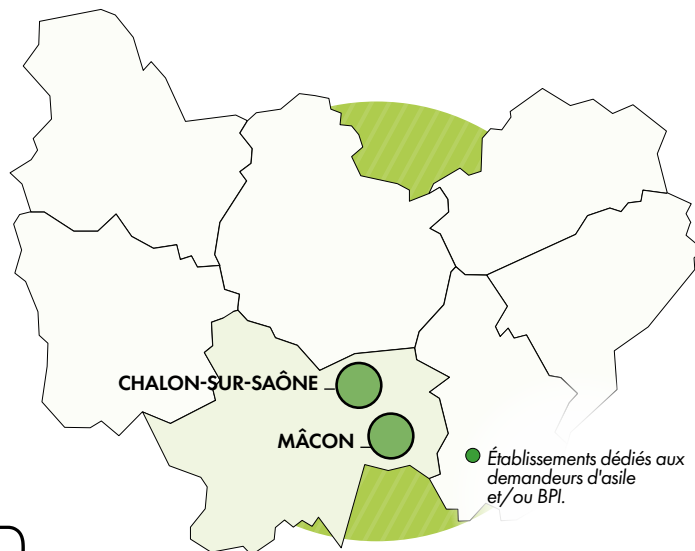
DIRECTEUR DU DAMIE 71  
Stéphane MONTBOBIER

### MÂCON

Service Insertion  
Sas d'accueil

### CHALON-SUR-SAÔNE

Service Insertion



## REGARD SUR DES AVANCÉES SOLIDAIRES EN 2023

### UN NOUVEAU PROJET D'ÉTABLISSEMENT À 6 ANS

À la suite de l'obtention de son agrément de fonctionnement à 15 ans, le DAMIE a élaboré et publié son projet d'établissement 2022-2027. Vision, ambition, projets éducatifs, méthodes et éthique... C'est l'ensemble des modalités d'actions éducatives et de gestion de l'établissement qui est détaillé dans ce projet dont la réalisation fut entièrement collaborative entre les différentes équipes du DAMIE et leur direction.

Une élaboration par ailleurs menée sous le regard d'un illustrateur qui y a apporté un regard créatif mettant en image le sens et la finalité de l'établissement : accompagner vers l'autonomie sociale des jeunes ne demandant qu'à reconstruire leur vie et trouver leur place dans la société.



Pour en feuilleter les pages, scannez ce QR Code

### NOTRE ACTION EN CHIFFRES

27 SALARIÉS

3 MILLIONS D'€ :  
PRODUIT DES ACTIVITÉS

113 PLACES D'HÉBERGEMENT  
ET D'ACCOMPAGNEMENT

47 À CHALON

66 À MÂCON

154 MINEURS  
ACCOMPAGNÉS

**7 CAPS**  
-ET LES  
MÉTHODOLOGIES  
D'ACTION  
AFFÉRENTES-  
ONT ÉTÉ  
COLLECTIVEMENT  
DÉFINIS DANS CE  
PROJET :

- Accueillir et assurer la prise en charge des jeunes non accompagnés, reconnus mineurs et confiés au DAMIE par le département
- Finaliser l'accompagnement des jeunes majeurs jusqu'à la sortie du dispositif
- Répondre au cadre réglementaire du secteur social et médico-social
- Mettre en synergie la politique du Département en matière de protection de l'enfance et la gouvernance de France Horizon
- Optimiser les ressources octroyées par le Département
- Proposer un cadre de travail promouvant la qualité de vie au travail
- Élaborer des axes de recherche sur le public accueilli

### FILLES, MOINS DE 15 ANS : DES PUBLICS EN ÉVOLUTION

Le DAMIE a vu en 2023 ses publics évoluer. Pour la première fois, de jeunes filles isolées, parfois enceintes, ont été accueillies. Le DAMIE constate aussi que les mineurs de la structure sont de plus en plus jeunes (13, 14 ans). Des évolutions qui impliquent des adaptations dans l'accompagnement déployé par les équipes.

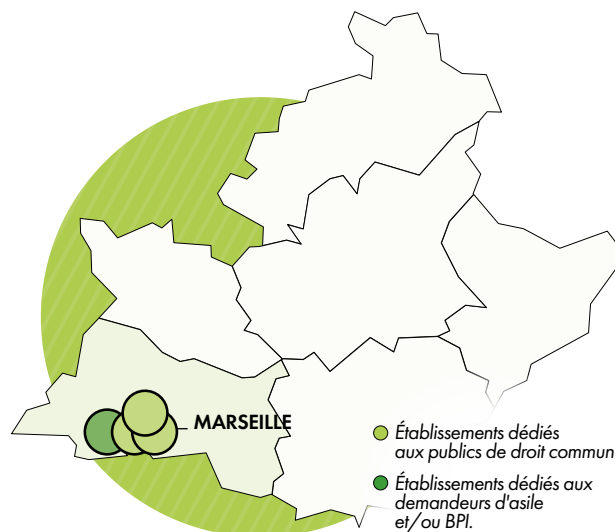
# BOUCHES-DU-RHÔNE

## NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

**DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENTS**  
Victor REMY

### MARSEILLE

—  
HUDA  
CHU Salducci  
CHU Le Magistere  
CHU Le Major



## REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2023

### LOGEMENT D'ABORD : MONTÉE EN CHARGE DES 2 CHU OUVERTS FIN 2022

Ouverts au 4<sup>e</sup> trimestre 2022 en réponse à des appels à projets de la DDETS dans le cadre de la transformation de places d'hébergements hôteliers en logements autonomes, le CHU Le Major et le CHU Le Magistère sont progressivement montés en charge tout au long de l'année 2023 avec l'appui des équipes nouvellement constituées :

- **CHU LE MAJOR** : Sur les 70 places d'hébergement prévues, 46 ont pu être ouvertes en 2023 en partenariat avec le bailleur Residis ; 52 personnes soit 23 familles y ont été hébergées. Une proportion notable de personnes âgées de plus de 60 ans y ont été accueillies, ce qui implique une attention particulière de l'équipe à leur santé et un travail de lien avec des partenaires du domaine médical pour les accompagner.
- **CHU LE MAGISTÈRE** : Sur les 40 logements prévus, 23 logements ont pu être mis à disposition par notre partenaire Soliha-Provence en 2023. Un différentiel s'expliquant notamment par la mobilisation de logements de la résidence pour des familles ukrainiennes.

### NOTRE ACTION EN CHIFFRES

16 SALARIÉS  
293 PLACES D'HÉBERGEMENT  
2,2 MILLIONS D'€ : PRODUIT DES ACTIVITÉS  
466 BÉNÉFICIAIRES

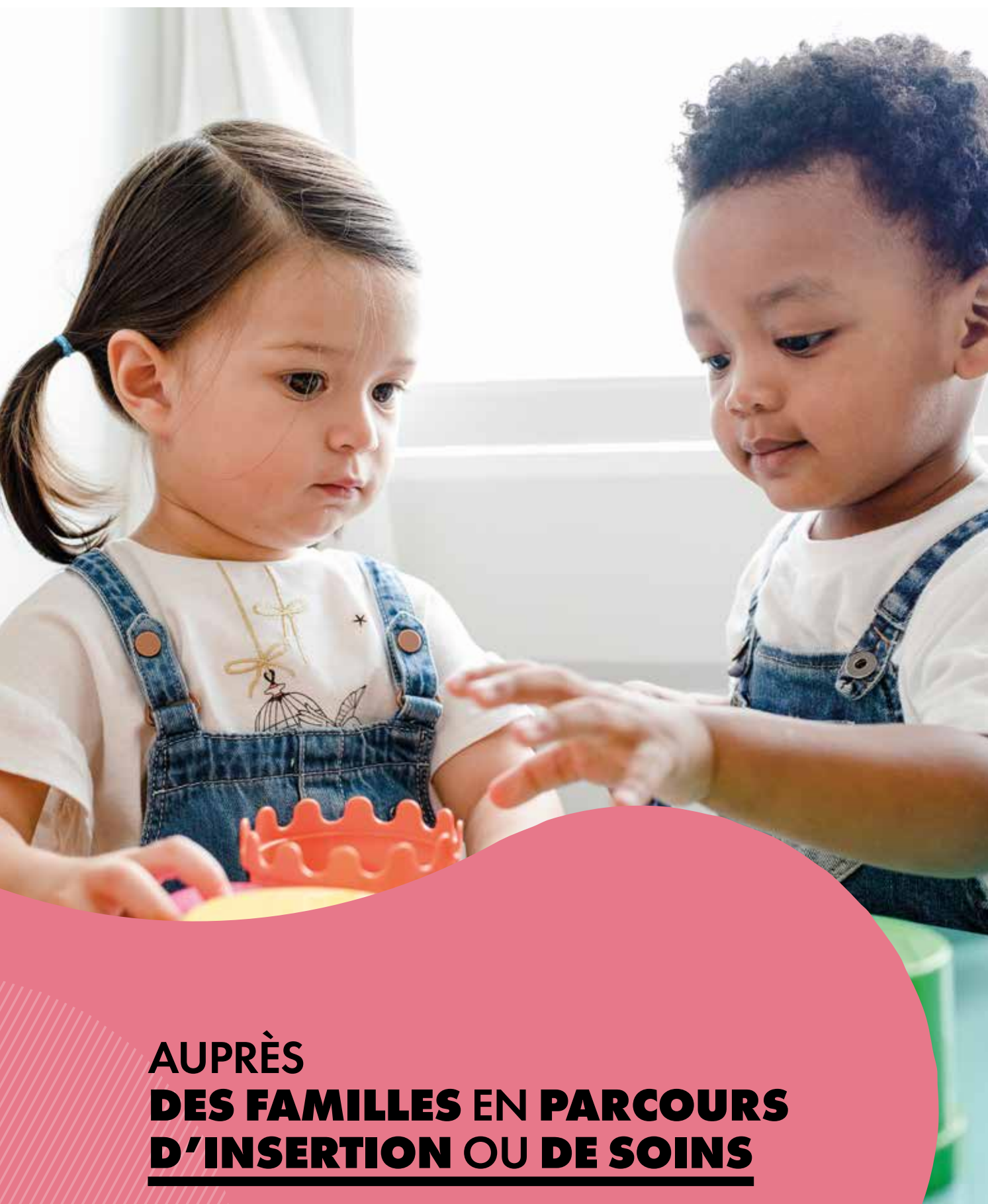
### HUDA : S'ADAPTER AUX BESOINS

Les équipes de l'HUDA (9 professionnels – 150 places), qui partageaient jusque-là leurs locaux avec le pôle CHU Marseille, ont déménagé en 2023 dans de nouveaux locaux situés rue St-Ferréol. Cette stabilisation va permettre à l'équipe de se projeter plus sereinement dans l'approfondissement de ses pratiques ; le recrutement d'une Cheffe de service contribuera également à consolider le travail de fond.

Engagées dans la création de nouveaux partenariats afin de renforcer l'accompagnement des publics, les équipes ont en 2023 noué des liens avec l'Amicale du Nid, la Maison des Femmes ou encore Osiris afin de déployer un accompagnement spécialisé auprès des ménages ayant connu, ou connaissant encore, des risques de traies d'êtres humains.

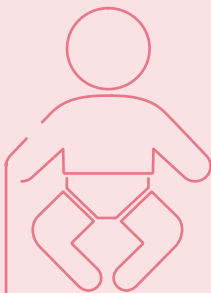
En 2023, l'HUDA s'est également mobilisé pour répondre aux demandes de modulation des places faite par l'OFII afin d'être en capacité d'accueillir plus d'hommes isolés.





**AUPRÈS  
DES FAMILLES EN PARCOURS  
D'INSERTION OU DE SOINS**

# PÔLE PETITE ENFANCE



En réponse aux besoins de modes de garde, France Horizon déploie et gère en partenariat avec les mairies et les CAF des multi-accueils. Répondant également aux besoins de parents en situation de fragilité sociale ou en parcours de soins, ces structures sont labellisées «À vocation d'insertion professionnelle» (AVIP) et/ou «Les Kyklos».

Modes de garde souple pour les parents, lieux d'épanouissement, de socialisation et d'apprentissage pour les enfants, ces multi-accueils à but non-lucratif et aux tarifs indexés au barème de la CNAF, s'adaptent aux ressources de chaque famille et contribuent à la construction d'une véritable mixité sociale.



## NOTRE ACTION

### 2023 EN CHIFFRES

 3 CRÈCHES MULTI-ACCUEILS

 103 PLACES

 140 ENFANTS ACCUEILLIS

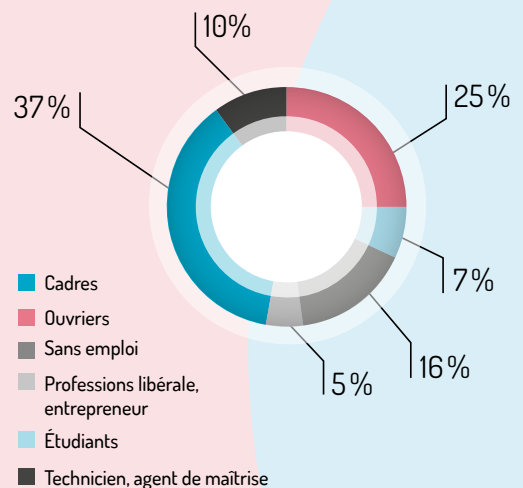
 55 FAMILLES ACCUEILLIES SOUS LE SEUIL DE PAUVRETÉ

 35 PROFESSIONNEL.L.E.S

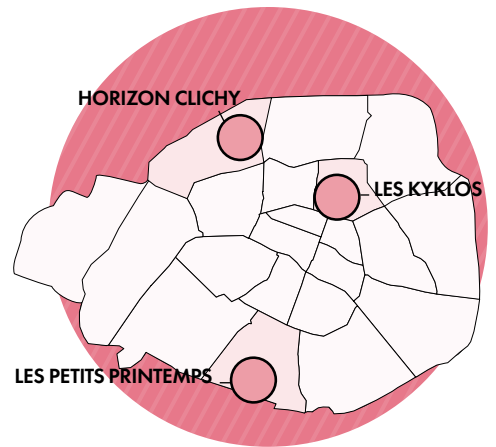
 2,2 MILLIONS D'EUROS DE BUDGET

### REGARD SUR LA MIXITÉ SOCIALE AU SEIN DES CRÈCHES FRANCE HORIZON

Catégories socio-professionnelles des parents







# FINANCEMENT ET ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS VERS UNE NÉCESSAIRE RÉFORME DU SECTEUR

La publication récente, le 4 juin 2024, d'un rapport de la Commission d'enquête parlementaire sur « le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements », portée par la députée Sarah TANZILLI, témoigne à nouveau des difficultés structurelles qui traversent le secteur de la petite enfance depuis plusieurs années.

Ce rapport succède notamment à celui de l'inspection générale des affaires sociales (avril 2023) sur la qualité de l'accueil et à la prévention de la maltraitance dans les crèches et à celui de la Mission Flash Parlementaire portant sur les perspectives d'évolutions de la prise en charge des enfants dans les crèches (novembre 2023) ; ces documents portant déjà un regard critique sur la dégradation du secteur de la petite enfance.

Aussi, les rapports se succèdent et les constats convergent vers une nécessaire réforme du secteur, laquelle doit répondre notamment aux enjeux suivants :

- réformer le modèle de financement des crèches, qui relève d'une tarification essentiellement centrée sur l'activité et non sur la qualité de l'accueil, fragilisant l'équilibre économique des structures,
- renforcer la présence de personnels qualifiés en nombre suffisant – 1 professionnel pour 5 enfants – pour répondre aux besoins physiologiques, affectifs et émotionnels exprimés par les enfants,
- lancer un plan d'urgence dédié à la formation initiale et continue des professionnels et renforcer l'attractivité des métiers de la petite enfance, en réponse aux difficultés de recrutement.

France Horizon partage ces constats ; la dégradation du secteur de la petite enfance s'est accentuée ces trois dernières années.

Dans un contexte toujours marqué par une forte pénurie de personnel en 2023, les crèches de France Horizon se sont adaptées – grâce à la mobilisation et au professionnalisme des équipes – pour maintenir le niveau de qualité de l'accueil des enfants et des parents, parfois en réduisant leur amplitude d'ouverture, voire en fermant temporairement une section.

Ce fonctionnement ne saurait s'inscrire plus encore dans la durée. Il est urgent que les pouvoirs publics, qui disposent désormais de plusieurs rapports circonstanciés, s'engagent à mettre en œuvre la réforme, de nombreuses fois évoquée mais jamais concrétisée, du secteur de la petite enfance.

## PARIS 17<sup>E</sup>

Multi-accueil Horizon Clichy

DIRECTRICE : Nathalie NGUIMBOCK

## PARIS 14<sup>E</sup>

Multi-accueil Les Petits Printemps

DIRECTRICE : Elisa COLAU

## PARIS 10<sup>E</sup>

Multi-accueil Les Kyklos Saint-Louis

DIRECTRICE : Sophie FRAICHEFOND





## REGARDS SUR LES PROJETS ET LES MOMENTS DE VIE !



### → LES PETITS PRINTEMPS DÉCOUVERTE ET CURIOSITÉ : LES PREMIERS PAS

Parce que chaque jour s'accompagne d'une nouvelle aventure, l'équipe de la crèche organise des « semaines à thèmes » pour éveiller les enfants à différents stimuli. La semaine du goût, par exemple, a pour objectif de stimuler leurs papilles et renforcer la curiosité.

Un semainier est affiché à l'entrée de chaque section pour permettre aux parents de s'inscrire et de participer aux ateliers avec leurs enfants !

### → HORIZON CLICHY À LA DÉCOUVERTE DU QUARTIER !

Ne disposant pas de jardin et ayant pleinement conscience de la nécessité du rapport à la nature pour le bon développement de l'enfant, la crèche de Clichy a décidé de mettre les sorties à l'extérieur à l'honneur cette année !

Des après-midis entières sont ainsi dédiées à la découverte des petites choses du quotidien, en extérieur. Expéditions à la boulangerie, au parc... l'objectif de ces sorties motrices et multi sensorielles est de participer à l'éveil, à la concentration, à la sensibilisation de l'environnement dans lequel vivent les enfants et à renforcer leur connexion à la nature.

De plus, cette année, cette initiative s'est également accompagnée de la rédaction du protocole sur les sorties répondant aux exigences du décret 2021 afin d'encadrer les enfants dans les meilleures conditions.

Et, en 2024, ce sont les sorties en bibliothèque qui se profilent...



### → LES KYKLOS SAINT-LOUIS ÉCHANGE ET ÉVEIL À L'ORDRE DU JOUR

La place du livre est centrale chez les Kyklos. Pour l'enfant, en plus de favoriser son ouverture à l'imaginaire et de stimuler sa curiosité, c'est un moyen progressif vers le langage verbal. De plus, être au contact de la littérature jeunesse peut prévenir des difficultés d'apprentissage. En ce sens, la crèche souhaite lutter contre l'exclusion infantile et aide ainsi à gommer les inégalités d'accès à la lecture et à la culture.

C'est pourquoi un espace est dédié à la lecture chez les moyens-grands et une bibliothèque a été créée au sein de la crèche. Des ateliers y sont organisés dans lesquels les enfants choisissent des livres pour lesquels ils manifestent un besoin d'accompagnement par l'adulte.





**ACCOMPAGNER  
LES FRANÇAIS  
DE RETOUR DE L'ÉTRANGER  
EN SITUATION  
DE VULNÉRABILITÉ**

# PÔLE FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER- RAPATRIÉS



Interlocutrice privilégiée de la DFAE et du Centre de crise et de soutien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) depuis plus de 80 ans, France Horizon accueille et accompagne vers l'insertion sociale les Français de retour de l'étranger en situation de grande vulnérabilité sociale.

## NOTRE ACTION

### 2023 EN CHIFFRES



804

FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER RAPATRIÉS ACCUEILLIS, HÉBERGÉS ET/OU ACCOMPAGNÉS



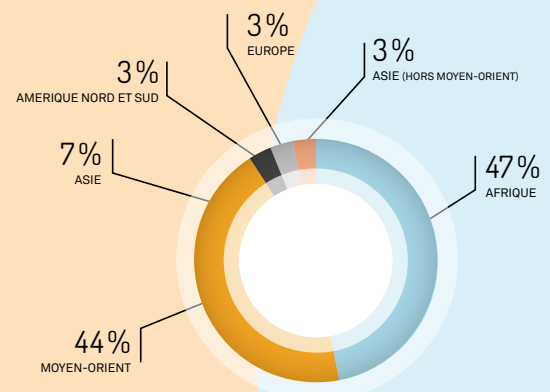
613

PERSONNES ACCUEILLIES LORS DE RAPATRIEMENTS COLLECTIFS

41

PERSONNES ACCUEILLIES LORS DE RAPATRIEMENTS INDIVIDUELS

### ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES FRANÇAIS RAPATRIÉS ADMIS EN 2023



# RAPATRIEMENTS COLLECTIFS

## 5 OPÉRATIONS, UNE PREMIÈRE DEPUIS LES ANNÉES 2000

Organisés par le Centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), les rapatriements collectifs se sont largement intensifiés en 2023.

Ces rapatriements permettent à des Français de l'étranger confrontés à des conflits armés et des crises politiques ou sanitaires dans leur pays de résidence d'être évacués vers la France. À leur arrivée, France Horizon déploie l'ensemble de ses compétences, de ses CHRS et de ses EHPAD afin d'accompagner les plus démunies dans la reconstruction de leur autonomie en métropole.

En 2023, 5 opérations de rapatriements ont eu lieu permettant à 613 personnes d'être prises en charge par les équipes France Horizon.



**613** PERSONNES  
HÉBERGÉES ET/OU  
ACCOMPAGNÉES  
DANS LE CADRE  
DE RAPATRIEMENTS  
COLLECTIFS

### REGARD SUR LA MÉTHODE

## D'UN ACCUEIL COLLECTIF D'URGENCE À UN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Prévenues 24 à 48 h avant les arrivées, les équipes de France Horizon sont présentes dès la descente d'avions affrétés par le CDCS et déploient un dispositif en 2 phases :

- 1 → **Un accueil collectif d'urgence.** Les enjeux sont alors de permettre à toute personne dans le besoin d'être hébergée provisoirement, d'être orientée vers des acteurs de santé, de trouver une réponse à ses besoins de première nécessité, de bénéficier d'une évaluation sociale...
- 2 → **Un accompagnement individuel pérenne vers l'autonomie sociale.** Les enjeux sont alors d'orienter chaque famille vers un hébergement ou un logement en région (suivant les disponibilités du parc de logements) et de déployer auprès d'elle un accompagnement socio-économique global : accès au logement, emploi, ouverture des droits, scolarisation des enfants, accès aux soins, accompagnement psychologique, démarches administratives...

L'ENSEMBLE DES **13 CHRS**  
ET DES **9 EHPAD** DE FRANCE  
HORIZON

sont susceptibles d'accueillir des Français rapatriés par le MEAE ou de retour de l'étranger par leurs propres moyens puis orientés par les SIAO.

### LA MOBILISATION DES ÉQUIPES DE FRANCE HORIZON EN 2023

- TURQUIE [ FÉVRIER ]**  
Les équipes franciliennes étaient présentes à l'aéroport en cas de besoins d'hébergement des rapatriés suite au tremblement de terre.
- SOUDAN [ AVRIL ]**  
68 personnes rapatriées accueillies, hébergées et accompagnées.
- NIGER [ AOÛT ]**  
213 personnes rapatriées hébergées en urgence parmi lesquelles 72 ont intégré le dispositif d'accompagnement stabilisé de France Horizon.
- ISRAËL [ OCTOBRE ]**  
216 personnes ont bénéficié d'un hébergement d'urgence de quelques jours en région parisienne. Les équipes franciliennes étaient présentes à l'aéroport lors d'une trentaine de vols afin d'assurer une permanence.
- GAZA [ NOV./DÉCEMBRE ]**  
116 personnes hébergées en urgence à leur arrivée à l'aéroport puis accompagnées à moyen ou long terme par nos équipes en régions.

## TÉMOIGNAGE - Avril 2023

« J'ai 55 ans et j'ai été évacué avec mes deux fils et ma femme. Nous sommes très fatigués et inquiets de ce bouleversement que connaît le Soudan, d'autant plus que je suis très impliqué dans le processus démocratique du pays. Nous avons dû tout laisser là-bas.

Dans l'idéal, j'aimerais y retourner quand la situation sera revenue à la normale mais je ne suis pas très optimiste. J'aimerais que mes fils puissent poursuivre leurs études au Soudan, l'un faisait des études d'ingénieur et mon autre fils étudiait à la faculté de mathématique de Khartoum.

Nous sommes très reconnaissants de l'accueil apporté par France Horizon, de l'aide et de l'accompagnement qui nous sont proposés pour toutes les démarches que nous devons faire pour notre nouvelle vie, que celle-ci soit provisoire ou durable. »

**Mahdi Berair,**  
Français rapatrié du Soudan



### → EN PREMIÈRE LIGNE FACE À UNE INSTABILITÉ GÉOPOLITIQUE GRANDISSANTE

L'augmentation des rapatriements d'urgence illustre une tendance préoccupante : la normalisation de l'usage de la violence dans les relations internationales. Cette évolution reflète une érosion des normes internationales et des mécanismes de résolution pacifique des conflits. Les civils pris au piège de ces violences, et notamment nos concitoyens résidents à l'étranger, en sont les premières victimes : déplacements forcés, vie en danger, perte des moyens de subsistance, traumatismes...

Face à ce climat géopolitique mondial se dégradant, l'association réactive son ADN de soutien aux Français rapatriés. Anticipant des opérations de rapatriement plus nombreuses et conséquentes, France Horizon en 2024 :

- mettra à jour et renforcera ses procédures internes de gestion de crise et d'accueil ;
- renforcera sa collaboration sur ces sujets avec les ministères concernés et les DDETS.

## RETOURS INDIVIDUELS RÉPONDRE À CHAQUE BESOIN

### RETOURS PAR VOIE CONSULAIRE

Hors période de crise, les services de la Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE) étudient au cas par cas les demandes de rapatriements individuels de concitoyens en difficulté ou en situation de détresse à l'étranger. Suivant les besoins, la DFAE sollicite France Horizon pour une prise en charge sur la durée des personnes dont les besoins correspondent aux compétences sociales et médico-sociales (EHPAD) de l'association.

41 personnes ont été dans ce cadre prises en charge en 2023. Accueillies à Vaujours, qui dispose de 10 places dédiées, pour une évaluation de leur situation, ces personnes sont ensuite orientées vers d'autres établissements de France Horizon en vue d'un accompagnement social transversal adapté. Plusieurs seniors ont également été directement accueillis par des EHPAD de l'association.

### RETOURS PAR SES PROPRES MOYENS

Certains Français de l'étranger en grande difficulté reviennent en France par leurs propres moyens, sans l'aide de l'État. Identifiés par les préfetures, les DDETS et les SIAO comme compétents auprès de ces publics, certains sont ainsi orientés vers France Horizon afin qu'ils bénéficient de l'expertise et du réseau de partenaires sociaux de France Horizon pour reconstruire leur vie.



# RESSOURCES HUMAINES

Confrontée comme l'ensemble des acteurs du secteur à une crise inédite des métiers de l'humain, France Horizon s'efforce d'adapter ses modalités de gestion RH en déployant différents leviers afin d'en limiter les conséquences. L'année 2023 a également permis de poursuivre la déconcentration de la gestion des contrats et des relations individuelles et de renforcer le plan de formation 2023/2024.



## ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DIFFÉRENTS LEVIERS INTERNES ACTIVÉS

## RECRUTEMENTS DE FORTES CONTRAINTES EXTERNES

Marquée depuis déjà 2019/2020, la crise de recrutement perdure voire s'intensifie, particulièrement en Île-de-France où les grilles de salaires conventionnels au regard du coût de la vie et de l'inflation encouragent de nombreux professionnels à partir exercer en régions.

Ce sont ainsi entre 0 et 15 % de postes vacants au sein des établissements, dans la moyenne des acteurs du secteur. Cela a pour effet un accroissement du recours au travail intérimaire, un report de certaines tâches auprès des professionnels en poste et des vacances de postes plus longues. Certains dispositifs financés pour de courtes durées ont également la contrainte de ne pouvoir réaliser des embauches en CDI.

Les mesures de revalorisations salariales décidées par les autorités (Ségur, Laforcade, revalorisation du point de la CCN51) ont été importantes mais incomplètes : revalorisation inférieure à 3 % pour les salaires infra-smic, exclusion de fonctions supports, de certains métiers du social et des métiers de la petite enfance...

C'est pourquoi l'association reste mobilisée auprès des fédérations du secteur et des autorités afin d'inciter à la prise de mesures correctives et renforcées.

Malgré l'impossibilité pour l'association d'agir sur les facteurs externes, la direction des ressources humaines a mis en oeuvre en 2023 différentes actions contribuant à améliorer l'attractivité des métiers au sein de l'association.

- Signature d'un accord collectif d'entreprise dédié au télétravail : les différentes filières métiers de France Horizon bénéficient ainsi dorénavant d'un nombre de journées télétravaillables recommandées adapté aux nécessités des différents postes.
- Le déploiement de cycles de formation auprès des directions et cadres intermédiaires sur la prévention des risques psycho-sociaux ainsi que sur les nouvelles pratiques managériales et le « management bienveillant », en phase avec l'évolution des attentes des professionnels.
- Signature d'un accord d'entreprise pour la revalorisation des tickets restaurants, dont la valeur est passée de 8 € à 10 €.
- Déploiement d'outils améliorant la marque employeur : trame d'offre d'emploi harmonisée, outils d'accueil des salariés, refonte de la rubrique RH du site internet, campagne vidéo de valorisation de l'association et de ses métiers (diffusés en 2024), présence sur des salons employeurs...
- Un cycle de concertation interne composé de 6 groupes de volontaires permettant la remontée d'attentes et outils pouvant renforcer l'attractivité des métiers.
- La tenue régulier d'un COPIL QVT veillant à la mise en oeuvre progressive d'un plan d'action QVT.

## FORMATION

# UN PLAN ARTICULÉ AUTOUR DE 6 AXES

Dans une démarche active de développement des compétences métiers en cohérence avec le plan d'avenir partagé 2023/2027 de l'association, le plan de formation de France Horizon s'articule pour la période 2023/2024 autour de 6 axes :

- Accompagner le changement et la croissance de nos structures ;
- Améliorer la qualité de la prise en charge du public accueilli ;
- Développer les compétences, et l'employabilité des salariés ;
- Promouvoir la mobilité et la promotion sociale ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Généraliser une pratique de formations collectives.

En 2023, 375 salariés ont ainsi bénéficié d'une ou plusieurs actions de formation dans le cadre d'actions individuelles et collectives. Une politique de formation qui accorde une place importante à la formation continue puisque sur les 16348 heures de formation délivrées, 36 % l'ont été dans le cadre d'une formation diplômante.



375

SALARIÉS ONT BÉNÉFICIÉ D'UNE OU PLUSIEURS ACTIONS DE FORMATION DANS LE CADRE DE :



29

FORMATIONS INDIVIDUELLES



42

FORMATIONS COLLECTIVES



16348 HEURES  
DE FORMATION

## 2023 EN CHIFFRES



1164

SALARIÉ.E.S\*  
(1 040 ETP EU 31/12)



232

EMBAUCHES EN CDI



75%

DE CADRES FEMMES



25%

DE CADRES HOMMES



84/100

INDEX ÉGALITÉ  
FEMMES/HOMMES\*\*



41 ANS

ÂGE MOYEN

\* Incluant CDI, CDD, CDDI, CAE, Alternance, AAVA

\*\* La note de 84/100 au lieu de 99/100 s'explique par l'absence d'augmentation d'une personne de retour de congés maternité en fin d'année, au moment où le calcul de l'indice a été réalisé. Cette augmentation ayant été effective après le 31/12.

## DÉCONCENTRATION RENFORCER ET FACILITER LA GESTION RH DANS UN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT

L'architecture de la gestion des ressources humaines a connu d'importantes évolutions en 2023.

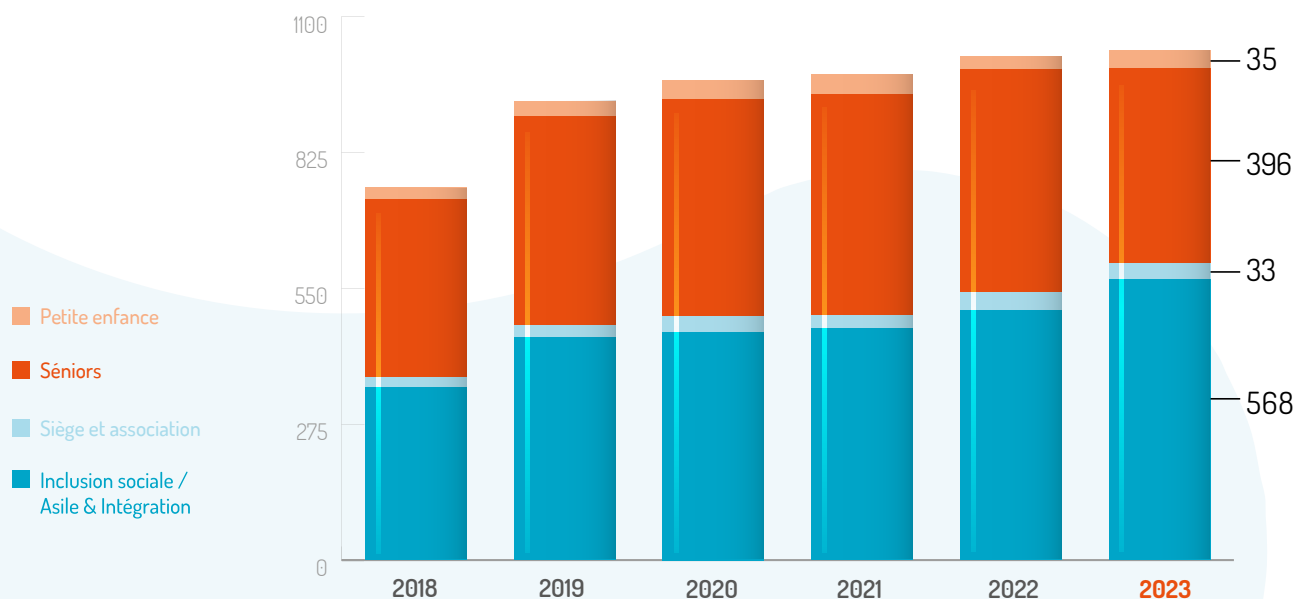
Les services de la direction des ressources humaines se sont renforcés en matière notamment de contrôle de gestion et de conduite des paies par la création de nouveaux postes ainsi que l'engagement d'importants travaux de paramétrage du logiciel Paie.

À l'échelle locale, le déploiement de la politique de déconcentration de la gestion des contrats de travail et des relations individuelles a été amorcé. Celle-ci a pour objectif de permettre aux établissements d'être plus autonomes dans la réalisation/gestion des contrats et dans la conduite des relations individuelles.

Pour mettre en œuvre cette nouvelle politique de gestion RH, la direction des ressources humaines a déployé un cycle de formation auprès de l'ensemble des cadres de direction et des GAP. En parallèle, différents outils (trames de documents afférents aux relations individuelles, procédures...) ont été finalisés et déployés auprès des établissements. La réalisation des contrats de travail est ainsi majoritairement assumée par les établissements depuis la fin 2023 tandis que la gestion des relations individuelles fait l'objet d'un transfert progressif qui sera finalisé en 2024.

## UNE CROISSANCE CONSOLIDÉE DES EFFECTIFS

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS 2018 (ETP MOYEN ANNUEL)



## DÉMARCHE RSE

# RENFORCER LA FORMATION DES MANAGERS, PREMIERS ACTEURS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans le prolongement du Plan d'Avenir Partagé 2023/2027 déployé en juin - lequel fait de la responsabilité sociale d'entreprise et l'attractivité des métiers des enjeux prioritaires - la direction des ressources humaines a déployé en 2023 un cycle de formation interne visant à renforcer la prévention des risques psychosociaux (RPS) d'une part, et à promouvoir un « management bienveillant » d'autre part.

Cette initiative, intégrée à la politique RH et à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) de l'association, était particulièrement destinée aux directions, adjoints de direction et chefs de service.

Les risques psychosociaux - incluant le stress, les risques de harcèlement et de violence au travail - peuvent avoir un impact significatif sur le bien-être individuel et la capacité des équipes à déployer des accompagnements sociaux et médico-sociaux adaptés.



**Les formations ont ainsi été conçues pour renforcer les compétences et outils permettant aux cadres de direction et cadres intermédiaires de mieux identifier, prévenir et gérer ces risques, tout en cultivant un environnement de travail positif et soutenant.**

### MANAGER ET PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : UN CYCLE DE FORMATION INTERNE POUR 4 OBJECTIFS

- **Définir les risques psychosociaux** : identification des risques, stress, harcèlement, cadre légal, enjeux humains et économiques...
- **Détecter les risques psychosociaux**, identifier les facteurs d'émergence des RPS et les risques inhérents au secteur d'activité, les sources et les conséquences sur les équipes...
- **Manager dans la gestion des RPS** : le rôle du directeur de la structure, l'impact du profil du manager sur les RPS, modalités d'actions possibles, difficultés existantes, limites d'intervention...
- **Agir face à une personne en difficulté au travail ou en souffrance** : veille et alerte, les signes individuels et collectifs, les réactions émotionnelles et comportementales liées à des situations de souffrance, les outils et dispositifs managériaux, la posture de manager « préventeur ».

### DÉVELOPPER LES MÉTHODES DE « MANAGEMENT BIENVEILLANT »

Depuis quelques années, le concept de « manager bienveillant » s'impose peu à peu dans le secteur associatif. Plusieurs facteurs contribuent à cette adoption :

- **L'évolution des attentes des salariés**, en recherche de managers empathiques reconnaissant leur travail et leurs valeurs.
- **La succession de crises sanitaires et sociales** ont souligné l'importance du bien-être mental et physique.
- **Le développement du télétravail**, lequel incite à des pratiques managériales nouvelles en faveur de la cohésion d'équipe.

Environnement de travail, coconstruction avec les salariés des méthodes de travail et des objectifs de bien-être au travail, communication managériale, équilibre des temps de vie, prévention des RPS... Autant d'axes qui ont été abordés lors d'un cycle de formation auquel ont participé 35 cadres de direction et cadres intermédiaires fin 2023 et début 2024.

→ **PRÈS DE 50 CADRES** DE DIRECTION ET CADRES INTERMÉDIAIRES FORMÉS À **LA PRÉVENTION DES RPS**

→ **35 CADRES** DE DIRECTION ET CADRES INTERMÉDIAIRES FORMÉS AUX **MÉTHODES DE MANAGEMENT BIENVEILLANT**

# BILAN FINANCIER

Dans un contexte de développement de ses activités, France Horizon continue en 2023 de renforcer sa santé financière. Le total des produits est en augmentation de 7%, le résultat consolidé est excédentaire à hauteur de 1,4 million d'euros (1% des produits).

## ÉLÉMENTS FINANCIERS DES RÉSULTATS ÉQUILIBRÉS DANS UNE CONJONCTURE DIFFICILE

L'année 2023 est marquée par une augmentation significative des produits, qui passent de 125 à 134 millions d'euros, essentiellement du fait de l'augmentation du périmètre, sur le secteur de l'insertion et de l'hébergement mais aussi sur celui de l'accompagnement des séniors. La croissance de l'association cumulée sur les six dernières années est de 70%.

Les charges progressent également, pour accompagner la croissance, mais dans une moindre mesure que les produits. Le résultat s'améliore donc significativement, passant de -583 K€ à + 1 446 K€.

La plupart des indicateurs progressent également : la capacité d'autofinancement augmente et représente 5,5% des produits, les fonds propres et la trésorerie se renforcent et, ce faisant, améliorent la solidité de l'association.

Ces bons résultats, obtenus dans une conjoncture défavorable du fait de la crise des métiers de l'humain, de tensions sur les financements et de l'inflation, sont dus à la bonne gestion de nos établissements et à la régularité du dialogue siège/établissement.



**7,4** M€  
CAPACITÉ  
D'AUTOFINANCEMENT

**5** M€  
INVESTISSEMENTS  
RÉALISÉS EN 2023

## GESTION LES ÉTABLISSEMENTS GLOBALEMENT À L'ÉQUILIBRE

- Les établissements relevant de l'inclusion sociale, de l'asile et de l'intégration représentent 87,3 M€ de produits, un montant en hausse de 3 millions par rapport à 2022 et affichent cette année encore un équilibre positif.
- Les EHPAD génèrent 35,5 M€ de produits. Mais l'inflation, les tensions sur les financements et le recrutement ont alourdi les charges. Le résultat 2023 du pôle Séniors est déficitaire à hauteur de 717 K€, avec des perspectives solides d'amélioration sur 2024 (baisse du recours à l'intérim, amélioration des produits...)
- Les crèches ont vu leurs produits augmenter en 2023 (2 245 K€, soit +13%) du fait d'une activité dynamique. Les charges ont augmenté également mais le résultat s'améliore sensiblement (-39 K€ contre -73 K€ en 2021) ;

Globalement, les établissements présentent un résultat 2023 excédentaire à hauteur de 1 111 K€, soit 1% des produits.

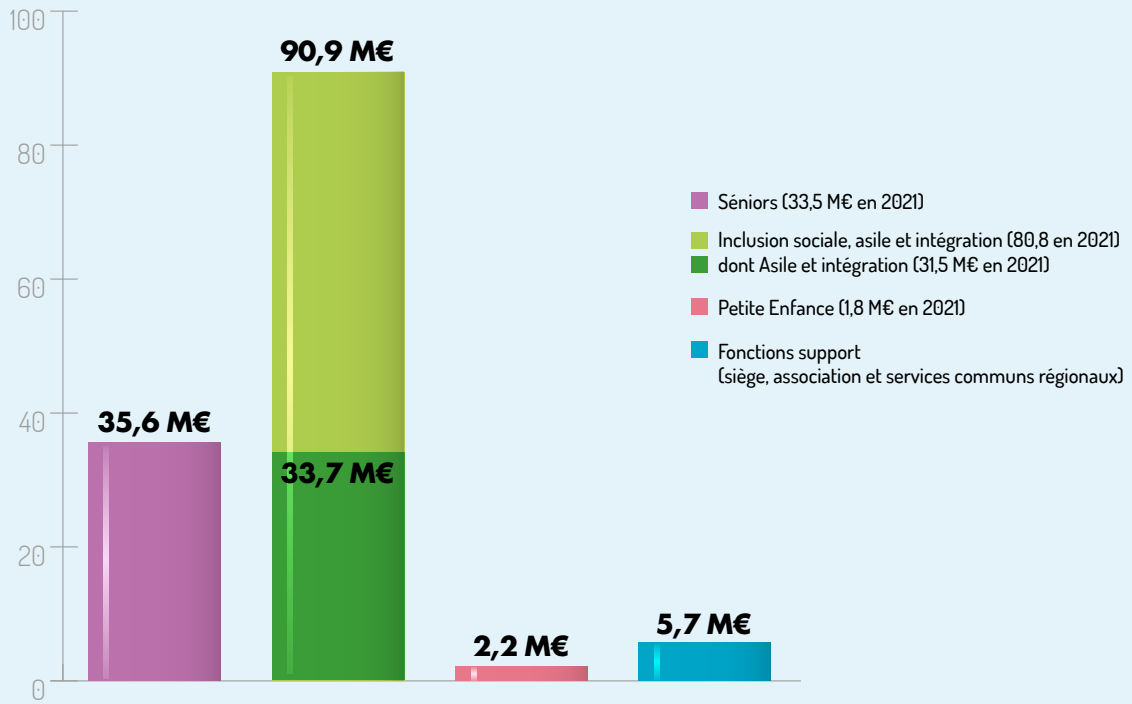


## 2023 EN CHIFFRES

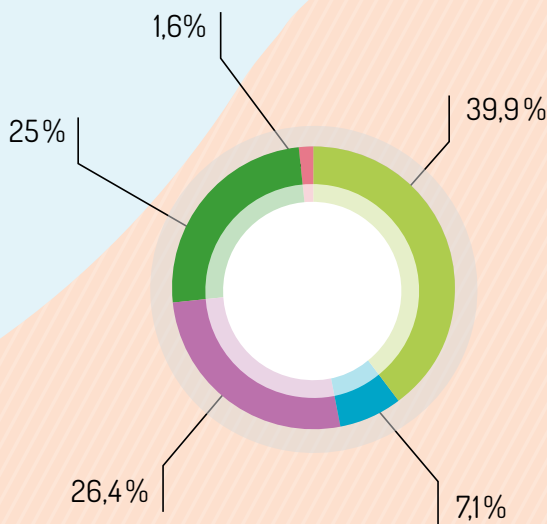


### PRODUITS DES ACTIVITÉS

**134,4** MILLIONS D'EUROS



- Séniors (33,5 M€ en 2021)
- Inclusion sociale, asile et intégration (80,8 en 2021)
- dont Asile et intégration (31,5 M€ en 2021)
- Petite Enfance (1,8 M€ en 2021)
- Fonctions support (siège, association et services communs régionaux)



### RÉPARTITION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS

- CHRS, CHU et dispositifs de « droit commun »
- Fonctions supports (services communs régionaux, siège et association)
- Séniors
- CADA, CPH, UEHD et autres dispositifs asile réfugiés et bénéficiaires d'une protection internationale
- Petite Enfance

## COMPTE DE RÉSULTAT

en millions d'euros

	2021	2022	2023
<b>Charges</b>			
Charges d'exploitation	115,9	123,9	130,9
Charges financières	0,2	1,1	0,3
Charges exceptionnelles et autres charges	0,6	0,6	1,7
<b>Total</b>	<b>116,8</b>	<b>125,7</b>	<b>133</b>
<b>Produits</b>			
Produits d'exploitation	122,6	123,8	131
Produits financiers	0,9	0,04	1,1
Produits exceptionnels et autres produits	1,4	1,2	2,4
<b>Total</b>	<b>124,9</b>	<b>125,1</b>	<b>134,4</b>
<b>RÉSULTATS</b>	<b>8,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>1,4</b>

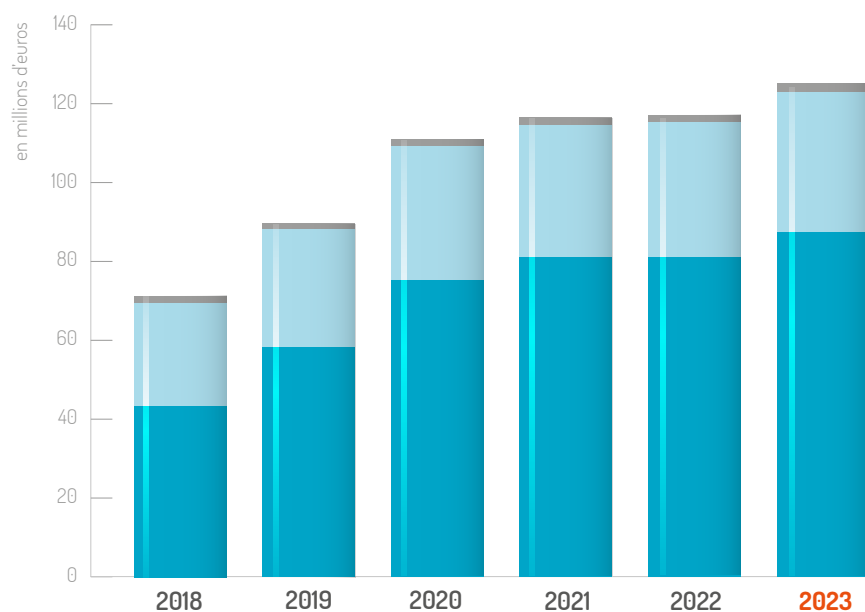
## BILAN

en millions d'euros

	2021	2022	2023
<b>Actifs</b>			
Immobilisations in/corporelles	46,9	46,5	45,7
Immobilisations financières	1,8	1,9	2,1
Créances	28,7	18,4	39,2
Trésorerie	49,3	52	55
<b>TOTAL</b>	<b>126,7</b>	<b>118,8</b>	<b>142,1</b>
<b>Passifs</b>			
Fonds propres	57,4	56	56,8
Provisions	3,3	2,3	2,4
Fonds dédiés	13,5	17,1	19,7
Dettes	53,5	44,8	63,3
<b>TOTAL</b>	<b>127,7</b>	<b>120,2</b>	<b>142,1</b>

## ÉVOLUTION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS

- Petite enfance
- Séniors
- Inclusion sociale - Asile et intégration





# FRANCE HORIZON DANS LES MÉDIAS



[ AVRIL 2023 - RAPATRIEMENTS DU SOUDAN ]

Interview en direct de Mahdi Berair, homme politique franco-soudanais et Jean-Brice Muller, porte-parole de France Horizon au sujet de la crise au Soudan et de l'opération de rapatriement menée par les autorités ainsi que l'accueil réalisé par France Horizon.



[ DÉCEMBRE 2023 - LOI ASILE-IMMIGRATION ]

Intervention dans le 13/14 d'Hubert Valade, Président de France Horizon, au sujet de la remise en cause de l'inconditionnalité de l'hébergement d'urgence dans le cadre de la loi Asile-Immigration.



[ JANVIER 2024 - LYCÉE RÉQUISITIONNÉ CONTRE LE FROID : « 120 PERSONNES SONT HÉBERGÉES DANS CET ÉTABLISSEMENT » ]

Intervention « en direct » en plateau de Samir Baroualia, adjoint à la direction Ile-de-France de France Horizon qui revient sur la mobilisation de France Horizon sur l'hébergement d'urgence à Paris au sein d'un lycée.



[ AVRIL 2024 - ISÈRE : UNE FAMILLE PALESTINIENNE RÉFUGIÉE LOIN DU CHAOS DE GAZA ]

Reportage du 12.45 au sujet du rapatriement de Gaza retraçant le parcours d'une famille désormais hébergée en Isère par France Horizon. Intervention de Martin Larible, Directeur France Horizon Isère.



[ AVRIL 2023 - TOULOUSE :  
LE SOLIDARITRUCK, UNE CUISINE  
ROULANTE POUR CEUX QUI N'EN  
ONT PAS ]



[ OCTOBRE 2023 - COMMENT  
L'ASSOCIATION FRANCE HORIZON  
AIDE LES RÉFUGIÉS  
ET DEMANDEURS D'ASILE ]



[ JANVIER 2024 - UN ANCIEN  
LYCÉE TRANSFORMÉ EN CENTRE  
D'HÉBERGEMENT ACCUEILLE  
LA GRANDE PRÉCARITÉ ]

# GLOSSAIRE

- AAVA** : Ateliers d'adaptation à la vie active
- ADL** : Accès direct au logement
- AGL** : Aide à la gestion locative
- AISP** : Accompagnement en insertion sociale et professionnelle
- ALT** : Allocation logement temporaire
- ALTHO** : Dispositif alternatif à l'hôtel
- ANRU** : Agence nationale pour la rénovation urbaine
- APAGAN** : Dispositif d'accueil d'urgence mis en œuvre auprès de personnes évacuées d'Afghanistan lors de la prise de contrôle du pays par les Talibans en août 2021
- ASLL** : Accompagnement social lié au logement
- AVDL-DALO** : Accompagnement vers et dans le logement - Droit au logement opposable
- AVIP** : A Vocation d'Insertion Professionnelle
- BPI** : Bénéficiaire d'une Protection Internationale
- CADA** : Centre d'accueil de demandeurs d'asile
- CAF** : Caisse d'allocations familiales
- CAES** : Centre d'accueil et d'examen des situations
- CAH** : Centre d'accueil et d'hébergement
- CCAPEX** : Commission de coordination des actions de prévention des expulsions
- CESF** : Conseiller en Economie Sociale et Familiale
- CHI** : Centre hospitalier intercommunal
- CHRS** : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
- CHSCT** : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- CHU** : Centre d'hébergement d'urgence
- CIP** : Conseiller en insertion professionnelle
- CMP** : Centres médico-psychologiques
- CPARV** : Centre de Préparation au Retour Volontaire
- CPH** : Centre provisoire d'hébergement
- CPOM** : Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens
- CSE** : Comité social et économique
- DAMIE** : Dispositif d'accueil des mineurs isolés étrangers
- DANH** : Dispositif alternatif aux nuitées hôtelières
- DDETS** : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
- DFAE** : Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire
- DGEF** : Direction générale des étrangers en France
- DIHAL** : Délégation Interministérielle à l'hébergement et à l'accès au Logement
- APL** : Aide personnalisée au logement
- ALT** : Allocation logement temporaire
- DOSMI** : Dispositif d'orientation santé mentale insertion
- DNEI** : Dispositifs Nationaux Européens et Internationaux
- DRIHL** : Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement
- DUP** : Dispositif d'urgence pérenne
- EHPAD** : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
- EMOPEX** : Équipes Mobiles de Prévention des Expulsions
- ETP** : Équivalent temps plein
- FSE** : Fonds social européen
- FSL** : Fonds de solidarité logement
- FN AVDL** : Fonds national d'accompagnement vers et dans le logement
- HUDA** : Hébergement d'urgence pour demandeurs d'asile
- IAE** : Insertion par l'activité économique
- IML** : Intermédiation locative
- LAM** : Lit d'accueil médicalisé
- LHSS** : Lit halte soins santé
- PLIE** : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
- MEAE** : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- MDPH** : Maison départementale des personnes handicapées
- MECS** : Maisons d'Enfants à Caractère Social
- MNA** : Mineurs non accompagnés
- OFII** : Office français de l'immigration et de l'intégration
- OFPRA** : Office français de protection des réfugiés et apatrides
- PASA** : Le Pôle d'Activités et de Soins Adaptés
- PAAP'DAPI** : Permanence d'Accueil et d'Accompagnement pour Primo arrivant Demandeur d'Asile dans le cadre de la Protection Infantile
- PCRL** : Personnels civils de recrutement local
- RDP** : Représentant de proximité
- RSA** : Revenu de solidarité active
- SAO** : Service d'Accueil et d'Orientation
- SDILE** : Service diagnostic et insertion par le logement et l'emploi
- SDS** : Service de suite
- SIAO** : Service intégré de l'accueil et de l'orientation
- SIBEL** : Sortie Inclusive du Bidonville par l'Emploi et le logement
- TEMPO** : Dispositif d'hébergement pour familles étrangères avec un titre de séjour temporaire court
- UFE** : Union des Français de l'étranger





FRANCE **HORIZON**

Découvrez les engagements  
des **1 164 professionnel.le.s**  
de **France Horizon** en vidéo :



Flashez ce QR Code  
pour lire la vidéo

 [Linkedin](#)  
[France Horizon](#)

 [Facebook](#)  
[@FranceHorizon](#)  
Association

 [Youtube](#)  
[@FranceHorizon](#)  
Association

 [Instagram](#)  
[@francehorizon\\_asso](#)

SIÈGE SOCIAL  
5, place du Colonel Fabien  
75010 Paris - Tél. 01 81 69 88 00  
Fax : 01 44 63 30 60  
[siege@france-horizon.fr](mailto:siege@france-horizon.fr)

[www.france-horizon.fr](http://www.france-horizon.fr)

