



AGIR ENSEMBLE POUR L'HUMAIN

RAPPORT D'ACTIVITÉ **2025**

**PETITE
ENFANCE**

SÉNIORS

**INCLUSION
& ASILE**

**FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-
RAPATRIÉS**



FRANCE HORIZON

SUIVEZ NOS ACTUALITÉS SUR

www.france-horizon.fr



LinkedIn
France Horizon



Facebook
@FranceHorizon
Association



Youtube
@FranceHorizon
Association



Instagram
@francehorizon_asso

FRANCE HORIZON

Parution : Juillet 2026 | Directeur de la publication : Hubert Valade

Conception, rédaction et publication : Direction de la Communication de France Horizon, avec la contribution de l'ensemble des services de la direction générale ainsi que des directions et équipes des établissements.

Réalisation graphique : Mamzelle Stef

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

SOMMAIRE

- 4** RAPPORT MORAL
- 6** FRANCE HORIZON
- 12** LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 14** CARTE DES ÉTABLISSEMENTS
- 15** PATRIMOINE
- 16** QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES
- 18** PLAN D'AVENIR PARTAGÉ 2023/2027
NOTRE VISION, NOS ORIENTATIONS
- 20** BÉNÉVOLAT ET SERVICE CIVIQUE
- 22** PÔLE PETITE ENFANCE
- 32** PÔLE SÉNIORS
- 40** PÔLES INCLUSION SOCIALE
ASILE & INTÉGRATION
 - 48** ÎLE-DE-FRANCE
 - 51** PAYS-DE-LA-LOIRE
 - 54** OCCITANIE
 - 57** HAUTS-DE-FRANCE
 - 58** NOUVELLE-AQUITAINE
 - 60** GRAND EST
 - 62** AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
 - 64** SAÔNE-ET-LOIRE
 - 65** BOUCHES-DU-RHÔNE
- 66** PÔLE FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS
- 70** RESSOURCES HUMAINES
- 74** BILAN FINANCIER
- 82** GLOSSAIRE



22


**PETITE
ENFANCE**



32


SÉNIORS



40


**INCLUSION
SOCIALE**


**ASILE &
INTÉGRATION**



66


**FRANÇAIS
DE L'ÉTRANGER-
RAPATRIÉS**

RAPPORT MORAL

FRANCE HORIZON, L'ACTION D'UNE ASSOCIATION ENGAGÉE ET VIGILANTE **AU SERVICE DES VALEURS DE LA FRANCE.**



© Briag Courteaux

"Nous sommes fiers de donner du contenu à notre charte nationale commune : la Constitution"

Lorsque nous accueillons des sans-abri, des personnes évacuées de squats, des femmes victimes de violence, lorsque nous menons des actions de prévention des expulsions locatives ou d'accompagnement vers le logement, lorsque nous orientons vers l'emploi des femmes et des hommes exclus du marché du travail et que nous créons des structures sanitaires pour les parturientes isolées ou des personnes précaires, nous sommes fiers de donner du contenu à notre charte commune, la Constitution : son article premier proclame bien « *la France est une République... sociale* ».

Simultanément, nos actions d'accueil et d'accompagnement des personnes âgées en EHPAD ou de jeunes enfants au sein de nos crèches sont fondées sur une solidarité intergénérationnelle.

L'accueil, l'hébergement, l'accès à un EHPAD pour nos concitoyens contraints de rentrer de l'étranger, demeurent des engagements solidaires forts de France Horizon aux côtés du ministère des Affaires étrangères.

Quand, à la demande du ministre de l'intérieur et de l'OFII, nous accueillons des personnes chassées de leur pays par la guerre ou les dictatures, nous sommes bien des acteurs engagés et professionnels qui mettons en œuvre les droits et les valeurs de nos textes fondamentaux, qu'il s'agisse du préambule de la Constitution actuelle « *Le peuple français proclame solennellement son attachement aux droits de l'homme* » ou de celui de la Constitution de 1946, toujours en vigueur, indiquant dans son 4^e alinéa « *Tout homme persécuté en raison de son action en faveur de la liberté a droit d'asile sur les territoires de la République* ».

S'il fallait encore un fondement constitutionnel à la profonde légitimité de nos actions à caractère humanitaire, comment ne pas le voir dans le préambule de la Constitution de 1946, qui écrit dans son alinéa 1 « *Tout être humain sans distinction de race, de religion, de croyance possède des droits inaliénables sacrés* » ; **il s'agit bien là aussi du fondement même de l'hébergement d'urgence inconditionnel, car dans notre pays nul ne doit être exposé à mourir de faim ou de froid.**

Il revient bien au gouvernement, sous cette contrainte humanitaire incontournable, d'assurer par ailleurs le respect de la loi sur le séjour par chacun...

Aux détracteurs de ces valeurs, affirmons qu'elles honorent notre pays et sont constitutives de son rayonnement ; il faut aussi affirmer notre fierté et notre conscience de concourir par notre participation à **la réduction des fractures sociales, à la sérénité de la vie collective de notre société, à la tranquillité de nos territoires et à celle de nos concitoyens.**

C'est bien l'attachement de tous à ces principes qui donne du sens aux efforts financiers consentis par la Nation en faveur des politiques sociales de lutte contre l'exclusion ; il faut souligner la qualité des rapports avec les services de l'Etat, les valeurs partagées et l'engagement humain des agents publics en charge des diverses populations précaires.

La pérennité de ces valeurs fondamentales sera au centre de nos prochains débats politiques ; puissent ces valeurs humanistes issues de notre histoire ne jamais être remises en cause !

Cependant, une menace plus indirecte pèse sur nos actions et met en cause l'existence même de certains acteurs de la solidarité ; le niveau de nos financements n'est plus en rapport avec des missions qui se sont complexifiées.

La mobilisation des travailleurs de nos institutions, l'attractivité de nos métiers fondée sur des conditions de travail améliorées, des salaires revalorisés, une reconnaissance des compétences professionnelles plus marquée constituent les conditions du succès de nos interventions.

Aussi, rouage essentiel de la paix sociale, notre secteur, qui doit s'engager à employer avec le plus grand souci d'exigence les moyens financiers mis à disposition, notamment par les pouvoirs publics, doit pouvoir recevoir un juste prix pour assurer la qualité des missions qui lui sont confiées et permettre le bien-être d'exercice des salariés.

1 500 salariés accompagnent ainsi chaque jour 7 000 personnes hébergées dans nos structures tandis que 800 enfants fréquentent nos crèches. Par ailleurs, nos équipes reçoivent tous les ans plusieurs milliers de personnes pour les aider dans l'ouverture de leurs droits. En 2025, un budget de 165 millions d'euros a été consacré à l'ensemble de nos missions.

L'association France Horizon, attachée aux valeurs de la République, dit que celles-ci peuvent aussi perdre de leur crédibilité et s'éteindre si les moyens manquent pour les faire vivre.

L'association France Horizon entend se joindre à tous les acteurs sociaux qui souhaitent promouvoir et défendre les valeurs de solidarité et d'accès aux droits pour toutes et tous héritées de notre Histoire.

Hubert VALADE,
Président de France Horizon

"La mobilisation des travailleurs de nos institutions, l'attractivité de nos métiers fondée sur des conditions de travail améliorées, des salaires revalorisés, une reconnaissance plus marquée des compétences constituent les conditions du succès de nos interventions."

NDLR : L'ensemble des citations incluses dans ce rapport moral est issu de la Constitution du 4 octobre 1958, notamment de son préambule.

REGARD SUR L'ACTIVITÉ 2025

QUALITÉ, ADAPTATION ET RESPONSABILITÉ



"Dans un contexte exigeant, notre cap a été constant : conjuguer qualité des accompagnements et soutenabilité de notre modèle économique."

L'activité 2025 de France Horizon s'est inscrite dans un contexte de transformations profondes des secteurs de la solidarité : évolution des besoins des publics accompagnés, enjeux budgétaires et de recrutement accrus, évolutions réglementaires, besoins croissants en solidarité à tous les âges...

Dans ce cadre exigeant, **notre cap a été constant : conjuguer qualité des accompagnements et soutenabilité de notre modèle économique.** Cela suppose des choix clairs et **un pilotage attentif à tous les niveaux de l'association**, lesquels ont permis cette année encore à nos 1 500 professionnels de soutenir temporairement, ou héberger et accompagner dans la durée, **près de 38 000 personnes au sein de 213 dispositifs.**

La démarche qualité continue ainsi d'être un fil conducteur, et s'est poursuivie avec détermination en 2025, à travers notamment les évaluations, les travaux sur la bientraitance, le renforcement de la gestion des risques et le déploiement de formations internes.

Parallèlement, **des plans d'action ont été déployés sur les pôles Seniors et Petite Enfance.** Ils se sont appuyés sur une mobilisation étroite des directions d'activité et d'établissements, et des fonctions supports, autour de priorités opérationnelles : harmoniser les pratiques, consolider les outils de pilotage, généraliser le tarif différencié au sein des EHPAD et consolider les recrutements dans l'objectif de réduire le recours à l'intérim.

Ces orientations traduisent une conviction forte : **la qualité et la pérennité de nos actions reposent sur des organisations solides, lisibles et économiquement maîtrisées.**

Dans le même temps, nous avons poursuivi l'adaptation de nos réponses aux évolutions des formes de précarité.

Le renforcement de nos actions en direction des femmes, des mères isolées et des familles s'est encore concrétisé en 2025, avec l'ouverture et la consolidation de plusieurs dispositifs dédiés en Pays-de-la-Loire, à Marseille, en Ile-de-France ou encore dans le Grand Est. Différents dispositifs d'accompagnement vers l'emploi et vers le logement sont également venus enrichir notre palette d'actions sociales.

Dans un contexte d'évolution continue des politiques de l'asile, de l'intégration et de la protection des mineurs non accompagnés, **France Horizon s'attache également à maintenir ses engagements tout en les ajustant**, au plus près des cadres d'intervention et des réalités territoriales. La tenue d'un colloque pour les 10 ans du DAMIE 71, ou encore la transformation de places d'HUDA en CADA en figurent quelques exemples.

L'intégration des 18 crèches « La Maison des Bout'chou » et de leurs 250 salariés constitue un autre temps fort de l'année. Cette opération, préparée avec l'ensemble des services du siège et ayant permis à autant de crèches et d'emplois d'être conservés, se poursuit aujourd'hui par un travail d'alignement progressif des pratiques et des outils, indispensable à une intégration durable et à la consolidation de la pérennité des emplois et des berceaux.

Dans la continuité de ces dynamiques, **la gestion des ressources humaines constitue un levier essentiel de notre capacité d'action** par le déploiement d'un pilotage attentif visant à renforcer l'attractivité, la fidélisation et les conditions d'exercice des équipes.

Le dialogue social a permis des avancées concrètes au bénéfice du pouvoir d'achat des salariés, tandis que plus de 900 collaborateurs ont bénéficié d'actions de formation.

Enfin, **plus de 7 millions d'euros d'investissements immobiliers engagés et projetés** en 2025 ont contribué à améliorer les conditions d'accueil des publics, la qualité de vie au travail et la performance énergétique de différents établissements. La direction de la communication a également poursuivi le renforcement de la valorisation des actions menées par l'association et ses équipes, contribuant à mieux faire reconnaître leur engagement et l'impact de nos interventions.

Dans cet environnement exigeant, **France Horizon maintient un résultat administratif consolidé à l'équilibre**. Cet équilibre est le fruit de ce pilotage partagé et rigoureux. **Il est une condition indispensable pour poursuivre nos missions, investir et préparer l'avenir**.

Je tiens à ce titre à saluer l'engagement de l'ensemble de la chaîne de responsabilité de l'association — équipes du siège, directions d'activités, directions d'établissements et leurs équipes — qui contribuent chaque jour à cet effort collectif, sous la supervision engagée de notre Conseil d'administration et de sa présidence.

Je suis à ce titre attaché à **un mode de pilotage qui encourage les initiatives, dans un cadre clair de responsabilité collective et coordonnée**. C'est cet équilibre entre engagement de terrain et exigence de gestion qui fait la force de France Horizon.

Je remercie enfin l'ensemble des équipes — sociales, éducatives, médico-sociales, hôtelières, logistiques et techniques — des bénévoles, des volontaires en service civique et de nos partenaires, dont l'action quotidienne donne toute sa portée à nos engagements auprès des publics en demande de solidarité.

En 2025, **France Horizon confirme sa capacité à s'adapter, à consolider ses modalités de gestion et à faire évoluer ses réponses auprès des publics**. Cette dynamique sera déterminante pour aborder avec lucidité, exigence et confiance les années à venir.

”

"Je remercie l'ensemble des équipes sociales, éducatives, médico-sociales, hôtelières, logistiques, techniques, de gestion et d'encadrement dont l'action quotidienne et coordonnée donne toute sa portée à nos engagements auprès des publics en demande de solidarité."



FRANCE HORIZON

AGIR ENSEMBLE POUR L'HUMAIN

Depuis plus de 85 ans, France Horizon, association loi 1901, s'engage à construire, au cœur des territoires, des réponses solidaires et innovantes.

Sa mission est d'accompagner chaque personne dans l'exercice de ses droits et de permettre aux publics fragilisés d'accéder à des conditions de vie dignes, à chaque étape de leur parcours : personnes âgées, personnes en situation d'exclusion sociale, économique ou familiale, ainsi que celles contraintes de fuir leur pays en raison de la guerre.

Les équipes de France Horizon interviennent en partenariat étroit avec les acteurs locaux de la petite enfance, de l'enfance, de l'inclusion, de l'asile et du grand âge afin de concevoir et gérer des établissements et services sociaux, médico-sociaux et éducatifs à but non lucratif.

REPÈRES

AU 31/12/2025



37 820
PERSONNES
ACCUEILLIES,
HÉBERGÉES ET/OU
ACCOMPAGNÉES



1 501
SALARIÉ.ES



213
ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS
SOCIAUX,
MÉDICO-SOCIAUX
ET ÉDUCATIFS



165,4
MILLIONS D'€
PRODUIT
DES ACTIVITÉS

NOS VALEURS

D'ABORD, DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE

HUMANITÉ

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

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.e, sans tri, classement, ni hiérarchie.

PROFESSIONNALISME

Nous fondons notre action sur les compétences pluridisciplinaires de nos équipes afin d'allier une gestion de qualité, responsable sur les plans budgétaire et économique, à un accompagnement adapté et efficace des personnes. Notre intervention s'inscrit dans le respect des principes de laïcité et de neutralité.

BIENTRAITANCE

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.

5 ENGAGEMENTS SOLIDAIRES

SÉNIORS

Hébergement, accompagnement et soins adaptés auprès de séniors autonomes, semi-autonomes ou dépendants au sein d'établissements à but non lucratif habilités à l'aide sociale.

9 EHPAD

1 RÉSIDENCE AUTONOMIE

3 ACCUEILS DE JOUR

939 RÉSIDENTS

PETITE ENFANCE

Développement et gestion de crèches multi-accueils non lucratives ouvertes notamment aux parents en parcours d'insertion et/ou de soins.

21 MULTI-ACCUEILS

1 089 ENFANTS ACCUEILLIS

INCLUSION SOCIALE

Hébergement d'urgence, accueil humanitaire de personnes à droits incomplets, accompagnement vers l'autonomie, l'accès aux droits, au logement et à l'emploi de personnes en situation de vulnérabilité sociale orientées par les SIAO.

123 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

17 456 PERSONNES ACCUEILLIES, HÉBERGÉES ET/OU ACCOMPAGNÉES

ASILE ET INTÉGRATION

Accueil, orientation, hébergement et accompagnement – dans le cadre notamment du Dispositif national de l'asile – des demandeurs d'asile et des bénéficiaires d'une protection internationale vers l'intégration sociale, citoyenne et économique.

56 ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

18 123 PERSONNES ACCUEILLIES, HÉBERGÉES ET/OU ACCOMPAGNÉES

FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS

Hébergement et accompagnement social des Français de l'étranger en situation de vulnérabilité rapatriés par le Centre de crise et de soutien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ou par la Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire.

213 PERSONNES ACCOMPAGNÉES

AGIR AUTREMENT ET INNOVER POUR AGIR MIEUX

France Horizon place l'innovation sociale et médico-sociale au cœur de sa vision. Face aux besoins auxquels sont confrontés les personnes vulnérables et les territoires, l'association imagine, propose, déploie et gère des dispositifs originaux, parfois inédits en France.

Cette culture professionnelle se traduit par le développement de services ayant démontré leur utilité sociale et leur viabilité opérationnelle et budgétaire.

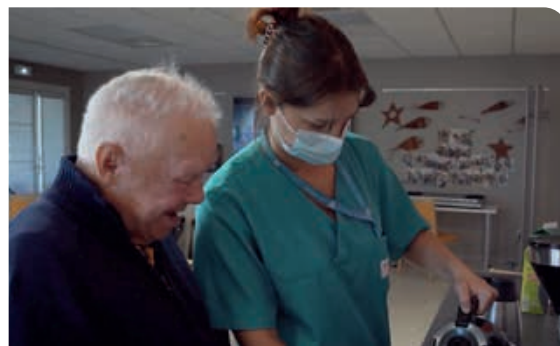
Exemples de dispositifs novateurs déployés avec le soutien de partenaires (ARS, CAF, Etat, bailleurs, hôpital...)

SÉNIORS

DES UNITÉS DÉDIÉES AUX SENIORS EN SITUATION DE HANDICAP

Face aux besoins de personnes âgées confrontées au handicap, l'EHPAD Les 7 Fontaines de Gaillac déploie une unité disposant de 15 places dédiées à leur hébergement et leur accompagnement. Une initiative à l'œuvre depuis 2011, qui s'est étendue depuis 2023 à l'EHPAD Hippolyte Panhard (91).

→ Des personnes accueillies précédemment en Maison d'accueil spécialisée et dont l'âge ne le permet plus bénéficient ainsi d'une solution adaptée à la fois à leur âge, et à leur handicap.



IMMERSION au sein de l'unité Célestin — dédiée aux seniors en situation de handicap — de l'EHPAD Les 7 Fontaines.



LE NUMÉRIQUE ET L'IA AU SERVICE DE LA SANTÉ EN EHPAD

Lauréat d'un appel à projets de l'ARS Ile-de-France portant sur les innovations organisationnelles, France Horizon déploiera en 2026 le dispositif « Bien vieillir Connect ».

→ Celui-ci permettra la centralisation des données des résidents en EHPAD — dans le respect du RGPD — au sein d'une plateforme intelligente afin de détecter chutes et anomalies en temps réel, d'améliorer le relevé des constantes vitales et l'organisation, et de réduire ainsi les erreurs, les délais d'intervention et la charge de travail.

PETITE ENFANCE

LES KYKLOS — AUPRÈS DES PARENTS EN PARCOURS DE SOIN

Depuis 2017, le multi-accueil Les Kyklos Saint-Louis, créé en partenariat avec l'AP-HP Saint-Louis, réserve des places à l'accueil — en urgence, ponctuel ou régulier — de jeunes enfants durant le parcours de soins de leurs parents.

→ En proposant un accueil réactif et flexible, ce dispositif permet d'éviter que certains parents soient freinés dans leur parcours de soins faute de solution de garde. Il permet également au parent non malade de poursuivre son activité professionnelle, contribuant ainsi à l'équilibre de la famille dans ce contexte de maladie. Bénéficiant souvent à des familles en situation de précarité, il participe enfin à renforcer l'égalité d'accès aux soins.



TÉMOIGNAGE d'une mère confiant la garde de son enfant durant ses séances de chimiothérapie.

UNE CRÈCHE AU CŒUR D'UN EHPAD

Ouverte en 2003 en présence du Maire de Paris, la crèche Bout'chou 3 fut la première de Paris à être pleinement intégrée à un EHPAD.

→ Ce dispositif favorise les échanges intergénérationnels et contribue à rompre l'isolement des personnes âgées. Pour les familles, il donne du sens au mode de garde en offrant à l'enfant un environnement fondé sur le partage, l'écoute et la transmission entre les générations. Il propose ainsi un accueil souple, accessible et porteur de valeurs humaines.

INCLUSION SOCIALE

UN CHU INÉDIT, DÉDIÉ AUX FAMILLES CONFRONTÉES À LA GRANDE PRÉCARITÉ ET AU HANDICAP

Face aux besoins constatés par les équipes franciliennes, France Horizon a déployé en 2023 un Centre d'hébergement d'urgence (CHU) de 27 logements rénovés (110 places) portant une double ambition **auprès des familles ayant un enfant atteint de troubles du neuro-développement (TND) ou maladies assimilées** :

- Permettre un répit - après un long parcours d'hébergement inadapté en hôtel - dans un environnement digne et sécurisé.
- Accompagner les familles dans la construction de leur future autonomie autour d'un projet personnalisé visant l'accès à la formation et/ou à l'emploi, l'accès au logement autonome ou à un hébergement durable.
- Accompagner les parents dans la prise en charge du handicap de leur(s) enfant(s).



DÉCOUVREZ la colocation solidaire avec celles et ceux qui en bénéficient !



UNE RÉPONSE FACE À LA TENSION LOCATIVE : LA COLOC' SOLIDAIRE !

En lien avec Gironde Habitat, Office Public de l'Habitat (OPH), la Préfecture de la région Nouvelle-Aquitaine, et la Préfecture de la Gironde, les équipes girondines de France Horizon déploient depuis 2022 la colocation solidaire entre réfugiés.

→ En réponse à la forte tension locative existante sur les T1 et T2, ce type de colocation permet aux personnes réfugiées de former des binômes ou trinômes tout en étant accompagnées dans leur accession et la gestion de leur logement. Une initiative étendue aux Pyrénées-Atlantiques depuis 2025 !

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 1^{er} juillet 2026

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

M. Hubert VALADE
Président de l'association
Membre du bureau
Administrateur civil à la retraite

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
Inspecteur de l'action sanitaire et sociale à la retraite
Trésorier de l'association
Membre du bureau

Mme Brigitte FRENAIS-CHAMAILLARD
Administratrice civile à la retraite
Secrétaire de l'association
Membre du bureau

Mme Véronique MALLET
Administratrice civile à la retraite 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 Michèle BLOCH
Représentante

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

Centre de crise et de soutien du MEAE
représenté par
M. Philippe LALLIOT
Directeur

M. Yves BLEIN
Président de la Fédération Léo Lagrange

M. Maurice MENDES DA COSTA
Président de l'UDAF 93

M. Pascal DELAPLACE
Directeur général de la CAF 93

EN 2025

**1 ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE ORDINAIRE**
**4 CONSEILS
D'ADMINISTRATION**
8 BUREAUX

Hubert VALADE
Président du Conseil
d'Administration

Nabil NEFFATI
Directeur général

Safia HAMADI
Directrice
des ressources
humaines

**Élodie CHARLOT-
BORIE**
Adjointe DRH -
Relations sociales

Laure LARDANS
Adjointe DRH -
Pôle SIRH

Anne PENICAUT
Directrice
administrative
et financière

**Charline
DIATTA TOURE**
RAF «Petite
enfance»

**Nathalie
RIVES-PEIT**
RAF «Inclusion,
»

Jean-Brice MULLER
Directeur de la Communication
DPO

Sana AMROUCHE
Adjointe au Directeur de la Communication

Luc FOURNIER
Directeur
des activités
Petite Enfance

Fabienne ROBERT
Adjointe
opérationnelle
des activités

Camille QUIRIN
Coordinatrice

**Florence
GROLEAU**
Responsable
Patrimoine

Lily AUBIN
Adjointe à
la Directrice
des activités

Nafisa GUEYE
Responsable
Qualité et Gestion

**Koutiel
BERDUGO**
Médecin référent

Virginie LARUBINE
Gouvernance

Saïd BNICHOU
Société Cortechs
Directeur des
Systèmes
d'information

Dounia BENNANI
Directrice régionale IDF
Directrice EHPAD
Hippolyte Panhard

**Véronique
LANTENOIS-MAASSEN**
Directrice EHPAD
Résidence de la Merne

Elodie ARDI
Directrice EHPAD
Les Patios de l'Yverras

Laura FERNANDES
Directrice
EHPAD Le Parc Fleuri

Eselle HURAY
Directrice
EHPAD Les Tisserins

Magali FÉNELON
Directrice EHPAD
Les Brullys

Michel LIMOUZIN
Directeur d'établissements
EHPAD La Tour
Résidence autonomie
Le Castellat

Dounia BENNANI
Directrice régionale IDF
Directrice EHPAD
Hippolyte Panhard

Laura FERNANDES
Diredtrice

Amélie VASCO Directrice Multi-accueil D'ici et d'ailleurs	Anne VALIER Directrice Multi-accueil Bout Chou 1	Cécile LEGOUPIP Directrice Multi-accueil Bout Chou 2
Clémence ALET Directrice Multi-accueil Les Kyklos St-Louis	Emeline LEGOIS Directrice Multi-accueil Villa Ségur	Fadiah TOURE Directrice Multi-accueil La Maison Enchantée
Mylène VOISIN DION Directrice Multi-accueil La Ribambelle	Laura IGUNA Directrice Multi-accueil Sur un Air de Polka	Marlène SOUARD Directrice Multi-accueil Bout'chou 3
Maryse JAOUEN Directrice Multi-accueil Le Temps de l'Enfance	Mathilde LE VIVANT Directrice Multi-accueil Les Petites Souris du Mont	Natasha DORFLEUILLE Directrice Multi-accueil Crèche Saint-Jacques
Nathalie COLANTONIO Directrice Multi-accueil Une Ronde autour du Monde	Nathalie NGUIMBOCK Directrice Multi-accueil Horizon Cléby	Nathy HAULET Directrice Multi-accueil Crèche du Château
Sabine KUREK Directrice Multi-accueil Léo Comme Trois Pommes	Sophie FRACHEFOND Directrice Multi-accueil Les Petits Printemps	Stéphanie SEYDOUX Directrice Multi-accueil Les Couleurs du Temps
Valentina SORDILLI Directrice Multi-accueil Les P tits Bonheurs	Véronique CHOUFFOUR Directrice Multi-accueil Le Moulin en Herbe	Victoria MOUCHONNAT Directrice Multi-accueil Trois P tits Tours

DIRECTIONS RÉGIONALES	Eglantine CREPY Directrice régionale Île-de-France	Stéphanie CASULA Directrice régionale Nouvelle-Aquitaine	C. MOUSSEAU-FERNADEZ Directrice régionale Pays-de-la-Loire	LHSS / LAM Les Hauts-de-Saint-Jean	Élodie LIEURES-TOUJA Directrice régionale Occitanie
	Lucas PHANER Directeur d'établissements Rhône	Brigitte LY Directrice d'établissements Languedoc / Occitanie	Imelda CHANOINE Directrice d'établissements Hauts-de-France	Stéphane MONTBOBRIER Directeur DAMIE / 71	Louisa NESSABIA Directrice d'établissements Strasbourg
	Victor REMY Directeur d'établissements Marseille	Martin LARIBE Directeur d'établissements Isère	Stéphane MONTBOBRIER Directeur DAMIE / 71	Louisa NESSABIA Directrice d'établissements Strasbourg	
	Victor REMY Directeur d'établissements Marseille	Martin LARIBE Directeur d'établissements Isère	Stéphane MONTBOBRIER Directeur DAMIE / 71	Louisa NESSABIA Directrice d'établissements Strasbourg	

DIRECTIONS RÉGIONALES

Eglantine CREPY
Directrice régionale
Île-de-France

**C. MOUSSEAU-
FERNANDEZ**
Directrice régionale

Élodie LIEURES-TOUJA
Directrice régionale Occitanie

Stéphanie CASULA
Directrice régionale
Nouvelle-Aquitaine

Pays-de-la-Loire

LHSS/LAM
Les Hauts-de-Saint-Jean

DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT

Lucas PHANER
Directeur d'établissements
Rhône

Imelda CHANOINE
Directrice d'établissements
Hauts-de-France

Stéphane MONTBOBIE
Directeur DAMIE 71

Brigitte LY
Directrice d'établissements
Laxou / Nancy

Martin LARIBLE
Directeur d'établissements
Isère

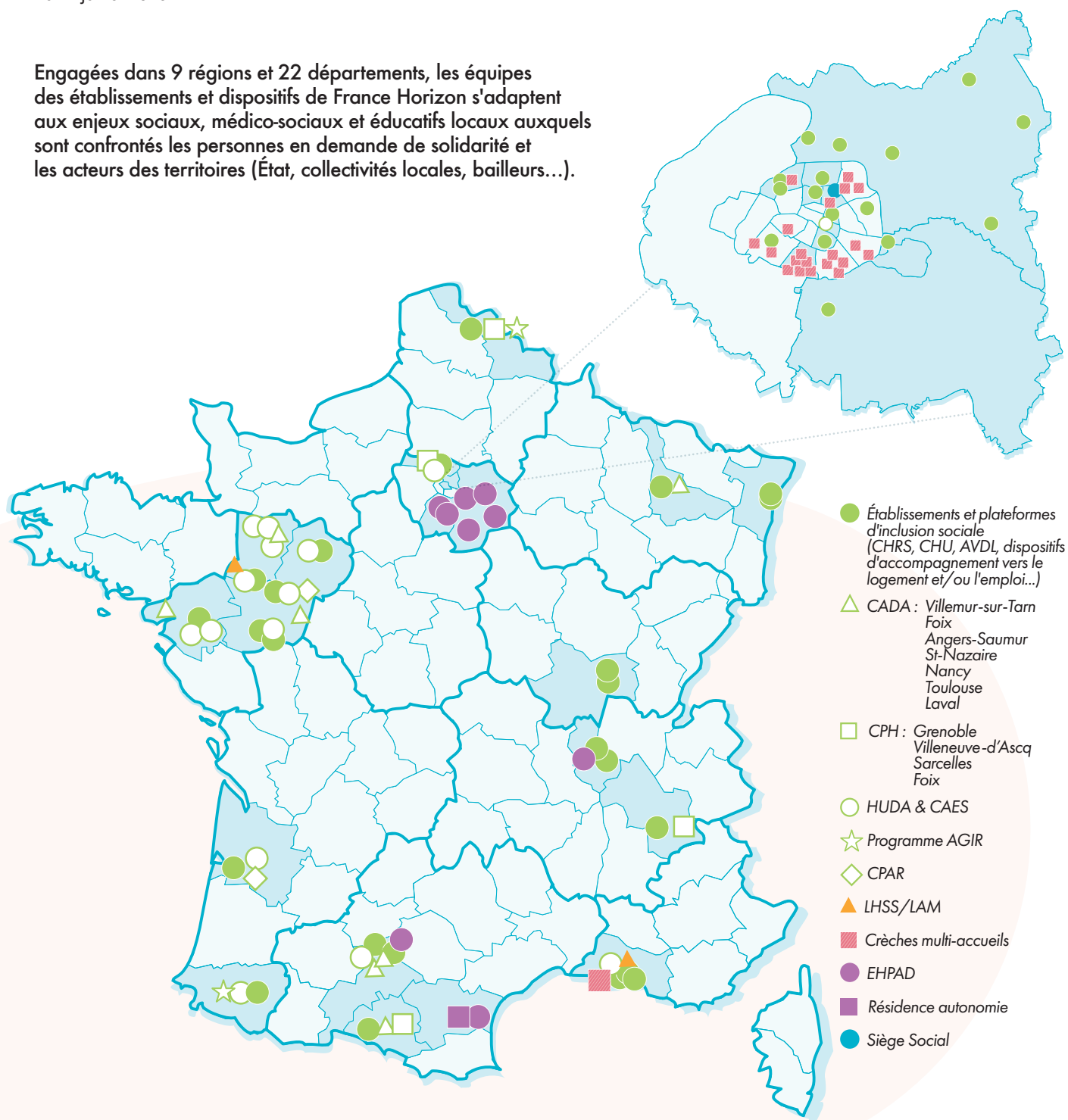
Louisa NESSAIBIA
Directrice d'établissements
Strasbourg

Victor REMY
Directeur d'établissements
Marseille

FRANCE HORIZON EN FRANCE

Au 1^{er} juillet 2026

Engagées dans 9 régions et 22 départements, les équipes des établissements et dispositifs de France Horizon s'adaptent 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...).



PATRIMOINE

UNE POLITIQUE IMMOBILIÈRE AU SERVICE DE LA RSE



Permettant une maîtrise efficace de la qualité de ses activités, les bâtiments dont France Horizon est propriétaire sont pilotés dans le cadre d'un **Schéma directeur immobilier prospectif à 5 ans**, mis à jour annuellement. S'agissant des locations très longue durée, ce dernier intègre également les projets portés par France Horizon en partenariat avec des bailleurs.

Dans ce cadre, le développement, la gestion, la valorisation et la planification de la politique immobilière de France Horizon répond à un triple objectif :

- **Maîtriser les charges d'exploitation et de maintenance** dans un contexte inflationniste marqué ;
- **Garantir la sécurité et améliorer la qualité de vie** des bénéficiaires et salariés de l'association ;
- **Intégrer les grands principes environnementaux**, tels que l'amélioration de la performance énergétique.

DES PROJETS, RÉALISÉS ET PROJETÉS, EN 2025

- **HUDA MONTMORENCY (95)** : chantier de réhabilitation globale – Réception des travaux du centre d'hébergement pour demandeurs d'asile dans le cadre des politiques d'humanisation de l'accueil des personnes, d'amélioration de la performance énergétique et de maîtrise des charges.
- **EHPAD LA MAISON-FLEURIE (69)** [phase chantier] : travaux d'aménagement intérieur, de mise aux normes de la cuisine et d'agrandissement de la salle à manger.
- **EHPAD LES BRULLYS (77)** [phase d'études] : travaux d'agrandissement de la salle à manger, réfection de la cuisine, de la lingerie et de l'accueil.
- **EHPAD MORMANT (77)** [phase d'études] : projet de rénovation avec création de places supplémentaires en partenariat avec le bailleur AXENTIA.

EN 2025,
LES TRAVAUX — POURSUIVIS,
ENGAGÉS OU PROJETÉS —
D'AMÉLIORATION DE
LA QUALITÉ DES ACCUEILS
ET DE LA PERFORMANCE
ÉNERGÉTIQUE ONT
REPRÉSENTÉ UN MONTANT
DE **7,1 M€**

EN CHIFFRES

15 BÂTIMENTS
PROPRIÉTÉS DE FRANCE
HORIZON ENV. 45 000 M²

6 EHPAD
1 LHSS/LAM
8 HÉBERGEMENTS
COLLECTIFS - BUREAUX

29 BÂTIMENTS EN
LOCATION LONGUE DURÉE

3 EHPAD
1 RÉSIDENCE SERVICES
4 HÉBERGEMENTS COLLECTIFS
21 CRÈCHES

7,1 M€ D'INVESTISSEMENTS
RÉALISÉS ET PROJETÉS EN 2025

1 450 LOGEMENTS GÉRÉS
DANS LE CADRE
DE LOCATIONS

QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES

TOUS CONCERNÉS, TOUS ENGAGÉS !

Axe prioritaire du Plan d'avenir partagé 2023-2027 de France Horizon, la démarche Qualité et Gestion des risques s'est renforcée en 2025, dans un contexte marqué notamment par la poursuite des évaluations et l'évolution du cadre réglementaire.



Tout au long de l'année, la politique associative a été progressivement déployée dans l'ensemble des pôles d'activité. Ce travail s'est traduit par une appropriation croissante des orientations qualité par les équipes, la diffusion d'outils communs et une mise en cohérence des pratiques professionnelles autour d'objectifs partagés.

UN CYCLE DE FORMATION INTERNE

Porté par la responsable « **Qualité & gestion des risques** » de la **direction générale**, un cycle de formations « **Qualité & gestion des risques** » a été organisé en 2025 dans l'ensemble des régions où l'association intervient.

Ces temps collectifs ont permis de présenter les axes de travail prioritaires, partager les méthodes et outils à jour déployés, identifier les points de vigilance nécessitant une attention particulière, échanger sur les réalités et enjeux du terrain.

La politique associative « **Qualité et gestion des risques 2024-2027** » constitue désormais un référentiel commun pour l'ensemble des équipes. Elle soutient notamment :

- la qualité et la sécurité de l'accompagnement ;
- la prise en compte de l'expression et de la satisfaction des personnes accompagnées ;
- l'harmonisation des pratiques entre établissements et services ;
- le pilotage et le suivi des actions d'amélioration continue.

GESTION DES RISQUES : DES PROCÉDURES CONSOLIDÉES

À l'issue d'un travail conduit par la direction générale, en lien avec plusieurs directions d'établissement, des procédures nationales renouvelées ont été diffusées en 2025. Elles concernent notamment :

- la gestion des événements indésirables ;
- la gestion des plaintes et des réclamations ;
- la gestion de crise.

REPÈRES 2025

29 ÉVALUATIONS RÉALISÉES ENTRE 2023 ET 2025

9 ÉVALUATIONS À RÉALISER D'ICI À 2028

13 FORMATIONS INTERNES « QUALITÉ & GESTION DES RISQUES »

+300 PROFESSIONNELS AYANT PARTICIPÉ À LA CONSULTATION BIEN-TRAITANCE

1 NOUVELLE CHARTE ASSOCIATIVE « BIEN-TRAITANCE »

RETROUVER LES PREMIERS BILANS DES ÉVALUATIONS RÉALISÉES

PÔLE SÉNIORS : pages 34

PÔLE INCLUSION, ASIË ET INTÉGRATION : pages 46

Ces outils communs visent à renforcer la prévention des risques et la capacité de réaction des équipes.

L'année 2026 sera consacrée à leur appropriation complète par l'ensemble des établissements et services.

BIENTRAITANCE : CONSULTATION INTERNE ET NOUVELLE CHARTE

Afin de construire des repères partagés autour de la **bientraitance des personnes accueillies**, la responsable « Qualité et Gestion des risques » a organisé, de juin à septembre 2025, une consultation interne auprès des équipes de l'association.

Plus de **300 professionnel·les** y ont participé.

Cette consultation a permis d'identifier les valeurs et repères qui structurent les pratiques quotidiennes des équipes – respect de la personne, dignité, intégrité, attention au rythme de chacun – mais aussi de recueillir des attentes concrètes, intégrées au **plan d'action 2024-2027**.

Ces contributions ont également nourri l'élaboration d'une **nouvelle charte associative « Bientraitance »**, finalisée au quatrième trimestre 2025.

Diffusée début 2026, cette charte constitue désormais **une boussole commune pour l'ensemble des activités de l'association et de ses équipes**.

→ NOUVELLE CHARTE ASSOCIATIVE BIENTRAITANCE



→ POLITIQUE QUALITÉ - GESTION DES RISQUES 2024/2027

PERSPECTIVES 2026

Afin de poursuivre l'engagement de l'association en faveur de la bientraitance et de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des publics, plusieurs chantiers seront poursuivis ou engagés en 2026 :

- 1→ **Poursuivre le déploiement de la politique qualité**, à travers le cycle de formations internes et l'accompagnement des établissements dans la préparation de leurs évaluations et la mise en œuvre de leurs plans d'action post-évaluation.
- 2→ **Renforcer la promotion de la bientraitance**, notamment par la diffusion et l'appropriation de la nouvelle charte associative « Bientraitance » par l'ensemble des équipes.
- 3→ **Engager une restructuration de la gestion documentaire associative**, afin de mieux organiser, harmoniser et faciliter l'accès aux procédures et référentiels communs.

PLAN D'AVENIR PARTAGÉ 2023/2027 NOTRE VISION, NOS ORIENTATIONS



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

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.

L'association a ainsi déterminé **7 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 la période 2023/2027.

7 DÉFIS COLLECTIFS POUR ÊTRE ACTEUR DU MONDE DE DEMAIN



CONSOLIDER
LE BIEN-ÊTRE AU
TRAVAIL, DÉVELOPPER
LE DIALOGUE SOCIAL
ET RENFORCER
L'ATTRACTIVITÉ DES
MÉTIERS DE L'HUMAIN



VEILLER
À LA QUALITÉ DES
ACCOMPAGNEMENTS
ET ÉVALUER LES ACTIONS
ET LEUR IMPACT SOCIAL



RENFORCER
L'IMPACT DE NOTRE
RESPONSABILITÉ
SOCIALE
D'ENTREPRISE



VEILLER
À LA SOUTENABILITÉ
ÉCONOMIQUE AFIN
DE GARANTIR
LA PÉRENNITÉ
DE NOS ACTIONS



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

SÉNIORS ACCOMPAGNER LES AÎNÉS, RELEVER LES DÉFIS DU GRAND ÂGE		CAP 12 S'ENGAGER POUR L'INSERTION ET CONTRE LA PAUVRETÉ DES JEUNES MAJEURS
CAP 1 POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT, NOTAMMENT DANS NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION		CAP 13 PRÉVENIR LES RUPTURES DE PARCOURS EN DÉVELOPPANT DES PLATEFORMES DE SERVICES
CAP 2 RENFORCER L'ANCRAGE TERRITORIAL DE NOS EHPAD		DEMANDEURS D'ASILE ET RÉFUGIÉS RÉPONDRE AVEC HUMANITÉ À LA QUESTION MIGRATOIRE
CAP 3 PENSER L'EHPAD DE DEMAIN ET LES BESOINS DE SES FUTURS RÉSIDENTS		CAP 14 S'ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS DES POPULATIONS ACCUEILLIES
CAP 4 FÉDÉRER LES ACTEURS DU RÉSEAU CONFRONTÉS AUX MÊMES ENJEUX ET PARTAGEANT NOS VALEURS		CAP 15 POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DES STRUCTURES D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT
CAP 5 RENFORCER L'INTÉGRATION DE LA DOMOTIQUE ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES		CAP 16 S'INSCRIRE DANS LES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL DES RÉFUGIÉS
CAP 6 RENDRE NOS MÉTIERS PLUS ATTRACTIFS		CAP 17 ÉTENDRE NOTRE CAPACITÉ D'ACCUEIL DES MINEURS NON ACCOMPAGNÉS
CAP 7 ADOPTER UN TARIF JUSTE POUR TOUS		CAP 18 MAINTENIR NOTRE ENGAGEMENT D'ACCUEIL AUX CÔTÉS DE L'ÉTAT EN CAS DE CRISE MAJEURE
FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER- RAPATRIÉS CONSOLIDER LE CADRE DU SOUTIEN AU RETOUR EN FRANCE		CAP 19 NOURRIR LE DÉBAT SUR LES PERSONNES HÉBERGÉES À DROITS INCOMPLETS
CAP 8 RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES		PETITE ENFANCE CRÉER DE NOUVELLES ACTIONS DÉDIÉES À L'ENFANCE
INCLUSION SOCIALE CONSTRUIRE L'INCLUSION : DE LA RUE AU LOGEMENT ET À L'EMPLOI		CAP 20 POURSUIVRE LE DÉPLOIEMENT DE NOUVELLES CRÈCHES
CAP 9 SQUAT, ÉVACUATION DE RUE : CONSERVER RÉACTIVITÉ ET SAVOIR-FAIRE POUR UNE MISE À L'ABRI À DIMENSION HUMAINE		CAP 21 ÉVALUER LES POSSIBILITÉS DE DIVERSIFICATION DE L'OFFRE AUX PARENTS
CAP 10 RENFORCER LES PARTENARIATS POUR L'INSERTION ÉCONOMIQUE		CAP 22 CONSOLIDER ET DÉVELOPPER LE LABEL KYKLOS
CAP 11 S'INSCRIRE DANS LA POLITIQUE DU " LOGEMENT D'ABORD "		

BÉNÉVOLAT & SERVICE CIVIQUE

DES ENGAGEMENTS CITOYENS

AUPRÈS DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

UNE MOBILISATION SOLIDAIRE SUR TOUT LE TERRITOIRE

UN APPUI CONCRET AUX ÉQUIPES ET AUX PUBLICS

Depuis plusieurs années, France Horizon s'appuie sur l'engagement de citoyens bénévoles et de nombreux partenaires : associations (Agence du Don en Nature, Agir ABCD, Lire et faire lire, AF2I...), fondations (Fondation de France, Fondation L'Oréal...) ou encore entreprises engagées.

De Toulouse à Lille, de Nantes à Grenoble, les établissements – EHPAD, crèches, structures d'hébergement et d'accompagnement social – bénéficient de soutiens variés :

- dons de produits de première nécessité ;
- animation d'ateliers numériques ;
- soutien scolaire, cours de français ;
- accompagnement à des activités éducatives et/ou de liens sociaux.

UN CADRE D'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE REPENSÉ ET CONSOLIDÉ

Dans le cadre des objectifs de son plan d'avenir partagé 2023-2027, France Horizon a engagé en 2025 un travail de structuration du bénévolat. L'objectif : **harmoniser les pratiques, sécuriser les parcours d'engagement et mieux reconnaître la place des bénévoles au sein des établissements.**

Un comité de pilotage réunissant directions d'établissement et direction de la communication a permis de poser les premières bases de ce cadre, en identifiant les besoins, les enjeux opérationnels ainsi que les outils à faire évoluer ou à créer.

Ces travaux aboutiront en 2026 à la mise à disposition auprès des établissements d'une **boîte à outils nationale**, destinée à renforcer l'accompagnement des équipes dans l'accueil et le suivi des bénévoles. Cette dernière permettra une meilleure lisibilité des pratiques, un soutien plus efficient des équipes dans la gestion des bénévoles et le renforcement de la qualité de l'engagement proposé.

125 BÉNÉVOLES
ENGAGÉS AUX CÔTÉS DES PUBLICS
ACCUEILLIS EN 2025

PERSPECTIVES 2026

**Refonte d'outils
cadrant la gestion
de l'engagement
bénévole :**

- Charte du bénévolat ;
- Convention de bénévolat ;
- Protocole d'accueil et de gestion du bénévole ;
- Offres de mission bénévole ;
- Modalités de diffusion des offres de mission (France Bénévolat, page dédiée sur le site web de France Horizon...) ;
- Outils complémentaires.



SERVICE CIVIQUE UNE DYNAMIQUE EN DÉVELOPPEMENT

Le service civique, dispositif dédié à la promotion de l'engagement citoyen, permet aux jeunes âgés de 16 à 25 ans de s'investir dans des missions d'intérêt général au sein notamment de structures d'accueil de publics vulnérables.

Suite au renouvellement de son agrément par l'Agence nationale du service civique en 2024, France Horizon a poursuivi en 2025 le développement du dispositif, avec une diffusion active de ses offres sur la plateforme nationale.

Ce renouvellement s'accompagne également d'une montée en charge du nombre de volontaires pouvant être accueillis, laquelle passera **de 29 jeunes en 2025 à 35 jeunes en service civique en 2026/2027.**



29 JEUNES EN SERVICE CIVIQUE

ENGAGÉS EN 2025

PERSPECTIVES 2026/2027

**Augmentation
du nombre de missions**
de service civique au sein
des établissements.

PROJETS SERVICE CIVIQUE - FOCUS 2025

La culture comme levier d'intégration : dans les coulisses du projet « Horiz'ondes » !

À Toulouse, 15 jeunes en service civique ont participé au projet *Horiz'ondes*, mêlant cirque contemporain et radio. Conduit avec *La Grainerie* et *Le Média Commun Occitanie*, ce projet accompagne des publics primo-arrivants dans l'apprentissage du français à travers la création d'émissions culturelles. Pendant cinq mois, ateliers artistiques, immersion dans un cirque et formations ont permis aux participants de développer des compétences en expression orale, interview et création sonore. Le projet s'est conclu par un enregistrement en studio le 11 mars 2025, avec une diffusion des productions sur les sites du Media Commun, de La Grainerie et d'Arte Radio, leur assurant une visibilité importante !



Découvrez
cette expérience
immersive en
flashant le QR Code !

Dans les crèches : le service civique au service de l'éveil culturel

Déployé depuis 2020 dans les crèches de La Maison des Bout'chou, le service civique s'inscrit dans une dynamique de développement d'actions culturelles auprès des jeunes enfants dans le cadre d'un agrément autorisant l'accueil de cinq volontaires par an.

En 2025, plusieurs établissements (Bout'chou 2, Les 3 Petits Tours et Le Temps de l'Enfance) ont accueilli des volontaires, rejoints par la crèche Horizon Clichy. Ces accueils s'inscrivent dans une mission commune visant à développer des actions d'éveil culturel et artistique auprès des jeunes enfants. Des interventions qui contribuent à enrichir les pratiques professionnelles et à renforcer l'ouverture culturelle au sein des structures.



**ACCUEILLIR
CHAQUE ENFANT,
SOUTENIR
CHAQUE PARENT**

**CONSTRUIRE UNE OFFRE
PETITE ENFANCE
INCLUSIVE ET PÉRENNE**



PÔLE PETITE ENFANCE

En réponse aux besoins en modes de garde, France Horizon développe, en partenariat avec les collectivités et les CAF, des établissements d'accueil du jeune enfant ouverts à tous.

Lieux d'éveil, de socialisation et d'apprentissage pour les enfants, ces structures à but non lucratif offrent une tarification accessible et contribuent à construire une offre petite enfance inclusive, pérenne et favorisant la mixité sociale.

En partie labellisés « A Vocation d'Insertion Professionnelle » (AVIP) et « Les Kyklos », ces multi-accueils s'adressent notamment aux parents en situation de fragilité sociale ou en parcours de soin.



NOTRE ACTION 2025 EN CHIFFRES



21
CRÈCHES MULTI-ACCUEILS



789
BERCEAUX



1 089
ENFANTS ACCUEILLIS



188
FAMILLES ACCUEILLIES
SOUS LE SEUIL
DE PAUVRETÉ



302
PROFESSIONNEL.L.E.S
(281 ETP)



18,5
MILLIONS D'EUROS
PRODUIT DES ACTIVITÉS

UNE FUSION STRUCTURANTE AU SERVICE D'UNE OFFRE PETITE ENFANCE PÉRENNE ET INCLUSIVE

LES CRÈCHES « LA MAISON DES BOUT'CHOU » REJOignent FRANCE HORIZON

18 CRÈCHES
686 BERCEAUX
+250 PROFESSIONNEL.ES

Engagée dès 2023, la réflexion autour du rapprochement entre France Horizon et l'association La Maison des Bout'chou s'est concrétisée en 2025 avec l'intégration effective des 18 crèches au sein du pôle Petite Enfance, jusqu'alors composé des 3 crèches Horizon Clichy, Les Petits Printemps et Les Kyklos-Saint-Louis.

Après une phase d'échanges approfondis en 2024 et la signature du traité de fusion le 26 novembre 2024, les établissements ont officiellement rejoint France Horizon le 1^{er} avril 2025.

Ce rapprochement trouve sa source dans une ambition commune d'utilité sociale, fondée sur une offre d'accueil non-lucrative, accessible, innovante et adaptée aux besoins de toutes les familles, tout en consolidant des modalités de gestion garantes de la pérennité et de la qualité d'accueil.



UNE INTÉGRATION PILOTÉE COLLECTIVEMENT UNE ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE MAÎTRISÉE

La réussite de cette fusion repose sur une préparation opérationnelle exigeante et structurée. Entre décembre 2024 et avril 2025, un dispositif de pilotage associant la gouvernance et les directions des 2 associations a été mis en place, à travers un comité stratégique (COSTRAT) et un comité de pilotage (COPIL).

Ces instances ont permis d'anticiper et d'organiser l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'intégration : ressources humaines, gestion financière et budgétaire, systèmes d'information, communication, enjeux juridiques et assurantiels...

L'intégration des 18 crèches a ainsi représenté un chantier majeur pour l'ensemble de l'association, mobilisant fortement les fonctions supports, les directions d'établissements et les équipes opérationnelles.

Elle s'est traduite notamment par :

- la création d'une direction Petite Enfance dédiée au siège,
- l'harmonisation progressive des outils et des procédures de gestion,
- un travail d'alignement approfondi en matière de gestion des ressources humaines, finance, systèmes d'information, communication, patrimoine, qualité, cadre juridique, outils de pilotage des activités.

Depuis avril 2025, cette harmonisation est mise en œuvre progressivement afin de permettre aux établissements de s'approprier les nouveaux outils, tout en garantissant la continuité et la qualité de l'accueil.

« Cette fusion marque une étape importante dans la pérennité et le développement des engagements Petite enfance de France Horizon — La Maison des Bout'chou.

Cette démarche traduit notre capacité à nous structurer, à nous adapter et à renforcer notre action au service des familles et des territoires.

Je tiens à remercier les directions et leurs équipes qui ont su relever cette année le défi de conduire à bien cette fusion, en complément de leurs missions quotidiennes d'accueil et de gestion. »

Hubert VALADE,
Président de France Horizon



Plénière d'intégration - Mars 2025

UN PÔLE AUX NOUVEAUX VISAGES UNE INTÉGRATION HUMAINE AU CŒUR DU PROJET

Au-delà des enjeux organisationnels, cette fusion repose avant tout sur une rencontre entre des équipes partageant des valeurs communes.

La **plénière d'intégration organisée en mars 2025** a constitué un moment clé, favorisant les échanges de pratiques et la construction d'une dynamique collective entre la gouvernance, les fonctions supports, les 3 directions de crèches historiques et les 18 directions nouvellement intégrées.

Un temps fondateur qui fut prolongé tout le reste de l'année par des mini-séminaires mensuels regroupant désormais 21 directions de crèches au siège de l'association.

Ces temps ont permis d'articuler l'intégration au projet associatif de France Horizon avec la valorisation des expertises développées par La Maison des Bout'chou, notamment en matière d'innovation et d'accompagnement des familles.

« Une fusion au service de la pérennité
des emplois et de berceaux accessibles
à tous les parents. »



Signature du traité de fusion par M. Hubert Valade et Mme Béatrice Abollivier, entourés de membres du Conseil d'administration et du Directeur général de France Horizon.

→ UNE COOPÉRATION DÉTERMINANTE AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS

La réalisation de cette fusion a reposé sur une collaboration étroite avec les partenaires publics, en particulier les **CAF de Paris** et des **Bouches-du-Rhône**, ainsi que les **Villes de Paris** et de **Marseille**.

Tout au long de l'année 2025, la gouvernance et la direction générale de France Horizon ont travaillé en lien étroit avec ces acteurs afin de sécuriser les conditions de mise en œuvre de la fusion.

Elle témoigne de la confiance accordée à France Horizon pour conduire un projet structurant au service des politiques publiques de la petite enfance.

→ LA MAISON DES BOUT'CHOU : PLUS DE 35 ANS D'ENGAGEMENT

Fondée en 1988 par Mme Béatrice Abollivier, La Maison des Bout'chou s'est développée pour répondre aux besoins de garde des familles, en particulier celles confrontées à des contraintes spécifiques.

Pionnière, l'association a notamment ouvert en 2003 la première crèche parisienne en EHPAD, une crèche au sein d'un centre d'action sociale, et développe différents projets culturels.

Forte de ses **18 crèches** et **686 berceaux**, elle a déployé un modèle fondé sur l'accessibilité et l'innovation, aujourd'hui pleinement inscrit dans le projet de France Horizon.

UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE

DU PÔLE PETITE ENFANCE

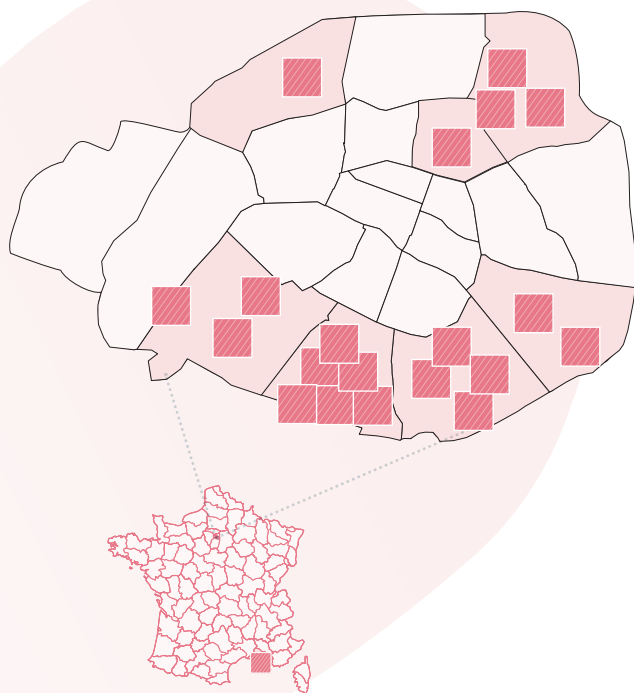
AU SERVICE DES FAMILLES

L'intégration des crèches de «La Maison des Bout'chou» marque une étape majeure dans le développement du pôle Petite enfance. En réunissant les forces, savoir-faire et expériences de chacune des désormais 21 crèches du pôle, l'association et ses différentes parties prenantes affirment leur ambition de pérenniser un modèle d'accueil accessible, inclusif et non-lucratif.

REGARD SUR

SUR LES 21

CRÈCHES DU PÔLE



LES CRÈCHES

«HISTORIQUES»

PARIS

17^e

Horizon Clichy

 **56 berceaux**

→ Labelisée AVIP

DIRECTRICE : Nathalie Nguimbock

Ouverte en 2016, elle est le point de départ d'un nouveau pôle, celui de la Petite Enfance au sein de France Horizon.

14^e

Les Petits Printemps

 **27 berceaux**

→ Labelisée AVIP

DIRECTRICE : Sophie Fraichfond

Ouverture en 2018

10^e

Les Kyklos Saint-Louis

 **20 berceaux**

DIRECTRICE : Clémence Alet

Créé en 2017 avec le soutien de l'APHP Saint-Louis, les Kyklos est une structure unique en France qui accueille de jeunes enfants lors des périodes d'hospitalisation, de consultation ou de traitement d'un parent, d'un proche ou d'un aidant à l'hôpital Saint-Louis.

Elle s'adresse également aux enfants du quartier du 10^e arrondissement de Paris.

(de gauche à droite : Emmanuelle Pierre-Marie, maire du 12^e arrondissement de Paris - Béatrice Abollivier, vice-présidente de France Horizon et ancienne présidente de La Maison des Bout'chou - Patrick Bloche, premier adjoint à la maire de Paris en charge de l'éducation, de la petite enfance et des familles - Johanne Kouassi, conseillère déléguée en charge de la Petite Enfance - Hubert Valade, président de France Horizon - Nabil Neffati, directeur général de France Horizon et Mouhssine Berrada, vice-président de la CAF de Paris).



Inauguration de la crèche
« Léo Comme Trois Pommes »
Octobre 2025

ELLES NOUS ONT REJOINT EN 2025

PARIS

7^e

Villa Ségur



25 berceaux

DIRECTRICE : Emeline Legois

Ouverture en janvier 2024

12^e

72 berceaux :

Le Moulin en herbe

50 berceaux

DIRECTRICE : Véronique Chouffour

Ouverture en septembre 2013

Léo comme trois pommes

22 berceaux

DIRECTRICE : Sabine Kurek

Ouverture en février 2024

13^e

127 berceaux :

Une ronde autour du monde

20 berceaux

DIRECTRICE : Nathalie Colantonio

Ouverture en août 2017

D'ici et d'ailleurs

20 berceaux

→ Labelisée AVIP

DIRECTRICE : Amanda Vasco

Ouverture en septembre 2009

Bout'chou 3

19 berceaux

DIRECTRICE : Marlène Souard

Crèche intergénérationnelle – intégrée au sein d'un EHPAD

Ouverture en 2003

Bout'chou 2

68 berceaux

→ Labelisée AVIP

DIRECTRICE : Cécile Legoupil

Crèche à horaires décalées

Ouverture en mars 1994

14^e

229 berceaux :

Les Petites souris du Mont

16 berceaux

DIRECTRICE : Mathilde Le Viavant

Crèche à temps partiel

Ouverture en mars 2001

La Maison enchantée

110 berceaux

DIRECTRICE : Fadriath Touré

Crèche à horaires décalées

Ouverture en février 1995

Les couleurs du temps

45 berceaux

DIRECTRICE : Stéphanie Seydoux

Ouverture en août 2012

Saint Jacques

40 berceaux

DIRECTRICE : Natacha Dorfeuille

Ouverture en juillet 2011

Bout'chou 1

18 berceaux

→ Labelisée AVIP

DIRECTRICE : Anne Vallier

Ouverte en novembre 1989, il s'agit de la première crèche de l'association « La Maison des Bout'chou »

(ELLES NOUS ONT REJOINT EN 2025 - la suite)**PARIS****15^e** **68 berceaux :****Le Temps de l'enfance**
40 berceauxDIRECTRICE : Maryse Jaouen
Ouverture en janvier 2011**La Ribambelle**
28 berceauxDIRECTRICE : Mylène Voisin Dion
Ouverture en janvier 2022**19^e** **80 berceaux :****Les P'tits bonheurs**
30 berceauxDIRECTRICE : Valentina Sordili
Ouverture en septembre 2010**Sur un air de Polka**
20 berceauxDIRECTRICE : Laura Iguna
Ouverture en janvier 2014**Trois p'tits tours**
30 berceaux→ Labelisée AVIPDIRECTRICE : Victoria Mouchonnat
Ouverture en novembre 2011**MARSEILLE****12^e****La crèche du château** **85 berceaux**DIRECTRICE : Natty Haulet
Ouverture en mars 2011**ELLE ARRIVE
BIENTÔT !****Les P'tits Potes de Mathis - Bordeaux** **24 berceaux**

DIRECTRICE : Stéphanie Casula

→ Une crèche ouverte à tous, et notamment aux enfants en situation de handicap ou touchés par une maladie chronique

En juin 2025, la directrice régionale de France Horizon Nouvelle-Aquitaine, Stéphanie Casula, a présenté le projet d'ouverture de la crèche « Les P'tits Potes de Mathis ». Implantée à Bordeaux, cette future crèche s'inscrit dans **une dynamique partenariale forte avec notamment la Mairie et la CAF, que l'association remercie pour leur soutien**. Plusieurs places seront ainsi dédiées à l'accueil des enfants en situation de handicap ou vivant avec une maladie chronique, ainsi qu'à l'accompagnement global des familles.

Elle proposera plusieurs modalités d'accueil – régulier, occasionnel et d'urgence – afin de répondre aux besoins du territoire et de faciliter la conciliation des temps de vie, tout en offrant un cadre éducatif sécurisant, favorable au développement, à la socialisation et au bien-être de chaque enfant. **La pose de la première pierre interviendra en 2026 pour une ouverture en 2027 !**





CONSOLIDER UN MODÈLE D'AVENIR CONCILIER QUALITÉ D'ACCUEIL, ÉQUILIBRE ET IMPACT SOCIAL

Outre l'intégration des 18 crèches de La Maison des Bout'chou, l'année 2025 a également permis de consolider le fonctionnement du réseau.

Dans un contexte sectoriel marqué par un déficit d'attractivité des métiers de la petite enfance et par des enjeux croissants de soutenabilité économique, France Horizon a poursuivi un objectif constant : maintenir auprès des enfants et de leurs parents un accueil de qualité, accessible et inclusif, tout en engageant des initiatives en faveur de la pérennité des structures.

Ces avancées reposent avant tout sur l'engagement des directions et équipes de chacune des 21 crèches, dont les compétences, l'attention portée aux enfants et l'investissement quotidien donnent vie au projet associatif.

PILOTAGE ET GESTION UNE CELLULE DÉDIÉE AU RECRUTEMENT

Dans un contexte de fortes tensions sur les métiers de la petite enfance, France Horizon a déployé en 2025 une cellule dédiée au recrutement. Ce dispositif a permis de renforcer la réactivité dans le traitement des candidatures, d'affiner le ciblage des profils recherchés et leur sourcing, et d'optimiser l'utilisation des canaux de recrutement, qu'ils soient digitaux ou physiques.

Lancée à l'été 2025 pour répondre à un besoin initial de 45 postes à pourvoir, cette mission a permis de finaliser différents recrutements avant la fin de l'année. Cette dynamique a contribué à maintenir, au sein des 21 crèches, un niveau d'ouverture des places et des sections nettement supérieures à la moyenne observée dans le secteur.



UN PLAN DE CONSOLIDATION BUDGÉTAIRE

Au-delà des contraintes du secteur – tensions en matière de recrutement d'auxiliaires de puériculture et d'éducateurs de jeunes enfants, inflation persistante des charges, fermetures temporaires d'agréments PMI –, les crèches nouvellement intégrées faisaient également face à des coûts de structure élevés et un pilotage hétérogène en raison notamment de l'externalisation des fonctions supports.

Face à ce double défi, France Horizon a engagé dès la fusion un plan de consolidation budgétaire mobilisant gouvernance, direction générale, directions du pôle et des crèches autour de leviers concrets :

- Une division par près de trois des frais de siège grâce à l'internalisation des fonctions support auprès des 18 crèches nouvellement intégrées.
- Une réduction du recours à l'intérim rendue possible par une cellule de recrutement dédiée.
- La refonte d'un tableau de bord mensuel par crèche.
- Un renforcement de l'attractivité (six crèches labellisées AVIP, partenariat avec France Travail).
- Un dialogue renforcé avec la Ville de Paris et la CAF, qui se traduira en 2026 par un financement mieux ajusté.

Ces actions ont d'ores et déjà permis d'engager une dynamique d'amélioration du fonctionnement du réseau des crèches, avec une montée en charge progressive de l'activité, ainsi que des perspectives 2026 d'amélioration du pilotage des taux de remplissage et une optimisation des coûts de gestion.

Elles ouvrent ainsi des perspectives favorables pour la consolidation du réseau et le maintien de la qualité de l'accueil des jeunes enfants et de leurs familles.

AVIP : UNE SIXIÈME CRÈCHE LABELISÉE

La crèche « Trois P'tits Tours », située dans le 19^e arrondissement de Paris, a obtenu en décembre 2025 le label AVIP (À Vocation d'Insertion Professionnelle).

Cette nouvelle labellisation porte à six le nombre de crèches de France Horizon inscrites au sein de ce dispositif national : Les Petits Printemps (14^e), Horizon Clichy (17^e), D'ici et d'Ailleurs (13^e), Bout'chou 1 (14^e), Bout'chou 2 (13^e) et Trois P'tits Tours (19^e).

L'obtention de ce label confirme l'engagement de l'association en faveur des familles en parcours d'insertion sociale et professionnelle, grâce à des solutions d'accueil accessibles, sécurisées et adaptées.



ART & CULTURE

UN AXE ÉDUCATIF PRIORITAIRE

L'art et la culture occupent une place centrale dans le projet éducatif des crèches France Horizon. Ils constituent des leviers essentiels d'éveil, d'expression et d'ouverture au monde pour les enfants. Dans cette dynamique, France Horizon réaffirme sa volonté de s'inscrire comme un acteur engagé, favorisant la curiosité, l'imagination, l'expression des émotions et l'épanouissement des jeunes enfants.

En 2025, les crèches ont ainsi renforcé leurs actions en faveur de l'éveil culturel et artistique en s'appuyant sur des partenariats de proximité, des initiatives ainsi que la montée en compétence de professionnels.

Ces dynamiques s'inscrivent dans une démarche globale d'enrichissement des pratiques éducatives, reposant notamment sur l'intervention régulière d'artistes au sein des structures, l'appui de volontaires en service civique et le développement de projets impliquant les familles.

Quelques exemples :

- **Le temps de l'enfance** : mise en place d'un partenariat avec le musée Bourdelle, à l'initiative de parents. Ce projet permet aux enfants de découvrir le musée comme un lieu vivant et accessible, grâce à des visites en petits groupes accompagnés de parents. Guidés par la plasticienne, ils explorent les sculptures et prolongent l'expérience par des ateliers de modelage favorisant leur créativité.
- **Les Petits Printemps, La Maison Enchantée, Les Petites Souris du Mont, La crèche du Château, Trois P'tits Tours, Sur un Air de Polka** : intervention hebdomadaire de l'association « Lire et faire lire », complétée par des sorties en médiathèque et des partenariats avec les bibliothèques de quartier.
- **Villa Ségur** : mise en place de temps de lecture réguliers en lien avec la bibliothèque Saint-Simon et organisation d'une journée artistique en partenariat avec le musée Rodin, comprenant une visite et un atelier de modelage adapté aux jeunes enfants.



PERSPECTIVES 2026

- Ancrer le plan de consolidation budgétaire dans un fonctionnement pérenne et partagé.
- Renforcer le partenariat avec la Ville de Paris afin de garantir un pilotage partagé et cohérent des projets d'accueil.
- Consolider la collaboration avec les CAF afin de sécuriser et ajuster le financement des structures.
- Poursuivre le travail en lien avec les services de la PMI, et le service « Qualité et Gestion des risques » de la direction générale, dans une logique d'amélioration continue des pratiques.
- Développer les actions Art & Culture grâce au service civique.
- Finaliser la construction de la 22^e crèche : Les P'tits Potes de Mathis.



**ACCOMPAGNER
LES AÎNÉS**

**GARANTIR QUALITÉ, ACCESSIBILITÉ
ET UTILITÉ SOCIALE**



PÔLE SÉNIORS

Face aux enjeux liés au grand âge, France Horizon s'engage en faveur d'un accompagnement non lucratif, fondé sur la qualité et l'attention portée à chaque personne.

En partenariat avec les agences régionales de santé et les conseils départementaux, l'association développe et gère des EHPAD et une résidence autonomie. Au sein de ces établissements, l'ensemble des moyens est mobilisé au service de la qualité du cadre de vie, de l'accompagnement des résidents et de la qualité de vie au travail des professionnels.

Attachés à une approche solidaire et inclusive, les établissements de France Horizon sont habilités à l'aide sociale et différentes places sont dédiées aux personnes âgées en situation de handicap.

NOTRE ACTION

2025 EN CHIFFRES



9
EHPAD

1 RÉSIDENCE
AUTONOMIE

3 ACCUEILS DE JOUR



939 RÉSIDENTS

28% SONT
BÉNÉFICAIRES DE L'AIDE
SOCIALE



745 PLACES dont

28 places dédiées
aux personnes âgées
en situation de handicap



445
PROFESSIONNEL.L.E.S
(425 ETP)



43,9
MILLIONS D'EUROS
PRODUIT DES ACTIVITÉS

DE **66,63 €** à **99 €**
TARIF JOURNALIER
HÉBERGEMENT + DE 60 ANS

STRUCTURER ET PILOTER UN MODÈLE PÉRENNE CONCILIER QUALITÉ, SOUTENABILITÉ ET UTILITÉ SOCIALE



Année de consolidation et de co-construction, les travaux engagés en 2025 ont permis d'aligner les acteurs autour de priorités communes et de renforcer les outils de pilotage.

Cette démarche associant gouvernance, direction générale et d'établissements, a contribué à améliorer la lisibilité du fonctionnement du pôle, à renforcer la cohérence des pratiques et à consolider la capacité de pilotage dans un environnement d'offre médico-sociale liée au grand âge particulièrement exigeant.

Elle pose les bases d'un modèle consolidé, au service de la qualité des accompagnements, de la sécurisation de l'organisation et de la soutenabilité économique du Pôle Seniors.

Des avancées qui reposent également sur l'engagement quotidien des équipes soignantes, hôtelières, administratives, techniques et d'encadrement des établissements, que l'association remercie pour leur professionnalisme au service des résidents et de leurs familles.

DÉMARCHE QUALITÉ

ÉVALUATIONS : MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION

L'année 2025 a permis l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action issus des évaluations réalisées entre mars et novembre 2024. Les axes de progrès identifiés ont donné lieu à des travaux de fond, notamment autour de la liberté d'aller et venir des résidents. Cette réflexion, au cœur des enjeux éthiques du secteur, sera poursuivie en 2026 et élargie à d'autres droits fondamentaux, tels que le respect de la vie privée et de l'intimité.

Ces démarches contribuent à renforcer la qualité des accompagnements et à inscrire les pratiques professionnelles dans un cadre partagé et exigeant.

« Équilibrer utilité
sociale et soutenabilité
économique »



TARIFS DIFFERENCIÉS

DE L'ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE À LA MISE EN ŒUVRE

L'année 2025 a été marquée par la mise en œuvre effective des tarifs différenciés au sein du Pôle Seniors.

Après les travaux préparatoires engagés à la suite de la publication du décret en 2024, l'année a été consacrée à la déclinaison opérationnelle de cette réforme dans les établissements, dans une logique de sécurisation et de pilotage maîtrisé.

Cette démarche s'est appuyée sur une construction collective, associant étroitement la gouvernance, les services de la direction générale et les directions d'EHPAD. Elle a permis de définir des scénarios tarifaires adaptés aux réalités de chaque structure, d'en analyser les impacts financiers et d'en accompagner le déploiement progressif.

Un travail de benchmark et de modélisation a permis d'inscrire les tarifs différenciés dans un cadre harmonisé à l'échelle du pôle. Cette démarche vise notamment à garantir **une évolution des tarifs cohérente et juste dans le temps vis-à-vis de l'évolution du montant des retraites.**

Ce dispositif constitue désormais un levier structurant, permettant de **concilier mission sociale, accessibilité de l'offre et sécurisation du modèle économique des établissements.**

PILOTAGE ET GESTION

OPTIMISER L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE EXIGEANT

Dans un contexte national marqué par des fragilités financières durables dans le secteur des EHPAD, le pôle Seniors évolue en 2025 dans un environnement exigeant, nécessitant une vigilance constante.

Dans ce cadre, France Horizon a fait le choix d'une posture proactive, en renforçant ses outils de pilotage et certains cadres communs de gestion. L'objectif est clair : ne pas seulement subir les contraintes exogènes, mais construire les conditions d'un pilotage robuste et d'un développement maîtrisé.

Les actions engagées en 2025 traduisent cette ambition : renforcer les outils à disposition des établissements, la lisibilité des décisions et consolider la capacité collective de pilotage. Cette dynamique s'est matérialisée par des travaux structurants autour du plan de consolidation financière, de l'harmonisation des pratiques et de la modernisation des processus, au service de la qualité des accompagnements et de la soutenabilité du modèle économique.

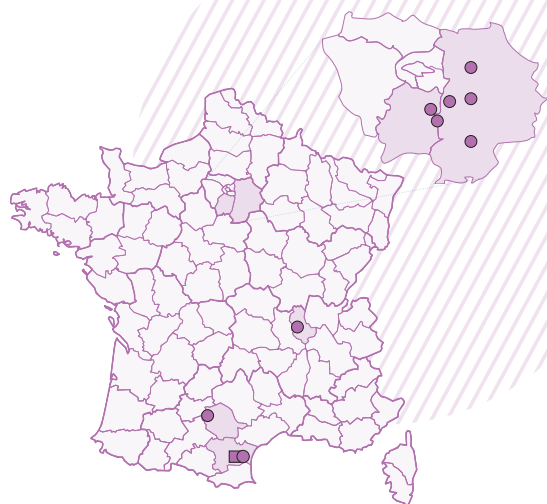
→ UN PLAN D'ACTION, UN LEVIER DE PILOTAGE PARTAGÉ

Construit en 2025 de manière concertée avec les directions d'EHPAD, le plan de consolidation financière constitue un levier structurant. Il permet d'anticiper et de piloter les effets de contraintes largement exogènes (inflation, tensions sur les métiers de l'humain...), tout en définissant des trajectoires adaptées aux réalités de chaque établissement.

Il favorise ainsi l'alignement des priorités, la lisibilité des décisions et la dynamisation d'une culture partagée du pilotage.

→ DES PROCESS ET DES OUTILS RENFORCÉS AU SERVICE DES ÉTABLISSEMENTS

Parallèlement, un travail d'harmonisation et d'optimisation des process a été engagé sur les fonctions clés : admissions, facturation, ressources humaines et achats. Cette dynamique permet de sécuriser les organisations, de renforcer la cohérence du pôle et de consolider les repères dont disposent les établissements pour se projeter avec confiance dans l'avenir.



ÎLE-DE-FRANCE

DIRECTRICE RÉGIONALE :
Dounia BENNANI

ESSONNE

Résidence Les Tisserins

Directrice : Estelle HURAY

Résidence Hippolyte Panhard

Directrice : Dounia BENNANI

SEINE-ET-MARNE

Résidence Les Patios de l'Yerres

Directrice : Élodie ARIDJ

Résidence Le Parc Fleuri

Directrice : Laura FERNANDES

Résidence Les Brullys

Directrice : Magali

FÊNELON- 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

NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DES PRATIQUES INNOVANTES AU SERVICE DU BIEN VIEILLIR

Les outils numériques occupent une place croissante au sein des EHPAD de France Horizon, au service de la prévention, du bien-être des résidents et de l'amélioration des pratiques professionnelles.

En 2025, cette dynamique s'est renforcée grâce à un appel à projets régional initié par l'ARS Île-de-France dédié à l'innovation organisationnelle fondée sur des solutions technologiques et numériques.

Dans ce cadre, le projet « **Bien Vieillir Connect** », mené par la direction régionale francilienne en partenariat avec l'entreprise Telegrafik, figure parmi les six initiatives retenues. Ce projet expérimental sera déployé en 2026 dans cinq EHPAD franciliens de l'association et visera à mieux repérer les situations à risque, fiabiliser les informations de santé transmises et renforcer la coordination des équipes.

Il reposera sur deux dispositifs complémentaires :

- « **Alert Me** » : solution de détection fondée sur l'intelligence artificielle, elle permettra d'améliorer la détection précoce des chutes chez les résidents les plus vulnérables.
- « **Care me Check** » : dispositif de téléconsultation et de relevé des constantes médicales, il contribuera à fiabiliser et à sécuriser la transmission des données de santé, grâce à leur intégration directe dans le logiciel de soins partagé par les équipes.



COPIL régional de lancement du projet « Bien Vieillir Connect » réunissant les directions et professionnels de 5 de nos EHPAD Franciliens.



Parallèlement, différents EHPAD développent des usages numériques à visée ludique et thérapeutique :

- À l'EHPAD La Tour, un écran interactif permet de stimuler les fonctions cognitives et la motricité à travers des activités adaptées aux capacités de chaque résident.
- Dans les EHPAD Les Patios de l'Yerres, Le Parc Fleuri et Les Brullys, des projets de déploiement de lunettes de réalité virtuelle donneront lieu à des expérimentations en 2026. Utilisées dans le cadre d'activités collectives, ces technologies immersives visent notamment à réduire l'anxiété, favoriser le bien-être et soutenir la stimulation cognitive à travers des expériences culturelles et sensorielles.

PERSPECTIVES 2026

- Finaliser la mise en œuvre du tarif différencié dans l'ensemble des établissements.
- Déployer les expérimentations de dispositifs numériques à visée thérapeutique et ludique.
- Ancrer le plan de consolidation financière, les nouveaux process et outils de gestion harmonisés dans un fonctionnement pérenne et partagé.
- Renforcer le suivi de l'activité et les indicateurs de pilotage.



REGARD SUR LA VIE DE NOS EHPAD



[VULAINES SUR SEINE | LES BRULLYS - 77] **LE MAGIC CIRCUS SHOW INVITE À LA FÊTE**

À l'occasion de la fête de fin d'année, la Résidence Les Brullys a réuni résidents, familles et proches autour d'un repas festif ponctué par la venue du Magic Circus Show. Ces moments de convivialité partagée, rythmés par les rires et les échanges, rappellent combien l'animation et le lien familial constituent des piliers essentiels du bien-être en EHPAD. L'événement a pleinement reflété les valeurs portées par l'établissement, plaçant le lien social et la joie collective au cœur de l'accompagnement proposé.



[LAGNY-SUR-MARNE | RÉSIDENTE DE LA MARNE - 77] **"RESTAU IN DOOR", LE REPAS RÉINVENTÉ**

Chaque trimestre, 6 à 8 résidents de la Résidence de la Marne sont invités à un repas au format restaurant : menu choisi en amont avec eux auprès d'un restaurateur partenaire, dressage soigné et ambiance dédiée. Cette co-construction du menu place les résidents au cœur de l'organisation et répond à leurs envies. Au-delà du plaisir alimentaire, ces moments visent à rompre avec le quotidien institutionnel, à soutenir l'estime de soi et à faire de chaque repas un véritable temps de vie partagée.



[MORMANT | LE PARC FLEURI - 77] **UN SÉJOUR À LACANAU POUR S'ÉMERVEILLER À TOUT ÂGE**

Grâce au soutien de la Fondation des Hôpitaux, 14 résidents du Parc Fleuri ont vécu un séjour à Lacanau, auquel ils ont par ailleurs participé à l'organisation. Réunis chaque semaine en comité de séjour, ils ont choisi la destination, sélectionné les activités et confectionné les menus des dîners.

Les professionnels ont assuré l'appui logistique, laissant aux résidents toute la place dans les décisions, faisant de ce voyage une expérience pleinement participative.



[MONTREDON DES
CORBIÈRES | LA TOUR - 11]
**LA MÉDIATION
ANIMALE AU CŒUR
DU LIEN SOCIAL**

Un lundi sur deux,
une quinzaine de résidents se retrouvent autour d'une médiatrice animale... et de ses animaux ! Chien, lapins, furets, cochons d'Inde : la salle est organisée pour favoriser les interactions directes entre les résidents et les animaux, dans un cadre sécurisé et adapté. Une approche particulièrement bénéfique pour les personnes présentant des troubles physiques, émotionnels, comportementaux ou cognitifs.



[LE COUDRAY-MONTCEAU |
HIPPOLYTE PANHARD - 91]
**UNE CÉRÉMONIE POUR HONORER
DES PARCOURS D'EXCEPTION**

À la résidence Hippolyte Panhard, trois professionnelles ont été distinguées par la remise de médailles du travail en présence du président Hubert Valade, du directeur général Nabil Neffati et de 80 collègues, résidents et proches. Chantal Abrhunosa, Gaby Moucou et Léonie Makangila cumulent à elles trois plus de 90 années d'engagement au service des personnes âgées, illustrant combien fidélité et transmission sont des piliers essentiels de la qualité de vie en EHPAD.



[FEYZIN | LA MAISON FLEURIE - 69]
**LE THÉÂTRE AU CŒUR
DE LA RÉSIDENCE**

Grâce à un partenariat avec La Machinerie, théâtre de Vénissieux, la résidence La Maison Fleurie a accueilli en décembre 2025 le spectacle « Conter Fleurette », interprété par des comédiens de l'École de la Comédie de Saint-Étienne. Proposé aux résidents de l'EHPAD et du CHRS, cet événement a favorisé les échanges intergénérationnels lors d'un temps de discussion avec les artistes, suivi d'un repas partagé.



[GAILLAC | LES 7 FONTAINES - 81]

OCTOBRE ROSE : LA RÉSIDENCE SE MOBILISE CONTRE LE CANCER DU SEIN

À l'occasion d'Octobre Rose, la résidence Les 7 Fontaines a organisé des repas réunissant résidents, familles et professionnels au profit de la lutte contre le cancer du sein, **reversant 50% des recettes des repas « visiteurs » à la Ligue contre le cancer**. Cette mobilisation collective a une résonance particulière au sein de l'établissement, où la grande majorité des résidents et des professionnels sont des femmes. Elle illustre la volonté de la résidence de s'engager au-delà de ses murs, en faisant de la solidarité un axe concret de sa vie collective.



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

LE VÉLO TRIPORTEUR POUR FAVORISER L'OUVERTURE SUR L'EXTÉRIEUR

Aux Patios de l'Yerres, des balades en vélo triporteur sont organisées deux fois par semaine : le mardi avec des bénévoles de l'association « Bénévolent Vôte », le samedi avec des bénévoles de la Croix-Rouge. À chaque sortie, trois accompagnateurs encadrent deux résidents, garantissant sécurité et attention individualisée. Ce dispositif permet à chacun de quitter l'établissement régulièrement et de redécouvrir son environnement de proximité, grâce à un engagement bénévole ancré dans le territoire.

[EVRY-COURCOURONNES | LES TISSERINS - 91]

UNE RESSOURCERIE AU CŒUR DE LA VIE DE QUARTIER

Depuis plus de deux ans, l'EHPAD Les Tisserins développe un partenariat avec la Ressourcerie du Dragon, à cinq minutes à pied de l'établissement. Chaque semaine, les résidents s'y retrouvent pour « la sortie du mercredi » : achats solidaires, ateliers de recyclage et moments de convivialité.

Tous les trois mois, une friperie éphémère s'installe dans les locaux de l'EHPAD. Une convention de partenariat a été signée en septembre 2025 pour structurer ces initiatives.





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

**PROTÉGER LES PERSONNES,
ACCOMPAGNER LES PARCOURS**



PÔLES INCLUSION SOCIALE ASILE & INTÉGRATION

Permettre à chaque personne en situation de vulnérabilité de bénéficier d'un accueil digne et d'un accompagnement vers l'autonomie sociale constitue le cœur de l'engagement de France Horizon.

A travers ses dispositifs d'hébergement et d'accompagnement social, l'association accompagne des personnes isolées et des familles confrontées à la précarité et à l'exclusion, en tenant compte de leurs parcours, de leurs besoins et de leurs potentialités.

En lien étroit avec les services de l'État et les collectivités locales, France Horizon conçoit et met en œuvre des réponses adaptées à chaque territoire, afin de favoriser l'accès au logement, l'inclusion et l'autonomie durable des personnes accompagnées.

NOTRE ACTION

2025 EN CHIFFRES



35 579
PERSONNES ACCUEILLIES,
HÉBERGÉES
ET/OU ACCOMPAGNÉES



179
ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS



704
PROFESSIONNEL.LES
(661 ETP)



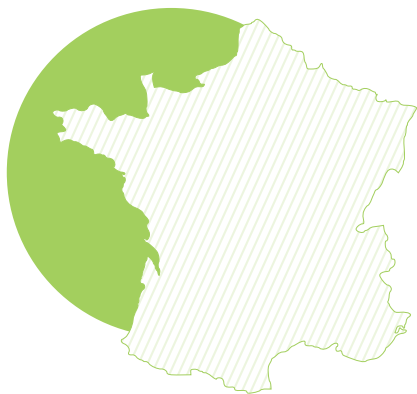
86,6
MILLIONS D'EUROS
PRODUIT DES ACTIVITÉS



12 941
MESURES ET PLACES
D'ACCUEIL,
D'HÉBERGEMENT ET/OU
D'ACCOMPAGNEMENT



7 188
PERSONNES BÉNÉFICIENT
CHAQUE NUIT
D'UN HÉBERGEMENT



LE RÉCAP' DE L'ANNÉE EN CHIFFRES

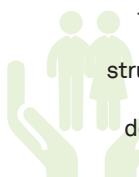
INCLUSION SOCIALE : DE LA RUE AU LOGEMENT ET À L'EMPLOI

123 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

17 456 PERSONNES ACCUEILLIES,
HÉBERGÉES ET ACCOMPAGNÉES

FACE À L'URGENCE SOCIALE

Auprès des personnes isolées et familles sans domicile – relevant du droit commun ou à droits incomplets – orientées par les SIAO, France Horizon déploie des structures de mise à l'abri et d'hébergement d'urgence inconditionnel permettant de subvenir aux besoins de première nécessité et d'accompagner vers l'accès aux droits. Lorsque cela est possible, ces accueils se concluent par une orientation vers un dispositif d'hébergement et d'accompagnement pérenne.



24 CHU
[1879 places]

129 places de
stabilisation

181 places
DANH - ALTHO

150 maraudes
réalisées

140 places
d'urgence
hivernale

4 accueils
jour / nuit
[**143** places]

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

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.



15 CHRS
[1099 places]

229 mesures
ALT

PLUS DE
1 400 logements diffus
accompagnés

980 mesures
ASLL

389 mesures
AVDL

2 dispositifs
de Prévention
des Expulsions
Locatives

258 mesures
IML

1 Maison Relais

210 places
SDS

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...



7 services
emplois

2 AAVA

1 298 mesures
d'accompagnement
RSA

ASILE & INTÉGRATION : RÉPONDRE AVEC HUMANITÉ AUX ENJEUX MIGRATOIRES

FACE À L'URGENCE HUMANITAIRE

Que ce soit à l'occasion de crises internationales (Ukraine, Gaza...) ou d'opérations de mise à l'abri locales (campements, squats...), les équipes de France Horizon déploient à la demande des services de l'Etat 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.



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 dans la perspective de l'obtention d'une protection internationale.



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...



DÉBOUTÉS : ACCOMPAGNER LES RETOURS VOLONTAIRES

Pour les personnes déboutées adhérant au programme de retour volontaire de l'OFII, France Horizon gère des établissements financés par l'Etat et déployant un hébergement temporaire, un accompagnement social ainsi qu'un accompagnement dans l'élaboration de leur projet de retour.



56 ÉTABLISSEMENTS, DISPOSITIFS
ET PROGRAMMES

18 123 PERSONNES ACCUEILLIES,
HÉBERGÉES ET ACCOMPAGNÉES

Ukraine (personnes hébergées
et accompagnées en 2025) **200** personnes

Accueil d'ayants droit évacués
par le Centre de crise
et de soutien du MEAE **153** personnes

6 CAES
[**659** places]

12 HUDA
[**769** places]

7 CADA
[**627** places]

1 ACCUEIL DE JOUR
[**39869** entrées]

240 places TEMPO
et PAAP'DAPI

1 CHU MNA
[**40** places]

4 CPH
[**241** places]

1 centre d'accueil
temporaire
[**40** places]

225 réfugiés réinstallés

340 mesures RSA
allophone

2 programmes AGIR
[**785** mesures]

1 DAMIE
[**144** places]

2 CPARV [**165** places]

COMPRENDRE LES DYNAMIQUES DE L'ANNÉE 2025

QUALITÉ, ÉVOLUTIONS ET IMPACTS

L'année 2025 a été marquée par le développement de nouvelles capacités d'accueil, la consolidation de la qualité des accompagnements et la poursuite de projets structurants au service des publics accompagnés. Dans un contexte d'évolution des politiques publiques de solidarité, d'asile et d'intégration ainsi que de leurs modalités de financement, les établissements et dispositifs du pôle ont poursuivi leur adaptation.

France Horizon s'attache à intégrer ces évolutions tout en contribuant aux réflexions du secteur, en faisant remonter les réalités observées sur le terrain auxquelles les personnes accompagnées font face, notamment en matière d'accès aux soins, au logement et à l'autonomie.

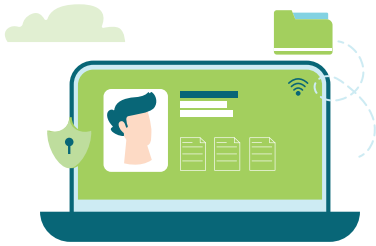
Ces avancées reposent avant tout sur l'engagement des 700 professionnels du pôle —équipes sociales, techniques, administratives, de gestion et d'encadrement appuyées de la direction nationale des activités— dont les compétences et l'engagement permettent chaque jour de transformer les politiques de solidarité en réponses concrètes au bénéfice des personnes les plus vulnérables.

FACE AUX BESOINS DES TERRITOIRES MAINTENIR ET DÉVELOPPER NOS CAPACITÉS

Dans un contexte marqué par des besoins croissants en solidarité, l'association a conforté, au plus près des territoires, l'action de ses 179 établissements et dispositifs afin d'accompagner les parcours dans leur globalité : de la sortie de rue à l'accès au logement, jusqu'à l'insertion sociale et professionnelle.



- Ouverture de **14 nouveaux dispositifs**, représentant **566 places**, notamment en CHU et IML.
- Afin de sécuriser et pérenniser leurs actions, plusieurs établissements ont également fait l'objet d'une contractualisation CPOM, offrant davantage de lisibilité et de stabilité aux dispositifs déployés. Des places de CHU ont également été transformées en CHRS, et des places d'HUDA en CADA.
- L'association contribue activement aux objectifs de son plan d'avenir partagé (voir page 19) en développant des actions relatives au Logement d'Abord. En 2025, plus de 1 000 **ménages ont été accompagnés** dans le cadre de dispositifs (bail glissant, sous-location, intermédiation locative...) permettant d'offrir à des ménages fragilisés un accès sécurisé au logement, en les accompagnant vers leur pleine autonomie locative.



DOSSIER UNIQUE DE L'USAGER

UN OUTIL NUMÉRIQUE AU SERVICE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Déployé depuis 2023, le dossier usager numérique a franchi en 2025 une étape structurante avec la réalisation d'un **premier bilan national**, conduit établissement par établissement. Ce travail a permis d'évaluer le niveau d'appropriation de l'outil par les équipes, son intégration dans les pratiques quotidiennes, et les ajustements nécessaires au regard des réalités de terrain.

Plusieurs avancées concrètes en ont découlé :

- **création de nouveaux supports** (guides, webinaires, formations),
- **adaptation du logiciel à certains attendus des financeurs** relatifs aux indicateurs,
- **développement de modules complémentaires** (gestion des stocks, maintenance, accueil de jour, suivi des participations financières et des dettes...).

En 2026, la dynamique se poursuivra autour de deux priorités : renforcer la qualité et la fiabilité des données – essentielles au pilotage interne comme aux dialogues de gestion – et approfondir l'accompagnement des équipes dans l'appropriation de l'outil. Des formations/webinaires mensuelles seront ainsi déployées afin de consolider les usages.

Au-delà de sa dimension technique, le dossier usager numérique constitue un levier de modernisation de l'action sociale. Il contribue à améliorer le pilotage, l'objectivation des activités à l'échelle nationale et régionale, et à sécuriser les parcours des personnes accompagnées.

AUPRÈS DES FEMMES ISOLÉES EN SITUATION DE GRANDE VULNÉRABILITÉ

UN SAVOIR-FAIRE SPÉCIFIQUE

Les équipes de France Horizon ont développé une expertise reconnue dans l'accueil et l'accompagnement des femmes en situation de grande vulnérabilité, à travers plusieurs dispositifs spécialisés déployés notamment en Île-de-France, à Marseille ou en Pays-de-la-Loire.

Pour chaque situation (voir ci-dessous), l'accompagnement repose sur **une approche globale et individualisée**, articulant mise à l'abri sécurisée, accès aux droits, suivi sanitaire, soutien à la parentalité ou encore prévention et prise en charge des violences.

Des partenariats étroits avec les acteurs de santé – PMI, EMPP, équipes psychiatriques, maternités – garantissent une continuité de prise en charge adaptée aux besoins spécifiques de ce public.

Au-delà de la réponse à l'urgence, ces dispositifs visent **à construire les conditions d'une autonomie durable**, en accompagnant chaque personne dans son parcours de reconstruction.

Dans cette dynamique, France Horizon entend poursuivre le développement de solutions dédiées aux femmes en situation de précarité, en rendant visibles leurs besoins spécifiques et en proposant, aux côtés des services de l'État, des réponses adaptées.



500 PLACES D'HÉBERGEMENT DÉDIÉES

- FEMMES ENCEINTES OU SORTANT DE MATERNITÉ SANS DOMICILE
- FEMMES ISOLÉES SANS DOMICILE AUX VULNÉRABILITÉS MULTIPLES (VIOLENCES, PRÉCARITÉ, ADDICTIONS)
- MÈRES ISOLÉES EN SITUATION DE GRANDE PRÉCARITÉ
- FEMMES VICTIMES DE VIOLENCES CONJUGALES
- MÈRES SANS DOMICILE AVEC ENFANT(S) EN SITUATION DE HANDICAP

DÉMARCHE QUALITÉ

12 NOUVELLES ÉVALUATIONS MENÉES

En 2025, douze évaluations ont été menées au sein des établissements : DAMIE de Macon, CHRS d'Angers, du Mans et de Nantes, CHRS et CPH de Grenoble, CADA de Laval, CHRS de Feyzin, CHRS de Cholet, CHRS Horizon Jeunes de Paris, CHRS de Vaujours et CPH de Sarcelles.

Préparées avec rigueur par les équipes, ces évaluations ont permis de dresser une photographie à un instant donné de la conformité aux exigences du nouveau référentiel de la HAS. Elles mettent en lumière de nombreux points forts, notamment :

- la qualité de l'accompagnement proposé,
- la maîtrise des dispositifs,
- la connaissance des droits des personnes.

Les évaluations ont également permis d'identifier des axes de progression, en particulier sur la gestion des événements indésirables, le traitement des plaintes et réclamations ainsi que la gestion de crise.

Dans cette perspective, des outils nationaux ont été développés en 2025 (voir page 16) et seront progressivement appropriés par les équipes en 2026, afin de renforcer les pratiques et d'accompagner les équipes dans une logique d'amélioration continue.

AGIR ENSEMBLE PARTICIPER AUX DÉBATS DU SECTEUR

À travers sa participation aux réseaux associatifs et aux instances de dialogue avec les pouvoirs publics, l'association s'inscrit pleinement dans les espaces de concertation dans l'objectif de contribuer activement aux réflexions sur les évolutions des politiques publiques du logement, de l'inclusion et de l'intégration.

A titre d'exemple, le groupe de travail « Migrations » mené par la DGEF constitue un espace clé d'analyse et d'échange, permettant d'appréhender les évolutions des enjeux nationaux et européens dans un contexte international en mutation.

France Horizon participe également à de nombreux travaux (journées d'étude, séminaires, enquêtes) portant sur des thématiques majeures telles que la santé des personnes exilées, l'hébergement et l'accompagnement des femmes, les conditions de vie des personnes sans domicile ou encore la sécurité alimentaire en structure.

Enfin, les directions régionales et les établissements jouent un rôle essentiel dans cette dynamique, en participant activement aux instances locales aux côtés des services de l'État, des collectivités et des partenaires associatifs.

- Ces espaces permettent de valoriser les constats issus du terrain, de renforcer la veille sectorielle et juridique, et de contribuer à la remontée d'informations auprès des pouvoirs publics.



FRANCE HORIZON PARTICIPE AUX...

- ... réunions des directions générales associatives organisées par le ministre du Logement.
- ... travaux menés par la DGEF et la DIHAL : réforme de la tarification - pacte européen Asile - Plan Logement d'Abord - évolution du cahier des charges en CADA...
- ... groupes de travail de la FAS : « Migration » - « Logement ».
- ... réunions du « Collectif des Associations pour le Logement ».
- ... différentes instances locales étatiques (DDETS, OFII, Préfectures...) et des fédérations associatives.

AUX COTÉS DU CENTRE DE CRISE ET DE SOUTIEN DU MEAE

UN ENGAGEMENT HISTORIQUE LORS DES CRISES

Forte de son expertise dans l'accueil des Français de l'étranger lors d'opérations de rapatriement d'urgence, France Horizon reste pleinement mobilisé aux côtés du MEAE lors du déploiement de missions humanitaires portées par l'État. La mobilisation déployée lors du conflit en Ukraine en constitue une illustration majeure : jusqu'à **2 618 places d'hébergement temporaire** ont été ouvertes au plus fort de la crise. En 2025, l'association accompagne encore une centaine de ménages, en Pays-de-la-Loire notamment vers des solutions de logement durables, dans un contexte de réduction des capacités décidée par l'État.

Par ailleurs, **153 personnes évacuées de l'étranger ont été accueillies en 2025**, principalement des ayants droit et des agents de droit local exposés à des risques dans des territoires en guerre. Des accueils permis par la mobilisation des équipes de la direction générale, de la direction francilienne et de l'ensemble des directions locales auprès desquelles sont orientées ces publics suivant les places disponibles.



PERSPECTIVES 2026

- **Poursuivre un développement maîtrisé**
En lien avec les besoins des territoires et les politiques publiques
- **Renforcer la maîtrise des outils numériques**
Déployer des webinaires adaptés aux pratiques et consolider l'exploitation des données au service du pilotage.
- **Développer le partage d'expériences**
Organiser des temps d'échanges thématiques pour valoriser et diffuser les initiatives de terrain.
- **Structurer une boîte à outils commune**
Mieux centraliser les ressources, harmoniser les supports et développer de nouveaux outils opérationnels.
- **Mieux valoriser les parcours accompagnés**
Approfondir la connaissance des trajectoires pour adapter les réponses et capitaliser sur les pratiques efficaces.
- **Stabiliser et sécuriser l'activité**
S'inscrire dans des démarches pluriannuelles (CPOM) et accompagner l'évolution des dispositifs, notamment la transformation des places HUDA en CADA, et de CHU en CHRS.

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 réfugiés.

CERGY

VILLIERS-LE-BEL

SARCELLES

MONTMORENCY

DIRECTION
RÉGIONALE
VILLEPINTE

ST-DENIS

VAUJOURS
BOBIGNY

VINCENNES

CHOISY-LE-ROI

PARIS [75]

DIRECTEUR ADJOINT DE TERRITOIRE
Shyqyri SELIMAJ

Accueil de jour « Cité » - 4^e
Hommes exilés

CHRS Horizon Jeunes - 11^e

CHRS Horizon Femmes - 18^e ①
Femmes enceintes, sortant
de maternité, femmes seules

CHU Julien Lacroix - 20^e
Femmes seules

CHU Vincennes
Familles et femmes seules

CHU Choisy-le-Roi
Familles

CHU Horizon des Possibles - 17^e
Familles avec enfant confronté à un TND

CHU Rouvier - 14^e ①
Familles & hommes en situation
de grande marginalité

CAH Charles-de-Gaulle - 20^e
Halte de nuit Familles | CHU Familles

Dispositif "Passer'Elles"
Femmes aux vulnérabilités multiples

CHU Minimes - 4^e
Hommes en situation de grande
marginalité et familles (fermeture fin
2025)

*FEFSM : Femmes enceintes et femmes sortant
de maternité

① Dispositifs ouverts en 2025

SEINE-SAINT-DENIS [93]

CHRS Familles à Vaujours
Rapatriés | Urgence (FEFSM*) |
Insertion | Stabilisation

ALT Vaujours

Domiciliation Vaujours
**Centre d'hébergement
de stabilisation « Jacques Salvator »
d'Aubervilliers**
Tous publics dont isolés précaires

Service AVDL

**CHU Femmes victimes de violences,
avec enfants**

CHU G. Philippe
Familles | FEFSM* | Femmes seules

CHU Sevran
FEFSM

Dispositif annexe
Dispositif d'accueil temporaire hivernal

VAL D'OISE [95]

DIRECTEUR ADJOINT DE TERRITOIRE
Frédéric LERMOYER

CAES Cèdre Bleu Sarcelles

CPH Sarcelles
Hommes isolés

HUDA Montmorency
Hommes isolés

HUDA Ecouen
Hommes isolés

CHU Genottes
Couples & femmes avec enfants

CHU Nouvel Horizon
Hommes isolés en situation de grande
marginalité

CHU de transition "The Sun"
Hommes isolés BPI accompagnés
vers le logement

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

150 PROFESSIONNELS

34 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

28,1 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

1 955 PLACES D'ACCUEIL,
D'HÉBERGEMENT
ET D'ACCOMPAGNEMENT

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

URGENCE SOCIALE

DES ACTIONS CONFORTÉES AUPRÈS DES PUBLICS SPÉCIFIQUES

Parmi les personnes confrontées à la précarité, certaines présentes des vulnérabilités qui nécessitent des réponses dédiées. Depuis plusieurs années, les équipes franciliennes intensifient leur action auprès de ces publics spécifiques en déployant des réponses adaptées, intégrant compétences, méthodes et partenariats dédiés à la parentalité, à la maternité, au handicap ou encore aux situations de violences subies.

Déployés en partenariat avec la DRIHL et les acteurs locaux, ces centres d'hébergement d'urgence (CHU) offrent un lieu sécurisé, l'accès aux besoins de première nécessité ainsi qu'un accompagnement social en vue d'une sortie positive vers l'emploi, le logement ou un dispositif d'accompagnement pérenne.

En 2025, plusieurs initiatives ont consolidé cette action, parmi lesquelles :

- **L'ouverture du CHU Rouvier** (Paris 14^e) en mars 2025, lequel déploie 66 places auprès de familles ainsi que des hommes en situation de grande marginalité.
- **Le CHU Horizon des Possibles** (Paris 17^e) dans sa troisième année de fonctionnement, dont l'activité et l'ancrage local auprès des familles avec enfant en situation de handicap ont été confortés.
- **Le dispositif innovant Passer'Elles**, avec 14 sorties positives de femmes confrontées à des vulnérabilités multiples (violences, dépendances, errance...) vers des CHRS, résidences sociales, logements sociaux ou cures.

En 2026, le Service de mise à l'abri provisoire (SMAP) Vouillé – Paris 15^e –, ouvert en partenariat avec la Ville de Paris, viendra renforcer ces actions avec 231 places dédiées aux femmes isolées, familles et jeunes majeurs.

12 CHU (GÉNÉRALISTES
ET SPÉCIFIQUES)

1 955 PERSONNES
HÉBERGÉES ET
ACCOMPAGNÉES

- Familles et mères isolées
- Femmes enceintes et sortant de maternité
- Familles avec enfant en situation de handicap
- Femmes victimes de violence
- Grands marginaux



ACCUEIL DE JOUR «CITÉ»

PRÈS DE 40000 ENTRÉES EN 2025

Au cœur de la capitale, l'accueil de jour « Cité », est un acteur social et humanitaire essentiel auprès de publics en situation d'exil confrontés à une précarité extrême.

Avec 39 869 passages en 2025, soit une hausse de près de 22 % par rapport à 2024, l'équipe s'est organisée afin d'être en mesure de répondre aux besoins immédiats – dans la limite des 50 places en simultané : 130 à 150 repas distribués chaque jour, 810 douches par mois, laverie, orientations vers les acteurs de

santé, conseils sur les démarches désormais largement numériques, etc.

Outre ces soutiens « passagers », plus de 1 200 personnes bénéficiaires d'une protection internationale ont bénéficié d'un accompagnement social approfondi relatif à la mise à l'abri et hébergement, l'accès aux droits, l'accès au logement et à l'emploi.

En parallèle, la structure a orienté plus de 500 personnes vers les dispositifs fléchés par les autorités publiques.

39 869
ENTRÉES

+ 22%

33 000 REPAS
DISTRIBUÉS

530 ORIENTATIONS
EN CAES NOTAMMENT

1 260 BPI
ACCOMPAGNÉS

ÎLE-DE-FRANCE

HÉBERGEMENT D'INSERTION

UN TROISIÈME CHRS FRANCILIEN, DÉDIÉ AUX FEMMES

Depuis le 1^{er} janvier 2025, le **CHU Horizon des Femmes** a été converti en **centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS)** et intégré au **CPOM Île-de-France 2022-2026**, en articulation avec le CHRS Horizon Jeunes. Cette évolution s'inscrit dans la démarche de transformation des CHU en CHRS et dans le cadre du CPOM préexistant en Seine-Saint-Denis. Elle vient compléter l'offre existante en matière d'hébergement d'insertion, aux côtés du CHRS généraliste de Vaujours et du CHRS dédié aux jeunes majeurs de Paris.

Cette évolution vise à **perenniser un accompagnement adapté auprès de femmes enceintes, de femmes sortant de maternité, et de femmes seules, confrontées à la précarité, et sans domicile**. Un protocole d'accord tripartite associant la DRIHL 75, le SIAO 75 et France Horizon a été élaboré en septembre 2025 afin de sécuriser les orientations et de garantir la fluidité du dispositif. Par ailleurs, la participation des personnes hébergées a été renforcée avec la mise en place d'un Conseil de la vie sociale à la suite d'élections organisées au sein de l'établissement.



QUALITÉ

DONNER LA PAROLE POUR MIEUX ACCOMPAGNER

Lancée à l'été 2025 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue, le **questionnaire annuel de satisfaction** a été diffusé auprès des publics accueillis au sein des 22 centres d'hébergement franciliens, et de l'accueil de jour. Cette enquête visait à recueillir leur appréciation sur différents aspects de l'accompagnement : conditions d'accueil, accompagnement social, sécurité ou encore vie collective.

Les résultats ont fait apparaître **un niveau de satisfaction globalement positif, tout en mettant en lumière des pistes d'amélioration** pour certains centres. Ces enseignements ont permis aux équipes d'élaborer des plans d'action ciblés, dont le déploiement est engagé afin de renforcer encore la qualité de l'accompagnement proposé.

VAL D'OISE : ASILE ET INTÉGRATION

ADAPTER LES DISPOSITIFS AUX RÉALITÉS DU TERRITOIRE

Sur le territoire du Val-d'Oise, France Horizon déploie un ensemble de dispositifs (CAES, HUDA, CPH) couvrant l'intégralité du parcours des personnes relevant de l'asile et de la protection internationale, de la première mise à l'abri jusqu'à l'accès au logement autonome. L'année 2025 a confirmé la complémentarité de ces structures tout en mettant en évidence une tension commune entre la nécessité d'assurer une fluidité des parcours et les contraintes d'un territoire où l'accès au logement demeure structurellement contraint.

Plusieurs évolutions ont marqué l'année :

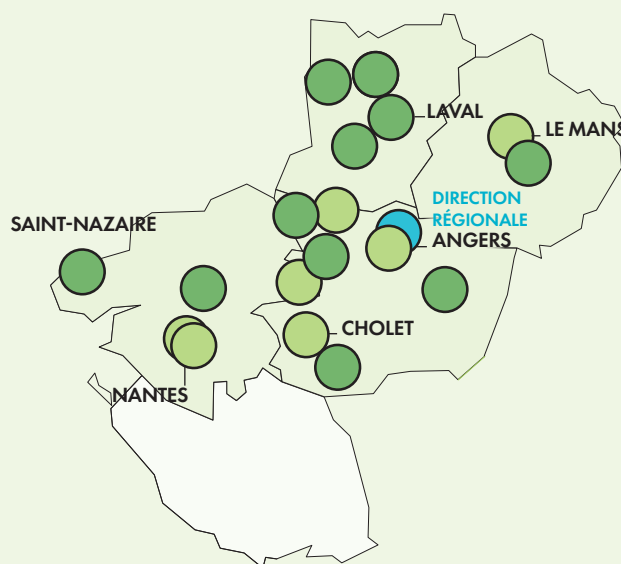
- À Montmorency, un **vaste chantier de réhabilitation** conduit en milieu occupé a permis de moderniser durablement les conditions d'accueil de l'HUDA (chambres rénovées, cuisine, local médicalisé, épicerie solidaire...) tout en maintenant la continuité de l'accompagnement malgré une capacité réduite.
- Le CAES de Sarcelles a quant à lui amorcé un **repositionnement structurant vers l'accueil prioritaire des bénéficiaires de la protection internationale**, en lien avec les enjeux d'insertion et d'accès au logement.
- Le CPH a franchi une étape qualité déterminante avec son évaluation HAS, mobilisant l'ensemble des équipes autour d'un plan d'amélioration continue.
- Les HUDA d'Écouen et de Montmorency ont engagé une **réflexion préparatoire en vue d'une transformation de leurs places en CADA à l'horizon 2027**.

PAYS-DE-LA-LOIRE

NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

DIRECTRICE RÉGIONALE
Conception MOUSSEAU-FERNANDEZ

- Établissements dédiés aux publics de droit commun
- Établissements dédiés aux demandeurs d'asile et réfugiés.



LOIRE-ATLANTIQUE [44]

ADJOINT DE DIRECTION
Hervé LARGEAU

Plateforme d'inclusion sociale - Nantes
CHRS | Urgence | IML | Halte Familles |
Service emploi | DANH | Abri de nuit |
IML Trajet

CAES Nantes

CADA Saint-Nazaire

CHU « Hôtel Forum »

CHU « Résidence Gohard »
Personnes à mobilité réduite

Résidence Madeleine¹
Hébergement temporaire de personnes
déplacées d'Ukraine

CHU Saint-Herblain¹

MAINE-ET-LOIRE [49]

ADJOINTE DE DIRECTION
Nabila CARMES

Plateforme d'inclusion sociale - Angers
CHRS | ALT | Accueil de jour Famille |
RSA Allophones | RSA Socio-professionnel |
ASLL | TEMPO | PAAP'DAPI |
DANH | Sous-location | ASLL ADOMA

CHU Saint-Barthélemy¹

Plateforme d'inclusion sociale - Cholet
CHRS | Accueil de jour | Maraudes | RSA |
SAO domiciliation | Sous-location | ASLL |
IML | Veille Logement (SDS) | Action
Logement | DOSMI

CHU Cholet

HUDA Cholet CADA Saumur

ADJOINT DE DIRECTION
Stanislas BLANCHARD

HUDA Angers

HUDA Segré | ALT

LHSS/LAM Segré

Maison relai « La Cité »

CPAR La Pommeraye | CAES

Centre d'hébergement MNA
CAES Cholet

SARTHE [72]

Plateforme d'inclusion sociale - Le Mans
CHRS | DANH | Programme
de mobilité nationale | SAS réfugiés |
Réinstallés

HUDA Le Mans

MAYENNE [53]

ADJOINT DE DIRECTION
Valentin FRANCOIS

HUDA Mayenne

HUDA Ernée

HUDA Laval

CADA Laval

Dispositif RSA



Le Fond Social Européen cofinance les dispositifs
d'accompagnement des bénéficiaires du RSA

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

217 SALARIÉS

**59 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS**

**24,1 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS**

**5 117 MESURES ET PLACES
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT
ET D'ACCOMPAGNEMENT**

13 758 BÉNÉFICIAIRES

¹ Dispositifs ouverts en 2025

PAYS-DE-LA-LOIRE

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

URGENCE SOCIALE

3 NOUVEAUX CHU POUR RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS

Actrice engagée de l'urgence sociale en Pays de la Loire (accueils de jour et de nuit, maraudes, hébergements d'urgence...), France Horizon a renforcé en 2025 ses capacités d'accueil afin de répondre à la pression croissante sur les dispositifs d'hébergement, notamment pour les femmes isolées, les mères seules et les familles.

Cette dynamique s'est traduite par l'ouverture de trois nouveaux centres d'hébergement d'urgence :

- À **Saint-Herblain**, l'ouverture du CHU Atlantis en novembre a permis l'accueil, en moins de six semaines, de 78 femmes et mères isolées avec enfants orientées par le SIAO-115.
- À **Cholet**, 76 places ont été ouvertes en mars sur le site de l'AFPA, principalement destinées à des femmes isolées et des mères avec enfants orientées par le SIAO-115 ou le Conseil départemental ;
- À **Saint-Barthélemy-d'Anjou**, 123 places ont été créées en juin dans un ancien hôtel transformé en CHU, pour accueillir tout public orienté par le SIAO-115 ou le Conseil départemental ;

Au-delà de la mise à l'abri, ces structures proposent un accompagnement global et individualisé vers l'accès aux droits, la scolarisation, l'insertion sociale et professionnelle...

Conçus pour répondre aux besoins spécifiques des publics accueillis, ces nouveaux CHU disposent d'espaces privatifs et collectifs favorisant des conditions d'accueil adaptées et un accompagnement attentif de la vie collective.



ASILE ET INTÉGRATION

ENTRE AJUSTEMENTS ET RENFORCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT

Dans un contexte national d'ajustement du dispositif national de l'asile (DNA), plusieurs évolutions ont marqué l'activité en Pays de la Loire en 2025. L'HUDA de Laval a ainsi vu sa capacité réduite de 20 places en février, à la demande des autorités. À Nantes, la résidence Moncey a également fermé ses portes. Parallèlement, de nouvelles perspectives de développement se dessinent avec **l'ouverture prévue en 2026 de 50 places supplémentaires de CAES** sur le site de l'Hôtel Atlantis à Saint-Herblain.

L'année a également été marquée par le renforcement de l'accompagnement des personnes grâce à **la structuration, à Angers, d'une expertise juridique dédiée au droit des étrangers**. Mise en place en mai 2025, cette fonction permet de mieux sécuriser les parcours administratifs et d'apporter un appui renforcé aux travailleurs sociaux et aux publics dans un contexte de situations juridiques de plus en plus complexes.

Ces évolutions traduisent la volonté de maintenir une offre d'accompagnement adaptée aux besoins des publics, aux réalités des territoires et aux demandes des autorités publiques.

**3 CADA – 305
PLACES**

**2 CAES – 362
PLACES**

**4 HUDA – 352
PLACES**

**RSA ALLOPHONE :
340 MESURES**

**PAAP'DAPI :
50 MESURES**



LHSS/LAM

STABILISER LES PARCOURS DANS UN CONTEXTE MÉDICO-SOCIAL COMPLEXE

Ouverts depuis 2021 au sein de l'ancien hôpital de Segré, les dispositifs LHSS et LAM «Les Hauts de Saint Jean» poursuivent leur mission auprès de personnes sans domicile confrontées à des problématiques de santé lourdes et à une grande précarité sociale. D'une capacité totale de 23 lits, ces structures assurent une prise en charge continue adaptée à des situations médicales, psychiques et sociales complexes.

En 2025, les équipes ont été confrontées à une **complexification médico-sociale croissante**, où les pathologies chroniques (cardio-vasculaires, neurologiques, oncologiques) s'entremêlent à des problématiques de santé mentale, d'addictologie ainsi qu'à des difficultés administratives et sociales majeures. Cette évolution s'est notamment traduite par une hausse des soins techniques et un allongement des durées de séjour, lié au manque de solutions de sortie adaptées.

Dans ce contexte, l'établissement confirme son rôle essentiel d'alternative aux hospitalisations et de stabilisation des parcours. **En 2025, 12 personnes ont été accueillies en LHSS et 21 en LAM, tandis que 34 % des résidents ont accédé à une solution de logement pérenne.**



PARTENARIATS ET COOPÉRATIONS RENFORCER LES RÉPONSES PAR LE TRAVAIL EN RÉSEAU

L'accompagnement des publics s'est également enrichi cette année par le développement de nouveaux partenariats et la consolidation de coopérations locales.

À Nantes, une collaboration avec Médecins du Monde a été mise en place, permettant l'organisation d'ateliers bimensuels de prévention en santé, lesquels abordent notamment les enjeux de santé sexuelle et de santé globale. Ces temps d'échange contribuent à renforcer l'accès à l'information et à la prévention pour des publics souvent éloignés du système de santé.

Par ailleurs, la participation de France Horizon au «Village des Solutions» de l'AFPA à Saint-Herblain s'est inscrite dans une dynamique de synergie avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, favorisant une approche collective des problématiques d'insertion et le renforcement des passerelles vers l'emploi et l'accompagnement social.

Ces initiatives participent ainsi à diversifier et à renforcer les réponses apportées aux personnes accompagnées, en articulant davantage les dimensions sanitaires, sociales et d'insertion.

UKRAINE

ADAPTATION DES DISPOSITIFS

En 2025, France Horizon a conduit, en lien étroit avec les services de l'État et les partenaires locaux, la fermeture définitive du site de l'Hôtel de Pen Bron (Loire-Atlantique), ouvert depuis 2022 dans le cadre de l'accueil des personnes déplacées d'Ukraine et peu adapté pour un hébergement pérenne.

Dès le début de l'année 2025, les équipes sociales de France Horizon ont intensifié l'accompagnement des ménages encore présents, avec pour objectif qu'aucune personne ne se retrouve sans solution à la date de fermeture effective. Cet accompagnement individualisé s'est articulé autour de plusieurs axes :

- **Le renforcement des démarches administratives** : suivi des attestations de protection temporaire (APS), démarches auprès de l'OFII, accès aux droits ;
- **La recherche active de solutions de relogement** vers le parc locatif privé ou social ;
- **L'accompagnement à la mobilité** : facilitation des transferts vers d'autres sites ou territoires disposant de capacités d'accueil.

Les personnes n'ayant pu être réorientées avant la fermeture du site ont été transférées vers un site d'hébergement temporaire nantais, ouvert en partenariat étroit avec la Préfecture de Loire-Atlantique.

OCCITANIE

NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

DIRECTRICE RÉGIONALE

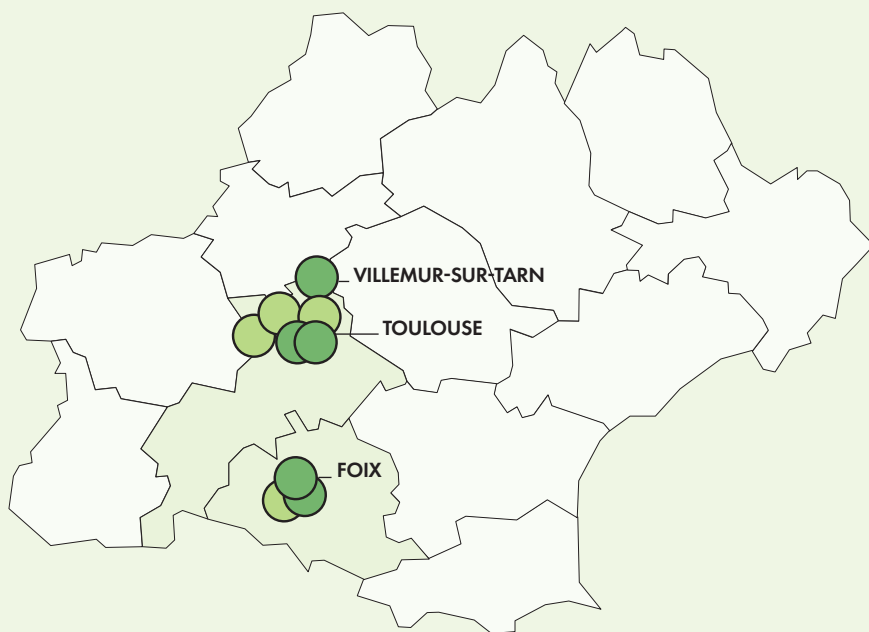
Élodie LIEURES-TOUJA

DIRECTRICE ADJOINTE

Candi COUDERC

● Établissements dédiés aux publics de droit commun

● Établissements dédiés aux demandeurs d'asile et réfugiés.



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) | Relogement ANRU | Service d'insertion professionnelle

CHRS Toulouse

CHU Toulouse et Revel

CHU Bellerive

CADA Toulouse

CADA Villemur-sur-Tarn

HUDA Nord Toulousain

Centre d'hébergement BPI

« La Glacière »

Service civique

Ukraine SAS | IML

SolidariTruck

Dispositif Inser'FLE

ARIÈGE [09]

CADA Foix

CHU Foix

CPH Foix

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

88 SALARIÉS

24 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

8,5 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

1 522 MESURES ET PLACES
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT
ET D'ACCOMPAGNEMENT

2431 BÉNÉFICIAIRES

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

URGENCE SOCIALE

UNE ACTION RENFORCÉE AUPRÈS DES PLUS VULNÉRABLES

En 2025, les 3 CHU de France Horizon ont conforté leur action en Occitanie, au service des personnes en situation de grande vulnérabilité. Au-delà de l'hébergement, les équipes déploient – comme cela est par exemple le cas au CHU de Foix, lequel accueille notamment des hommes isolés – un accompagnement global vers l'accès aux droits, aux soins, au logement et à l'emploi, tout en faisant face à des défis persistants : manque de logements accessibles, tensions sur les orientations, difficulté d'accès aux soins...

L'année a notamment été marquée par la **transformation du CHU Bellerive**. À la suite de la restitution des locaux, l'hébergement collectif a laissé place à un fonctionnement en logements diffus sur Toulouse, avec une équipe sociale désormais intégrée à la direction régionale.

Le CHU Toulouse-Revel (229 places en logements diffus), a également connu plusieurs évolutions structurantes : renouvellement partiel de l'équipe, redéfinition des missions, actualisation du projet de service et des procédures internes. La participation des personnes hébergées a par ailleurs été renforcée grâce à la mise en place de nouveaux espaces d'expression et de concertation.



3 CHU

**377 PERSONNES
HÉBERGÉES ET
ACCOMPAGNÉES**



**50% DES MÉNAGES
DU CHRS ONT UNE
PERSONNE PORTEUSE
D'UN HANDICAP**

HANDICAP, MÈRES ISOLÉES, LGBT+

REGARDS SUR L'ÉVOLUTION DES BESOINS ET DES PUBLICS ACCOMPAGNÉS

En 2025, les dispositifs de France Horizon ont été confrontés à une évolution marquée des profils accueillis, illustrant la diversification et la complexification croissantes des situations de vulnérabilité.

- **Au sein du CHRS, la question du handicap s'est affirmée comme une réalité prégnante** : désormais, un ménage sur deux bénéficie d'une reconnaissance MDPH, ce qui a conduit les équipes à repenser en profondeur les modalités d'accompagnement, tant pour les adultes que pour les enfants.
- **Le CADA de Villemur** a quant à lui franchi une étape importante en ouvrant **des places dédiées à l'accueil de personnes transgenres**, amorçant ainsi une réflexion de fond sur l'inclusion de genre dans les pratiques professionnelles.
- **En Ariège, à Foix, la hausse de 33%** des familles monoparentales témoigne d'une précarité grandissante chez les mères isolées, public particulièrement exposé à l'isolement et requérant un accompagnement soutenu.

OCCITANIE



PARCOURS : Mohamed, devenu « opérateur secteur mécanique » après son stage

**80 % DES PARTICIPANTS
AU DISPOSITIF INSER'FLE
ACCÈDENT À UN EMPLOI
OU UNE FORMATION**



Flashez ce QR Code
pour lire la vidéo



ACCÈS ET MAINTIEN DANS LE LOGEMENT

DES DISPOSITIFS COMPLÉMENTAIRES POUR PRÉVENIR LES RUPTURES

Face à des situations locatives dégradées – impayés, conflits avec les bailleurs, difficultés de gestion du logement – les équipes ont renforcé ces dernières années leurs actions de prévention des expulsions. L'objectif : **intervenir en amont afin d'éviter les ruptures de parcours résidentiels grâce à un accompagnement social, budgétaire et juridique adapté.**

Plusieurs dispositifs complémentaires ont structuré cette action en 2025 :

- En partenariat avec l'**ADIL 31**, les équipes ont renforcé leur expertise juridique afin d'accompagner les ménages confrontés à des procédures contentieuses ;
- Le dispositif **AVDL PREVEX** accompagne les situations d'expulsion imminente vers la recherche de solutions de logement adaptées ;
- Le **bail glissant PREVEX** propose une solution transitoire pour les ménages prioritaires DALO les plus fragiles, via un bail porté temporairement par France Horizon avant un accès autonome au logement.

Au-delà de la prévention des expulsions, les dispositifs d'**AVDL** et d'intermédiation locative ont permis d'accompagner près de **800 personnes** dans l'accès ou le maintien au logement, en lien avec des bailleurs publics et privés. Parmi les nouveautés 2025, le dispositif de « diagnostics Flash », lancé en octobre avec l'UCRM, intervient auprès des 2 200 personnes hébergées à l'hôtel dans l'agglomération toulousaine. Des travailleurs sociaux réalisent directement sur site un diagnostic individualisé afin de favoriser l'orientation vers des solutions de logement pérennes.

INSERTION PROFESSIONNELLE DES DISPOSITIFS ÉPROUVÉS

Intégrés à la plateforme Emploi-Logement, laquelle agit également quotidiennement par l'action de conseillers en insertion professionnelle auprès des publics hébergés par l'association (CHRS, CHU, BPI...), deux dispositifs dédiés à l'insertion professionnelle ont vu leur action renforcée en 2025 :

- Le dispositif «**IML Insertion Pro**» a connu une évolution majeure sur la Métropole toulousaine, avec **101 bénéficiaires accompagnés, soit une hausse de 38 %**. Dans ce cadre, France Horizon mobilise – aux côtés des autres opérateurs du dispositif – un Conseiller en Insertion Professionnelle auprès de publics hébergés en intermédiation locative par la Métropole.
- Le dispositif «**Inser'FLE**» a quant à lui clôturé une nouvelle année 2025 positive durant laquelle **140 stagiaires ont bénéficié d'un accompagnement renforcé**. Ce dispositif sera reconduit en 2026 à Toulouse, tout en étant dupliqué en Ariège, à Foix, dès le premier trimestre.

AUTRES FAITS MARQUANTS 2025

- Le 31 août 2025 a été marqué par la **clôture du dernier dispositif dédié Ukraine**, signant la fin d'un cycle d'accompagnement d'urgence ouvert en 2022 et ayant permis l'hébergement et l'accompagnement de plus de 400 personnes déplacées d'Ukraine.
- Sur le plan institutionnel, le **projet d'établissement du CHRS Toulouse** a été actualisé à travers une démarche participative associant résidents et salariés. Un cadre réglementaire pour l'IML Logement d'Abord a par ailleurs été élaboré, en vue d'une mise en œuvre effective dès 2026.
- Forte de son expertise dans l'accueil de personnes rapatriées, France Horizon Occitanie a été mobilisée pour accompagner **l'arrivée de 7 familles en provenance de Gaza** dans le cadre d'un programme de réunification familiale, à la demande du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Au total, 34 personnes – 13 adultes et 21 enfants – ont été accueillies en 2025. Si les conditions d'accueil et l'ouverture des droits ont pu être assurées rapidement, l'accès à la santé psychique a constitué un défi persistant, face à des besoins importants en accompagnement psycho-traumatique.

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 |
Programme de réinstallation

Programme AGIR 59

605 mesures en file active

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

54 SALARIÉS

**9 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS**

**4,8 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS**

**1 075 MESURES ET PLACES
D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT
ET D'ACCOMPAGNEMENT**

1 646 BÉNÉFICIAIRES

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

JMR : UNE MOBILISATION CULTURELLE À LILLE

Les équipes du pôle Réfugiés des Hauts-de-France ont organisé une nouvelle édition de la Journée mondiale des réfugiés, à la Gare Saint-Sauveur de Lille.

L'événement, composé d'un village associatif et de différentes animations culturelles (lecture de poèmes, expositions d'œuvres, atelier fresque, etc.), a réuni **plus de 1 000 participants**.

Point d'orgue de l'événement, la **représentation de la pièce de théâtre « Inouï » a fait salle comble**. Ecrite et mise en scène par Amandine Dufour et Charles Coeugnet et interprétée par des personnes accompagnées par France Horizon, celle-ci fut le fruit d'un travail mené durant 10 mois avec les comédiens en herbe ; un projet rendu possible grâce au soutien du ministère de la Culture, de la Métropole de Lille et de la Compagnie « Le Phénix des réalités ».



PROGRAMME AGIR 59

UN ACCOMPAGNEMENT À L'IMPACT CONFIRMÉ

Déployé dans les Hauts-de-France depuis mars 2023, le programme AGIR (Accompagnement Global et Individualisé des Réfugiés) propose un guichet unique départemental visant à **accompagner les bénéficiaires de la protection internationale vers l'accès aux droits, au logement et à l'emploi**. En 2025, ce sont 1 004 personnes qui ont bénéficié du dispositif, porté par France Horizon depuis ses antennes de Villeneuve-d'Ascq, Valenciennes et Dunkerque.

Les résultats en sortie de programme témoignent de l'impact de l'accompagnement : la part de personnes sans abri passe de 11 % à 2,4 %, celle des locataires dans le parc social de 10 % à 40 %, tandis que le taux de personnes sans emploi recule de 75 % à 27 %. En parallèle, une formation destinée à sensibiliser les acteurs de droit commun aux parcours des publics BPI a été lancée à l'occasion de la Semaine de l'intégration : 13 partenaires ont d'ores et déjà sollicité ces temps de formation pour leurs équipes.

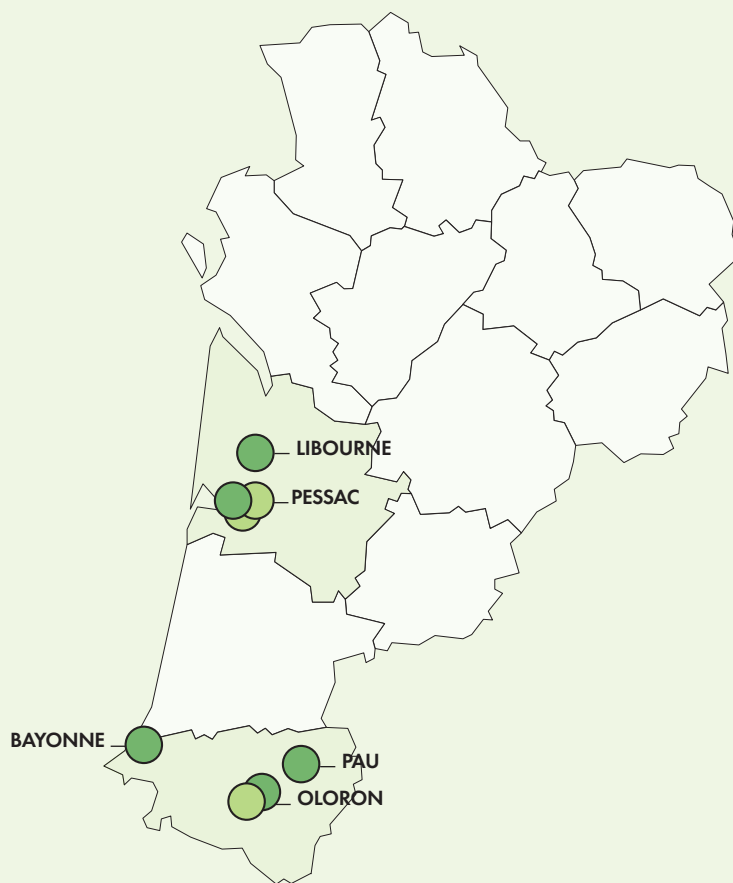
	SITUATION À L'ENTRÉE	SITUATION EN SORTIE
PERSONNES SANS ABRI	11 %	2,4 %
LOCATAIRES PAR SOCIAL	10 %	40 %
SANS EMPLOI	75 %	27 %

NOUVELLE-AQUITAINE

NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

DIRECTRICE RÉGIONALE
Stéphanie CASULA

- Établissements dédiés aux publics de droit commun
- Établissements dédiés aux demandeurs d'asile et réfugiés.



GIRONDE [33]

Service Hébergement

CHRS | ALTHO | Dispositif hivernal

Service d'insertion par le

Logement et l'Emploi – SILE

AVDL DALO | Action Logement Services | Sous-Location DALO | Colocation réfugiés | AISP | ASLL Réfugiés | APAGAN | Programme de réinstallation

Pôle Asile

CAES Bordeaux Métropole
CPARV Libourne

Atelier d'adaptation à la vie active – AAVA

« Les ateliers de l'habitat »

PYRÉNÉES-ATLANTIQUES [64]

Programme AGIR 64

CAES

HUDA

Programme
de mobilité nationale

Programme européen
de réinstallation



L'Union européenne cofinance le Programme AGIR 64, le Programme européen de réinstallation et le dispositif AISP (Accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle avec hébergement).

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

57 SALARIÉS

18 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

5,6 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

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

2 195 BÉNÉFICIAIRES

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

FACE À L'ÉVOLUTION DES FINANCEMENTS RECHERCHER DE NOUVEAUX LEVIERS

Implantée en Gironde et dans les Pyrénées-Atlantiques depuis 1993, France Horizon Nouvelle-Aquitaine a évolué en 2025 dans un contexte budgétaire contraint, nécessitant de la part des équipes et de la direction la recherche de nouvelles solutions.

Les Ateliers de l'Habitat, dédiés à l'insertion socioprofessionnelle de publics très éloignés de l'emploi, ont vu leur financement suspendu début janvier par le Conseil départemental de la Gironde et le FSE, fragilisant deux postes en place depuis huit ans. **Une solution a été trouvée en fin d'année grâce au Contrat Initiative Emploi porté par le CD 33 et la DDETS.**

L'AISP a également connu une suspension temporaire, liée à la fin du Plan Pauvreté et à une forte baisse du financement BOP 104. Toutefois, reconnu pour son efficacité, **le dispositif bénéficie d'un financement FAMl depuis le mois de septembre 2025**, assurant sa pérennité.

Enfin, le CAES de Gironde a intégré la fermeture de 17 places annoncée fin 2024, entraînant un redimensionnement des équipes et du parc d'hébergement, sous l'impulsion d'une nouvelle cheffe de service.

L'ACCOMPAGNEMENT AU LOGEMENT

S'ADAPTER À DES PUBLICS VIEILLISSANTS ET/OU PORTEUR D'UN HANDICAP

Parmi les différents dispositifs d'accompagnement au logement déployés par les équipes (ASLL, Action Logement, sous-location, AISP etc.) le dispositif AVDL a en 2025 accompagné 112 ménages (198 personnes) en Gironde. Une évolution notable du public se confirme, avec une augmentation des personnes âgées de plus de 70 ans et des personnes en situation de handicap.

Ces évolutions ont conduit à renforcer les partenariats avec les acteurs du vieillissement (CLIC, APA, services d'aide à domicile) et à développer des actions autour de l'adaptation des logements et de l'orientation vers des structures adaptées (RPA, SAVS).

Parallèlement, l'offre continue de s'élargir, avec une extension de 15 places AVDL prévue début 2026 dans les Pyrénées-Atlantiques.

INSERTION PROFESSIONNELLE UN ACCOMPAGNEMENT QUI PORTE SES FRUITS

L'insertion professionnelle constitue un axe central de l'accompagnement en CHRS, en lien direct avec l'accès et le maintien dans le logement.

À partir d'une évaluation initiale, un projet professionnel est co-construit avec chaque personne et ajusté selon son évolution. **Les résultats montrent une progression significative** (voir ci-contre) et illustrent l'impact d'un accompagnement favorisant une remobilisation progressive vers l'emploi ou la formation.

Les situations de non-activité restent liées à des freins structurels importants : non-reconnaissance de diplômes, garde d'enfants, droit au travail limité, fracture numérique, langue, santé...

Pour y répondre, les équipes s'appuient sur un réseau partenarial structuré, mobilisant des acteurs spécialisés - France Travail, PLIE, structures de l'IAE, Missions Locales, Cap Emploi, associations linguistiques, acteurs de la mobilité, etc.

À L'ENTRÉE EN CHRS
> **5 % D'ACTIFS**



SITUATION DES RÉSIDENTS AU
31/12

> **65% SONT INSCRITS
DANS UNE DYNAMIQUE
D'INSERTION
PROFESSIONNELLE
FORTE**

CDI, IAE, intérim, formation
rémunérée, recherche active...

GRAND EST

NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

- Établissements dédiés aux publics de droit commun
- Établissements dédiés aux demandeurs d'asile et réfugiés.



BAS-RHIN

DIRECTRICE D'ÉTABLISSEMENTS
Louisa NESSAIBIA

BAS-RHIN [67]

CHRS

CHU Tremplin

Service de suite : ASLL | AGL

Accompagnement RSA

Dispositif « Horizon vers l'emploi »



NOTRE ACTION EN CHIFFRES

14 SALARIÉS

7 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

1,5 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

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

617 BÉNÉFICIAIRES

MEURTHE-ET-MOSELLE

DIRECTRICE D'ÉTABLISSEMENTS
Brigitte LY

MEURTHE-ET-MOSELLE [54]

CHRS

IML

ALT

CADA

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

20 SALARIÉS

4 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

2,2 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

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

355 BÉNÉFICIAIRES

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

STRASBOURG

« TREMPLIN » : DE L'URGENCE À L'AUTONOMIE

L'année 2025 a été marquée par l'ouverture, au quatrième trimestre, du dispositif « Tremplin 2 » à Strasbourg. Celui-ci comprenait **40 places destinées à des familles sortant de la mise à l'abri hôtelière** et orientées par le SIAO. Face à la hausse des besoins, **20 places supplémentaires ont été ouvertes dès le mois de décembre**, portant la capacité totale à 60 places.

Cette ouverture s'inscrit dans la continuité d'une transformation engagée en 2024, au cours de laquelle des places d'hébergement d'urgence ont été progressivement converties en places « Tremplin 1 ». Cette évolution vise à proposer un accompagnement renforcé, davantage centré sur l'autonomie des personnes et leur accès à l'emploi.

En fonction de leur profil, les personnes accompagnées intègrent des sessions d'apprentissage du français et/ou le dispositif d'insertion professionnelle « Horizon vers l'emploi ». Ces actions ont pour objectif de faciliter la définition et la mise en œuvre d'un projet professionnel réaliste et durable.

L'augmentation des capacités d'accueil s'est accompagnée de la création de nouveaux espaces (bureaux, salle de réunion, espace informatique), permettant d'organiser des temps de formation et de faciliter l'accès aux outils numériques.

NANCY

LE FLE COMME LEVIER D'INTÉGRATION ET D'AUTONOMIE

En 2025, le dispositif de Français Langue Étrangère (FLE) a poursuivi son développement au sein du CADA et du CHRS. Il s'appuie désormais sur une organisation structurée en trois niveaux (post-alphabétisation, grands débutants et débutants), permettant de proposer un accompagnement adapté aux besoins de chacun, tout en soutenant l'autonomie et la lutte contre l'isolement.

Depuis septembre 2025, un contrat d'engagement annuel, courant de septembre à juin, a été instauré; la période estivale étant dédiée à la mise en place d'ateliers collectifs et d'activités à visée culturelle.

Au cours de l'année, 20 personnes ont suivi les cours de français dispensés par France Horizon (4 heures par semaine), et un groupe « ALPHA » a été créé pour les personnes non lectrices et non scriptrices. Au total, 35 personnes ont participé aux cours de FLE au CHRS, sur la base du volontariat, et 8 ont été orientées vers le centre social La Clairière.



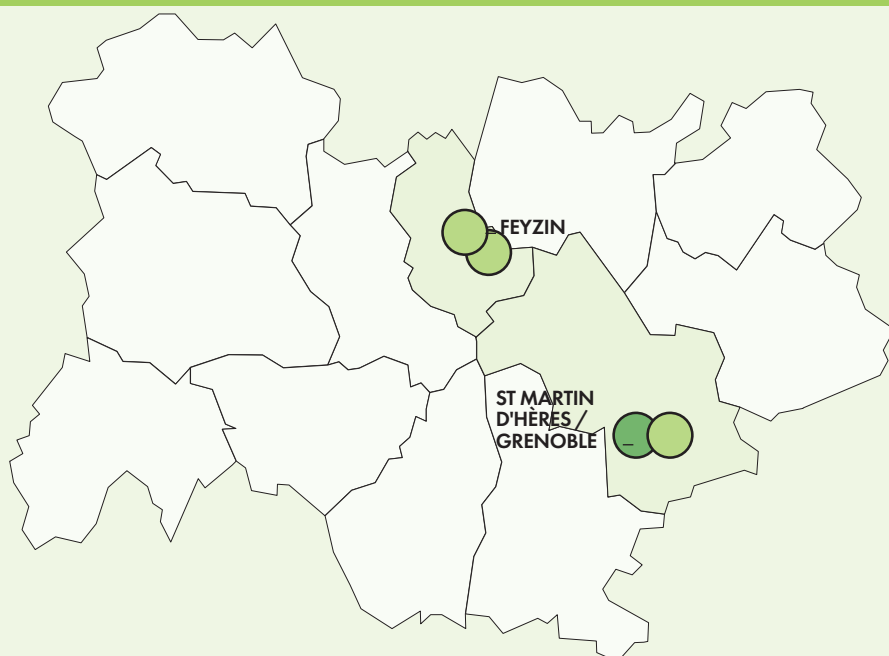
Atelier percussion réalisé par les usagers grâce à l'artiste Kalifa lors des scènes libres de « L'Autre Canal » à l'occasion de la fête de la musique – Juin 2025

En lien avec les équipes sociales, l'animatrice FLE coordonne également des partenariats et des actions favorisant l'intégration : ateliers d'écriture, visites culturelles, projets artistiques, initiation à l'informatique, ou encore collaborations musicales avec L'Autre Canal, offrant des espaces d'expression, de valorisation des parcours et de création de lien social.

AUVERGNE- RHÔNE-ALPES

NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

- Établissements dédiés aux publics de droit commun
- Établissements dédiés aux demandeurs d'asile et réfugiés.



RHÔNE

DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENTS
Lucas PHANER

RHÔNE [69]

CHRS

CHU | ALT

Dispositifs annexes

SAS d'accueil | Accompagnements RSA |
Permanence SIAO Rhône | AAVA

Équipe Mobile d'Inclusion Logement et Santé - EMILS

FNAVDL | GLA | ASLL | Diagnostics CCAPEX | Equipe mobile
de prévention des expulsions (EMPEX) | FNAVDL Hors DALO
«Tiers bailleur» auprès de locataires vieillissants

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

27 SALARIÉS

13 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

2,6 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

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

888 BÉNÉFICIAIRES

ISÈRE

DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENTS
Martin LARIBLE

ISÈRE [38]

CHRS & CHRS Urgence

IML

CPH

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

26 SALARIÉS

4 ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

2,2 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

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

208 BÉNÉFICIAIRES

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

GRENOBLE

INITIATIVES CULTURELLES ET DE SENSIBILISATION

En complément des actions habituelles, un temps fort a marqué l'année : la projection, au cinéma d'art et d'essai Le Méliès à Grenoble, des documentaires *Gestes d'accueil*, *Déplacement(s)* et *Rebond*. Conçus comme des espaces d'expression et de partage, ces projets ont mis en lumière des parcours de vie singuliers et valorisé une dynamique collective autour des enjeux d'hospitalité et de migration. Cet événement a constitué un temps fort de reconnaissance pour les personnes accompagnées comme pour les professionnels et les partenaires.



Gestes d'accueil — récits croisés de l'hospitalité

Documentaire de Fani Carencio et Cédric Cartaut donnant la parole à des personnes exilées et à leurs accueillants. Projet réalisé en partenariat avec France Horizon, Le Caméléon et Soccer de Rue dans la métropole grenobloise. [Flashez ce QR Code](#)

DÉVELOPPEMENT DE L'IML

Faisant suite à la fin des dispositifs spécifiques dédiés aux personnes déplacées d'Ukraine, et avec l'accord de la DDETS, France Horizon Grenoble a obtenu l'autorisation de **déployer 20 mesures d'Intermédiation Locative (IML)**. Cette montée en charge progressive, prévue sur 2025-2026, marque une nouvelle étape dans le développement de l'accompagnement vers le logement. Malgré des difficultés opérationnelles liées au blocage du logiciel SI-SIAO, une partie des logements a pu être captée et les premières orientations engagées. Le déploiement se poursuivra en 2026 et sera intégré au futur CPOM.

FEYZIN

AAVA : RENFORCER LES CONDITIONS D'APPRENTISSAGE ET LA QUALITÉ DU SUIVI

En 2025, l'AAVA (Ateliers d'Adaptation à la Vie Active) a retrouvé une activité stable. Les visites d'autres structures ont enrichi les pratiques, tandis qu'une réorganisation a amélioré les espaces, la sécurité, les EPI et les supports pédagogiques. Les groupes de travail contribuent désormais à renforcer la qualité du suivi des publics accompagnés.

CHRS : CONSOLIDER LES PRATIQUES ET PRÉPARER LES ÉVOLUTIONS DE DEMAIN

L'année 2025 marque une étape structurante avec la signature du CPOM 2025-2029 et la réalisation de l'évaluation externe quinquennale, soulignant la qualité du travail éducatif et la satisfaction des résidents. La dynamique engagée vise à renforcer les accompagnements, la coordination des équipes et le pilotage, tout en ouvrant des perspectives de développement (diffus, pension de famille).

EMIL : UNE RÉORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ

L'EMIL a connu une réorganisation importante avec son déménagement à Oullins, les anciens locaux étant devenus trop exigus pour accueillir une équipe passée de 8 à 12 postes. Cette évolution s'inscrit dans le développement du projet EMILS FNAVDL-tiers bailleur à Givors et Grigny, venu renforcer l'action en faveur de la prévention des expulsions et du maintien dans le logement.



DAMIE SAÔNE- ET-LOIRE

NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

DIRECTEUR DU DAMIE 71
Stéphane MONTBOBIER

MÂCON

Service Insertion

Sas d'accueil «l'Oasis»

CHALON-SUR-SAÔNE

Service Insertion

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

33 SALARIÉS

4,2 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS

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

57 À CHALON

87 À MÂCON

174 MINEURS
ACCOMPAGNÉS

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025



DIX ANS D'ENGAGEMENT

UN COLLOQUE POUR PARTAGER LES EXPÉRIENCES

À l'occasion de ses 10 ans, le DAMIE 71 a organisé le colloque «*La parole comme chemin de résilience*», consacré à la place de la parole dans l'accompagnement des mineurs non accompagnés. Portée par Stéphane Montbobier, directeur du dispositif, et ses équipes, cette journée a réuni plus de 70 participants : professionnels, chercheurs, partenaires locaux, direction générale et présidence de France Horizon.

« Je souhaite surtout pouvoir dire un jour à mes parents que j'ai réussi et que j'ai trouvé ma place ici. »

Sékou, jeune accompagné par le DAMIE aujourd'hui autonome

La matinée a permis de présenter le DATUS, une enquête menée auprès de 73 jeunes sortis du dispositif. Une démarche qui permet notamment au DAMIE 71 de mesurer l'impact de son accompagnement.

Le **Centre de recherche thématique (CRT)**, présenté par Sandra Payraud, attachée de recherche, fut consacré au vécu du racisme et son impact dans les parcours des jeunes. En réponse à ces situations, les équipes ont développé des espaces de parole et d'expression artistique. Un livret de synthèse a été réalisé pour diffuser ces résultats et nourrir les pratiques professionnelles.

Julien Garcia, chef de service, Jean-Marie Quéré, psychologue-psychanalyste, Antonin Gabri, éducateur spécialisé, et la politiste Morane Chavanon (ENSEIS) ont quant à eux exploré **la place du récit de vie dans les pratiques éducatives**.

Pour conclure, une **table ronde** animée par Nabil Neffati, Directeur général, a réuni Stéphane Montbobier, Fabien Monot, directeur adjoint de l'Enfance et des Familles du Département, et Philippe Pracca, travailleur social, autour des enjeux d'attractivité des métiers du travail social.

« Accueillir la parole d'un jeune, c'est d'abord un geste professionnel, mais c'est aussi un geste d'âme : entendre sans façonner, recevoir sans déformer »

Stéphane Montbobier, Directeur du DAMIE 71

**95% DES JEUNES
PRÉSENTENT
UNE STABILITÉ
ADMINISTRATIVE
ET PROFESSIONNELLE
EN SORTIE DU DAMIE**

BOUCHES-DU-RHÔNE

NOS ÉTABLISSEMENTS ET DISPOSITIFS

DIRECTEUR
D'ÉTABLISSEMENTS
Victor REMY

MARSEILLE

HUDA

CHU Salducci - 16^e

Familles

CHU Magistere - 13^e

Parents isolés et leurs enfants

CHU Major - 14^e

Couples avec ou sans enfants |
Femmes isolées pré
et post-maternité

Ouverture en 2026 :

LHSS périnatalité

23 places - 14 salariés

NOTRE ACTION EN CHIFFRES

18 SALARIÉS

**337 PLACES
D'HÉBERGEMENT**

**2,6 MILLIONS D'€ :
PRODUIT DES ACTIVITÉS**

349 BÉNÉFICIAIRES

REGARD SUR DES AVANCÉES SOCIALES EN 2025

UN ANCRAGE TERRITORIAL RENFORCÉ UN SIÈGE COMMUN POUR UNE MEILLEURE COORDINATION

Fruit du développement des structures marseillaises, le regroupement des équipes de **France Horizon Marseille sur un même site, à Notre-Dame de la Consolation**, marque en 2025 une étape structurante pour les quatre dispositifs existants : l'HUDA et trois CHU (Salducci, Major et Magistère). Depuis le mois d'octobre, les équipes administratives et sociales disposent ainsi d'un espace de travail commun, favorisant la coordination entre dispositifs et la cohérence de l'accompagnement proposé.



DE NOUVEAUX PARTENARIATS AU SERVICE DES PUBLICS

Ancrés dans un territoire aux besoins sociaux multiples, **les établissements ont consolidé en 2025 leurs liens avec le tissu associatif et institutionnel local**, à travers de nouveaux partenariats dans les domaines de la santé, de la culture et de la solidarité. Des collaborations ont notamment été engagées avec l'Équipe Mobile Santé Mentale Précarité du CHET Édouard Toulouse, le Planning Familial 13, le Théâtre du Zef, Culture du Cœur et La Friche la Belle de Mai. Celles-ci permettent de consolider les leviers d'inclusion déployées par les équipes sociales auprès des publics accueillis.

DE NOUVEAUX PROJETS

UN PROJET DE LAVERIE SOLIDAIRE

Pour **renforcer l'ouverture des CHU sur leur environnement de proximité**, le projet de laverie sociale et solidaire destinée au CHU Salducci a été déposé en 2025, dans le quartier Saint-André. Conçue pour être accessible aux personnes hébergées comme à l'ensemble des habitants en situation de précarité du quartier, elle a vocation à devenir un équipement de proximité contribuant à l'insertion sociale. Son ouverture est prévue à l'été 2026.

UN LHSS PÉRINATALITÉ

Acteur reconnu de la précarité maternelle à Marseille, France Horizon a déposé un projet de 23 Lits Halte Soins Santé (LHSS) dédiés aux femmes sortantes de maternité avec leur nouveau-né, complété par une équipe mobile. Implanté dans un bâtiment de près de 900 m² en centre-ville, avec jardin, le dispositif ouvrira progressivement à compter de juillet 2026, en mobilisant dans un premier temps les places du site Bosquet, le temps que les travaux s'achèvent. Il viendra renforcer les 15 places déjà dédiées à la périnatalité au sein des CHU marseillais.

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

FRANCE HORIZONS



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 85 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

2025 EN CHIFFRES



213
FRANÇAIS
DE L'ÉTRANGER
RAPATRIÉS
HÉBERGÉS ET/OU
ACCOMPAGNÉS



17
PERSONNES
ACCUEILLIES
EN 2025 LORS
DE RAPATRIEMENTS
COLLECTIFS
ET INDIVIDUELS

FACE AUX CRISES INTERNATIONALES, UNE MOBILISATION CONTINUE AUPRÈS DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS

En 2025, France Horizon a poursuivi sa mobilisation dans le cadre des rapatriements et évacuations organisés par le Centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE).

Une mobilisation qui s'est également adressée à des Français rapatriés par voie consulaire, et présentant une situation de grande vulnérabilité sociale ; l'association étant à ce titre en lien permanent avec la Direction des Français à l'étranger et de l'Administration consulaire (DFAE).



RAPATRIEMENTS COLLECTIFS DE NOUVELLES OPÉRATIONS D'ACCUEIL MENÉES

Fidèle à son engagement historique, et dans un contexte où les situations de crises internationales se sont intensifiées ces dernières années (Niger, Tchad, Haïti, Proche-Orient...), France Horizon a été mandatée en 2025 à plusieurs reprises par le Centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE).

Des mobilisations directement liées à la situation humanitaire du Proche-Orient, et de Gaza notamment, ayant engendré la nécessité d'accueillir, héberger et accompagner plusieurs Français rapatriés. Présentes dès la descente d'avions affrétés par le CDCS, les équipes sociales ont déployé auprès de chacun d'eux un dispositif en 2 phases :

- 1→ **Un accueil humanitaire d'urgence.** Les enjeux sont alors de permettre aux personnes dans le besoin de bénéficier d'un hébergement d'urgence, d'une orientation vers des acteurs de santé si nécessaire, d'une réponse aux besoins de première nécessité, d'un diagnostic social...
- 2→ **Un accompagnement individuel pérenne vers l'autonomie sociale.** Lors de cette phase, les personnes et familles sont orientées vers un hébergement ou un logement en région (suivant les disponibilités du parc de logements) avant de bénéficier d'un accompagnement socio-économique global vers l'autonomie : accès au logement et à l'emploi, ouverture des droits, scolarisation des enfants, accès aux soins, accompagnement psychologique, démarches administratives...

DIALOGUE AVEC LES AUTORITÉS ÉCHANGER POUR ANTICIPER LES BESOINS

La réflexion engagée autour de l'évolution des conventions partenariales demeure un objectif inscrit au plan d'avenir partagé de l'association.

À ce titre, le projet de révision de la convention tripartite entre France Horizon, la Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE) et le CDCS reste à l'étude, avec la perspective d'associer à terme le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ainsi que des administrateurs de l'association.

Cette dynamique traduit la volonté de France Horizon de consolider durablement son rôle d'acteur dans l'accueil et l'accompagnement des personnes rapatriées en situation de vulnérabilité, tout en adaptant ses processus d'accueil aux besoins des autorités et des Français rapatriés.



Le Président de France Horizon, Hubert Valade, le Directeur général, Nabil Neffati, la directrice des activités Inclusion et Asile, Camille Barre dans le cadre d'une rencontre avec Philippe Lalliot (au centre), Directeur du Centre de crise et de soutien (CDCS) du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, et des membres de son équipe.



RETOURS PAR VOIE CONSULAIRE RÉPONDRE À CHAQUE BESOIN

Hors rapatriements collectifs d'urgence, 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 (CHRS) et médico-sociales (EHPAD) de l'association.

AUPRÈS DES FRANÇAIS EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ SOCIALE

11 personnes (6 familles) en situation de grande vulnérabilité et dont le retour en France a été organisé par la DFAE ont été prises en charge par France Horizon en 2025.

Accueillies au sein du CHRS de Vaujours, lequel dispose de 10 places dédiées aux rapatriés, chacune de ces personnes y a bénéficié d'un premier hébergement, d'une réponse à leurs besoins de première nécessité, d'une orientation vers les acteurs de santé ainsi que d'une évaluation approfondie de leur situation sociale.

Suivant leurs besoins et les places disponibles dans le réseau d'établissement de l'association, ces personnes ont ensuite été orientées vers d'autres CHRS de France Horizon en vue d'un accompagnement social global sur la durée, vers la construction de leur autonomie sociale et économique.

AUPRÈS DES SENIORS EN SITUATION DE DÉPENDANCE LIÉE À L'ÂGE

Les EHPAD de France Horizon ont poursuivi l'hébergement de personnes âgées françaises de retour de l'étranger, avec le concours de la Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE).

En 2025, **27 personnes accueillies ces dernières années étaient ainsi accompagnées au sein des EHPAD de l'association.** Confrontés à des situations d'isolement et de fragilité sociale, ces bénéficiaires font l'objet d'une évaluation individualisée de leur degré d'autonomie par les équipes de France Horizon afin de garantir un accompagnement individualisé adapté à leurs besoins.

Au-delà de la prise en charge hôtelière et des soins, un accompagnement social personnalisé ainsi qu'un soutien dans les démarches administratives sont également assurés, contribuant à sécuriser leur parcours de retour en France.

AUPRÈS DES FRANÇAIS REVENANT EN FRANCE PAR LEURS 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 préfectures, les DDETS et les SIAO, certains sont ainsi orientés par les SIAO vers France Horizon afin qu'ils bénéficient de l'expertise et du réseau de partenaires sociaux de France Horizon.

RESSOURCES HUMAINES

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT ET CONSOLIDER L'ORGANISATION

L'année 2025 a constitué une étape importante pour les ressources humaines de France Horizon. L'intégration des équipes de La Maison des Bout'chou, représentant près de 250 nouveaux salariés, a conduit l'association à accompagner un changement d'échelle tout en poursuivant ses priorités : qualité du dialogue social, développement des compétences, qualité de vie et des conditions au travail et renforcement de la protection sociale.

Ces avancées n'auraient pu être réalisées sans l'implication quotidienne des équipes de la Direction des Ressources humaines, et des responsables administratifs, gestionnaires RH et paie des établissements, dont l'expertise et l'engagement contribuent chaque jour à la qualité du fonctionnement de notre association.

INTÉGRATION DES 18 CRÈCHES «LA MAISON DES BOUT'CHOU» ACCOMPAGNER UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE RH

L'intégration des 18 crèches de La Maison des Bout'chou a représenté l'arrivée de près de 250 nouveaux salariés au sein de France Horizon, soit une augmentation de 20 % des effectifs de l'association.

Pour accompagner ce développement, la direction des Ressources humaines s'est réorganisée avec la création d'un pôle RH Petite Enfance, le recrutement d'une assistante RH dédiée et le renforcement des fonctions paie et recrutement.

Cette intégration a également permis d'internaliser la gestion RH des 18 crèches concernées, auparavant assurée par un prestataire externe. Ces établissements bénéficient désormais de l'appui direct des équipes RH de France Horizon, favorisant une plus grande réactivité, une meilleure coordination et un accompagnement de proximité.

Tout au long de l'année, les équipes RH, paie, finances et contrôle de gestion se sont mobilisées afin de sécuriser l'intégration des salariés, la reprise des dossiers du personnel, le déploiement des outils de gestion et l'harmonisation progressive des pratiques.

OUTILS ET PROCESS RH CONSOLIDER LES PRATIQUES

En 2025, l'association a poursuivi la consolidation d'outils et procédures RH :

- **Campagne de recouvrement des IJSS**, et amélioration de leur suivi par la mise en œuvre d'un process dédié.
- **Finalisation d'un manuel des procédures RH** : diffusé en 2026, celui-ci renforcera la lisibilité et la structuration des pratiques internes, des droits et obligations des salariés ainsi que des principales procédures de gestion RH.

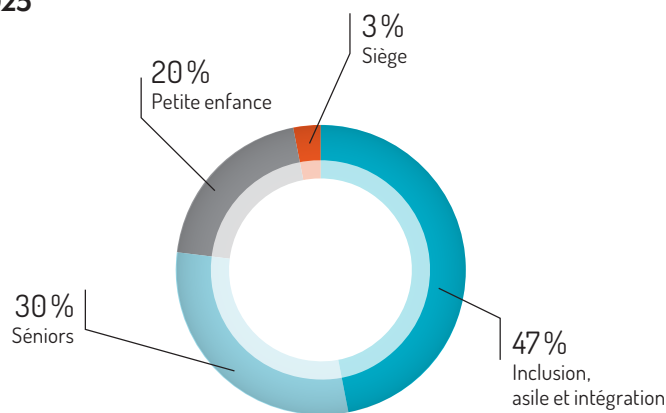
POUVOIR D'ACHAT ET PROTECTION SOCIALE DES ÉVOLUTIONS AU SERVICE DES SALARIÉS

En 2025, plusieurs évolutions ont fait l'objet d'une négociation entre la direction générale et les partenaires sociaux afin de renforcer les avantages sociaux et le soutien aux salariés :

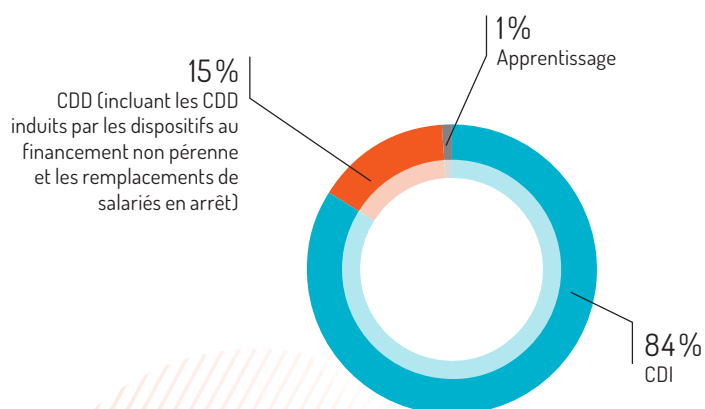
- **Titres-restaurant** : après l'augmentation de 20 % de leur valeur en 2024, déploiement de la carte dématérialisée en 2025 auprès des établissements ne disposant pas de restauration collective.
- **Pouvoir d'achat** : signature et mise en œuvre d'un accord relatif à la prime de partage de la valeur, affirmant la volonté de reconnaître l'engagement des professionnels.
- **Mutuelle et prévoyance** : mise en place d'un nouveau dispositif à l'issue d'une consultation d'organismes assureurs, permettant de préserver un niveau de garanties cohérent tout en limitant l'impact financier pour les salariés.



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PÔLE D'ACTIVITÉ EN 2025



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT EN 2025



LES 7 MÉTIERS LES PLUS REPRÉSENTÉS

AIDE-SOIGNANT
AGENT DE SERVICES LOGISTIQUES
CONSEILLER EN ÉCONOMIE SOCIALE ET FAMILIALE
ÉDUCATEUR SPÉCIALISÉ
AUXILIAIRE DE PUÉRICULTURE
ACCOMPAGNANT ÉDUCATIF ET SOCIAL
ASSISTANT SOCIAL

2025 EN CHIFFRES


1 501 SALARIÉS
 AU 31/12/25
 (1 410 ETP)


238 EMBAUCHES
 EN CDI


82% DE CADRES
 FEMMES


18% DE CADRES
 HOMMES


93/100
 INDEX ÉGALITÉ
 FEMMES/HOMMES
 EXTRAIT DU BILAN SOCIAL


41 ANS ÂGE MOYEN

DIALOGUE SOCIAL

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ASSOCIATION À TRAVERS LE DIALOGUE SOCIAL

L'année 2025 a marqué une étape importante du dialogue social à France Horizon avec le renouvellement des instances représentatives du personnel. Dans un contexte d'évolution, marqué notamment par l'intégration de La Maison des Bout'chou et le développement du pôle Petite enfance – passé de 50 à plus de 300 salariés –, des négociations ont été conduites entre la direction générale, les directions d'établissement et les organisations syndicales représentatives au sein de l'association.

Ces échanges ont abouti à la mise en place **d'une nouvelle architecture des comités sociaux et économiques (voir ci-contre)**, adaptée à l'évolution du périmètre et des activités de l'association.

La **signature d'un protocole d'accord préélectoral** a permis l'organisation, au quatrième trimestre 2025, **d'élections professionnelles par vote électronique**. Ce scrutin a conduit à l'élection de 33 représentants du personnel titulaires, installés dans leurs fonctions lors des premières réunions organisées en décembre 2025, ouvrant une nouvelle mandature de quatre ans.

1 CSE PÔLE PETITE ENFANCE ET SIÈGE

1 CSE PÔLE SENIORS

1 CSE PÔLE INCLUSION & ASILE

1 CSE CENTRAL

33 ÉLUS TITULAIRES

4 RÉFÉRENTES « HARCÈLEMENTS ET AGISSEMENT SEXISTE »

« La qualité de nos accompagnements repose d'abord sur les femmes et les hommes qui les rendent possibles. C'est pourquoi le dialogue social, la qualité de vie et des conditions au travail et le développement des parcours professionnels demeurent au cœur de notre projet. »

Nabil NEFFATI, Directeur Général

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

UNE POLITIQUE RH AU SERVICE DES MÉTIERS ET DES PARCOURS

Dans le cadre de sa politique de formation 2025–2027, France Horizon poursuit une démarche active de développement des compétences métiers, en mobilisant **l'ensemble des moyens existants** (Plan de développement des compétences, Fonds mutualisés de branche, CIFA, OPCO Santé, etc.). L'association affine sa cartographie des métiers via la GEPP, pour mieux anticiper l'évolution des fonctions, l'émergence de nouveaux métiers et favoriser les parcours de formation, de mobilité ou de reconversion.

Au travers **des entretiens professionnels réguliers**, d'une sensibilisation des managers au plan de formation national et à son articulation avec les enjeux locaux et **d'un appui technique fourni auprès des établissements**, le plan de formation 2025/2027 permet aux salariés de France Horizon d'accéder à des formations rentrant dans le cadre de ces orientations prioritaires :

- Accompagner le changement et le développement.
- Améliorer la qualité de prise en charge du public accueilli.
- Développer les compétences et l'employabilité.
- Promouvoir la mobilité et la promotion sociale.
- Prévenir les risques psycho-sociaux.
- Soutenir la qualité de vie au travail.
- Développer un management bienveillant
- Généraliser les pratiques de formations collectives.



912 SALARIÉS
ONT BÉNÉFICIÉ D'UNE OU PLUSIEURS
ACTIONS DE FORMATION EN 2025



52 FORMATIONS
INDIVIDUELLES



125 FORMATIONS
COLLECTIVES



19988 H DE FORMATION
17% dispensées auprès de cadres
83% dispensées auprès de non cadres

QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL UNE DÉMARCHE PARITAIRE, UN PLAN D'ACTION CONCERTÉ

Initiée il y a plusieurs années sur la base d'une enquête interne nationale adressée à tous les salariés, puis la réunion de 20 groupes QVCT locaux, la démarche nationale de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) a été poursuivie en 2025.

Les réunions du COPIL paritaire – associant la direction générale, des directions d'établissements et des représentants du personnel – ont permis l'analyse et le regroupement des propositions relevant d'un périmètre national d'intervention autour de 44 actions réparties au sein de 4 grandes thématiques organisationnelles.

Depuis 2023, la partie prioritaire de ces actions nationales a été, progressivement, mise en oeuvre. Des actions « nationales » auxquelles s'ajoutent des actions propres à chaque établissement - ou chaque territoire - suivant les axes d'amélioration identifiés localement.

LES 4 THÉMATIQUES ORGANISATIONNELLES DE LA DÉMARCHE PARITAIRE QVCT

- L'ORGANISATION, LA CHARGE ET LES CONTENUS DE TRAVAIL
- L'ANALYSE DES DÉBORDEMENTS
- QUELLE QVCT À FRANCE HORIZON ?
- L'APPUI MANAGÉRIAL

LES 44 ACTIONS INTÉGRÉES AU PLAN D'ACTION PARITAIRE

16 ACTIONS RÉALISÉES LIÉES...

- ... au process de demande et de validation des formations, à leur communication, et à leur réalisation
- ... aux équipements et outils informatiques et de gestion des activités
- ... au télétravail et au droit à la déconnexion
- ... à la formation des cadres à la prévention des risques psychosociaux
- ... à la gestion des événements indésirables

10 ACTIONS EN COURS DE RÉALISATION LIÉES...

- ... au management et à son encadrement
- ... à la conciliation vie professionnelle/vie personnelle
- ... à l'organisation du travail et à l'allègement des procédures
- ... au processus d'intégration

18 ACTIONS À RÉALISER

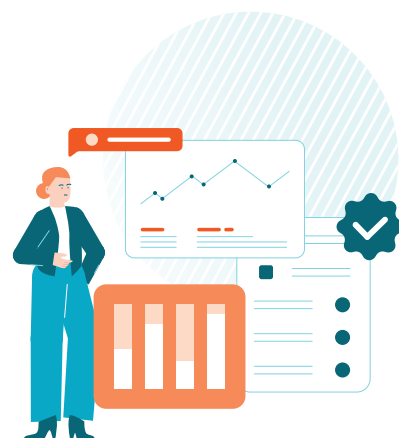


PERSPECTIVES RH 2026

- Diffusion du manuel des procédures RH auprès des fonctions supports concernés.
- Engagement de nouveaux cycles internes de formations portant notamment sur le « management bienveillant », la bientraitance, les premiers secours en santé mentale, la gestion de l'agressivité...
- Poursuivre la mise en oeuvre des actions inscrites au Plan d'action paritaire QVCT.
- Négociations annuelles portant notamment sur l'organisation des temps de travail et la communication syndicale.
- Refonte des outils et process relatifs aux entretiens professionnels.

BILAN FINANCIER

Dans un contexte d'évolution de son périmètre, France Horizon poursuit en 2025 le développement de ses activités et veille à la pérennité de son modèle de gestion : le total des produits progresse de 16% tandis que le résultat administratif consolidé demeure proche de l'équilibre (+343 K€). L'association tient à saluer l'engagement des équipes financières et comptables, au siège comme dans les établissements, dont la mobilisation quotidienne contribue pleinement à cet équilibre.



ÉLÉMENTS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Cette croissance de 16% des produits des activités de France Horizon s'explique principalement par la fusion-absorption de l'association **La Maison des Bout'chou** (+23 M€) et la première année pleine d'exploitation de l'EHPAD de **Lagny-sur-Marne** (+3,5 M€). Sur huit ans, la croissance cumulée de l'activité de l'association dépasse 100%.

La capacité d'autofinancement s'établit à 10,3 M€ (6,2% des produits), confirmant la capacité de l'association à financer ses investissements et à assurer le remboursement de ses dettes.

La trésorerie demeure solide, à 43,3 M€, renforcée par l'alimentation régulière des placements, et contribue à consolider la situation financière globale de l'association.

L'exercice présente quant à lui un résultat administratif consolidé proche de l'équilibre (+343 K€), après intégration des reprises de fonds antérieurs et des dépenses non opposables.

Dans un contexte exigeant marqué par une inflation sectorielle persistante impactant les charges, l'évolution de certaines dotations publiques et les tensions en matière de recrutement, la vigilance et la mobilisation de toutes les parties prenantes de l'association – gouvernance, direction générale et d'établissements, équipes financières – permet à France Horizon de conserver des fondamentaux financiers robustes, gages de pérennité de ses actions d'intérêt général.

10,3 M€
CAPACITÉ
D'AUTOFINANCEMENT

43,3 M€
TRÉSORERIE

ÉLÉMENTS FINANCIERS PAR PÔLE

INCLUSION SOCIALE, ASILE ET INTÉGRATION

Les établissements relevant de l'inclusion sociale, de l'asile et de l'intégration représentent **86,6 M€** de produits, soit une baisse de 5M€ en lien avec la réduction des capacités de certains dispositifs (CADA, HUDA, AGIR, Ukraine...) induites par l'évolution des politiques publiques liées à l'asile et l'intégration.

PÔLE SENIORS

Les 9 EHPAD et la résidence autonomie génèrent **43,9 M€** de produits (+2,7 M€ sur un an), portés notamment par la première année pleine d'exploitation de l'EHPAD de Lagny-sur-Marne.

Afin de consolider les équilibres financiers du pôle dans un contexte sectoriel exigeant, un plan d'action est engagé. Il s'articule autour de l'optimisation des taux d'occupation, du renforcement de la maîtrise du recours à l'intérim et de la généralisation des tarifs différenciés.

PÔLE PETITE ENFANCE

Le pôle Petite enfance enregistre une évolution majeure, avec des produits passant de **2,4 M€ à 18,5 M€**, à la suite de l'intégration des 18 crèches de l'association La Maison des Bout'chou.

Leur intégration au modèle de gestion de France Horizon, conjuguée au soutien de la CAF/CNAF, doit permettre à terme une convergence vers l'équilibre de leur gestion.

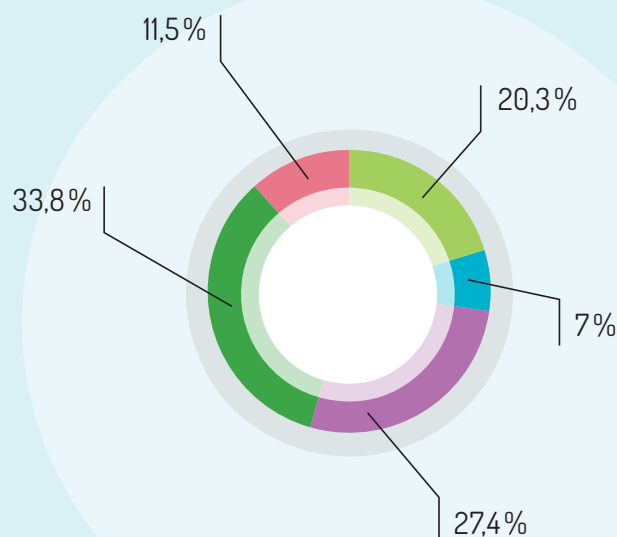
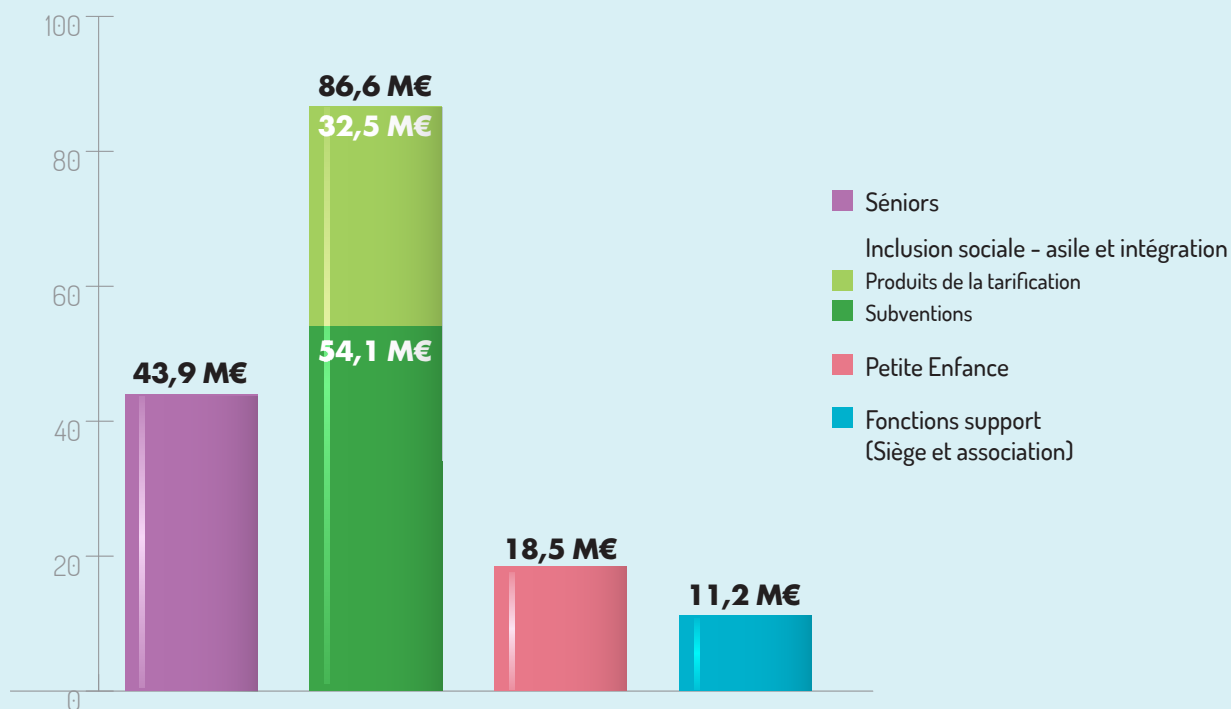
2025

EN CHIFFRES



**PRODUITS
DES ACTIVITÉS**

165,4 MILLIONS D'EUROS



RÉPARTITION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS

- Inclusion sociale, asile et intégration : Produits de la tarification - CHRIS, CADA, CPH, LHSS/LAM, DAMIE...
- Fonctions support (Siège et association)
- Séniors : EHPAD et Résidence autonomie
- Inclusion sociale, asile et intégration : Subventions - CHU, HUDA, CAES, dispositifs d'accompagnement vers le logement, vers l'emploi...
- Petite Enfance : EAJE

COMPTE DE RÉSULTAT

en millions d'euros

	2023	2024	2025
Charges			
Charges d'exploitation	130,9	140	166,3
Charges financières	0,3	0,2	0,2
Charges exceptionnelles et autres charges	1,7	0,5	0,2
Total	133	140,5	166,7
Produits			
Produits d'exploitation	131	139	163,3
Produits financiers	1,1	1	1
Produits exceptionnels et autres produits	2,4	1	1,1
Total	134,4	141	165,4
RÉSULTATS	1,4	0,5	-1,4*

* Le résultat administratif consolidé – intégrant des reprises de fonds antérieurs et des dépenses non-opposables – s'établit à +343 K€

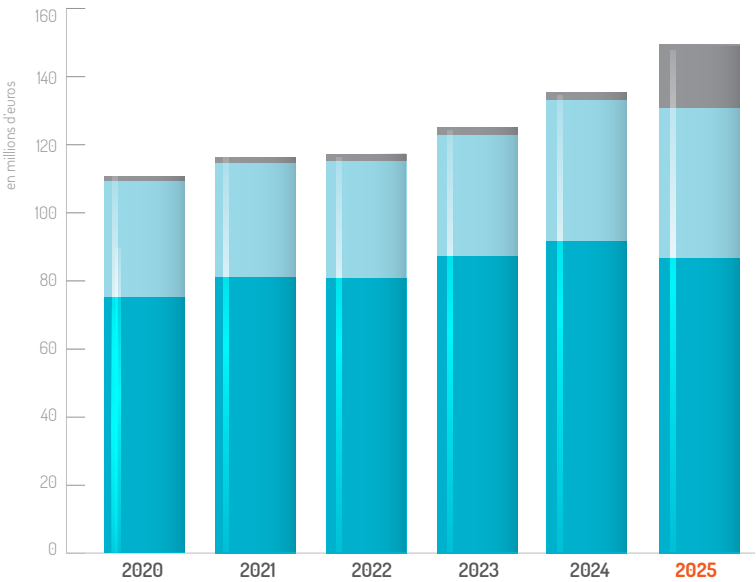
BILAN

en millions d'euros

	2023	2024	2025
Actifs			
Immobilisations	47,8	48,5	55,3
Créances	39,2	28,5	15,8
Trésorerie	55	54	43,3
TOTAL	142,1	131,9	114,4
Passifs			
Fonds propres	56,8	54,1	59,3
Provisions	2,4	2,5	5,1
Fonds dédiés	19,7	20	13,5
Dettes	63,3	54,5	36,5
TOTAL	142,1	131,1	114,4

ÉVOLUTION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS

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





FRANCE HORIZON DANS LES MÉDIAS

Direction[s]

[NOVEMBRE - REPORTAGE DIRECTION(S)]

Un centre d'hébergement ouvert au handicap

Article portant sur le CHU Horizon des Possibles, initiative unique en Île-de-France. Dédié aux enfants porteurs d'un handicap, ce CHU accompagne des familles en situation de grande précarité.

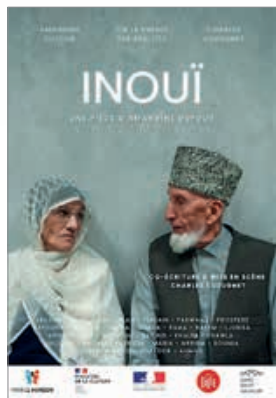


[DÉCEMBRE - REPORTAGE BRUT]

L'amour et la vie affective en EHPAD

Jocelyne, 73 ans, et Patrick, 63 ans, sont en couple depuis près de 40 ans. Mariés juste avant leur entrée à l'EHPAD Hippolyte Panhard de France Horizon, ils poursuivent leur vie ensemble en établissement. Un reportage du 23 décembre, réalisé par Brut, met en lumière la manière dont l'EHPAD accompagne la vie affective et intime de ses résidents, au cœur de leur qualité de vie.

LES PROJETS MÉDIAS ET CULTURELS DANS NOS ÉTABLISSEMENTS



[JUIN - JOURNÉE MONDIALE DES RÉFUGIÉS 2025 À LILLE : RETOUR SUR UNE ÉDITION PORTÉE PAR UNE PIÈCE DE THÉÂTRE]

Une pièce de théâtre a constitué le temps fort d'un moment de sensibilisation, de rencontres et de partage autour des parcours de personnes issues de l'exil, réunissant plus de 1 000 participants lors des différentes animations de la soirée.

Interprétée par des personnes accompagnées par les équipes de Lille, cette création originale écrite et mise en scène par Amandine Dufour et Charles Coeugnet (Compagnie du Phénix des Réalités) a été présentée le 17 juin 2025, succédant à une projection d'un film témoignages en 2024.

Préparés depuis septembre 2024, les comédien·nes en herbe ont suivi un parcours mêlant répétitions et sorties culturelles, soutenu par le Ministère de la Culture dans le cadre de l'appel à projets « Culture et Langue Française ». À guichet fermé, le spectacle a offert un voyage sensible et interculturel autour d'un repas de famille et des rêves de chacun·e.



[NOVEMBRE - À LA DÉCOUVERTE DE LA RADIO ! SORTIE À L'ÉMISSION « LE DOUBLE EXPRESSO RTL2 » À ANGERS]

Vendredi 7 novembre, plusieurs résidents du LHSS/LAM de Segré - accompagnés de l'animatrice de l'établissement - ont pu démarrer la journée de bonne heure et de bonne humeur, motivés comme jamais (même avant le premier café !). Direction Angers, pour assister en direct à l'émission Le Double Expresso RTL2.

FRANCE HORIZON SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Témoignages de bénéficiaires, valorisation de projets engagés, regards sur des initiatives originales, sensibilisation... L'association publie régulièrement différents contenus sur ses réseaux sociaux, son site internet ainsi que sa newsletter.

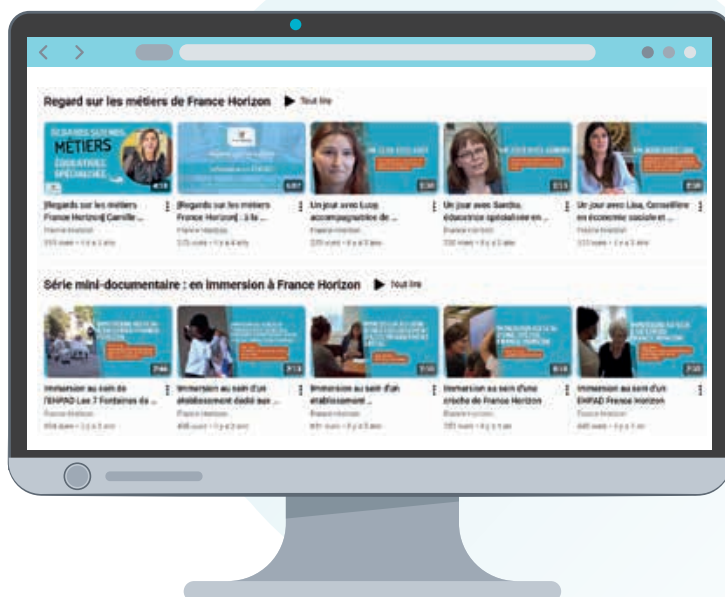
Retrouvez quelques exemple ci-après, et n'hésitez pas à nous suivre !

 **Linkedin**
France Horizon

 **Facebook**
@FranceHorizonAssociation

 **Instagram**
@francehorizon_asso

 **Youtube**
@FranceHorizonAssociation



QUELQUES EXEMPLES



Journée mondiale contre les violences faites aux femmes : focus sur les violences vécues par les femmes sans domicile fixe



Une sixième crèche labellisée AVIP : engagée auprès des parents en recherche d'emploi



À Gaillac, un repas gastronomique élaboré avec un chef étoilé et les résidents de l'EHPAD Les 7 Fontaines



Trouver sa place : le parcours vers la stabilité et l'autonomie d'une mère isolée

INSCRIVEZ-VOUS À NOTRE NEWSLETTER !







GLOSSAIRE

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



FRANCE **HORIZON**

Découvrez les engagements
des **1 501 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

www.france-horizon.fr

