

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.

Nabil NEFFATI,
Directeur général

"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."