



Ce moment électif que nous venons de vivre marque un nouveau départ pour notre collectif.

Trois années devant nous pour poursuivre l'œuvre engagée depuis 81 ans, trois années pour construire et mettre en oeuvre un nouveau projet d'avenir partagé qu'il s'agira de bâtir ensemble tout au long de l'automne prochain.

Je veux d'abord remercier tous les membres du Conseil d'Administration qui ont accepté ce mandat, ceux qui nous rejoignent, ceux qui nous quittent après avoir été profondément engagés. Vous le savez quatre membres représentent le monde des Français de l'étranger si chère à notre Histoire, à notre ADN et sont désignés par ces membres de droit.

Depuis notre indépendance de 2015, voulue soyons honnêtes par les Ministères d'alors, c'est le troisième renouvellement de nos instances associatives qui traduit la pleine maîtrise de notre destin ; mesurons l'intensité et le sens de cet instant.

Notre Histoire, pensons-y.

À travers les Français rapatriés tout au long de la période suivant les indépendances, puis les personnes démunies, puis les personnes âgées dépendantes dans les années 1980, nous avons été des professionnels engagés dans la solidarité et l'humanisme. Je veux souligner ici, pour remercier nos prédécesseurs, cette autre marque de fabrique du CEFR devenu France Horizon qui reflète mieux l'élargissement de nos publics :

- **S'adapter aux nouveaux besoins sociaux** en diversifiant nos publics.
- **L'exigence permanente de l'équilibre économique** de nos actions, voire lorsque c'est possible, la recherche du suréquilibre pour investir.

Arrêtons-nous un instant sur ce que nous sommes devenus pour partager cette identité et remercier tous les acteurs de cette aventure ici présents, Gouvernance, Direction générale, Directeurs, représentants du personnel et équipes de terrain :

- Nous nous revendiquons à travers toutes les études menées comme **une ESS composée de professionnels compétents et solidaires, engagés autour des valeurs humanistes** dans la prise en charge des personnes qui nous confiées ; 35000 en 2020.
- Nous affirmons que la qualité de nos prestations et la qualité des conditions de travail sont liées ; qu'il s'agisse du management, du dialogue social, de la formation des politiques de promotion.
- Nous avons intégré dans **notre culture commune que l'adaptation permanente à l'évolution des besoins sociaux émergeant des publics prioritaires est un challenge à relever** ; à condition que la formation des salariés et la capacité financière de constituer des équipes en nombre suffisant soient possibles ; ces actions doivent aussi être conformes à nos valeurs.

Pensons aux réinstallés de Syrie, des camps HCR d'Afrique, des personnes venues d'Afghanistan mais aussi nos compatriotes venus de Saint-Martin et aux personnes évacuées de la rue d'Aubagne à Marseille. La fréquence des visites Ministérielles a traduit aussi notre sortie de l'anonymat...

Fêtons aussi les 1200 salariés qui ont concouru en 2020 à ces missions et notre nouvelle responsabilité qui nous vient de notre entrée dans le club très fermé des associations dont les recettes d'activité ont atteint 100 millions € en 2020.

L'avenir.

Il sera fidèle à notre Histoire.

La crise du Covid a montré une très grande unité de France Horizon, une mobilisation de chacun, une solidarité des équipes de professionnels soudées par les valeurs, une volonté de poursuivre la réflexion sur un management de respect, de reconnaissance, de promotion.

Le rapport moral 2020 est totalement consacré aux remerciements dus à chacun pour son action pendant la crise et aux engagements que nous prenons pour continuer la réflexion sur le sujet du management et sa mise en œuvre.

Je veux cependant m'arrêter sur la nécessaire réflexion autour de notre organisation.

Nous sommes entrés dans une nouvelle période dans laquelle notamment les pouvoirs publics demandent une plus grande mobilité aux associations, limitent les durées de contractualisation, restreignent les financements dans les nouveaux projets, demandent plus de comptes rendus.

Bref, répondre aux enjeux du management, maîtriser nos coûts, rendre compte de l'emploi des fonds publics et être réactifs aux nouvelles priorités sociales constituent des enjeux pour notre association, notre direction générale et nos directeurs au sein des 9 régions où nous agissons.

A la lumière du rapport d'audit Mazars, nous nous sommes engagés à relever ces défis, qu'il s'agisse du renforcement du Siège et de la redéfinition de ses missions d'impulsion, de ses rapports avec les directions locales.

Je veux saluer ici l'arrivée des trois personnes qui viennent nous aider dans cette nouvelle étape :

- Mme Sophie LE JEUNE, Directrice des ressources humaines, arrivée le 5 juillet
- Mme Marie Noëlle VILLEDIEU, Directrice des interventions sociales à compter du mois de septembre
- M. Alain DOREAU, Directeur financier à compter du mois d'octobre

Il reviendra au Directeur Général Nabil Neffati de présenter la lettre de mission à chacun des responsables et de définir ainsi leur priorité.