



**PLAN  
D'AVENIR  
PARTAGÉ  
2023 - 2027**

HUMANITÉ, PROFESSIONNALISME,  
BIENTRAITANCE :  
CAP SUR UN AVENIR SOLIDAIRE !



FRANCE **HORIZON**



**Hubert Valade,**  
PRÉSIDENT  
DE FRANCE HORIZON

**A** lors que France Horizon entre dans sa 84<sup>e</sup> année, le **projet d'avenir partagé que nous portons veut nous préparer à atteindre nos 100 ans** : libres et maîtres de notre destin, fiers de nos valeurs humanistes et solidaires, nous voulons demeurer un lieu d'excellence pour l'accueil et l'accompagnement des personnes fragiles qui nous sont confiées et les porter vers la plus grande autonomie que leur situation permet.

Nous voulons offrir aux salariés un cadre de liberté, d'engagement responsable, d'épanouissement personnel et de promotion. France Horizon veut être aussi un acteur social reconnu, porteur d'innovations, participant avec les instances professionnelles aux réflexions permanentes de notre société sur les grands sujets que sont l'inclusion, le vieillissement, l'enfance, la jeunesse, l'asile et les migrations.

L'aventure que dessine ce projet passe par **une gestion économique équilibrée, un dialogue franc avec les pouvoirs publics sur l'attractivité de nos métiers, la reconnaissance salariale et une réelle capacité pour nos équipes d'exercer pleinement leur mission**. Cela passe par la défense d'un meilleur taux d'encadrement dans les EHPAD, d'un meilleur accès à l'emploi, au logement, aux droits pour les publics précaires, autant d'éléments qui créeront les conditions d'une nouvelle attractivité des professions sociales en leur redonnant les capacités d'exercer leurs missions et finalement de redonner du sens à leur travail.

France Horizon veut aussi, et enfin, être **un acteur du développement local** au service de la population, créateur de bien-être et offrir ainsi ses services et les emplois induits aux habitants et aux professionnels du territoire (EHPAD, CHRS...).

**Républicaine, laïque, professionnelle, engagée, mais non politique, France Horizon se veut accueillante** à tou-te-s celles et ceux qui veulent partager nos valeurs et notre projet.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'H. Valade', written in a cursive style.

*"L'aventure que dessine ce projet passe par une gestion économique équilibrée, un dialogue franc (...) et une réelle capacité pour nos équipes d'exercer leur mission."*

# SOMMAIRE

4

IDENTITÉ ET MISSIONS

6

INTRODUCTION

SÉNIORS

10

**ACCOMPAGNER**  
LES AÎNÉS,  
RELEVER LES DÉFIS  
DU GRAND ÂGE

INCLUSION  
SOCIALE

18

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

DEMANDEURS  
D'ASILE  
ET RÉFUGIÉS

24

**RÉPONDRE**  
AVEC HUMANITÉ  
À LA QUESTION  
MIGRATOIRE

FRANÇAIS  
DE L'ÉTRANGER-  
RAPATRIÉS

16

**CONSOLIDER**  
LE CADRE  
DU SOUTIEN  
AU RETOUR  
EN FRANCE

PETITE  
ENFANCE

30

**CRÉER**  
DE NOUVELLES  
ACTIONS DÉDIÉES  
À L'ENFANCE



# FRANCE HORIZON

## NOS CHIFFRES CLÉS



38 090

**PERSONNES  
ACCUEILLIES,  
HÉBERGÉES ET/OU  
ACCOMPAGNÉES  
VERS L'AUTONOMIE  
CHAQUE ANNÉE**



1 119 **SALARIÉ·E·S**  
(984 ETP ANNUEL MOYEN)



191  
**ÉTABLISSEMENTS  
ET DISPOSITIFS  
INCLUSION & ASILE**



10  
**EHPAD & RÉSIDENCE  
AUTONOMIE**



3  
**CRÈCHES  
MULTIACCUEILS**

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

À l'écoute des besoins des territoires, notre engagement se porte auprès des personnes isolées, des familles en situation de précarité, des séniors, des jeunes adultes, de la petite enfance, des Français de retour de l'étranger et des personnes en exil.



## PÔLE SÉNIORS

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



## PÔLE FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS

Hébergement et accompagnement social des Français rapatriés en urgence ou de retour sur le sol national.



## PÔLE INCLUSION SOCIALE

Hébergements d'urgence et accompagnement vers le logement pérenne et l'insertion économique pour les personnes vulnérables.



## PÔLE DEMANDEURS D'ASILE ET RÉFUGIÉS

Accueil, orientation, hébergement et accompagnement vers l'intégration citoyenne.



## PÔLE PETITE ENFANCE

Développement de crèches multiaccueils ouvertes notamment aux parents en parcours de soins ou en situation de fragilité sociale.

# NOS VALEURS

## Humanité

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

## Solidarité

Nous faisons passer l'intérêt 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 convaincu-e-s 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.

## Professionalisme

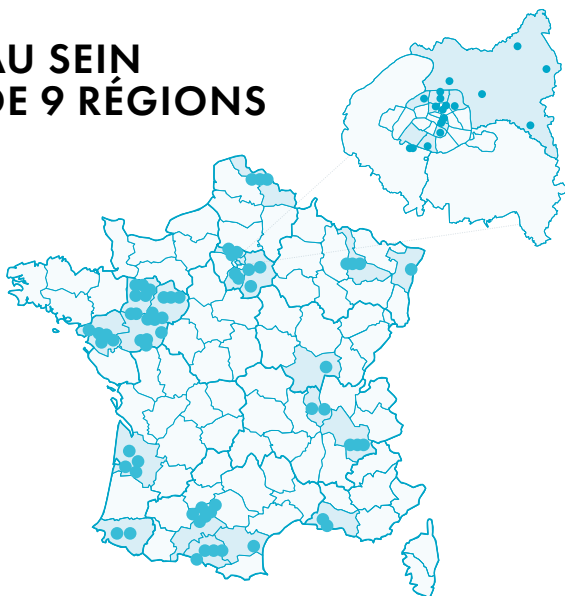
Nous appuyons nos actions sur les compétences pluridisciplinaires de nos équipes, afin de pouvoir allier une gestion de qualité et un accompagnement efficient.

## Bienveillance

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

# UNE ACTION LOCALE

## AU SEIN DE 9 RÉGIONS



# UNE HISTOIRE QUI ACCOMPAGNE CELLE DE LA FRANCE CONTEMPORAINE ET SOLIDAIRE

[ AVRIL 1940 ]

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

CEFR  
1940



[ 1945 – 1970 ]

Une association dédiée aux Français de l'étranger rapatriés.

1945



[ 1980 – 2000 ]

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



[ 2014 – 2015 ]

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

1970

1980



[ 2016 – 2022 ]

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

1990



2010

2013

FRANCE  
HORIZON

[ 2023 – 2027 ]

France Horizon met en œuvre son projet à 5 ans afin de consolider ses missions d'intérêt général et répondre à l'évolution des besoins en solidarité.



# 2023-2027 BÂTIR ENSEMBLE LA SOLIDARITÉ DE DEMAIN



Depuis 84 ans, France Horizon agit aux côtés des acteurs de l'action sociale pour permettre à chacune d'accéder à des conditions de vie dignes et à l'autonomie en France.

D'abord aux côtés des Français de l'étranger, puis auprès des personnes âgées et des plus jeunes, des personnes vulnérables et migrantes, l'association connaît une diversification de ses activités mais garde en son centre le principe humaniste de lutte contre l'exclusion tout en apportant un soutien matériel et moral aux personnes : hébergement, accompagnement vers l'autonomisation, dans un cadre garantissant leur bien-être et leur respect.

France Horizon a su développer des projets pour répondre aux besoins sociaux émergents, précaires vieillissants, personnes âgées handicapées, hébergements d'urgence, crèches multiaccueils, plans hivernaux et accueils de personnes migrantes... **Notre association est aujourd'hui reconnue pour sa réactivité, son professionnalisme et sa qualité d'accompagnement par les services de l'Etat, les collectivités territoriales, les acteurs associatifs et les familles.**

Le développement ces dernières années de France Horizon n'a pas terni l'attachement des professionnels aux valeurs portées par l'association telles que **l'humanisme, la solidarité, le professionnalisme,**

**la bientraitance et l'égalité.** Ces valeurs guident les actions portées par l'association qui, en assurant un accompagnement vers l'autonomie et le bien-être, refuse une assignation des personnes accompagnées à la précarité.

La croissance de son activité s'est accompagnée d'une nouvelle organisation. France Horizon a structuré ses actions en 5 pôles d'activité : **Séniors, Français de l'étranger, Inclusion, Asile et réfugiés, Petite enfance.** Ils s'appuient sur 2 directions supports transversales du siège : **Ressources humaines et Finances.**

Ces pôles portent nos **valeurs communes** et veillent à les retranscrire dans les actions initiées. Ils disposent de directions propres mais interagissent également pour mener des projets communs.

**Le plan d'avenir partagé 2023-2027** s'inscrit ainsi dans la continuité du précédent plan stratégique et réitère la volonté de la gouvernance de France Horizon de faire évoluer les dispositifs pour toujours garder l'humain au centre des projets tout en garantissant l'équilibre économique de l'association.

## 5 ANS, 5 PÔLES ET UNE DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE

Vous trouverez dans les pages qui suivent **la déclinaison opérationnelle de ce plan stratégique** pour chacun de nos 5 pôles d'activité : la politique Séniors, l'accueil des Français rapatriés de l'étranger, les orientations pour le pôle inclusion sociale (tous publics), les questions migratoires (demandeurs d'asile, réfugiés, mineurs isolés étrangers), et finalement les perspectives d'évolution de l'offre du pôle petite enfance.

En parallèle des actions spécifiques portées par chaque pôle et présentées dans ce projet stratégique, France Horizon entend mener durant les cinq prochaines années **des chantiers transversaux** afin notamment :

- de renforcer l'attractivité des métiers du social, du médico-social, et de l'enfance ;
- d'évaluer l'impact social des actions menées au quotidien ;
- de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale et d'engagement environnemental ;
- de définir une politique de recours au bénévolat.

Les axes prioritaires définis reflètent les orientations dessinées par la **Direction générale** et la gouvernance de l'association, activement mobilisées autour du projet associatif. La gouvernance, incarnée par **le Conseil d'administration et le Bureau**, est une vraie force pour France Horizon depuis sa création. Elle veillera à la réalisation des objectifs, au respect de nos valeurs, et au maintien de notre équilibre économique.

S'agissant de la méthode, la Direction générale et la gouvernance ont souhaité que ce travail soit co-construit avec les directeurs d'établissement et les représentants du personnel.

**Nabil Neffati,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE FRANCE HORIZON

**ENSEMBLE,**  
mettons le cap  
sur un avenir partagé !

# 6 DÉFIS COLLECTIFS POUR ÊTRE ACTEUR DU MONDE DE DEMAIN

**La crise des métiers du social, du médico-social et de la petite enfance touche tous les acteurs de notre secteur et traverse les différentes activités de l'association.**

Nous devons faire face à ce défi en déployant des mesures fortes qui renforcent l'attractivité de métiers essentiels à l'accompagnement des publics.

France Horizon s'associera aux fédérations et associations pour faire connaître les problèmes rencontrés sur le terrain, être force de proposition auprès des pouvoirs publics, au niveau local et national, et continuera d'alerter sur les difficultés que rencontre le secteur social et médico-social.

Pour améliorer l'exercice de nos métiers nous nous attacherons aux méthodes de management moderne, à la qualité de vie au travail et au bien-être professionnel. Notre politique de ressources humaines sera orientée sur la co-construction, l'autonomisation des professionnels, le maintien du dialogue social et la promotion interne.

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

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

France Horizon est attachée à **la qualité de l'accompagnement** proposé aux publics et poursuivra sa démarche d'évaluation au cours des 5 prochaines années, à travers **un plan d'amélioration de la qualité et le développement d'outils et de méthodes dédiés**. Ces actions permettront de garantir la qualité de l'accueil des publics dans l'ensemble des établissements de l'association.

À travers une démarche RSE, la Direction générale et la gouvernance **guideront les équipes opérationnelles dans la mise en œuvre des actions de développement durable**, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales. Au cœur des principes de la RSE, un dialogue renforcé interne (politique, gestionnaire, social) permettra de développer durablement l'association dans un climat serein.

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



## S'ENGAGER POUR L'ENVIRONNEMENT

**Dans un contexte de dérèglement climatique,** France Horizon participe aux efforts collectifs pour diminuer les impacts environnementaux de ses activités.

L'association s'engage à agir pour la sobriété énergétique et la régulation thermique de ses bâtiments, à privilégier les circuits-courts, les actions de recyclage et de compost en équipant ses établissements, à adopter les bons réflexes et les bons outils pour améliorer notre consommation.

Le développement raisonné des visioconférences permettra de réduire nos déplacements.

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

Grâce à sa participation aux groupes de réflexion et aux fédérations, France Horizon alimentera les débats sur les sujets sociaux et médico-sociaux : grand âge, attractivité des métiers du social et médico-social, modèle économique, problématiques de santé des publics accompagnés...

Nous poursuivrons notre dynamique partenariale en rencontrant les acteurs du secteur social et médico-social et les interlocuteurs clés identifiés. Les réunions avec les pouvoirs publics seront également des moments privilégiés pour échanger sur les différents sujets relevant de nos champs d'intervention.

## DÉFINIR UNE POLITIQUE DE BÉNÉVOLAT

France Horizon poursuivra son ouverture vers l'extérieur et son inscription au sein des territoires, notamment en développant une politique de recours au bénévolat et au service civique pour certaines actions ciblées.

Il s'agira de structurer un cadre et une charte du bénévolat pour accueillir au mieux les citoyens des territoires souhaitant s'engager tout en proposant aux publics accompagnés des prestations qualitatives complémentaires à celles menées par les professionnels. Cela contribuera à affirmer l'ouverture de nos établissements à la société civile et à leur territoire.

Pôle **SÉNIORS**

1

**ACCOMPAGNER**

**LES AÎNÉS,  
RELEVER LES DÉFIS  
DU GRAND ÂGE**

Pour faire face au vieillissement de la population et aux défis de demain comme le grand âge, France Horizon poursuit sa politique dynamique et solidaire envers les séniors.

# CAP 1

## POUR SUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT, NOTAMMENT DANS NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION

Conformément à notre tradition d'équilibre et à nos valeurs, les 3 priorités de développement de France Horizon sont :

- **La reprise d'établissements** qui peinent à se moderniser ou à se rénover par manque d'expertise, de fonds, ou qui dépendent de collectivités en manque de fonds (EHPAD, résidence autonomie/sénior) en s'appuyant sur notre logistique et notre expérience,
- **La saisie d'opportunités** dans les territoires où nous sommes déjà présents,
- **La création de nouveaux établissements** (EHPAD, résidence autonomie/sénior),
- **Le développement de places dédiées** aux publics seniors spécifiques : personnes handicapées, précaires vieillissants...

**La capacité financière de l'association, la qualité de gestion budgétaire et comptable ou encore la modernité de management sont au cœur de nos offres de reprise d'établissement ou de nos participations à appels d'offres.**

Pour assurer la réussite de ces projets, l'équilibre économique de chaque opération, véritable culture historique de France Horizon, sera rigoureusement examiné. Nous pourrons aussi nous appuyer sur la mobilisation précieuse de notre réseau de bailleurs sociaux, prêts à investir dans le secteur.

### LE PARC FLEURI, 8<sup>E</sup> EHPAD DE FRANCE HORIZON

France Horizon est fière d'avoir remporté l'appel d'offre pour la reprise du Parc Fleuri, un EHPAD public pouvant héberger 54 résidents, accompagnés par une quarantaine de salariés.

Notre projet reposait notamment sur :

- une continuité des tarifs restés accessibles à tous ;
- le maintien des conditions salariales ;
- un projet de rénovation ambitieux.



(Notre) capacité financière,  
la qualité de gestion (...)  
ou la modernité  
de management sont  
au cœur de nos offres

CAP  
2

## FÉDÉRER UN RÉSEAU CONFRONTÉ AUX MÊMES ENJEUX ET PARTAGEANT NOS VALEURS



Nombre de structures non lucratives rencontrent des problématiques similaires.

France Horizon souhaite les **rassembler autour de thématiques communes** : équilibre financier, modernisation, attractivité, adaptation aux évolutions des politiques publiques (plateformes, priorité au maintien à domicile...), partage des outils de gestion et des compétences rares, répartition des territoires pour répondre aux appels d'offres...

**Le numérique et le partage de ses outils** tiendront une place essentielle dans ce réseau.

### UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE

La dynamique partenariale avec les acteurs non-lucratifs du secteur sera particulièrement suivie, tant en matière de **partage de pratiques que de soutien aux organisations** rencontrant des difficultés.

CAP  
3

## PENSER L'EHPAD DE DEMAIN ET LES BESOINS DE SES FUTURS RÉSIDENTS

L'EHPAD de demain accueillera des publics présentant un degré de dépendance de plus en plus élevé. Dans ce contexte, notre rôle est de répondre à une question essentielle pour notre organisation et nos résidents : **comment concilier contraintes de la vie en collectivité et attentes individuelles ?**

Au-delà de la poursuite nécessaire du renfort de la prise en charge médicale, les nouveaux besoins des résidents de demain tendront à transformer l'EHPAD en un « chez soi », mettant l'accent sur l'aménagement personnalisé du logement et la liberté d'aller et venir.

### CHIFFRE CLÉ



50 À 60%

DES RÉSIDENTS  
FRANCE HORIZON  
RELÈVENT  
DU GIR 1 ET 2<sup>(1)</sup>

(PLUS HAUTS DEGRÉS DE DÉPENDANCE)

<sup>(1)</sup> Les degrés de perte d'autonomie sont classés en 6 Gir. À chaque Gir correspond un niveau de besoins d'aides pour accomplir les actes essentiels de la vie quotidienne.

## CAP 4

# RENFORCER L'ANCRAGE TERRITORIAL DE NOS EHPAD



### ÊTRE ACTEUR DU PARCOURS DE SOIN

Sur nos territoires, nous continuerons à travailler en liens étroits avec l'offre de soins hospitaliers ou de ville, au travers de conventions (urgence, gérontopsy, consultations spécialisées, soins palliatifs, HAD...) et nous ambitionnons **d'être acteur du parcours de soin des plus âgés**, en complément des autres services (maintien à domicile, soins infirmiers).

Les orientations récentes ont démontré la volonté des pouvoirs publics de créer des plateformes/ centres de ressources qui visent à améliorer les réponses aux besoins d'ingénierie des professionnels intervenants sur un même territoire, mais aussi à ceux des personnes âgées vivant à domicile.

Que nos EHPAD soient chefs de file ou simples partenaires, ils devront poursuivre leur engagement territorial et développer leurs compétences en gestion directe ou en partenariat rapproché :

- en ouvrant les établissements aux personnes âgées du territoire,
- en soutenant les services de maintien à domicile.

## CAP 5

# RENFORCER L'INTÉGRATION DE LA DOMOTIQUE ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La technologie dans nos EHPAD permet déjà de faciliter et sécuriser la prise en charge de nos résidents. Nous souhaitons désormais structurer ces initiatives pour que chacun de nos EHPAD soit équipé d'ici 5 ans de systèmes pour :

- prévenir les fugues,
- alerter en cas de chute,
- proposer la téléconsultation médicale,
- faciliter le déplacement des résidents (rails au plafond).



*D'ici 5 ans, la technologie soutiendra encore mieux nos équipes et nos résidents*

### L'INNOVATION AU SERVICE DU LIEN SOCIAL

France Horizon déploiera aussi toute innovation permettant de faciliter le lien social (télévision connectée avec les proches) ou d'améliorer la prise en charge médicale de nos résidents (contrôle de glycémie par capteur, robots, verres et chaussures connectés...).

## CAP 6

# RENDRE NOS MÉTIERS PLUS ATTRACTIFS



En l'absence de loi sur la dépendance et alors que la COVID-19 a accentué la gravité de la situation, nous devons affronter les débats sur les taux d'encadrement, les niveaux des salaires, les carrières et globalement l'attractivité de nos métiers qui, notamment après le Ségur de la Santé, devront faire l'objet d'une approche globale et interprofessionnelle au niveau de la branche.

Une situation d'autant plus marquée que la démographie médicale accroît les tensions dans la recherche de médecins coordonnateurs et que la question du sens au travail se renforce. Dès aujourd'hui, France Horizon prend sa part en renforçant son attractivité via une politique de bien-être au travail :

- un **management** bienveillant et respectueux,
- un **recrutement** favorisant professionnalisme et fidélité,
- la **promotion** par la formation continue,
- l'**usage** d'outils allégeant la pénibilité des tâches.

### ALTERNANCE ET PROMOTION

Pour élargir notre vivier de recrutement et fidéliser nos salariés, le développement de l'**alternance** et l'**accompagnement dans la promotion**, déjà engagés dans plusieurs EHPAD, seront systématisés.

## CAP 7

# DÉVELOPPER UNE POLITIQUE TARIFAIRE SOLIDAIRE

Dans un contexte d'inflation accélérée, les tarifs « aide sociale » imposés aux EHPAD habilités subissent une augmentation annuelle **insuffisante pour couvrir l'intégralité de nos dépenses** : augmentation de la masse salariale, renouvellement des investissements, amélioration des conditions de travail...

Un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) a été signé ou est en cours de négociation dans chacun de nos établissements. Une occasion de dépasser les contraintes liées aux tarifs administrés pour proposer un **tarif « libre »** et juste pour tous – pour nos établissements comme pour nos résidents – **tout en restant solidaires** avec ceux qui en ont le plus besoin.

Fixé en fonction des revenus des personnes âgées, l'objectif de ce tarif libre n'est pas de dégager des bénéfices ou des dividendes, mais de **financer le renouvellement nécessaire** de nos parcs mobiliers et immobiliers, ainsi que d'améliorer notre taux d'encadrement.

**Proposer un service à son juste coût** constitue une condition essentielle à l'**équilibre des associations** et au maintien d'une offre assurant la sécurité des personnes.

### CHIFFRE CLÉ



# 10 À 30%

### DE PLACES DÉSHABILITÉES EN EHPAD

C'est l'offre déjà faite par certains conseils départementaux aux gestionnaires d'EHPAD pour disposer de produits supplémentaires et atteindre l'équilibre budgétaire.



Pôle **FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS**



2

**CONSOLIDER**

---

**LE CADRE  
DU SOUTIEN  
AU RETOUR  
EN FRANCE**

France Horizon entend poursuivre ses missions auprès des Français de l'Étranger. Elles se déroulent en lien avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), l'Union des Français de l'Étranger (UFE) et l'Association des Français du Monde (ADFE).





# RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

France Horizon et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sont convenus d'établir une convention commune avec la Direction des Français de l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE) et le Centre de Crise et de soutien (CDCS) pour rappeler et préciser l'ensemble des missions de solidarité à l'égard des Français de l'étranger.

**Legs historique à préserver**, ces missions portent sur :

- l'accueil, l'hébergement et l'insertion des Français rapatriés avec le concours des consulats en raison de leur situation familiale, sociale ou économique,
- la participation à l'accueil des Français de l'étranger rapatriés collectivement en cas de crise par le gouvernement ou lorsque les Français avec l'aide du consulat compétent rejoignent individuellement le territoire national.

Nous prétendons aussi **renforcer la concertation** pour mieux répondre à l'urgence, suivre et évaluer les actions menées, ou encore rechercher le partenariat d'autres structures médico-sociales impliquées dans l'accueil des personnes rapatriées handicapées ou souffrant de maladies mentales.



53 000 Français  
de retour au pays ont  
été aidés depuis 83 ans  
par France Horizon

## NOTRE FORCE POUR RÉPONDRE À L'URGENCE DE FAÇON PERSONNALISÉE

Adaptée en fonction de l'âge, des problématiques sociales, économiques ou de santé des personnes rapatriées, notre réponse s'appuie sur la **mutualisation des compétences de l'ensemble de nos pôles d'activité**, en particulier, Séniors et Accueil Insertion.

La garantie pour chaque bénéficiaire de trouver une réponse adéquate à sa situation particulière.

Pôle **INCLUSION SOCIALE**



# **3** **CONSTRUIRE**

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

Initialement dédiée à l'accueil et l'accompagnement des Français rapatriés, France Horizon s'est ouverte depuis 1980 à de nouveaux publics en s'engageant auprès des personnes en situation de précarité relevant du droit commun ou en parcours migratoire.

L'insertion économique, l'accès au logement, la santé, la mobilité, la lutte contre la pauvreté des jeunes et la prévention des ruptures de parcours d'insertion font partie de nos priorités pour les 5 prochaines années.



## SQUAT, ÉVACUATION DE RUE : CONSERVER RÉACTIVITÉ ET SAVOIR-FAIRE POUR UNE MISE À L'ABRI À DIMENSION HUMAINE

Nos partenaires reconnaissent le savoir-faire et la réactivité de France Horizon dans la mise à l'abri et la première assistance aux personnes vivant en campement ou en squat.

Dans ce cadre, nous souhaitons continuer de **promouvoir un accueil d'urgence à dimension humanitaire** s'appuyant sur des diagnostics sociaux, un accompagnement dans l'ouverture des droits, un soutien dans l'accès à la santé, mais également sur des actions autour de la prévention, la parentalité, etc...



## RENFORCER LES PARTENARIATS POUR L'INSERTION ÉCONOMIQUE

L'accompagnement à l'insertion professionnelle s'appuie d'abord sur l'expertise des équipes de terrain.

C'est pourquoi nous avons créé des postes de **Conseiller en insertion professionnelle (CIP)** dans la majorité de nos établissements.

Leur mission au niveau local est de développer un tissu partenarial centré sur la formation professionnelle et l'emploi (chantiers d'insertion, entreprises locales, pôle emploi, agences d'intérim, organismes de formation...).

Au niveau national également, nous souhaitons initier de nouveaux partenariats avec les principaux acteurs de l'insertion professionnelle.

CHIFFRE CLÉ

19

C'EST LE NOMBRE  
DE NOS  
CONSEILLERS EN  
INSERTION  
PROFESSIONNELLE  
EN 2022





## S'INSCRIRE DANS LA POLITIQUE DU " LOGEMENT D'ABORD "

Convaincue que le logement est une condition essentielle à une insertion réussie, France Horizon est attachée à la politique du « Logement d'Abord », dont nous partageons les valeurs, le sens et la démarche (accessibilité, respect des souhaits du bénéficiaire). L'objectif est d'apporter une réponse structurelle à la personne en situation de précarité, en favorisant l'accès durable au logement.

Dans un contexte contraint de manque de logements sociaux à bas niveau de loyer, notre action porte sur l'**identification des possibilités** (pensions de famille, baux glissants, intermédiation locative...) et l'**amélioration de notre expertise en captation de logements** « définitifs » ou provisoires.

Pour faciliter l'accès aux logements et favoriser le bail glissant des ménages accompagnés, nous partageons avec les bailleurs sociaux **des repères communs** : typologies, situation géographique, besoins exprimés, ressources, modalités d'accompagnement...

Le logement est une condition **essentielle** à une insertion réussie

### QUI SONT LES MÉNAGES QUE NOUS ACCOMPAGNONS ?

Nos actions ciblent toutes les personnes concernées par les plans de lutte contre la pauvreté et la précarité et par le pacte des solidarités.

Et notamment :

- les personnes sortantes de centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), particulièrement les **femmes seules avec enfants**,
- les **jeunes en insertion** (majeurs, bénéficiaires de la garantie ressources, travailleurs, y compris ceux récemment régularisés ou ayant obtenu le statut de réfugiés).



# CAP 12

## S'ENGAGER POUR L'INSERTION ET CONTRE LA PAUVRETÉ DES JEUNES MAJEURS

L'accompagnement des jeunes majeurs est particulier, tant la recherche de ressources y occupe une place importante. C'est l'une des priorités de France Horizon.



Les moins de 25 ans ne pouvant bénéficier des minima sociaux (RSA), leur orientation vers des dispositifs rémunérés est incontournable pour prétendre à l'autonomie.

Notre perspective est de s'inscrire dans les solutions mettant **l'accent sur l'accès au monde professionnel, au logement, à la mobilité**, mais également aux problématiques d'addictions et de santé mentale.

### LE CHRS HORIZON JEUNES REJOINT FRANCE HORIZON

C'est avec enthousiasme que France Horizon a intégré un nouveau CHRS dont les principes d'humanité et de professionnalisme sont en pleine adéquation avec ceux portés par l'association.

Situé à Paris, ce CHRS s'adresse à des jeunes adultes âgés de 18 à 25 ans en situation de grande vulnérabilité sociale. Doté de 47 places d'hébergement en diffus localisées essentiellement à Paris intra-muros, l'établissement s'appuie sur **l'engagement quotidien** d'une équipe socio-éducative afin de déployer un accompagnement transversal.





# PRÉVENIR LES RUPTURES DE PARCOURS EN DÉVELOPPANT DES PLATEFORMES DE SERVICES

L'objectif de France Horizon est d'adapter les dispositifs aux personnes accueillies, et non l'inverse. Quel que soit le lieu d'hébergement ou de logement, l'objectif est qu'un accompagnement adapté et souple dans le temps puisse venir à la personne, sans être conditionné par sa présence en CHRS.

Pour cela, nous entendons renforcer la logique de plateforme de services autour des CHRS. Aujourd'hui déjà, ils sont le « pivot » autour duquel se développent des dispositifs annexes accompagnant les bénéficiaires dans leur parcours, en prévention d'éventuelles ruptures.

Pour sortir durablement des dispositifs d'urgence sociale, nous souhaitons nous appuyer sur les mécanismes anti-rupture existants et favoriser le maintien dans le logement des personnes en situation de précarité : notamment CHRS hors les murs, accompagnement vers et dans le logement, travail avec les bailleurs en prévention des expulsions...

Nous nous appuyerons aussi sur les autres facteurs d'intégration : des actions d'insertion économique, de retour à l'emploi, et des démarches pour la régularisation des séjours.

## LA POLITIQUE TARIFAIRE, ENJEUX DE RÉUSSITE

Ces objectifs doivent s'inscrire dans une politique tarifaire permettant une visibilité suffisante sur la durée et le financement des dispositifs. Nous nous engageons à promouvoir la pérennisation de ceux démontrant leur impact sur les publics vulnérables.



Notre objectif est d'adapter les dispositifs aux personnes accueillies, pas l'inverse



Pôle **DEMANDEURS D'ASILE ET RÉFUGIÉS**

4

**RÉPONDRE**

**AVEC HUMANITÉ  
À LA QUESTION  
MIGRATOIRE**

Face aux enjeux migratoires grandissants et aux crises internationales successives générant des déplacements de population, France Horizon a fait le choix de prendre part à la solidarité nationale et internationale par l'accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile et des réfugiés en vue de leur insertion durable en France.



## NOS ACTIONS EN PERSPECTIVE

D'ici 2027, nous souhaitons étendre notre expertise dans le domaine de l'intégration des bénéficiaires de la protection internationale et renforcer nos dispositifs à chaque étape du parcours de la personnes déplacée :

- **Dès la sortie de rue** : interventions de mise à l'abri et d'évacuation de campements, accueil de jour dédié,
- **Pendant la demande d'asile** : à travers des centres d'accueil et d'examen des situations (CAES), des centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) et des structures d'hébergement d'urgence pour demandeurs d'asile (HUDA),
- **Vers une insertion durable** : via les centres provisoires d'hébergement (CPH), les structures d'accueil réservées aux réfugiés de moins de 25 ans, les programmes d'accompagnement et les opérations d'accueil massives (Afghans, Ukrainiens...),
- **Quand le retour volontaire au pays est souhaité** : déploiement de centres de préparation au retour volontaire (CPARV),
- **Pour les mineurs non accompagnés (MNA)** : via un établissement dédié.



CAP  
14

## S'ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS DES POPULATIONS ACCUEILLIES



**Dans une logique de professionnalisation permanente, deux démarches conjointes seront mises en œuvre pour que les problématiques spécifiques aux publics relevant de l'asile puissent être encore mieux appréhendées par nos équipes :**

- leur formation professionnelle continue,
- leur sécurisation au quotidien.

### SUR QUELS THÈMES FAIRE MONTER EN COMPÉTENCE NOS ÉQUIPES ?

- Évolutions réglementaires et législatives,
- Spécificités des publics confrontés à l'exil,
- Conséquences sanitaires et psychologiques des violences subies durant le parcours d'exil, face au rejet des demandes de statut et aussi celles liées au retour.

CAP  
15

## POUR SUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DES STRUCTURES D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

Nos capacités d'accueil ont été renforcées comme l'ont été celles des structures à destination des réfugiés et demandeurs d'asile en France.

Entre 2015 et 2022, l'hébergement dédié a ainsi presque doublé, passant de 55 000 à près de **110 000 places en France.**

Dans les prochaines années, nous poursuivrons notre participation à l'effort de solidarité national et international dans le cadre de la création de nouvelles places d'hébergements dédiées (CAES, CADA, HUDA et CPH\*).

En parallèle, nous poursuivons le **déploiement de nouveaux dispositifs d'accompagnements ciblés** (accueil de jour, mesures AVDL, mesure RSA...) en fonction des besoins des territoires.

\* CAES : centres d'accueil et d'examen des situations, CADA : centres d'accueil pour demandeurs d'asile, HUDA : hébergements d'urgence pour demandeurs d'asile, CPH : centres provisoires d'hébergement.

CHIFFRE CLÉ



110 000

C'EST LE NOMBRE  
DE PLACES  
D'HÉBERGEMENT  
POUR RÉFUGIÉS  
ET DEMANDEURS  
D'ASILE EN  
FRANCE.

Un chiffre qui justifie  
la hauteur de notre  
mobilisation.





## S'INSCRIRE DANS LES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL DES RÉFUGIÉS



Les prochaines années seront marquées par le déploiement de programmes d'accompagnement global, impulsés par l'État en métropole.

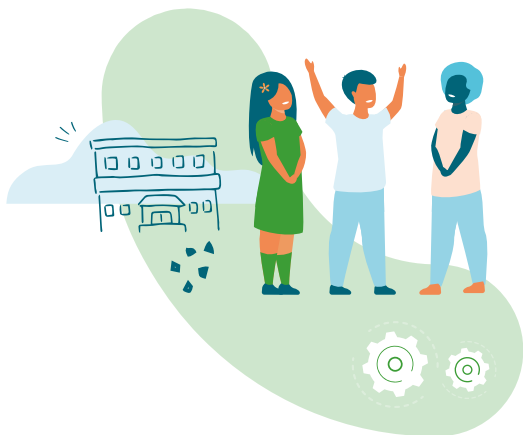
Leur objectif est de proposer à chaque réfugié, hébergé ou non, la possibilité de disposer d'un **parcours d'intégration global, comprenant un accompagnement individualisé** vers l'emploi et le logement. En complément des dispositifs dédiés aux bénéficiaires de la protection internationale, le panel des programmes existants relevant du droit commun continuera à être mobilisé.

France Horizon veut s'inscrire pleinement dans cette dynamique et **augmenter sa présence dans le champ de l'insertion** des bénéficiaires de la protection internationale, via les programmes nationaux financés par le ministère de l'Intérieur et des programmes européens, financés notamment par le Fonds asile migration intégration (FAMI).

*Nous voulons renforcer notre présence  
dans l'insertion des bénéficiaires  
de la protection internationale.*

## CAP 17

# ÉTENDRE NOTRE CAPACITÉ D'ACCUEIL DES MINEURS NON ACCOMPAGNÉS



Depuis 7 ans déjà, en Saône-et-Loire, France Horizon a développé son expertise pour accueillir, héberger, protéger et accompagner dignement toute personne étrangère se présentant comme mineure, en veillant à son état de santé physique et psychologique.

Forts de cette expérience, nous entendons étendre nos actions en déployant nos services dans de nouveaux départements.

### CHIFFRE CLÉ

# 4 500

**C'EST LE NOMBRE DE MISE À L'ABRI ET D'ACCOMPAGNEMENT DE MINEURS ISOLÉS PAR FRANCE HORIZON**

en Saône-et-Loire depuis 2015.

## CAP 18

# MAINTENIR NOTRE ENGAGEMENT D'ACCUEIL AUX CÔTÉS DE L'ÉTAT EN CAS DE CRISE MAJEURE



Régulièrement, France Horizon est sollicitée par les services de l'État lorsqu'une crise majeure provoque le déplacement de populations. Chaque fois, nous répondons présent.

L'enjeu des 5 années qui viennent est de nous donner les capacités de pouvoir poursuivre cette mobilisation le cas échéant, y compris pour les Français rapatriés par le gouvernement depuis les pays en guerre.

### NOS MOBILISATIONS RÉCENTES

- Depuis 2016 : Accueil des réfugiés réinstallés Syriens, puis Subsahariens.
- 2021 : Accueil des Afghans suite à la prise de pouvoir des talibans...
- 2022 : Accueil des Ukrainiens fuyant la guerre...



# NOURRIR LE DÉBAT SUR LES PERSONNES HÉBERGÉES À DROITS INCOMPLETS

La situation des personnes maintenues dans des droits incomplets, alors qu'elles réunissent apparemment des conditions pour être régularisées, constitue une vraie difficulté pour les acteurs sociaux et les familles concernées.

Si la régularisation n'est pas suffisante pour une intégration durable, sa non mise en œuvre, alors que les conditions paraissent être remplies, constitue un frein à la fluidité des dispositifs d'hébergement. L'absence de solutions pour les familles contribue à maintenir les situations d'exclusion et participe à la crise du travail social.

Notre objectif est de nourrir le débat de façon permanente avec les acteurs publics. Il s'agit avant tout de mettre en avant le rôle des associations dans la présentation de dossiers de régularisation solides, y compris pour les « sans-papiers ».

## LE DIALOGUE DE CONFIANCE, NOTRE MÉTHODE

La réussite de nos actions repose inévitablement sur le développement de relations de confiance entre associations et préfectures. Ces relations et ce dialogue permanent doivent être alimentés au quotidien dans tous nos départements d'implantation.



*L'absence de solutions  
contribue à maintenir  
les situations d'exclusion.*



Pôle **PETITE ENFANCE**



# **CRÉER** **DE NOUVELLES** **ACTIONS DÉDIÉES** **À L'ENFANCE**

Aider un enfant, c'est aider toute une famille. C'est pourquoi le développement de structures dédiées à l'enfance est l'une des priorités 2023-2027 de notre approche globale.

France Horizon veut lutter contre les causes profondes qui rendent les enfants et parents vulnérables, les protéger et les accompagner dans leur développement personnel avec un objectif : offrir des perspectives d'autonomie.

**CAP  
20**

## POUR SUIVRE LE DÉPLOIEMENT DE NOUVELLES CRÈCHES

Nous souhaitons capitaliser sur nos 6 ans d'expérience en matière de gestion de crèche pour développer cette activité au sein des territoires où l'association gère déjà des centres d'hébergement (CHRS, EHPAD).

L'offre de crèches doit aider les personnes hébergées dans nos CHRS ou ceux d'autres associations. Elle est ouverte aux familles précaires dans d'autres formes d'habitat. Afin de garantir l'équilibre économique et la pérennité de nos structures, nous les ouvrons également aux familles déjà en situation d'emploi.

CHIFFRE CLÉ



### 6 ANS D'EXPÉRIENCE

Depuis 2016, nos équipes gèrent avec succès les crèches multiaccueils France Horizon dans nos 3 établissements labellisés « À vocation professionnelle (AVIP) » et « Les Kyklos » de Paris. Une expertise que nous souhaitons valoriser ailleurs.

**S'OUVRIRE  
AUX ACTEURS DU  
RÉSEAU ENFANCE**

**Mutualisations, réponses collectives aux appels d'offres, rapprochements...**

Pour renforcer l'impact des accompagnements à l'enfance, France Horizon restera ouverte aux partenariats et collaborations avec les autres acteurs du réseau.



# ÉVALUER LES POSSIBILITÉS DE DIVERSIFICATION DE L'OFFRE AUX PARENTS



**Halte-garderie, jardin d'enfants, micro-crèche, relais petite enfance, centre maternel...** En fonction des besoins identifiés sur le territoire, France Horizon explore l'intérêt des autres structures pour l'accueil du jeune enfant, tant sur le plan opérationnel que financier.

## **L'élargissement à d'autres tranches d'âges**

doit aussi être interrogé :

- // petite enfance ou enfance ?
- // jusqu'à 6 ans ou jusqu'à la préadolescence ?
- // dernière année de primaire ou jusqu'à 10-11 ans ?

**L'évolution de notre offre de services** est également envisagée :

- **adapter les horaires** aux besoins de certains parents, alors que peu de crèches accueillent les enfants à des horaires atypiques,
- **généraliser l'accueil des enfants en situation de handicap** (quand l'état de santé est compatible). Une initiative indispensable pour assurer l'égalité des chances et des droits, valorisée via le « bonus handicap » de la CAF.

Enfin, nous devons **structurer les enjeux de parentalité** qui traversent le pôle Inclusion sociale ainsi que le pôle Demandeurs d'asile et réfugiés, en lien avec l'émergence d'éducateurs de jeunes enfants.





**CAP  
22**

# CONSOLIDER ET DÉVELOPPER LE LABEL KYKLOS



**Notre crèche Les Kyklos est un lieu d'accueil inédit, implanté en milieu hospitalier pour lever les freins à l'accès aux soins.**

Ouverte en 2017 dans la lignée du plan cancer, elle répond à son objectif 7.8 : **« apporter des solutions de garde d'enfants pendant les rendez-vous médicaux et les traitements des parents ».**

La crèche Les Kyklos est accessible à tous, patient ou aidant, à la recherche d'une solution de garde réactive en toute circonstance : hospitalisation, soin, consultation, rendez-vous médical ou visite d'un proche hospitalisé.



**France Horizon souhaite développer la labellisation « Les Kyklos » par :**

- **l'accueil d'enfants de parents/patients**, en urgence ou en occasionnel, au sein des crèches ouvertes à proximité de ses centres d'hébergement. Il s'agira ici de s'assurer que les modalités d'accueil et d'accompagnement des familles concernées par la maladie soient conformes aux orientations du label ;
- **la création de crèches de petite taille, au sein ou à proximité d'hôpitaux** situés dans les territoires où France Horizon est implantée.

# LES 22 CAPS DE FRANCE HORIZON POUR 2027

● Seniors ● Français de l'étranger-rapatriés ● Inclusion sociale ● Asile & Intégration ● Petite Enfance

CAP 1	POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT, NOTAMMENT DANS NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION	CAP 12	S'ENGAGER POUR L'INSERTION ET CONTRE LA PAUVRETÉ DES JEUNES MAJEURS
CAP 2	FÉDÉRER UN RÉSEAU CONFRONTÉ AUX MÊMES ENJEUX ET PARTAGEANT NOS VALEURS	CAP 13	PRÉVENIR LES RUPTURES DE PARCOURS EN DÉVELOPPANT DES PLATEFORMES DE SERVICES
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	RENFORCER L'ANCRAGE TERRITORIAL DE NOS EHPAD	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	DÉVELOPPER UNE POLITIQUE TARIFAIRE SOLIDAIRE	CAP 18	MAINTENIR NOTRE ENGAGEMENT D'ACCUEIL AUX CÔTÉS DE L'ÉTAT EN CAS DE CRISE MAJEURE
CAP 8	RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES	CAP 19	NOURRIR LE DÉBAT SUR LES PERSONNES HÉBERGÉES À DROITS INCOMPLETS
CAP 9	SQUAT, ÉVACUATION DE RUE : CONSERVER RÉACTIVITÉ ET SAVOIR-FAIRE POUR UNE MISE À L'ABRI À DIMENSION HUMAINE	CAP 20	POURSUIVRE LE DÉPLOIEMENT DE NOUVELLES CRÈCHES
CAP 10	RENFORCER LES PARTENARIATS POUR L'INSERTION ÉCONOMIQUE	CAP 21	ÉVALUER LES POSSIBILITÉS DE DIVERSIFICATION DE L'OFFRE AUX PARENTS
CAP 11	S'INSCRIRE DANS LA POLITIQUE DU " LOGEMENT D'ABORD "	CAP 22	CONSOLIDER ET DÉVELOPPER LE LABEL KYKLOS

LE SENS DE NOS ACTIONS ?  
FAIRE RIMER  
**SOLIDARITÉ**  
**ET ÉGALITÉ,**  
**PROFESSIONNALISME**  
**ET HUMANISME...**  
LES PRINCIPES ESSENTIELS  
DE LA **BIENTRAITANCE.**

VERS LA DIGNITÉ,  
**VERS L'AUTONOMIE !**



FRANCE **HORIZON**



FRANCE **HORIZON**

 Twitter  
@FranceHorizon

 LinkedIn  
France Horizon

 Facebook  
@FranceHorizon  
Association

 Youtube  
@FranceHorizon  
Association

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

