

CEFR
devient



FRANCE **HORIZON**

Une place pour tous.
une chance pour chacun.



PLAN STRATÉGIQUE 2015 > 2020

- Expérience, professionnalisme, humanisme : France **Horizon** (Cefr) met le cap sur l'économie sociale et solidaire



SOMMAIRE



Le mot du président	p. 5
Notre projet : mieux répondre aux besoins croissants des publics en difficulté	p. 6
Notre ambition : inscrire France Horizon (Cefr) au coeur de l'économie sociale et solidaire	p. 7

Fidèle à son histoire, France Horizon (Cefr) se projette dans l'avenir

1. Consolider notre position d'acteur référent pour les Français de l'étranger-rapatriés	p. 12
2. Déployer notre expertise en matière d'accueil et d'insertion en développant le logement diffus, un outil efficace d'autonomisation	p. 13
3. Nos réponses aux enjeux liés au vieillissement : bienveillance et innovation des pratiques	p. 15

Conjuguer gestion efficiente et utilité sociale pour accompagner les enjeux contemporains

1. Dynamisme et implication des équipes : une richesse à promouvoir	p. 20
2. Démarche qualité : poursuivre l'effort	p. 22
3. Nouvelle identité, gouvernance et organisation	p. 23
4. Une organisation optimisée et ouverte aux acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire	p. 24
Partenariats	p. 26

.....
Le plan stratégique 2015/2020 est une publication de France Horizon
.....

Parution : juin 2015
Directeur de la publication : Hubert Valade, Président
Conception : SENNSE • 10846
Crédits photos : Briag Courteaux, Shutterstock

HISTOIRE



Le Cefr : un acteur à l'écoute des évolutions de notre société.

Créé en 1940 par l'État, la première mission du Cefr fut d'apporter un soutien matériel et logistique aux Français déplacés dans le contexte de la seconde guerre mondiale, puis des grands rapatriements sanitaires ou géopolitiques qui eurent lieu à partir du milieu des années 1950. À cette époque, le Cefr compte jusqu'à 60 établissements et 7 000 lits pour plus de 1 000 Français de retour de l'étranger pris en charge chaque année.

Si aujourd'hui encore le Cefr continue de prendre en charge nos compatriotes expatriés en difficulté, notamment dans le cadre des troubles qui secouent régulièrement la planète, il a également, depuis plus de trente ans, diversifié ses interventions.

Le Cefr a ainsi élargi son champ d'action : en rénovant d'anciens centres et en inaugurant de nouveaux établissements, il s'est donné les moyens d'accompagner de nombreuses missions d'intérêt général.

Grâce à l'évolution de ses activités, forte de ses compétences acquises dans la gestion d'établissements sociaux et médico-sociaux et désireuse de s'adapter à l'évolution du secteur non lucratif, France Horizon poursuit son engagement au travers d'un projet collectif contemporain.

LE MOT DU PRÉSIDENT

// HUBERT VALADE,
PRÉSIDENT DE FRANCE HORIZON (CEFR)



Le comité d'entraide aux Français rapatriés (Cefr) change de nom et devient France Horizon : fidèle à son ambition première d'accompagnement des personnes vers l'autonomie et la réussite de leur projet de vie.

En 2015, le Cefr fête ses 75 ans d'activité au service des personnes qui ont besoin d'une prise en charge solidaire. D'abord centrée sur les nationaux déplacés pendant le deuxième conflit mondial, l'activité du Cefr s'est ensuite orientée vers le retour des Français expatriés ; depuis 30 ans l'association a considérablement élargi les publics accueillis et les missions qu'elle assumait dans le domaine social et médico-social.

Mettre son nom et ses statuts en adéquation avec les métiers exercés est apparu fondamental à France Horizon pour permettre la poursuite de son développement, une meilleure identification par les partenaires, ainsi qu'une reconnaissance comme acteur des politiques publiques territoriales.

Avec ce projet, France Horizon entend continuer à mettre ses valeurs humanistes et la compétence de ses professionnels au service de ses publics traditionnels, les Français de l'étranger, les populations en recherche d'insertion et les personnes âgées. Il s'agit aussi de diversifier ses interventions auprès de publics nouveaux : mineurs isolés, personnes en situation de handicap, notamment vieillissantes, demandeurs d'asile. L'accompagnement vers et dans le logement demeure un savoir-faire fondamental de nos équipes.

Pour pérenniser son engagement et continuer, demain comme hier, à accompagner ses publics avec un professionnalisme toujours accru, France Horizon sait qu'il lui faut consolider son offre de services, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Cela passe avant tout par l'innovation : innovation des réponses formulées pour satisfaire les besoins des publics en difficulté ; innovation des pratiques pour encourager les partenariats, publics et privés, et l'enracinement local ; innovation dans la gestion de l'association, pour concilier modernité et efficacité.

Ambitieux et respectueux de sa conception de l'intérêt général qui a toujours guidé son action, le projet stratégique de France Horizon lui permettra, tout en conservant son autonomie et son indépendance, notamment à travers une diversification et une croissance mesurées, de tracer de nouvelles perspectives pour la période 2015-2020 et d'affirmer son statut d'acteur de référence de l'économie sociale et solidaire.

France Horizon, forte de ses atouts que sont notamment la qualité de l'accueil et le souci de la maîtrise des coûts, se positionne comme l'outil de la solidarité nationale au service des politiques publiques, des usagers et de leurs familles.

NOTRE PROJET

MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS CROISSANTS DES PUBLICS EN DIFFICULTÉ



Vieillesse de la population, montée de la précarisation, essor des expatriations... plus que jamais, France Horizon a un rôle à jouer pour répondre aux évolutions de la société. Rien ne se fera sans un élan collectif et une vision globale. Mobiliser toutes les intelligences et toutes les compétences privées et publiques sera pour France Horizon une priorité.



2 300

personnes accompagnées
chaque année vers l'autonomie sociale



Près de

700

seniors accueillis et pris en charge
chaque année dans nos EHPAD

PROPOSER DES ACTIONS ADAPTABLES ET EFFICIENTES

France Horizon s'attachera à garantir un accompagnement efficace et adapté aux populations qu'elle accueille déjà : personnes en difficulté sociale, personnes âgées dépendantes, Français de retour de l'étranger... Et développera des solutions pour les besoins nouveaux ou insuffisamment couverts : prise en charge des personnes âgées handicapées, accompagnement des Français rapatriés, prévention, aide aux familles monoparentales, aux mères sortant de maternité, aux migrants... L'ouverture, récente et à venir, de nouveaux établissements permettra notamment d'accompagner un plus grand nombre de personnes.

RENDRE LES PERSONNES PLEINEMENT ACTRICES DE LEUR VIE

Attachée au respect de la dignité des personnes et au principe de laïcité, France Horizon veillera à ce que les libertés individuelles soient préservées, dans toutes ses actions. À rebours d'une démarche d'assistanat, France Horizon place chaque individu dans une dynamique qui les responsabilise et concourt à les rendre plus autonome.

ENCOURAGER LE TRAVAIL EN MODE PROJET

Les missions de France Horizon ne se réduisent pas à la bonne utilisation d'équipements ou de dispositifs, l'essentiel réside dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets individuels ou collectifs. Gérer des projets plutôt que des moyens suppose d'associer à cette dynamique tous les acteurs concernés : les personnes accueillies, les équipes de France Horizon et leurs partenaires locaux, notamment publics. Enfin, il s'agira de développer des services à l'attention des entreprises concernées par ces enjeux.

RENFORCER ET DÉVELOPPER LE RÉSEAU PARTENARIAL

Acteur des politiques publiques, le projet national de France Horizon se décline par des partenariats à l'échelle des territoires afin de développer des actions coconstruites avec l'ensemble des acteurs concernés. France Horizon souhaite ainsi constituer des pôles territoriaux complémentaires, notamment dans le secteur de la dépendance, de l'aide à domicile, de la prévention des impayés locatifs ou des modes de garde petite enfance, tout en favorisant la mutualisation des moyens avec d'autres acteurs de l'ESS. Décloisonner les métiers et les projets constitue l'objectif permettant de proposer des services cohérents et complémentaires.



NOTRE AMBITION

INSCRIRE FRANCE HORIZON (Cefr) AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



500

Français de retour de l'étranger
accueillis chaque année



3 200

personnes accueillies
et accompagnées chaque année
par France Horizon

À SAVOIR

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces deux valeurs étant fondatrices de l'identité de France Horizon, on comprend que l'association prenne toute sa place dans ce secteur en expansion. Les codes et les règles de fonctionnement et de financement qui y sont appliqués correspondent, en outre, parfaitement aux principes respectés par France Horizon depuis 75 ans : gestion participative et équilibrée, recherche d'efficacité permanente. L'entrée en vigueur, le 2 août 2014, d'une nouvelle loi sur l'ESS a permis au secteur en général, et à France Horizon en particulier, d'évoluer dans un cadre juridique sécurisé, avec de nouveaux outils d'aide et de financement, facilitant notamment les possibilités de reprise de leur entreprise par les salariés.

- Pour relever les nouveaux défis identifiés, le projet stratégique de France Horizon se fondera sur une organisation interne lui permettant de prendre toute sa place dans un secteur non lucratif en pleine mutation.

ASSURER LA PLUS LARGE REPRÉSENTATIVITÉ DANS NOS INSTANCES

Des personnalités qualifiées représentant l'ensemble des activités de France Horizon, et de leurs territoires d'implantation, vont désormais siéger dans son conseil d'administration. L'utilisateur est également présent au travers d'instances de dialogue dans chacun de nos établissements. La parité et la diversité tant au niveau des professionnels que des administrateurs continueront d'être promues.

INNOVER, EXPÉRIMENTER ET ÉVALUER

France Horizon va dégager les ressources nécessaires pour soutenir l'innovation et participer à la modernisation des pratiques professionnelles : domotique, télémedecine, logements éclatés, e-formation, intergénérationnel. Parallèlement, la démarche d'évaluation et de mesure de l'impact social sera consolidée, non seulement pour vérifier que les méthodes évoluent conformément aux nouveaux enjeux identifiés, mais aussi pour contribuer à l'émulation des équipes.

S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES

Le secteur non lucratif connaît depuis quelques années un phénomène de concentration et de transformation de ses acteurs. Avec son projet stratégique, France Horizon a la volonté de refonder son action, sur la base d'une logique d'entrepreneuriat social, solide et garante de ses valeurs, capable de diversifier ses actions auprès des partenaires publics, parapublics ou privés et de faciliter des rapprochements constructifs dans le respect des identités propres à chacun.

OPTIMISER LES FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVÉS

Fonctionnant grâce à des subventions publiques, des fonds privés et la contribution de ses usagers, France Horizon a pour règle d'utiliser au mieux ses ressources, par une recherche permanente d'efficacité et de maîtrise de ses dépenses. Aux mesures d'accompagnement indifférenciées, elle préfère par exemple les actions ciblées, dont le rapport coût/efficacité peut être apprécié. À l'heure où les financements publics et les marges contributives des usagers reculent, cette logique est plus que jamais pertinente. Attachée à son autonomie et aux principes de l'économie sociale et solidaire (voir « À savoir »), France Horizon poursuivra donc dans la voie d'une gestion rigoureuse et transparente pour équilibrer projet social et efficacité budgétaire.

LE PROJET STRATÉGIQUE

DE FRANCE HORIZON (Cefr) RESUMÉ EN 5 OBJECTIFS

•



FRANCE HORIZON (Cefr) PRÉSENT DANS 9 RÉGIONS, 15 DÉPARTEMENTS ET 20 VILLES



Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

176 places

3 route de Courtry - 93 410 Vaujours

Centre de stabilisation d'Aubervilliers*

80 places

23 rue des Noyers - 93 300 Aubervilliers

Dispositif de Montreuil (FNAVDL) - 471 mesures

100 avenue de la Résistance - 93 100 Montreuil

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

65 places

CPOM Pays de la Loire

8 avenue des Thébaudières,
18^e étage, Aile B - 44 800 Saint Herblain

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

68 places

CPOM Pays de la Loire

57/59 rue du Maréchal Juin - 49 000 Angers

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

90 places

CPOM Pays de la Loire

12 rue de Pologne - 72 100 Le Mans

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

120 places

6 rue du Champ Perrier
CS 36008 - 69 964 Corbas cedex

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

65 places

5 avenue Paul Cocat - 38 100 Grenoble

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

65 places

11 rue Salomon de Caus - 59 100 Roubaix

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

80 places

Bât. Tilleul Argenté - 17, rue Laurent Bonnevey
54 000 Nancy

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

65 places

6 rue Marguerite Yourcenar - 67 000 Strasbourg

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

55 places

54 avenue Pasteur - 33 600 Pessac

Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

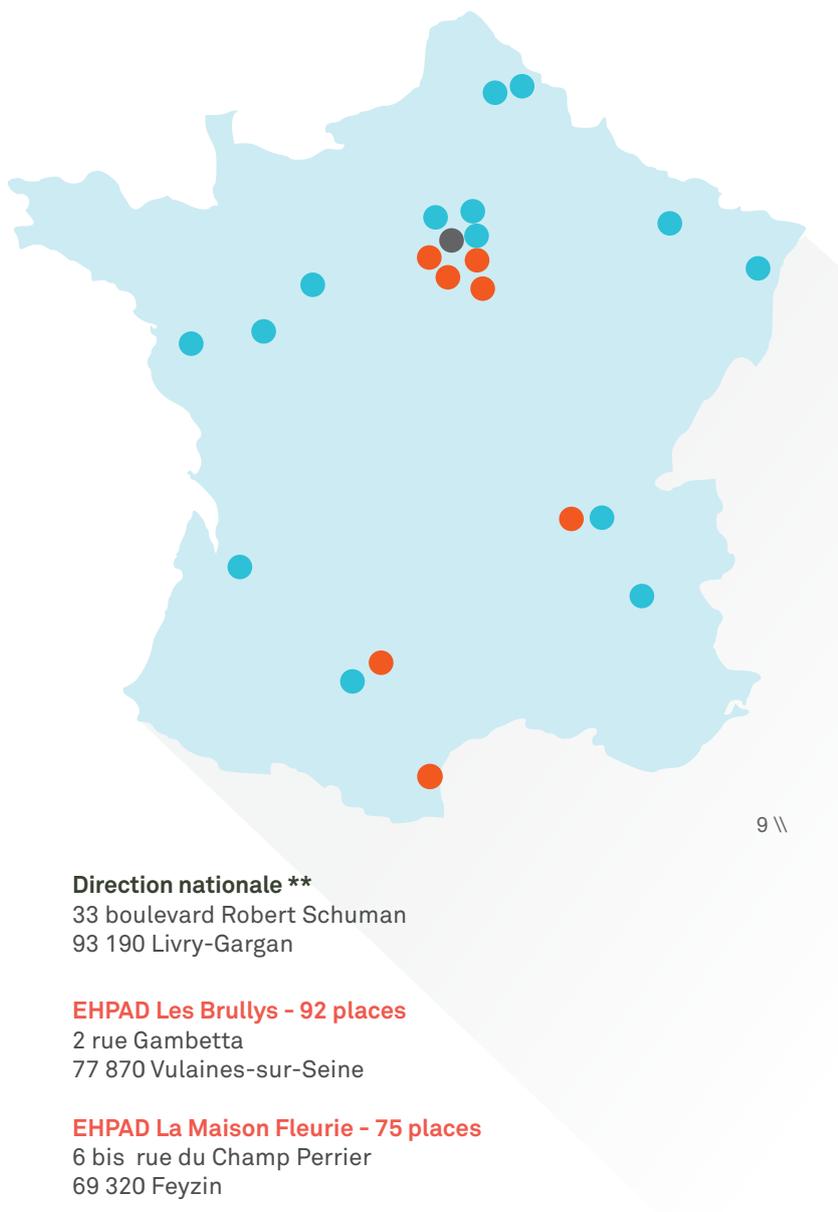
65 places

55 Grande Rue St-Michel - 31 400 Toulouse

Centres d'hébergement et de réinsertion sociale

38 places

1480 chemin de la Marotte - 59 118 Wambrechies



9 \

Direction nationale **

33 boulevard Robert Schuman
93 190 Livry-Gargan

EHPAD Les Brullys - 92 places

2 rue Gambetta
77 870 Vulaines-sur-Seine

EHPAD La Maison Fleurie - 75 places

6 bis rue du Champ Perrier
69 320 Feyzin

EHPAD Les Tisserins - 82 places

203 bis rue Pierre et Marie Curie
91 000 Evry

EHPAD H. Panhard - 70 places

1 rue des Verts Domaines
91 830 Coudray-Montceaux

EHPAD La Tour - 77 places

1 impasse de la Tour
11 100 Montredon-des-Corbières

EHPAD Les 7 Fontaines - 84 places

485 avenue François Mitterrand
81 600 Gaillac

EHPAD Les Patios de l'Yerres - 54 places

2 rue René Lalique
77 380 Combs-la-Ville

* Adresse provisoire 2015 : 19 rue de Bailly - 93 200 Saint-Denis

**Adresse 2015/2016



FIDÈLE À SON HISTOIRE FRANCE HORIZON (Cefr) SE PROJETTE DANS L'AVENIR



France Horizon est à la tête de trois pôles qui, bien que distincts, portent une même ambition : soutenir et accompagner des personnes en difficulté sociale, financière ou en perte d'autonomie. Revendiquant sa place et son action dans le monde de l'économie sociale et solidaire, France Horizon développe dans tous ses secteurs d'intervention une vision d'avenir.

1 CONSOLIDER NOTRE POSITION D'ACTEUR RÉFÉRENT POUR LES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS

La France compte plus de 2 millions de Français installés à l'étranger – un chiffre qui a augmenté de 30% en 10 ans. France Horizon demeure l'acteur de référence pour leur retour en France : elle est mandatée par les pouvoirs publics – le ministère des Affaires étrangères (membre de son conseil d'administration) – pour aider les consulats à préparer les retours individuels, ainsi que le centre de crise pour les retours collectifs, et accueillir les personnes concernées sur le sol national. Elle s'appuie pour cela sur la présence dans ses instances de l'Union des Français de l'Étranger et de l'association Français du Monde – ADFE. France Horizon répondra à toute demande des acteurs publics et privés concernés relative à des projets de retour.



100 000
Français de l'étranger soutenus
depuis 1940

À SAVOIR

Le centre de Vaujours situé en Seine-Saint-Denis, constitue le pivot de nos accueils des Français de retour de l'étranger. Les 13 CHRS et les 7 EHPAD de France Horizon complètent le dispositif en étant l'outil de référence des pouvoirs publics locaux en ce qui concerne les publics en difficulté sociale et notamment les Français rapatriés ainsi que les primo-arrivants.

UN PARTENARIAT HISTORIQUE AVEC L'ÉTAT

France Horizon prend en charge des citoyens qui arrivent en France en ayant, le plus souvent, tout laissé derrière eux. Tandis que l'activité de France Horizon s'est dans un premier temps développée autour de l'accueil de familles françaises de l'étranger qui disposaient d'atouts importants en matière de réinsertion - notamment au regard des diplômes possédés, de la connaissance de la société française et de sa culture - le profil des Français de retour de l'étranger a aujourd'hui évolué.

Les caractéristiques sociales, économiques et culturelles de ces Français déterminent, lors de leur retour, les enjeux auxquels France Horizon est confrontée dans sa mission d'insertion sociale et de réintégration dans la communauté nationale.

Accueil et hébergement (voir « À savoir »), dans un premier temps, orientation et réinsertion ensuite, France Horizon

aide les personnes à franchir tous les obstacles qui se dressent sur leur route : démarches pour bénéficier des prestations maladies et familiales, reconnaissance des personnes en situation de handicap, difficultés relatives à la connaissance de la langue française, problèmes de logement...

75 ANS D'EXPÉRIENCE AUPRÈS DE NOS COMPATRIOTES EXPATRIÉS ET UNE VOLONTÉ DE PROPOSER DE NOUVEAUX SERVICES

Parallèlement à sa mission de solidarité nationale, France Horizon envisage de développer une offre d'information et d'accompagnement relative notamment aux droits sociaux des acteurs de l'expatriation (salariés, entreprises, ONG, retraités à l'étranger, communes, CCI...) et des Français de l'étranger. Avec ces partenaires, France Horizon pourra envisager de créer des structures dédiées proposant une offre qui soit la plus globale possible en réponse aux besoins liés au retour en France.



50 000
expatriés de retour en France
accompagnés en 75 ans



2 DÉPLOYER NOTRE EXPERTISE EN MATIÈRE D'ACCUEIL ET D'INSERTION EN DÉVELOPPANT LE LOGEMENT DIFFUS, UN OUTIL EFFICACE D'AUTONOMISATION

Depuis toujours, France Horizon a été capable de prendre en charge des publics fragilisés, quelles que soient les problématiques socio-économiques rencontrées. L'association a réussi à leur redonner leur place dans la société, en les aidant à retrouver leur autonomie. Le choix de les accueillir dans des logements diffus a contribué à ces succès. Cette solution, au coût modéré et fondée sur un suivi social multidisciplinaire, doit être généralisée. Par ailleurs, France Horizon doit consolider ses partenariats et investir de nouveaux champs.

UNE EXPERTISE RECONNUE EN MATIÈRE D'ACCUEIL DE PUBLICS FRAGILISÉS

Si elle est reconnue pour sa compétence dans l'accueil – notamment des Français de retour de l'étranger ou personnes orientées par les SIAO locaux – France Horizon entend conforter un accompagnement adapté de ces populations, qui, malgré leur fort souhait de réinsertion, connaissent la précarité économique et rencontrent des difficultés souvent liées à la rupture de leurs liens familiaux, à leur faible niveau de qualification, de connaissance du français ou encore à des problèmes de santé.

France Horizon est aussi désormais bien identifiée comme spécialisée dans la prise en charge de personnes dont l'acculturation est un enjeu pour la réussite de l'insertion, notamment s'agissant de Français de l'étranger non ou peu francophones et de personnes immigrées récemment régularisées. En parallèle, France Horizon déploie une prise en charge adaptée en faveur des femmes sortant de maternité ou victimes de maltraitance et de personnes mises à l'abri (dispositifs hivernaux). Par ailleurs, l'association mettra à disposition des acteurs publics et privés ses compétences dans son ouverture à de nouveaux publics, mineurs isolés et demandeurs d'asile notamment.

À SAVOIR

DES PARTENARIATS STRUCTURANTS SUR LE LONG TERME

Depuis plus de trois ans, l'État affiche, parmi ses priorités, la nécessité d'une «refondation» de l'hébergement et de l'accès au logement des personnes sans abri ou mal logées. Elle se traduit par la mise en œuvre de plusieurs outils, dispositifs et services (PDAHI, SIAO, RNP, ENC), mais aussi par de nouvelles pratiques, allant de la contractualisation entre l'État et les opérateurs à la multiplication des appels à projets, ce qui intensifie la logique concurrentielle dans le secteur. Dans ce contexte, France Horizon sera amenée à se positionner sur différents projets dans et autour de ses CHRS : elle s'appuiera sur son expérience (en matière de suivi individuel et multi professionnel de gestion du logement éclaté) et sur son aptitude à nouer des partenariats locaux, à chaque échelle territoriale pertinente.

Ceci se traduit régulièrement par des réponses communes, avec les autres acteurs non lucratifs locaux, aux projets ou besoins non couverts.



2 000
places pour l'accueil,
l'hébergement et
l'insertion



30
dispositifs d'hébergement
et d'accompagnement déployés
dans 15 départements

UN ATOUT MAJEUR : L'OPTION DU LOGEMENT DIFFUS

Une grande proportion des places dont dispose France Horizon est située dans le logement diffus. Ce parti pris présente deux avantages majeurs par rapport à l'hébergement en centre collectif : l'installation des familles dans leur propre logement contribue à développer leur autonomie, tout en proposant un rapport qualité/coût pertinent et viable. Il s'agit d'un réel atout en faveur de leur réinsertion.

S'appuyant sur l'expérience et les compétences de France Horizon, qui a su nouer des relations de confiance avec les bailleurs sociaux, de nombreux conseils généraux et services de l'État ont confié à France Horizon le soin de suivre des familles précarisées dans des logements autonomes. En complément de cette stratégie du « Logement d'abord », qu'elle va poursuivre sur l'ensemble des territoires d'implantation de ses centres, ou de ses dispositifs rentrant dans le cadre de partenariats locaux, France Horizon s'engage également sur le front de la prévention des expulsions. Elle travaille à cet effet avec le FNAVDL et avec des bailleurs privés ou publics, qui lui confient l'accompagnement social de leurs locataires en difficulté. France Horizon n'entend pas pour autant négliger l'accueil collectif, qu'elle maîtrise au travers de ses près de 500 places, lorsque cette solution s'avère être la plus pertinente.

PRÉVENTION ET SYNERGIE DES DISPOSITIFS AU CENTRE DE SON ACTION SOCIALE

France Horizon est déterminée à augmenter ses capacités d'accueil des publics en difficulté sociale. Pour cela, elle va créer des établissements d'hébergement et accentuer la promotion du logement « diffus », conformément à la priorité donnée par les pouvoirs publics de privilégier l'accession au logement comme outil de réinsertion.

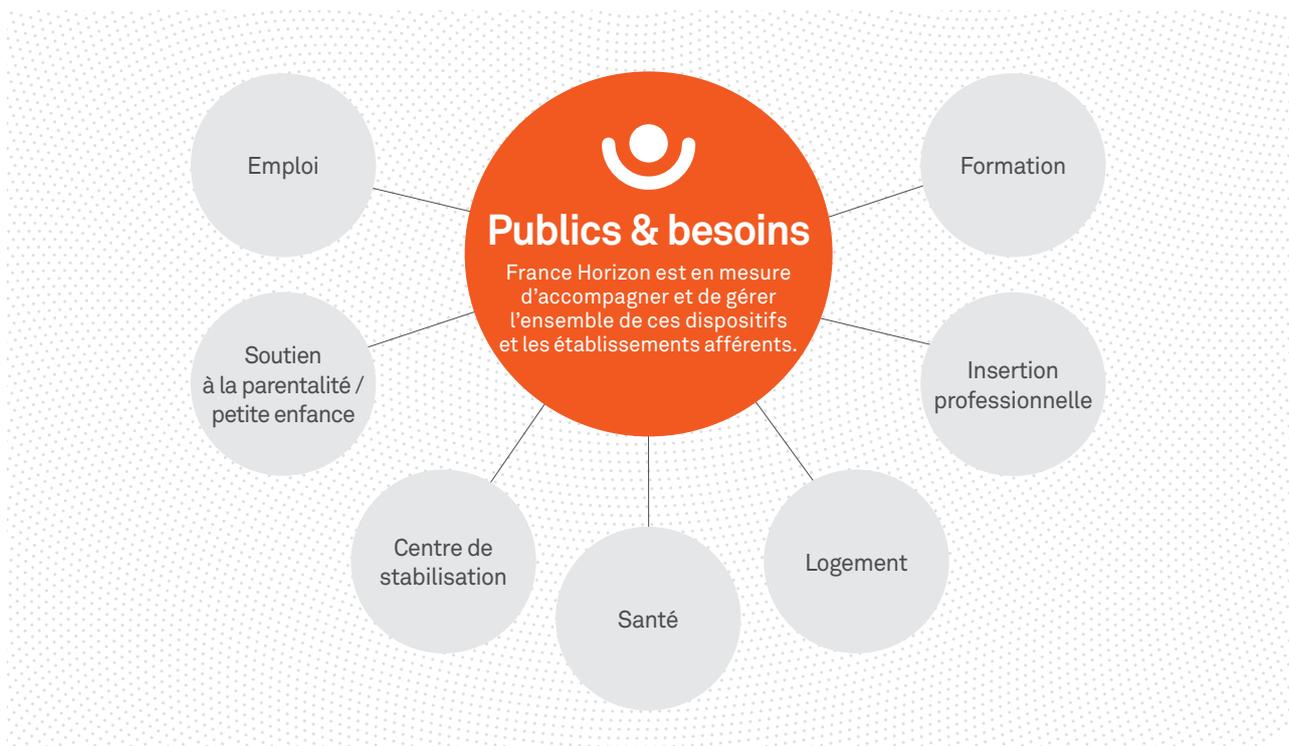
Il lui faut, par conséquent, accroître sa présence sur le terrain, améliorer la visibilité de ses actions et renforcer ses partenariats avec les acteurs du logement, tout particulièrement les bailleurs. Au-delà de la seule problématique du logement, France Horizon veut aussi favoriser l'émergence de pôles locaux, qui mettront en relation les différents établissements et professionnels : CHRS, organismes de formation, spécialistes de l'emploi, de la petite enfance ; et ce en partenariat ou directement géré par France Horizon. L'association engagera, enfin, tout en valorisant ses savoir-faire, une réflexion et des projets en direction de publics marginalisés, tels que les personnes en situation de très grande précarité ou les moins de 25 ans.

NOUVEAU

UN NOUVEAU CHAMP D'INTERVENTION : LES CADA ET LES MINEURS ISOLÉS ÉTRANGERS

Forte de son expérience dans l'accueil de familles de nationalités mixtes de retour de l'étranger et des primo-arrivants, France Horizon s'engage dans la prise en charge des publics étrangers, majeurs et mineurs. Pour cela, elle va non seulement reprendre ou créer des centres d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) mais aussi jouer un rôle actif dans les dispositifs spécifiques dédiés aux mineurs isolés étrangers (MIE).

Des pôles inscrits sur leur territoire
et offrant un accompagnement
global et complémentaire.





3 NOS RÉPONSES AUX ENJEUX LIÉS AU VIEILLISSEMENT : BIEN-TRAITANCE ET INNOVATION DES PRATIQUES

Avec l'allongement de l'espérance de vie et l'arrivée progressive de la génération du baby-boom dans le troisième âge, la France va être confrontée, dans les années à venir, au vieillissement généralisé de sa population. Hébergement, services à domicile, soutien aux aidants, accompagnement des personnes âgées dépendantes : les nouvelles attentes qui émergent vont incontestablement s'intensifier. Pour y répondre, France Horizon sait qu'il faut trouver des solutions conformes aux aspirations des séniors et compatibles avec le contexte de contrainte budgétaire actuel. Au-delà de l'offre quantitative en places d'hébergement, France Horizon veut élargir la palette de ses services, pour proposer des réponses appropriées aux besoins de chaque public et de chaque acteur. Elle s'engage aussi à poursuivre et à pérenniser sa politique tarifaire modérée. France Horizon entend, enfin, innover dans ses réponses aux enjeux de la perte d'autonomie en positionnant ses EHPAD comme des « pôles ressources » ouverts et rayonnants sur leur bassin de vie.

LE DOUBLE DÉFI DE FRANCE HORIZON : CONSERVER LES MÊMES EXIGENCES DE QUALITÉ ET DÉVELOPPER DES EHPAD À PRIX ACCESSIBLE

Bien-être dans les soins apportés par les équipes des EHPAD, attention portée à la sécurité des résidents ou encore à l'animation des établissements : la qualité des services constitue plus que jamais la marque de fabrique de France Horizon. Elle se poursuivra dans les années à venir avec des perspectives telles que la domotique, la télémédecine, des partenariats avec la médecine de ville ou le secteur hospitalier, l'accompagnement des aidants...

Dans un secteur de plus en plus capitalistique, où les entreprises privées connaissent un essor ininterrompu, France Horizon, tout en maintenant l'ouverture de ses places à l'aide sociale, poursuit son développement national. C'est dans cet objectif que France Horizon se propose de répondre à des appels à projet, de soutenir des structures en difficulté et de mutualiser les services proposés à l'échelle locale. Telles sont les solutions investies par France Horizon pour augmenter ses capacités d'accueil, et valoriser l'ESS comme cadre gestionnaire efficient.



EN CHIFFRES

LA DÉPENDANCE, UNE RÉALITÉ ARITHMÉTIQUE

De 78,4 ans pour les hommes et de 84,8 ans pour les femmes, l'espérance de vie des Français et des Françaises devrait poursuivre sa courbe ascendante, selon l'INSEE, pour atteindre 86 ans pour les hommes et 91,1 ans pour les femmes en 2060.

Selon cette tendance, les personnes âgées de 60 ans et plus, au nombre de 15 millions aujourd'hui, seront 20 millions en 2030 et près de 24 millions en 2060 ; tandis que le nombre des plus de 85 ans passera de 1,4 million en 2012 à 5 millions en 2060.

Ce vieillissement de la population se traduira par un doublement du nombre de personnes dépendantes, qui devrait passer de 1 à 2 millions à l'horizon 2060.

ESPÉRANCE DE VIE



78.4

ans pour les hommes



84.8

ans pour les femmes

UNE AMBITION À PORTER COLLECTIVEMENT

Pourquoi rester prisonnier d'une organisation bipolaire qui ne laisserait d'autre choix que le maintien à domicile ou l'EHPAD ? Persuadée que les portes des EHPAD ne doivent pas être hermétiques, France Horizon va mettre à la disposition de ses partenaires territoriaux les moyens déployés dans ses EHPAD. À ce titre, ceux-ci sont appelés à devenir de véritables pôles de ressources rayonnants à l'échelle de leur bassin de vie. Ils proposeront ainsi aux aidants, aux habitants de foyers logement, de résidences services ou de logements adaptés, des solutions et services allant du maintien à domicile à l'entrée en établissement.

Concrètement, plusieurs services seront mis en place : portage de repas, lingerie, services ménagers ou médicaux, interventions reliées à la domotique, ouverture des ateliers au voisinage, télé-médecine, télésurveillance, animation, accueil de jour...

Ces projets prendront toute leur ampleur dans une dynamique partenariale qui associe les acteurs publics et privés locaux et créée entre eux de nouvelles synergies au travers de nos EHPAD, gage de compétence et de stabilité dans les services proposés sur le bassin de vie.



3 engagements

sont fondateurs de l'identité de France Horizon : l'humanisme, le professionnalisme et l'utilité sociale.

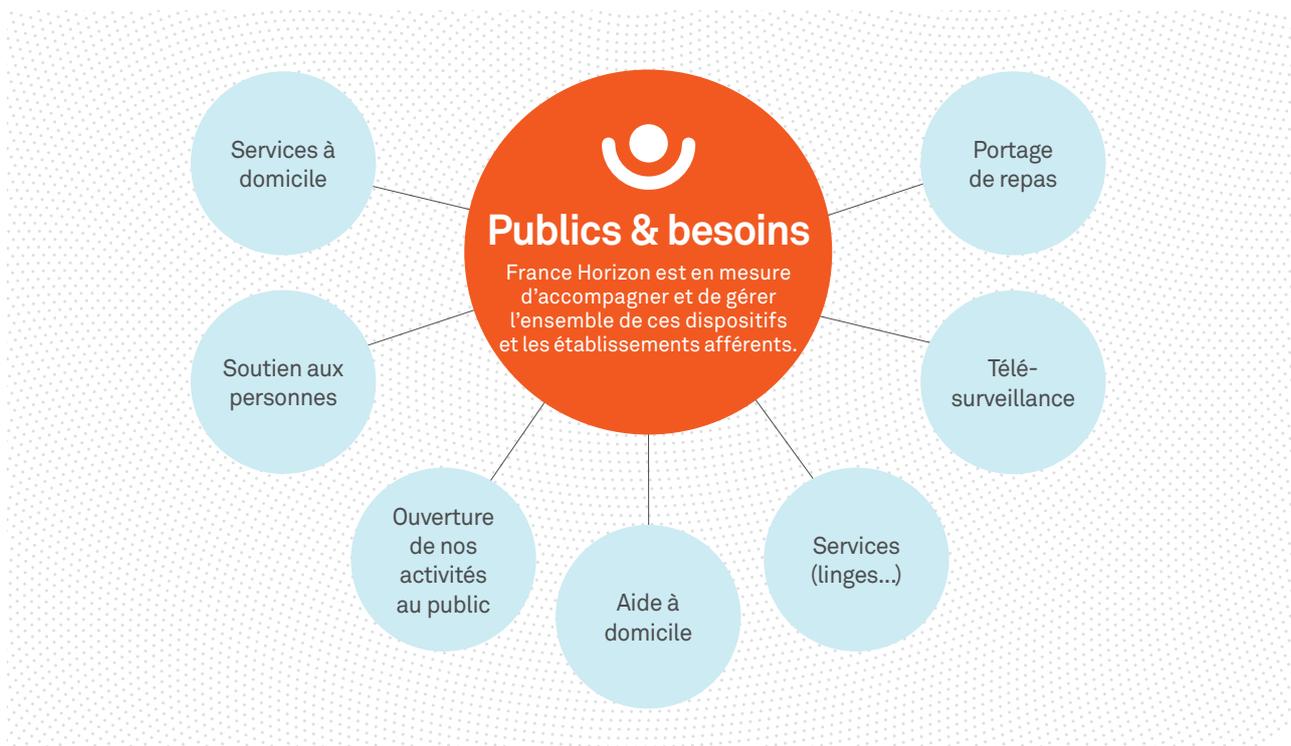
NOUVEAU

UNE APPROCHE PLUS FINE DE LA PRISE EN CHARGE DES DIFFÉRENTS PUBLICS

Les EHPAD doivent évoluer et s'adapter aux situations des différents publics ; personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, Français de retour de l'étranger ayant besoin d'un soutien social spécifique, personnes âgées handicapées...

Pour cette dernière population, l'expérience menée par France Horizon à Gaillac, dans le Tarn, a été saluée par l'ensemble des partenaires, pour ses atouts en termes de qualité de l'accueil et de maîtrise des coûts. Elle sera déployée sur d'autres sites.

LES EHPAD : des établissements ressources répondant aux enjeux liés à la dépendance sur leur territoire.







CONJUGUER GESTION EFFICIENTE ET UTILITÉ SOCIALE **POUR ACCOMPAGNER** LES ENJEUX CONTEMPORAINS



Le regard tourné vers l'avenir, France Horizon va s'appuyer sur ce qui fait aujourd'hui sa force et sa crédibilité pour donner une nouvelle envergure à ses trois pôles d'activité. Ses richesses humaines, ses ressources financières et ses exigences en matière de qualité garantiront le succès de ses engagements.

1 DYNAMISME ET IMPLICATION DES ÉQUIPES : UNE RICHESSE À PROMOUVOIR

•

Politique salariale, dialogue social, formation, mobilité, promotion, sécurité et prévention de la pénibilité, couverture sociale... France Horizon s'engage à fournir à ses équipes les moyens nécessaires au développement et à la valorisation de leurs savoir-faire et de leurs pratiques professionnelles, garantissant à la fois confort d'exercice et qualité des actions menées.



Plus de

6 000

heures de formation chaque année

TOUJOURS PLUS D'EXIGENCES PROFESSIONNELLES

Fière de ses équipes, compétentes et pluridisciplinaires, France Horizon porte un projet collectif ambitieux. Pour rester à la hauteur de ces enjeux, elle est bien consciente qu'il lui faut sans cesse réinterroger ses méthodes, tester de nouvelles actions, expérimenter de nouveaux outils... Favoriser les échanges de pratiques et développer la formation constituent par conséquent deux leviers essentiels que France Horizon veut consolider. Des modules

de formation continue seront donc régulièrement proposés et poursuivront des objectifs très précis : affiner la connaissance des publics accueillis ; systématiser le travail en réseau, à l'échelle des territoires ; miser plus encore sur l'intermédiation sociale (voir « À savoir »).

C'est ainsi que les collaborateurs de France Horizon resteront des professionnels de l'action sociale et médico-sociale, compétents et engagés pour le respect des valeurs propres à l'association.

NOUVEAU

UNE ATTENTION PARTICULIÈRE PORTÉE À LA PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ

Consciente que les métiers de ses salariés peuvent avoir des incidences sur leur santé, France Horizon entend construire un cadre préventif qui ira au-delà de l'évolution réglementaire sur la pénibilité. Après une phase de diagnostic, réalisée dans le cadre d'une démarche paritaire et accompagnée par un spécialiste, France Horizon proposera un plan d'action pour réduire les situations inconfortables et favoriser l'évolution ergonomique des postes de travail. Dans un souci de pédagogie, des fiches de prévention « pénibilité » seront établies pour chaque métier et les comptes pénibilité des salariés concernés pourront être alimentés.



**STABILITÉ, DYNAMISME
ET FIDÉLISATION :
LA VALEUR AJOUTÉE DES ÉQUIPES
DE FRANCE HORIZON**

Convaincue que la qualité de la prise en charge dans ses établissements dépend de l'implication et du bien-être de ses équipes, France Horizon fait de sa politique sociale un enjeu à part entière de son plan stratégique.

- **Une politique salariale concertée** : un accord d'entreprise, itératif, et des mesures catégorielles ont été instaurés, coconstruits avec les instances représentatives du personnel.
- **Un dialogue refondé** : dans la continuité des accords déjà signés dans le passé, les rencontres avec les représentants du personnel auront pour objectif, dans le cadre d'un dialogue constant, de compléter la politique sociale de France Horizon. La présence de salariés au conseil d'administration, la mise en place d'un CHSCT pour chaque pôle d'activité, l'augmentation du nombre de réunions avec les délégués syndicaux et le déplacement régulier du comité d'entreprise dans les établissements participeront demain, comme aujourd'hui, à la réussite de notre projet collectif.

- **Un effort de formation important** : France Horizon se dotera des moyens nécessaires pour que ses équipes puissent disposer de formations régulières et tester de nouveaux dispositifs. Sans négliger les besoins de remise à niveau des connaissances générales, des sessions seront aussi organisées autour des problématiques auxquelles les collaborateurs sont quotidiennement confrontés. Source d'émulation et de sérénité, les séances d'échanges de pratiques professionnelles se multiplieront afin que les équipes partagent leurs succès et leurs questionnements, leurs idées et leur énergie. Le déploiement de l'e-formation et des visioconférences constituera un nouvel atout au service de la formation continue et de l'échange des pratiques.
- **Des perspectives d'évolution réaffirmées** : le recours à la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), un outil mis en place en 2013, garantit une dynamique de dialogue et d'anticipation des évolutions de carrière, conformément aux besoins de France Horizon et aux attentes de ses salariés.

Toutes ces évolutions, qui participent à la politique sociale de France Horizon, seront régulièrement évaluées et renforcées, à l'instar du projet stratégique dans sa globalité.



À SAVOIR

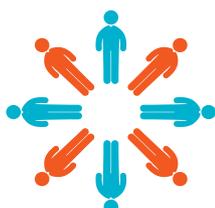
L'INTERMÉDIATION SOCIALE, UNE PHILOSOPHIE

Le rôle de France Horizon et de ses équipes est double :

- Développer des outils et/ou des institutions spécifiques au bénéfice des publics aidés.
- Mettre en relation les publics aidés, en fonction de leurs projets et de leurs besoins, avec les organismes qualifiés (organismes HLM, institutions en charge de l'emploi ou de la protection sociale) qui peuvent contribuer à leur insertion.

.....

2 DÉMARCHE QUALITÉ : POUR SUIVRE L'EFFORT



Plus de

500

collaborateurs permanents



Chaque année :

450

recrutements
ponctuels

15%

net de création
d'emplois

À SAVOIR

LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

- Satisfaire les attentes des publics.
- Garantir un niveau de qualité homogène à l'échelle nationale.
- Permettre l'innovation, l'expérimentation et la recherche, dont le préalable est la qualité du service existant.
- Harmoniser la construction des projets de suivi personnalisé et des projets d'établissement.
- Assurer la pérennité des actions, en garantissant leur efficacité et leur sécurité.

CONSOLIDER LES NIVEAUX DE QUALITÉ ATTEINTS

Grâce à la démarche qualité mise en place dès 2008, France Horizon a obtenu des résultats très encourageants : les droits fondamentaux de ses usagers sont de mieux en mieux structurés, l'expertise de ses équipes progresse, de même que leur capacité à dialoguer avec les usagers et à privilégier le « sur-mesure » dans l'accompagnement proposé.

Une amélioration du niveau de qualité dont peuvent se féliciter les comités de pilotage nationaux, les référents qualité locaux et les acteurs qui procèdent chaque année à des contrôles, en interne et en externe.

Ces dispositifs ont abouti en 2013 et 2014 à la production de rapports d'évaluation qui permettront d'obtenir, pour les établissements de France Horizon, de nouvelles autorisations de fonctionnement jusqu'à l'horizon 2032.

Forte de ces premiers résultats, France Horizon est convaincue des atouts de cette démarche et de l'intérêt de la renforcer pour la période 2015-2020.

IMPULSER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE CONCERTÉE

Un nouveau cycle, à coûts maîtrisés, doit donc être initié, aussi bien à l'échelle nationale - en associant les administrateurs, les salariés et les usagers ou leurs représentants - qu'au niveau local, pour que soient prises en compte les spécificités de fonctionnement de chaque établissement.



Au moment où France Horizon s'inscrit dans un nouveau projet visant à développer quantitativement son offre de service, il apparaît indispensable, au niveau national comme à l'échelle de chaque établissement, d'associer à ce mouvement le lancement d'un nouveau cycle d'amélioration de la qualité.

Parmi les priorités nationales, identifiées en 2014, France Horizon doit faire un travail de formalisation de ses pratiques, pour mieux les partager ; elle doit aussi veiller à l'homogénéité des conditions de prise en charge ou encore se saisir de problématiques de santé publique, en améliorant l'accès aux soins, la prévention et structurer sa politique de développement durable.

Enfin, à l'échelle de chaque site, il convient de réactualiser les projets d'établissement, en lien avec le projet stratégique, et d'intensifier les liens entre les établissements et leur environnement local ou leurs usagers. Des objectifs qui apparaissent comme étant aussi stimulants qu'enrichissants pour les usagers et collaborateurs de France Horizon.

UN INCONTOURNABLE : L'ÉVALUATION DES PRATIQUES

Une démarche qualité implique par définition de mesurer les actions réalisées. C'est pourquoi France Horizon conforte sa politique d'audit, ses référentiels qualité (certifiés ou internes) et son circuit « innovation ». Autant d'outils grâce auxquels France Horizon pourra mesurer l'impact social de ses projets et impulser de nouvelles initiatives.

Afin d'accompagner ces enjeux, un référent qualité national soutiendra les équipes confrontées à cet enjeu dont l'aboutissement pourra être la certification de l'ensemble des établissements.



FRANCE HORIZON

3 NOUVELLE IDENTITÉ, GOUVERNANCE ET ORGANISATION

Pour mener à bien son projet stratégique, France Horizon ajuste son organisation : mise à jour de ses statuts et de ses modes de gouvernance, nouveaux outils juridiques, renouvellement de sa politique financière et, enfin, changement de nom de l'association pour mieux refléter la diversité de ses actions.



À SAVOIR

DES FINANCES SAINES ET SOLIDES

Outre d'importants fonds propres, les principaux ratios financiers de France Horizon révèlent une base financière solide et structurante : un taux d'endettement modéré, un ratio de solvabilité maîtrisé et un besoin en fonds de roulement générant une trésorerie globale positive.

DES STATUTS ET DES INSTANCES REVISITÉS POUR ÊTRE MIEUX ADAPTÉS AUX MISSIONS, ACTUELLES ET FUTURES, DE FRANCE HORIZON

La mise à jour des statuts intègre et marie les missions historiques de France Horizon avec ses activités nouvelles. Ce souci de cohérence et de mise à jour concerne également les instances de gouvernance. La composition du conseil d'administration reflète désormais les missions et les partenariats actuels de France Horizon. Le nombre de personnes qui y siègent progresse : des personnes spécialisées dans les secteurs de la dépendance, de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire, de la santé, de l'immobilier, des acteurs privés... Des élus et des partenaires locaux de France Horizon ont ainsi été sollicités pour devenir membres du conseil d'administration, aux côtés des associations de Français de l'étranger, du ministère des Affaires étrangères et des personnalités qualifiées représentant le secteur social et le secteur du logement.

Compte tenu de l'activité de France Horizon et des objectifs fixés par son projet stratégique, c'est aussi la direction nationale qui est appelée à se moderniser à travers différentes actions : déployer un référentiel qualité, promouvoir la communication auprès des publics et des partenaires de France Horizon, structurer un contrôle de gestion toujours plus efficient, mettre en place une politique de développement durable ou encore renforcer son expertise sur les enjeux quotidiens (qualité, immobilier, achats, juridique, communication).

UNE POLITIQUE FINANCIÈRE RÉNOVÉE ET RESPONSABLE

Sous l'impulsion de son conseil d'administration, France Horizon a mis en place une réforme financière ambitieuse : développement d'une politique d'investissement socialement responsable, soutien à l'économie réelle, à la formation ou à la recherche. La réussite de ces engagements, issus du projet stratégique, repose aussi sur l'implication des équipes et des établissements.

France Horizon met donc en œuvre une politique financière propre à assurer son autonomie dans un contexte économique contraint, tout en s'inscrivant pleinement dans le cadre de la récente loi sur l'économie sociale et solidaire.

4 UNE ORGANISATION OPTIMISÉE ET OUVERTE AUX ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

UNE ÉVOLUTION DU NOM : DU CEFR À FRANCE HORIZON

Permettre aux partenaires de mieux appréhender la diversité des métiers de France Horizon, aux salariés de se reconnaître dans la raison sociale de leur employeur mais également rendre lisible pour les usagers nos actions impliquait un changement de nom. Il s'agissait également de veiller à ce que nos compatriotes du monde puissent continuer à repérer France Horizon, qui doit demeurer leur outil de réinsertion en France.

Différentes réunions de travail incluant l'ensemble des catégories salariales de France Horizon (conseil d'administration, direction, salariés, représentants du personnel) ont eu pour objet de réfléchir à ce changement de nom pour l'association. Hérité d'une époque où sa seule mission était d'assurer le retour des Français de l'étranger, l'acronyme « Cefr » ne correspond plus à l'ensemble des missions qui sont aujourd'hui menées. Il a ainsi été unanimement décidé que ce nom devait changer, par souci de lisibilité et de visibilité nationale et locale.

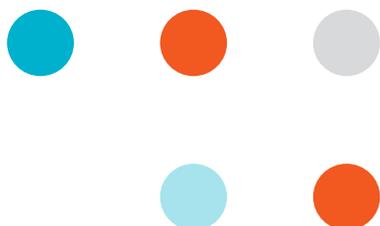
Cette refondation organisationnelle doit permettre à l'association d'atteindre plusieurs ambitions : accéder à une croissance soutenue et maîtrisée, lui garantissant son autonomie et son indépendance ainsi qu'améliorer la qualité de ses prises en charge et soutenir son potentiel d'innovation. Sa capacité à conserver son positionnement au sein de l'économie sociale et solidaire en dépend.

Après ce travail, il est apparu que « France Horizon » pouvait à la fois être compris par nos compatriotes de l'étranger et définir, pour nos partenaires de métropole, l'espace de notre action : la solidarité nationale. Il contribue également à témoigner de notre volonté de construire avec les usagers un projet et dessiner l'avenir.

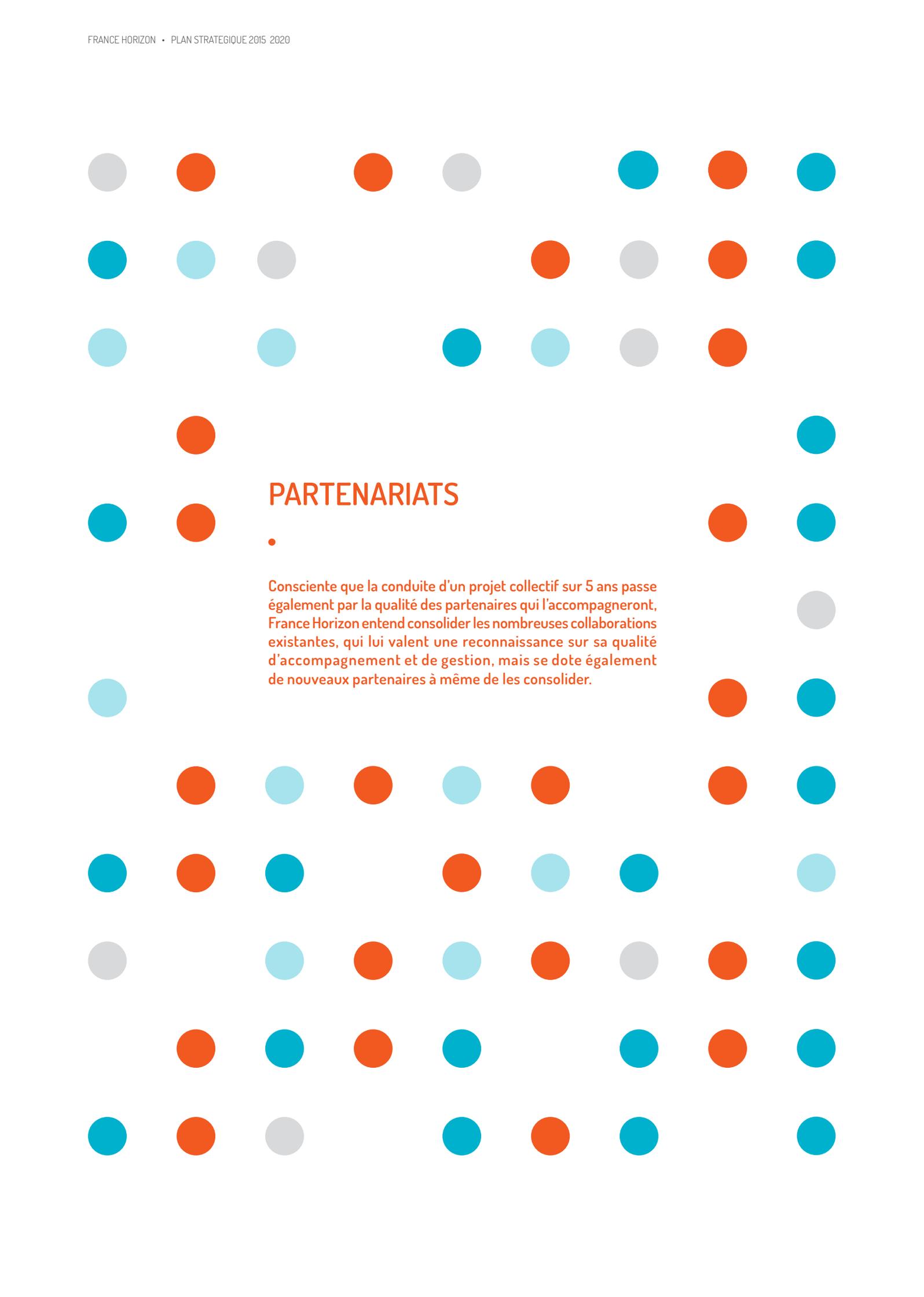
Engagée dans l'optimisation de son organisation au service de ses missions, France Horizon est ouverte à des partenariats et des mutualisations avec d'autres acteurs de l'ESS.

France Horizon mettra ainsi à disposition d'associations et d'établissements publics locaux, dans le respect de leur identité et de leurs projets, un panel d'outils et de services :

- Gestion des ressources humaines : conseil, fiche de paie, plan de formation, GPEC...
- Gestion financière : budget, budget prévisionnel, Plan Pluriannuel d'Investissement, montage financier, recherche de financement, trésorerie, comptabilité...
- Gestion immobilière : suivi des opérations, montage, recherche de financement...
- Achats : contrat cadre, mutualisation, optimisation financière, négociations...
- Informatique et NTIC : gestion et suivi...
- Accompagnement des métiers : mutualisation, expertise, projets...







PARTENARIATS

Consciente que la conduite d'un projet collectif sur 5 ans passe également par la qualité des partenaires qui l'accompagneront, France Horizon entend consolider les nombreuses collaborations existantes, qui lui valent une reconnaissance sur sa qualité d'accompagnement et de gestion, mais se dote également de nouveaux partenaires à même de les consolider.

Pour leur engagement dans le soutien et l'accompagnement des personnes vers l'autonomie, France Horizon remercie ici quelques uns de ses nombreux partenaires grâce auxquels elle mène à bien ses missions d'intérêt général.



Service Intégré d'Accueil et d'Orientation du Maine et Loire - Habitat et Humanisme - ADOMA - Mairie du Mans - Agence Régionale de Santé Midi Pyrénées - Axentia - Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale Pays de la Loire - France habitation - Caisse d'allocation familiale de Gironde - Conseil Départemental de Gironde - Direction Départementale de la Cohésion Sociale du Nord - Conseil Départemental de la Sarthe - Hôpital Dupuytren - Centre Communal d'Action Sociale de Grenoble - Ipso santé - Direction Départementale de la Cohésion Sociale du Maine-et-Loire - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de Haute-Garonne - Centre Communal d'Action Sociale d'Angers - Mouvement des Entrepreneurs sociaux - Conseil Départemental du Maine-et-Loire - Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale Rhône Alpes - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation du Nord - Centre hospitalier de Fontainebleau - Union des Français de l'Étranger - Conseil Régional des Pays-de-la-Loire - Mairie de Gaillac - Conseil Départemental de l'Aude - Hôpital Georges Clemenceau - Mairie de Vaujours - Association Français du Monde - Agence Régionale de Santé Île-de-France - Conseil Départemental de Seine et Marne - Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale - Centre Communal d'Action Sociale de Toulouse - Caisse d'allocation familiale du Maine-et-Loire - Angers Loire Habitat - Hôpital Marc Jacquet de Melun - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Gironde - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation du Rhône - Centre Hospitalier Sud Francilien - Direction Départementale de la Cohésion Sociale du Haut-Rhin - Caisse d'allocation familiale de la Meurthe-et-Moselle - Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale Nord-Pas de Calais - Pôle emploi - Angers Loire Habitat - Mairie de Toulouse - Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale de la région Ile-de-France - Centre Communal d'Action Sociale de Roubaix - Mairie de Coudray-Montceaux - Agence Régionale de Santé Rhône Alpe - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de l'Isère - France terre d'Asile - Conseil Départemental de l'Essonne - Conseil Départemental de Loire Atlantique - Caisse d'allocation familiale du Rhône - Centre Communal d'Action Sociale de Montreuil - Centre Communal d'Action Sociale de Strasbourg - Direction Départementale de la Cohésion Sociale du Rhône - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de l'Isère - Centre Hospitalier de Narbonne - Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne - Combs-la-Ville - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de Loire Atlantique - Caisse d'allocation familiale de la Sarthe - Mairie de Vulaines-sur-seine - Caisse d'Allocation Familiale de la Seine-st-Denis - Secours Catholique - Société d'Economie Mixte de construction et de gestion de logements de la Mairie d'Angers - Mairie de Pessac - Conseil Départemental du Rhône - Agence Régionale de Santé Languedoc-Roussillon - Caisse d'allocation familiale du Nord - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation du Haut-Rhin - Centre Communal d'Action Sociale de Nantes - Caisse d'allocation familiale de Haute-Garonne - Conseil Départemental du Nord - Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale Île-de-France - Réseau territorial de proximité Oncologie, Palliatif, Expertise et Réseaux Associés - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Haute-Garonne - Centre Communal d'Action Sociale de Nancy - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de la Meurthe-et-Moselle - Mairie d'Angers - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de Seine-St-Denis - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Seine-St-Denis - Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale Midi-Pyrénées - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de Gironde - Interlogement 93 - Conseil Départemental du Tarn - Centre hospitalier de Nemours - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de la Sarthe - Conseil Départemental de Haute-Garonne - Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale de la région Aquitaine - Centre Communal d'Action Sociale d'Angers - Caisse d'allocation familiale de l'Isère - Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de la Sarthe - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Gironde - Centre Communal d'Action Sociale du Mans - Conseil Départemental de l'Isère - Plaine Commune Habitat - Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Loire Atlantique - Mairie d'Évry - Mairie de Montreuil - Centre Communal d'Action Sociale de Feyzin - Conseil Départemental du Tarn - Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis - Mairie de Feyzin - Conseil Départemental du Val de Marne - Mancelle d'habitation - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation Maine et Loire - Habitat Toulouse - Secours populaire - Croix rouge - Espoir urgence - Batigère - Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de Meurthe-et-Moselle - Offices publics de l'habitat - Les petits frères des pauvres - Promologis - Patrimoine languedocienne - Conseil Départemental de la Dordogne - Conseil Départemental du Val d'Oise - Conseil Départemental de la Seine-St-Denis - Lille métropole habitat - Partenord habitat - Immobilière Podeliha - Le Mans Habitat - Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement...



FRANCE HORIZON

33 boulevard Robert Schuman 93190 Livry Gargan
Tél : 01 82 99 00 30 - Fax : 01 43 85 03 62 • www.france-horizon.fr