



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015

ANGERS | AUBERVILLIERS | FEYZIN | GRENOBLE | HIPPOLYTE PANHARD | LIVRY-GARGAN
LA TOUR | LE MANS | LES 7 FONTAINES | LES BRULLYS | LES PATIOS DE L'YERRES | LES TISSERINS
MÂCON | MAISON-FLEURIE | MONTREUIL | NANCY | NANTES | PARIS | PESSAC | ROUBAIX
SAINT-DENIS | SAINT-NAZAIRE | SAUMUR | STRASBOURG | TOULOUSE | VAUJOURS | WAMBRECHIES



SOMMAIRE

5
FRANCE
HORIZON

12-17
PÔLE ACCUEIL
ET INSERTION

28-31
BILAN
FINANCIER

3
RAPPORT MORAL

6-7
2015, UNE ANNÉE
DE PROJETS

18-23
PÔLE
SÉNIORS

32-33
NOTRE
ORGANISATION

4
GOUVERNANCE

8-11
PÔLE FRANÇAIS
DE L'ÉTRANGER-
RAPATRIÉS

24-27
RESSOURCES
HUMAINES

34-35
REMERCIEMENTS

RAPPORT MORAL

PAR HUBERT VALADE,
PRÉSIDENT DE FRANCE HORIZON

Fidélité à notre histoire et maîtrise de notre destin pour les dix ans à venir étaient les enjeux de notre travail collectif en 2015.

Déjà engagée dans la diversification de ses publics au travers de l'accompagnement de l'ensemble des personnes les plus fragiles, au-delà des Français rapatriés et des séniors, l'association a franchi le pas d'adopter un nom plus en rapport avec ses activités réelles.

Être à l'écoute des besoins de la société nous a conduit également à nous positionner sur des enjeux nouveaux, mais proches de nos savoir-faire, que sont la petite enfance, le maintien à domicile des personnes âgées, l'ouverture à la question migratoire ; qu'il s'agisse de la demande d'asile, des personnes déplacées, des mineurs isolés étrangers.

La qualité de l'accueil de ces personnes, l'importance du dialogue et les équilibres économiques constituent en outre des principes qui sont la « marque de fabrique », l'identité, de France Horizon. Le projet de développement quinquennal adopté

en juin 2015 témoigne de ces ambitions renouvelées.

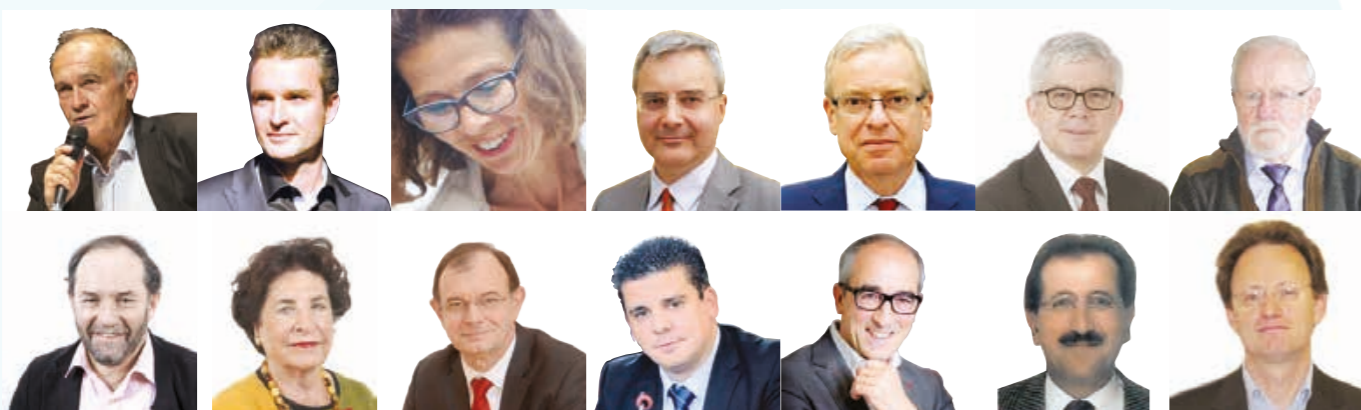
Pour réussir cette évolution, la gouvernance de notre institution a été profondément modifiée ; le conseil d'administration a notamment été élargi et comprend de nouveaux spécialistes représentant l'ensemble des secteurs concourant à l'accomplissement de nos missions.

De ce renouveau, symbolisé notamment lors des célébrations organisées par nos équipes pour les 75 ans de France Horizon, je veux en remercier tous ses acteurs ; les instances représentatives du personnel, le conseil d'administration, chaque salarié, les cadres et la Direction nationale pour leur mobilisation durant une année 2015 qui fut riche de projets et de promesses pour l'avenir. •

GOUVERNANCE

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION RENOUVELÉ

Élargi en 2015 pour être plus représentatif de nos missions, le conseil d'administration de France Horizon est animé par des membres bénévoles décidant des orientations stratégiques et veillant à leur bonne mise en œuvre.



M. Hubert VALADE,
Président de France Horizon

L'Union des Français de l'étranger*(UFE)
représentée par
M. Marc BOUDIN,
Délégué général
Vice-Président de France Horizon

Français du Monde - ADFE*
représenté par
Mme Marie-Pascale AVIGNON VERNET
Vice-Présidente
Vice-Présidente de France Horizon

Direction des Français à l'étranger et de
l'administration consulaire au ministère
des Affaires étrangères et du Dévelop-
pement international*
représentée par
M. Nicolas WARNERY,
Directeur

Centre de crise et de soutien du ministère
des Affaires étrangères et du Dévelop-
pement international*
représenté par
M. Patrice PAOLI,
Directeur

M. Alain FERRY,
Directeur du développement chez Amplegest
Vice-Président de France Horizon

M. Jean-Yves GAUQUELIN,
Directeur d'établissement social public
& Chargé de mission au ministère de
l'Emploi et de la Solidarité
Trésorier de France Horizon

M. Jean-Pierre HARDY,
Directeur délégué aux solidarités et au
développement social à l'Assemblée des
Départements de France (2010-2015)
Vice-Président de France Horizon

Mme Christiane KAMMERMANN,
Sénatrice des Français établis hors de
France

M. Yves BLEIN,
Député-Maire de Feyzin

M. Christophe ALVES,
Adjoint au Maire de Toulouse

M. Tahar BELMOUNES,
Directeur de la CAF de Seine-Saint-Denis

Dr. Edgard FELLOUS,
Médecin généraliste et Président du
Conseil de l'ordre des médecins de Seine-
Saint-Denis

M. Gabriel PRAVAZ,
Directeur du Pôle Santé - Direction du déve-
loppement - Eiffage Construction (siège)

* Membres de droit

FRANCE HORIZON

HUMANISME ET PROFESSIONNALISME

Association actrice de l'économie sociale et solidaire, France Horizon accompagne vers l'autonomie des personnes en demande d'insertion sociale ou en situation de dépendance liée à l'âge.

Composées de professionnels, ses équipes travaillent avec les différents acteurs locaux et déploient ainsi, pour chacune des personnes qu'elles accueillent, un accompagnement humainement incarné, socialement pertinent et budgétairement efficient.

3 PÔLES



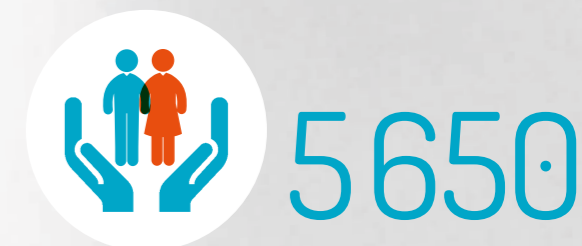
UN PROJET POUR AUJOURD'HUI, DES PERSPECTIVES POUR DEMAIN

À l'écoute de l'évolution des enjeux de société, des politiques publiques et des besoins de ses usagers, France Horizon met en œuvre un projet stratégique (2015-2020) inscrivant son engagement dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Nos orientations nationales comme les initiatives locales de nos équipes marient ainsi des principes complémentaires :

L'HUMANISME | L'UTILITÉ ET L'INNOVATION SOCIALE |
L'ACTION COLLABORATIVE ET PARTENARIALE |
L'EFFICIENCE BUDGÉTAIRE

FRANCE HORIZON EN 2015, C'EST :



PERSONNES ACCUEILLIES,
HÉBERGÉES ET ACCOMPAGNÉES



2015, UNE ANNÉE DE PROJETS

La 75^e année de France Horizon fut placée sous le signe du **renouveau**. Officialisées en mai, les orientations stratégiques du nouveau projet quinquennal ont été déclinées localement par ses équipes.

FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS : CONSOLIDER NOTRE POSITION D'ACTEUR RÉFÉRENT

- Accueil de rapatriés d'urgence en provenance du Yémen et du Népal
- Création d'un pôle dédié, nomination d'un directeur national et réaffirmation de notre partenariat historique avec le ministère des Affaires étrangères et les associations partenaires au sein du conseil d'administration
- Mission auprès du gouvernement marocain sur les enjeux d'impatriation

331 NOUVELLES ADMISSIONS

P. 8-11

SÉNIORS : BIEN VIEILLIR ET PROGRESSION DES PRATIQUES

- Formation des professionnels aux pratiques de bienveillance « Humanitude » et « Montessori »
- Ouverture d'un premier Pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) & mise en chantier de quatre autres
- Finalisation des évaluations internes & mise en œuvre des plans d'amélioration de la qualité

2 338 HEURES DE FORMATION dédiées aux pratiques de bienveillance

7,4 MILLIONS D'€ D'INVESTISSEMENT

P. 18-23

UNE GESTION EFFICIENTE

+ 9% Évolution du budget dédié à nos missions

80 EMBAUCHES en CDI

- Renouvellement et ouverture du conseil d'administration
- Création du groupement d'intérêt économique « Amarys » & création de la « SCI France Horizon »
- Déploiement d'un fonds social de formation
- Mise en œuvre des accords collectifs issus des négociations annuelles obligatoires 2014

P. 24-31

ACCUEIL ET INSERTION : MISE À DISPOSITION DE NOS SAVOIR-FAIRE POUR DE NOUVEAUX PUBLICS

- Ouverture d'établissements et dispositifs dédiés aux migrants : deux centres d'accueil pour demandeurs d'asile de 90 places chacun en Pays-de-la-Loire, un dispositif d'accueil pour mineurs isolés étrangers à Mâcon, un centre d'accueil et d'orientation à Toulouse, participation au plan national de logement des réfugiés à Strasbourg et Pessac, etc.
- Renforcement des plans hivernaux (378 personnes hébergées)
- Déploiement de dispositifs et mesures d'accompagnement pour des publics pluriels : mères isolées, hommes isolés, personnes sans-abri, personnes en logements, familles, etc.

**14 NOUVEAUX ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS**

1 152 PLACES d'hébergement
et mesures d'accompagnement
supplémentaires

P. 12-17

amarys

S.C.I.

FRANCE HORIZON

2 nouveaux outils pour une gestion optimisée :
Le GIE amarys et la SCI France Horizon



Atelier « Cuisine thérapeutique » du premier PASA de France Horizon



Le savoir-faire de nos équipes
au service des publics migrants et réfugiés



Pour nos 75 ans : soirée d'inauguration de l'exposition
photographique « L'Autre comme Horizon » -
Palais de la Porte Dorée (Paris) - Novembre 2015

Déploiement des philosophies
de soins « Humanitude »
et « Montessori » au sein de nos EHPAD

PÔLE FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER- RAPATRIÉS

La première année de mise en œuvre du plan stratégique 2015-2020 a été l'occasion pour France Horizon de structurer et consolider sa mission historique : **la prise en charge des Français de l'étranger-rapatriés.**

RAPATRIEMENTS D'URGENCE ET RETOURS INDIVIDUELS : UN BESOIN CONSTANT

En lien avec la DFAE¹ et le Centre de crise et de soutien du ministère des Affaires étrangères (MAE), France Horizon a cette année pris en charge 33 % de Français rapatriés par voie consulaire supplémentaires par rapport à 2014. Notre équipe de Vaujourns (93) a notamment été sollicitée pour l'accueil en urgence de Français rapatriés du Yémen durant les mois d'avril et mai 2015. Plusieurs familles ont également été hébergées suite à l'évacuation des ressortissants Français présents au Népal lors du séisme survenu le 25 avril 2015.

Nos services ont en parallèle poursuivi leur collaboration courante avec la DFAE. Constitués par les consulats, les dossiers de demande de rapatriement sont dans ce cadre étudiés au cas par cas.

Ceci permet aux autorités d'orienter vers France Horizon les personnes et familles dont les besoins sont les plus en adéquation avec les compétences de l'association.

Le réseau d'établissements de France Horizon reste identifié localement par les Préfectures, les DDSC² et les SIAO³ comme l'expert pour ces publics. Dans le respect des critères d'admission des SIAO, France Horizon intervient donc auprès des Français revenant de l'étranger par leurs propres moyens et en situation d'isolement et de précarité.

UN PÔLE DORÉNAVANT IDENTIFIÉ ET UN CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ENGAGEMENT CONFIRMÉ

Auparavant considérée comme une fonction complétant l'action globale de France Horizon au service des populations en situation de précarité, le pilotage de

cette mission est assuré depuis 2015 au travers d'un pôle dédié et encadré par un directeur national clairement identifié.

En outre dans le cadre de l'adaptation de sa gouvernance à son projet, France Horizon a conforté les services du MAE – Centre de crise et de soutien, DFAE – et des associations partenaires de Français de l'étranger - Union des Français de l'étranger (UFE), Français du monde-ADFE – en tant que membres de droit de son conseil d'administration.

Inscrite dans son histoire, la structuration de cette mission permet d'en garantir sa pérennité. Se doter d'une gouvernance plus adaptée permet en effet à France Horizon d'engager une réflexion sur l'amélioration des prises en charge, en lien avec l'évolution des besoins des publics expatriés/rapatriés.

¹ Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire

² Directions départementales de la cohésion sociale

³ Services intégrés d'accueil et d'orientation





Spectacle théâtral « Ma vie dans une valise » monté et interprété par l'équipe et les résidents de l'établissement de Strasbourg à l'occasion de ses 40 ans - Juin 2015

UNE EXPERTISE QUI S'EXPORTE

Dans le cadre d'un appel à projets d'Expertise France issu d'un programme européen, France Horizon a conduit une étude dont la finalité est de permettre au Gouvernement marocain de s'inspirer du modèle français de gestion des rapatriements d'urgence. Réalisée en collaboration avec la société ATRISC et en concertation avec les autorités marocaines, cette étude a donné lieu à un schéma d'intervention et un projet de décret outillant le ministère des Affaires étrangères et le MCMRE⁴ du Maroc dans la prise en charge des rapatriements d'urgence des marocains établis hors du pays. ●

⁴ MCMRE : Ministère chargé des marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration

2015 : FAITS MARQUANTS

- Hébergement/accompagnement de 37 personnes rapatriées d'urgence du Yémen suite à la crise politique traversée par cet État
- Accueil à Roissy Charles-de-Gaulle, au côté du ministre des Affaires étrangères, de plusieurs ressortissants Français évacués du Népal par le MAE suite au séisme du 25 avril 2015
- Accueil, en flux continu, de Français en provenance de Syrie
- Création d'un pôle « Français de l'étranger-rapatriés » dédié à cette mission



Le retour est pénible voire violent. Physiquement, on y laisse des plumes, il fallait tout recommencer à 43 ans !

France Horizon m'a offert un cadre pour effectuer plus sereinement ce travail de reconstruction et m'a permis de prendre le temps d'orienter au mieux le parcours de vie que je souhaitais.

Neuf mois après mon arrivée, j'ai donc quitté France Horizon. Olivia, Laurent et Benoît, mes accompagnants sociaux, m'ont aidée à trouver un appartement à cent mètres de mon lieu de travail. Ils assuraient mon déménagement. Les équipes sont super, non seulement elles sont professionnelles mais en plus, elles y mettent du cœur !

Caroline Tétard – rapatriée d'Équateur et prise en charge par France Horizon Toulouse



2015 EN CHIFFRES



735 FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS ACCUEILLIS, HÉBERGÉS ET ACCOMPAGNÉS

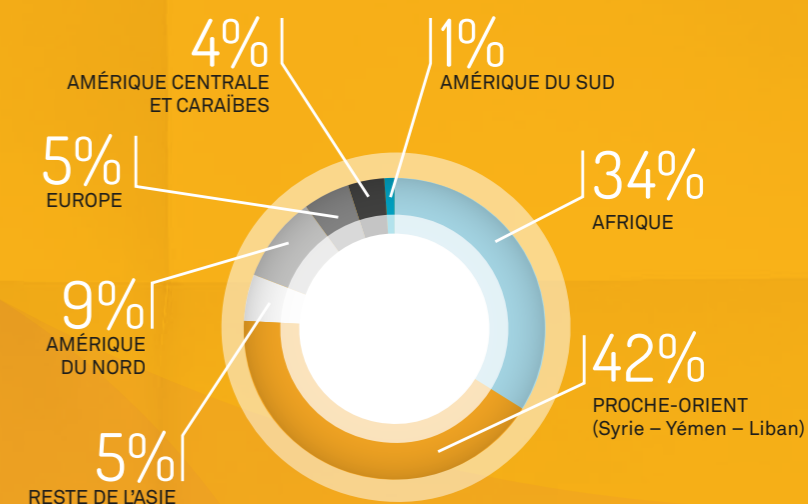
331



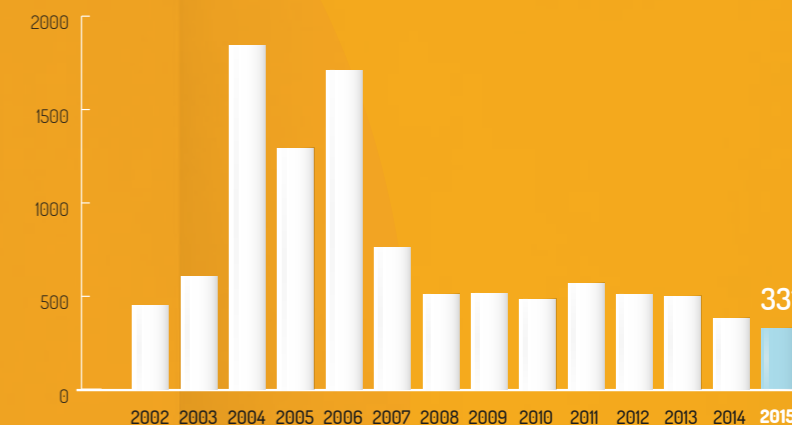
NOUVELLES ADMISSIONS

ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES FRANÇAIS RAPATRIÉS* ADMIS EN 2015

*Ayant fait l'objet d'un rapatriement logistique organisé par le Centre de crise et de soutien du ministère des Affaires étrangères



ADMISSIONS DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER-RAPATRIÉS DEPUIS 2002



PÔLE ACCUEIL ET INSERTION

Fidèles au principe d'autonomisation des personnes et engagées dans la mise à disposition de leurs savoir-faire auprès de nouveaux publics, **3 axes ont guidé l'engagement de nos équipes en 2015.**

AU SERVICE DES SIAO ET DU 115

Fil directeur du processus d'accompagnement déployé par France Horizon, le logement diffus continue d'en constituer le socle sur lequel prend appui un accompagnement global et personnalisé à la scolarité, à l'insertion professionnelle, aux démarches administratives, à l'accès aux soins, à l'accès au logement.

À disposition des SIAO, nos établissements approfondissent la structuration de leur accompagnement en poursuivant la réactualisation de leur projet.

Attentives aux besoins des personnes les plus en détresse, nos équipes – Roubaix, Vaujours, Toulouse, Le Mans, Nantes, Angers, Aubervilliers, Pessac – ont également renouvelé, ou déployé, des dispositifs hivernaux auprès de 378 personnes.

MIGRANTS : UNE EXPERTISE HISTORIQUE MISE AU SERVICE D'UN ENJEU D'ACTUALITÉ

Populations déplacées en conséquence des crises internationales et expertise en matière d'accompagnement des publics non ou peu francophones ont conduit **les équipes de France Horizon à intervenir, au côté des autorités publiques et avec l'appui de leurs partenaires bailleurs, auprès des migrants.**

En déployant un Dispositif d'accueil pour mineurs isolés étrangers (DAMIE) à Mâcon et deux Centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) en Pays-de-la-Loire, l'association concourt aujourd'hui à proposer un accueil digne à ces populations. Les équipes de ces établissements contribuent également à donner aux migrants obtenant un titre

de séjour les moyens d'une insertion sociale durable sur la base notamment du logement diffus.

Le déploiement de dispositifs temporaires à Angers (RSA migrants, Permanence d'accueil, hébergement pour les personnes disposant d'un titre de séjour...), d'un Centre d'accueil et d'orientation (CAO) à Toulouse et de dispositifs issus du plan national de relogement des réfugiés, à Strasbourg et Pessac, soulignent l'investissement des professionnels de France Horizon au côté de ces personnes.

À SAVOIR

S'APPUYANT SUR LA COMPLÉMENTARITÉ DE LEURS PARTENAIRES LOCAUX (PUBLICS, BAILLEURS, POLITIQUES, ASSOCIATIFS...), NOS PROFESSIONNELS DÉPLOIENT LEURS COMPÉTENCES AU SEIN DE DISPOSITIFS TELS QUE :

- L'Accompagnement vers et dans le logement
- Le Service de suite
- L'Accompagnement social lié au logement
- L'hébergement en diffus
- L'Intermédiation locative
- L'hébergement en collectif



Mamadou (résident) et Anne-Lise (éducatrice spécialisée) - Dispositif FNAVDL de Montreuil - Août 2015



Rachel (secrétaire) et Riade (ancien résident) - Établissement Accueil et Insertion d'Angers - Août 2015

Djiby (résident) et Vanessa (CESF) -
France Horizon Feyzin - Août 2015

DES PROJETS COMPLÉMENTAIRES ET DES PERSPECTIVES...

Déterminés à adapter leurs dispositifs aux enjeux sociaux propres à leurs territoires, les équipes de France Horizon ont également déployé des dispositifs d'accompagnement complémentaires : à l'adresse de personnes sortant de l'urgence hivernale à Grenoble, en faveur d'hommes isolés sans-abri à Roubaix, en pérennisant des places en stabilisation à Saint-Denis, en développant des projets d'AAVA¹ à Feyzin et Pessac...

Enfin, les résultats concluants du dispositif dédié aux mères isolées sortant de maternité à Vaujours (93) ouvrent des perspectives en matière de réponses sociales en lien avec la petite enfance (mode de garde) pour les années à venir. •

¹ Atelier d'adaptation à la vie active
² Centre d'accueil et d'orientation

Denis (résident) et Mélanie (éducatrice
spécialisée) - Établissement de
Wambrechies - Août 2015

2015 : FAITS MARQUANTS

- À Mâcon, accompagnement de 65 mineurs isolés étrangers dans le cadre d'un dispositif d'accueil dédié (DAMIE) financé par le département de Saône-et-Loire
- À Saumur/Angers et Saint-Nazaire, ouverture de 2 CADA de 90 places chacun
- À Angers, mise en œuvre de plusieurs dispositifs d'accompagnement auprès de primo-arrivants et de personnes détentrices d'un titre de séjour temporaire
- À Toulouse, accueil de migrants de Calais suite à l'ouverture d'un CAO²
- Urgence hivernale : mobilisation des équipes de Roubaix, Vaujours, Toulouse, Le Mans, Pessac, Angers, Nantes et Aubervilliers auprès des personnes sans-abri
- À Vaujours, ouverture de 21 places d'urgence dédiées aux mères isolées
- À Nancy, maintien et renforcement du dispositif VALLS en soutien aux personnes disposant d'un titre de séjour de courte durée
- À Strasbourg et Pessac, accueil de réfugiés dans le cadre du plan national de relogement des réfugiés ayant transité par l'Allemagne

2016 : PERSPECTIVES

- Réponses aux appels à projets, de CADA et de dispositifs temporaires, visant notamment l'accueil et l'accompagnement de migrants
- Renforcement du DAMIE de Mâcon par l'octroi d'un financement supplémentaire du département de Saône-et-Loire
- Approfondissement de la réflexion autour de la petite enfance (lien entre insertion sociale et mode de garde) : création et gestion d'une structure petite enfance à Paris
- Réactualisation des projets d'établissement en conformité avec le plan stratégique et les résultats des évaluations internes et externes

2015 EN CHIFFRES



PRÈS DE
5 000 PERSONNES ACCUEILLIES,
HÉBERGÉES ET ACCOMPAGNÉES

COMPRENANT NOTAMMENT



850
FAMILLES



884
MIGRANTS



378
EN URGENCE
HIVERNALE



47
ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS



POUR
3 473
PLACES
D'HÉBERGEMENT ET MESURES
D'ACCOMPAGNEMENT AGRÉÉES



14,7
MILLIONS D'EUROS
DE BUDGET



172
PROFESSIONNELS

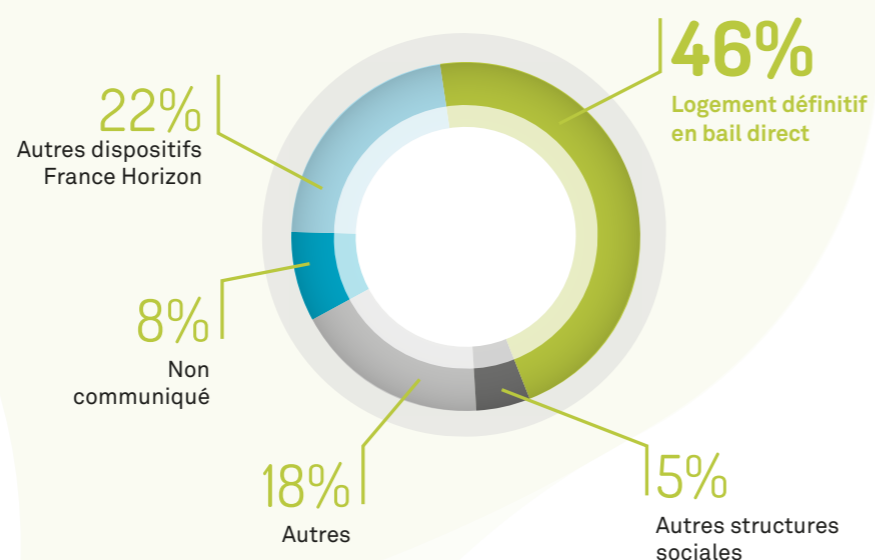


14
NOUVEAUX ÉTABLISSEMENTS
ET DISPOSITIFS

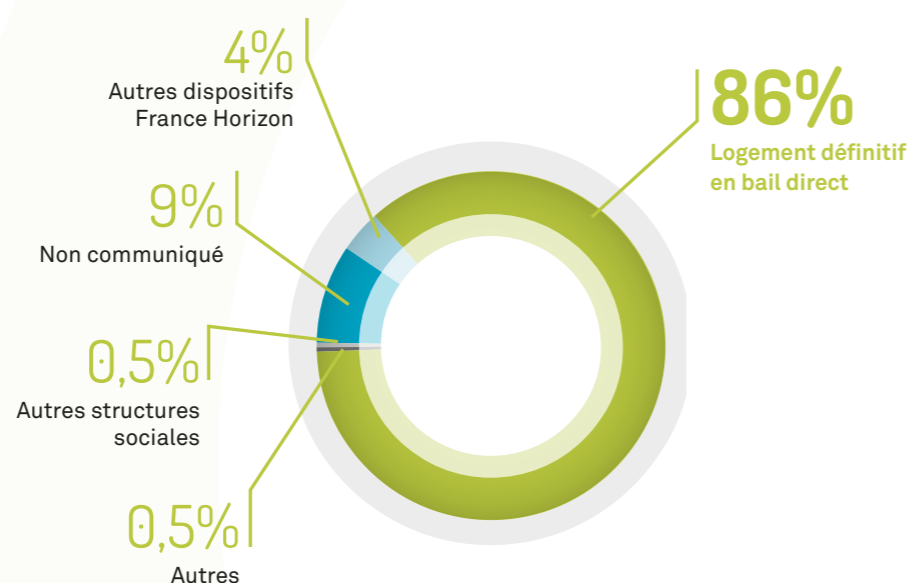
L'ACCÈS AU LOGEMENT, TÉMOIN D'UN ACCOMPAGNEMENT EFFICIENT

DESTINATION DES FAMILLES...

...EN SORTIE DE CHRS¹



...EN SORTIE DE SERVICE DE SUITE²



¹ Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

² Dispositif transitoire, mis en place en sortie de CHRS, où l'autonomie de l'utilisateur est encadrée avant qu'il n'accède à un bail direct actant sa sortie du processus d'accompagnement social.



Sollicitée par la Préfecture du Bas-Rhin, France Horizon Strasbourg déploie en Novembre 2015 un dispositif – 200 places en hébergement diffus sur 2 ans – issu du plan national de relogement des réfugiés statutaires.

Ce plan répond à l'engagement de la France d'accueillir une partie des réfugiés, Syriens et Irakiens notamment, arrivés en Allemagne.

Eclairage avec Marie,

Assistante de service social chargée de l'accompagnement social des réfugiés à France Horizon Strasbourg

[diplômée d'un Master en psychologie interculturelle]

« Réfugiés ».
Un mot, mais surtout... des personnes.
Qui sont-elles ?

En provenance de Syrie, d'Irak, d'Erythrée mais aussi d'Ukraine ou de République centrafricaine, ces personnes sont très majoritairement des hommes jeunes, âgés de 25 à 35 ans, et isolés. Ils ont pour la plupart quitté une situation sociale stable, un emploi, leur famille... et une zone de guerre ou d'instabilité politique. À leur arrivée dans le Bas-Rhin, il s'agit d'abord pour eux de s'installer et de prendre connaissance de leur nouvel environnement avant de pouvoir se projeter dans l'avenir.

En quoi consiste votre travail d'accueil et d'accompagnement social ?

L'autonomie, la débrouillardise sont inhérentes à leur parcours migratoire puisqu'ils ont déjà traversé, seuls ou accompagnés, différents pays. Pour autant, ils arrivent dans un environnement culturel, social, administratif nouveau et ne maîtrisent pas notre langue. **Mon rôle est donc multiple ; les accompagner dans les différentes démarches notamment en leur expliquant des dispositifs inexistant dans leurs pays, leur permettre l'apprentissage du français, engager un travail autour de l'interculturalité favorisant leur intégration, leur permettre l'accès aux soins et à un**

soutien psychologique, valoriser leurs compétences et expériences professionnelles en leur proposant des stages/activités bénévoles en phase avec leur expérience professionnelle antérieure.

Concrètement ?

Prenons l'exemple de M. K, réfugié Irakien de 35 ans accueilli fin novembre 2015.

Hébergé dans un logement rénové par la mairie de Châtenois, nous l'avons d'abord accueilli en gare, montré comment utiliser les transports en commun puis présenté au Maire de sa commune où il a reçu un accueil chaleureux.

Tout en l'aidant dans différentes démarches – ouverture des droits sociaux (RSA, aide au logement, CMU), régularisation du droit au séjour (récépissé, titre de voyage, CAI), ouverture d'un compte bancaire – nous l'avons mis en relation avec un professeur à la retraite lui donnant des cours de français bénévolement. En parallèle, il a pu intégrer Emmaüs en tant que bénévole et nous avons organisé une sortie culturelle, en compagnie d'autres réfugiés, lui permettant d'appréhender sa nouvelle région.

Le réseau de solidarité locale est donc essentiel...

Tout à fait ! La réussite de ces accueils repose sur une mobilisation solidaire et volontaire du tissu local, citoyen et politique.

Si France Horizon initie certaines actions, notre rôle est aussi de les mettre en relation avec des associations, des bénévoles et des entreprises locales qui répondront à certains de leurs besoins et favoriseront leur intégration.

Et qu'en est-il à la fin de leur accompagnement par France Horizon ?

À son arrivée, un réfugié signe un contrat de séjour de 3 mois renouvelable. **Mais l'objectif reste de l'orienter à terme vers un logement autonome adapté** auprès de bailleurs sociaux ou privés. Sécuriser sa situation locative, c'est d'abord lui permettre de renforcer son autonomie, et de lui donner la possibilité de consacrer plus d'énergie à son intégration sociale et professionnelle lui permettant ainsi de se projeter davantage dans l'avenir ! ●

Mon rôle est multiple : valorisation des expériences professionnelles, accès aux soins, accompagnement dans les démarches administratives, apprentissage du français...

PÔLE SÉNIORS

La finalisation de leurs évaluations internes et externes ont permis aux EHPAD de France Horizon de déployer en 2015 leur Plan d'amélioration de la qualité (PAQ). **Propres à chacun d'eux, plusieurs objectifs sont néanmoins transversaux et concourent à améliorer la qualité de la prise en charge**, en diversifiant les modes d'accueil ou en renforçant la sécurité des soins.

DES FORMATIONS POUR UNE APPROCHE RENOUVELÉE DU BIEN VIEILLIR

L'augmentation de l'espérance de vie ainsi que l'accroissement du niveau de dépendance et de la prévalence des troubles cognitifs complexifient l'accompagnement quotidien des résidents accueillis dans les EHPAD.

En réponse à ces évolutions impactant les missions de nos établissements, ont été organisées en 2015 des sessions

de formation dites « Humanitude » et « Montessori ». S'étalant sur plusieurs jours, ces dernières ont permis à nos professionnels d'acquérir des méthodes éprouvées inscrivant la relation aidé/aidant dans une démarche de bientraitance structurée.

Concrètement, au travers de cours théoriques et de mises en situation pratiques, ces formations ont permis aux accompagnants médico-sociaux de plusieurs de nos établissements d'améliorer leur compréhension des troubles cognitifs et de faire par là même évoluer le regard qu'ils portent sur la grande dépendance.

En adéquation avec le plan stratégique de France Horizon, cette consolidation des méthodes de bientraitance contribue à l'objectif permanent d'améliorer la qualité de la prise en charge de nos aînés.



Résidence « La Tour » -
Montredon-des-Corbières - Août 2015



EHPAD « Hippolyte Panhard » - Mai 2015

Sylvie (résidente) et Thavary (Infirmière coordinatrice) -
Résidence « La Maison-Fleurie » à Feyzin - Août 2015



Amélie (Agent de soins) et Marcelle (résidente) -
Résidence des 7 Fontaines - Gaillac - Août 2015

OUVERTURE DU PREMIER PÔLE D'ACTIVITÉS ET DE SOINS ADAPTÉS (PASA)

Ouvert en octobre 2015, le PASA de l'EHPAD « Hippolyte Panhard » est le premier à voir le jour à France Horizon. Répartis dans l'établissement, les différents locaux du pôle accueillent en journée des résidents atteints de troubles cognitifs. Dans l'objectif de réhabiliter leurs capacités fonctionnelles, cognitives et sensorielles, des activités adaptées à leurs pathologies leurs sont proposées par les accompagnants médico-sociaux : cuisine thérapeutique, parcours de marche, ateliers manuels, etc.

D'autres projets, lancés en 2015, permettront à 90% des EHPAD de France Horizon de se doter d'un PASA en 2016.

VERS UNE GESTION PLUS SÉCURISÉE DU CIRCUIT DU MÉDICAMENT

Les évaluations internes et externes des établissements ont permis d'interroger leurs pratiques s'agissant de la distribution du médicament aux résidents, depuis sa prescription jusqu'à son administration.

Tenue en décembre 2015, la rencontre annuelle des médecins coordonnateurs et infirmiers/ères coordinateurs/trices a permis aux professionnels de présenter les méthodes et outils déployés ainsi que les améliorations envisageables.

2015 : FAITS MARQUANTS

- Ouverture du PASA de l'EHPAD « Hippolyte Panhard », au Coudray-Montceaux, en octobre 2015
- Livraison de la seconde tranche des travaux de rénovation de l'EHPAD « La Maison Fleurie », fin 2015
- Lancement des travaux du PASA de l'EHPAD « Les Brullys », à Vulaines-sur-Seine
- Réponse de France Horizon à l'appel à projets visant à créer un EHPAD de 100 places en Seine et Marne ; projet que l'association a remporté début 2016
- Évaluation interne pour les EHPAD « Les Patios de l'Yerres » et « Les 7 Fontaines »

2016 : PERSPECTIVES

- Signature de Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), en lieu et place des conventions tripartites. Déterminant les engagements qualitatifs et les moyens définis pour nos missions d'accompagnement, ils permettront également d'inclure sous le même contrat plusieurs établissements et de bénéficier d'une certaine souplesse sur le plan budgétaire.
- Élaboration pour chaque EHPAD de France Horizon d'un « projet de territoire », qui se définira autour d'une dynamique de création de plateformes collaboratives permettant de répondre à l'ensemble des enjeux liés au bien vieillir (du maintien à domicile jusqu'à l'hébergement en établissement).
- Ouverture de PASA dans les EHPAD « Les Brullys », « La Tour », « Les Tisserins » et « La Maison-Fleurie »
- Finalisation des travaux d'extension, de rénovation et de réhabilitation de la résidence « La Maison-Fleurie »

2015 EN CHIFFRES



7

EHPAD

381

PROFESSIONNELS



DE 56,46€
À 73,21€
TARIF
HÉBERGEMENT
JOURNALIER



118

ADMISSIONS

532 PLACES

18 EN UNITÉ
ALZHEIMER

14

DÉDIÉES AUX
PERSONNES ÂGÉES
HANDICAPÉES

49

SALARIÉS PAR
ÉTABLISSEMENT
(0,64 ETP/LIT EN MOYENNE)

174

RÉSIDENTS
BÉNÉFICIAIRES DE
L'AIDE SOCIALE

86,6
ÂGE
MOYEN
DES RÉSIDENTS

À SAVOIR

UN CIRCUIT DU MÉDICAMENT INNOVANT ?

Les systèmes « Medissimo », « Oréus » et « DistriMédic », consistent à confier la préparation du pilulier de chaque résident à une officine de pharmacie équipée d'un robot chargé de placer les médicaments sous capsule.

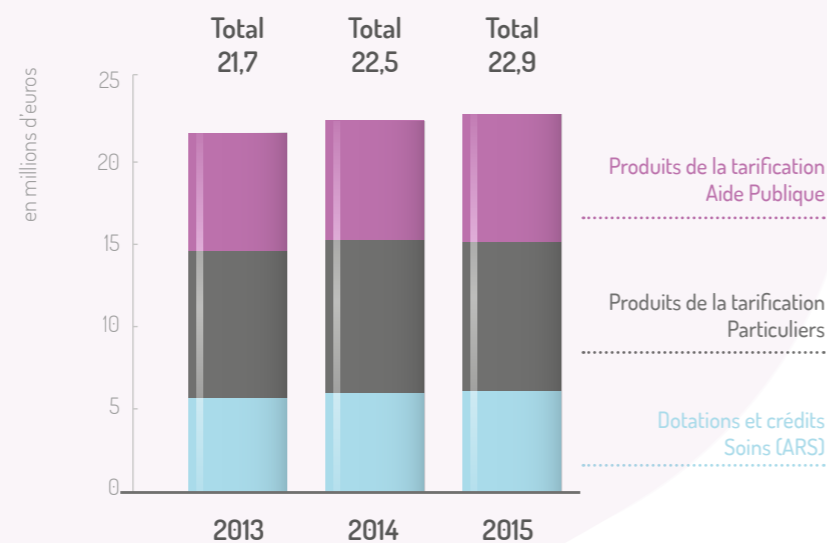
Si ces systèmes peuvent encore être améliorés - notamment en cas de changement de traitement - l'adoption de cette méthode innovante marque une étape supplémentaire dans le processus de contrôle et de sécurisation des soins dans les EHPAD de France Horizon.

Bernadette et Nathalie - EHPAD
« Les Tisserins » - Septembre 2015

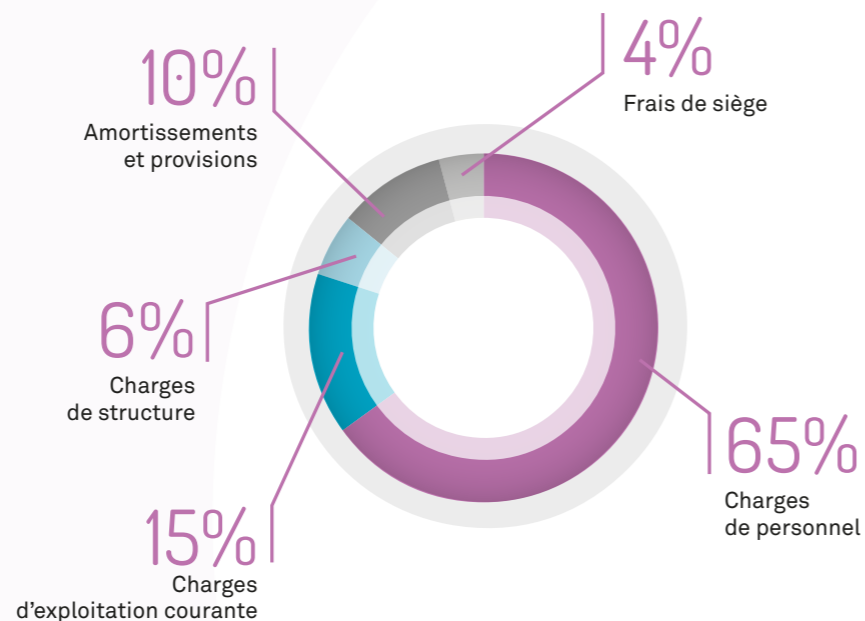


DES EHPAD À LA GESTION MAÎTRISÉE

RECETTES DES EHPAD PAR SOURCE



RÉPARTITION DES CHARGES D'EXPLOITATION DES EHPAD EN 2015



À l'instar de différents EHPAD de France Horizon, l'équipe médico-sociale de la résidence « Les Brullys » - Vulaine-sur-Seine (77) - a bénéficié de sessions de formation à la philosophie de soins « Humanitude ».

Démarche à part entière de bienveillance à l'égard des personnes âgées, quels sont les apports de cette méthode auprès des résidents et des professionnels ?

Eclairage avec Yvonne,

Infirmière « référente Humanitude » au sein de l'EHPAD « Les Brullys »

Précisément, comment se déroule ces formations ?

Elles ont été dispensées au sein même de l'EHPAD des Brullys par une formatrice agréée « Humanitude ». Regroupant à chaque fois 10 soignants, la première journée fut consacrée aux principes théoriques de la démarche tandis que les 4 jours suivants furent consacrés à la mise en application de techniques de soins auprès de plusieurs de nos résidents, dans des situations de vie courante.

Quels sont les principes sur lesquels reposent ces techniques de soins ?

Plus qu'une méthode, il s'agit d'une philosophie que je résumerais ainsi : « Reconnaître, dans chaque soin proposé, l'entière humanité et singularité de la personne âgée ».

Pour y parvenir, 5 piliers structurent les actes de soins et d'accompagnement ; zéro soin de force, le respect de la singularité et de l'intimité, vivre et mourir debout, l'ouverture sur l'extérieur, « lieu de vie, lieu d'envie ».

Et quel regard portez-vous sur cette approche ?

Le premier jour de formation pratique a très vite dissipé les quelques interrogations que

je pouvais avoir. Voir le visage de certains résidents, habituellement renfermés sur eux-mêmes et passifs, s'illuminer et les voir devenir acteurs de leurs soins, dès les premières mises en pratique, était aussi inattendu que gratifiant.

Que vous a-t-elle apporté dans l'exercice quotidien de votre métier ?

Cette philosophie de soins m'offre un cadre véritablement complet intégrant à la fois les enjeux d'humanité et de techniques dans chaque acte de soins et d'accompagnement.

Pour chacun d'eux – toilette, repas, manutention de la personne, relaxation, activités diverses, etc. – nous disposons ainsi de procédures précises fondées sur les 5 piliers que je vous ai précédemment décrits. La compréhension des désirs propres de la personne âgée, le respect de sa dignité et le développement de son autonomie sont ainsi garantis dans toutes les situations du quotidien.

Qu'implique votre qualité de « référente Humanitude » au sein de l'EHPAD ?

Lorsque des collègues se heurtent au refus d'une résidente de participer à un soin, j'interviens pour les aider à

comprendre les origines de ce refus et contribuer à trouver des solutions ou des alternatives respectant au mieux les désirs et besoins de la personne. C'est un rôle de « diplomate » en somme.

Je joue également un rôle dans la diffusion et le développement de cette philosophie au sein de l'établissement. Par exemple, la constitution d'un guide décrivant les différentes méthodes de bienveillance pour chaque situation de soins et de vie permettra à toute l'équipe de disposer de repères solides et, qui plus est, facilement transmissibles aux nouveaux collègues ! •

- Reconnaître, dans
- chaque soin proposé,
- l'entière humanité et
- singularité de
- la personne âgée

RESSOURCES HUMAINES

FORMATION : DES ACTIONS NOUVELLES ET DES ACTIONS PÉRENNISÉES

Définie par accords d'entreprise, la mise en œuvre d'un fonds social de formation répond à un enjeu simple : accompagner les salariés de l'association dans l'acquisition de connaissances essentielles à l'exercice de leur activité.

Comment ? Par la mise en place d'actions de formations individualisées et adaptées aux besoins de chacun ; permettre l'obtention du permis B, se familiariser avec les outils bureautiques, solutionner des problématiques sociales ou de santé etc. Ces actions sont prioritairement destinées aux salariés dont le coefficient de base est inférieur à 360 et qui comptent une ancienneté minimale de 6 mois. En 2015, 14 actions ont été validées collectivement et sont éligibles pour un montant dédié de 18 000 €.

En parallèle, le cycle de formation « Humanitude » (plus largement décrit en page 19 du présent rapport) a été élargi à de nouveaux EHPAD. Les délégués du personnel ont en outre bénéficié d'une journée de formation dédiée à leur fonction.

UN DIALOGUE SOCIAL EN ORDRE DE MARCHE

La poursuite du développement d'un dialogue de qualité s'est d'abord traduite par le déploiement sur le terrain de deux CHSCT*, l'un dédié à l'activité « Accueil et Insertion », l'autre à l'activité « Seniors ».

Organisées successivement dans différents établissements, les quatre réunions annuelles de chacun des CHSCT ont permis aux élus d'en rencontrer les salariés puis d'échanger avec la direction de l'établissement sur l'organisation et les conditions de vie au travail. Écoute des besoins, échanges de

bonnes pratiques et partage de solutions sont les maîtres mots de ces instances.

France Horizon et les partenaires sociaux se sont également engagés à faciliter les relations entre les différentes instances représentatives du personnel. Une rencontre annualisée a ainsi eu lieu en ce début d'année 2016 entre les membres du CHSCT, du comité d'entreprise et les délégués du personnel.

En parallèle, les discussions avec les organisations syndicales se poursuivent sur la mise en place d'un accord sur le télétravail et l'opportunité d'instaurer des accords d'intéressement.

DES ACCORDS COLLECTIFS MIS EN ŒUVRE

Dans le prolongement des accords issus des Négociations annuelles obligatoires (NAO) 2014, différentes mesures ont été mises en œuvre :

- Une prime fonctionnelle de 11 points, prévue en application des dispositions conventionnelles pour les travailleurs sociaux de coefficient 479, a été étendue à compter du 1er janvier 2015 aux conseillers/ères en économie sociale et familiale et aux assistants(es) de service social.
- Une extension des dispositions conventionnelles relatives à la prime mensuelle octroyée aux assistants(es) de soins en gérontologie.
- Le contingent annuel d'heures supplémentaires a été relevé avec une augmentation des taux de majoration une fois certains seuils passés.

DES EFFECTIFS CROISSANTS ET ÉVOLUTIFS

L'année 2015 a été marquée par l'ouverture de trois nouveaux établissements et par

2015 : FAITS MARQUANTS

- Réforme de la formation professionnelle
- Mise en œuvre de la déclaration sociale nominative à compter d'avril 2015
- Lancement d'un appel d'offres « complémentaire santé » et formalisation de l'accord d'entreprise

2016 : PERSPECTIVES

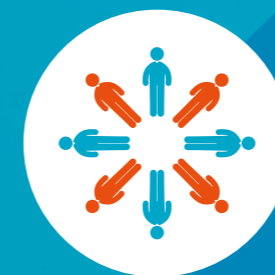
- Représentation de 3 membres du comité d'entreprise au conseil d'administration
- Élections des nouveaux membres des instances représentatives du personnel (CHSCT, CE), des délégués du personnel et réforme de la représentation sociale
- Formation des nouveaux élus – représentants du personnel
- Évolution des outils informatiques de gestion des paies
- Dynamisation des réflexions autour du prochain déploiement de la QVT
- Généralisation du service civique au sein de l'ensemble des établissements de l'association

la prise de poste de quatre directeurs et responsables d'établissement sur le pôle « Accueil et Insertion » - dont 2 par mobilité interne suite à des promotions - ainsi que l'arrivée à la Direction nationale d'une Directrice des Ressources Humaines.

En cohérence avec son projet stratégique, les enjeux sur la Qualité de vie au travail (QVT) seront approfondies en 2016 .

*Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

2015 EN CHIFFRES



571 SALARIÉS

80



EMBAUCHES EN CDI

4177



HEURES DE FORMATION

59%



POUR

DE CADRES FEMMES

41%



DE CADRES HOMMES

20 PERSONNES



EN SITUATION DE HANDICAP PARMI LES SALARIÉS



12,5%

DES SALARIÉS ONT PLUS DE 55 ANS



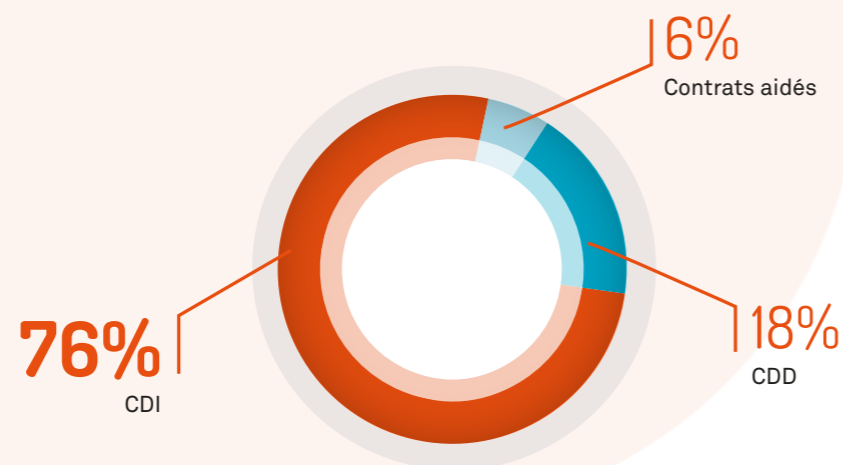
14,3

MILLIONS D'EUROS DE MASSE SALARIALE BRUTE

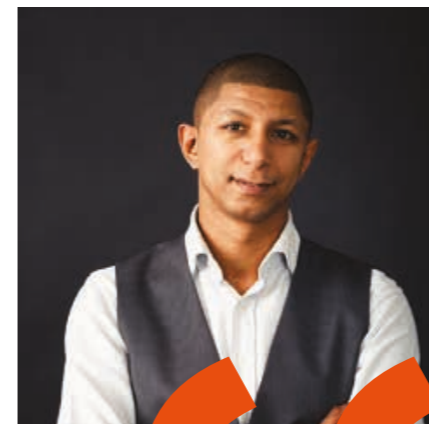
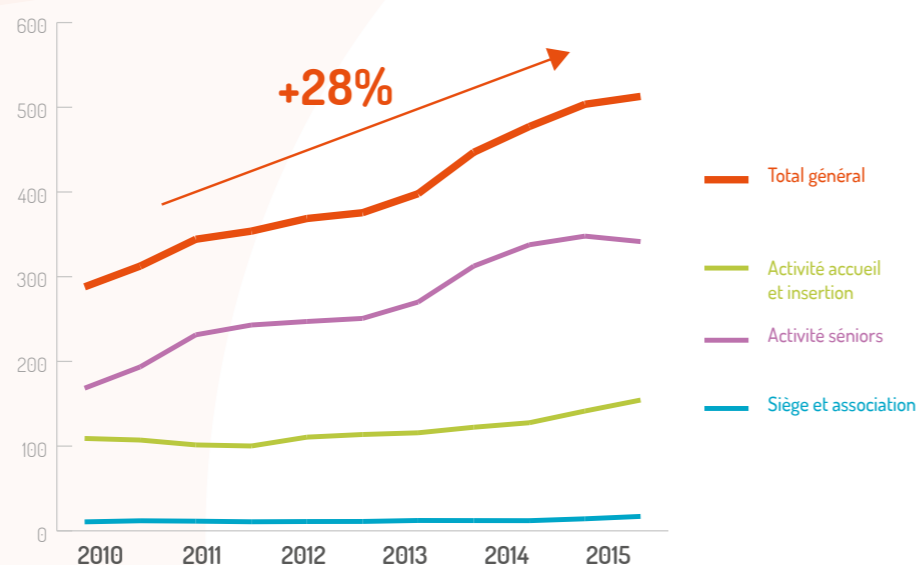
PÉRENNITÉ ET DYNAMISME, LES MOTS CLÉS DE L'EMPLOI À FRANCE HORIZON



RÉPARTITION DES CONTRATS DE TRAVAIL EN 2015



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (ETP) DEPUIS 2010



Faire de sa politique de recrutement un levier à part entière de sa contribution à l'intégration sociale.

C'est suivant ce principe que France Horizon a souhaité collaborer avec Mozaïk RH. Pourquoi ? Comment ?

Eclairage avec Saïd Hammouche

Fondateur - Directeur général de Mozaïk RH

De quelle manière Mozaïk RH répond-il aux besoins des personnes en demande d'insertion sociale ?

Mozaïk RH est un cabinet de recrutement, sous statuts associatifs, dédié aux jeunes diplômés issus des territoires moins privilégiés. **Notre méthode est de partir d'abord des besoins des entreprises pour ensuite aller chercher dans nos viviers les candidats qui correspondent à leurs attentes.**

Mozaïk RH ne fait pas dans le social au sens où nous ne cherchons pas à fournir coûte que coûte à des employeurs des candidats en décrochage et peu employables. **Nous sommes d'abord dans une logique économique : la standardisation et l'homophilie* des processus de recrutement des entreprises**, qui se limitent bien trop souvent à trois ou quatre grandes écoles de commerce, leur font oublier tout un vivier de talents incroyables, car ceux-ci passent sous les radars des recruteurs en raison de leur manque de réseau, de la non maîtrise de certains codes professionnels et de l'auto-censure. Notre Campus travaille ces aspects-là avec les candidats qui suivent nos programmes (se présenter face à un professionnel, E-réputation, développer son réseau, conversation et perfectionnement en anglais, mind mapping...).

*Homophilie : tendance d'un recruteur à favoriser les candidats possédant des caractéristiques sociales similaires aux siennes.

Notre métier est simple : faire le travail d'intermédiation entre les besoins des entreprises et les compétences des candidats des quartiers moins favorisés. C'est par ce biais que nous luttons contre les discriminations à l'embauche et apportons notre contribution au combat pour l'inclusion économique de tous les enfants de la République, à commencer par ceux qui, malgré un environnement social moins privilégié, jouent le jeu de la République en investissant les études supérieures et en démontrant leur motivation professionnelle.

Comment s'est faite la rencontre avec France Horizon ?

La rencontre entre Mozaïk RH et France Horizon s'est faite grâce au formidable écosystème d'entreprises sociales qu'est La Ruche (Paris 10^e), animée par son président Bruno Humbert. Le souhait de ce dernier était de faire coïncider les besoins et envies de France Horizon et de Mozaïk RH de façon concrète sur l'axe du recrutement responsable et, au-delà, de travailler ensemble sur des projets plus vastes en vue de créer un écosystème fondé sur des valeurs sociétales au bénéfice de l'emploi en France.

La rencontre entre France Horizon et Mozaïk RH illustre l'importance du travail d'intermédiation qu'accomplissent des structures comme la Ruche. Il est

déterminant d'avoir ce type de lieu pour croiser nos différentes histoires et, de leur rencontre, créer les étincelles d'où naissent de nouvelles aventures.

Quels sont les modes de coopération mis en place entre France Horizon et Mozaïk RH ?

Grâce au partenariat engagé entre nos deux structures, Mozaïk RH réalise des missions de recrutement pour France Horizon en mettant à son service son savoir-faire en matière de placement de jeunes diplômés issus de territoires moins privilégiés.

Depuis 2015, Mozaïk RH accompagne France Horizon dans ses recrutements en Île de France et en région, notamment sur des postes stratégiques comme des directeurs/directrices d'établissement, des profils pour la Direction des Ressources Humaines.

Ce partenariat a vocation à s'élargir pour accompagner efficacement France Horizon dans son développement national, tout en lui garantissant une approche responsable et inclusive du recrutement, en accord avec ses valeurs fondatrices. •

BILAN FINANCIER

France Horizon affiche toujours en 2015 une situation financière saine, reposant sur des actifs renforcés et des résultats excédentaires (au global et par pôle d'exploitation), dans un contexte interne marqué par le développement des activités et la conduite de chantiers d'ampleur dans plusieurs établissements.

UN BILAN POSITIF

L'association enregistre un résultat positif et nettement supérieur aux exercices précédents – plus de 8 millions d'euros contre au plus 1 million d'euros auparavant. Cette situation est justifiée par **une écriture exceptionnelle de reprise de fonds dédiés**, devant passer en fonds associatifs, représentant un produit de 6,6 millions d'euros apparaissant en « report des ressources non utilisées ». Exclusion faite de cette opération, le résultat global de France Horizon est ramené à 1,4 millions d'euros.

Les pôles d'activité en sont les principaux contributeurs :

- Les pôles « Accueil et Insertion » et « Français de l'étranger-rapatriés » affichent un résultat de 652 K€, en hausse notamment du fait des décalages de mise en œuvre de nouveaux dispositifs et établissements.
- Le pôle Séniors est également en excédent à hauteur de 459 K€.

UNE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉE

L'association a poursuivi en 2015 le mouvement de croissance impulsé deux ans auparavant, avec le développement d'établissements et dispositifs existants ou la création de nouvelles structures – DAMIE¹ à Mâcon, CADA² en région Pays-de-la-Loire, divers dispositifs d'accompagnement social ou d'accueil

de migrants. Ce mouvement impacte en premier lieu les produits et charges d'exploitation, en hausse de 8% ciblée en particulier pour les dernières sur les charges de personnel. Par ailleurs, le développement des activités se traduit par l'augmentation des « engagements à réaliser » (+1,1 millions d'euros), correspondant aux crédits accordés en 2015 et à utiliser sur les exercices suivants. Au bilan, l'accroissement d'activité impacte principalement les dettes fiscales et sociales, en hausse de 11% du fait de l'évolution des effectifs.

UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT VOLONTAIRE

France Horizon mène depuis 2013-2014 des chantiers importants de rénovation, d'adaptation et d'extension des bâtiments de plusieurs établissements : EHPAD « Maison-Fleurie » à Feyzin (69) et « les Brullys » à Vulaines-sur-Seine (77), CHRS de Vaujours (93) dont l'opération a été finalisée en novembre 2015.

En 2 ans les immobilisations corporelles et incorporelles nettes ont augmenté de 35%, réduisant le taux de vétusté de 45% à 41%. Le financement de ces travaux est assuré en partie par des subventions et des prêts bancaires, entraînant au passif une augmentation des emprunts (15,5 millions d'euros contre 12,2 fin 2014) et des subventions d'investissement (11,4 millions d'euros contre 9,4 fin 2014).

UNE GESTION DE TRÉSORERIE OPTIMISÉE

En 2014, l'association a engagé une refonte de la gestion de sa trésorerie dont l'impact apparaît dans les comptes 2015. Ainsi la trésorerie des établissements et du siège a été confiée à une nouvelle banque ; les placements court-terme sous forme de fonds monétaires ont été abandonnés, du fait de leur manque de souplesse et d'attractivité, et sont remplacés par une rémunération directe du compte courant. Les placements en comptes à terme ont par ailleurs été reclassés en actif circulant. Ces deux opérations ont entraîné la baisse des « immobilisations financières » au profit des « disponibilités » (trésorerie courante) et des « valeurs mobilières de placement ».

En 2015 le conseil d'administration de France Horizon a décidé de créer deux fonds communs de placements (FCP) dédiés pour loger les fonds institutionnels de l'association, ces derniers étant auparavant gérés sous forme de portefeuilles d'actifs en mandats de gestion. Cette décision visait à renforcer la sécurité des placements et à en simplifier la lecture comptable. Le transfert des actifs vers les FCP dédiés a augmenté le résultat financier de l'exercice (1,6 millions d'euros contre 1,2 en 2014).

¹ DAMIE : Dispositif d'accueil pour mineurs isolés étrangers
² CADA : Centre d'accueil pour demandeurs d'asile

2015 EN CHIFFRES



PRODUIT DES ACTIVITÉS

40,6 MILLIONS D'EUROS

1,4

MILLIONS D'EUROS
RÉSULTAT D'EXPLOITATION

11,7

MILLIONS D'EUROS
TOTAL DES INVESTISSEMENTS

ÉVOLUTION DES BUDGETS « ÉTABLISSEMENTS »

+9,2%

31%

TAUX D'ENDETTEMENT

41%

(45% EN 2013)

TAUX DE VÉTUSTÉ DES IMMOBILISATIONS

LEXIQUE :

Résultat d'exploitation :

Résultat du processus d'exploitation et d'investissement de l'exercice. Il traduit l'excédent ou le déficit dégagé directement par l'activité de l'association (gestion des établissements).

Taux de vétusté des immobilisations :

Ce ratio mesure la vétusté moyenne des immobilisations (biens durables). Un taux inférieur à 60 % est considéré comme efficient.

Taux d'endettement :

Compare les dettes (court, moyen et long terme) au total des actifs que possède l'association. Les taux d'endettement des acteurs associatifs oscillent généralement entre 50 et 100%.

UNE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT CONFIRMÉE

COMPTE DE RÉSULTAT

en millions d'euros

	2013	2014	2015
Charges			
Charges d'exploitation	34,9	36,9	39,7
Charges financières	0,9	0,5	0,5
Charges exceptionnelles	1,8	2,7	3,6
Total	37,7	40,1	43,8
Produits			
Produits d'exploitation	35,8	37,8	41,1
Produits financiers	1,4	1,7	2,1
Produits exceptionnels	1,6	1,3	8,6
Total	38,7	40,8	51,8
RÉSULTATS	1,07	0,73	8,03

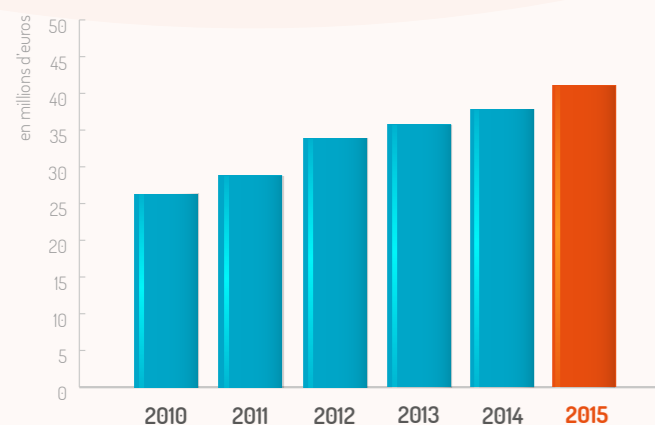
DES ACTIFS RENFORCÉS

BILAN

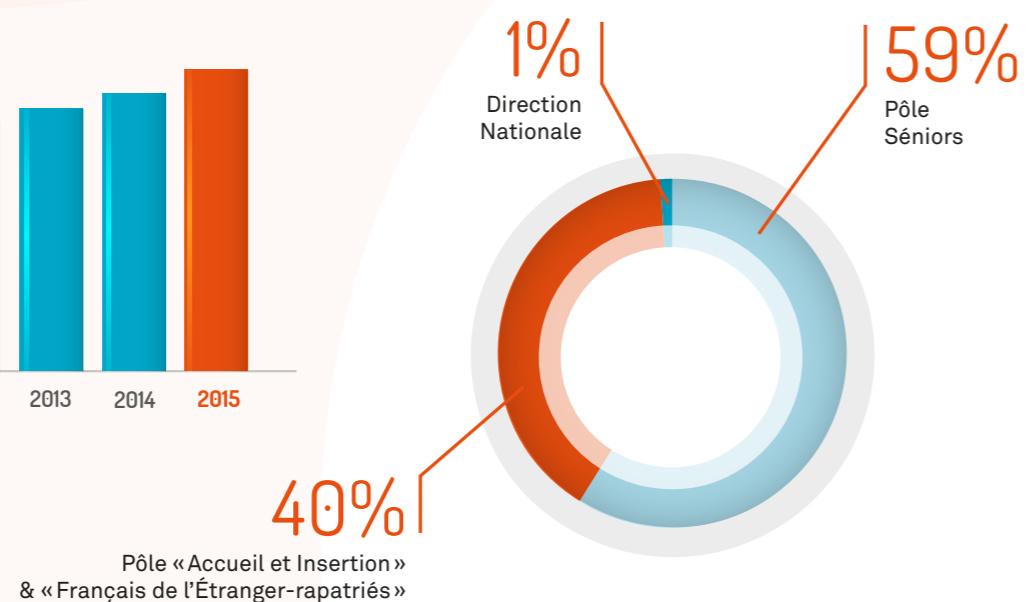
en millions d'euros

	2013	2014	2015
Actifs			
Immobilisations in/corporelles	31,6	37,1	42,5
Immobilisations financières	5,5	10,0	0,6
Créances	2,6	5,0	4,1
Trésorerie	27,3	22,0	35,3
PASSIFS			
Fonds propres	33,1	36,5	46,7
Provisions	1,9	2,1	2,2
Fonds dédiés	10,6	11,4	6,2
Dettes	21,3	24,0	27,3
TOTAL	66,9	74,1	82,5

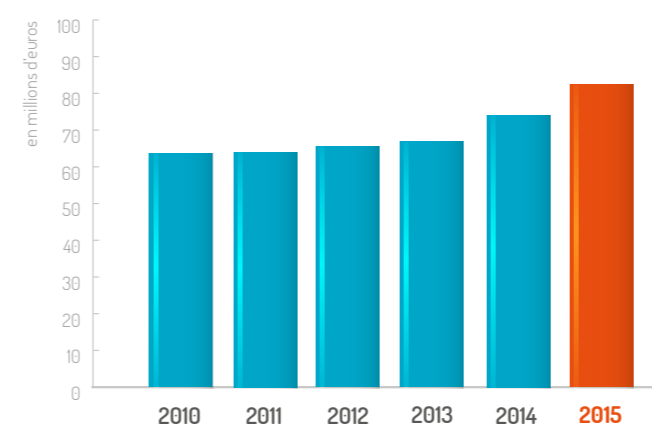
ÉVOLUTION DES PRODUITS D'EXPLOITATION DEPUIS 2010



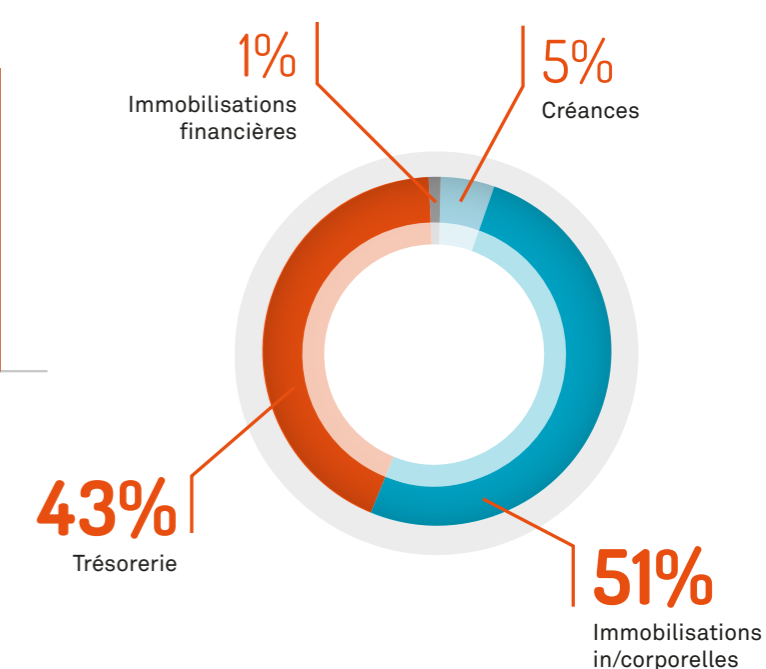
RÉPARTITION DES PRODUITS D'EXPLOITATION EN 2015



ÉVOLUTION DES ACTIFS DEPUIS 2010



RÉPARTITION DES ACTIFS EN 2015



NOTRE ORGANISATION

LA DIRECTION NATIONALE

La direction nationale assume deux fonctions. D'une part elle coordonne la mise en œuvre des orientations stratégiques décidées par le conseil d'administration. D'autre part elle est un organe support pour les établissements : gestion financière et comptable, des ressources humaines, du patrimoine, du réseau informatique, de la communication, du développement, etc.

Composée d'une équipe aux compétences transversales et complémentaires, elle est encadrée par un comité de direction.

Fabien GANDOSSO

Directeur général

Pilote la mise en œuvre des orientations stratégiques et l'activité de l'association.

Guillaume BLANC

Directeur financier

Est le garant de la bonne gestion financière des établissements et de l'association.

Nathalie HERMENT

Directrice des ressources humaines

Veille au respect des obligations légales et travaille à la mise en œuvre de la démarche « Qualité de Vie au Travail », en cohérence avec les axes stratégiques et de développement de l'association.

Nabil NEFFATI

Directeur national des pôles « Accueil et insertion » et « Français de l'étranger-rapatriés »

Assume un rôle de soutien à l'activité des directeurs d'établissement et coordonne la mise en œuvre des orientations stratégiques et de développement des pôles dont il assume la direction.

Thomas FREMEAUX

Coordinateur national du pôle Séniors

Assume un rôle de soutien à l'activité quotidienne des directeurs d'EHPAD et décline les orientations stratégiques et de développement pour l'activité dédiée aux séniors.

2 ASSEMBLÉES
GÉNÉRALES

5 CONSEILS
D'ADMINISTRATION

36 COMITÉS
DE DIRECTION

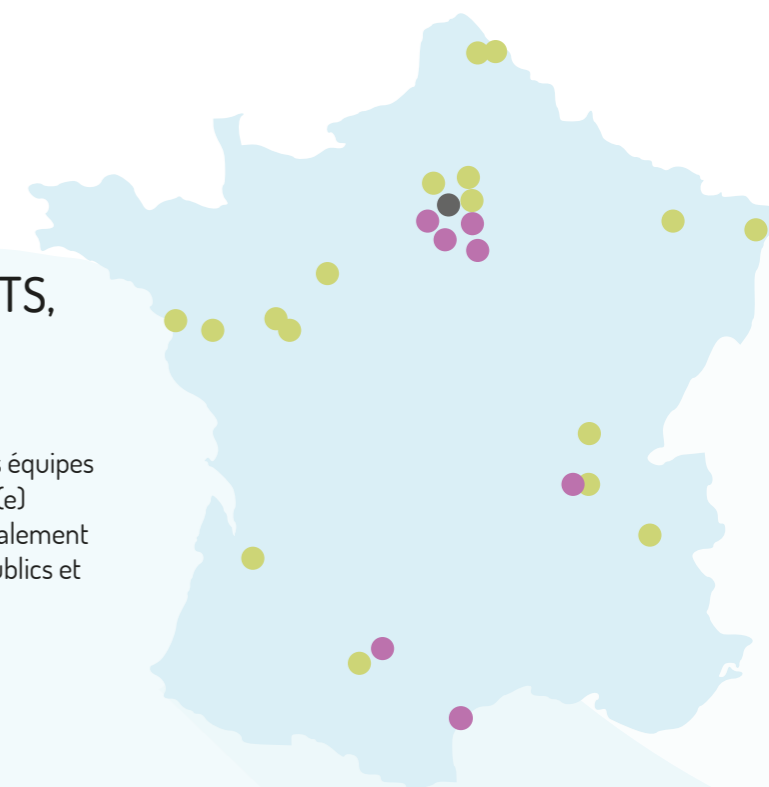
3 SÉMINAIRES
CADRES
RASSEMBLANT LA DIRECTION
GÉNÉRALE ET LES DIRECTEURS/
RESPONSABLES D'ÉTABLISSEMENT

LA GOUVERNANCE
EN 2015

NOS ÉQUIPES EN FRANCE

8 RÉGIONS, 16 DÉPARTEMENTS, 24 VILLES

Regroupées au sein de 24 établissements, nos équipes professionnelles sont chacune encadrées par un(e) directeur/trice, ou responsable, qui déclinent localement le projet de France Horizon au service de leurs publics et enjeux sociétaux locaux.



DIRECTION NATIONALE | Accueil : 01 82 99 00 30

Directeur général : Fabien GANDOSSO

• ÉTABLISSEMENTS ACCUEIL ET INSERTION

FEYZIN | Accueil : 04 78 67 63 80

Directeur - Romain WALTER

GRENOBLE | Accueil : 04 76 24 75 75

Responsable - Nathalie CARLIN

MÂCON - Dispositifs d'Accueil pour Mineurs Isolés Etrangers

(DAMIE) | Accueil : 06 63 30 06 90

Responsable - Ludivine LEGEY

MONTREUIL - Dispositif FNAVDL

Accueil : 01 48 97 96 22

Directrice - Florence GIANCATARINA

NANCY | Accueil : 03 83 96 27 55

Directrice - Brigitte LY

PESSAC | Accueil : 05 57 89 09 09

Directrice - Stéphanie CASULA

PAYS-DE-LA-LOIRE

Directrice régionale - Conception MOUSSEAU-FERNANDEZ

ANGERS | Accueil : 02 41 47 01 95

LE MANS | Accueil : 02 43 42 64 65

Directrice : Florence COIFFIER

NANTES | Accueil : 02 40 35 48 51

SAINT-NAZAIRE - Centre d'accueil pour demandeurs d'asile

Accueil : 02 28 55 01 33

SAUMUR/ANGERS - Centre d'accueil pour demandeurs d'asile | Accueil : 02 41 67 67 89

ROUBAIX | Accueil : 03 20 94 78 20

Directrice - Lucie LATTES

SAINT-DENIS/AUBERVILLIERS - Centre de Stabilisation

Accueil : 01 43 52 00 35

Directrice - Florence GIANCATARINA

STRASBOURG | Accueil : 03 88 28 44 15

Directeur - Thomas ZIMMERMANN

TOULOUSE | Accueil : 05 34 31 83 97

Directeur - Gaëtan COGNARD

VAUJOURS | Accueil : 01 64 67 69 00

Directrice - Eglantine CREPY

WAMBRECHIES | Accueil : 03 62 65 80 65

Directrice - Lucie LATTES

• ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT POUR PERSONNES AGÉES DÉPENDANTES (EHPAD)

COMBS-LA-VILLE - Résidence Les Patios de l'Yerres

Accueil : 01 72 62 20 00

Directrice - Delphine MAZZOTTA

EVRY - Résidence Les Tisserins

Accueil : 01 69 87 70 50

Directeur - Jean-Michel BOCQUENET

FEYZIN - Résidence La Maison Fleurie

Accueil : 04 78 70 01 52

Directrice - Hélène JAROUSSE

GAILLAC - Résidence des 7 Fontaines

Accueil : 05 63 34 02 00

Directrice - Monique MEBIS

LE COUDRAY-MONTCEAUX - Résidence Hippolyte Panhard

Accueil : 01 60 91 41 70

Directrice - Dounia BENNANI

MONTREDON-DES-CORBIÈRES - Résidence La Tour

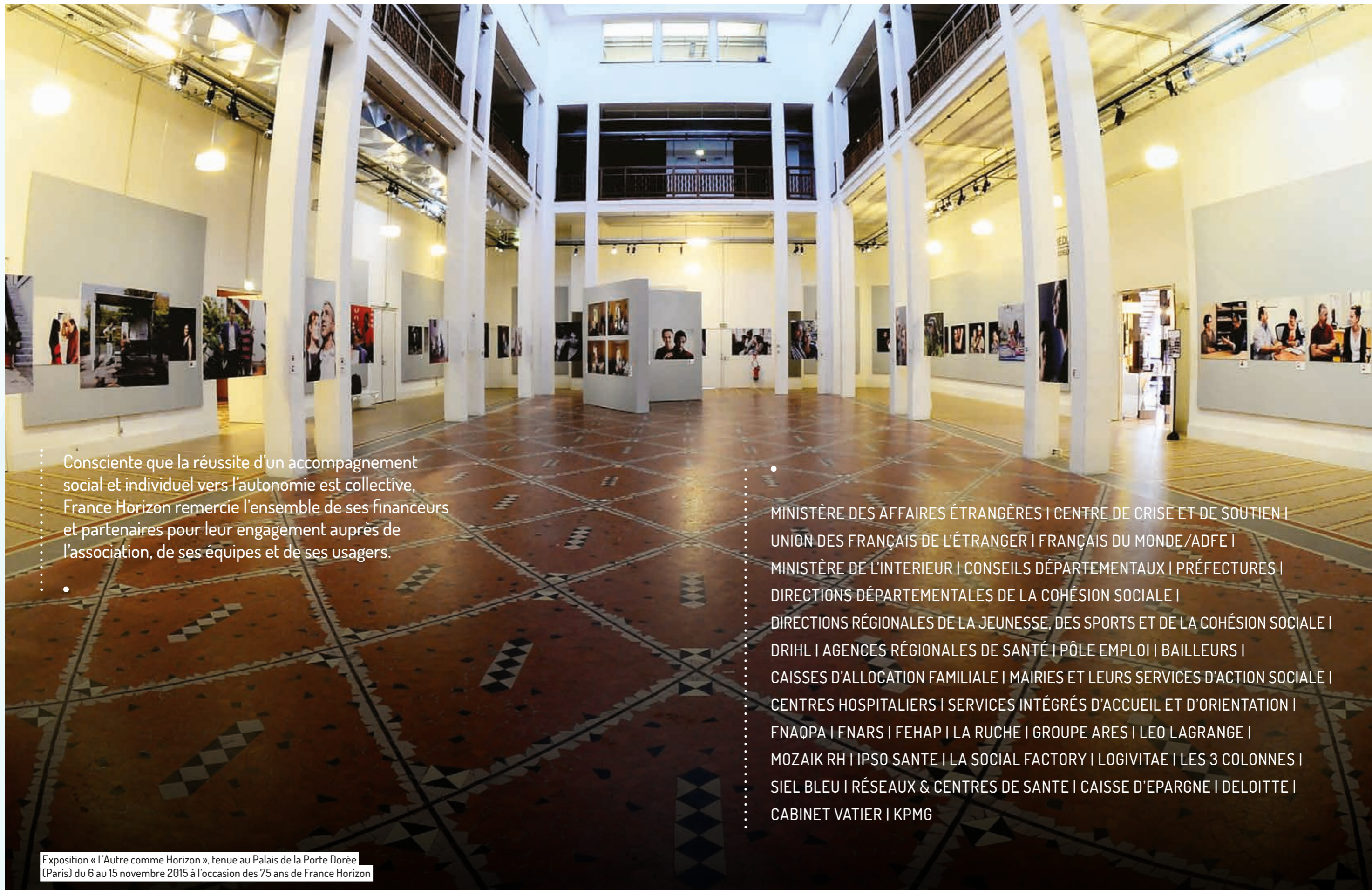
Accueil : 04 68 44 13 00

Directeur - Michel LIMOUZIN

VULAINES-SUR-SEINE - Résidence Les Brullys

Accueil : 01 60 74 94 20

Directrice - Patricia HULLOT



Consciente que la réussite d'un accompagnement social et individuel vers l'autonomie est collective, France Horizon remercie l'ensemble de ses financeurs et partenaires pour leur engagement auprès de l'association, de ses équipes et de ses usagers.

- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES | CENTRE DE CRISE ET DE SOUTIEN | UNION DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER | FRANÇAIS DU MONDE /ADFE | MINISTÈRE DE L'INTERIEUR | CONSEILS DÉPARTEMENTAUX | PRÉFECTURES | DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DE LA COHÉSION SOCIALE | DIRECTIONS RÉGIONALES DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA COHÉSION SOCIALE | DRIHL | AGENCES RÉGIONALES DE SANTÉ | PÔLE EMPLOI | BAILLEURS | CAISSES D'ALLOCATION FAMILIALE | MAIRIES ET LEURS SERVICES D'ACTION SOCIALE | CENTRES HOSPITALIERS | SERVICES INTÉGRÉS D'ACCUEIL ET D'ORIENTATION | FNAQPA | FNARS | FEHAP | LA RUCHE | GROUPE ARES | LEO LAGRANGE | MOZAIK RH | IPSO SANTE | LA SOCIAL FACTORY | LOGIVITAE | LES 3 COLONNES | SIEL BLEU | RÉSEAUX & CENTRES DE SANTE | CAISSE D'ÉPARGNE | DELOITTE | CABINET VATIER | KPMG

L'AUTRE COMME HORIZON



Photos issues des reportages réalisés dans les établissements de l'association à l'occasion du 75^e anniversaire de France Horizon



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

DIRECTION NATIONALE
33 boulevard Robert Schuman 93 190 Livry-Gargan
Tel : 01 82 99 00 30 – Fax : 01 43 85 03 62
siege@france-horizon.fr

www.france-horizon.fr