



## Fondation de l'Armée du Salut

**Renouvellement du Label  
Rapport des Conseillers IDEAS  
pour le Comité Label du 27 septembre 2022**

**Conseillers IDEAS : Jean-Loup Ardoin et Brigitte Lesot**

1. Présentation générale .....	3
1.1. Projet associatif, vision, missions .....	3
1.2. Missions sociales .....	3
1.2.1 Les programmes en Inclusion Sociale .....	4
1.2.2 Les programmes Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins .....	5
1.2.3 L'organisation de la Fondation.....	6
2. Changements majeurs depuis le dernier Label .....	7
2.1. Gouvernance .....	7
2.2. Structure : .....	8
2.3. Projets ou missions nouvelles :.....	9
3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label .....	9
3.1 Ressources financière et emplois .....	9
3.2 Ressources Humaines .....	11
3.3 Partenariats .....	12
4. Focus sur les processus majeurs .....	12
4.1 Plan stratégique .....	12
4.2 Comité d'audit .....	13
4.3 Cartographie des risques .....	13
4.4 Tableaux de bord de la direction.....	14
5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2.....	14
5.1 Cartographie des parties prenantes .....	14
5.2 Dispositif de contrôle interne.....	14
5.3 Prise en compte de l'ESG .....	14
5.4 Évaluation / Mesure d'impact.....	15
6. Conclusions de l'analyse .....	15
6.1 Points forts .....	15
6.2 Points à améliorer .....	16
6.3 Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs) .....	16
6.4 Avis général des conseillers à l'issue de leur accompagnement.....	17

## 1. Présentation générale

L'Armée du Salut est une organisation internationale présente dans 132 pays sur les cinq continents. Portée par une éthique chrétienne, sa vocation est de répondre aux besoins physiques, sociaux et spirituels des personnes en situation de détresse. Dans chaque pays, elle accomplit une œuvre d'intérêt général dans les domaines de la santé (hôpitaux, dispensaires...), de l'enseignement, du social et médico-social et intervient à tous les âges de la vie, de la naissance à la fin de vie.

L'Armée du Salut a été créée en France en 1881. Elle a été amenée, en 1994, par les autorités publiques à séparer ses activités en deux structures distinctes : les activités « religieuses » sont identifiées avec la Congrégation et les activités à caractère social et médico-social sont regroupées dans l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut (AOFBAS) pour assurer la gestion des établissements. L'association est transformée en Fondation de l'Armée du Salut en 2000.

### 1.1. Projet associatif, vision, missions

Aujourd'hui, comme hier, la Fondation de l'Armée du Salut s'appuie sur trois missions : « SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE » les personnes vulnérables et en situation de détresse. La Fondation est portée par une éthique chrétienne et sa vocation est de répondre aux besoins physiques, sociaux et spirituels de ces personnes.

Les valeurs de la Fondation sont donc de répondre aux besoins physiques et sociaux et de les aider à se reconstruire dans toutes leurs dimensions d'êtres humains. La Fondation de l'Armée du Salut a pour vocation de restaurer la personne dans son corps, son humanité, ses droits fondamentaux et sa spiritualité quelle qu'elle soit. Le travail réalisé au service des personnes accueillies dans les structures de la fondation s'efforce de traduire au quotidien un ensemble de valeurs humanistes.

La fondation a défini 5 valeurs fondamentales :

**L'Inconditionnalité de l'accueil** : sans aucune discrimination.

**L'Exigence** se vit au quotidien dans la qualité de l'accompagnement et elle impose rigueur et éthique professionnelle.

**La Fraternité** est au cœur des relations humaines et se manifeste par la bienveillance, l'empathie et le respect de chacun.

**La Participation des personnes accueillies** consiste aussi à défendre tous leurs droits.

**L'Espérance** dans un monde meilleur, le droit au recommencement et la perspective d'un mieux possible.

Elles sont approuvées et détaillées dans le « Projet de la Fondation » approuvé par le Conseil d'Administration du 4/12/2020.

### 1.2 Missions sociales

Au 1/7/2021, la Fondation comprenait 255 structures et services sociaux et médico-sociaux, financés en tout ou partie par des contrats avec les autorités publiques, locales, régionales ou nationales. La fondation est implantée dans 32 départements et 12 Régions.

Lors de l'année 2020, 23 000 personnes (adultes et enfants) ont été accueillies, sans compter les distributions alimentaires de la fondation. 2,6 Millions de journées d'hébergement ont été assurées, dont 82% pour des adultes en situation de précarité, 14% pour des personnes en situation de dépendance et 4% pour des enfants et adolescents.


L'ensemble de ces activités a été regroupé en deux pôles majeurs d'intervention :

### 1.2.1 Les programmes en Inclusion Sociale

Les établissements Inclusion Sociale de la Fondation et leurs 1 230 salariés (au 31/12/20) accueillent chaque année des milliers de personnes fragilisées, (des mères et leur enfant, des personnes isolées, des familles monoparentales, des familles de migrants, des personnes sans domicile fixe, des travailleurs pauvres, femmes victimes de violence, etc.). Plus de 8 000 personnes différentes peuvent être ainsi accueillies dans les structures « Inclusion Sociale » de la fondation. Elles vivent parfois un long parcours d'errance ou de migration et sont confrontées à des problématiques souvent complexes. Cet accueil nécessite du temps, de nombreuses compétences professionnelles et une forte coordination pour pouvoir accompagner ces personnes dans leurs projets, en particulier pour accéder à un logement, à un emploi et à leurs droits. Au total, le secteur Inclusion Sociale gère 28 établissements en 2021.

Au cours des années 2020 et 2021, les lieux d'accueil de la Fondation ont été pris dans une « urgence humanitaire ». C'est dans le domaine alimentaire que cette accélération a été la plus radicale, en réponse aux besoins de très nombreuses nouvelles personnes confrontées au tarissement de leurs sources de revenus et/ou à l'inaccessibilité des approvisionnements habituels ; il a fallu déployer des distributions alimentaires itinérantes pour aller sur les lieux de vie des personnes en grande précarité.

Mais, de nombreuses actions ont dû être aussi menées en extrême urgence par l'ensemble des établissements « Inclusion » pour accueillir les « expulsés du système globalisé » : mises à l'abri en périodes de confinement ou suite à l'évacuation de campements (principalement à Paris et en région parisienne), etc. C'est ainsi que la Fondation a continué à accueillir tout au long de 2021 plusieurs centaines de personnes mises à l'abri au printemps 2020 dans plusieurs hôtels franciliens, mobilisés à l'origine pour sécuriser leur situation sanitaire. La situation d'urgence sociale s'est aussi aggravée, depuis 2020 et tout au long de 2021, sur le plan alimentaire.

	Type d'établissement	Nombre de lieux d'accueil (monosite ou multisites)	Capacité d'accueil
URGENCE	Accueils de jour, CSAPA	7	375
	Hébergements actifs au 31/12/20 (CHU, LHSS)	18	2 250
URGENCE/ HÉBERGEMENT PERSONNES EXILÉES	Accueils migrants, CAO, MNA, JMIE, CADA, CPH	9*	942**
HÉBERGEMENT D'INSERTION/ LOGEMENT	CHRS, CHS, hôtels/ résidences sociales, places agréments Justice	21	2 416
	Services connexes aux hébergements (épiceries et restaurants sociaux, crèche)	5	599
	Pensions de famille, résidences accueil, foyers logement	10	387
	Accompagnements sociaux, vers et dans le logement, intermédiation locative	8	1 007
IAE	ACI/AI/AVA/ Premières heures	9	310

\*dont Halte humanitaire, Paris \*\* hors Halte humanitaire.

En complément des établissements d'accueil, ce pôle s'occupe des maraudes pour aller à la rencontre des personnes qui sont dans la rue. Cette activité ne se limite pas à l'alimentation, bien qu'elle soit importante, mais elle est avant tout un temps de rencontre humaine.

#### MARAUDE ET DISTRIBUTION ALIMENTAIRE 2020

Ville	Nombre de bénéficiaires avant le Covid	Nombre de bénéficiaires pendant le Covid-19	Nombre de paniers/repas/tickets par jour	Nombre de bénévoles
Belfort - CHRS	87	130	140	35
Dunkerque - Au cœur de l'espoir	40	55	55	0
Le Havre - Le Phare	407	80	840	0
Lyon - Lyon Cité	100	600	750	50
Marseille - Résidence William Booth	75	600	900	9
Paris IDF (20 lieux de distribution)	1 020	3 000	4 300	460
Total	1 760	4 495	6 985	554

En 2021, plus de 34 000 repas ont été distribués et plus de 25 000 colis alimentaires.

### 1.2.2 Les programmes Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins

Au total les Programmes Jeunesse/Handicap/Dépendance géraient 26 établissements et offraient une capacité d'accueil d'environ 2100 places en 2021, dont 845 en Ehpad, environ 400 places pour des handicapés et 700 places pour la jeunesse. Environ 1 400 professionnels interviennent au sein des établissements d'accueil et en accompagnements extérieurs, au service de jeunes fragilisés afin de les aider à se construire et à trouver une place dans la société, au service de personnes en situation de handicap pour l'épanouissement de leurs facultés, la préservation de leur autonomie et leur participation à la vie sociale et professionnelle, enfin, au service de personnes de plus en plus dépendantes pour leur bien-être et leur qualité de vie, ainsi que ceux de leurs aidants.

↓	Type d'établissement	Nombre	Capacité d'accueil
JEUNESSE	MECS (et services rattachés)	1	146
	FAE (et services rattachés)	2	159
	Résidence maternelle	1	77
	Centre socioculturel	1	280
	(D)itep	2	156
HANDICAP	FAM (et services rattachés)	4	188
	ESAT	1	87
	Foyer d'hébergement/SAVS	1	68
	Foyer de vie de jour	1	12
	MAS (et services rattachés)	1	54
DÉPENDANCE	Ehpad (et services rattachés)	10	845
SOIN	SSR	1	28

### 1.2.3 L'organisation de la Fondation

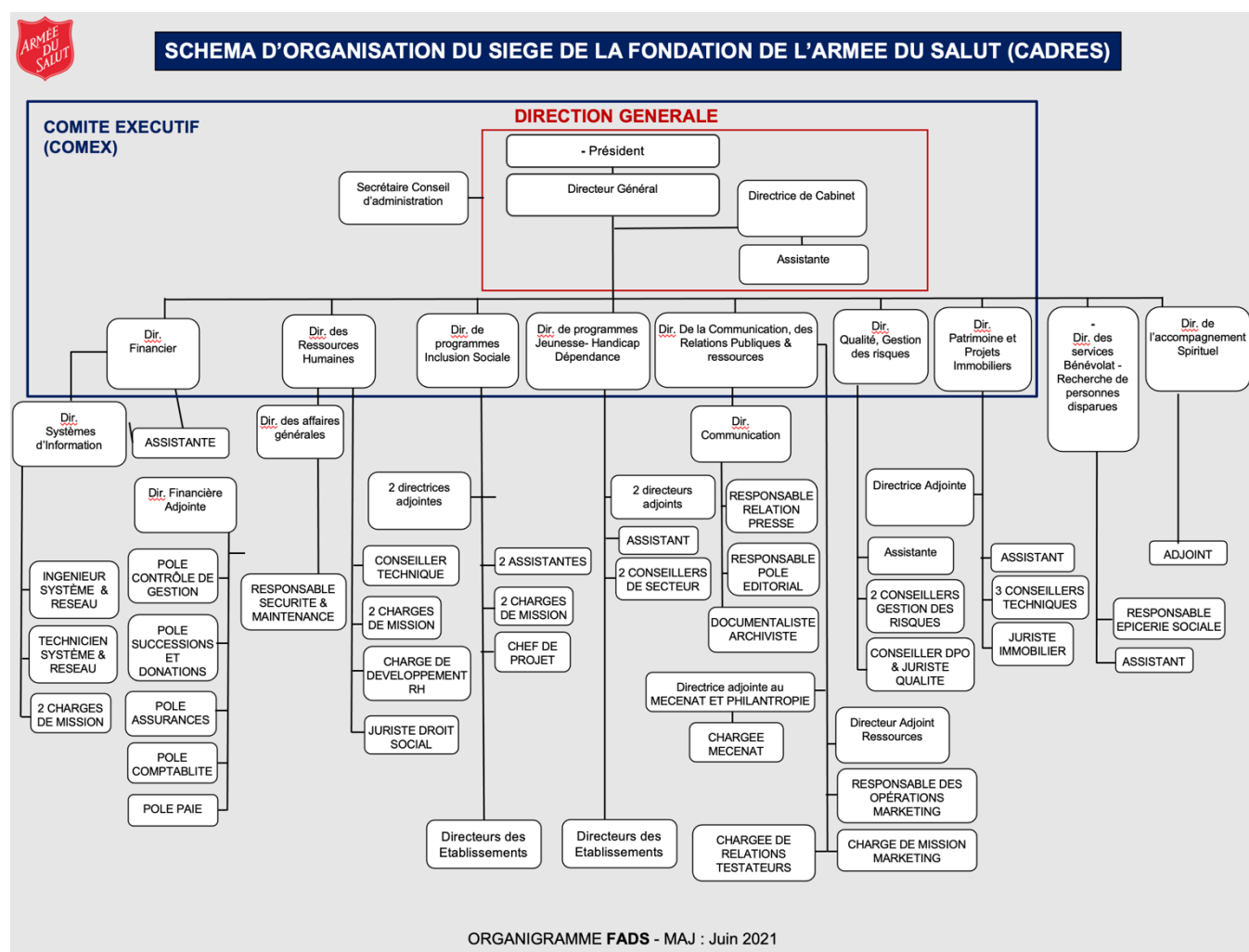
L'organisation de la fondation est structurée autour d'un siège comprenant environ 130 personnes, localisé à Paris et situé dans les mêmes locaux qu'un établissement d'accueil de l'inclusion sociale, et d'une cinquantaine d'établissements physiques en France qui hébergent chacun plusieurs structures d'accueil ou services sociaux ou médico-sociaux.

Autour de la direction Générale, on trouve :

- Les deux directions des Programmes de l'Inclusion Sociale et de Jeunesse/Handicap/Dépendance,
- La direction de la Communication, des Relations Publiques et des Ressources ;
- La direction du Patrimoine et des Projets Immobiliers ;
- La direction Financière et des Systèmes d'Information,
- La direction des Ressources Humaines,
- La direction de la Qualité, Gestion des Risques et RSE.

L'ensemble de ces directrices et directeurs forme le Comex auquel participent le Président et le Secrétaire du CA.

En outre, une direction du Bénévolat et une Direction de l'Accompagnement Spirituel sont rattachées directement à la Direction Générale



Les établissements agissent par délégation du siège et assurent la mise en œuvre des contrats négociés et signés avec les autorités publiques, locales, régionales ou nationales, pour assurer la mise en œuvre du service aux bénéficiaires. La coordination des activités est assurée par les directions du siège dans leurs domaines respectifs.

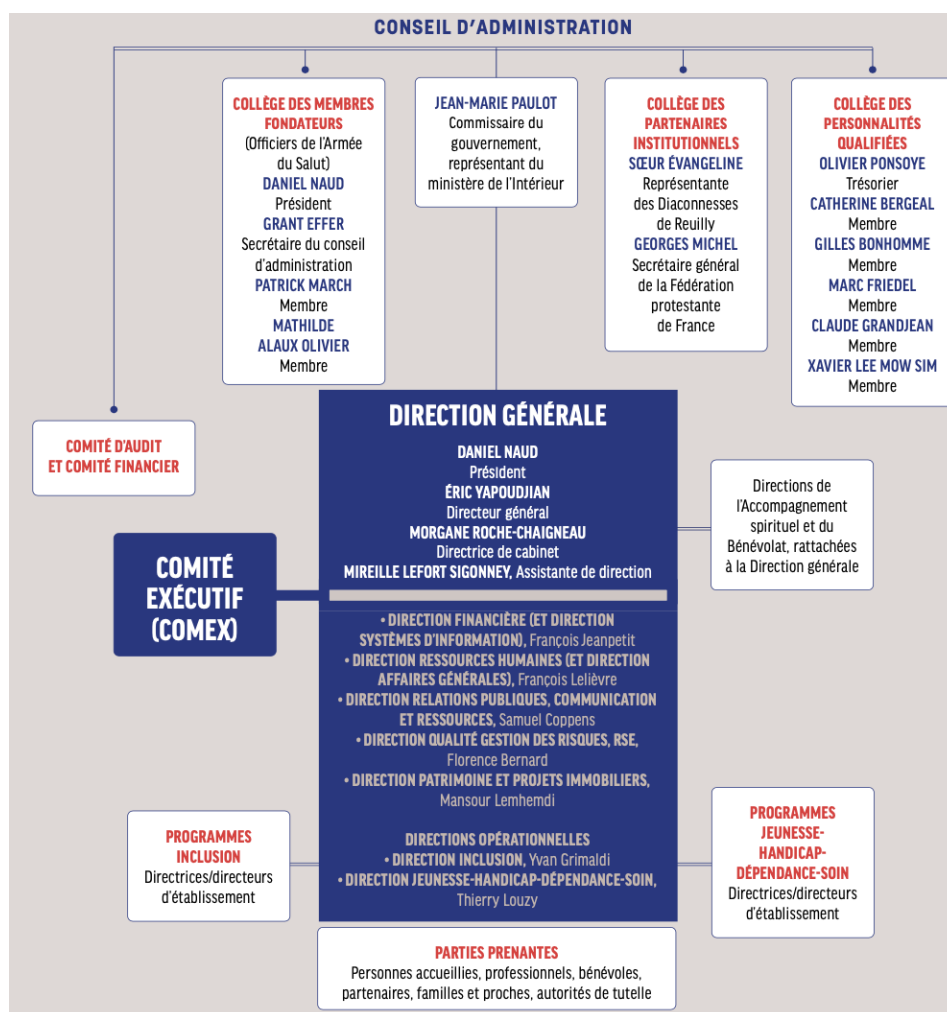
Les services de la fondation ont été assurés par 2700 salariés et 5000 bénévoles en 2020

## 2. Changements majeurs depuis le dernier Label

### 2.1. Gouvernance

La mise en place d'un nouveau conseil d'administration élargi à 12 membres, plus un Commissaire du Gouvernement, a été finalisée en 2018 et a donné lieu à l'organisation du suivi classique des activités de la Fondation. Malgré les périodes de confinement, la présence et l'assiduité des membres ont été constantes, en utilisant, selon les circonstances, le présentiel et le distanciel, avec des votes à distance dûment enregistrés.

Le conseil a assuré la mise en place effective et le fonctionnement d'un comité d'Audit en 2019 qui se réunit régulièrement et présente son rapport annuel au Conseil.



Le Conseil d'Administration a aussi créé un Comité Financier comprenant le Trésorier du CA plus deux autres administrateurs, une personnalité indépendante (ancien banquier), le DG de la

fondation et son Directeur financier. Les missions du Comité financier sont listées par ordre d'importance :

- Gestion financière et surveillance de l'équilibre financier
- Suivi des plans d'actions découlant des travaux du commissaire aux comptes
- Projets de fusion-acquisition, apport partiel d'actifs, reprise d'établissements
- Pilotage économique et technique de la DSI

Le Conseil d'administration a revu le projet de la Fondation et l'a approuvé dans sa forme actuelle en 2020.

Le Conseil reçoit régulièrement les principaux directeurs du siège, selon les besoins, pour faire le point sur leurs activités et leurs perspectives.

Le Conseil d'Administration a fait le point sur les orientations stratégiques des années 2016-2020 avec la direction générale. Il a activement participé à la mise en place d'un plan stratégique 2022-2026 avec les membres des directions du siège, en étant accompagné par un cabinet spécialisé.

L'année 2022 est aussi une année de profonds changements dans la gouvernance : le président en exercice arrive en fin de mandat et ne le renouvellera pas. L'Armée du Salut a proposé un successeur qui devrait être soumis au vote du Conseil le 24 juin 2022. En outre, le Directeur général va prendre sa retraite à la fin de l'été. Son successeur a déjà été recruté en dehors de la Fondation par le Conseil d'Administration, avec l'aide d'un cabinet spécialisé et il prendra son poste en septembre 2022.

## **2.2. Structure :**

La structure précédente comportait un comité exécutif de 7 personnes plus un comité de coordination de 14 membres (directions du siège). Une réorganisation a été mise en place par la création et le fonctionnement d'un Comex unique de 11 personnes intégrant des membres du conseil d'administration et des principaux membres des directions de la fondation pour assurer une bonne intégration.

Les équipes de direction du siège ont été renforcées en compétences et quantité pour assurer une coordination plus efficace de l'activité des établissements.

Le Directeur des Programmes Jeunesse/Handicap/Dépendance/Soins a été recruté de l'extérieur à la suite du départ à la retraite de son prédécesseur.

La direction de la Qualité et des Risques a été restructurée à la fin de 2021 suite au départ à la retraite de sa directrice et inclut désormais la RSE aussi. La nouvelle directrice a été formée à la RSE et était Directrice Financière Adjointe.

Le directeur des Ressources Humaines prendra sa retraite à la fin de l'été et sa successeuse a été choisie par le nouveau directeur général et le Conseil d'Administration et prendra son poste en septembre.

Une homogénéisation des outils et des procédures appliquées dans les établissements a été progressivement réalisée au cours de ces trois dernières années, bien qu'il reste encore à faire.



En plus des contacts et rencontres classiques entre les différentes directions du siège et les établissements, tous les deux mois une journée de rencontre est organisée entre les directeurs d'établissement et les directions du siège.

### **2.3. Projets ou missions nouvelles :**

Durant les crises du Covid, les établissements ont été très sollicités à la fois pour des missions d'urgence et pour mettre en place et faire vivre une organisation sanitaire adéquate. Ces crises ont montré la solidité organisationnelle et l'humanisme de tous les personnels, mais comme dans tous ces types d'établissement elles ont créé aussi des tensions et des difficultés de gestion des personnels. Cette situation a amené les directions et la direction des Ressources Humaines à faire un état des lieux dans les établissements avec un cabinet extérieur (Voir plus loin).

La fondation est régulièrement sollicitée pour intégrer des établissements opérés par de petites associations ou organisations. Pour assurer un développement « sélectif et maîtrisé », une liste de 12 critères d'évaluation des projets, approuvée par le CA, est désormais utilisée pour évaluer au sein de la Fondation l'opportunité de cette reprise, avant de solliciter le GO/NO GO donné par les instances dès la fin de la phase d'étude d'opportunité. D'autres établissements extérieurs demandent aussi des conventions d'assistance de gestion.

## **3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label**

### **3.1 Ressources financière et emplois**

Malgré le changement de plan comptable entre 2017 et 2021, il apparaît que la Fondation a consolidé la qualité de sa gestion financière tout en accroissant ses activités. Les comptes combinés de la Fondation en 2021, regroupaient les comptes de la Fondation avec ses 51 établissements de la Fondation, deux SCI de la Fondation, l'Association Travail et Partage (Structure de l'Insertion par l'Activité Économique) dont le risque économique et la supervision est assumée par la Fondation.

Les ressources totales collectées par la fondation se montaient à 210 Millions d'euros en 2021. Une croissance des activités a lieu depuis plusieurs années sans entraîner de déséquilibre financier. A titre comparatif, nous avons pris l'année 2017 (référence du premier label) et les deux derniers exercices.

Au sein des Ressources, on peut remarquer une légère réduction des dons et legs dans le temps mais une croissance des ressources liées aux missions sociales de la Fondation. Comme le financement de ces activités sociales est assuré principalement par les autorités publiques, la Fondation, comme beaucoup de ses pairs, a un risque significatif lié aux politiques publiques dans l'exercice de sa mission.

Comptes Combinés	2017	2020	2021
<b>Ressources en euros</b>			
Subventions et Autres Concours Publics	126 433 143 €	158 818 267 €	169 207 407 €
Dons et legs	19 670 808 €	18 315 132 €	17 097 110 €
Autres Ressources	11 362 716 €	13 996 184 €	17 089 177 €
Reprises sur Provisions et dépréciations	3 563 382 €	8 577 028 €	2 403 569 €
Utilisations de Fonds Déciés antérieurs	1 356 529 €	5 393 447 €	4 068 125 €
<b>Total</b>	<b>162 386 578 €</b>	<b>205 100 058 €</b>	<b>209 865 388 €</b>
<b>Emplois en euros</b>			
Missions sociales	132 526 992 €	177 561 340 €	185 623 934 €
Frais de fonctionnement	7 516 484 €	9 832 953 €	9 715 905 €
Frais de recherche de fonds	3 527 326 €	4 327 879 €	3 988 732 €
Dotation aux Provisions et Dépréciations	4 253 711 €	1 015 944 €	2 152 148 €
Impôts			14 923 €
Report sur Fonds Dédiés	2 123 197 €	6 165 471 €	6 490 965 €
Excédent de Ressources de l'exercice	12 438 868 €	6 196 471 €	1 878 781 €
<b>Total</b>	<b>162 386 578 €</b>	<b>205 100 058 €</b>	<b>209 865 388 €</b>

Les ratios de Ressources montrent une croissance des concours publics :

Comptes Combinés	2017	2020	2021
<b>Ressources en euros</b>			
Subventions et Autres Concours Publics	77,9%	77,4%	80,6%
Dons et legs	12,1%	8,9%	8,1%
Autres Ressources	7,0%	6,8%	8,1%
Reprises sur Provisions et dépréciations	2,2%	4,2%	1,1%
Utilisations de Fonds Déciés antérieurs	0,8%	2,6%	1,9%
<b>Total</b>			

Cette croissance des activités s'est traduite par une amélioration du taux d'emploi en missions sociales qui représentent plus de 88% des emplois de la fondation en 2021 alors qu'il n'était que de 81,6% il y a 4 ans

Comptes Combinés	2017	2020	2021
<b>Emplois en euros</b>	<b>2017</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Missions sociales	81,6%	86,6%	88,4%
Frais de fonctionnement	4,6%	4,8%	4,6%
Frais de recherche de fonds	2,2%	2,1%	1,9%
Dotation aux Provisions et Dépréciations	2,6%	0,5%	1,0%
Impôts	0,0%	0,0%	0,0%
Report sur Fonds Dédiés	1,3%	3,0%	3,1%
Excédent de Ressources de l'exercice	7,7%	3,0%	0,9%
<b>Total</b>			

Sur le plan du financement, la Fondation a amélioré ses équilibres financiers malgré les années difficiles qui ont été traversées.

Les Fonds propres représentent 49% du Passif. En intégrant les fonds propres, les subventions d'investissement, les provisions et les fonds dédiés, les fonds associatifs se montent à 224 Millions d'euros et donnent une bonne assise à la Fondation..

Comptes Combinés	2017	2020	2021	2017	2020	2021
<b>Passifs</b>	<b>2017</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2017</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Fonds Propres	144 437 842 €	159 425 792 €	161 400 470 €	47,9%	49,0%	48,7%
Subventions d'investissement + Provisions	37 972 689 €	31 959 172 €	32 526 158 €	12,6%	9,8%	9,8%
Provisions Risques et Fonds dédiés	8 315 040 €	26 693 270 €	30 229 219 €	2,8%	8,2%	9,1%
Dettes Financières	75 857 285 €	71 028 802 €	71 028 802 €	25,2%	21,8%	21,4%
Autres Passifs	34 654 060 €	36 566 074 €	36 191 040 €	11,5%	11,2%	10,9%
<b>Total</b>	<b>301 236 916 €</b>	<b>325 673 110 €</b>	<b>331 375 689 €</b>			


L'endettement de la fondation est passé de 76 M€ en 2017 à 71 M€ en 2021, alors que les dettes financières et les autres passifs ne représentent que 48% de ces fonds associatifs

L'actif montre l'importance de l'immobilier nécessaire à ces missions sociales et de cette gestion immobilière dans le temps, alors que les politiques publiques évoluent fortement dans le domaine du logement de ces populations vulnérables.

	2017	2020
<b>Actifs</b>		
Immobilier	70,4%	66,3%
Immo Financières	0,4%	0,5%
Stocks et Créances et Autres Actifs	7,9%	9,9%
Disponibilités et Valeurs mobilières	21,3%	23,3%

### 3.2 Ressources Humaines

Les salariés sont passés de 2400 personnes en 2017 à 2792 personnes en 2021.

SALARIÉS		En %	 <b>69/31</b> <b>PROPORTION FEMMES/HOMMES</b> <small>(stable au fil des années) parmi l'ensemble des salariés</small>	RÉPARTITION PAR FAMILLES DE MÉTIERS		En %
Ancienneté des salariés en CDI	Moins de 5 ans	47 %		Administration et comptabilité (fonctions supports)	17	
	Plus de 20 ans	11 %		Services éducatifs	38	
Âge des salariés	Moins de 30 ans	17 %		Services généraux	22	
	Plus de 50 ans	35 %		Paramédical et médical	23	
Nombre de salariés tous contrats confondus		2792				
Nombre de nouveaux salariés recrutés en CDI / alternance/CDDI, soit + 43 % par rapport à 2020		689				

La principale difficulté est le recrutement et la fidélisation des personnels. Les années de Covid et les normes d'organisation des établissements sous contrats publics ont accentué les problèmes de turnover et de risque au travail dans les établissements.

Une étude avec le cabinet Secafi a été lancée pour évaluer les risques et les difficultés de travail pour les différentes catégories de personnel dans différents types d'établissement. Un programme de réajustement des pratiques est démarré. Mais la motivation, les potentiels de

carrière, la rémunération et la gestion des risques au travail de ces personnels sont évidemment cruciaux dans ces métiers d'accueil des personnes fragiles.

Un travail de recensement, d'encadrement et de suivi des 5 000 bénévoles est aussi en cours. Ils apportent une présence sur le terrain dans les maraudes, l'aide alimentaire et l'accompagnement dans les établissements. Une plateforme informatique est en cours de finalisation pour suivre les activités des bénévoles.

### 3.3 Partenariats

De nombreuses entreprises pratiquent un partenariat avec la Fondation pour des dons en nature. Une plateforme commune a été établie avec la Croix rouge pour la gestion des dons en nature.

Un axe en cours de développement est l'insertion professionnelle dans le secteur de l'Inclusion. Elle se fait avec la structure « Travail et Partage » de la Fondation et des activités « d'intérim d'insertion ». Mais elle se fait aussi avec des chantiers d'insertion avec formation avec des entreprises dans les secteurs du nettoyage, du second œuvre ou de la restauration.

## 4. Focus sur les processus majeurs

### 4.1 Plan stratégique

Jusqu'alors, tous les 5 ans, étaient définies des orientations stratégiques. En 2021, a été élaboré un véritable plan stratégique pour la période 2022-2026.

Ce plan stratégique a été construit en suivant une méthodologie participative et itérative choisie par le Conseil d'Administration avec l'assistance d'un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des organismes confessionnels. Ce processus a débuté par l'analyse de l'environnement et le partage d'un diagnostic. Un comité de pilotage a été mis en place. Le CA a adopté le plan stratégique en séance extraordinaire le 20 janvier 2022.

Un comité stratégique au niveau du CA est en cours de mise en place pour piloter le déploiement et assurer le suivi de ce plan. Chaque année, une évaluation sera faite sur la mise en œuvre effective des actions et l'analyse des écarts par rapports aux engagements. A travers ce plan, toute la communauté d'acteurs (salariés, bénévoles, donateurs et partenaires) se trouve engagée pour mettre en œuvre la devise « **Secourir, Accompagner, Reconstruire** » qui est au cœur de la raison d'être de la Fondation de l'Armée du Salut.

Le plan a été structuré autour de trois axes :

- **Consolidation des fondamentaux** : Développer une politique RH attractive et valorisante pour fidéliser le personnel, renforcer les compétences et prévenir les risques professionnels ; investir dans des systèmes d'information performants pour piloter la mission avec une infrastructure informatique moderne, des logiciels métiers et une formation des utilisateurs ; piloter rigoureusement le parc immobilier et s'adapter aux nouveaux enjeux de la fondation avec des partenariats et une politique ESG ; sécuriser

les équilibres financiers, développer et diversifier les ressources, et créer un fond pour financer des projets innovants.

- **Valorisation des atouts** : faire vivre les liens Fondation – Congrégation ; mobiliser, former et fidéliser les bénévoles ; Concrétiser davantage sur le terrain la dimension internationale de l'Armée du Salut.
- **Renforcement de l'impact** : animer et piloter l'engagement qualité, poursuivre un développement sélectif et maîtrisé, renforcer l'impact de la communication et du plaidoyer, déployer une démarche ESG (environnement, sociale, gouvernance) ambitieuse :
  - dans le secteur de l'inclusion : diversifier les maraudes au-delà de l'alimentaire, consolider les actions d'aide alimentaire, innover et expérimenter pour accompagner les personnes les plus vulnérables dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle ;
  - dans le Secteur Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins : renforcer les actions de soutien à la parentalité, accompagnement des mères victimes de violence et l'accueil des mineurs non accompagnés ; pour les personnes en situation de handicap, améliorer les parcours d'insertion des personnes, investir dans les nouveaux outils numériques et domotiques, expérimenter au service de l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes, adapter les modalités d'accompagnement et les prises en charge des personnes âgées en situation de dépendance et investir fortement dans la formation des personnels.

## 4.2 Comité d'audit

Le Comité d'audit a été mis en place en septembre 2019 et est composé de 4 administrateurs et d'une personne externe qualifiée, experte comptable. Il se réunit 5 fois par an. Le comité d'audit rend compte régulièrement de son activité au CA. Le CAC intervient auprès du comité d'Audit pour discuter de son rapport et ses recommandations sur le contrôle interne.

Le Comité d'Audit a établi comme priorité la cartographie, le suivi et la gestion de la prévention des risques. En 2021, il a été décidé de lancer un travail pour évaluer comment la charte de déontologie existante est déclinée dans les chartes spécifiques aux activités (chartes des personnes accueillies, charte de la communication et recherche des ressources, charte des Achats, du Bénévolat, de la Qualité et celle de la Laïcité)

## 4.3 Cartographie des risques

La cartographie des risques a été démarrée et formalisée avec l'utilisation d'un logiciel (la base AGEVAL) et une personne y est dédiée. Elle vise à intégrer les risques au sein des établissements et les risques stratégiques de la Fondation. L'outil de base de données a pour fonction d'évaluer et d'enregistrer les risques opérationnels des établissements et les risques globaux de la Fondation. Les thèmes de risques et leurs évaluations ont été débattus au COMEX et ont été approuvés en décembre 2021 pour être ensuite soumis au Comité d'Audit et faire l'objet d'examen réguliers par celui-ci.

#### **4.4 Tableaux de bord de la direction**

Chaque direction au siège ainsi que les directions de programme alimentent des tableaux de bords focalisés sur des indicateurs-clé qui sont examinés mensuellement par le Directeur général. Ils font l'objet aussi d'une présentation annuelle au COMEX. Par ailleurs, les membres du COMEX présentent au CA, chaque année, le bilan et les perspectives de leur activité.

### **5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2**

#### **5.1 Cartographie des parties prenantes**

La cartographie des parties prenantes a été réalisée et présentée au COMEX fin 2021. L'objectif est désormais de la croiser avec les éléments du plan stratégique.

#### **5.2 Dispositif de contrôle interne**

La Fondation s'est dotée d'un comité d'audit et dispose d'une direction de la qualité, gestion des risques et RSE. Les risques ont été cartographiés, cotés en criticité et font l'objet, suivant le cas, de l'élaboration ou de l'exécution en cours de plans d'action. Les incidents opérationnels et leur traitement sont enregistrés et suivis sur un logiciel dédié à cet effet. Comme évoqué plus haut, le comité d'audit a mis la priorité sur l'établissement de la cartographie des risques et attache une vigilance particulière à la mise en œuvre et au suivi des plans d'action.

La crise du COVID a permis de mettre en lumière les capacités de résilience de tous les acteurs de la Fondation et mis fortement à l'épreuve le dispositif de gestion de crise et de prévention des événements dits « indésirables » (atteinte à la sécurité des personnes et des biens, maltraitance des usagers). Le plan de gestion de crise et de continuité de services ainsi appliqué a permis la continuité de services et aucun événement indésirable majeur n'a été à déplorer. Le CA s'est tenu informé au plus près de cette gestion de crise. La capitalisation sur le vécu de cette lourde expérience ne peut avoir qu'un impact positif pour accroître l'efficacité des dispositifs préventifs et de gestion de crise.

#### **5.3 Prise en compte de l'ESG**

Le projet stratégique 2022-2026 vise à déployer une démarche ESG (environnement, sociale, gouvernance) ambitieuse. Une direction a été créée à cet effet.

Les 7 thématiques retenues pour l'ESG sont : mettre en place une gouvernance responsable ; respecter les droits des personnes ; développer des relations et conditions de travail responsables ; préserver l'environnement ; développer l'éthique dans les relations d'affaires ; respecter les intérêts des consommateurs ; viser le développement local et l'intérêt général.

En application de ces objectifs dans le domaine des conditions de travail et des Risques Psychosociaux (RPS), un diagnostic a été posé début 2022 en lien avec le Comité Social et Économique Central de la Fondation et l'aide d'un cabinet spécialisé identifiant les risques transversaux au niveau national et spécifiques à quatre établissements pilotes. Un plan d'actions pour renforcer le dialogue social, la veille et la prévention santé au travail va être mis en place.

La démarche ESG, notamment sur le plan environnemental et développement local, est aussi intégrée dans les projets immobiliers (construction, réhabilitation, entretien) en veillant à sa prise en charge budgétaire.

Les conditions d'achat ont été revues en 2021 afin d'agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs : signature de clauses ESG pour les partenaires, critères extra financiers de sélection, formation des acheteurs... La Fondation souhaite orienter ses actions d'IAE (insertion par l'activité économique) sur des thématiques ESG et met en place un fonds dédié pour financer les projets retenus.

## **5.4 Évaluation / Mesure d'impact**

L'évaluation et la mesure d'impact s'installe progressivement dans la culture des différentes directions de programmes. Le projet stratégique 2022-2026 ambitionne de déployer pleinement la démarche d'évaluation, fondée sur un large questionnement des pratiques. La mesure des éléments quantitatifs des programmes déployés se réalise. Des observatoires se mettent en place. La démarche de définition d'indicateurs de mesure d'impacts sur le plan social voire économique est enclenchée en particulier pour le secteur de l'inclusion à la fois pour déployer les ambitions stratégiques d'insertion par l'économie des publics fragilisés qui sont accueillis mais aussi pour répondre à la demande des financeurs publics désireux de réorienter leur politique de financement en faveur de projets innovants à fort impact.

# **6. Conclusions de l'analyse**

## **6.1 Points forts**

- ⇒ Des organes de Gouvernance impliqués et bien structurés
- ⇒ Un projet associatif clair et cohérent : s'occuper de ceux qui souffrent d'exclusion en les secourant, en les accompagnant et les aider à se reconstruire ; projet éprouvé dans le temps car cette mission est assumée depuis plus d'un siècle.
- ⇒ Un savoir-faire reconnu dans les différentes spécialités et un partenariat éprouvé avec les autorités publiques
- ⇒ Un respect et une attention aux donateurs
- ⇒ Un plan stratégique 2022-2026 bâti collectivement et traçant les nouvelles perspectives.
- ⇒ Une gestion financière rigoureuse et une structuration progressive du système de pilotage et du contrôle de gestion posant des bases saines pour poursuivre son déploiement et sa fiabilisation.



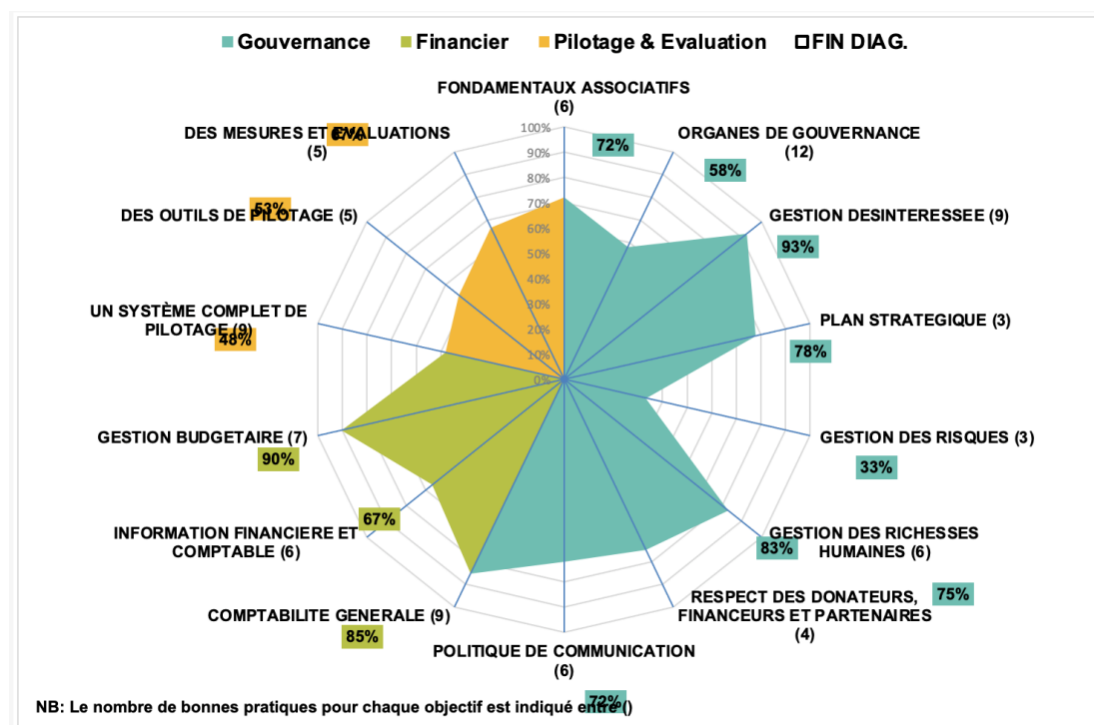
## 6.2 Points à améliorer

- ⇒ Mettre en place les conditions de suivi de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique.
- ⇒ Poursuivre le renforcement du Système de pilotage et du contrôle de gestion : établir trimestriellement des arrêtés des résultats fiables, poursuivre et déployer le programme d'accélération et de fiabilisation des résultats annuels, reprendre les revues mensuelles entre la direction financière et les DPRS.
- ⇒ Mettre en œuvre le développement de la RSE (ESG) et les conditions de son pilotage.
- ⇒ Développer une pratique réelle de mesure d'impact spécifique à chaque grand secteur d'activité.
- ⇒ Poursuivre au plan informatique le développement d'une infrastructure de logiciels métiers et de pratiques collaboratives, le renforcement de la politique de cybersécurité.

## 6.3 Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

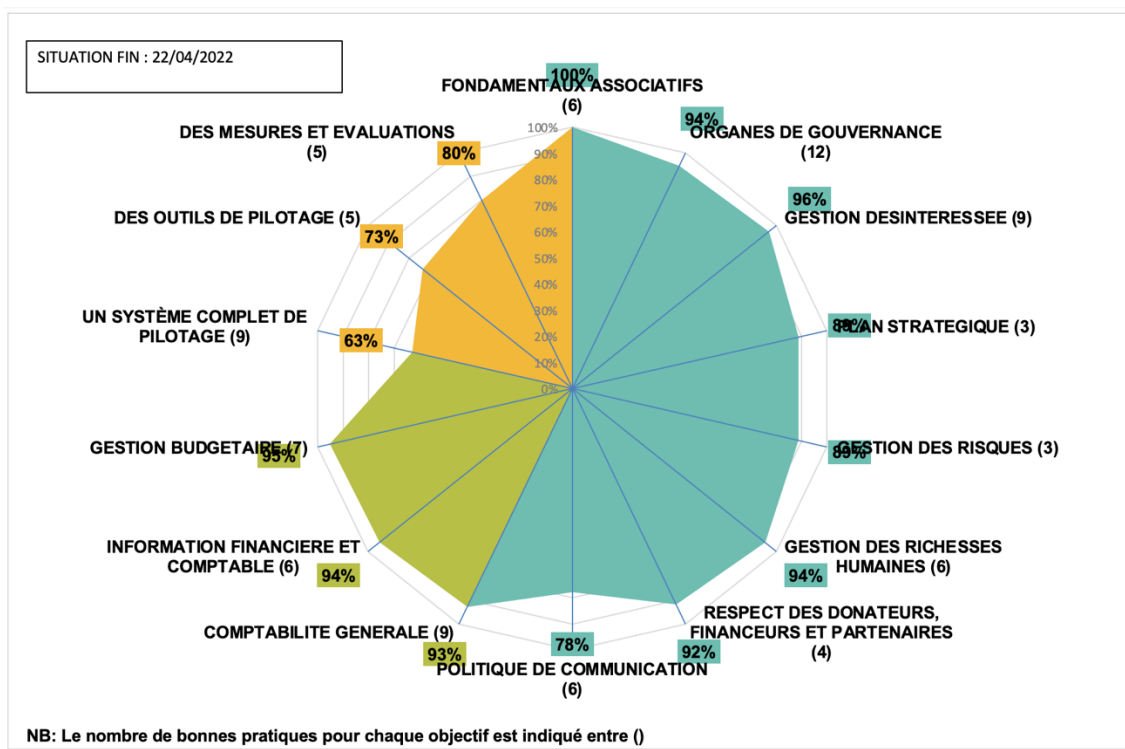
### 6.3.1 Situation en 2018 au moment du Label précédent

A des fins de comparaison avec la situation actuelle, le radar défini en 2018 à l'occasion du Label avec les 120 indicateurs a été transformé (de manière évidemment approximative) dans le nouveau radar reposant sur les 80 Bonnes Pratiques du nouveau guide. A l'époque du premier label, la Fondation était alors dans un processus de transformation interne qui démarrait.





### 6.3.2 Situation 2022 au moment du renouvellement



Des progrès conséquents ont été accomplis dans la gouvernance, l'organisation et la mise en place de pratiques de gestion correspondant à une efficacité et une fiabilité dans le déploiement de la mission de Fondation.

### 6.4 Avis général des conseillers à l'issue de leur accompagnement

L'accompagnement de la Fondation a fonctionné de manière très professionnelle et a été empreint de confiance réciproque. Il a rejoint les préoccupations d'une direction générale et du Comex et celles d'un Conseil d'Administration renouvelé, tous soucieux d'une dynamique stratégique fondée sur une organisation efficace, une volonté d'innovation, des approches et des outils modernes, sans perdre le sens de la priorité de la mission sociale, les liens avec la Congrégation et le sens des valeurs qui ont fait le succès de l'Armée du Salut depuis 140 ans.

Les changements de gouvernance en cours cette année devraient permettre de continuer à solidifier cette démarche. Le candidat à la Présidence de la Fondation présenté par l'Armée du Salut est un officier expérimenté dans la gestion des activités d'un pays et francophone ; le futur directeur général a déjà une expérience de direction générale en entreprise et bénéficie d'une période d'immersion depuis le mois de juin et d'une période de tuilage avec le directeur général actuel durant le mois de septembre avant sa prise de fonction officielle.

Par ailleurs, le plan stratégique adopté par le Conseil d'Administration en début de 2022 l'a été après une forte implication des administrateurs dans l'élaboration et l'évaluation de ce plan et sachant que la gouvernance serait renouvelée cette année.

**Nous émettons donc un avis favorable pour le renouvellement du label à la Fondation de l'Armée du Salut.**