

Fondation Armée Du Salut

SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE**La Fondation de l’Armée du Salut**



Rapport des Conseillers bénévoles pour le Comité Label

Table des matières

1.1	Objet.....	2
1.2	Historique.....	4
1.3	Organisation.....	5
1.4	Missions sociales.....	9
1.5.	Finance :.....	11
1.6.	Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans).....	13
2.	Rapport sur l’accompagnement.....	17
2.1	Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS.....	17
2.5.	Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l’optimisation.....	19
3.	Conclusions des conseillers à l’issue de leur accompagnement :.....	21
3.1	Les points forts sur lesquels l’organisme devra construire son futur.....	21
3.2	Les points d’amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.	21

Conseillers IDEAS : J.-L. Ardoin et N. Trouche

Présentation de l’organisme

1.1 Objet

L’Armée du Salut a été créée en France en 1881. En 1994, la séparation entre la Congrégation et ses activités médico-sociale est réalisée. L’Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l’Armée du Salut (AOFBAS) est créée pour assurer la gestion des établissements à caractère social et médico-social. L’association est transformée en fondation en 2000.

1.1.1 Vision

Aujourd’hui, comme hier, la Fondation de l’Armée du Salut s’appuie sur trois missions : « SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE »

1.1.2 Les Missions permanentes

Présentation des quatre champs d’intervention

	Jeunesse /Famille	Handicap	Dépendance	Inclusion sociale
Publics	Enfants de l’Aide sociale à l’enfance, Enfants du milieu judiciaire, migrants mineurs isolés, jeunes majeurs	Adultes : polyhandicap, handicap mental et troubles associés, handicap psychique. Enfants : troubles du comportement et de la personnalité	Personnes âgées en perte d’autonomie, personnes âgées atteintes de la maladie d’Alzheimer ou de troubles apparentés, personnes isolées, personnes à faibles ressources, personnes en soins de suite et convalescence, aidants	Accueil mère/enfant, personnes isolées, familles monoparentales, familles de migrants, sans domicile fixe, travailleurs pauvres, femmes victimes de violence.
Actions menées	Placements administratifs et judiciaires, accueil mère/enfant, accompagnement éducatif, scolaire, insertion professionnelle, animation, protection, accueil de jour, placement à domicile, accompagnement à la parentalité, hébergement, accueil en crèche, accompagnement au logement autonome...	Éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, insertion professionnelle, soins, nursing, animation, accompagnement à la parentalité, suivi en milieu ouvert, protection.	Accueil de jour, accueil temporaire, soins de suite, protection, hébergement, nursing, soins, animation, accompagnement, soutien des aidants, plateforme de répit pour les aidants, accompagnement jusqu’au bout de la vie et soins palliatifs et visites à domicile	Mise à l’abri, hébergement, accompagnement social, urgence sociale, orientation, soins, restauration, animation, accès au logement autonome, insertion, accompagnement à la parentalité...

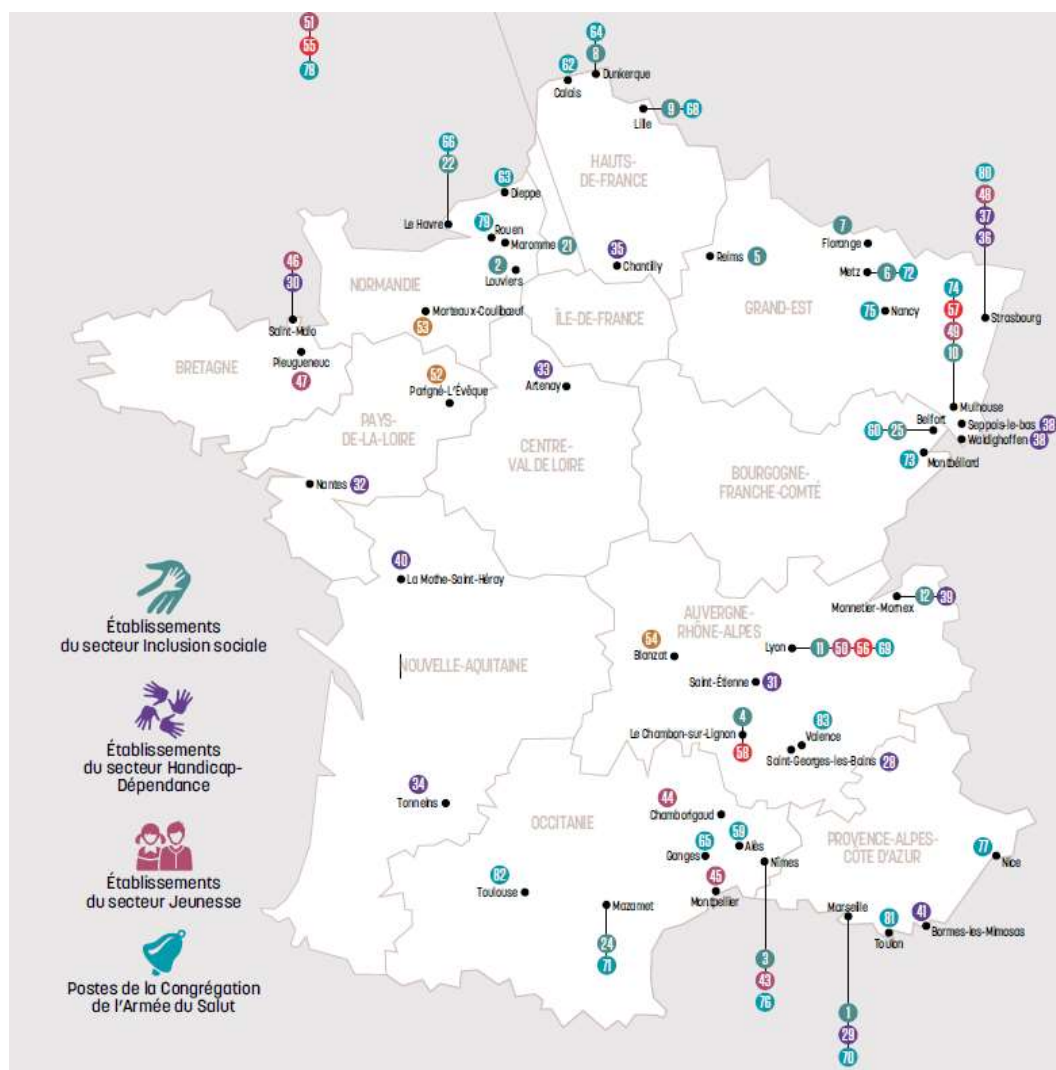
1.1.3 Les Valeurs

L'Armée du Salut est une organisation internationale présente dans 128 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 pour vocation de restaurer la personne dans son corps, son humanité, ses droits fondamentaux et sa spiritualité.

En France, l'Armée du Salut a été amenée par les autorités publiques à séparer ces deux activités depuis 1994. L'action spirituelle est menée par la Congrégation et l'action sociale est menée par la Fondation créée à cet effet en 2000. Les valeurs de la Fondation sont donc de répondre aux besoins physiques, sociaux et spirituels des personnes en situation de détresse

1.1.4 Périmètre de l'action

La Fondation œuvre dans 12 régions de France Territoire français métropolitain :





1.2 Historique

1.2.1 Le développement

Implantée en France depuis 1881, l'Armée du Salut s'est impliquée auprès des personnes en difficulté, créant notamment les « foyers du soldat » au cours de la première guerre mondiale. Elle prend véritablement son essor entre les deux guerres avec la création des grandes institutions sociales à Paris et en province. Reconnue d'utilité publique par le décret du 7 avril 1931, elle ne cesse d'accroître son rayonnement dans les domaines sanitaire et social jusqu'en 1939. A l'issue du deuxième conflit mondial, elle relance son activité en élargissant ses actions sur la jeunesse : elle développe des actions pédagogiques, met en place des maisons d'enfants et des centres d'apprentissage, crée des clubs de prévention et des établissements relevant de l'Education spécialisée. Durant cette période, l'Armée du Salut développe un partenariat avec les pouvoirs publics et avec les acteurs du champ social. Membre fondateur d'organismes tels que l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS), la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), le Syndicat général des Œuvres Privées sanitaires et sociales (SOP), La Fédération française des Banques Alimentaires, elle s'inscrit dans les dispositifs de lutte contre les exclusions, organise et gère des structures d'accueil en partenariat avec d'autres institutions ou services, à la demande des pouvoirs publics.

En 1994, désireuse d'articuler avec une plus grande pertinence action sociale et spiritualité, l'Armée du Salut adopte de nouveaux statuts et scinde ses activités :

- Les officiers de l'Armée du Salut constituent une Congrégation reconnue par l'Etat, membre de la Fédération protestante de France. Leur mission spirituelle s'exerce dans les postes d'évangélisation. La Congrégation de l'Armée du Salut situe l'éthique chrétienne, le développement spirituel et la mission d'évangélisation. Elle assure en partie une mission d'urgence et de prévention en amont du champ social.
- La gestion des établissements à caractère social et médico-social est assurée par l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut (AOFBAS) devenue Fondation de l'Armée du Salut en 2000.

A la suite du décret du 11 avril 2000, la Fondation de l'Armée du Salut se substitue à l'AOFBAS et est reconnue d'utilité publique ; ses moyens d'action sont plus étendus. Les valeurs et les missions de la Fondation sont identiques à celles de l'Association et la Fondation affirme sa volonté d'ouverture à la société civile, aux différents environnements politiques, culturels, sociaux et humains.

La Congrégation dispose de 4 sièges au CA de la Fondation sur 12 membres et assure la présidence de la Fondation à la suite d'une élection au CA. La Congrégation s'occupe de l'accompagnement spirituel des personnes accueillies dans le respect de la laïcité des établissements.

1.2.2 Les habilitations administratives

La Fondation de l'Armée du Salut comprend une cinquantaine d'établissements majeurs agréés par les autorités nationales ou locales pour une ou plusieurs missions sociales. Un établissement « physique » peut avoir plusieurs agréments ou contrats avec les autorités publiques. Chaque « mission ou service » fait l'objet d'un agrément et d'un financement au moins partiel par les autorités et l'on distingue ainsi près de 200 « établissements et services » implantés dans 29 départements.

Au total, près d'une 1 900 000 journées d'hébergement sont assurées, plus de 4 000 000 de repas sont servis et un accompagnement adapté à des besoins spécifiques est fait pour près de 8 400 Personnes afin de garantir la dignité de la personne et assurer un accompagnement personnalisé, humain et spirituel.

Les autorités nationales, régionales, départementales ou municipales assurent le contrôle des agréments, du respect des normes et de l'utilisation des fonds.

1.2.3 Les labels et agréments obtenus

Il existe 50 établissements permanents qui assument chacun :

- Plusieurs « services ». Chacun de ces « services » fait l'objet d'un contrat avec les autorités publiques soit de la ville, du département, de la région ou de l'état. Chaque « service » fait donc l'objet d'une supervision des autorités publiques, tant sur le plan financier que sur le plan des différentes normes. Les activités agréées représentent environ 107 millions d'euros de produits et les activités pour compte de tiers environ 25 millions.
- Des activités « propres » telles que « soupes », « petits-déjeuners », « maraudes » pour les SDF sont assurées sur fonds propres et elles représentent 25 millions.

Jusqu'à 2016 la Fondation a bénéficié d'une certification Veritas concernant les dons privés et les legs qui certifiait la bonne utilisation des fonds collectés.

1.3 Organisation

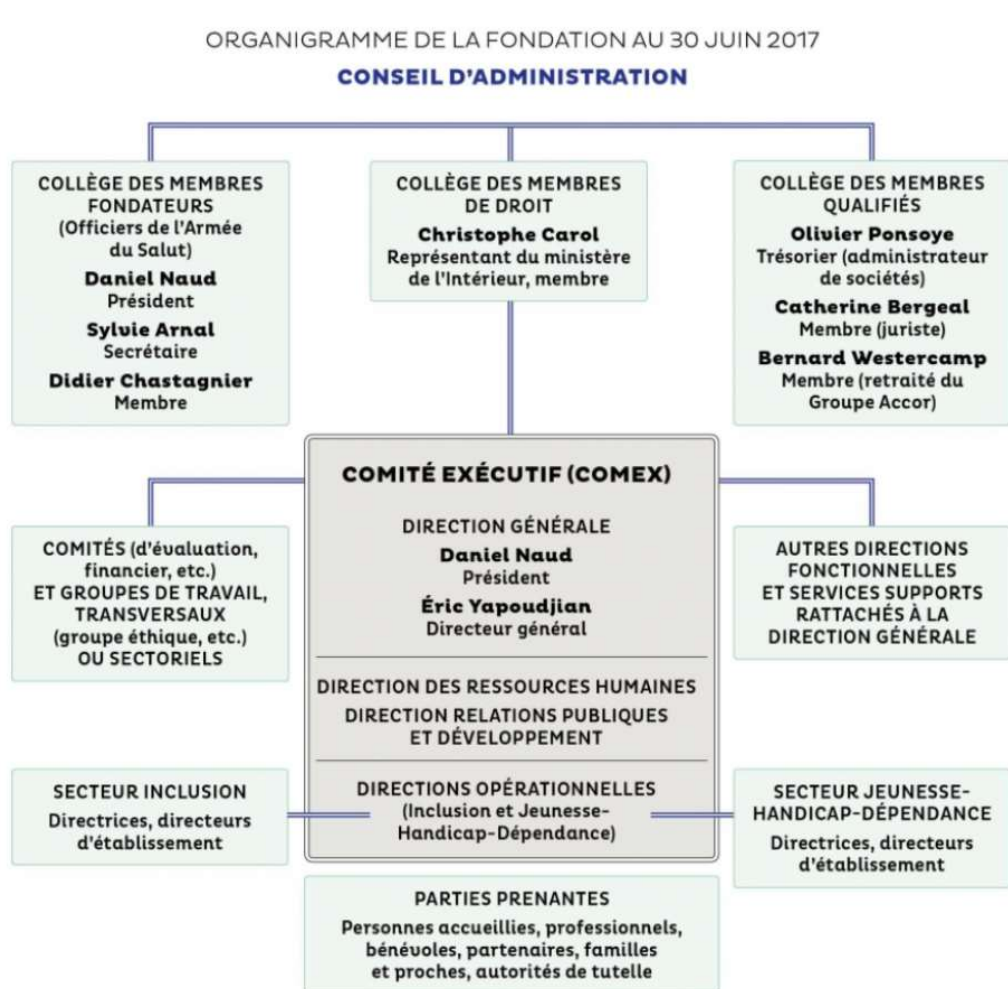
1.3.1 Les personnes clés

Deux personnes assurent conjointement la « Direction Générale » :

- Le Président de la Fondation, officier de l'armée du salut, est présent au moins à mi-temps. Le Président a par ailleurs la responsabilité de la congrégation en France et il est aussi responsable des activités de l'Armée du Salut en Belgique ;

- Le Directeur Général de la Fondation qui est à plein temps.

1.3.2 L'organigramme

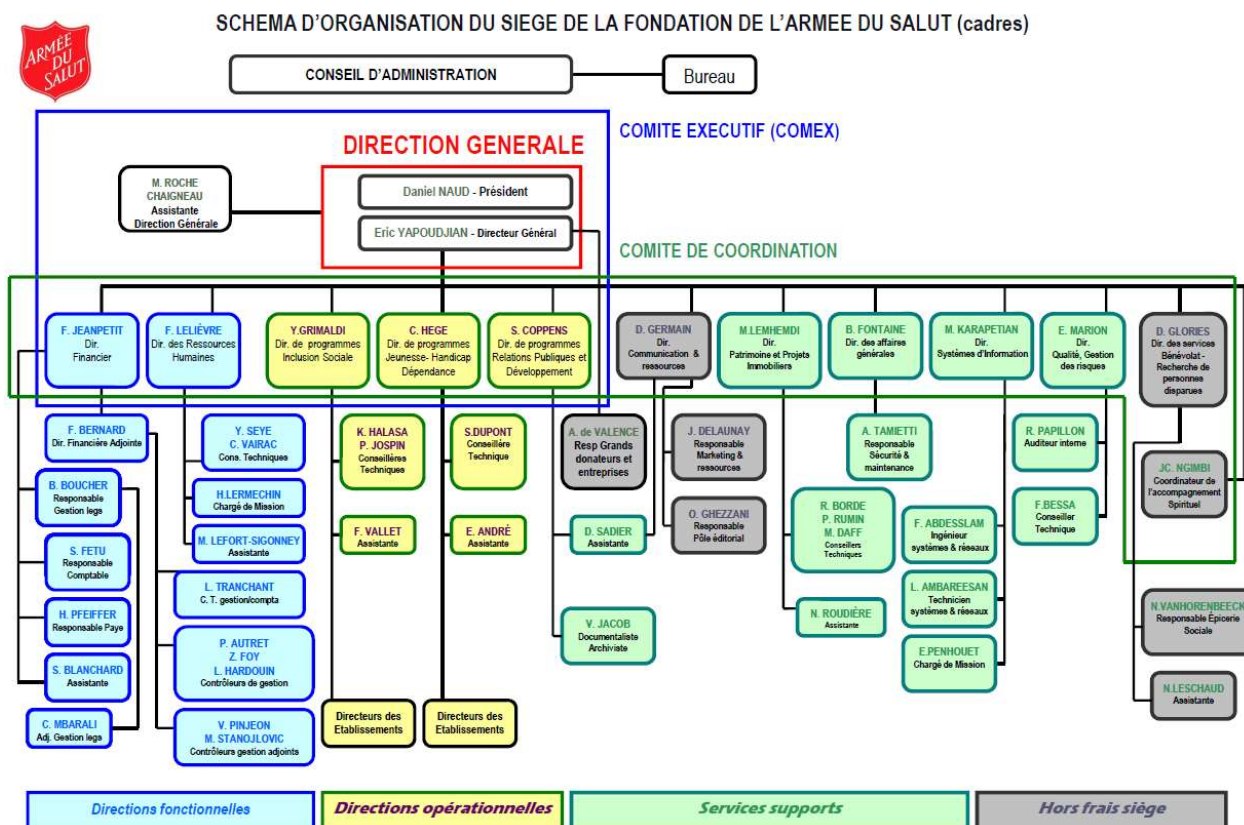


L'activité de la Fondation est assurée sur le terrain par la cinquantaine d'établissements pour l'accueil et l'accompagnement des personnes. Chaque établissement est responsable de ses comptes et des relations avec les autorités locales. Le Siège social travaille en lien étroit avec les établissements, leur apportant pilotage et soutien.

Alors que l'organisation de la fondation était centrée sur le directeur général et la direction financière jusqu'en 2014, la Fondation s'organise à partir de 2015 avec la Direction Générale (bicéphale) et deux comités qui regroupent les directions du siège :

- Un comité exécutif** comprenant 7 membres, les deux personnes de la direction générale et cinq directeurs : la Direction des Programmes d'Inclusion Sociale (coordonnant 28 établissements), la Direction des Programmes Jeunesses/Handicap/Dépendance (coordonnant 27 établissements), la direction en charge des relations publiques et du développement, la direction des Ressources Humaines et la direction financière.
- Un comité de coordination** de 14 membres qui regroupe la direction générale, les cinq directeurs du comité exécutif et sept directeurs de services du siège : direction du Patrimoine et des Projets

Immobiliers, direction de la Communication et des Ressources, la direction des affaires générales, la direction des systèmes d'information, la direction de la qualité et de la gestion des risques, la direction des services de bénévolat et le coordinateur de l'accompagnement spirituel.



Il y a par ailleurs un comité qui comprend des représentants des directeurs d'établissement.

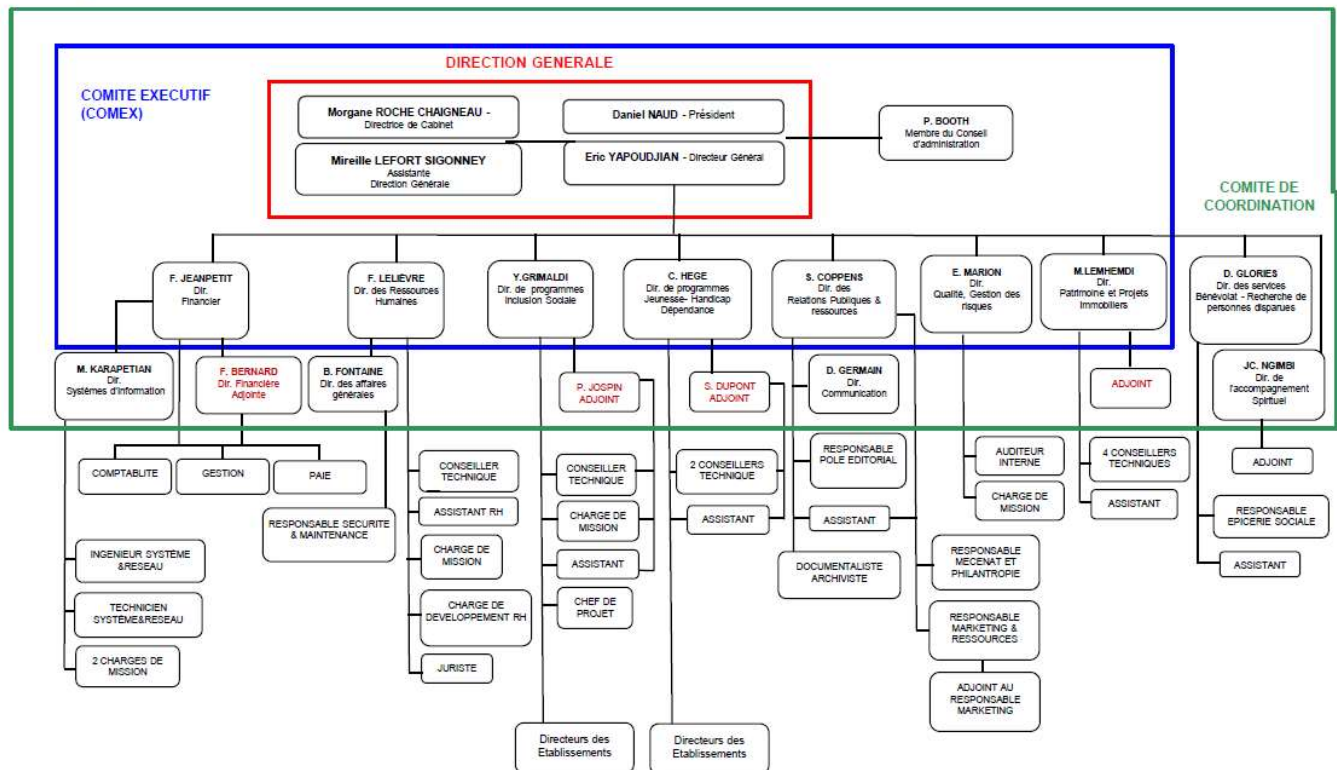
Au 1^{er} septembre 2018, le comité exécutif comprend neuf personnes. Il a été élargi pour intégrer la direction du Patrimoine et des Projets Immobiliers et la direction de la Qualité et la Gestion des Risques. Les autres directions de service du siège ont été rattachées chacune à un membre du comité exécutif : La direction de la communication et des ressources a été rattachée à la direction des programmes de relations publiques et développement, la direction des affaires générales été rattachée à la DRH, la direction des systèmes d'information a été rattachée à la direction financière.

La direction des services de bénévolat et la coordination de l'accompagnement spirituel ont été rattachées au président.

Au total le siège de la fondation comprend 70 personnes et la nouvelle organisation est la suivante :



SCHEMA D'ORGANISATION DU SIEGE DE LA FONDATION DE L'ARMEE DU SALUT (CADRES)



1.3.3 Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

Les 2 420 salariés de la fondation sont intégrés dans les établissements, en dehors des personnels du siège. Étant donné la diversité des services apportés par les établissements, les métiers exercés par ses salariés sont très divers même si l'on peut définir quatre grandes familles : les services éducatifs (34%), le médical et paramédical (26%), les services généraux (25%) et l'administratif et comptable (15%).

80% des salariés sont en CDI, les autres 20% sont en CDD ou en contrat aidé. Environ, les 2/3 des salariés ont plus de 2 ans d'ancienneté (environ 10% a au moins 20 ans d'ancienneté).

3 400 bénévoles mettent en œuvre un accompagnement adapté aux besoins des personnes accueillies ou des personnes dans la rue. Parmi les principaux domaines d'intervention des bénévoles : l'aide alimentaire (distribution de repas, accompagnement en épicerie sociale) ; l'accès et la transmission de savoirs (en particulier cours d'alphabétisation ou de français langue étrangère et soutien scolaire) ; les animations ; les soins.

1.3.4 Appartenance à une fédération, réseaux ...

La Fondation de l'Armée du Salut fait partie avec la Congrégation de France de l'organisation internationale de l'Armée du Salut. Fondée en Angleterre en 1878, l'Armée du Salut est active dans 130 pays au sein desquels les activités spirituelles et sociales sont intimement mêlées depuis sa création. La France est le seul pays où les autorités publiques ont imposé de séparer les activités de la congrégation

religieuse et les activités sociales. Dans l'organisation du siège international de l'Armée du Salut, l'officier qui dirige la France dirige la Congrégation française et préside la Fondation ; il dirige en outre la Belgique.

La Fondation de l'Armée du Salut est aussi membre d'organismes tels que

- L'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS),
- La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)
- Le Collectif des associations unies (CAU)
- Le Syndicat général des Œuvres Privées sanitaires et sociales (SYNEAS),
- La Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS),
- La Fédération française des Banques Alimentaires,
- Le haut centre d'étude et d'actions dédiés aux jeunes, aux familles et à l'éducation.

La fondation s'inscrit aussi dans des dispositifs de lutte contre les formes d'exclusion, organise et gère des structures d'accueil en partenariat avec d'autres institutions ou services, à la demande des pouvoirs publics.

1.4 Missions sociales

1.4.1 Les actions et projets majeurs récents

1.4.1.1 L'inclusion sociale :

Maintenir le lien social, héberger et accompagner vers et le logement et l'emploi. 5600 personnes sont accompagnées par jour en fin 2017. Cette mission concerne 28 établissements au 30 juin 2018.

Statistiques au 31 décembre 2017

<p>CENTRES D'ACCUEIL DE JOUR¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'accueils de jour : 5 - Capacité d'accueil : 240 personnes/jour - Nombre de passages en 2017 : 128 000 	<p>CENTRES D'HÉBERGEMENT ET DE RÉINSERTION SOCIALE ET AUTRES DISPOSITIFS D'HÉBERGEMENT PÉRENNES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de services d'hébergement pérennes urgence/stabilisation/demandeurs d'asile, réfugiés, CPH /dispositifs migrants, CAO : 32 - Capacité totale d'accueil : 1 410 personnes - Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : 504 000 - Nombre de CHRS : 19 - Capacité d'accueil : 1 590 personnes - Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : 558 000 	<p>PENSIONS DE FAMILLE ET RÉSIDENCES ACCUEIL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de pensions de famille (maisons-relais)/résidences accueil : 12 - Capacité d'accueil : 270 personnes - Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : 69 700
<p>CENTRE DE SOINS, D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRÉVENTION EN ADDICTOLOGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de Csapa : 1 - Capacité d'accueil : 85 personnes/mois - Nombre de suivis en 2017 : 1 000 	<p>RÉSIDENCES SOCIALES ET AUTRES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT VERS LE LOGEMENT (ALT, LOGEMENTS SOCIAUX, INTERMÉDIATION LOCATIVE...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de résidences sociales et autres dispositifs : 13 - Capacité totale d'accueil : 700 personnes - Nombre de journées d'accueil et/ou d'accompagnement en 2017 : 211 000 	<p>ACI ET AAVA (INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, HORS TRAVAIL & PARTAGE²)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de SIAE : 7 - Capacité d'accueil : 180 personnes
<p>HÉBERGEMENTS TEMPORAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de services d'hébergement temporaire (hors dispositifs migrants) : 8 - Capacité d'accueil : 630 personnes - Nombre de journées d'accueil et d'hébergement en 2017 : 106 000 		
<p>LITS HALTE SOINS SANTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de services LHSS : 3 - Capacité d'accueil : 17 personnes - Nombre de journées d'accueil et d'hébergement en 2017 : 5 100 		

1. Chaque type d'établissement fera l'objet d'un renvoi vers une présentation systématique développée dans le site de l'Armée du Salut : www.armeedusalut.fr.

2. Travail & Partage est une association intermédiaire, indépendante de la Fondation de l'Armée du Salut, mais dont le Conseil d'administration est issu de cette dernière.

1.4.1.2 Handicap et Dépendance :

1220 personnes sont accueillies et accompagnées chaque jour. Cette mission concerne 15 établissements au 30 juin 2018, plus 3 établissements en convention d'assistance de gestion.

Statistiques au 31 décembre 2017

ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT POUR PERSONNES ÂGÉES DÉPENDANTES

- Nombre d'EHPAD : **8**
- Capacité d'accueil (dont hébergement temporaire) : **720 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **250 000**

SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION

- Nombre de SSR : **1**
- Capacité d'accueil : **50 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **9100**

ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL POUR PERSONNES HANDICAPÉES

- Capacité d'accueil (ESAT/Foyer d'hébergement/Foyer de vie/SAVS) : **180 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **54 700**

FOYERS D'ACCUEIL MÉDICALISÉS

- Nombre de FAM : **4**
- Capacité d'accueil (dont hébergement temporaire) : **150 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **52 200**

MAISON POUR ADULTES POLYHANDICAPÉS

- Nombre de MAS : **1**
- Capacité d'accueil (dont hébergement temporaire) : **50 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **16 100**

ACCUEILS DE JOUR

- (EHPAD/MAS/CHÂTEAU D'AUVILLIERS)
- Nombre d'accueils de jour : **8**
- Capacité d'accueil : **70 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **13 300**

1.4.1.3 Jeunesse :

L'interdisciplinarité est au service des 650 jeunes accueillis. Cette mission concerne 9 établissements au 30 juin 2018.

Statistiques au 31 décembre 2017

MAISON D'ENFANTS À CARACTÈRE SOCIAL (MECS) (HÉBERGEMENT, LIEU DE VIE, ACCOMPAGNEMENTS À DOMICILE, ACCUEIL DE JOUR, MNA)

- Nombre de MECS : **1**
- Capacité totale d'accueil : **70 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **23 700**

FOYERS D'ACTION ÉDUCATIVE (FAE) (HÉBERGEMENT, SERVICES ASSOCIÉS TELS ACCUEILS ALTERNATIFS, ACCUEIL DE JOUR, SAPMN, SORA)

- Nombre de FAE : **2**
- Capacité totale d'accueil : **126 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **55 000**

INSTITUTS THÉRAPEUTIQUES, ÉDUCATIFS ET PÉDAGOGIQUES (ITEP)

- (internat, semi-internat, SESSAD)
- Nombre d'ITEP : **2**
- Capacité totale d'accueil : **140 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnement en 2017 : **25 800**

CENTRES SOCIO-ÉDUCATIF (ACCUEIL DE LOISIRS, ACTIVITÉS PÉRISCOLAIRE ESPACE ENFANTS/PARENTS)

- Nombre de centres socio-éducatif : **1**
- Nombre d'accueils et accompagnements dans les différentes activités du centre en 2017 : **76 900**

RÉSIDENTE MATERNELLE

- Nombre de résidences maternelles : **1**
- Capacité d'accueil : **80 personnes**
- Nombre de journées d'accueil et d'accompagnements en 2017 : **26 600**

1.4.1.4 L'aide sociale :

Une convention juridique est établie entre la Fondation et la Congrégation pour encadrer et financer les actions sociales des paroisses (appelées « postes ») de la congrégation dans le domaine de l'action sociale locale (repas servis, colis, cours de français, épiceries sociales, etc.). Cette convention porte sur un budget de 12 Millions d'euros en 2017, elle est soumise au Conseil d'Administration et est revue par le Commissaire aux Comptes. Selon cette convention spécifique entre la Fondation et la Congrégation, la Fondation finance et encadre des actions locales au sein des 25 postes paroisses de la congrégation

incluant notamment en 2017 31 000 repas servis, 45 000 colis individuels donnés, 6 500 cours de français...

1.4.1.5 Insertion par l'activité économique.

Cette mission comprend 4 établissements au 30 Juin 2018 en lien avec l'association Travail et Partage, association à vocation sociale qui fait partie de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et plus particulièrement des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE). Créée en 1993 par la Fondation de l'Armée du Salut, l'association remplit une mission d'intérêt général en concourant à la lutte contre la précarité et les exclusions (art. L115-1 du Code de l'action sociale et des familles). Pour réconcilier les logiques d'économie et d'insertion l'Association met à la disposition des particuliers, associations, entreprises et collectivités des salariés recrutés parmi les demandeurs d'emploi prioritaires. Travail & Partage est déclarée et agréée par la Préfecture de Paris et conventionnée avec l'État. Les comptes de Travail et Partage sont combinés avec ceux de la Fondation.

1.4.2 L'activité lucrative (éventuellement)

Il n'y a pas d'activité lucrative à proprement parler.

1.5. Finance :

1.5.1. Les partenaires financiers

L'essentiel des ressources viennent des contrats passés avec les autorités publiques montrant une forme de sensibilité financière de la Fondation à la tarification décidée par les autorités publiques: Les principaux partenaires sont l'Etat, les collectivités territoriales, l'assurance maladie et l'assurance vieillesse.

1.5.2. Les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...)

(en euros)	année 2017	année 2016
Produits		
Prestations de services	127 006 169	121 450 164
Dons et Legs	19 670 808	10 263 128
Autres produits	9 466 887	8 650 072
sous-total	156 143 844	140 363 364

Note 3 : Subventions et autres concours publics

Ils sont représentés par les produits de prix de journée et de dotation globale, ainsi que les subventions versées par l'État, les Régions, les Départements, les Villes et les Collectivités publiques.

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2017	Total au 31.12.2016
Produits à la charge de l'Assurance Maladie	16 870	15 351
Produits à la charge de l'Etat	34 849	33 993
Produits à la charge du Département – hors EHPAD -	21 568	21 345
Produits des EHPAD	29 347	29 229
Produits des caisses d'allocations familiales et de la MSA	2 024	2 076
Subventions d'exploitation	21 775	19 456
Total	126 433	121 450

Note 4 : Autres produits

Ce poste est composé principalement des participations aux frais versées par les personnes accueillies dans certains établissements, des produits liés aux travaux des ateliers et aux activités annexes, des produits de gestion courante, tels que les remboursements des frais au titre de la formation professionnelle, des produits financiers, incluant les revenus des placements centralisés par le Siège de la Fondation, et les produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement.
Il représente 10 790 K€ en 2017, contre 9 270 K€ en 2016.

1.5.3. Les emplois par type (missions sociales (France/Etranger), fonctionnement, collecte)

Les frais de fonctionnement affectés aux missions sont de 132.5 M€

Les frais de communication et de collecte en 2017 sont de 3.5 M€ pour une collecte de dons et legs d'environ 20 M€. La collecte 2017 de dons et legs est d'environ 20 M€

Les frais de fonctionnement sont de 7.5 M€

Note 7 : Frais de fonctionnement

Les dépenses liées aux missions sociales facilement dissociables des frais de fonctionnement, ont été extraites de ces frais et intégrées dans les charges des missions concernées.

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2017	Total au 31.12.2016
Charges de personnel (charges sociales et fiscales incluses)	5 107	5 860
Achats	202	252
Services extérieurs	1 826	1 524
Impôts et taxes	65	64
Dotation aux amortissements	239	223
Autres charges	77	82
Total	7 516	8 005

Rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés

Le Président ainsi que les autres membres du Conseil d'Administration ne perçoivent pas de rémunération.
Le montant des rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés s'élève à 141 K€ bruts (y compris avantages en nature).

1.5.4. Evolution des ratios suivants sur 3 ans :

- Missions sociales sur total des emplois

	2015	2016	2017
Charges affectées aux missions	129 143	129 809	132 526
Total	137 351	137 814	143 569
	94,0%	94,2%	92,3%

- Frais de fonctionnement sur total des emplois

	2015	2016	2017
Charges affectées aux missions	8 208	8 005	7 516
Total	137 351	137 814	143 569

	6,0%	5,8%	5,2%
--	------	------	------

▪ Frais de collecte sur fonds collectés

	2015	2016	2017
Frais de collecte et de communication	3 433	3 463	3 527
Collecte	15 970	10 263	19 671
	21,5%	33,7%	17,9%

1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

1.6.1. Les axes stratégiques

Les orientations stratégiques 2016-2020 définies par le conseil d'administration et publiées sont :

- Promouvoir le développement des personnes accueillies en étant attentif aux personnes les plus vulnérables.
 1. Accueillir la personne quels que soient ses difficultés, ses souffrances, son origine, son parcours.
 2. Valoriser les compétences des personnes
 3. Contribuer à l'exercice de la citoyenneté
 4. Soutenir la mixité sociale des publics
- S'inscrire dans une dynamique de plaidoyer
 1. Consolider la parole singulière et militante de la Fondation
 2. Porter la parole de la Fondation dans les territoires, réseaux et espaces « influents »
 3. Promouvoir les missions et les actions de la Fondation auprès des partenaires publics et privés.
 4. Renforcer la stratégie de communication à travers les différents supports
- Valoriser les ressources immatérielles (historiques, culturelles, humaines et spirituelles,) et matérielles (patrimoine immobilier, ressources financières, numériques)
 1. Partager une culture commune
 2. Dynamiser la politique des ressources humaines et développer le bénévolat comme une ressource de la Fondation
 3. Améliorer la qualité de cadre de vie et d'intervention en tenant compte de l'environnement
 4. Favoriser les synergies entre les services du siège et les besoins des établissements.
- Poursuivre l'évolution de la Fondation
 1. Définir une stratégie prospective de développement coopératif et restructurant
 2. Adapter l'offre sociale, médico-sociale, sanitaire et socioculturelle aux besoins des populations et des territoires
 3. Oser l'expérimentation et l'innovation
 4. Consolider et diversifier les sources de financement.

1.6.2. Les projets qui concrétisent ces axes

- La réorganisation du siège

Un audit organisationnel du siège a été effectué par un cabinet indépendant. Cela a débouché sur :

- la mise en place d'un Comité Exécutif et d'un comité de coordination (réunissant tous les chefs de service du siège) pour favoriser la transversalité entre les services du siège et avoir une approche plus intégrée vis à vis des établissements.
- le renouvellement des deux directeurs opérationnels (les DPRS du siège), du directeur financier
- la création d'une direction de la qualité et des risques, le développement des Systèmes informatiques
- la mise en place d'une direction du plaidoyer et des relations publiques et l'embauche d'une personne pour la recherche de dons importants.

- L'Acquisition et la réhabilitation de l'immobilier pour le transformer dans une perspective d'humanisation de l'accueil (par exemple chambre individuelle, lieux « communs » plus conviviaux...)

Les augmentations constatées sur les **Constructions et Agencements** correspondent principalement au rachat par la Fondation de l'Armée du Salut des bâtiments de la Résidence Heimelig construits en 2012 et propriété de l'établissement public « Habitats de Haute Alsace » (14 835 K€) ;

Les augmentations constatées sur les immobilisations en cours sont liées aux différents chantiers de construction et de réhabilitation entamées par la Fondation.
On relève plus spécialement :

- sur le secteur Inclusion :

- > réalisation de travaux dans le cadre du transfert d'accueil des résidents de la maison relais adossée au CHRS de Louviers (1 245 K€) vers le site de Lahaye Malherbe ;
- > réalisation de nouveaux appartements sur les bâtiments incendiés en 2015 de la maison relais Les Hutins (766 K€) ;
- > acquisition d'un hangar au bénéfice des ACI du Chambon-sur-Lignon (452 K€).

- sur le secteur Handicap-Soin-Dépendance :

- > poursuite de la réhabilitation de l'EHPAD de Saint-Etienne (2 262 K€) ;
- > poursuite de la réhabilitation de la MAS de Montfermeil (747 K€) ;
- > travaux de réhabilitation des bureaux de l'ITEP de Montpellier (965 K€) ;
- > réalisation de travaux sur le SSR de Saint Georges (215 K€).

- La recherche de l'équilibre financier de tous les établissements et la réorganisation de la direction financière.
- Le développement de nouvelles activités et le développement du bénévolat pour répondre à des besoins tels que la maraude du petit déjeuner à Paris, mise en place d'hébergement d'accueil d'urgence

Au cours de l'exercice 2017, la Fondation de l'Armée du Salut a poursuivi les chantiers engagés dans le cadre de ses programmes immobiliers ; 26 000 K€ d'immobilisations corporelles et incorporelles ont été réalisés, dont :

- ✓ l'acquisition auprès du bailleur social Habitats de Haute Alsace des murs de l'Ehpad Résidence Heimelig situés sur deux sites dans le Haut-Rhin a été réalisée en date du 4 août 2017 pour un montant de 14 760 K€ ;
- ✓ 8 391 K€ d'immobilisations relatives aux projets de réhabilitation et de restructuration du patrimoine immobilier.

Par ailleurs, la Fondation de l'Armée du Salut s'est fortement mobilisée auprès des publics fragilisés en menant notamment de nombreux dispositifs d'accueil d'hébergement d'urgence temporaire principalement liés aux flux migratoires actuels.

1.6.3. La prévision budgétaire correspondante

Les budgets d'exploitation de chaque établissement ou « service » est fait selon les normes et tarifications des autorités publiques correspondant à ce financement.

Les travaux immobiliers font l'objet d'une budgétisation spécifique. Ils sont financés par des fonds dédiés, des fonds propres et des emprunts financiers.

Les budgets de fonctionnement de chaque service du siège est fait séparément.

Le budget total est soumis au CA.

1.6.4. Financement

La fondation a une certaine réserve financière avec environ 8,5 M€ de placements de trésorerie.

Les fonds propres comptables de la Fondation sont de l'ordre de 129 M€ après la revalorisation approuvé par décret du Ministère de l'intérieur.

La décomposition à la clôture de l'exercice et leur variation depuis l'exercice précédent sont résumées de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2016	Augmentat°	Diminut°	Virements de poste à poste	Total au 31.12.2017
Fonds propres					
Dotation statutaire	112 781		15 661		97 120
Subvention d'investissement	6 732				6 732
Ecart de réévaluation	-				-
Réserves	8 185	15 661	48		23 798
Report à nouveau de la gestion propre	-7 819	4 448	5 279		-8 650
Dépenses refusées par l'autorité de tarification	-3 589	2 176	1 013		-2 426
Résultat de l'exercice	6 440	12 353	6 440		12 353
Total	122 729	34 638	28 441	-	128 927

Les « Réserves » sont affectées par décisions du Conseil d'Administration de la Fondation.

On distingue :

(en milliers d'euros)	
Réserves	
Autres réserves	15 698
Ressources affectées aux projets associatifs	8 100
Total	23 798

Les ressources affectées aux projets associatifs sont en diminution de 48 K€ par rapport à 2016. L'écart correspond au prélèvement effectué au bénéfice du financement de frais engagés au titre de la délocalisation du site de Metz.

La Fondation a connu un résultat d'exploitation positif ces 4 dernières années passant de 1M€ en 2014 à 12.4 M€ en 2017

L'endettement de la fondation est passé à 76 M€ en 2017 (63 M€ en 2016, 83 M€ en 2015 et 80 M€ en 2014). Les remboursements en 2018 s'élèvent à environ 4 M€.

Note 10 : Dettes financières

Les « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit » correspondent aux emprunts effectués auprès d'organismes bancaires et aux découverts bancaires.

Les « Emprunts » souscrits par la Fondation au cours de l'exercice 2017 s'élèvent à 13 895 K€ ; ils ont contribué aux réalisations suivantes :

- rachat des bâtiments de la Résidence Heimelig 11 228 K€ ;
- travaux sur les bâtiments de Nîmes rue Victor Hugo 1 600 K€ ;
- travaux sur les bâtiments abritant le lieu de vie des Crêts Péclets (632 K€) ;
- travaux d'aménagement permettant l'ouverture d'une résidence accueil sur la Résidence Albin Peyron (435 K€)

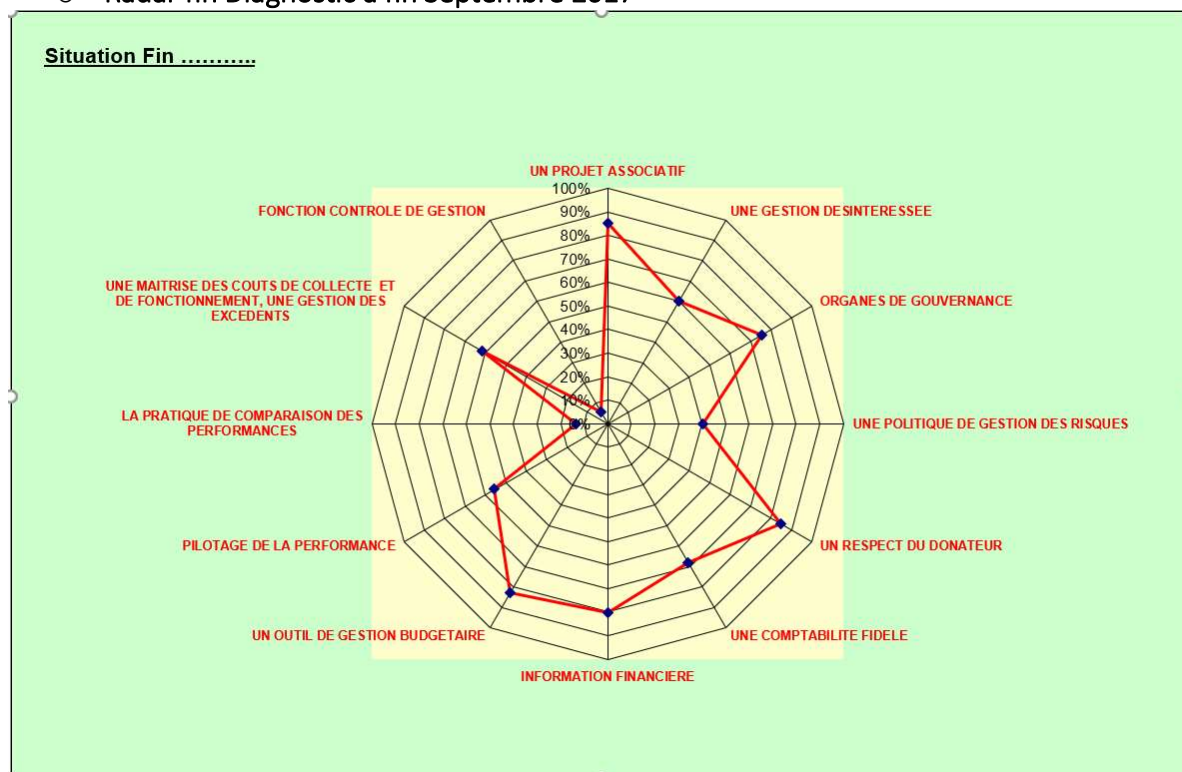
Les remboursements effectués en 2017 s'élèvent à 3 806 K€.

Les « Dettes financières diverses » représentent principalement les cautions reçues des résidents (1 242 K€).

2. Rapport sur l'accompagnement

2.1 Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS

○ Radar fin Diagnostic à fin Septembre 2017



Le diagnostic a démarré en Mai 2017 et a été lancé formellement avec le Comité Exécutif (COMEX) et le Comité de Coordination en séance officielle. Au total nous avons interviewé une ou plusieurs fois la totalité des membres du comité de coordination (soit une quinzaine de personnes) qui se sont toutes montrées très coopératives et ouvertes. Nous avons aussi visité un établissement du secteur inclusion (Cité du refuge à Paris) et un établissement du secteur jeunesse (Résidence maternelle) à Paris.

La direction générale nommée en 2015 avait déjà lancé une réorganisation pour améliorer la gouvernance et le fonctionnement de la fondation, avec en particulier un audit organisationnel pour développer un fonctionnement plus collectif du siège et une meilleure interface avec les établissements.

Une équipe de direction renouvelée s'est mise en place progressivement avec un esprit d'amélioration du fonctionnement et des pratiques. Des orientations stratégiques existaient de manière formalisée entre le CA et la DG, le Directeur Général rendant compte annuellement de leur mise en œuvre.

Ces changements après de nombreuses années de gestion plutôt centralisée par l'ancienne direction générale et sa direction financière demandent du temps à se déployer et pour manifester leur impact concret, même si le COMEX et la Direction Générale essaient d'aller aussi vite que possible. L'équipe du siège est donc très occupée à piloter les opérations en même temps que faire des changements.

D'une manière générale, le sens de la mission, des valeurs et des pratiques nous est apparu bien partagé depuis le CA jusque sur le terrain.

Il est apparu que toutes les procédures de communication et collecte des fonds sont très formalisées car c'était le « focus » des contrôles Véritas. Le contrôle comptable et financier était très développé au siège mais le pilotage ou le « contrôle de gestion » était sous-développé.

Une pratique d'orientation stratégique existait mais n'avait pas encore débouché sur un véritable plan stratégique. La cartographie et la gestion de la qualité et des risques n'était pas démarré. La RH était dans un processus déjà avancé pour formaliser toutes les procédures de gestion des ressources humaines. La Fondation n'avait pas encore des systèmes d'information ni un intranet très performants.

Par ailleurs, la direction générale et le CA étaient pris dans les travaux de reprendre la valorisation des apports à la fondation faits lors de sa création, de réviser ses statuts et d'élargir son CA, d'obtenir les accords du Ministère de l'Intérieur et du Conseil d'Etat, et de devoir attendre ces instances pour pouvoir obtenir des comptes 2016 certifiés. De plus, un audit de la Fondation par la Cour des Comptes a été lancé au dernier trimestre 2017. Tout ceci s'est fait dans le même temps que le diagnostic et l'accompagnement par IDEAS.

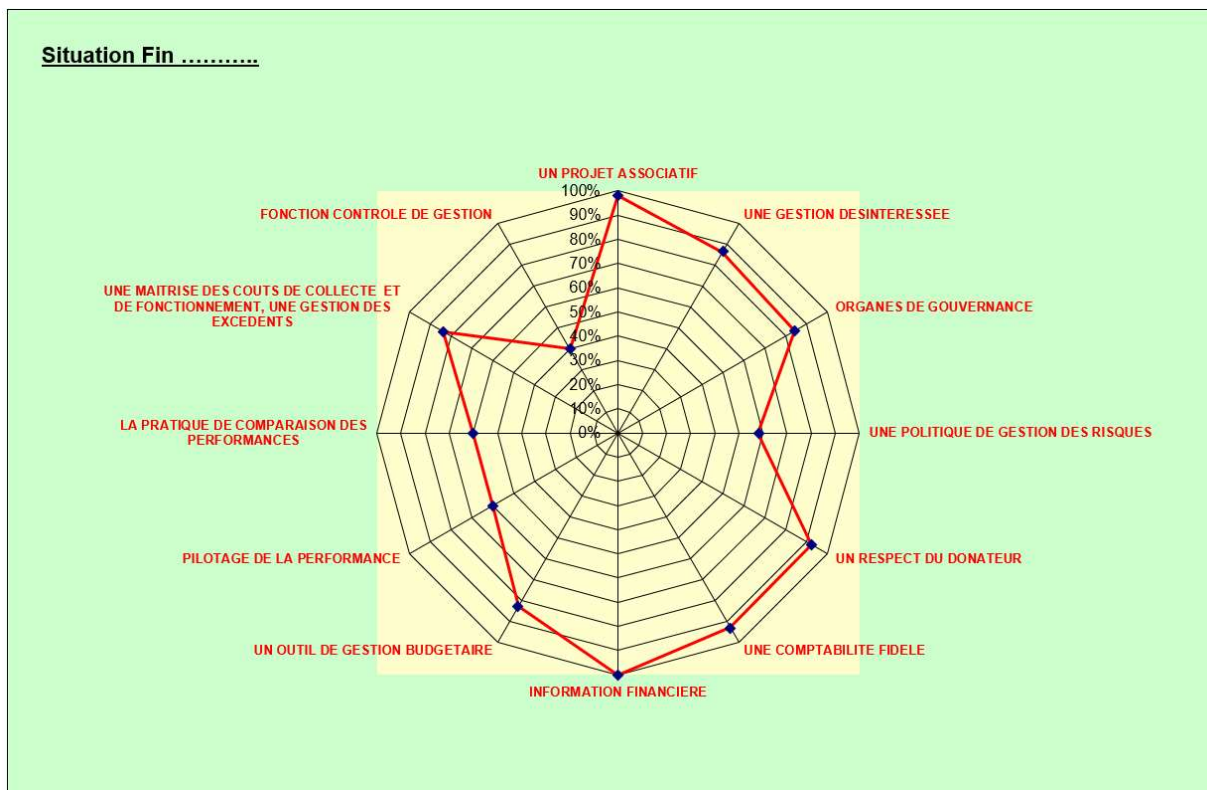
La direction financière venait de changer de titulaire. Une partie du diagnostic n'a pas pu être aussi formalisée que prévu initialement car la direction financière s'est trouvée confrontée à la clôture de l'exercice 2016 avec un nouveau directeur financier, un passé à apurer sur le plan juridique et financier pour cet exercice-là, et une inspection de la Cour des Comptes. Si la disponibilité de la Direction financière n'a pas pu être suffisante au moment de finaliser le diagnostic, l'essentiel a néanmoins pu être évalué.

Le diagnostic a été partagé avec le Comex, le Comité de Coordination et le Conseil d'Administration en Octobre et Novembre 2017. Nous avons ainsi défini six chantiers pour la phase d'optimisation :

Chantiers à mener pendant la phase d'Optimisation

- **PLAN STRATEGIQUE**
 - Formaliser plus précisément des orientations stratégiques à 3 ou 5 ans et proposer un plan stratégique formalisé et revu annuellement
 - Définir les principaux programmes à mettre en œuvre (notamment pour les systèmes informatiques, l'Immobilier, et le développement des Compétences RH) pour supporter la stratégie
 - Identifier et prévenir les principaux risques stratégiques et sectoriels
- **Définir une GESTION DES RISQUES**
 - Identifier les principaux risques notamment sur le financement et les cartographier,
 - Définir les responsables et des plans de prévention
- **RENFORCEMENT DU RÔLE DU NOUVEAU CONSEIL D'ADMINISTRATION** par une meilleure formalisation et mise en place effective de comités et notamment du COMITE D'AUDIT
- **RENFORCER LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION ET COMPTABLE** : Gestion prévisionnelle des établissements et suivi trimestriels sur le plan financier et la mise en place d'indicateurs
- **CONSOLIDATION DE L'EFFICACITE DES ACTIONS**
 - Consolidation et pilotage de la qualité
 - Mesure d'efficacité des actions
- **VALORISATION DU BENEVOLAT**

○ Radar fin Optimisation à fin Septembre 2018



2.5. Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation

Un travail important a été réalisé sur un an et continue de se poursuivre pour assurer la mise en œuvre de tous ces thèmes au sein de la fondation.

Les nouveaux statuts de la Fondation, l'élargissement du CA, la création d'un comité d'audit, l'approbation par décret des fonds propres de la Fondation et la certification des comptes 2016 et 2017 ont été accomplis. Le nouveau Conseil d'Administration a été mis en place en Septembre 2018 et la nomination des membres du comité d'audit devrait avoir lieu lors de l'un des prochains CA.

Le Comex a été élargi et ses membres assurent la coordination managériale et « hiérarchique » de la totalité des services du siège.

Un plan stratégique a été élaboré, même s'il est encore perfectible, pour couvrir la période 2018-2020 pour mettre en œuvre les orientations stratégiques 2016-2020 du CA. Une forme de programmation des changements majeurs à accomplir par chaque direction pour assurer la mise en œuvre stratégique. Ce plan a été l'objet de débats au sein du Comex.

La cartographie des risques a été démarrée et formalisée avec un logiciel et une personne dédiée. Elle vise à intégrer les risques au niveau des établissements et les risques stratégiques de la Fondation. Un outil de base de données a été mis en place pour évaluer et enregistrer les risques opérationnels des



établissements et les risques globaux de la Fondation. Les thèmes de risques et leurs évaluations ont fait l'objet de débats du Comex. Des responsables ont été définis et des plans de prévention sont en cours de développement si besoin.

La réorganisation de la direction financière a commencé à être déployée : un premier arrêté financier a été assuré à fin Juin 2018 avec une participation progressivement exhaustive des établissements et le renforcement de la réactivité et la fiabilité de l'organisation comptable. Un nouveau service de contrôle de gestion a été mis en place pour assurer un suivi de tous les établissements et un travail de mise en place des tableaux de bord et d'indicateurs est en cours.

La mise en place d'une procédure systématique des décompte des bénévoles, de leurs apports et de leur temps a commencé à être mise en place. Une base de données est en cours de déploiement.

3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :

3.1 Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur

- => Un projet associatif :
 - Solide et clair : s'occuper de ceux qui souffrent d'exclusion en les secourant, en les accompagnant et les aider à se reconstruire.
 - Epruvé dans le temps car cette mission est assumée depuis plus d'un siècle
 - Partagé dans toutes les parties de la fondation
- => Un savoir-faire reconnu dans les différentes spécialités et un partenariat éprouvé avec les autorités publiques
- => Des organes de gouvernance
 - Impliqués
 - Et mieux structurés
- => Une dynamique de changement au siège et dans l'interaction avec les établissements pour améliorer l'articulation entre la stratégie et les actions de terrain.
- => Un respect et une attention aux donateurs

3.2 Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.

- Le fonctionnement du comité d'audit
- La poursuite de la réorganisation de la direction financière grâce à :
 - une fonction contrôle de gestion solide apportant une aide au pilotage pour les secteurs opérationnels.
 - une organisation comptable permettant de faire des arrêtés fiables et exhaustifs des résultats trimestriels
- La poursuite du déploiement de la gestion des risques
- La poursuite de l'organisation et de la quantification du bénévolat pour assurer un meilleur pilotage et une meilleure valorisation.

Il est certain que la taille de la Fondation, le grand nombre d'établissements et la diversité des services pour aider les personnes en grand besoin entraîne une complexité pour créer et faire vivre les systèmes nécessaires et modifier la culture de l'organisation ; ces changements ne peuvent se faire en quelques mois et nécessitent un déploiement constant sur une nouvelle année. Néanmoins, il apparaît qu'un effort important de déploiement est en cours et que la dynamique de changement est à l'œuvre ; une prise de conscience forte à la Présidence, la direction générale et dans toutes les directions du siège a été faite de la nécessité de mieux s'organiser, d'améliorer l'interface avec les établissements, de structurer efficacement l'action selon des axes stratégiques pour répondre à la croissance des besoins des « miséreux » et aux attentes des financeurs publics et privés et développer plus fortement le plaidoyer de la Fondation de l'Armée du Salut.