

France Horizon : où en est-on en 2017 ?

Le plan stratégique adopté en 2015, en même temps que le changement de nom du CEFR devenu alors France Horizon, est en cours de réalisation et la croissance de l'activité en témoigne : **+50% en deux ans**, un budget passant de 30 k€ à 45 k€, le nombre de personnes employées de 400 à 600, le nombre d'établissements de 18 à 27, rénovations de plusieurs établissements (Feyzin, Aubervilliers...) et création de pôles spécialisés pour les pathologies Alzheimer dans les EHPAD de France Horizon...

La spécificité de France Horizon comme unique partenaire du Ministère des affaires étrangères pour accueillir les Français en difficulté rapatriés a été réaffirmée par une nouvelle convention avec ce ministère ; et les compétences particulières associées à cet accueil font de France Horizon la structure la plus indiquée pour développer des services destinés à tous les Français qui rentrent en France : des projets sont à l'étude dans ce sens...

Chaque année ce sont environ 150 à 200 nouvelles Français rapatriées par le ministère, et environ 700 Français venus de l'étranger en tout, qui sont prises en charge et accompagnées par France Horizon.

Cette croissance, souhaitée pour résister aux offensives des concurrents commerciaux dans une période de forte concentration dans le domaine médico-social, appelle plusieurs remarques :

1. France Horizon a ouvert plusieurs établissements pour répondre aux besoins nés de l'afflux de réfugiés en France (centres d'accueil pour demandeurs d'asile, dispositif pour mineurs isolés étrangers, centre hospitalier d'urgence... : 1500 personnes prises en charge en 2016, 1900 en 2017) et aux besoins sociaux croissants ainsi qu'une crèche (Paris 17^{ème}) pour faciliter les démarches des personnes en cours de réinsertion (une deuxième est en cours d'aménagement dans le 14^{ème}), mais son développement dans le secteur des EHPAD est insuffisant : seul un projet de création d'EHPAD à Lagny est lancé. **L'association doit se développer davantage en direction des personnes âgées**, où ses compétences et son savoir-faire ainsi que ses prix très raisonnables sont de forts atouts. Un cadre des affaires sociales, spécialiste du domaine des EHPAD, vient d'être recruté pour concrétiser cette volonté de développement et de reprises des EHPAD en difficulté.
2. **Cette croissance entraîne une forte surcharge de travail pour la direction nationale** dont les effectifs n'ont pas cru au rythme de l'activité : étoffer cette équipe est aujourd'hui une priorité pour permettre de faire face à tous les défis à relever. Le déménagement du siège social de France Horizon de Livry Gargan, banlieue éloignée et mal desservie, à Paris, **5 place du Colonel Fabien 75010 Paris**, facilitera ces recrutements des jeunes cadres nécessaires.
A noter :
 - le centre de premier accueil reste à Vaujours (77) et il a été entièrement rénové en 2015.
 - **Nabil Neffati**, ancien responsable du pôle Accueil insertion, **est devenu directeur général** de France Horizon le 27 mars 2017 après avoir assuré pendant 4 mois l'intérim de cette fonction.
3. Quand une organisation croît autant, **son mode de fonctionnement est questionné** : il s'agit de travailler de façon cohérente et homogène avec tous les établissements, de mettre en place

des procédures communes pour toutes les composantes des activités (comptabilité, reporting, Ressources humaines, suivi des activités...), d'adapter les systèmes informatiques à cette croissance et de créer les structures de contrôle interne permanent indispensables. De même la question de la centralisation complète ou par secteur géographique se pose, ainsi que l'articulation, entre direction exécutive et conseil d'administration, et donc les statuts de l'association. Sur tous ces sujets, le CA a décidé de travailler avec l'aide d'un cabinet d'avocats spécialisé pendant les 6 prochains mois pour décider des modifications à apporter début 2018 au maximum.

4. Le GIE et la SCI dont la création avaient semblé nécessaires à la mise en place du plan stratégique et à la participation de France Horizon à ad hoc, collectif d'associations ou entreprises de l'économie sociale et solidaire aux métiers complémentaires en vue d'apporter des réponses concrètes dans tous les domaines liés à l'accueil-réinsertion, seront prochainement mis en sommeil ou dissous : ils ne se révèlent pas adaptés aux problématiques du développement de France Horizon et par ailleurs **l'association a décidé de se retirer formellement de ce collectif**, ce qui ne l'empêche pas de continuer à travailler avec certains de ses membres dans le cadre de l'insertion par exemple.

France Horizon fait face aux difficultés classiques de croissance d'une organisation, qui doit passer d'un mode de gestion globale, parfois encore un peu artisanal sous certains aspects, au fonctionnement plus professionnel d'une grande « entreprise » à caractère social dont la spécificité doit en même temps être préservée : valeurs, pratiques, dialogue social, ...

Français du monde participe à ce travail et à cette réflexion par le biais de sa représentante au CA de France Horizon.

Marie-Pascale Avignon-Vernet