



Coallia
2015

coallia⁷

pour l'insertion, vers l'autonomie



Ce pourrait être moi, vous, ou l'un de vos proches...

« Les publics de Coallia* ont beaucoup évolué. Les migrants sont toujours là. Ils côtoient les demandeurs d'asile, les personnes en situation de rupture sociale, les familles en détresse, les exclus. Coallia a aussi fait une place aux personnes âgées dépendantes et aux personnes handicapées.

Ce pourrait être moi, vous, ou l'un de vos proches. Personne ne peut se croire à l'abri d'un accident de la vie.

Ces publics, Coallia les accueille, les accompagne et leur propose une place dans la société. Ou plutôt une voie : celle de l'insertion.

C'est bien dans cet esprit d'entraide et, osons le mot, d'humanisme, que nous avons créé, il y a cinquante ans, l'Aftam »*

Stéphane Hessel, président-fondateur de l'Aftam

* À l'occasion de son cinquantième anniversaire, l'Aftam a pris le nom de Coallia



Sommaire

ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL 2

COALLIA EN BREF 4

Chiffres clés	6
Un demi-siècle d'engagement social	7
Coallia, au service des plus vulnérables	8
Quelques temps forts en 2015	10

COALLIA, ACTEUR MAJEUR DE L'INSERTION SOCIALE 12

Logement accompagné	14
Hébergement social	18
Troisième âge et handicap	22
Promotion sociale	25
Restauration sociale	26
Codéveloppement	27

COALLIA : AMBITION ET PRAGMATISME 28

Anticiper	30
Valoriser	32
Développer	34
Promouvoir	36
Coopérer	37

COALLIA : DES FAITS, DES CHIFFRES 38

Organigramme juridique	40
Conseil d'administration	41
Organigramme fonctionnel	42
Partenariats	43
Publics accompagnés et dispositifs	44
Capacités par métier	45
Ressources humaines	46
Faits marquants de 2015	47
Glossaire	48

Vers un nouveau

• Coallia est engagée au service des plus démunis depuis plus de 50 ans. Comment le groupe se positionne-t-il par rapport aux autres acteurs de l'économie sociale ?

Patrick Laporte: Avec un volume d'activité de 250 millions d'euros, nous sommes aujourd'hui l'un des premiers groupes de l'économie sociale et solidaire. Dans l'ADN de Coallia, il y a d'abord l'humanisme et la solidarité : depuis un demi-siècle nous sommes investis au service des populations les plus vulnérables. Nous les prenons en charge et les accompagnons vers l'insertion et l'autonomie. Plus de 30 000 personnes bénéficient de nos prestations : des travailleurs migrants, des réfugiés, des personnes économiquement et socialement fragilisées, ainsi que des personnes âgées ou handicapées. 3 000 collaborateurs de Coallia sont à leurs côtés, 7 jours sur 7. Avec un professionnalisme et un dévouement qui sont le socle de notre identité. Nous sommes un groupe associatif, à but non lucratif : toutes nos ressources sont investies dans le mieux-être des personnes que nous accompagnons. Pour autant, nous sommes aussi une entreprise qui doit veiller à sa rentabilité et au meilleur emploi des deniers publics. Cette capacité à conjuguer valeurs humaines et impératifs gestionnaires est l'une des marques de fabrique de Coallia.

• De quelle façon l'évolution de votre environnement impacte-t-elle votre activité ?

Franck Calderini: Nous avons d'abord à résoudre la difficile équation qui résulte de l'augmentation très forte de la demande sociale et du renchérissement de nos missions du fait de leur complexification croissante et, d'autre part, d'une attrition des financements publics, de leurs modalités très contraignantes et, souvent, de leur inadaptation aux besoins du terrain. Trop souvent, par exemple, les financements sont fléchés vers l'urgence alors que nous privilégions la qualité et le long terme. Nous constatons aussi l'accélération de la recomposition du secteur social qui nous expose à la concurrence accrue d'acteurs à but lucratif ou non. Cette recomposition, d'ailleurs encouragée par les pouvoirs publics, porte aussi en soi des opportunités : les difficultés de financement fragilisent nombre d'associations qui ont alors besoin de s'adosser à des structures plus robustes. Dans la mesure où les activités de ces organisations sont en synergie avec les nôtres, nous devons être prêts à réaliser de tels rapprochements.

• L'année passée a été très active pour Coallia. Quelles réalisations majeures marquent cet exercice ?

Patrick Laporte: En 2015, nous avons continué à renforcer nos capacités. Ainsi, pour le logement accompagné des

travailleurs migrants, nous substituons aux foyers vieillissants et inadaptés aux besoins actuels, des résidences sociales offrant des logements autonomes et plus confortables. Notre plan de transformation des foyers, est aujourd'hui achevé à 80 %. L'an passé, nous avons ouvert plusieurs établissements et lancé pas moins de 8 opérations représentant 1 210 logements. Nous avons également construit des résidences sociales et des pensions de familles. Le médico-social n'a pas été en reste, avec plusieurs opérations importantes, notamment l'ouverture, à Saint-Étienne, de l'Établissement d'hébergement des personnes âgées dépendantes (Ehpad) Stéphane Hessel, et l'extension de celui de la Grande-Paroisse, en Seine-et-Marne. Enfin notre nouvelle filiale, *Soleils et Papilles*, dédiée à la restauration sociale, a ouvert ses deux premiers restaurants, à Paris. Coallia a aussi poursuivi son action à l'international, soutenant 9 projets de codéveloppement en Afrique, principalement au Mali et au Sénégal.

Franck Calderini: Nous avons également effectué un gros travail d'amélioration de notre gouvernance, de notre organisation, de nos outils et de notre fonctionnement. C'est une vraie transformation de Coallia qui est engagée. Sur un mode participatif, avec par exemple la création d'un « Cercle des managers », et avec une volonté forte de moderniser notre gestion. 34 « chantiers stratégiques » ont été conduits ou lancés. Des investissements de productivité ont été engagés. L'effort de formation des personnels s'est poursuivi. Nous avons enfin finalisé, fin 2015, notre plan à moyen terme qui fixe le cap et fournit les instruments de pilotage de notre développement pour les 5 ans à venir.

• Malgré tout, 2015 se solde par des résultats financiers décevants. Quelles mesures avez-vous prises pour en revenir à une situation plus satisfaisante ?

Patrick Laporte: D'abord la vocation d'une association sociale n'est pas de faire du profit : nous n'avons pas de cours de Bourse à soutenir, ni de dividendes à verser ! Cela dit, les résultats de 2015, c'est vrai, ne sont pas satisfaisants. Nous avons trois points de préoccupation : dans les résidences pour travailleurs migrants, la suroccupation et la surconsommation des fluides engendrent d'importants surcoûts. Nos activités de formation, développées au bénéfice des publics les moins qualifiés, ont été plus déficitaires que prévu. Et, enfin, l'accompagnement médico-social des personnes âgées peine à trouver son équilibre. C'est un métier à haute intensité de main-d'œuvre, donc très coûteux, et qui, pour ce qui est du secteur conventionné, est soumis à un régime de financement inadapté. Plus fondamentalement, et au-delà d'éléments conjoncturels non récurrents, nous avons



Patrick Laporte, président.

modèle de développement !

à « digérer » une croissance qui a été très rapide, trop rapide, ces dernières années. Cette croissance repose sur des investissements lourds. Très consommatrice de fonds propres, elle pèse évidemment sur notre rentabilité. Mais il faut mettre ces difficultés en perspective : globalement, le déficit des comptes consolidés du groupe Coallia est soutenable. Et l'importance et la qualité des actifs immobiliers de Coallia garantissent sa solidité et sa pérennité. Pour autant, nous devons rester vigilants et agir avec détermination. C'est ce que nous faisons.

« Conjuguer valeurs humaines et impératifs gestionnaires »

Franck Calderini: Le premier point de vigilance est l'optimisation de nos activités. Dans le logement accompagné des travailleurs migrants, nous accentuons nos efforts en matière de lutte contre la suroccupation, les surconsommations, les impayés et les activités informelles : par des moyens juridiques, en militant pour un aménagement du cadre législatif de cette activité ; et par des moyens matériels, avec, par exemple, la pose de compteurs individuels, la dématérialisation des paiements et l'offre d'une alternative légale de restauration à bas coûts. Pour ce qui concerne la formation, nous travaillons à un redéploiement de notre dispositif. Et, dans l'accompagnement médico-social, la création d'une nouvelle filiale, *Coallia Solidaire*, appelée à regrouper la plupart de nos Ehpad, permettra de réduire les charges d'exploitation, en alignant le statut des personnels sur le droit commun, et d'optimiser les recettes grâce à un déconventionnement partiel des lits. En second lieu, les chantiers d'amélioration des fonctions centrales (système d'information, contrôle de gestion, achats, etc.) commencent à porter leurs fruits. Par ailleurs la finalisation de notre Plan stratégique du patrimoine permettra des économies sur l'utilisation et l'entretien de nos bâtiments et une gestion plus stratégique de nos actifs. Enfin, sans actionnaires capitalistiques, nous ne pouvons pas soutenir indéfiniment un rythme de croissance à 2 chiffres. Il nous faut ralentir. Notre plan d'investissement reste ambitieux, avec 300 millions d'euros programmés jusqu'en 2020. Mais ces investissements seront plus sélectifs et leur programmation revue. De la combinaison de ces mesures nous attendons le retour à un meilleur équilibre des comptes, mais aussi la capacité de dégager de nouvelles marges de manœuvre nous permettant de saisir les opportunités intéressantes se présentant à nous.



Franck Calderini, directeur général.

• « Convergence 2020 », votre plan à moyen terme, définit la stratégie du groupe pour les cinq années à venir. Quels en sont les axes principaux ?

Patrick Laporte: La projection à 5 ans qui résulte de ce PMT repose sur une analyse sans concessions de nos forces et de nos faiblesses dans l'environnement concurrentiel qui est le nôtre. Nous avons recherché le meilleur équilibre entre la poursuite de notre développement au service des plus démunis et la nécessité impérative d'assurer la rentabilité de notre activité pour en garantir la pérennité. Cela passe notamment par toutes les mesures que Franck vient de rappeler : à court terme, l'enjeu est de conforter l'existant pour le rendre encore plus performant. Mais, au-delà, c'est une vision différente de notre développement que nous voulons mettre en œuvre, plus pragmatique, plus « opportuniste », au bon sens du terme. Coallia est appelée à devenir plus gestionnaire que propriétaire. Ce qui compte, ce n'est pas d'accumuler des milliers de mètres carrés ! C'est de disposer, quitte à les louer ou à les exploiter pour le compte d'autres bailleurs sociaux, des équipements indispensables à l'exercice de nos missions.

Franck Calderini: Dans cette logique, nous n'avons pas forcément vocation à conserver 100 % de la propriété de tous nos actifs. Dans certains cas, nous pouvons avoir intérêt à nous ouvrir, tout en restant majoritaires, à des partenariats financiers avec des opérateurs de l'économie sociale partageant nos valeurs et nos objectifs. Par ailleurs, nous souhaitons multiplier les partenariats opérationnels avec d'autres acteurs associatifs avec lesquels des synergies intéressantes peuvent être obtenues. C'est à cet effet que nous avons créé le réseau *Coallia Solidaire*. Nous voulons également ouvrir davantage Coallia sur son environnement et, au-delà, vers le grand public dont nous avons besoin pour soutenir nos

actions. Enfin, nous souhaitons engager Coallia, de façon plus globale, dans une démarche RSE dont les prémices ont été posées, en 2013, dans notre Plan d'entreprise associative (PEA).

• En 2020, au terme de ce processus de transformation, à quoi le groupe Coallia devrait-il ressembler ?

Patrick Laporte: 2020, ce n'est pas un terme, c'est une étape. Et c'est demain ! Dans ce court délai, notre ambition est de rendre Coallia plus solide, plus agile, plus investie encore dans le qualitatif. Plus encore qu'aujourd'hui, Coallia, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, doit être une référence incontournable, mieux connue et reconnue, au cœur d'un réseau associatif puissant dont nous souhaitons être l'inspirateur et le moteur.





Coallia en bref

Chiffres clés

Un demi-siècle d'engagement social

Coallia au service des plus vulnérables

Quelques temps forts

Chiffres clés

Coallia est un acteur national majeur pour l'accompagnement des publics fragilisés et l'insertion sociale

Notre raison d'être

Proposer aux publics en difficulté ou en situation d'urgence des structures d'accueil (hébergement temporaire et logement) et des dispositifs de soutien (services médico-sociaux, accompagnement social, formation...), favorisant le retour à l'autonomie et l'insertion sociale.

Notre identité

Groupe associatif de l'économie sociale et solidaire Coallia fonde son action sur des valeurs d'ouverture, de respects et d'autonomie, au service des personnes pour qui elle s'engage. Elle entend concilier ses valeurs humanistes avec des principes d'action répondant aux exigences d'une gestion innovante et rigoureuse.

Notre ambition

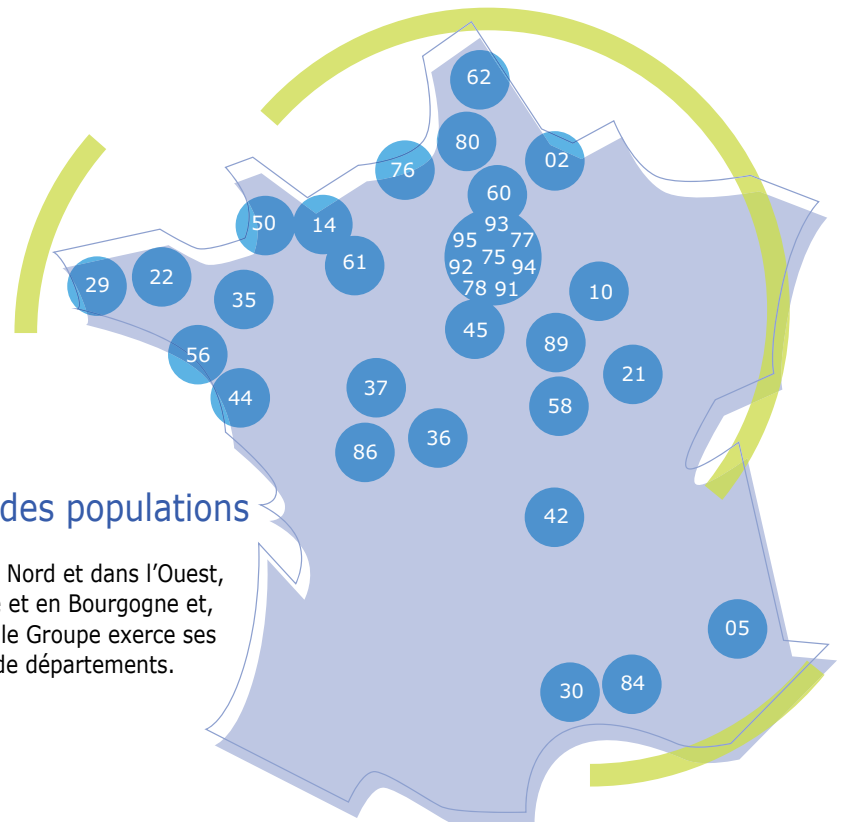
Conforter le développement de Coallia au service d'un modèle social contribuant à la protection, à l'élévation et à la dignité des personnes les plus vulnérables. Elle est de faire de notre groupe le référent national en matière de logement et d'accompagnement des publics en difficulté ou en détresse.

Au plus près des territoires et des populations

Fortement implantée en Île-de-France, dans le Nord et dans l'Ouest, Coallia a développé ses activités dans le Centre et en Bourgogne et, plus récemment, dans le Sud-Est. Aujourd'hui, le Groupe exerce ses quatre métiers principaux, dans une trentaine de départements.

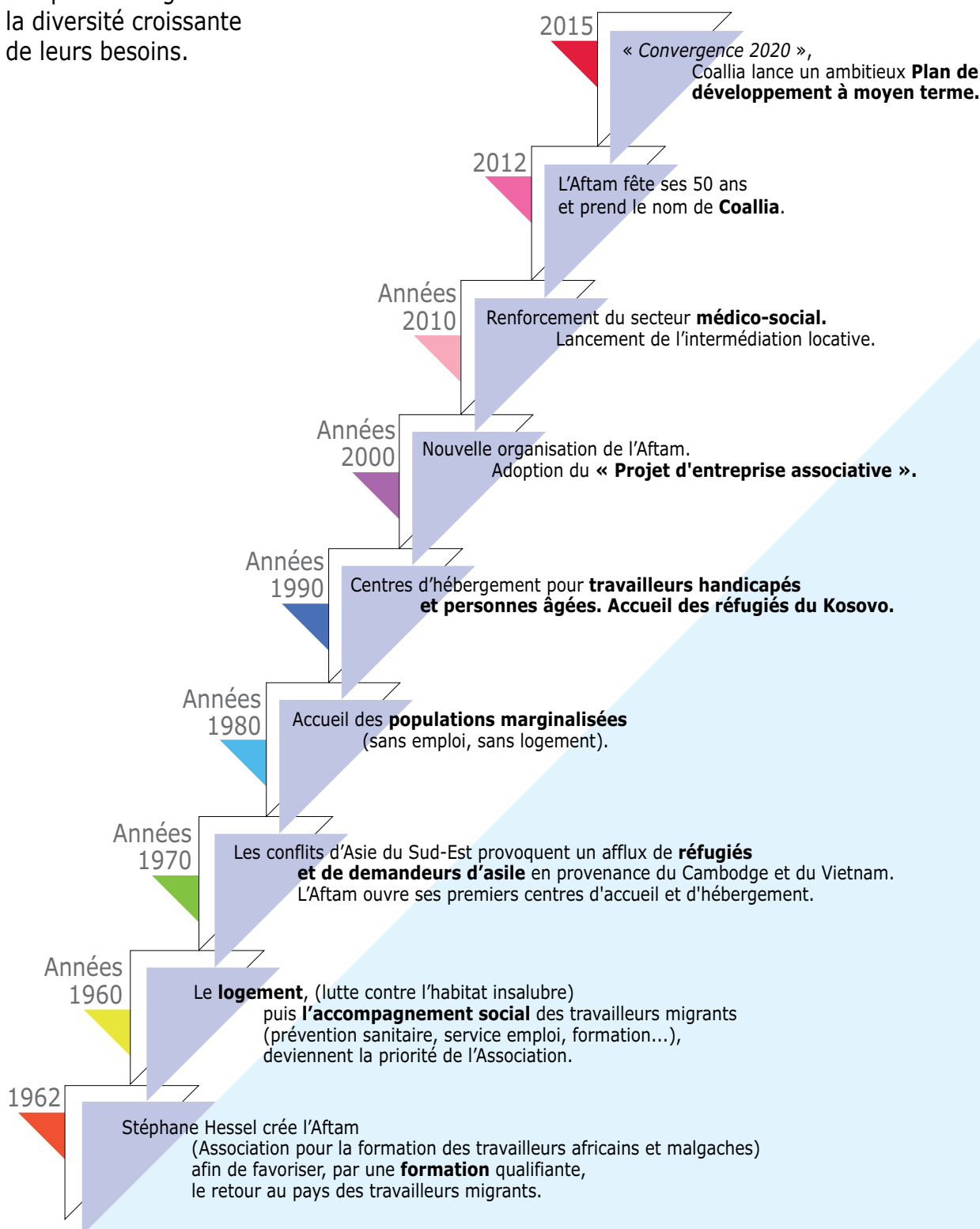
- 30 000 places de logement ou d'hébergement
- 1 860 bénéficiaires de prestations médico-sociales
- 385 350 heures de formation, pour 7 360 stagiaires
- 288 établissements dans 33 départements
- 3 000 collaborateurs
- 250 millions d'euros de produit d'activité

* Chiffres à fin 2015 (hors réseau Coallia Soleil)



Un demi-siècle d'engagement social

Dans un contexte marqué par de profondes mutations économiques, sociales et internationales (flux migratoires), Coallia n'a cessé d'élargir le champ de son action pour faire face à la multiplication des publics fragilisés et à la diversité croissante de leurs besoins.



Coallia au service des plus vulnérables

Par le logement, l'hébergement et l'accompagnement social, l'accueil et les soins aux personnes âgées ou handicapées, la formation des travailleurs les moins qualifiés, Coallia œuvre pour la dignité, le retour à l'autonomie et l'insertion de dizaines de milliers de personnes en situation de vulnérabilité et de détresse sociale.

On trouvera page 44 la cartographie détaillée des publics et des dispositifs d'accompagnement.



Travailleurs migrants

Ce sont les premières populations à avoir été accompagnées (formation et hébergement) par Coallia. Aujourd'hui, ils sont pour les trois quarts d'entre eux originaires de l'Afrique subsaharienne (57 %) et du Maghreb (18 %). Une majorité d'entre eux forme une population vieillissante (retraîtée pour une large part), pour qui le retour définitif au pays ne constitue plus un projet.



Publics fragilisés, personnes en situation d'exclusion

Composés de personnes en difficulté, ce sont par exemple des mères isolées et vulnérables, ou des jeunes travailleurs aux ressources insuffisantes que nous hébergeons dans nos résidences sociales. Certains jeunes, en grande difficulté et en situation d'urgence se voient aussi proposer des solutions adaptées dans le cadre de centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). Aux plus démunis tels que les sans-abri, nous proposons aussi des dispositifs d'attente ou, pour ceux qui se sont stabilisés sans pouvoir cependant envisager une réinsertion complète, des solutions plus pérennes (pensions de famille).



Réfugiés et demandeurs d'asile

Coallia assure l'hébergement des demandeurs d'asile depuis les années 1970. À l'époque, il s'agissait essentiellement de réfugiés en provenance d'Amérique latine et d'Asie du Sud-Est. En 2015, 21 % étaient originaires de la République démocratique du Congo, 10 % de Russie, 7 % du Kosovo, 6 % du Nigéria, 5 % de Géorgie. Coallia joue également un rôle important dans l'accueil des réfugiés syriens, soit, en 2015, 60 % du contingent accepté par la France.



Personnes âgées

Dépendantes ou non, ces personnes sont de plus en plus nombreuses en raison du vieillissement de la population. L'enjeu pour Coallia est d'apporter à chacune des prestations personnalisées en développant une activité médico-sociale adaptée aux besoins individuels, déployée dans des établissements d'hébergement ou dans le cadre des accueils de jour et de l'aide à domicile. Coallia développe également des activités de soutien aux aidants dans le cadre de la prise en charge familiale.



Personnes en situation de handicap

La loi du 11 février 2005 tend à promouvoir l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap. Dans cette perspective, Coallia propose des dispositifs variés, adaptables à chaque individu : centres de vie, foyers d'accueil médicalisés, maisons d'accueil spécialisées, accueils temporaires de jour, services à domicile, pour une population numériquement stable mais dont les besoins restent importants.



Personnes peu ou pas qualifiées et en difficulté d'insertion professionnelle

En cohérence avec sa mission d'accompagnement en vue de l'insertion, Coallia concentre son offre de formation sur les publics les moins bien armés : demandeurs d'emploi et actifs des premiers niveaux de qualification. Avec pour objectif premier d'accroître leur maîtrise linguistique et de développer leur employabilité.

Coallia en bref



Réhabiliter

FÉVRIER

Inauguration de la résidence sociale Les Arbustes

Améliorer le cadre de vie, c'est l'objet de cette nouvelle résidence. Construite à Paris dans le 14^e arrondissement elle propose aux travailleurs migrants 156 logements autonomes de grande qualité, des espaces collectifs ainsi qu'un restaurant social. 18 mois de travaux, pour un investissement de 10 millions d'euros. Un exemple représentatif de requalification d'un établissement ancien dans le cadre du Plan de transformation des foyers de travailleurs migrants.



Coopérer

SEPTEMBRE

Signature d'une convention entre Coallia et Habitat en régions

Le partenariat entre Coallia et Habitat en Régions, se fonde sur la complémentarité des deux entités qui s'engagent à mutualiser leurs compétences autour de réalisations spécifiques. Coallia propose ainsi d'apporter aux membres du réseau Habitat en Régions ses savoir-faire en termes de logement, d'accueil médico-social et d'accompagnement des personnes fragilisées.



Nourrir

AVRIL

Lancement de Soleils et Papilles

Alternative aux cuisines informelles appelées à disparaître des résidences, Soleils et Papilles est une chaîne de restaurants sociaux créée par Coallia en 2015, avec l'ouverture de deux établissements à Paris, ceux des Muriers et des Arbustes. Une offre de repas de qualité à prix très bas, proposée aux résidents de Coallia mais aussi aux voisins non-résidents, afin de promouvoir la mixité sociale.



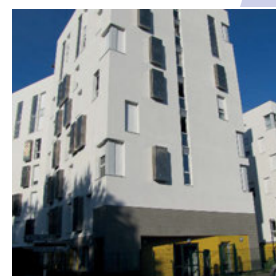
Gérer

NOVEMBRE

Élaboration de Convergence 2020

Convergence 2020 est le plan à moyen terme de Coallia déterminant la stratégie du Groupe pour les cinq années à venir. À partir d'un diagnostic complet sur les activités et leur environnement, le PMT définit des scénarios d'adaptation et pose les jalons d'un nouveau modèle de développement.

Issues des travaux préparatoires du PMT, deux nouvelles entités juridiques complètent l'organisation de Coallia : *Coallia Solidaire*, filiale dédiée au développement du médico-social et le *Fonds de dotation Stéphane Hessel* qui a vocation à susciter la générosité publique et à en gérer les fruits.



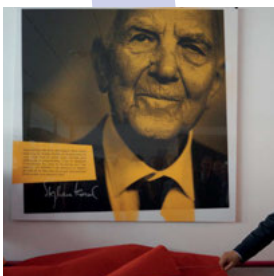
Héberger

MAI

Ouverture de la résidence sociale Promontoire à Noisy-le-Grand (Seine-Saint-Denis)

Issue du traitement du FTM de Noisy-le-Grand, cette résidence sociale comprend 150 logements. Elle s'adresse aux anciens résidents du foyer et aux personnes rencontrant des difficultés d'accès au logement de droit commun.

quelques temps forts



Accompagner

JUIN

Inauguration de l'EHPAD Stéphane Hessel à Saint-Étienne

Offrant 102 chambres pour malades d'Alzheimer et personnes âgées dépendantes, l'établissement comporte des ateliers, des espaces de vie, de détente et de bains, des salles de gymnastique douce, un jardin protégé, un pôle de soins adaptés, des salles de kinésithérapie, propices à des thérapies et à un accompagnement non-médicamenteux.



Investir

AOÛT

Lancement du chantier de Nogent-sur-Marne

Le 22 juillet a commencé la construction de la résidence sociale de Nogent-sur-Marne (Val-de-Marne). En 2017, cette résidence offrira 160 logements dédiés à l'hébergement de jeunes en apprentissage ou en alternance.

Ce nouvel établissement représente un investissement de 11,5 millions d'euros. Au total, Coallia prévoit d'investir jusqu'en 2020, plus de 300 millions d'euros. Un effort important, nécessaire pour assurer le renouvellement du parc immobilier (notamment dans le cadre du Plan de transformation des foyers de travailleurs migrants) et pour accroître ses capacités en réponse à l'augmentation des besoins sociaux.

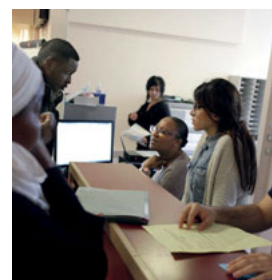


Manager

DÉCEMBRE

Création du Cercle des Managers de Coallia

Coallia souhaite fonder son développement sur un management participatif associant les personnels à la conduite des changements nécessaires. En 2013, l'élaboration du Projet d'Entreprise Associative (PEA) s'était appuyé sur une large participation des personnels. Le Cercle des Managers, créé fin 2015 s'inscrit dans cette vision : il est le lieu d'échanges d'information, de réflexion et de concertation périodiques entre la direction générale et les responsables du siège et des activités en région.



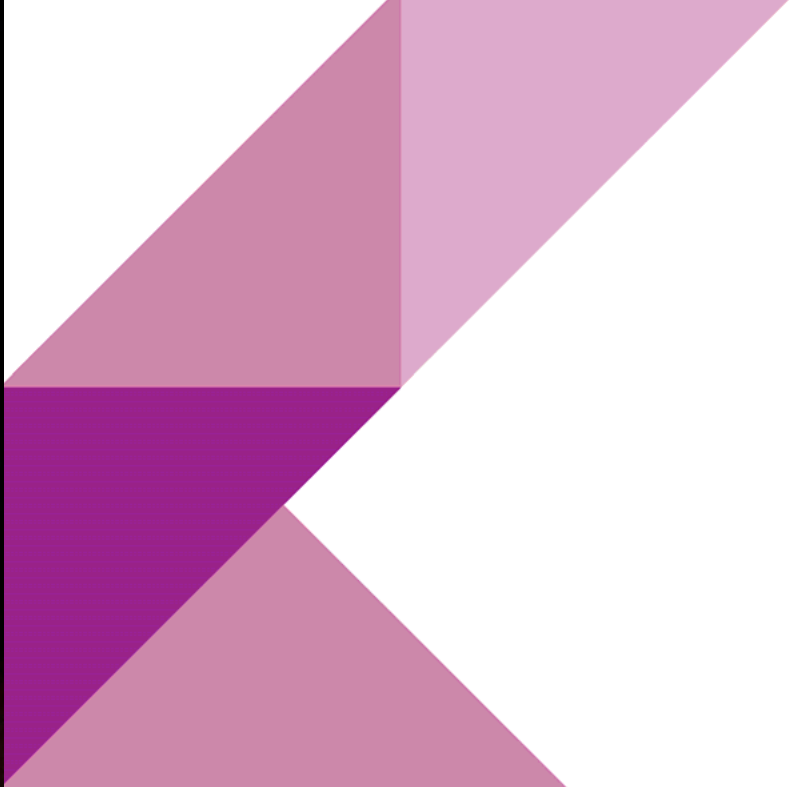
Accueillir

DÉCEMBRE

Ouverture du CADA de Oissel (Seine-Maritime)

Centres d'accueil pour demandeurs d'asile, les CADA sont des lieux d'hébergement provisoire offrant aux demandeurs d'asile un accompagnement médical, social et juridique durant la procédure d'instruction de leur dossier par les services de l'OFPA (Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides). La résidence de Oissel, entièrement neuve, comporte 110 logements.





Coallia acteur majeur de l'insertion sociale

Logement accompagné
Hébergement social
Troisième âge et handicap
Promotion sociale
Restauration sociale
Codéveloppement

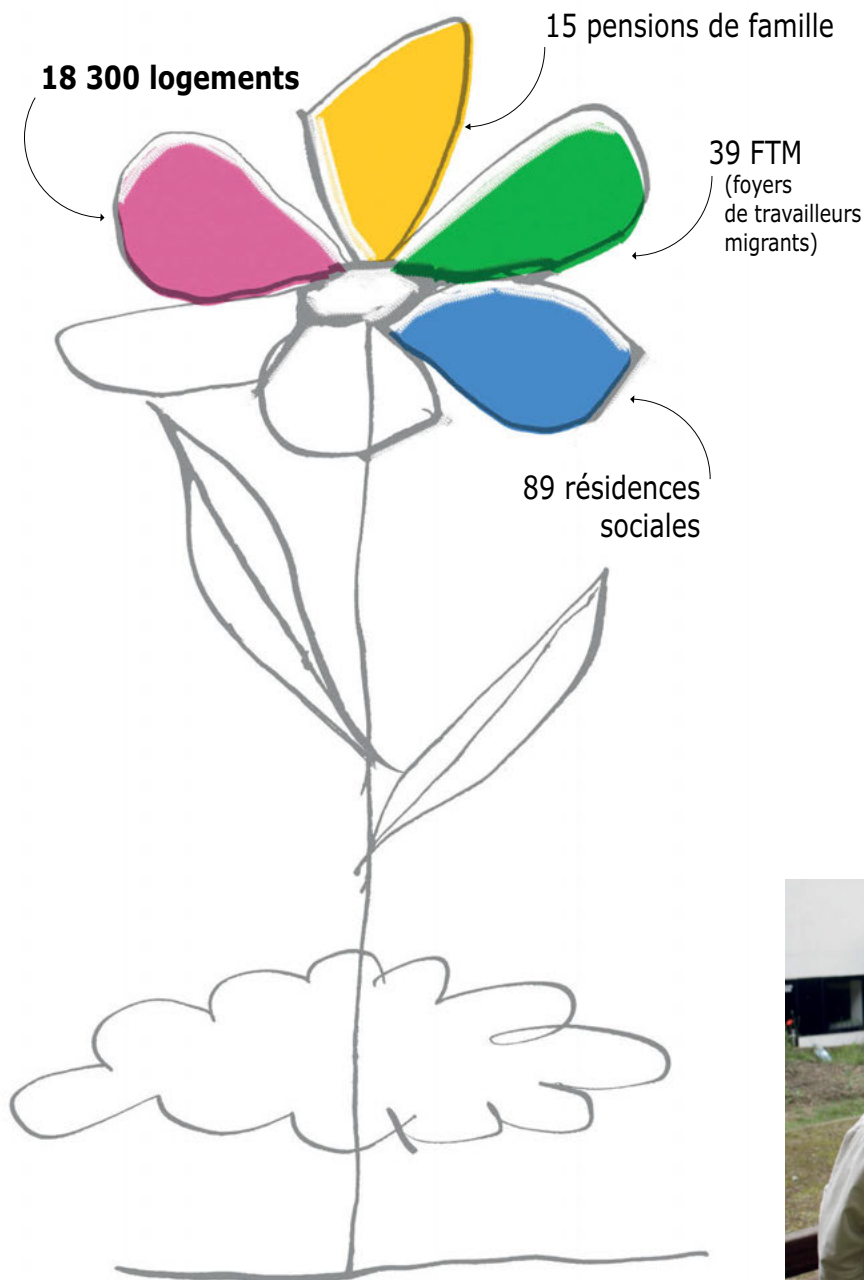
Logement accompagné pour l'insertion des travailleurs migrants et des personnes fragilisées

Un logement décent à loyer très modeste et un accompagnement personnalisé, c'est ce que propose Coallia aux personnes les plus démunies en vue de leur accès à l'autonomie. Avec 18 300 places, Coallia est un acteur national majeur dans cette activité.

Foyers, résidences sociales, pensions de famille, les différents types de logement accompagné sont ouverts à ceux pour qui l'accès au logement présente des difficultés quasi insurmontables : travailleurs migrants, jeunes actifs paupérisés, parents isolés, personnes marginalisées, etc. À ces publics fragilisés, Coallia propose des logements confortables et autonomes adossés à des lieux de vie collective et un accompagnement social par des professionnels pour favoriser l'insertion ou la réinsertion des intéressés.

Le plan de transformation des foyers de travailleurs migrants

Cœur de métier historique de Coallia les foyers de travailleurs migrants (FTM) étaient conçus au départ comme des solutions d'hébergement temporaire pour des travailleurs isolés majoritairement issus d'anciennes colonies françaises. D'un confort souvent élémentaire, ces modes d'habitat où prime le collectif se révèlent de moins en moins adaptés aux normes de confort et aux exigences réglementaires actuelles. Engagé depuis plusieurs années, et réalisé aujourd'hui à 80 %,





le programme de requalification des foyers (PTFTM) a connu une nette intensification en 2015, avec le lancement de pas moins de huit opérations représentant 1210 logements pour un investissement de plus de 86 millions d'euros, à Paris, dans les 13^e, au Havre (résidence sociale *Brindeau*); et à Montreuil, avec l'ouverture de la résidence des Hayeps, l'une des résidences sociales construites ou à construire en remplacement de l'emblématique foyer *Barra*.

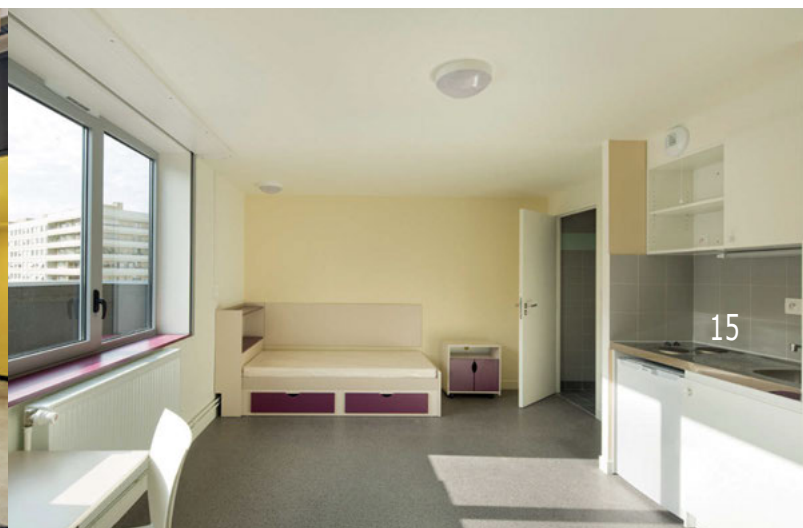
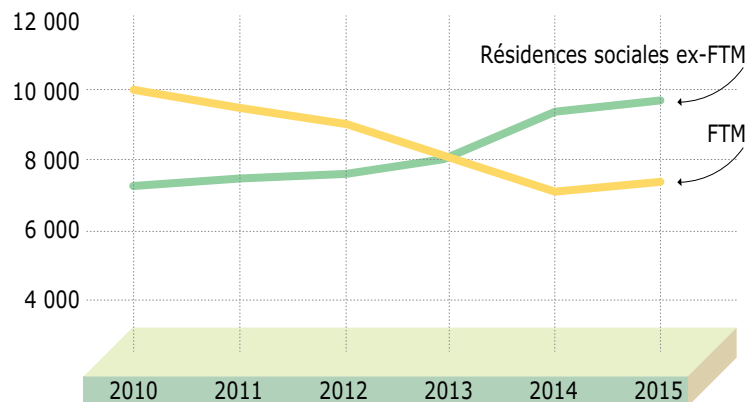
À l'horizon 2020, à l'achèvement du plan de traitement des foyers de travailleurs migrants (PTFTM), tous les foyers auront cédé la place à des résidences sociales issues de la réhabilitation des locaux anciens ou de constructions neuves, telles que celles qui ont été mises en service cette année, à Noisy-le-Grand (résidences *Van Gogh* et *Promontoire*, ou dans le 13^e arrondissement de Paris, boulevard Vincent Auriol).

Au total, FTM et FTM reconvertis en résidences sociales représentent une capacité d'accueil de 16 492 places. Toutefois les pratiques de

suroccupation engendrent un dépassement permanent et très significatif de cette capacité théorique.



Évolution du nombre des logements en FTM et en résidences sociales



Coallia acteur majeur de l'insertion sociale



→ Les résidences sociales : la dynamique des parcours résidentiels

Apparues dans les années 1990, dans le cadre de la législation sur le droit au logement, les résidences sociales apportent une significative montée en qualité dans les dispositifs d'habitat social accompagné. Constituées de logements meublés autonomes (cuisine et sanitaires individuels), adossés à des espaces communs, elles sont encore, pour la plupart (90 %) issues de la reconversion d'anciens FTM. Mais un nombre croissant d'entre elles résulte de programmes nouveaux. Avec 11 157 logements, elles forment un parc de 89 établissements, en forte progression (+ 40 % en 5 ans) : établissements dédiés à l'hébergement des travailleurs migrants, de personnes en difficultés d'insertion ou à un public de jeunes adultes en situation de précarité. C'est ainsi que 2015 a vu la création, ou la transformation, d'établissements réservés aux jeunes actifs et alternants, à Nogent-sur-Marne, Val de Marne (160 logements, avec la participation de l'Infa), à Vertou, Loire Atlantique (97 places, en partenariat

avec ICF), et à Nevers, Nièvre (80 places). Cependant, le développement, pourtant si nécessaire, de ces résidences pour jeunes se heurte à la raréfaction des financements publics, au difficile accès foncier et, parfois, aux réticences, voire au refus, de certains élus d'accueillir ce type d'établissement dans leur commune.

Les pensions de familles : loger et accompagner les plus vulnérables

Ouvertes aux plus fragiles des exclus, à ceux pour lesquels la précarité se conjugue trop souvent avec l'isolement, les pensions de familles sont une catégorie à part au sein des dispositifs de logement accompagné. Elles proposent, de façon pérenne, aux personnes concernées, un « chez soi », dans un cadre convivial et chaleureux, et un accompagnement de proximité. En 2015, Coallia gérait 15 pensions de familles, soit 366 logements, dont un quart en Île-de-France. Cette année a été marquée notamment par l'ouverture des établissements d'Avalon, dans l'Yonne et de Péronne, dans la Somme. Elle a connu également le démarrage des

travaux de la pension de famille de Montataire (Oise), et de la relocalisation de celle de Maisons-Alfort (Val-de-Marne).

La diversité des personnes accompagnées

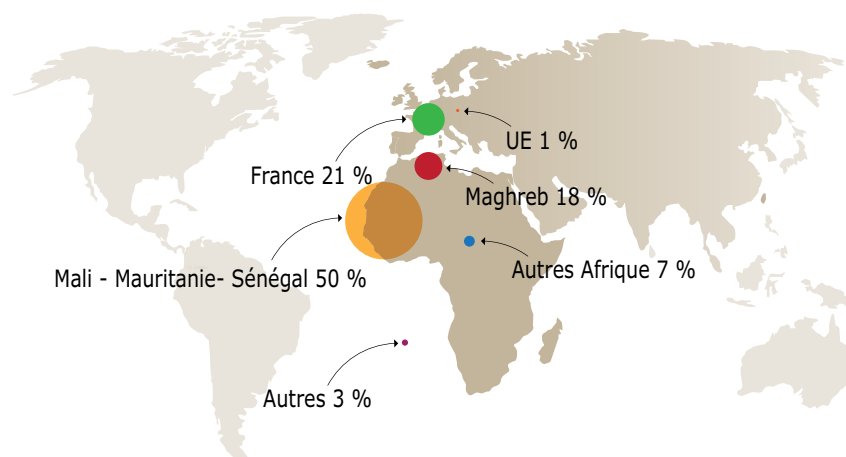
Héritage de l'histoire de Coallia, les travailleurs migrants, représentent une très forte proportion (90 %) des personnes accueillies au sein de nos foyers et résidences sociales. Les deux tiers d'entre eux sont originaires du Maghreb (18 %) ou d'Afrique subsaharienne (57 %), en particulier du Mali, du Sénégal et de Mauritanie. C'est une population essentiellement masculine et vieillissante (1/3 des résidents ont plus de 60 ans) pour laquelle le retour définitif au pays n'est plus une évidence. Ces caractéristiques ne sont pas sans conséquences sur le fonctionnement des établissements qui doivent notamment prendre en compte une culture généreuse de l'accueil et une organisation sociale pas toujours compatibles avec les nécessités de la gestion et les obligations réglementaires qui pèsent sur les gestionnaires. Suroccupation des locaux, surconsommation des fluides,



usure précoce des équipements, persistance d'activités informelles (restauration, commerces...): autant de pratiques qui pèsent sur l'équilibre financier des établissements et mettent, trop souvent, en cause la sécurité des personnes et des biens. Cette situation ne se retrouve pas au sein d'autres établissements dédiés à l'accueil des publics fortement précarisés. Les résidences sociales *ex nihilo* hébergent une population majoritairement française (59 %), plus féminisée (un tiers des résidents sont des femmes) et beaucoup plus jeune (entre 25 et 45 ans pour plus de la moitié), les moins de 25 ans représentant 20 % des effectifs. Dans les pensions de famille les résidents sont très majoritairement masculins (80 %), français (84 %) et plutôt âgés.



Répartition des résidents par nationalité



Hébergement social

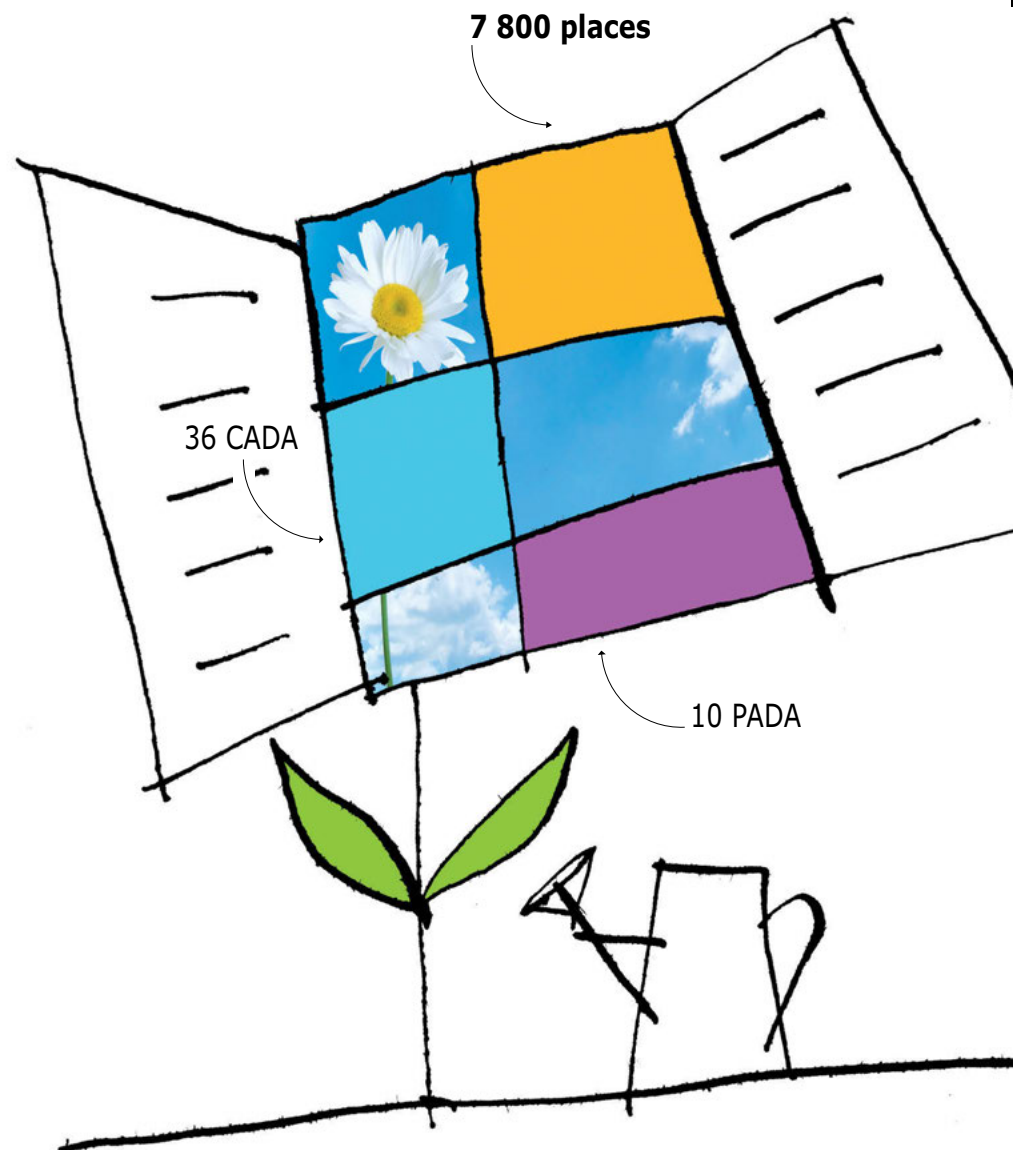
accueillir demandeurs d'asile et réfugiés,
traiter les situations d'urgence

Deuxième axe majeur d'intervention de Coallia : faire face aux besoins des demandeurs d'asile et des réfugiés¹ mais aussi des personnes en situation d'exclusion. 7 800 places sont réservées au traitement de ces situations d'urgence, auxquelles s'ajoute un parc de 688 logements Solibail pour plus de 2 000 bénéficiaires.

Premier acteur associatif du dispositif national d'accueil des demandeurs d'asile

La population des réfugiés et demandeurs d'asile est, on le sait, en augmentation rapide, grossie par les flux de réfugiés en provenance du Proche Orient ou d'Afrique fuyant les guerres et les persécutions. Autant de personnes déracinées dont il faut assurer la prise en charge, dans l'urgence et dans les meilleures conditions possibles.

S'agissant des demandeurs d'asile, Coallia les accompagne jusqu'à l'acceptation de leur demande, ou pour les demandeurs déboutés, jusqu'à leur départ de France. Coallia est sur tous les fronts du dispositif : premier accueil, évaluation de l'urgence, orientation, hébergement, suivi administratif, accompagnement social.



1. Réfugiés et demandeurs d'asile sont soumis à des statuts distincts : les premiers ont vocation, à la fin d'un délai réglementaire, à quitter les dispositifs d'accueil spécifiques pour être soumis au droit commun en termes de logement, de travail, de formation, etc. Les seconds sont pris en charge tout le temps de la procédure d'instruction de leur demande d'asile.



Pour la prise en charge des primo-arrivants, Coallia gère 3 plateformes d'accueil et d'orientation (PADA), en Bretagne, en Bourgogne et en Seine-Saint-Denis, ainsi que deux services de domiciliation dans les Yvelines et dans les Hauts-de-Seine. Face à l'afflux des demandeurs, et dans la logique de la loi du 29 juillet 2015 relative à l'asile, nous avons dû préparer l'ouverture (pour 2016) de 7 nouvelles PADA implantées dans les mêmes régions ainsi que dans la région Centre. À la fin 2015, notre groupe est devenu le principal opérateur du premier accueil des demandeurs d'asile en France.

Outre le suivi administratif des demandes d'asile, notre action vise à favoriser l'accès des intéressés aux ressources, aux soins et à l'hébergement ainsi que la scolarisation des enfants. Fer de lance de ce dispositif, 36 centres d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) offraient en 2015, 4 271 places (+ 15,5 % sur 2014) dont un tiers en Île-de-France, auxquelles s'ajoutent 19 établissements pour 1 575 autres places en centres HUDA et ATSA¹. Les cinq pays d'origine les plus représentés dans ces établissements sont la République démocratique du Congo, la Russie, le Kosovo, le Nigeria et la Géorgie ex aequo avec la Guinée-Conakry.

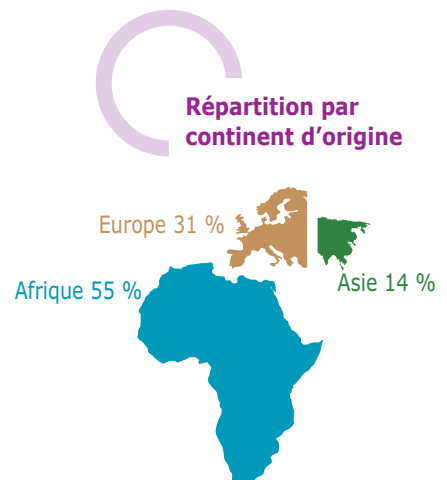
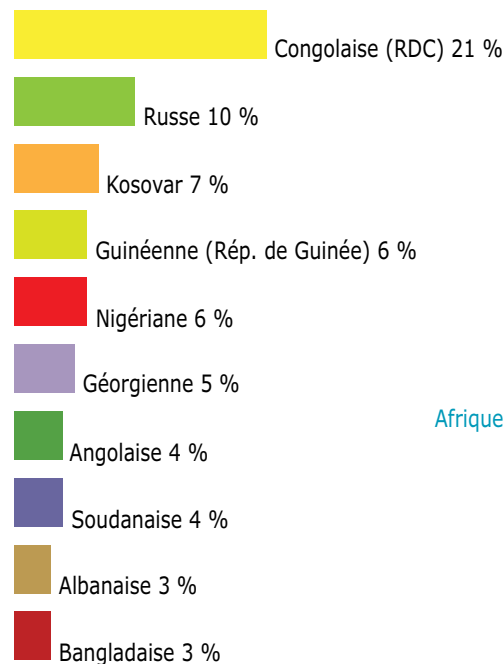
1. HUDA : Hébergement d'urgence des demandeurs d'asile. ATSA : Accueil temporaire service asile.

En complément, et dans le cadre de ses actions en faveur des personnes bénéficiant du statut de réfugié politique, Coallia gère 5 centres provisoires d'hébergement (CPH) à Orléans, Tours, Noyon, Amiens, et Rennes, pour une capacité de 209 places, soit 20 % du total de la capacité nationale.

Coallia est en outre fortement engagée dans le programme de réinstallation des réfugiés syriens qui ne cesse de monter en puissance. L'association a assuré pour sa part, entre mai 2014 et fin 2015, la prise en charge de 579 personnes, ayant transité par le Liban et la Jordanie, parfois par l'Égypte.



Demandeurs d'asile répartition par nationalité

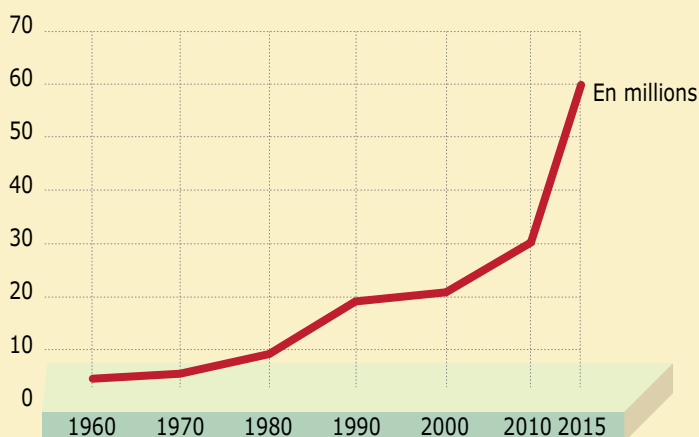


Coallia acteur majeur de l'insertion sociale



Réfugiés : une croissance fulgurante

Selon le HCR, il y avait dans le monde, en 2015, plus de 20 millions de réfugiés. Le nombre total des réfugiés et des personnes déplacées était de 60 millions, soit 2 fois plus qu'en 2010. Une croissance résultant de la multiplication des conflits locaux dans certains pays d'Afrique, du Moyen Orient et en Asie. Rien qu'en ce qui concerne la Syrie, on compte 4,2 millions de réfugiés. La France pour sa part accueillait, ces dernières années, en moyenne 310 000 réfugiés. Pour 2015, l'OFPPRA indique que 79 100 migrants, dont 5 000 Syriens, ont déposé une requête de protection (en hausse de 22 % sur 2014) 31,5 % des demandes ayant été acceptées.



Tous types de migrants : réfugiés, demandeurs d'asile, apatrides, déplacés au sein d'un pays, hors rapatriés (en millions).

Accompagner les personnes en situation d'exclusion

Au-delà des demandeurs d'asile, l'hébergement social s'adresse à l'ensemble des publics très vulnérables dont le nombre, dans un contexte social tendu, va croissant. Dans ce domaine, l'engagement de Coallia est effectif, sur le terrain, à chaque étape du parcours d'intégration : veille sociale, hébergement d'urgence, stabilisation, réinsertion. La fragilité des personnes accueillies nécessite le plus souvent une intervention pluridimensionnelle, matérielle, mais aussi affective, psychologique et sociale, qui est



La dynamique de l'intermédiation locative

L'enjeu final reste l'insertion des intéressés et leur retour au logement de droit commun. À cet effet, Coallia participe au programme d'intermédiation locative (Solibail en Île-de-France), financé par l'État et proposant, en sous-location, des logements du parc privé comme alternative à l'hébergement en hôtel ou dans une structure sociale. Associant gestion locative de proximité et accompagnement social des ménages concernés, l'action de Coallia portait, en 2015, sur 688 logements, au bénéfice de quelque 2 000 personnes, et devrait en compter plus de 800 en 2016. Dans le cadre de ce dispositif, nous avons ainsi accompagné, depuis 5 ans, 357 familles vers l'accès au logement de droit commun et la réinsertion.

conduite en collaboration avec les différents partenaires territoriaux, dans le cadre des SIAO, services intégrés dédiés à l'accueil et à l'orientation. Une démarche qui ne peut que s'inscrire dans la durée : l'accompagnement prend en moyenne plus de seize mois. En 2015 le dispositif d'hébergement comptait 794 places, en forte progression (+ 45 %) par rapport à 2014. Coallia se mobilise face à l'accroissement des besoins en créant des places nouvelles ou en sauvegardant des places existantes mais menacées de fermeture. C'est ainsi que, durant le dernier exercice, notre groupe a repris les activités de l'association ARSA dans l'Orne (114

places) ; Coallia a intégré l'association « Connaissance, Espoir, Savoir » et a également repris les 25 places du CHRS de Courbevoie appartenant à l'association ANEF 92. Nous avons enfin créé, dans les Yvelines, 40 places d'hébergement d'urgence, dans le cadre du plan de réduction du recours aux nuitées hôtelières



Troisième âge et handicap

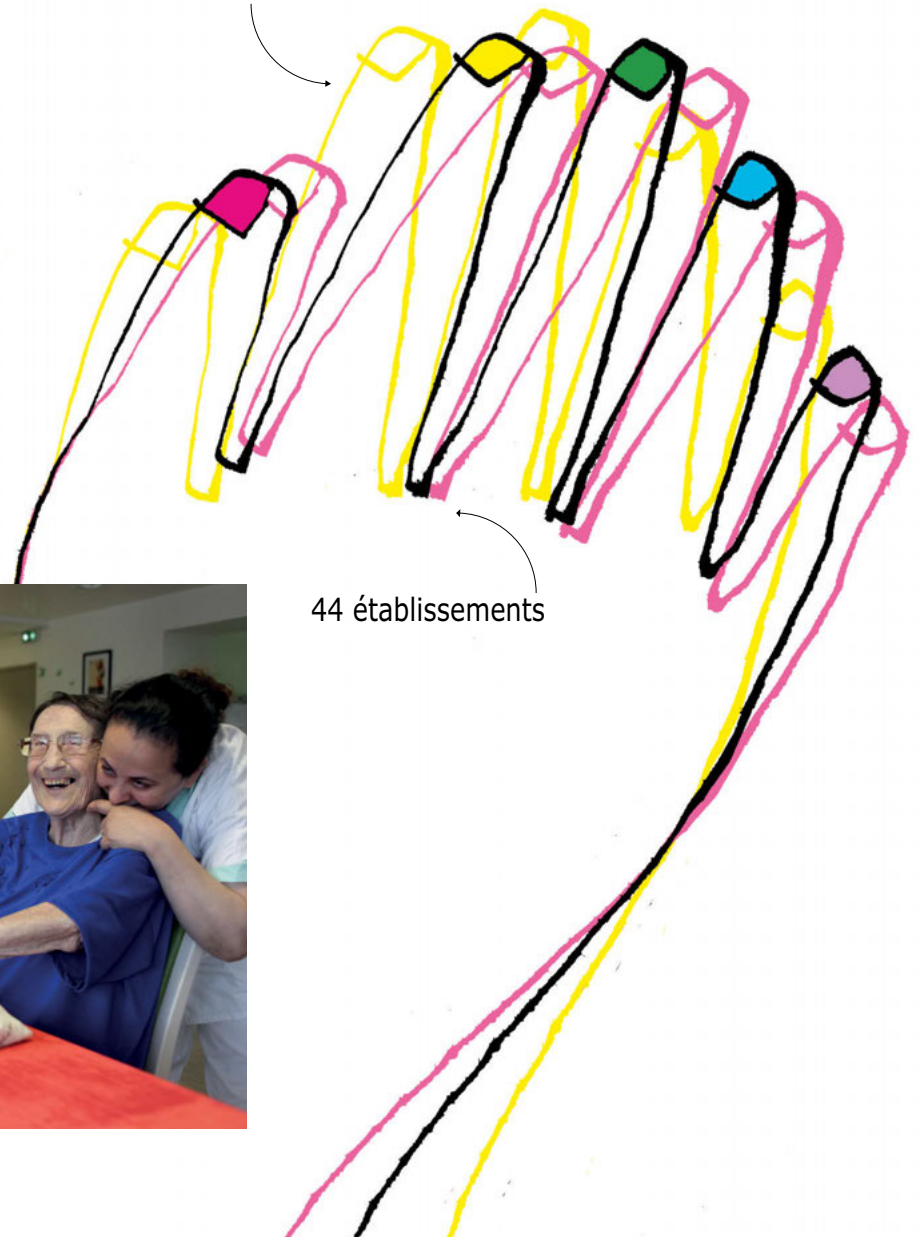
l'accompagnement médico-social

Personnes âgées ou en situation de handicap, l'enjeu du médico-social reste le même : organiser la prise en charge des personnes, leur fournir un hébergement, ou des services à domicile, et un accompagnement, propres à leur assurer des conditions de vie dignes et confortables. Un métier complexe, nécessitant des personnels qualifiés dont l'activité au quotidien s'articule autour de deux engagements : bienveillance et professionnalisme.

Un important réseau d'établissements, une palette de solutions personnalisées, une capacité à concevoir et à expérimenter des dispositifs innovants sont les atouts de Coallia dans l'exercice de ces missions. Un potentiel et une expertise reconnus, notamment par l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP) et l'Agence technique de l'information sur l'hospitalisation (ATIH) qui ont sollicité notre participation à leurs travaux respectifs. En 2015, Coallia disposait d'une

1 859 places

44 établissements



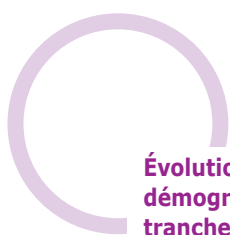


capacité de 1 859 lits et places au sein de 44 établissements et services. L'accompagnement médico-social repose encore essentiellement sur des formules d'hébergement complet (dans 75% des cas). Toutefois, pour mieux répondre aux attentes des personnes et de leur entourage, et en cohérence avec l'orientation des politiques publiques (loi du 29 décembre 2015 sur l'adaptation de la société au vieillissement), nous développons aussi des solutions alternatives : services à domicile, accueil de jour et hébergement temporaire. Dans cette perspective, Coallia a engagé des échanges avec l'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA) en vue d'officialiser une convention de partenariat.

Personnes âgées

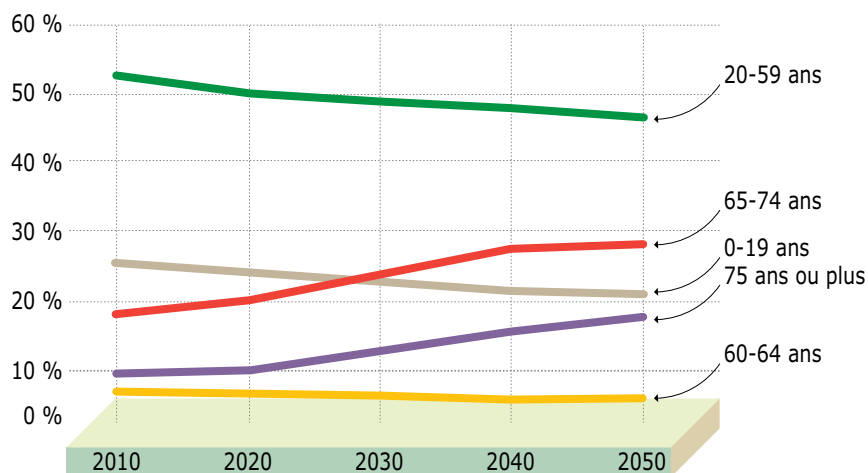
La prise en charge des personnes âgées se fait le plus souvent (89% des cas) dans des établissements dédiés : 2 EHPA pour les personnes âgées non dépendantes et 16 EHPAD pour les personnes âgées dépendantes. Ces dernières présentent, pour les deux tiers d'entre elles, un fort degré de dépendance, 40 % souffrant de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés. L'an passé, Coallia a accru ses capacités d'hébergement de plus de 16%, grâce à l'extension de l'EHPAD de La Grande-Paroisse (Seine-et-Marne) et à l'ouverture de l'EHPAD Stéphane Hessel, à Saint-Etienne. Notre groupe gère en outre 3 sites d'accueils de jour autonomes et un service de soins infirmiers à domicile (SSIAD).

De manière générale, l'accompagnement médico-social des personnes âgées est une activité promise à une forte croissance (le nombre des personnes de plus de 75 ans devrait passer de 6 à 12 millions entre 2015 et 2050) et soumise à une concurrence de plus en plus intense, notamment en raison de la montée en puissance d'acteurs privés et de la concentration croissante des structures associatives. Soumis au régime du conventionnement et à des financements publics plus serrés et plus concentrés sur la très grande dépendance, l'accompagnement des personnes âgées est une activité coûteuse en investissement et en fonctionnement. Coallia entend assurer la poursuite de ses missions et le renforcement de la qualité de ses prestations en améliorant le cadre juridique de leur exécution. A cet effet, nous avons créé en 2015, Coallia solidaire, filiale associative appelée à muer en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), qui a vocation à regrouper les EHPAD dont Coallia est propriétaire ou gestionnaire et à en optimiser la gestion.



Évolution de la démographie française par tranche d'âge

(En % de la population totale)



Source : Insee, projections de population 2010-2050, scénario central.



Coallia acteur majeur de l'insertion sociale



→ Personnes en situation de handicap

Coallia accompagne quelque 800 personnes en situation de handicap au sein de 22 établissements dédiés. Ces personnes présentent des profils très divers. Certaines, relativement autonomes, mais qui ne sont plus en capacité d'exercer une activité professionnelle, sont accueillies dans des foyers de vie. D'autres, sont orientées, selon le degré et le type de handicap, vers les FAM (foyers d'accueil médicalisés) ou vers les MAS (Maisons d'accueil spécialisées). Au total, les professionnels de Coallia doivent prendre en compte huit types de déficiences, avec une surreprésentation des handicaps intellectuels et psychiques (les deux tiers des cas). En outre, près de 12 % des personnes que nous accueillons sont concernées par des handicaps rares, surdi-cécité, maladie de Huntington... Depuis 2010, nous prenons aussi en charge, dans le cadre du foyer médicalisé Pavillon Girardin, plus de 60 résidents victimes de cérébrolésions graves résultant, pour la plupart, d'accidents de la voie publique.

L'exercice passé a été marqué par la reprise, à l'association Accueil et réinsertion sociale des adultes (ARSA), de 6 lits de halte soins santé, dans l'Orne, ainsi que par la création de 17 places nouvelles dans le service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) d'Aulnay-sous-Bois en Seine-Saint-Denis. Par ailleurs, le SAVS d'Apt, dans le Vaucluse, a connu une médicalisation partielle permettant d'améliorer la qualité de la prise en charge des personnes concernées. Marqué par la stabilité numérique et une augmentation de l'âge moyen des populations concernées, l'accroissement régulier de la complexité et de la personnalisation des soins, l'importance de la main d'œuvre requise, l'accompagnement des personnes en situation de handicap est une activité aux coûts élevés. Elle trouve cependant des financements publics suffisants en raison de son caractère socialement et politiquement sensible.

Le handicap en France

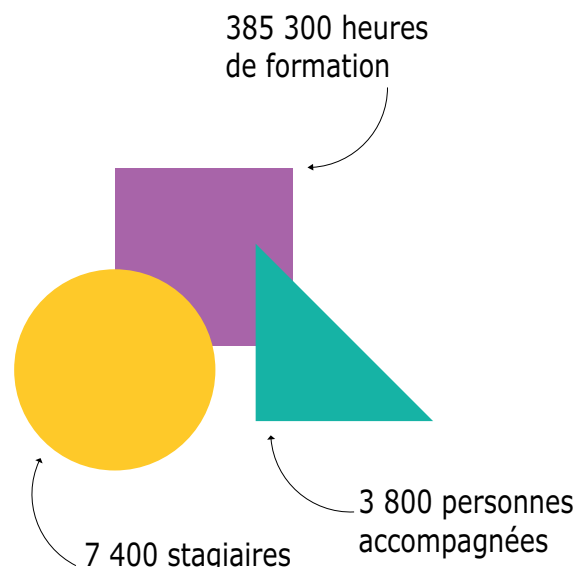
Selon l'INSEE, 12 millions de français sont touchés par un handicap. 1,5 million sont atteints d'une déficience visuelle et 850 000 ont une mobilité réduite. Les principales déficiences sont d'ordre moteur pour 13,4 %, sensoriel pour 11,4 %, organique pour 9,8 %, intellectuel ou mental pour 6,6 %. 2 à 3 % de la population utiliseraient un fauteuil roulant. 298361 enfants en situation de handicap étaient scolarisés en France à la rentrée 2012. 2,51 millions de personnes bénéficiant d'une reconnaissance administrative de leur handicap (RQTH) sont bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Au 31 décembre 2013, 1022262 personnes étaient bénéficiaires de l'allocation adulte handicapé (AAH) revenu minimum versé, sous conditions de ressources, aux adultes déclarés en situation de handicap. On estime à 8,3 millions le nombre des proches aidants en France.

Source : Handirect, février 2015.

Promotion sociale

former et accompagner pour favoriser l'insertion

S'adressant aux personnes prises en charge par Coallia, mais pas seulement, l'activité de promotion sociale s'articule en deux volets, la formation professionnelle et l'accompagnement social. Avec un objectif commun : l'accès à l'autonomie et l'insertion sociale et professionnelle.



Former les publics faiblement qualifiés

En cohérence avec son engagement au service des plus démunis, l'offre de formation de Coallia s'adresse prioritairement aux personnes des premiers niveaux de qualification, actifs jeunes ou adultes, salariés ou demandeurs d'emploi. L'enjeu est en effet d'accroître leur niveau de compétence, notamment linguistique, de développer leur employabilité, d'accompagner les transitions professionnelles et d'agir en faveur de la sécurisation des parcours. À l'attention de ces publics, nos formateurs développent une pédagogie innovante s'appuyant sur la réalité des emplois et des situations de travail. Nous proposons aussi des modules techniques ou préqualifiants (par exemple services à la personne, hôtellerie-restauration...), des formations qualifiantes (agents administratifs, assistantes de direction, assistantes maternelles...), des qualifications par l'activité économique

(chantiers d'insertion), etc. Dans la logique de la loi du 5 mars 2014, nous nous attachons à élever la qualité de notre offre et l'efficacité des prestations assurées. Nos centres de formation sont implantés principalement en Île-de-France, en Basse-Normandie et en Picardie. En 2015, nos collaborateurs ont dispensé plus de 385 300 heures de formation au bénéfice de quelque 7 400 stagiaires. Durant cet exercice a été déployé le logiciel SC-Form, permettant d'améliorer la productivité, la qualité et la traçabilité des formations.

Un accompagnement social au plus près des besoins et des territoires

Coallia propose par ailleurs, aux publics en difficulté, (parmi ses



résidents ou non) un accompagnement, collectif ou individualisé, pour faciliter leur accès aux droits, aux soins et au logement et les guider dans la réalisation de leurs projets. L'accès au logement constitue, à l'évidence, un enjeu prioritaire. À cet effet, notre action s'inscrit dans plusieurs programmes tels que l'accompagnement social lié au logement (ASLL) et l'accompagnement vers et dans le logement (AVDL). Plus généralement, nous collaborons avec les DDCS¹, l'ACSE², les conseils départementaux et régionaux dans le cadre de dispositifs variés : appui social individualisé, dispositif RSA, fonds d'aide à l'insertion des jeunes, programmes régionaux d'accès à la prévention et aux soins, etc. Au total, ce sont plus de 3 800 personnes que nous avons accompagnées, en 2015.

Promotion sociale : activités

Heures de formation	385 355
Stagiaires formés	7 355
Personnes accompagnées individuellement	1 290
Personnes accompagnées collectivement	2 530
Centres d'examens linguistiques	2

1. DDCS : Directions départementales de la cohésion sociale.
2. ACSE : Agence nationale pour la cohésion sociale.

Coallia
acteur majeur
de l'insertion sociale

Restauration sociale une offre alternative de repas très économique

Proposer des repas de qualité à faible coût, construire une offre de restauration sociale, alternative crédible aux cuisines illégales qui subsistent dans les foyers, c'est l'enjeu de la chaîne de restaurants *Soleils et Papilles* lancée par Coallia.

Créée en avril 2015, la société *Soleils et Papilles*, filiale à 100 % de Coallia, a pour objet de développer, sous cette enseigne, une chaîne de restaurants dont les deux premiers ont été ouverts, l'an passé, à Paris, dans les 14^e et 20^e arrondissements. Une dizaine d'établissements devraient avoir été créés, d'ici à 2020.

Implantés au rez-de-chaussée des résidences sociales du groupe, ces restaurants sont ouverts, sans conditions de ressources, aux résidents mais aussi, dans un but de mixité sociale, aux voisins non-résidents soucieux de se nourrir sainement à petits prix. Ces derniers ont constitué, l'an passé, les deux tiers de la clientèle. Du lundi au vendredi, les restaurants *Soleils et Papilles* proposent des mets, cuisinés

localement à partir de produits frais, à emporter ou à déguster sur place dans un cadre convivial. Pour un budget moyen entre 3 et 5 euros, on peut obtenir des plats tels que tiep, maffé, spaghettis bolognaises, colombo, couscous, hachis Parmentier...

Cette offre innovante a cependant besoin de temps pour trouver sa vitesse de croisière. Pour rentabiliser l'investissement (de l'ordre de 360 000 euros par établissement, hors les murs) et les coûts de fonctionnement, il faudrait pouvoir servir au moins 500 repas par jour. Cet objectif n'est pas encore atteint. La formule, très avantageuse, se heurte en effet aux réticences de certains occupants des foyers ou des résidences sociales, exploitants et clients de cuisines informelles, actives dans les

établissements dans des conditions d'hygiène et de sécurité non conformes à la réglementation. Une démarche d'information et de concertation est menée auprès des intéressés afin de lever les freins au développement d'une formule répondant à l'intérêt général.

Soleils et Papilles travaille également au profit des migrants en proposant aux centres qui les accueillent, une restauration au quotidien livrée sur les différents sites. Les restaurants participent enfin à l'action de formation et d'insertion menée plus généralement par Coallia en donnant à des jeunes la possibilité d'y effectuer des stages et, d'autre part, en embauchant en CDI, des travailleurs en recherche d'emploi : quatre des dix salariés de *Soleils et Papilles* sont issus d'un dispositif d'insertion parisien.



Codéveloppement

promouvoir des projets associatifs de développement en Afrique

Inscrite dans une logique de responsabilité sociétale d'entreprise, notre action en faveur du codéveloppement est aussi la concrétisation de nos valeurs d'humanisme et de solidarité. Notre objectif : accompagner l'élaboration et le cofinancement de projets de développement portés dans leurs pays d'origine par des associations de migrants résidant dans nos établissements.



Depuis le lancement, en 2009, du programme de codéveloppement, Coallia a accompagné 66 projets, avec une participation de plus de 320 000 euros pour un investissement total de l'ordre de 5 millions d'euros. Ces projets sont principalement orientés vers l'éducation, la formation professionnelle, la santé, l'eau et l'assainissement, l'énergie, les infrastructures.

Fondés sur des initiatives de travailleurs migrants hébergés dans nos foyers et résidences sociales, les programmes aidés se situent naturellement dans les pays d'où sont originaires les résidents, principalement le Mali et le Sénégal, mais aussi la Mauritanie et le Bénin. Coallia s'investit dans la sélection, l'instruction des dossiers, l'évaluation des conditions d'exécution des projets et de leur impact local et l'appui à la réalisation.

Mobilisant les compétences disponibles parmi ses collaborateurs, Coallia s'efforce aussi de réunir, dans le cadre des appels à projets annuels, un réseau de partenaires financeurs et d'opérateurs techniques engagés dans le champ de la solidarité internationale et du codéveloppement. En 2015, 38 associations de résidents ont présenté des propositions parmi lesquelles 9 ont reçu le soutien de Coallia pour des

opérations essentiellement situées au Mali et au Sénégal dans les domaines suivants :

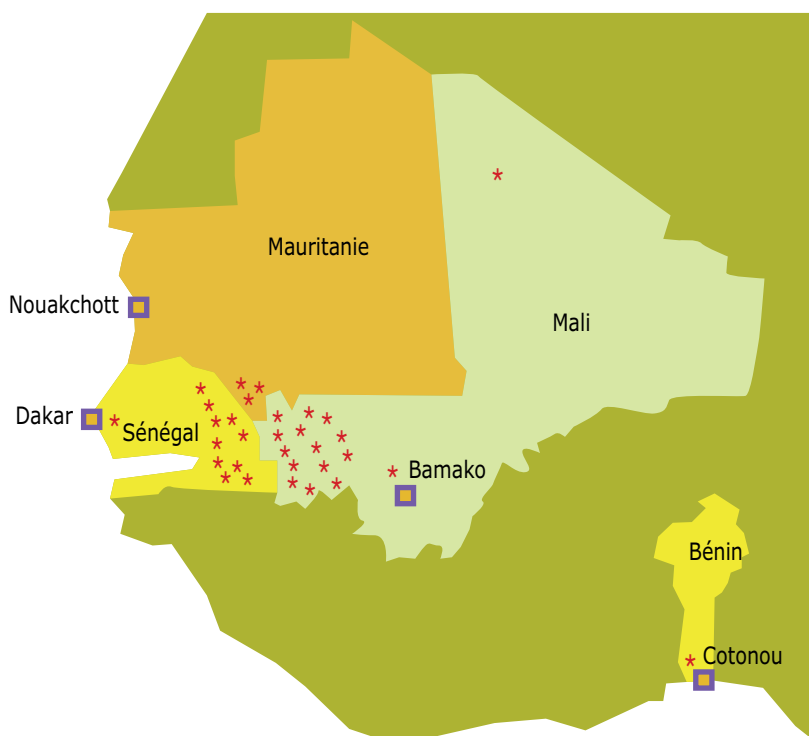
Éducation : construction et équipement d'un collège à Marena-Kaarta et installation de locaux de formation pour femmes à Diafoumou Diongaga.

Eau : deux programmes d'amélioration du service de l'eau à Ndiya et à Wodobere ; construction d'un système

d'eau potable à Bidadji. Optimisation des ressources d'eau à Sedo Abass (Sénégal).

Santé : développement de centres de santé communautaires à Diongoute Camara (construction et équipement) et à Mountan Sud (réhabilitation).

Agriculture : acquisition de trois moulins à mil et formation de six meunières, à Niagane Thiagadougou.







Coallia ambition et pragmatisme

Anticiper
Valoriser
Développer
Promouvoir
Coopérer

Anticiper

Dans un monde en mouvement, Coallia se remet en cause. Pas dans ses valeurs ni dans l'appréhension de ses missions historiques qui restent le socle de son identité, mais dans son organisation, ses moyens d'action et la hiérarchisation de ses priorités : à terme, c'est un nouveau modèle de développement qui sera mis en œuvre.

Coallia est une entreprise associative dont la finalité n'est pas le profit mais la satisfaction des besoins élémentaires des personnes les plus fragiles. Notre ancrage historique dans des valeurs humanistes nous a conduits jusqu'à présent à répondre au mieux à l'accroissement très fort de la demande sociale et, par voie de conséquence, aux sollicitations des pouvoirs publics. Il en est résulté à la fois une diversification continue de nos missions et une croissance rapide de notre activité : en 10 ans le chiffre d'affaires du groupe a été multiplié par 2,9 et les effectifs par 2,6. Cette croissance considérable, justifiée par la nécessité, ne va cependant pas sans poser question : jusqu'où et comment Coallia peut-elle poursuivre son expansion ? Notre modèle historique de développement est-il soutenable à long terme ? Quelle stratégie devons-nous mettre en œuvre pour assurer la pérennité de notre action ? Ces sujets

fondamentaux ont fait l'objet d'une réflexion collective associant les collaborateurs et les administrateurs de l'association, qui se concrétise par deux « chartes » : le Projet d'entreprise associative (PEA), élaboré en 2013, et *Convergence 2020*, notre plan à moyen terme (PMT), finalisé dans ses grandes lignes fin 2015.

Combiner ambition sociale et rigueur de gestion

Le PEA met en perspective l'évolution de nos missions avec nos valeurs fondatrices, l'humanisme, la solidarité, le respect, le professionnalisme et l'ouverture. Il formalise une vision partagée de l'utilité sociale de Coallia, l'adhésion des personnels aux finalités de l'association et l'engagement collectif et individuel pour le meilleur accompagnement des personnes que nous prenons en charge. C'est en quelque sorte une clarification du

positionnement de Coallia qui articule objectifs et modalités d'action.

Convergence 2020, le plan à moyen terme, actualise le PEA mais, surtout, définit les voies à emprunter et les moyens à mettre en œuvre, dans les cinq ans à venir, pour assurer le plus efficacement possible l'exécution de nos missions et réaliser notre ambition d'excellence au service de l'intérêt général. C'est un plan stratégique qui fixe un cap, détermine les moyens d'action et précise les instruments de pilotage de cette navigation à moyen terme.

La démarche repose sur un diagnostic des forces et des faiblesses de notre groupe associatif dans un environnement en transformation rapide. Les éléments de cette transformation ont déjà été évoqués : très forte croissance de la demande sociale dans presque tous nos métiers ; complexification continue (technique, réglementaire...) de nos missions ; restructuration du secteur avec la montée en puissance de groupes privés (dans le médico-social notamment), et la concurrence accrue d'organisations publiques ou associatives ; contraintes de plus en plus fortes sur les financements publics lesquels, en outre, sont de plus en plus « fléchés » vers des solutions d'urgence, au détriment de dispositifs plus pérennes et qualitatifs.

Un nouveau paradigme

La conjonction de ces évolutions constitue un vrai défi pour une organisation comme la nôtre. Forte d'une expérience plus que cinquantenaire, de ses savoir-faire, de la qualité reconnue des prestations et services qu'elle propose, de sa capacité d'innovation, de sa solidité financière et de la valeur de son patrimoine, Coallia envisage l'avenir avec confiance. Une confiance qui ne la dispense pas de rechercher, particulièrement au terme d'un exercice difficile, les voies d'une meilleure rentabilité. Pour être une association à but non lucratif, elle n'en est, en effet, pas moins tenue, comme





toute entreprise, à la rigueur et à la recherche de la performance pour garantir sa pérennité et assurer le meilleur usage des deniers publics qui la financent.

À cet effet, le plan *Convergence 2020* définit un certain nombre d'actions prioritaires, dont certaines ont été engagées dès 2015, visant à améliorer l'efficacité et la productivité de nos activités tant sur le terrain que dans les services centraux. Une quarantaine de « chantiers stratégiques » concernant aussi bien notre organisation, notre fonctionnement et nos outils de gestion, notre gestion financière, que l'exercice opérationnel de nos métiers et notre développement, ont été conduits ou lancés lors du dernier exercice. Le plan à moyen terme acte également la nécessité de mieux maîtriser notre croissance, trop consommatrice de ressources propres,

et donc de revoir le choix et la programmation de nos investissements. Au-delà de cette indispensable approche gestionnaire, *Convergence 2020* anticipe les évolutions à venir et affirme la volonté de mettre en œuvre un nouveau paradigme qui, sans renier aucunement nos valeurs et nos engagements, projette Coallia dans un modèle de développement différent. Ce nouveau modèle se caractérise par un positionnement du groupe plus gestionnaire que propriétaire : Coallia possède actuellement la moitié des établissements de son parc. Cela n'est en rien nécessaire. L'association serait tout aussi efficace, si ce n'est plus, en redimensionnant la propriété de ses établissements et en se centrant davantage sur la gestion de l'accompagnement social, pour son compte ou pour le compte d'autres bailleurs sociaux. En complément de ce

repositionnement, nous avons engagé, via l'élaboration du PSP, plan stratégique du patrimoine (voir page 33) une gestion plus dynamique de nos actifs immobiliers. L'avenir de Coallia, c'est aussi un élargissement de ses partenariats, financiers et opérationnels, afin d'optimiser ses capacités de développement et de favoriser les synergies avec d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, contribuant aux mêmes objectifs. Dans les années qui viennent, nous entendons également accélérer, approfondir, systématiser la démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) que nous avons commencée il y a trois ans dans le cadre de notre PEA. Notre nouveau paradigme, c'est enfin une ouverture plus affirmée, au-delà de nos partenaires institutionnels et professionnels, vers d'autres publics susceptibles de conforter notre action.



Valoriser

Pour Coallia, à la tête de 288 établissements (dont la moitié en propriété) et d'un portefeuille important de nouveaux projets autorisés, les compétences en matière de maîtrise d'ouvrage et de gestion du patrimoine sont des fondamentaux incontournables.

Construire

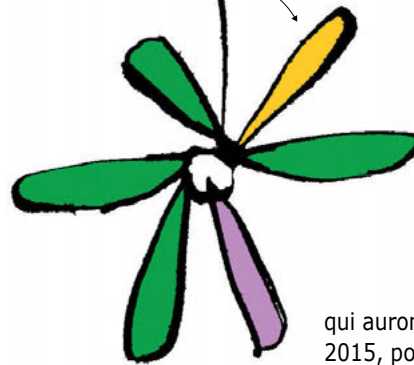
En 2015, Coallia a géré, en maîtrise d'ouvrage, 48 opérations (hors projets en étude) portant sur 4621 logements, sensiblement au même niveau que l'année précédente. Durant l'exercice, 1066 logements nouveaux ont été achevés (dont 228 dans les Ehpad du secteur médico-social), soit 570 réalisés en direct par Coallia et 496 par d'autres bailleurs sociaux pour le compte desquels Coallia intervient en qualité de gestionnaire.

Les opérations nouvelles, lancées par Coallia en direct, concernaient 817 logements, pour un investissement de 67 millions d'euros; celles pour lesquelles Coallia intervient comme gestionnaire pour le compte de tiers portaient sur 555 logements, pour un investissement de 40 millions d'euros. Au total, toutes catégories confondues, ce sont quelque 1372 logements

qui auront été mis en chantier en 2015, pour un montant de plus de 106 millions d'euros.

Coallia attache la plus grande importance à la qualité de ces nouveaux bâtiments: qualité architecturale, insertion dans l'environnement, performances énergétiques, ergonomie et confort des logements, etc. C'est ainsi que les programmes relevant du logement accompagné (foyers, résidences sociales, pensions de familles...) se doivent d'être conformes à un référentiel de prescriptions techniques édité précédemment par l'association. Ce document définit, à l'attention de la maîtrise d'œuvre, le cadre de nos exigences et de nos ambitions pour la conception des opérations de construction neuve ou de réhabilitation, afin d'harmoniser les prestations offertes et le niveau de qualité des produits livrés, qu'il s'agisse d'opérations conduites en direct ou gérées pour le compte d'autres bailleurs.

1 066 logements construits



1 372 logements mis en chantiers



Entretien

Planifier de nouveaux équipements, c'est nécessaire. Encore faut-il en préparer les chantiers, en assurer la construction, puis l'entretien au fil des ans. S'agissant de construction ou de réhabilitation, une fois les financements réunis, les principales difficultés relèvent des problématiques du desserrement (relogement temporaire des résidents dans le cas de la réhabilitation de bâtiments anciens) et du respect du voisinage (prévention des nuisances). Elles concernent aussi les autorisations administratives et les contraintes techniques spécifiques telles que le désamiantage (réhabilitation) et la stabilité des avoisinants, notamment dans Paris, pour certains projets très enclavés. L'entretien au jour le jour se révèle à la fois indispensable et particulièrement délicat dans certains établissements en raison de l'usure précoce des équipements due à la suroccupation, et des difficultés

d'accès aux parties privatives. Dans le but de mieux maîtriser la surconsommation d'eau, considérable dans certains établissements, des compteurs individuels à télé-relevés ont été posés, en 2015, sur la quasi-totalité des logements. À défaut d'être coercitif, ce dispositif permettra une meilleure appréhension de la situation et une sensibilisation des résidents concernés.

Gérer

Compte tenu de l'importance de notre parc immobilier et de l'ampleur des projets en cours ou à venir, l'optimisation de la gestion du patrimoine est un facteur déterminant de l'efficacité de notre action. Nous la recherchons, dans la perspective de la productivité des fonds propres engagés sur ces programmes, de la meilleure valorisation possible de nos actifs immobiliers et aussi de l'efficacité du travail quotidien accompli par nos équipes pour la conservation de ce patrimoine. Engagée en 2014 et pratiquement achevée fin 2015, l'élaboration du Plan stratégique du patrimoine (PSP), déjà évoqué, est un travail long et minutieux de recensement, d'analyse et de recollement des différents constituants de nos actifs immobiliers, pris un par un et considérés dans leur environnement humain, économique et

urbain. Une démarche d'autant plus délicate qu'elle se heurte dans de nombreux cas à l'absence de bases documentaires véritables (plans, métrés, notices descriptives...) sur les bâtiments anciens. La gestion assistée par ordinateur et les outils de relevés techniques embarqués sur tablettes numériques permettent cependant d'assurer plus rapidement des diagnostics complets et fiables. En nous donnant, en temps réel, une parfaite connaissance de l'état des bâtiments et de leurs équipements techniques, le PSP nous permet d'optimiser la programmation des investissements nécessaires à leur maintien en bon état. C'est un progrès considérable pour la gestion à court et moyen terme. À plus long terme, le PSP est aussi l'outil indispensable d'une stratégie de valorisation patrimoniale, d'une politique plus pertinente de cessions et d'acquisitions fondée sur une meilleure appréciation de nos besoins, de nos actifs et de l'état du marché.

Développer

Recruter, développer les compétences, fidéliser, associer, susciter l'engagement, ce sont les maîtres mots des relations humaines au sein de Coallia, avec un objectif partagé : accompagner au mieux nos publics.

Près de 3000 collaborateurs¹ sont aujourd'hui au service des 30000 personnes prises en charge par Coallia. Au fil des années, leur nombre a connu une croissance soutenue reflétant celle de l'activité. À fin 2015, le Groupe employait, 2760 salariés (ETP)², dont 91 % en CDI. Une population active fortement féminisée (70 % de femmes) et dont l'âge moyen est de 42,6 ans. 19 % des salariés sont employés dans le métier du logement accompagné où les personnels sont aux deux tiers masculins.

L'Hébergement social emploie 24 % des effectifs totaux dans des activités assurées au trois-quarts par des femmes. Les effectifs y ont connu en 2015 une forte augmentation, corrélée à la croissance du nombre des réfugiés et des demandeurs d'asile accueillis. Le pôle médico-social est celui qui mobilise le plus grand nombre de collaborateurs (42 % des effectifs), la moitié travaillant dans la filière « soins », principalement des femmes (82 %). La Promotion sociale est aussi une activité massivement investie par les femmes (81 %). Avec 230 salariés, toutes filières confondues, ce pôle représente 8 % des effectifs. Les fonctions support, enfin, comptent 194 collaborateurs, soit 7 % du total du groupe.

Recruter

En répondant à l'augmentation de la demande sociale, Coallia crée de l'emploi. Entre 2005 et 2015, les effectifs ont été multipliés par 2,4. Après le léger tassement enregistré en 2014, les effectifs ont connu l'an passé une nouvelle augmentation (+ 5 %).

Durant l'exercice, Coallia a procédé à 345 recrutements (dont 222 CDI et 116 CDD de plus de 3 mois). Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières (GPEC), une procédure de recrutement assure l'objectivité et la qualité des embauches, notamment grâce à la constitution de comités de recrutement permettant des regards croisés sur les candidatures. Des partenariats avec les acteurs territoriaux de l'emploi (Pôle Emploi, GRETA, missions locales...) facilitent en outre la rencontre avec des candidats implantés à proximité des établissements.

Aux recrutements proprement dits s'ajoute l'augmentation des effectifs résultant de l'intégration des salariés d'acteurs associatifs ayant rejoint Coallia en 2015 : association CES en janvier, association ARSA en février et Ehpad de Barjac (Gard) au mois de novembre.

Enrichir les compétences

La formation vise l'adaptation des compétences des collaborateurs aux évolutions du groupe, de ses métiers et de son environnement. Elle répond à un besoin croissant de professionnalisation et aux exigences accrues des financeurs qui demandent de plus en plus souvent que les activités financées soient prises en charge par des professionnels diplômés. L'identification des besoins et des potentiels se fait lors d'entretiens annuels. Ces démarches individualisées ont été complétées par la conduite, l'an passé, d'un vaste chantier visant à construire un référentiel de compétences au plus

Coallia et « les emplois d'avenir »

Recruter des jeunes exclus du monde du travail, c'est à la fois favoriser leur insertion et former nos futurs professionnels. Coallia s'est fortement engagée dans le dispositif public des « emplois d'avenir » : fin 2015, 81 jeunes (dont 30 en CDI), ont bénéficié de ce dispositif qui leur assure une qualification par le tutorat et des actions de formation. Ces emplois se situent d'abord dans le médico-social (40 %) et se répartissent ensuite, à parts à peu près égales dans nos autres métiers.

près des besoins et permettant aux managers, en lien avec les services RH, de proposer à leurs collaborateurs de véritables parcours professionnels. Dans cette logique de professionnalisation, Coallia assure à ses salariés des formations d'adaptation à l'emploi et des formations diplômantes de plus en plus variées, pour tous les niveaux et toutes les filières. En 2015, 1832 stagiaires ont bénéficié de 23000 heures de formation ; 215 salariés ont été formés (pour 5390 heures au total) dans le cadre du droit individuel à la formation et 29 collaborateurs ont pu suivre une formation diplômante. Cet investissement représente près de 4 % de la masse salariale du Groupe.

Co-construire une culture managériale

Inscrit dans une vision et des valeurs partagées, le management doit poursuivre la réalisation d'objectifs communs dans le respect des situations et des personnalités. Former, informer, partager, débattre, construire ensemble, c'est l'objet des rencontres du Cercle des managers que nous avons créé en 2015. Rassemblant les directeurs d'unités territoriales et

1. Chiffre à la mi-2016.

2. Hors contrats aidés et sans comptabiliser les 500 employés du réseau Coallia Soleil.



d'établissements ainsi que les directeurs et chefs de service du siège (environ 80 personnes), cette instance veut être une communauté vivante et responsable et un lieu d'échanges entre les managers et le comité de direction de Coallia. Afin de construire collectivement une culture et des pratiques managériales mieux adaptées aux défis que nous avons désormais à relever, un travail de fond a été réalisé avec toutes les parties prenantes, pour élaborer les principes d'action encadrant notre travail au quotidien : respect, coopération, assertivité, exemplarité, courage. Inauguré en novembre par une journée de lancement, puis deux jours de formation, le Cercle des managers poursuit son action dans le cadre d'ateliers d'échanges de pratiques et d'ateliers thématiques sur le métier de manager.

Améliorer la qualité de vie au travail

Nous considérons que les valeurs de respect et d'humanisme que nous revendiquons au bénéfice de nos « clients » doivent aussi profiter aux hommes et aux femmes qui les accompagnent. Depuis 2008, Coallia est certifiée Ohsas 18001 pour sa

démarche systémique et participative en faveur de la santé, de la sécurité et de l'amélioration des conditions de travail. Différents leviers sont en jeu, parmi lesquels la modernisation des outils de gestion des ressources humaines n'est pas le moindre. Déployé en 2015, TalentSoft, logiciel de gestion des recrutements et des formations permet un traitement plus fluide des demandes et des informations. En parallèle, le développement d'une application interactive entre les salariés, les managers et les services RH rend possible la gestion automatisée des actes de la vie courante au travail. Par ailleurs, Coallia, soucieuse de faciliter le logement de ses salariés, a instruit 170 dossiers « action logement », dont 40 nouveaux. 22 salariés ont pu accéder à des logements proposés par nos collecteurs. 17 familles ont bénéficié du dispositif « Droit de Cité Habitat ». Enfin, en ce qui concerne les risques professionnels, un groupe de travail est chargé d'améliorer leur identification, leur prévention et leur gestion lorsqu'ils se concrétisent. Des actions de soutien psychologique se révèlent parfois nécessaires pour des collaborateurs confrontés, dans leurs activités d'accompagnement, à des événements (décès, violences...)

susceptibles d'engendrer de fortes charges émotionnelles. Chaque fois que cela est nécessaire, nos personnels peuvent compter sur le soutien d'une équipe spécialisée en intervention post-traumatique. 5 interventions ont eu lieu en 2015. À titre individuel, chaque collaborateur peut également contacter « Care », la cellule d'écoute et de soutien psychologique.

Encourager le travail des personnes handicapées

En cohérence avec ses valeurs, Coallia encourage et développe le travail des personnes en situation de handicap. La qualité de l'accueil qui leur est réservé, leur intégration, la reconnaissance de leurs droits spécifiques et leur bien-être sur leur poste de travail sont des objectifs portés, au sein de l'entreprise, par la direction du groupe et par la Mission Handicap du comité d'entreprise. Notre engagement se traduit, chaque année, par le recrutement de personnes concernées ainsi que par la sous-traitance de certaines de nos prestations à des entreprises du secteur protégé. En 2015, nous avons en outre conduit une active campagne d'information et de sensibilisation sur ces sujets majeurs.

Promouvoir

Une communication interne fondée sur des valeurs et des projets partagés, une image confortée auprès de ses interlocuteurs traditionnels, une plus grande ouverture sur des publics diversifiés, ce sont les objectifs de la communication de Coallia à court et moyen terme.

Pour Coallia comme pour toute entreprise, la communication est un enjeu véritable. Un enjeu de management, d'abord, en raison de la transformation rapide du corps social de l'association due à la forte croissance de ses effectifs (en moyenne plus de 10 % par an depuis 10 ans) et au renouvellement naturel des personnels. Au-delà de l'échange de l'information nécessaire au « travailler ensemble », il y va de la préservation de l'identité et du socle culturel qui fondent notre action depuis un peu plus d'un demi-siècle ; il en va de la cohésion et du partage des valeurs qui conditionnent la qualité de notre action au quotidien ; il en va enfin de l'adhésion à la stratégie arrêtée et de la capacité individuelle et collective à s'inscrire dans le changement de modèle vers lequel Coallia s'est orientée. L'enjeu n'est pas moindre en ce qui concerne la communication externe : la notoriété, la reconnaissance de l'utilité de nos missions et de notre efficacité dans l'exercice de nos métiers, sont autant de leviers qui peuvent jouer au service du développement de notre action.

Communiquer au-delà des publics institutionnels

En 2015, un groupe de travail animé par Patrick Laporte, président de Coallia, a mené une réflexion sur la communication du groupe et ses évolutions souhaitables, en lien avec les orientations stratégiques définies dans le plan à moyen terme *Convergence 2020*. Le diagnostic établi à cette occasion confirme que Coallia jouit d'une forte notoriété et d'une bonne image auprès de ses interlocuteurs traditionnels, institutionnels, professionnels et partenaires. Des atouts qui s'affaiblissent, cependant, à mesure que l'on s'éloigne des cercles proches de l'association : au-delà, Coallia est peu connue et peu reconnue comme l'un des acteurs majeurs de l'accompagnement social. En interne, le renouvellement des personnels précédemment évoqué et la transformation accélérée (en taille et en complexité) de l'association suscitent un fort besoin d'information, d'explication et d'échange. À partir de ce constat, plusieurs objectifs et pistes d'actions ont été

définis. En interne, la montée en puissance d'une communication interactive constitue une priorité : au-delà des supports habituels d'information, c'est une pratique continue et ouverte du contact direct qui doit être encouragée, avec l'ensemble des personnels à tous les niveaux. À cet égard, 2015 aura été une année particulièrement active avec, notamment, de multiples échanges, organisés en Île-de-France comme en régions, entre le directeur général et les collaborateurs de tous les métiers.

À l'externe, c'est une stratégie réévaluée, plus complète et plus ambitieuse qui a été adoptée. Poursuivant la construction d'une relation étroite et confiante avec ses partenaires traditionnels, publics et privés, Coallia entend s'adresser à des publics plus diversifiés, notamment en régions, en s'affirmant davantage comme un acteur majeur de l'insertion sociale et du développement local. Coallia souhaite accroître sa notoriété et promouvoir son image auprès du grand public dont la reconnaissance est nécessaire à la consolidation de son action et à l'abondement de ses

ressources. L'intérêt de l'opinion pour les sujets que nous traitons, notamment pour ce qui est de l'exclusion, du handicap, de l'accueil des réfugiés et des migrants, devrait faciliter cette émergence.



Coopérer, agir en réseau

Se rapprocher, échanger, mutualiser moyens et bonnes pratiques, c'est l'objet de *Coallia Soleil*, un réseau de coopération créé par Coallia et dont notre association souhaite être un inspirateur et un moteur.

Créé fin 2014 par Coallia, le réseau *Coallia Soleil* s'est développé tout au long de 2015. Regroupant aujourd'hui cinq associations adhérentes et une quinzaine de structures intéressées, il a vocation à rassembler plus largement des acteurs de l'économie sociale et solidaire investis au service des publics les plus vulnérables, sur les champs du social et du médico-social. Cet espace d'échange et de coopération répond à l'évolution de l'environnement dans lequel nous exerçons nos métiers : la complexification des missions, les financements publics en retrait, la concurrence accrue entre les opérateurs, la fragilisation de certaines organisations associatives, incitent à regrouper ses forces et à mettre en commun expertises et moyens, l'enjeu étant de maximiser les capacités opérationnelles respectives des associations membres du réseau.

Échanges, prestations, synergies

Animé par et pour des professionnels du secteur associatif, dans une logique de pair à pair, le réseau propose à ses adhérents différents services de nature à renforcer l'efficacité de leurs actions. *Coallia Soleil*, est d'abord un outil de partage des savoir-faire et des bonnes pratiques professionnelles, via une newsletter ainsi qu'un extranet, mis en ligne en 2015, qui donne accès à des études, des guides méthodologiques, des mémentos juridiques et des documents pratiques. Des temps de rencontre et d'échange sont organisés dans le cadre de journées professionnelles thématiques au cours desquelles acteurs de terrain et experts interviennent sur des sujets concernant les pratiques professionnelles tels que la bientraitance, l'art-thérapie, etc. *Coallia Soleil* est aussi un lieu de coopération laquelle se concrétise par des prestations d'aide personnalisées proposées aux adhérents en fonction de

Un besoin de rapprochement

« Les associations ont besoin de se rapprocher et d'optimiser leur savoir-faire. Ainsi, elles renforcent leur qualité d'accompagnement des publics et de gestion de leur structure. Coallia nous propose une coopération, une nouvelle façon de fonctionner ensemble qui nous permet, face aux autorités de tarification, de mener à bien notre projet associatif sur notre territoire. »

Baubeker Seddik,
directeur de l'EINA
(Les enfants inadaptés de Noisy-le-Sec
et leurs amis)

leurs besoins spécifiques. Plusieurs prestations de conseil, (appui au recrutement, conseil en matière de gouvernance, par exemple), ont été assurées l'an passé. *Coallia Soleil* c'est enfin la possibilité offerte aux adhérents de développer des synergies opérationnelles et, le cas échéant, de compléter leur offre d'accompagnement social dans des domaines jusque-là « périphériques » par rapport à leur cœur de métier.







Coallia des faits, des chiffres

Organigramme juridique

Conseil d'administration

Organigramme fonctionnel

Partenariats

Publics accompagnés et dispositifs

Capacité par métier

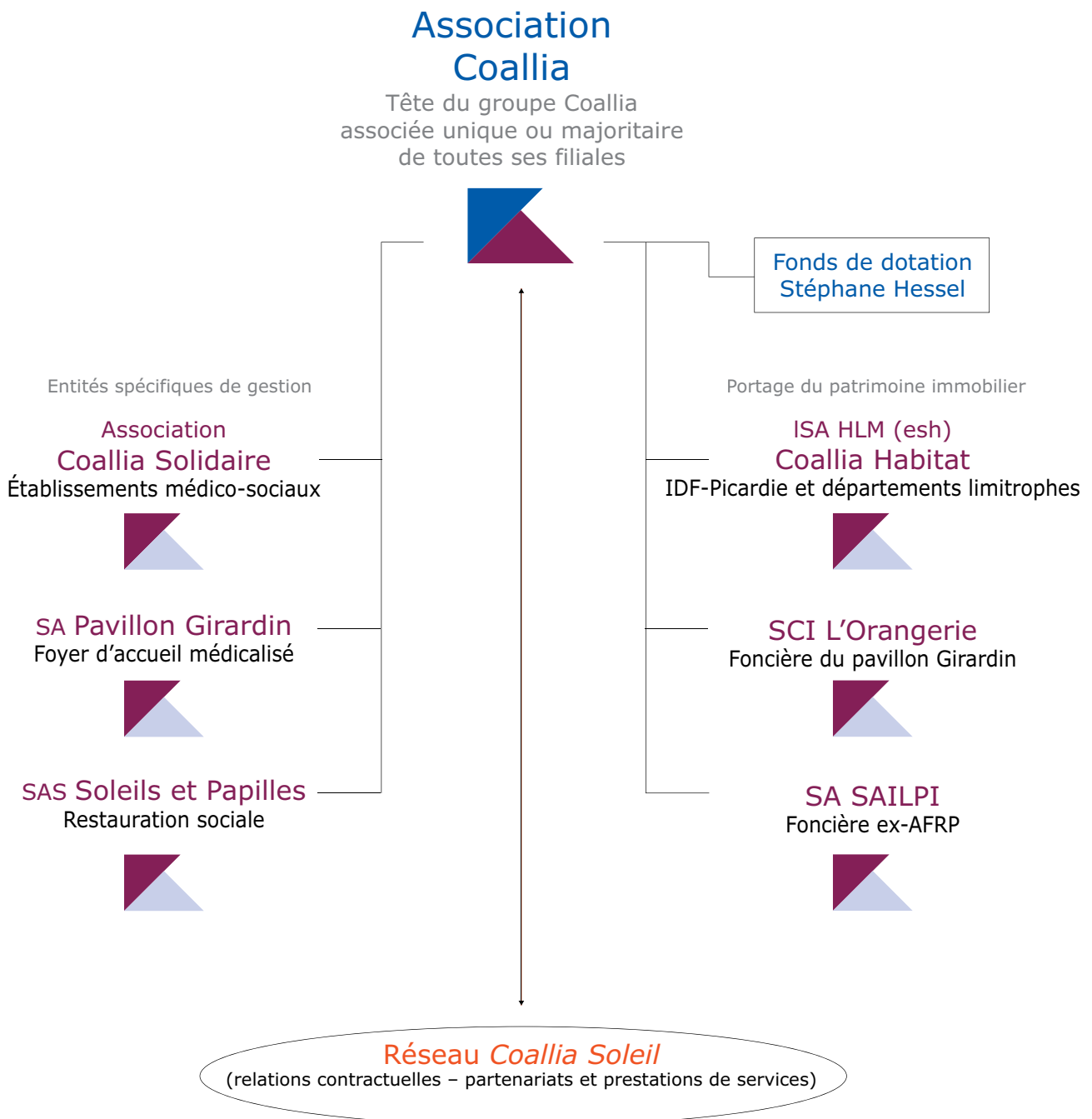
Ressources humaines

Faits marquants de 2015

Glossaire

Organigramme juridique du groupe Coallia

Le groupe est composé de l'association Coallia, association de la loi de 1901, actionnaire unique ou majoritaire de plusieurs filiales. Les unes sont vouées à la gestion opérationnelle des activités; les autres, au portage du patrimoine immobilier. Le fonds de dotation Stéphane Hessel a été créé en 2015 pour accueillir les libéralités et concours divers apportés par des personnes physiques ou morales. Figurant sur le schéma ci-dessous, Coallia Soleil n'est pas une filiale, mais la formalisation, autour de Coallia, d'un réseau de partenaires associatifs de l'économie sociale et solidaire (voir page 37).



Conseil d'administration

Le conseil d'administration de Coallia est composé de 22 membres répartis en trois collèges : adhérents, salariés et usagers.

COLLÈGE DES ADHÉRENTS

Bureau

- Président : Patrick LAPORTE
Ancien coordonnateur au Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable (CGEDD).
- Vice-président : Frédéric TIBERGHIE
Membre du Conseil d'État.
- Secrétaire : Jacques BERKÉ
Consultant. Ancien président des Entreprises Sociales pour l'Habitat (Fédération Nationale des Sociétés anonymes et Fondations d'HLM).
- Trésorier : Roger WARTNER
Ancien directeur régional de la SONACOTRA puis directeur général adjoint du Groupe PELLOUX. Administrateur à la fédération de Paris de la Ligue de l'Enseignement ainsi qu'à l'APAC/MAC.
- Gérard DELACROIX
Ancien secrétaire général des Entreprises Sociales pour l'Habitat (Fédération nationale des sociétés anonymes et fondations d'HLM). Ancien directeur général de Pax-Progrès-Pallas, SAHLM. Ancien président de Coallia.
- Xavier OUSSET
Chargé de mission sur le logement et l'hébergement. Ancien conseiller logement du maire de Paris, Bertrand Delanoë. Ancien directeur adjoint du logement et de l'habitat de la Ville de Paris.
- ASSOCIATION DE PARENTS ET AMIS DE TOURVILLE HANDICAP, dite APATH, représentée par Michel SEGUY, retraité.
- Christian BRULÉ, Docteur en médecine. Psychiatre. Ancien directeur général de l'Association de Prévention du Site de la Villette (APSV).
- FÉDÉRATION HABITAT ET HUMANISME, représentée par Patrice RAULIN*
- GIC – ACTION LOGEMENT, représenté par Bernard SIRKIS, responsable de l'animation des partenariats.
- Catherine HESSE, personne qualifiée.
- Sylviane LÉGER, membre de la commission Accompagnement.
Contrôleur général économique et financier (CGEFI), en retraite. Ancienne directrice générale de la SIEMP, Société immobilière d'économie mixte de la ville de Paris. Ancienne directrice générale de la SOREQA, Société de requalification des quartiers anciens SPLA.
- Jean-Pierre LEROY, membre de la commission Appels d'offres. Ancien cadre de direction de l'OCIL. Ancien président d'AREFO et d'ARPAD.
- LES JARDINS D'ÉPICURE, association représentée par Marie RICHARD, administrateur du collège des partenaires*.
- UNION SOCIALE POUR L'HABITAT D'ÎLE-DE-FRANCE : AORIF, représentée par Michel DULIMON, Vice-président de l'AORIF et vice-président du comité exécutif du groupe ARCADE.
- Hervé VIEILLARD BARON, professeur émérite, ancien directeur du master de géographie-aménagement de l'université Paris Ouest-Nanterre – La Défense. Chercheur au laboratoire « architecture, ville, urbanisme, environnement » (unité mixte de recherche du CNRS).

COLLÈGE DES SALARIÉS

- Floriane BILLOUET, chef de service.
- Philippe CARVÈS, éducateur spécialisé.
- Tony DELMOTTE, médiateur.

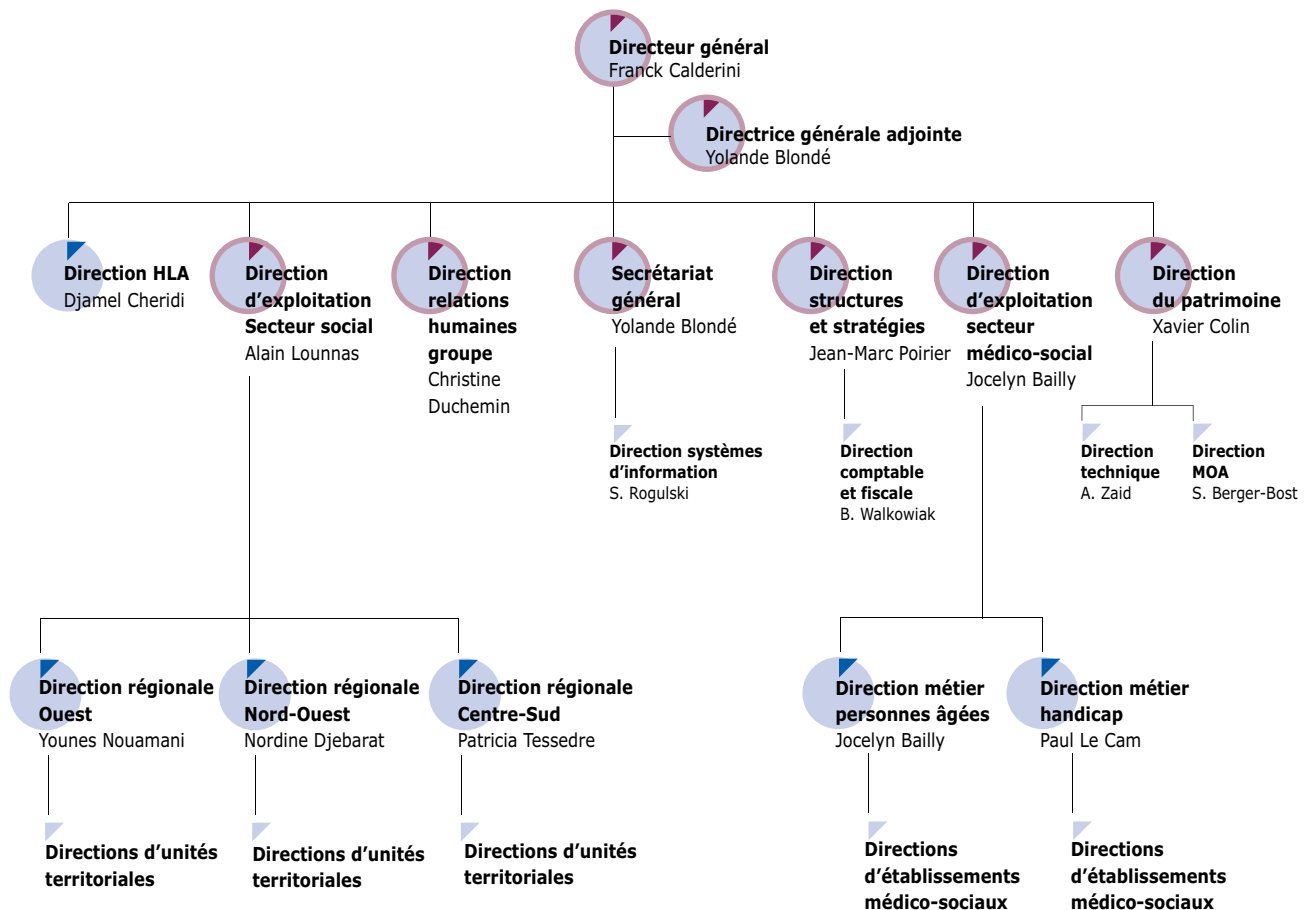
COLLÈGE DES USAGERS

- Mamadou BARADJI, chef d'équipe.
- Jean BLONDELON, retraité de l'aviation civile.
- Diegui FOFANA, agent de service.

* Depuis juin 2016

Organigramme fonctionnel du groupe

Le comité exécutif de Coallia rassemble, autour du directeur général et de la directrice générale adjointe, les dirigeants responsables des grandes fonctions de l'entreprise. Il est en charge du pilotage de la stratégie. Il est complété par un comité de direction, élargi, davantage centré sur la gestion opérationnelle.



Partenariats

Coallia souhaite multiplier ses contacts avec les acteurs associatifs du secteur social afin d'échanger informations et expériences et de contribuer à l'expression collective des problématiques et des enjeux de nos métiers. Nous entretenons par ailleurs des relations étroites avec les institutions publiques et parapubliques qui concourent au financement de nos missions.

LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS ASSOCIATIFS

Coallia est membre d'importantes fédérations et unions principales, au niveau national comme en régions :

- L'Association francilienne pour favoriser l'insertion par le logement (AFFIL)
- Le Centre régional pour l'enfance et l'adolescence inadaptées (CREAI)
- La Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (FEHAP)
- La Fédération de la formation professionnelle (FFP)
- La Fédération nationale des associations de réinsertion sociale (FNARS)
- L'Union nationale des gestionnaires de foyers et résidences sociales (UNAFO)
- L'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS) et ses déclinaisons régionales (URIOPSS)
- L'Union sociale pour l'habitat (USH)
- L'Union sociale pour l'habitat d'Île-de-France (AORIF)

Coallia est également adhérente de l'Association Chantier-École, en lien avec le Centre International d'Études Pédagogiques (CIEP) et à la Ligue de l'enseignement. Investis dans la formation professionnelle, nous trouvons intérêt à collaborer avec les principaux acteurs de ce secteur d'activité : AFPA, GRETA, IRTS, INFREP, AFEC, ASSOFAC ou encore avec la Croix-Rouge.

Nous nous attachons, par ailleurs, à promouvoir les échanges entre les acteurs du monde associatif et ceux du monde de l'entreprise.

LES PARTENARIATS INSTITUTIONNELS ET FINANCIERS

Pour l'essentiel de ses ressources, Coallia est financée par des deniers publics : dans les territoires, sur le plan national et au niveau européen, pouvoirs publics, collectivités et institutions, nous permettent d'exercer nos missions en cohérence avec les politiques qu'ils développent dans leur périmètre de compétence. En contrepartie, Coallia apporte son expertise, sa connaissance des publics accompagnés et sa capacité à agir sur le terrain. Au-delà des questions strictement financières, ces relations multiples et anciennes concrétisent une collaboration étroite. Parmi ces partenaires, on citera notamment :

- Les Fonds européens : FER, FEI, FSE, FEDER
- L'État, avec ses directions centrales et ses services déconcentrés
- Les agences régionales de santé (ARS)
- Les collectivités territoriales : régions, départements, communes
- L'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII)
- La Caisse des dépôts
- Action Logement
- L'Agence du service civique (ASC)

Publics accompagnés et dispositifs d'accompagnement

Nos solutions d'accompagnement	Logement accompagné		Hébergement social		Accompagnement médico-social		Promotion sociale
	Travailleurs migrants	Public vulnérable, mères isolées, jeunes...	Sans-abri, personnes en situation d'exclusion	Réfugiés, demandeurs d'asile	Personnes âgées	Personnes en situation de handicap	Personnes en difficulté d'insertion, sans emploi et/ou sans qualification
Foyers de travailleurs migrants (FTM)	●						
Résidences sociales ex-FTM	●						
Résidences sociales (nouvelles)		●	●				
Pensions de famille			●				
Accueil d'urgence et hébergement de demandeurs d'asile				●			
Centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS)			●				
Centres d'hébergement d'urgence			●				
Intermédiation locative		●					
Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes ou non					●		
Accueil de jour					●		
Établissements d'accompagnement de personnes en situation de handicap						●	
Formation				●			●
Accompagnement social	●	●	●	●	●	●	●

Capacités par métier

Sur les dix dernières années, Coallia a enregistré une forte croissance de son activité reflétant l'augmentation rapide des capacités d'accueil et d'accompagnement déployées au bénéfice des personnes prises en charge. Le rythme de cette croissance est cependant variable selon les métiers.

En ce qui concerne le **logement accompagné** (travailleurs migrants et personnes en situation de précarité), l'évolution à moyen terme se caractérise principalement par la substitution des résidences sociales aux anciens foyers de travailleurs migrants, dans le cadre du Plan de transformation des FTM (voir page 14). Les pensions de famille connaissent un développement certain mais encore trop lent par rapport aux besoins.

Logement accompagné	Établissements	Capacités
Foyers de travailleurs migrants (FTM)	39	6 698
Résidences sociales ex-FTM	61	9 794
Résidences sociales ex nihilo	22	978
Résidences sociales pour les jeunes	6	384
Pensions de famille	15	366
Logements locatifs	5	73
Total	148	18 293

Les capacités de **l'hébergement social** ont connu en 2015 un important développement pour faire face à l'afflux des demandeurs d'asile et des réfugiés ainsi qu'au besoin croissant de prise en charge des publics en situation d'exclusion.

Hébergement social	Établissements	Capacités
CADA	36	4 271
HUDA	16	1 290
ATSA	3	285
Hébergement d'urgence pour migrants	4	134
Centres d'accueil, orientation (CAO)	6	254
Centre provisoire d'hébergement (CPH)	5	209
Total demandeurs d'asile et réfugiés		6 443
Insertion et stabilisation	20	547
Urgence droit commun	6	247
Total dispositifs de droit commun		794
Intermédiation locative	688 logements	2 000 personnes
Programme de réinstallation de réfugiés Syriens	152 ménages	579

Dans le **secteur médico-social**, l'offre de Coallia reste à peu près stable en ce qui concerne l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Elle s'accroît pour ce qui est des personnes âgées et se diversifie en accordant une importance accrue aux solutions alternatives à l'hébergement : accueils de jour et soins à domicile.

MS/Secteur personnes âgées	Établissements	Capacités
EPHA	2	101
EPHAD	16	884
Accueil de jour	3	49
Soins à domicile (SSIAD)	1	25
Total	22	1 059

MS/Secteur handicap	Établissements	Capacités
Accueil de jour handicap	1	9
SAVS	3	225
SAMSAH	3	55
Maison d'accueil spécialisées	2	93
Établissement d'aide par le travail	1	50
Institut médico-éducatif	1	37
Foyers de vie	3	94
Foyers d'accueil médicalisés	5	203
Foyers de travailleurs en ESAT	1	16
« Halte soins santé » (grande exclusion)	2	18
Total	22	800

En 2015, l'activité de **formation professionnelle** déployée par Coallia a connu un fléchissement en raison des incertitudes résultant, pour cette activité, de l'application tardive de la loi du 5 mars 2014. Avec un volume de plus de 385 300 heures de formation, Coallia reste dans ce secteur, un acteur de taille intermédiaire, loin derrière les deux structures publiques (l'AFPA et les GRETA) et loin devant la multitude des petits acteurs.

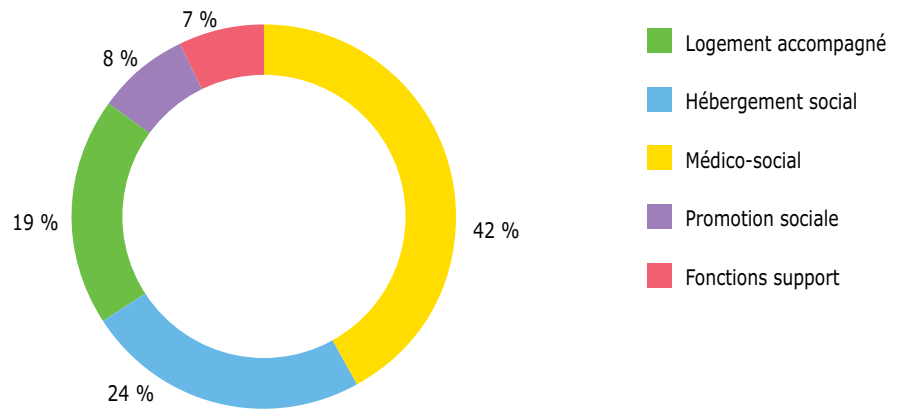
Promotion sociale : activités*	
Heures de formation	385 355
Stagiaires formés	7 355
Personnes accompagnées individuellement	1 290
Personnes accompagnées collectivement	2 530
Centres d'examen linguistiques	2

* sur 3 régions : IdF, Picardie, Basse Normandie.

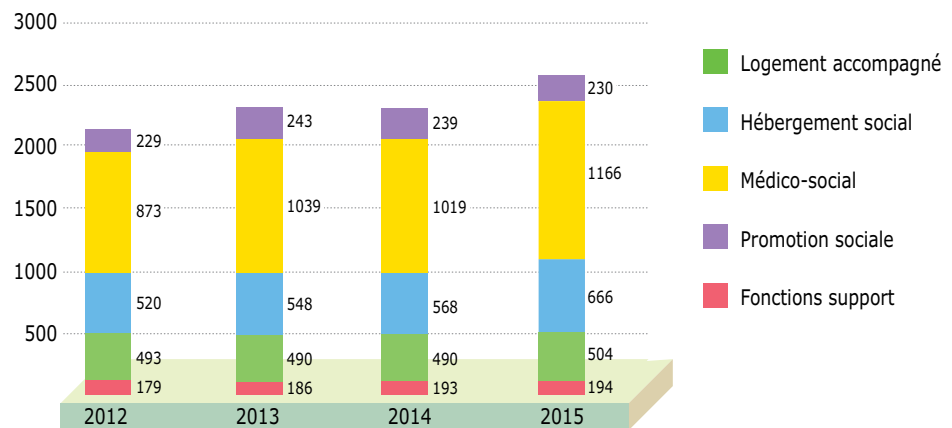
Ressources humaines

À la mi 2016, Coallia emploie quelque 3000 salariés. Au 31 décembre 2015, leur nombre était de 2760 équivalents plein temps, hors contrats aidés, base des graphiques ci-dessous.

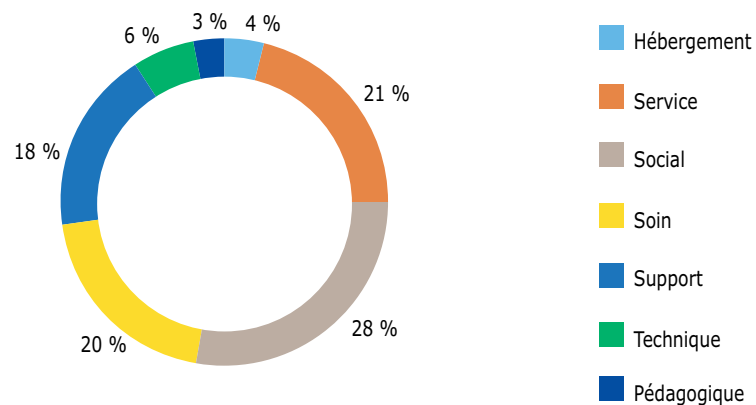
Répartition
des effectifs
par métier



Évolution
des effectifs
par métier



Répartition des effectifs
par filière d'activité



Formation des
collaborateurs

23 000 heures de formation. 1832 stagiaires. Plus de 4 % de la masse salariale.
26 périodes de professionnalisation.
Bilans de compétences. Procédures de validation des acquis de l'expérience.

Faits marquants de 2015

- Janvier** ■ Reprise à l'association Connaissance, Espoir et Savoir (à Montgeron, dans l'Essonne) d'un centre de stabilisation, d'un centre d'hébergement et d'un CADA.
- Février** ■ Reprise de l'association Accueil et réinsertion sociale des adultes (Arsa), regroupant des activités d'hébergement d'urgence, d'insertion, d'accompagnement et de veille sociale, dans l'Orne.
■ Inauguration de la résidence Les Arbustes, à Paris dans le 14^e arrondissement. Ancien FTM transformé en résidence sociale.
- Mars** ■ Création du Fonds de dotation Stéphane Hessel.
- Avril** ■ Lancement, à Nevers, du chantier de transformation de Clair-Joie, foyer de jeunes travailleurs (81 logements neufs livrables en 2016)
■ Création de *Soleils et Papilles*, filiale de Coallia dédiée à la restauration sociale.
■ Ouverture de la résidence sociale Promontoire, à Noisy-le-Grand, (Seine-Saint-Denis). L'établissement comporte 150 logements.
- Mai** ■ Création de *Coallia Solidaire*, filiale de Coallia dédiée à la gestion des Ehpad.
■ Inauguration à Bures-Morainvilliers (Yvelines) du parc Fam, proposant de nombreux équipements (parcours de motricité, jeux de plein air...) pour personnes handicapées vieillissantes.
■ Pose de la première pierre de l'établissement de Saint-Pierre de Plesguen (Ille-et-Vilaine), maison d'accueil spécialisée pour adultes atteints de handicaps mentaux et psychiques.
- Juin** ■ Ouverture du premier restaurant social *Soleils et Papilles*, au sein de la résidence sociale Les Arbustes, dans le 14^e arrondissement à Paris.
■ Ouverture d'une résidence sociale de 145 logements, boulevard Vincent Auriol à Paris, 13^e arrondissement
■ Inauguration à Roissy-en-Brie (Seine-et-Marne) de la Villa Heureuse, résidence sociale ouverte aux familles monoparentales avec enfants en bas âge. 94 logements.
■ Inauguration, à Saint-Etienne de l'Ehpad Stéphane Hessel comportant 102 logements.
■ Inauguration à Avallon d'une pension de famille de 25 logements
■ Pose de la première pierre d'une résidence sociale pour jeunes actifs, à Vertou (Loire-Atlantique).
- Septembre** ■ Ouverture d'un second restaurant *Soleils et Papilles*, situé au sein de la résidence sociale Les Muriers, dans le 20^e arrondissement à Paris
■ Signature d'une convention de partenariat entre Coallia et le Réseau Paris Habitat en Régions.
- Octobre** ■ Ouverture, à Noisy-le-Sec (Seine-Saint-Denis), de deux centres d'hébergement d'une capacité de 60 places. Premier accueil de migrants.
- Novembre** ■ Réunion de lancement du Cercle des managers de Coallia.
■ Finalisation de *Convergence 2020*, le plan à moyen terme du groupe Coallia.
■ Achèvement de l'extension de l'Ehpad La Grande Paroisse (Seine-et-Marne) : 60 logements supplémentaires.
■ Achèvement à Péronne (Somme), d'un établissement mixte : pension de famille de 25 places et 5 logements en résidence sociale.
- Décembre** ■ Reprise de l'Ehpad de Barjac (Gard) : 38 places.
■ Création à Oissel (Seine-Maritime) d'un établissement de 110 logements en résidence sociale et en CADA.
■ Achèvement, au Havre, de la deuxième phase d'extension de la résidence Bléville : 25 logements supplémentaires en CADA.
■ Ouverture, à Montreuil (Seine-Saint-Denis), de la résidence sociale Hayeps : 42 logements. C'est l'un des sites de desserrement du FTM *Bara*, situé dans la même commune.
■ Livraison de la nouvelle résidence sociale d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) : 170 logements.

Glossaire


AFTAM	Association pour la Formation des Travailleurs Africains et Malgaches. Prend le nom de Coallia en 2012
ALT	Allocation de logement temporaire
AMP	Aide médico-psychologique
ATSA	Accueil temporaire, service de l'asile
AVDL	Accompagnement vers et dans le logement
CADA	Centre d'accueil des demandeurs d'asile
CAO	Centre d'accueil et d'orientation
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CPH	Centre provisoire d'hébergement
DIF	Droit individuel à la formation
EHPA	Établissement d'hébergement pour personnes âgées
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
ESAT	Établissements et services d'aide par le travail
ESH	Entreprises sociales pour l'habitat
FAM	Foyer d'accueil médicalisé
FJT	Foyer de jeunes travailleurs
FTM	Foyer de travailleurs migrants
GIR	Groupe iso-ressource. Indicateur de la dépendance utilisé en établissements médico-sociaux
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
HS	Hébergement social
HSA	Habitat social adapté : autre désignation du logement accompagné
HUDA	Hébergement d'urgence des demandeurs d'asile
LHSS	Lits halte soins santé
MS	Médico-social
NAO	Négociations annuelles obligatoires
OFII	Office français de l'immigration et de l'intégration
OFPRA	Office français de protection des réfugiés et apatrides
PADA	Plate-forme d'accueil des demandeurs d'asile
PEA	Projet d'entreprise associative
PF	Pension de famille : habitation communautaire individuelle pour personnes désocialisées
PTFTM	Plan de traitement des foyers de travailleurs migrants
RS	Résidence sociale
SAMSAH	Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés
SAVS	Service d'accompagnement à la vie sociale
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SIAO	Service intégré d'accueil et d'orientation
SSIAD	Service de soins infirmiers à domicile

Photo de couverture : résidence sociale Les Muriers, à Paris 20^e

Crédits photos : André Lejarre, Sylvain Frappat, Patricia Marais,
« 11 h 45 » pour Dufresne et Le Garrec,
Mathieu Ducros Opictures/Calq Architecture, Coallia.

Document imprimé avec des encres végétales sur papier certifié PEFC.

Conception et réalisation : Aicâne



Coallia
16 - 18 Cour Saint Éloi
75592 Paris cedex 12
01 53 46 38 38
www.coallia.org

