



# Projet de la **Fondation Arc-en-Ciel**

**Projet institutionnel**  
**Projet stratégique 2012-2017**



**Siège social**  
**46 avenue Wilson**  
**25200 Montbéliard**

## Sommaire

<b>Projet institutionnel</b>	<b>3</b>
Préambule	
<b>Identité</b>	<b>4</b>
Identité juridique de la Fondation	
Bref historique	
Identité sociale de la Fondation	
Identité associative de la Fondation	
Identité chrétienne de la Fondation	
<b>Valeurs de la Fondation</b>	<b>9</b>
<b>Activités de la Fondation</b>	<b>11</b>
<b>Mise en œuvre du projet de la Fondation</b>	<b>13</b>
<b>Projet stratégique 2012-2017</b>	<b>15</b>
<b>Rappel et dispositions générales</b>	<b>16</b>
<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>18</b>
Porter les valeurs de la Fondation	
Consolider les activités actuelles	
Développer les activités	
Garantir la pérennité financière des activités	
Adapter la communication aux enjeux stratégiques	
Gérer le personnel comme une ressource	
Renforcer la gouvernance de l'institution au service de la stratégie	
<b>Mise en œuvre du plan stratégique</b>	<b>26</b>
<b>Fiches-actions</b>	<b>27</b>

# Projet institutionnel

*Document adopté par le Conseil de Fondation  
en sa séance du 22 mars 2003*

*Mis à jour pour approbation du Conseil  
en sa séance du 16 février 2013*



## Préambule

Le présent projet a été élaboré par le Conseil de Fondation à l'usage des administrateurs, des salariés et des bénévoles intervenant dans le cadre des missions de la Fondation.



Il constitue pour eux la référence de leur action.

Il est un guide pour le présent et le futur au sein d'une communauté de valeurs et de travail.

Il n'est donc ni un règlement intérieur ni un texte disciplinaire.

**Ce projet de Fondation poursuit quatre objectifs :**

- affirmer son identité et ses missions ;
- favoriser l'accueil et l'intégration des cultures particulières et la prise en compte du pluralisme des convictions des acteurs ;
- contribuer au débat interne et à l'harmonisation des pratiques des établissements et des services ;
- accompagner leur évolution.

## L'identité de la Fondation

L'identité de la Fondation Arc-en-Ciel est définie par son objet social (cf. les statuts de la Fondation), par son insertion dans le monde associatif et par sa référence chrétienne.

### L'identité juridique de la Fondation

Définition juridique d'une fondation :

*« La fondation est un organisme de droit privé auquel, par dons, donations ou legs, une ou plusieurs personnes physiques ou morales consacrent des biens ou des droits mobiliers ou immobiliers en vue de les affecter à une action sans but lucratif de type culturel, pédagogique, scientifique ou de bienfaisance. Ces biens ou ces droits constituent un ensemble que l'on dénomme un « patrimoine d'affectation ». La reconnaissance de « l'utilité publique » par décret permet à la fondation de jouir de la personnalité morale ; elle peut alors accomplir tous les actes de la vie civile qui ne sont pas en contradiction avec l'objet qu'elle poursuit ».*

- **Dépôt des statuts de la Fondation Arc-en-Ciel : 8 décembre 1981**
- **Reconnaissance d'utilité publique : 29 décembre 1981**
- **Parution au Journal Officiel : 3 janvier 1982**

### Bref historique

En 1981, trois associations centenaires issues du Pays de Montbéliard se sont réunies afin de former la Fondation Arc-en-Ciel.

Dans le souci d'assurer la pérennisation de leur action dans un monde de plus en plus complexe, ces trois entités ont pris la décision de mettre en commun leur patrimoine et leur savoir-faire.

La Fondation Arc-en-Ciel, dont le siège se trouve à Montbéliard, gère d'abord deux établissements : la Maison Blanche, établie à Beaucourt depuis 1871 et l'Institut Perdrizet, créé en 1947 à Giromagny dans le but d'accueillir les orphelins du massacre d'Etobon.

Rapidement, un troisième établissement géré jusque-là par des notables issus de la communauté protestante d'Héricourt



rejoint les rangs de la nouvelle institution : il s'agit de ce que l'on appelait à l'époque « l'hôpital d'Héricourt », l'actuel CRF Bretegnier.

Les années passant, la Fondation poursuit son développement ouvrant, en 1991, la Résidence Surleau, établissement pour personnes âgées à Montbéliard (sur le site de l'ancienne salle paroissiale « l'arc-en-ciel ») et reprenant, en 1999, le centre médical « La Grange-sur-le-Mont » situé dans le Jura, ancien sanatorium destiné aux salariés de l'aéronautique,



reconverti depuis en établissement de soins de suite et de réadaptation en cardiologie et pneumologie.

Les années 2000 voient la reprise d'autres établissements existants (la Clinique Brugnon Agache à Beaujeu près de Gray et l'EHPAD Léon Belot à Beaucourt) ainsi que la création de la Mosaïque, maison d'accueil spécialisée pour personnes cérébrolésées, située à Lure.

## L'identité sociale de la Fondation

**La Fondation Arc-en-Ciel a été créée en 1981 par trois associations centenaires :**

- l'Association protestante de bienfaisance pour l'hospitalisation des vieillards ;
- l'Association d'action éducative spécialisée de Belfort et du Pays de Montbéliard ;
- l'Association paroissiale de l'Église évangélique luthérienne de Montbéliard.

**Elle comprend à ce jour les établissements et services suivants :**

- **L'Institut Perdrizet** comprenant un institut médico-éducatif (IME) avec enseignement professionnel adapté sis à Giromagny (90) et un service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD) à Belfort.
- **La Maison Blanche** : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes situé à Beaucourt (90) (regroupant également l'ex-Maison Belot et Arc-en-Ciel Services, service d'aide à domicile).
- **La Résidence Surleau** : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes et la Passerelle, service d'accueil de jour pour personnes âgées psychodépendantes, situés à Montbéliard (25).
- **Le Centre de Réadaptation Cardiologique et Pneumologique de Franche-Comté (CRCPFC)** dont le site principal est situé à Pont d'Héry (39) avec deux antennes ambulatoires à Franois (25) et Héricourt (70).
- **Le Centre de Réadaptation Fonctionnelle (CRF) Bretegnier** : centre de soins de suite et de réadaptation situé à Héricourt (70).
- **La Clinique Médicale Brugnon Agache** : centre de soins de suite et de réadaptation pour personnes âgées dépendantes situé à Beaujeu (70).
- **La Mosaïque** : maison d'accueil spécialisée (MAS) pour adultes cérébrolésés située à Lure (70).

**La Fondation intervient dans les domaines sanitaire, social, médico-social et éducatif. Elle poursuit plusieurs buts :**

- dispenser des soins et des services afin de répondre aux besoins de la population et des usagers ;
- assurer la pérennité juridique et sociale de ses établissements ;
- entreprendre de nouveaux projets, dont l'accueil de nouveaux établissements ;
- aider des associations, œuvrant dans les mêmes domaines que la Fondation, à survivre et à maintenir les services qu'elles rendent au public.

**Les Associations des Amis** des établissements ne sont pas gestionnaires mais soutiennent chacune un établissement. Elles partagent le projet de la Fondation et contribuent à sa réalisation. Elles sont des partenaires privilégiés de la Fondation.

*Dispenser des soins et des services afin de répondre aux besoins de la population et des usagers*

## L'identité associative de la Fondation

La Fondation Arc-en-Ciel participe au monde sanitaire et social associatif. D'utilité publique, elle conduit des missions d'intérêt général et de services rendus au public. Ses statuts font référence à l'action sociale et culturelle.

*La Fondation intervient aujourd'hui dans les domaines sanitaire, social, médico-social et éducatif à but non lucratif*

En alternative et en complémentarité aux secteurs marchand et public, la Fondation intervient aujourd'hui dans les domaines sanitaire, social, médico-social et éducatif à but non lucratif pour l'accueil, la prise en charge et l'accompagnement, sous des formes diverses, de personnes concernées par le handicap, la maladie ou la vieillesse, lorsque ces situations entraînent des difficultés ou des souffrances qui nécessitent accompagnement et soins appropriés.

En outre, la Fondation assure une mission de témoignage et de prise de position citoyenne et professionnelle dans le champ de la politique sanitaire et sociale.

Elle participe en particulier au débat sur l'évolution des dispositifs sanitaires et sociaux et elle est présente dans une diversité de réseaux institutionnels et associatifs.

Elle est membre, entre autres, de :

- la Fédération des établissements hospitaliers & d'aide à la personne privés non lucratifs (FEHAP) ;
- l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux, (URIOPSS) ;
- la Fédération de l'Entraide Protestante (FEP).

## L'identité chrétienne de la Fondation

En référence à son histoire et ses statuts, la Fondation est membre du Synode de l'Église évangélique luthérienne de France (EELF) et membre adhérent invité de la Fédération de l'Entraide Protestante. Ce rattachement au protestantisme français est gage pour la Fondation d'un enrichissement et d'un ressourcement spirituel et éthique.

Forte de sa tradition, de ses racines chrétiennes et de ses références évangéliques, la Fondation entend témoigner, dans l'exercice de sa mission et sans prosélytisme, de l'amour porté par le Christ à tous les hommes et en particulier aux plus blessés, aux plus fragiles et aux plus souffrants d'entre-eux.

C'est pourquoi elle reçoit et accueille toute personne dans son être et sa différence, afin de lui permettre de vivre pleinement sa dignité de femme ou d'homme.

## Les valeurs de la Fondation

Enracinée dans son identité, la Fondation veut promouvoir les valeurs humaines présentes dans la tradition biblique et laïque du courant associatif.

Ces valeurs, proposées à tous, deviennent réalité lorsqu'elles sont mises en pratique par le plus grand nombre.

Elles incitent chacun à l'exigence, à l'humilité, à la critique et à l'autocritique.

La Fondation considère que chaque être humain est unique et appelé à vivre libre et responsable.

La Fondation s'engage pour la reconnaissance et le rétablissement de la dignité de chaque personne accueillie ou accompagnée. Elle veut contribuer à son épanouissement affectif, moral, spirituel et social. Elle œuvre pour le maintien de chaque personne accueillie dans le tissu social.

La Fondation combat la souffrance et refuse de la considérer comme inévitable, acceptable, voire comme une punition ou une épreuve divine. Elle reconnaît toutefois que la souffrance morale peut être pour la personne l'occasion d'une maturité nouvelle et d'une quête de sens qui nécessite alors écoute et accompagnement.

La Fondation est profondément attachée à la primauté du service rendu à la personne dans sa globalité dont elle s'efforce de prendre en compte toutes les dimensions.



### La Fondation veille à ce que la personne accompagnée :

- soit actrice de sa vie et de son projet ;
- participe directement à sa prise en charge ;
- et que ses demandes et ses besoins soient sollicités, entendus et pris en compte.

La Fondation veut promouvoir l'égalité d'accueil et de traitement à l'égard des personnes.

*Le personnel  
à l'écoute des  
personnes  
accueillies*

#### Elle attend de son personnel :

- qu'il respecte les valeurs et les croyances, les choix et les droits des personnes accueillies ;
- qu'il fasse preuve de la plus grande disponibilité envers elles ;
- qu'il manifeste écoute attentive et sollicitude dans la rencontre et la confrontation avec la personne en souffrance, conditions essentielles d'un enrichissement mutuel dans l'échange.

#### La Fondation partage les principes, les orientations et les valeurs du monde associatif, notamment :

- l'engagement libre et volontaire ;
- l'action désintéressée ;
- le pluralisme des opinions, le débat interne et le dialogue social ;
- le respect des principes de la laïcité de l'État ;
- l'attachement aux valeurs d'une société laïque ouverte à la pluralité des opinions religieuses.

#### C'est pourquoi elle défend les orientations suivantes relatives à son rôle dans l'action sanitaire et sociale :

- le droit de tous à un libre accès aux soins et à une égale qualité de soins ;
- une prise en charge solidaire, réaffirmée et reposant sur tous les revenus ;

- le respect de la pluralité de l'offre de soins et le refus de la marchandisation systématique de la santé ;
- l'exigence que l'État ne se désengage pas et qu'il soit garant des grands principes ;
- le choix de la mise en œuvre, dans ses projets, de valeurs éthiques et spirituelles.



## Les activités de la Fondation

Grâce à son personnel et à ses équipes professionnelles, la Fondation propose, par le biais d'établissements et services, une prise en charge et un accompagnement individualisés, de type médical, thérapeutique, éducatif ou pédagogique.

#### Elle agit dans une perspective visant tout à la fois, et en lien avec son environnement familial et social :

- à maintenir ou consolider l'autonomie ;
- à reconnaître les limites propres et les besoins de sécurité de la personne accueillie.

La dynamique du projet concerne tous les acteurs de la Fondation : administrateurs, salariés, bénévoles et usagers.

L'activité de la Fondation intègre les données de la vie associative dans la création ou la gestion d'équipements et de services sanitaires, médico-sociaux et sociaux.

**Les bénévoles** (cf. la charte du bénévolat) sont associés à la mission de la Fondation dans le cadre de la vie des établissements. Ils constituent un ressourcement et un enrichissement du projet. Ils représentent en cela un soutien actif pour les œuvres et les activités de la Fondation.

**Un accompagnement spirituel** (cf. la charte de l'accompagnement spirituel) est offert à toute personne accueillie et qui le souhaite, dans chaque établissement. Il s'agit alors d'un élément constitutif du projet de la personne.

#### Le service rendu par la Fondation doit répondre aux exigences suivantes :

- une démarche éthique et le respect des valeurs énoncées ;
- la qualité de service en direction des personnes accueillies ;
- la conformité aux cadres légaux et réglementaires ;
- l'adaptation permanente et la volonté d'innover ;
- la prise et la maîtrise des risques ;
- l'équilibre gestionnaire et financier ;
- le partenariat et la coopération externe.

*Les bénévoles  
constituent un  
ressourcement  
et un  
enrichissement  
du projet*

La Fondation développe des réponses aux besoins des personnes accueillies en fonction de ce qu'elle considère comme opportun ou nécessaire et au regard des attentes des autorités de contrôle ou des partenaires de l'action. Elle assure le suivi d'une croissance contrôlée et efficiente. Elle est animée par le souci constant de modernisation de ses services et de sa compétence gestionnaire.



L'activité des établissements se développe aux plans local, départemental et régional, prioritairement sur le territoire de la Franche-Comté.

La Fondation participe à la veille sanitaire et sociale, en particulier par une présence active dans l'élaboration du Projet Régional de Santé.

Le travail en réseau favorise la pluralité et la qualité des services rendus aux personnes accompagnées.

## La mise en oeuvre du projet de la Fondation

La mise en œuvre du projet de la Fondation est basée sur une philosophie entrepreneuriale, prospective et participative, portée par une communauté de travail dans laquelle les personnes constituent une ressource essentielle de la compétence afin de rendre le meilleur service à l'utilisateur.

**Le Conseil de Fondation** définit les orientations de la Fondation, en conformité avec son objet social, son histoire et ses valeurs et en relation étroite avec la direction générale.

Il veille à la pérennisation et au développement de la Fondation et prend toute décision concernant la gestion et la modernisation des établissements, le choix de l'évolution des activités, la politique de communication interne et externe.

**La direction générale** assure la mise en œuvre du projet de la Fondation et des orientations du Conseil de Fondation.

Elle représente le lieu où s'articulent les choix politiques et les stratégies sur le terrain, au sein d'établissements, ainsi que l'organisation du débat interne et du dialogue avec les partenaires sociaux.

**Les administrateurs, les salariés et les bénévoles** œuvrent et agissent dans un même esprit de solidarité et de coopération. Ils associent engagement et compétence au service du projet commun.

**Les directeurs** sont acteurs du projet de la Fondation et de sa mise en œuvre. Ils participent à l'équipe des directeurs de la Fondation.

**Les cadres et les chefs de service** sont également associés et mobilisés pour la dynamisation du projet.

Ils participent à des actions transversales de formation, de réflexion ou de projets communs entre les établissements.

**Chaque salarié** est sollicité individuellement et collectivement pour améliorer la qualité des prestations, renforcer ses compétences et maintenir son implication professionnelle dans l'action commune ; il est partenaire de la mise en œuvre du projet. De son côté, la Fondation veille à son épanouissement professionnel notamment par la formation, l'amélioration des conditions de travail et sa reconnaissance sociale.

**La communication interne** accompagne sous diverses formes (fêtes, débats, lettres d'information, publications)



*Chaque salarié est partenaire de la mise en œuvre du projet*

une culture et une identité propres à la Fondation relayées dans les établissements.

Les instances de la Fondation (assemblée annuelle, Conseil de Fondation, bureau et commissions internes), ainsi que les Associations des Amis contribuent au débat, à la communication et à la promotion du projet de Fondation.



## Projet stratégique 2012-2017

*Document adopté par le Conseil de Fondation  
en sa séance du 16 février 2013*

*« Dans le domaine technique, il est possible de faire des plans dont les résultats soient prévisibles, et si les plans sont corrects, leur réalisation bien menée, les résultats s'avèrent conformes à ce que l'on attendait : les machines fonctionnent, les maisons tiennent debout, les ponts ne s'effondrent pas. Par contre, en matière économique, politique, sociale disons plus généralement « les affaires humaines », les prévisions sont la plupart du temps incertaines et il y a de grands écarts entre ce que l'on escomptait et ce qui arrive effectivement ».*

**Bulla de VILLARET**



## Rappel et dispositions générales

La période 2005-2012 a été marquée par :

- un développement de la Fondation et une adaptation de l'immobilier :
  - la reprise de la Clinique Médicale Brugnon Agache, la Maison Belot et Arc-en-Ciel Services sous la forme de deux dévolutions universelles de patrimoine ;
  - la réalisation de nombreux chantiers de rénovation, de rénovation-extension ou de construction intéressant de nombreux établissements de la Fondation ;
  - les chantiers de rénovation-reconstruction du CRCPFC, du CRF Bretegnier et de l'Institut Perdrizet ;
  - la construction de la Mosaïque, maison d'accueil spécialisée ;
  - la construction du nouvel EPHAD la Maison Blanche rassemblant les activités de la Maison Belot et de l'ancienne Maison Blanche.
  - la vente de patrimoine ne servant plus l'une des activités : le centre de rencontre de Glay, la maison servant de logement de fonction à l'aumônier institutionnel et les anciens locaux du SESSAD (en cours) ;



- l'achat d'un bâtiment et son adaptation pour implanter l'antenne ambulatoire du CRCPFC de Besançon-Francois, du local dit « Rerat » comme réserve foncière puisque situé en face de la Résidence Surleau et de la direction générale ;
- la mise aux normes ou l'adaptation de bâtiments tels que la Résidence Surleau et la Clinique Médicale Brugnon Agache.

→ une adaptation des projets d'établissements, services et techniques aux besoins des populations accueillies et aux demandes de nos partenaires institutionnels (DDASS, ARH puis ARS, conseils généraux...) :

- signatures de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ;
- signatures de conventions tripartites ;
- mise en place de nouveaux services: accueils de jour, pôle d'activités et de soins adaptés (PASA), plateforme de répit des aidants familiaux...
- auto-évaluations et certifications selon le champ de compétence ;
- mise en place de nouvelles techniques et expertises : laboratoire de la marche, accueil de patients en état végétatif...
- ...

**Le projet stratégique 2012-2017 privilégie un développement qualitatif et quantitatif des activités de la Fondation en Franche-Comté et ce dans les trois secteurs d'activité : sanitaire, médico-social et handicap, sans écarter *a priori* les opportunités qui pourraient se présenter dans les régions limitrophes d'Alsace, Bourgogne et Rhône Alpes, dans la limite cependant, des capacités de la Fondation.**

Ce projet a pour but :

1. de pérenniser l'action de la Fondation en référence aux valeurs humaines qu'elle entend porter de son projet ;
2. de positionner la Fondation en tant qu'acteur reconnu pour la qualité de sa gestion et l'excellence de ses prestations.



## Objectifs stratégiques

Le projet stratégique se décline en sept objectifs qui sont les enjeux proposés solidairement à l'ensemble des acteurs de la Fondation pour les cinq années à venir.

Il définit le contour d'un cadre général pour les établissements et les services qui développeront leurs propres projets en fonction de ces objectifs, de la spécificité de leurs activités, de l'évolution des besoins des personnes à prendre en charge et des conditions imposées par leur environnement.

- 1. Porter les valeurs de la Fondation**
- 2. Consolider les activités actuelles**
- 3. Développer les activités**
- 4. Garantir la pérennité financière des activités**
- 5. Adapter la communication aux enjeux de la stratégie**
- 6. Gérer le personnel comme une ressource**
- 7. Renforcer la gouvernance de l'institution au service de la stratégie**

### 1. Porter les valeurs de la Fondation

Le Conseil de Fondation comporte 17 administrateurs dont 5 représentants désignés dans les statuts par les institutions fondatrices. Il est important que ces administrateurs rassemblent une grande diversité d'expertise dans les différents domaines de la gestion ; mais soient aussi porteurs des valeurs de référence de la Fondation.

La Fondation (qui n'a pas de membres à la différence d'une association) dispose d'une organisation des intervenants bénévoles réunis auprès de chaque établissement en « associations d'amis » qui ne sont pas gestionnaires mais concourent à la qualité de la prise en charge des personnes dans les établissements et dont peu d'institutions peuvent se prévaloir.

L'arrivée de nouveaux établissements plus éloignés nécessite que soient réexaminés et consolidés les liens avec les associations qui sont porteuses de valeurs compassionnelles, humaines et chrétiennes, en parfaite concordance avec le projet de Fondation.

De nouvelles modalités de collaboration seront étudiées avec elles en concertation avec les professionnels des établissements de la Fondation de manière à mieux les ancrer dans la vie des établissements, à la Fondation et à son projet institutionnel.



D'autre part, afin de donner plus de force encore à ce projet, des contacts seront pris par la Fondation avec les institutions porteuses des mêmes valeurs ayant une dimension nationale permettant ainsi une meilleure représentation jusqu'au plus haut niveau.

Enfin, il convient de promouvoir la qualité dans une perspective d'équilibre « qualité/coût ».

## 2. Consolider les activités actuelles et les adapter à l'évolution des besoins de la population

Des fragilités ont été repérées aussi bien au niveau des établissements qu'au niveau des structures politique et de fonctionnement de l'Institution.

La consolidation est donc un objectif qui concerne l'ensemble des acteurs au sein de la Fondation.

À n'en pas douter, la raréfaction annoncée des ressources ainsi que les mouvements de concentration qui s'engagent dans l'environnement de la Fondation pourraient affecter davantage les activités les plus fragiles ou les plus exposées.

C'est pourquoi le premier objectif de la Fondation est de renforcer ses activités actuelles en concentrant ses forces et ses moyens sur quelques points essentiels propres à chaque activité.

Par exemple :

- de façon globale, développer des activités périphériques aux activités principales ;
- consolider la filière gériatrique en amont/aval de l'hospitalisation des personnes âgées ;
- développer les projets des EHPAD pour l'accueil de personnes handicapées ou psychologiquement fragiles ou la création d'accueils temporaires ;
- développer des services de qualité de soins ou d'aide à domicile, SSIAD, SAAD ;
- créer et développer une plateforme de répit Alzheimer ;
- créer un accueil de jour et un accueil temporaire à la Mosaïque ;
- agrandir le plateau technique du CRF Bretegnier ;
- consolider l'Institut Perdrizet ;
- développer des activités nouvelles à proximité des sites isolés (Clinique Brugnon Agache et CRCPFC) pour favoriser le partage de frais fixes.

La consolidation (et la pérennité) des activités passe aussi par une offre de services de qualité bien maîtrisée.

Un service de qualité est toujours un facteur favorable pour les instances de tutelle et de contrôle qui ne manquent pas de faire des évaluations comparatives pour aider (ou condamner) tel ou tel établissement.

*Renforcer les activités actuelles en se concentrant sur les points essentiels*

La certification des établissements sanitaires de la Fondation, après évaluation par la Haute autorité de santé (HAS), est le signe d'une reconnaissance officielle de la haute qualité du service offert qui ne peut que jouer en leur faveur et assurer le maintien de leur activité.

Les techniques d'enquêtes par questionnaires utilisées par certains de nos établissements pour évaluer la qualité de leurs prestations sont à généraliser.

C'est un objectif stratégique pour la Fondation qui souhaite se positionner en tant qu'acteur reconnu pour l'excellence de ses prestations qui est une condition nécessaire - sans doute pas suffisante - pour assurer la pérennité de son action.

C'est une condition impérative, lorsqu'on entre en concurrence, qui permet d'orienter préférentiellement les futurs patients ou résidents - et leur famille - vers des établissements de qualité lesquels doivent assurer leurs équilibres de gestion.

Enfin, la qualité de service constitue le socle indispensable d'une communication externe crédible et efficace qui prend une nouvelle importance en situation de plus grande concurrence. L'utilisation d'internet est un moyen puissant d'améliorer une communication vis-à-vis des familles et des adresseurs en particulier.



### 3. Développer les activités

La volonté du Conseil de Fondation de pérenniser l'action de la Fondation en Franche-Comté dans les trois domaines d'activité nécessite de prendre en compte une donnée stratégique qui est celle de la « taille » de l'institution.

L'objectif du projet 2012-2017 est d'atteindre un effectif d'au moins 1000 salariés, qui est, selon le cabinet ABAQ, la taille représentative minimum pour prétendre s'inscrire en partenaire d'un schéma régional d'organisation sanitaire et médico-social (SROSS), de participer aux décisions régionales et de se trouver en position favorable pour répondre aux appels d'offre.

Selon le type d'activités considéré, le développement peut être obtenu :

1. par extension d'activités existantes en réponse à appels à projet (cf. objectif n°2) ;
2. par création d'activités nouvelles : le projet de clinique addictologique par exemple ;
3. par rapprochement avec d'autres partenaires : des contacts approfondis sont actuellement engagés dans le domaine des personnes âgées, de l'enfance handicapée et pour la reprise éventuelle d'une association gérant des services d'aide à domicile ;
4. par une recherche de partenariat concernant les sites isolés : la Clinique Brugnon Agache et le CRCPFC. À noter qu'une veille attentive du devenir des hôpitaux de Belfort et de Montbéliard peut permettre de saisir des opportunités de développement intéressantes.



C'est ainsi que la Fondation, par ses initiatives, verrait évoluer son périmètre d'influence en Franche Comté, permettant de positionner durablement l'institution en tant que partenaire de qualité connu et reconnu par l'Agence régionale de santé (ARS) et ses services en particulier, mais aussi par les différents adresseurs et les familles en recherche de solutions pour une prise en charge médico-sociale ou thérapeutique.

### 4. Garantir la pérennité financière de la Fondation et de ses établissements

La rigueur avec laquelle sont suivis les grands équilibres financiers a permis jusqu'ici de poursuivre l'activité dans tous les établissements et même de la développer ; la Fondation fédère à ce jour sept établissements.

Cependant subsistent ici ou là quelques faiblesses auxquelles il est impératif de porter remède avant de prétendre mettre en œuvre un plan de développement.

La Fondation se donne comme objectif de mettre en place les réorganisations et mutualisations qui permettront de remédier à ces fragilités.

#### Notamment :

- aboutir à l'équilibre durable de l'antenne ambulatoire du CRCP à Besançon ;
- asseoir le fonctionnement de l'Institut Perdrizet sur un parcours cohérent de prises en charge des jeunes déficients ;
- équilibrer les budgets de la Résidence Surleau ;
- trouver des activités de complément pour les locaux laissés vacants de Maison Blanche et Maison Belot.

#### À moyen terme :

- obtenir les financements nécessaires au projet de clinique addictologique qui présente un intérêt stratégique évident.

#### Au-delà, la Fondation s'inscrit dans une dynamique d'optimisation des moyens et des compétences :

- mutualisation des compétences humaines et techniques en interne et recherche de mutualisation avec d'autres organismes géographiquement proches ;
- complémentarité entre pôles d'activité et cohérence des filières ;
- rationalisation des moyens : pharmacie centrale pour les établissements sanitaires, ressources logistiques communes à plusieurs établissements ;
- maîtrise d'un haut niveau de qualité de service et maîtrise de son coût dans tous les établissements et services par mutualisation des expertises et des ressources.

*Mutualiser les compétences humaines et techniques en interne et avec d'autres organismes*

## 5. Adapter la communication aux enjeux de la stratégie

La communication est indispensable à la Fondation pour être reconnue comme un acteur fiable dans le concert de plus en plus fourni des vecteurs d'information.

Une communication de qualité contribue à asseoir la notoriété de l'institution tant à l'extérieur qu'à l'intérieur et favorise le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs.

La Fondation Arc-en-Ciel a mis en place depuis de longues années un bulletin « Reflets », paraissant trois fois par an, et diffusé en 3500 exemplaires ainsi qu'un rapport annuel diffusé en 3000 exemplaires.

Plus récemment le site internet connaît plus de 25000 connections par an.

Un certain nombre d'événements (conférences, fêtes, animations, entreprises solidarité) font l'objet d'une bonne attention tant par les salariés que les différents publics et les services institutionnels.

Le service communication met en place l'information, apporte son savoir-faire et favorise la réalisation de nombreux reportages, publications, articles....



## 6. Gérer le personnel comme une ressource

La Fondation emploie environ 900 collaborateurs en CDI, une centaine en CDD, et reçoit plus de 400 stagiaires par an, envoyés par leur centre de formation (données 2011).

Dans de nombreux sites ses établissements sont les tous premiers employeurs par le volume de salariés employés.

Les enquêtes de satisfaction auprès de ces derniers montrent un taux honorable d'adhésion.

Pourtant un certain nombre de problèmes existent et se renforceront dans les prochaines années :

- les restrictions budgétaires ne favorisant pas l'embauche, le remplacement des personnes absentes, la promotion, la revalorisation des rémunérations ;
- la dénonciation de la convention collective 1951 par notre fédération employeur (la FEHAP) ;
- la difficulté, notamment en zone rurale, de trouver des candidats pour certains postes (médecins, kinés...) ;
- l'allongement de la durée de vie professionnelle qui peut amener une lassitude et des difficultés physiques pour les professionnels en contact direct avec les patients et/ou les résidents, ou encore générer des pathologies (troubles musculo-squelettiques) entraînant la demande de temps partiels thérapeutiques.

La Fondation doit donc anticiper ces transformations tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

Si la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet de penser ces évolutions, elle ne répond pas pour autant à la totalité de ces difficultés.

Il faut donc réfléchir à d'autres modes d'organisation, de recherche de candidats et de rémunération que celle strictement monétaire.

*Anticiper les transformations en matière de gestion des ressources humaines*

## 7. Renforcer la gouvernance au service de la stratégie

La question de la gouvernance et de la structure est l'un des points de fragilité identifié du fonctionnement de l'institution.

Or la mise en œuvre du plan stratégique nécessite que les acteurs de cette mise en œuvre puissent agir non pas isolément ou séparément mais d'une manière coordonnée, selon une vision partagée des enjeux, grâce à une structure de fonctionnement facilitant les échanges et les mutualisations tout en favorisant et encourageant les collaborations.

C'est ainsi que l'organisation et les missions des commissions de pôles seront redéfinies et que la direction générale sera réorganisée et renforcée de manière à ce que la ligne stratégique, dans son ensemble, soit opérationnelle et clairement identifiable. De même en ce qui concerne les fonctions d'expertise du siège.

Cette réorganisation sera conduite par la direction générale en concertation avec les directeurs d'établissement et les cadres concernés.

Les différentes options seront chiffrées et proposées au Conseil de Fondation.

*Une structure de fonctionnement facilitant les échanges et les mutualisations*

## La mise en œuvre du plan stratégique

La mise en œuvre dès 2012 du projet stratégique sera étalée sur les cinq prochaines années selon un calendrier à établir des actions prioritaires et de la déclinaison de certaines d'entre-elles par pôles d'activité.

Pour cette mise en œuvre 20 « fiches-actions » ont été établies pour l'ensemble des objectifs définis.

Elles feront l'objet d'une planification à court et moyen terme pour une mise en œuvre selon les règles et les procédures d'organisation en vigueur à la Fondation.

## Fiches-actions

### 1. Porter les valeurs de la Fondation

- 1.1 Mettre en place une pépinière de futurs administrateurs
- 1.2 Consolider le travail de l'aumônerie
- 1.3 Assurer la pérennité des associations d'amis en les aidant à recruter, former et superviser leurs bénévoles
- 1.4 Déléguer un administrateur auprès de chaque association d'amis

### 2. Consolider les activités actuelles et les adapter à l'évolution des besoins de la population

*Ces fiches seront réalisées en collaboration avec les établissements.*

### 3. Développer les activités

- 3.1 Renforcer dans leur rôle les commissions de pôles d'activité
- 3.2 Assurer la fonction « Veille stratégique » par pôle d'activité afin d'être prêt à répondre aux appels à projet, en lien avec la FEHAP, la FEP et l'URIOPSS

### 4. Garantir la pérennité financière de la Fondation et de ses établissements

- 4.1 Préciser les modalités de mise en œuvre des actions de recueil de fonds
- 4.2 Remettre en fonctionnement la « commission financière »
- 4.3 Renforcer le service « gestion-finance » à la Direction Générale
- 4.4 Mettre en place un audit interne et revoir les procédures, protocoles et délégations

### 5. Adapter la communication aux enjeux de la stratégie

- 5.1 Renforcer la « commission communication »
- 5.2 Communiquer sur nos savoir-faire
- 5.3 Développer une communication à l'adresse des donateurs (particuliers et entreprises)

### 6. Gérer le personnel comme une ressource

- 6.1 Renforcer dans son rôle la « Commission Ressources Humaines »
- 6.2 Installer une pépinière de cadres en partenariat avec d'autres associations ou fondations portant les mêmes valeurs
- 6.3 Organiser les promotions internes
- 6.4 Utiliser l'expertise du CRF sur les TMS

### 7. Renforcer la gouvernance au service de la stratégie

- 7.1 Actualiser l'organigramme de la Fondation Arc-en-Ciel
- 7.2 Mettre à jour les règles et procédures de fonctionnement des différentes commissions
- 7.3 Renforcer au niveau central la gestion des ressources humaines et l'expertise juridique

