



Orientations Stratégiques 2019-2023

● Fondation Arc-en-Ciel

44A rue du Bois Bourgeois
25200 Montbéliard
www.fondation-arcenciel.fr



Sommaire

Son identité	3
Ses valeurs	6
Son organisation	8
Maîtriser notre avenir	11
Politiques structurelles	16
Qualité & Gestion des Risques	17
Bientraitance	21
Ressources Humaines	27
Système d'Information	30
Développement Durable	35
Finance Investissements Achats	39
Communication	43



1. Son identité

1

Ses origines

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

Dans le souci déjà d'assurer la pérennité 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.

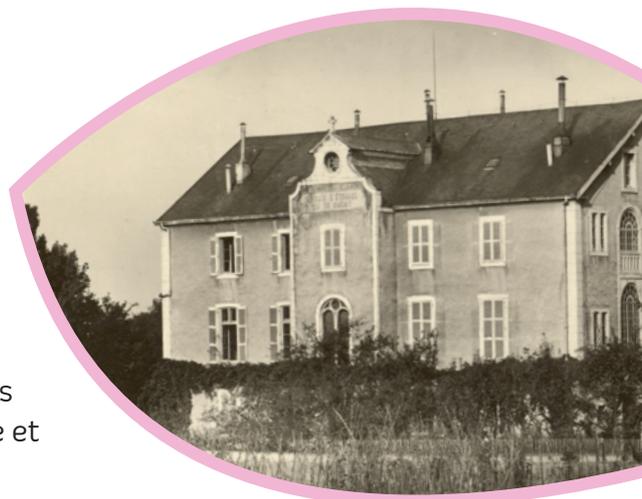
La Fondation Arc-en-Ciel, dont le siège se trouve à Montbéliard, gère d'abord deux établissements : la Maison Blanche, établie à Beaucourt depuis 1871 et l'Institut Perdrizet, créé en 1947 à Giromagny dans le but d'accueillir les orphelins du massacre d'Etobon.

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 CMPR 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 : la Clinique Brugnion Agache à Beaujeu près de Gray, l'EHPAD Léon Belot à Beaucourt et son service d'aide à domicile, la création de La Mosaïque, maison d'accueil spécialisée pour personnes cérébrolésées, située à Lure, mais aussi le développement de l'activité du CRCP « Les Hauts de Chazal » sur le site de Franois (25) et la reprise de l'activité de l'Institut Saint-Nicolas à Rougemont-le-Château (90).

En 2019, nous rejoindront l'EHPAD Les Vergers à Rougemont-le-Château (90) et l'EHPAD La Providence à Dijon (21).



2 Son identité chrétienne

En référence à son histoire et ses statuts, la Fondation est membre du Synode de l'Église Protestante Unie de France et membre adhérent invité de la Fédération de l'Entraide Protestante.

Elle reconnaît l'importance pour les personnes accueillies de l'accès à la spiritualité. La Commission Aumônerie de la Fondation Arc-en-Ciel, identifiée dans ses statuts, porte cette ambition. L'aumônier-coordonnateur s'assure de la réalité de cette volonté et du respect des principes de laïcité tels qu'énoncés dans la charte nationale de la laïcité dans les services publics (2007) et les recommandations de la Haute Autorité de Santé.

Ce rattachement au protestantisme français est gage pour la Fondation d'un enrichissement et d'un ressourcement spirituel et éthique.

En octobre 1517, le moine Martin Luther rendait publiques ses 95 thèses. Ce geste donnait le coup d'envoi de la Réforme protestante. Cinq cent ans plus tard, en référence à ce geste symbolique, la Fédération de l'Entraide Protestante propose 95 thèses sociales, ancrées dans leur époque comme l'étaient celle de Luther, poursuivant ainsi en 2017 le projet réformateur. La Fondation Arc-en-Ciel, dans ses champs de compétences, poursuit la mise en oeuvre de ces 95 thèses sociales.

Fédération de l'Entraide Protestante (FEP) Grand Est

www.fep-est.fr



Son identité associative, ses missions

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.

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 un **acteur de l'Économie Sociale et Solidaire** et participe au développement de ce secteur en nouant des relations partenariales (entreprises, associations).

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. Les relations sont basées sur une reconnaissance mutuelle de la place et du rôle de chacun.

La Fondation Arc-en-Ciel est membre, entre autres, de :



la Fédération des établissements hospitaliers & d'aide à la personne privés non lucratifs (FEHAP)

www.fehap.fr



l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires Sociaux, (URIOPSS)

www.uriopss-bfc.fr



2. Ses valeurs

Ancrée dans son identité chrétienne, la Fondation promeut **les valeurs humanistes** 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 engagent 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 promeut **l'égalité d'accueil** et de traitement à l'égard des personnes.



La Fondation veut être un lieu d'engagement et d'épanouissement professionnel pour ceux qui contribuent à son œuvre, à travers notamment :

- une volonté de développer les compétences et savoir faire
- une exigence de proposer un cadre de travail favorable
- un management éthique

Elle engage les professionnels à :

- respecter les valeurs et croyances, choix et droits des personnes accueillies
- faire preuve de la plus grande disponibilité envers elles
- faire preuve d'une écoute attentive et d'une 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
- la volonté d'inscrire son action dans le respect des trois dimensions du Développement Durable (sociale, économique et environnementale)
- 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
- une société réellement inclusive
- le choix de la mise en œuvre, dans ses projets, de valeurs éthiques et spirituelles
- l'efficacité économique dans une démarche d'utilité sociale



3. Son organisation



LA GOUVERNANCE

La Fondation Arc-en-Ciel est administrée par un **Conseil d'Administration** composé de membres bénévoles. Il arrête les décisions stratégiques de la Fondation.

Bureau du Conseil de Fondation

Président :	Jean-Patrice Peugeot
Vice-président :	Pierre Thierry
Secrétaire :	Guy Zolger
Trésorier :	Jean-Pierre Perin



Administrateurs

Samuel Beley	Elisabeth Pailloud
Catherine Colin	Elisé Mayanga Pangu
Serge Dominici	Paul-Henri Vieille-Cessay
Jean-Claude Marcoux	Robert Rhodes
Jean-François Nardin	François Sahler
Jean-Paul Olivier	Michel Krucien (invité)

Administrateurs honoraires

Jean-Claude Guyonneau	Brigitte Monath
Jacques Helfer	Michel Plomb
Claude Kœnig	



Direction Générale

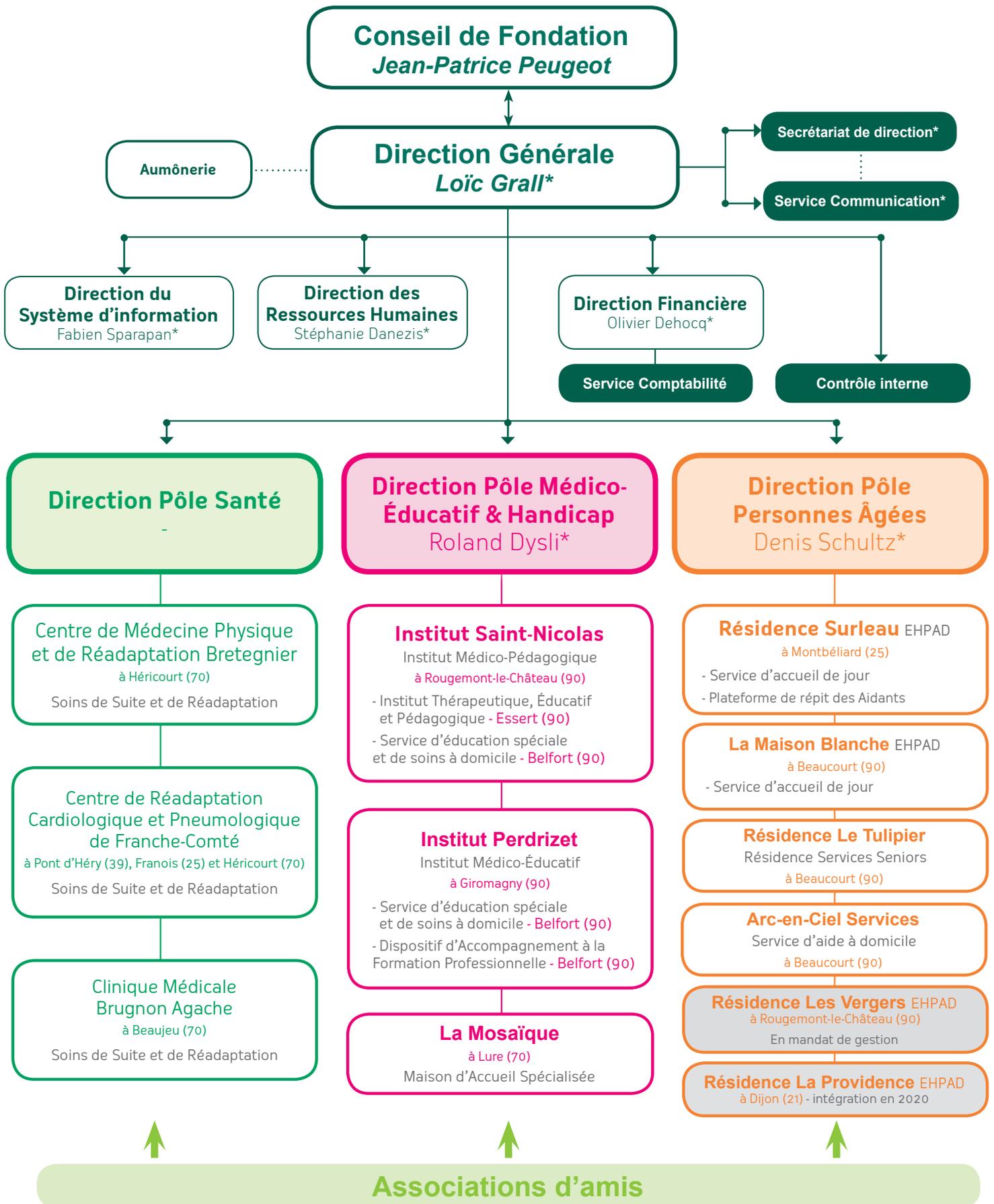
Sa mission est de :

- Formaliser et mettre en oeuvre la politique stratégique définie par la Conseil de Fondation en particulier les Politiques sectorielles énoncées dans le présent document
- Etre présente auprès des instances et institutions (ARS, Conseils Départementaux, FEHAP...)
- Assurer la pérennité économique de la Fondation Arc-en-Ciel
- Contrôler les délégations, les normes, les procédures, les protocoles
- Superviser les travaux et la sécurité des bâtiments

Un Comité de Direction assure la coordination des projets entre les établissements.



Organigramme de la Fondation Arc-en-Ciel



* Les membres du Comité de Direction

4. Ses établissements et services

Pôle Santé



Centre de Réadaptation Cardiologique et Pneumologique de Franche-Comté

Réadaptation cardiaque et réhabilitation respiratoire

« La Grange-sur-le-Mont » Pont d'Héry (39)
« Les Hauts de Chazal » Franois (25) - Unité d'Héricourt (70)
96 lits d'hospitalisation complète et 79 places d'hospitalisation de jour



Clinique Médicale Brugnon Agache

Centre de soins de suite et de réadaptation

Beaujeu (70)

73 lits d'hospitalisation complète - 10 places d'hospitalisation de jour



CMPR Bretegnier

Centre de Médecine Physique et de Réadaptation

Héricourt (70)

106 lits en hospitalisation complète et 30

places en hospitalisation de jour

Pôle Médico-Éducatif & Handicap



Institut Perdrizet

Établissement et services d'éducation spécialisée et d'enseignement professionnel adapté

Giromagny (90)

109 places en IME et 40 places en SESSAD
Un restaurant pédagogique « Restaurant l'Arc-en-Ciel »



Institut Saint-Nicolas

Établissement et services d'éducation spécialisée et d'enseignement adapté

Rougemont-le-Château (90)

36 places en IMP et 19 places en SESSAD et en ITEP



La Mosaïque

Maison d'accueil spécialisée

Lure (70)

42 places pour adultes cérébrolésés,
2 places en accueil de jour

Pôle Personnes Âgées



La Maison Blanche

Étab. d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)

Beaucourt (90)

203 lits et 14 places en accueil de jour.



Arc-en-Ciel Services

Service d'aide à domicile et de livraison de repas

Beaucourt (90)



Résidence Le Tulipier

Résidence Services pour Seniors

Beaucourt (90)

34 appartements du studio au T3 à la location



Résidence Surleau

Étab. d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)

Montbéliard (25)

72 places et 21 places en accueil de jour - Plateforme de répit des aidants familiaux



Résidence Les Vergers

Étab. d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)

Rougemont-le-Château (90)

122 places et 10 places en accueil de jour - en mandat de gestion



Résidence La Providence

Étab. d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)

Dijon (21)

100 places - rapprochement en 2019



Maîtriser notre avenir

1. Des choix clairs pour maîtriser notre avenir

Toute organisation sociale à partir d'une certaine taille est invitée à énoncer ses orientations stratégiques. Loin d'être uniquement un exercice obligé, il s'agit surtout d'un exercice souhaitable où sont énoncées, dans un cadre économique que chacun reconnaît incertain, les grandes lignes d'évolution que l'organisation entend poursuivre à moyen terme.

2012-2017, un projet institutionnel abouti

La Fondation Arc-en-Ciel a l'expérience de cet exercice. Son dernier Projet stratégique 2012-2017 lui a permis de conforter son développement antérieur marqué par une forte croissance des établissements et services, d'affirmer la qualité de ses accompagnements, de structurer son organisation pour dépasser une approche jusque-là construite essentiellement à partir des cultures singulières des établissements. Déjà, la Fondation avait souhaité énoncer ses orientations stratégiques sous une forme synthétique en recherchant la lisibilité, clairement identifiée comme une condition à l'adhésion poursuivie par l'ensemble des acteurs internes. Sept objectifs stratégiques avaient été identifiés :

1. **Porter les valeurs de la Fondation ;**
2. **Consolider les activités ;**
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.**

Ils ont été poursuivis avec constance et auraient pu aisément constituer également le cadre des présentes orientations stratégiques. Nous avons fait un autre choix méthodologique. Ce choix méthodologique a été induit par la conviction unanime que la structuration affichée de notre organisation devait trouver sa transcription dans le fonctionnement réel des services et établissements. Les derniers temps de la période 2012-2017 ont été marqués par une intense réflexion qui a abouti à la structuration en trois pôles (Pôle Personnes Âgées, Pôle Santé, Pôle Médico-Éducatif & Handicap), traduit par des organigrammes détaillés, l'identification des missions et délégations confiées à la ligne hiérarchique et par l'émergence d'une volonté traduite sous forme d'invitation « **Faire Fondation** ».



2017-2018 : un travail collectif pour identifier nos orientations stratégiques

La concordance entre le calendrier de ces orientations stratégiques (2012-2017) - la fin donc de cette séquence - et l'arrivée d'un nouveau directeur général en janvier 2017 a été une invitation à lancer la réflexion pour les présentes orientations stratégiques 2019-2023.

Début 2017, le Conseil de Fondation a perçu que si l'objectif majeur de « Faire Fondation » était bien le cadre générique des futures orientations, alors s'offrait l'opportunité de construire collectivement, par la mobilisation de la ligne hiérarchique de la Fondation, les lignes directrices que nous entendons poursuivre pour les cinq prochaines années. L'idée générale est bien que les uns et les autres, salariés, cadres, dirigeants, nous adhérons plus aisément et plus fortement aux orientations sur lesquelles nous-mêmes ou nos représentants ont débattu. Il s'agit d'un choix managérial structurant qui va au-delà de la production des présentes orientations stratégiques pour être décliné à tous les niveaux du fonctionnement de la Fondation : le choix d'une **construction collective** et de l'association des personnes concernées aux décisions qui s'imposeront ensuite aux uns et aux autres. Les décisions doivent être prises, dans la bonne temporalité mais nous sommes convaincus qu'elles gagnent en pertinence et en effectivité par la participation active de l'ensemble des personnes concernées.

Au premier semestre 2017, nous avons décidé la création de **7 groupes de travail** pour élaborer nos orientations stratégiques 2019-2023. Nous avons souhaité que ces groupes de travail soient composés de **6 à 8 personnes représentatives des services, établissements, pôles, de la ligne hiérarchique de la Fondation**. Nous avons confié le pilotage de ces groupes à un ou deux pilotes sur la base de lettres de missions (élaborées en débat avec eux) validées par le Conseil de Fondation. Sur la base de cette feuille de route, ils ont animé la réflexion qui visait obligatoirement à définir le cadre et les modalités de nos évolutions à moyen terme. A travers l'identification d'objectifs stratégiques (déclinés en objectifs opérationnels puis en plans d'action inscrits dans un calendrier) ils ont défini une politique sectorielle.

Nous avons retenu que le terme de « Politique » renvoie à l'explicitation des options prises collectivement pour agir de façon concertée afin d'atteindre les objectifs que l'on se fixe. Les 7 groupes de travail correspondent à 7 Politiques que nous avons jugées prioritaires et structurantes. L'exhaustivité, illusoire, n'a pas été recherchée.



Les 7 Politiques sectorielles sont les suivantes :

- 1. La Politique Qualité-Gestion des Risques ;**
- 2. La Politique Bien-être ;**
- 3. La Politique Ressources Humaines ;**
- 4. La Politique Système d'Information ;**
- 5. La Politique Développement Durable ;**
- 6. La Politique Finance-Investissements-Achats ;**
- 7. La Politique Communication.**

Nous avons demandé aux pilotes de formaliser leur travail comme la première étape d'une démarche qualité, la définition d'une politique.

Le calendrier a été respecté et les pilotes de groupe ont pu proposer au Conseil de Fondation en janvier 2018 les objectifs stratégiques de chacune des Politiques. Ils ont poursuivi leur travail pour identifier les objectifs opérationnels et les plans d'actions. Ces groupes dont la première mission était d'élaborer nos orientations stratégiques se sont, comme initialement énoncé, transformés en groupes pérennes chargés de la mise en œuvre de la Politique concernée. Les présentes orientations stratégiques constituent leur feuille de route. Des adaptations seront nécessaires en fonction de tel ou tel événement imprévu. La structuration du présent document permettra de formaliser notre réactivité à ces évolutions.

2019-2023 : la volonté d'un développement maîtrisé

Les 7 Politiques, aussi structurantes soient-elles, n'épuisent pas les orientations stratégiques de la Fondation. Elles ne disent pas tout de notre position dans l'organisation régionale de la santé et les évolutions que nous recherchons.

La Fondation Arc-en-Ciel, riche de ses 1 000 collaborateurs, financée majoritairement par des dotations et des tarifs provenant des impôts et cotisations obligatoires, **est investie d'une responsabilité qu'elle entend assumer.** Elle le fait en portant une exigence constante d'amélioration continue de la qualité des accompagnements qu'elle délivre. Présente à la fois dans le champ du sanitaire, dans le champ du médico-social Handicap et Personnes Âgées, dans le secteur du domicile, elle est en mesure de porter un regard transversal sur toutes les problématiques d'un système social et de santé confronté à de multiples enjeux. Elle se doit de participer, par sa gouvernance bénévole et par ses collaborateurs, au dialogue avec les élus et avec les autorités de financement et de régulation (Agence Régionale de Santé, Conseils départementaux), et d'être **présente dans les différents lieux de concertation.** Elle participe à ce dialogue également par son investissement dans les différentes fédérations : FEP, URIOPSS, FEHAP.

Ses collaborateurs sont également conviés à participer aux instances territoriales de coordination, aux groupes de travail créés à différents niveaux et dans les groupements techniques (ReQua, GRAD'S...) régionaux. À partir de notre connaissance des réalités de terrain, nous devons être **force de proposition pour faire évoluer notre cadre d'action.**



Ce dialogue et cette présence dans les lieux régionaux de débat sur la politique de santé doivent nous permettre d'anticiper sur les évolutions attendues des opérateurs et ainsi être en mesure de faire des propositions nous permettant d'affirmer notre place dans le système régional et de la développer.

La Fondation Arc-en-Ciel est à la recherche d'un développement maîtrisé. Elle ne souhaite pas sortir des limites de notre région administrative - la Bourgogne Franche-Comté - et n'a pas de velléité en dehors des filières sur lesquelles elle est positionnée. Au-delà des frontières créées par le cloisonnement du système de santé, la Fondation Arc-en-Ciel est un opérateur dans l'accompagnement des enfants et adolescents fragilisés ainsi que des parcours Personnes Âgées, Personnes Handicapées, Pathologies Neurologiques, Pathologies Cardiologiques, Pathologies Pneumologiques, Pathologies Cancéreuses, Prise en charge de l'obésité. La Fondation Arc-en-Ciel est donc attentive sur toutes ces filières aux possibilités de développement, en Bourgogne-Franche-Comté, tant à partir de ses services et établissements que par des rapprochements qui prendront des formes variées avec différents partenaires issus du secteur privé à but non lucratif mais aussi de l'hôpital public.

Tenant compte de l'orientation très forte de notre politique de santé vers le développement des prises en charge ambulatoire, dans le Territoire de santé Pôle Métropolitain Aire Urbaine Nord-Franche Comté (310 000 habitants) où nous disposons de l'important plateau technique du CMPR Bretegnier, de trois EHPAD, d'une Résidence Services, d'un Service d'Accompagnement à Domicile, d'une Plateforme territoriale d'accompagnement et de répit des aidants, de deux IME-ITEP-SESSAD, **nous souhaitons devenir à terme un acteur significatif du secteur du domicile.** Il s'agit pour nous de participer activement à l'amélioration des parcours notamment des patients neurologiques et des patients âgés en perte d'autonomie en assurant des passages de relais dans la bonne temporalité, avec la technicité nécessaire entre le domicile et la structure d'hospitalisation ou d'hébergement médicalisé lorsque celle-ci devient nécessaire.



En déclinaison des présentes Orientations Stratégiques, nos trois Pôles déclineront, dans un projet de Pôle, puis à travers des Projets d'Établissement, les orientations qui leur sont spécifiques.

2019-2023 : soyons collectivement innovants !

Fondamentalement, la Fondation Arc-en-Ciel souhaite marquer l'importance qu'elle accorde **au concept d'innovation.** Innovation technique bien sûr mais aussi organisationnelle. La simple reconduction de notre fonctionnement et de nos modes opératoires ne nous permettront pas de nous projeter de manière satisfaisante à long terme. Déjà, les exigences du quotidien inscrites dans des contraintes budgétaires pèsent fortement sur les conditions de travail et d'accompagnement. Ces contraintes vont s'accroître dans un système de santé qui est confronté à d'importantes difficultés. Notre créativité collective peut-être une arme efficace pour inverser une pente à ce jour défavorable.

Jean-Patrice PEUGEOT
Président





Orientations stratégiques

Les Politiques structurelles



1 Politique Qualité & Gestion des Risques



LES MEMBRES du groupe de travail :

Pilotes : Céline Pigetvieux & Eric Prédine

Pôle Santé : Viviane André, Stéphane Galland, Emilie Yoder

Pôle Personnes Âgées : Florence Koschig

Pôle Médico-Éducatif & Handicap : Virginia Blavier, Benoît Viney

Direction Générale : Céline Willmé

La place de la Politique Qualité Gestion des Risques (QGR) au sein des Orientations Stratégiques 2019-2023 traduit l'importance accordée à la Démarche Qualité en tant qu'outil essentiel de management.

En sachant distinguer les fins et les moyens, les outils de la démarche Qualité nous permettent de mobiliser l'énergie collective indispensable à l'adaptation de nos services aux besoins des personnes accueillies, à l'évolution des réglementations, aux travaux des sociétés savantes et de nos pairs, à notre propre ambition telle qu'elle résulte de notre esprit critique et de notre volonté de s'améliorer.

Les critères et référentiels mis en avant par la HAS, l'ANESM*, l'ANAP alimentent notre travail. Les documents élaborés peuvent être utilisés comme éléments de vérification dans les démarches de certification et d'évaluation. Les trois strates de cette Politique (le niveau Fondation, le niveau Pôle, le niveau Établissement) structurent l'approche : la strate Fondation a été pensée comme le chapeau générique dans lequel viennent s'inscrire la strate Pôle puis la strate Établissement. Le Comité de Direction a validé les importances respectives accordées à chaque niveau. À l'évidence, le niveau du Pôle est essentiel à la mise en œuvre de notre Politique QGR. Les échanges au sein du CODIR ont permis également la cohérence entre les groupes QGR, Bienveillance et Système d'information.

Conformément aux attentes de l'HAS et de l'ANESM*, notre Politique Qualité est définie à partir d'une approche déterminée par la Gestion des risques.

* Depuis le 1^{er} avril 2018, l'ANESM a rejoint la Haute Autorité de Santé.



En tenant compte des spécificités entre les champs sanitaire et médico-social et à l'intérieur du médico-social la distinction entre les secteurs du handicap, du médico-éducatif et du grand-âge, nous avons veillé à **ne pas relâcher nos efforts sur les « fondamentaux » des démarches Qualité :**

- La structuration de la démarche aux trois niveaux (Fondation, Pôle, Établissement) ;
- Le respect des étapes proposées par la roue de Deming (Plan, Do, Check, Act) ;
- L'importance accordée au recueil et à la mesure de la satisfaction des personnes accueillies, des familles et aidants, des adresseurs..., du débat avec les représentants des personnes accueillies ;
- L'identification des responsabilités en proposant des Pilotes de thématiques et les outils nécessaires à leurs missions ;
- La gestion documentaire par le choix d'un outil commun à toute la Fondation ;
- La gestion des événements indésirables avec l'impératif d'une grande réactivité, les retours d'expériences ;
- L'élaboration d'un programme d'évaluation des pratiques professionnelles articulant réalisme (la disponibilité limitée des professionnels) et ambition indispensable ;
- L'importance du recueil et du traitement des informations relatives aux personnes accompagnées ;
- L'attention aux programmes d'actions des instances obligatoires avec l'exigence pragmatique d'en faire une part essentielle de nos programmes d'action qualité ;
- La poursuite des indicateurs obligatoires (les modalités permettant de satisfaire ces indicateurs structurent pour une large part toute démarche QGR).





Objectifs stratégiques

Politique Qualité & Gestion des Risques

ORIENTATION N°1 : CRÉER LES ÉLÉMENTS NÉCESSAIRES À L'ÉMERGENCE D'UNE DÉMARCHE FONDATION QUALITÉ

- Définir la gouvernance (organisation et modalités de pilotage) de la démarche qualité au sein de la Fondation
- Mettre en place un outil commun de gestion documentaire et de partage d'informations
- Développer une culture qualité gestion des risques
- Identifier les réseaux de structures d'appui et développer la participation aux travaux régionaux

ORIENTATION N°2 : MAÎTRISER LES RISQUES

- Systématiser l'approche par les risques a priori
- Organiser et développer le signalement et le traitement des événements indésirables

ORIENTATION N°3 : GARANTIR LA MISE EN ŒUVRE DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

- Assurer la veille réglementaire et son circuit d'information
- Garantir le recueil et le traitement des indicateurs opposables

ORIENTATION N°4 : ÉVALUER LES PRATIQUES ET PROMOUVOIR L'AMÉLIORATION CONTINUE

- Mutualiser et/ou harmoniser les démarches d'évaluation des pratiques au sein de la Fondation (intra et inter pôles)
- Développer la mise en place d'indicateurs internes

ORIENTATION N°5 : PRENDRE EN COMPTE LES BESOINS ET ATTENTES DES USAGERS

- Développer le recueil et le traitement de la satisfaction, des besoins et des attentes





Fiche Actions N°1 - (2019-2020)

Politique Qualité & Gestion des Risques

Mise en place d'une Gestion Documentaire (GED) / Intranet commune (2019)

- o Charte graphique commune
- o Validation du choix de l'outil commun
- o Structuration des organisations

Circuit des évènements indésirables

- o Circuit commun / organisation adaptée à chaque Pôle
- o Analyse des risques / Retours d'expériences / Suivi plans d'actions
- o Lien avec procédure de traitements des plaintes et réclamations
- o Fiche commune (Evénements Indésirables) + Fiche de signalement (maltraitance/harcèlement)
- o À traduire dans l'outil GED / Intranet : faciliter la gestion

Médico-Social : réalisation des évaluations internes

- o Pôle Personnes Âgées
- o Pôle Médico-Éducatif et Handicap
- o Veille sur les outils nationaux en développement (HAS)

Pôle Santé : préparation de la certification commune (calendrier pour être prêt en 2021)

- o Réorganisation de la gouvernance du Pôle / Démarche qualité
- o Pilotage transversal des thématiques : nomination pilotes
- o Compte qualité commun
- o Cartographie des risques
- o Instances communes (CLIN / CLAN / CLUD...)
- o Référentiels / procédures communs (Lien avec le projet GED)
- o Indicateurs partagés
- o À l'issue de la certification, cette organisation pourra être développée sur l'ensemble des Pôles

Réflexion sur l'implication des usagers dans des projets/instances Fondation

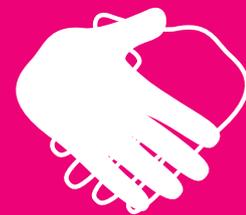
- o Commissions des usagers
- o Projets d'établissements...

Développer les liens avec les autres Politiques Fondation

- o RH : intégration des nouveaux salariés...
- o Communication : GED/ Intranet – Outils de communication...
- o Bien-être : fiche signalement...
- o SI : gestion des habilitations / gouvernance...
- o Développement durable : suivi technique et travaux...



2 Politique Bienveillance



LES MEMBRES du groupe de travail :

Pilotes : Jaël Bamgbose & Marie Murcier

Pôle Personnes Âgées : Anne Barbier, Corinne Franquin

Pôle Santé : Isabelle Laillet, Elodie Michel, Arnaud Mongey, Eric Prédine, Audrey Viney

Pôle Médico-Éducatif & Handicap : France Chevalier, Dr Bénédicte Jardot

Direction Générale : Fabrice Pichard, Audrey Royer

La Providence : Vanessa Pais

La promotion des Valeurs de la Fondation, énoncées dans le présent document des Orientations Stratégiques, constitue la finalité de ces orientations stratégiques, le cadre éthique de notre action. Le respect des droits de la personne accueillie est pour la Fondation une priorité majeure. La Politique Bienveillance vise à la mise en œuvre concrète de ces valeurs dans le quotidien des accompagnements. L'objectif général de cette politique est l'émergence d'une culture commune de bienveillance au sein de la Fondation, par une appropriation progressive des concepts, des recommandations, des outils. Elle ne peut se construire au sein d'une structure donnée qu'au terme d'échanges continus entre tous les acteurs. Elle se caractérise par une recherche permanente d'individualisation et de personnalisation de la prestation. Notre présence dans le champ sanitaire et dans le champ médico-social nous permet une expérience très riche qu'il nous faut exploiter.

Conformément à notre volonté de mettre la gestion des risques au cœur de nos démarches qualité, nous proposons, au plus près des prises en charge, de dresser la **cartographie des risques de maltraitance**, prenant ainsi la mesure du cheminement largement enclenché. L'expression des personnes accompagnées, enregistrée de façon routinière à travers les questionnaires de satisfaction ou par les échanges au sein des commissions de vie sociale ou des relations avec les usagers ou encore par des enquêtes spécifiques, sera un élément essentiel pour nous permettre d'identifier et prioriser les objectifs de notre politique de promotion de la bienveillance.

Pour énoncer nos objectifs et identifier les plans d'action, nous tenons compte d'une dimension essentielle de la démarche de bienveillance : elle est un aller-retour permanent entre penser et agir. Elle exige à la fois une **réflexion collective sur les pratiques des professionnels** et nécessite une mise en acte rigoureuse des mesures que la réflexion collective préconise pour les améliorer. Elle induit donc l'adoption d'une **culture de questionnement permanent**. Notre réflexion ne saurait donc faire l'impasse de propositions quant au mode de management permettant le développement de cette culture. Nous menons donc une réflexion large sur les conditions de progression d'une culture de bienveillance en identifiant les évolutions organisationnelles et managériales propices à ce développement. Les actions de formation que nous identifions doivent nécessairement être pensées dans un cadre pluriannuel sur un temps long.





Objectifs stratégiques

Politique Bientraitance

ORIENTATION N°1 : S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE ET BIENTRAITANTE ET AMÉLIORER LE REPÉRAGE DES RISQUES DE MALTRAITANCE

- Organiser la gouvernance
- Former les référents du groupe de pilotage à la bientraitance et à l'éthique
- Articuler la dynamique qui existe dans plusieurs structures avec la création d'un comité éthique au niveau Fondation
- Délimiter les rôles et attendus de chaque référent, définir les responsabilités et la participation au comité éthique Fondation
- Apporter une réponse adaptée aux besoins de la personne accueillie grâce à la formation et à la qualification des professionnels
- Utiliser l'outil cartographie des risques de maltraitance comme support à la réflexion et mettre en place des actions de prévention ou correctives

ORIENTATION N°2 : SOUTENIR L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ POUR ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES DANS LA RÉFLEXION SUR LES SITUATIONS QUOTIDIENNES TOUT EN PRÉSERVANT LE SENS DE L'ACCOMPAGNEMENT. INSTAURER DES MODES DE MANAGEMENT RESPECTUEUX DES PERSONNES ET GARANTS DE LA BIENTRAITANCE

- Repositionner le projet individuel comme guide central de l'accompagnement des personnes
- Évaluer et conforter le rôle et les missions des professionnels référents des personnes accueillies en structure médico-sociale et lieu de vie, en lien avec le projet personnalisé ou le projet thérapeutique





- 🍃 Viser le maintien des capacités, des potentialités de la personne accueillie
- 🍃 Promouvoir l'analyse de la pratique professionnelle comme outil de régulation
- 🍃 Soutenir les équipes en proposant et organisant des temps de supervision par une compétence extérieure identifiée ou la mutualisation interne
- 🍃 Développer des pratiques professionnelles favorisant : la qualité d'accompagnement et de soins, la créativité en développant de nouveaux outils de collaboration et de mutualisation entre établissements
- 🍃 Construire avec le concours des professionnels des projets garants de la bientraitance, qui reprennent le sens et fixent le cadre des missions des professionnels
- 🍃 Impliquer les représentants des usagers à tout temps d'expression prévu, organisé et annoncé de façon officielle dans la Fondation, CDU, CSIRMT, CVS...

ORIENTATION N°3 : PROMOUVOIR LA BIENTRAITANCE, POSER LES MODALITÉS D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA PERSONNE ACCUEILLIE ET DE SON ENTOURAGE : AUDITER LE PARCOURS DE LA PERSONNE ACCUEILLIE ET DE SON ENTOURAGE POUR IDENTIFIER LES MOMENTS CRITIQUES AUTOUR DESQUELS DOIT ÊTRE MENÉE LA RÉFLEXION EN FAVEUR DE LA BIENTRAITANCE ET LA COORDINATION

- 🍃 Favoriser un partage et un enrichissement des compétences autour d'analyse des pratiques et de rencontres régulières entre pairs
- 🍃 Développer la mutualisation des expériences entre les établissements
- 🍃 Soutenir l'encadrement, par l'apport de compétences et par la mise en place d'un programme de formation, par l'apport d'outils d'aide (documents types, documents entretien...)
- 🍃 Mettre en place des mesures favorisant l'accompagnement et l'intégration de tous nouveaux professionnels en formalisant le parcours d'intégration avec le soutien du groupe Politique RH





ORIENTATION N°4 : ORGANISER LA VIGILANCE ET LA PRÉVENTION DE LA MALTRAITANCE PAR LA CRÉATION D'UNE DOCUMENTATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'OUTILS DE DÉCLARATION ET DE TRAITEMENT DES SIGNALEMENTS

- Élaborer un guide de références Fondation sur les textes légaux et réglementaires, les services et ressources concernant la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance
- Veiller à la connaissance et au respect du droit au sein de la Fondation Arc-en-Ciel
- Élaborer une procédure Fondation de signalement et de traitement d'une situation de maltraitance
- Élaborer une procédure Fondation de signalement et de traitement de situation de harcèlement
- Créer une fiche spécifique de signalement uniformisée des incidents et la mettre en œuvre pour tous les établissements de la Fondation en interne et auprès des autorités compétentes
- Communiquer et accompagner les professionnels dans l'appropriation et l'utilisation de la procédure
- Construire une charte commune de bientraitance
- Créer un livret Fondation ou intégrer dans le règlement intérieur de la Fondation à destination des salariés un chapitre concernant la bientraitance et la prévention de la maltraitance visant à informer, mobiliser et responsabiliser tous les salariés, bénévoles, stagiaires, partenaires

ORIENTATION N°5 : COMMUNIQUER ET ÉVALUER

- Recueillir les données pertinentes pour alimenter une démarche d'évaluation et de recherche
- Mettre en œuvre un travail en équipe pluri professionnelle autour des valeurs-socle de la bientraitance et leur affichage en tous lieux, relayé par un plan de communication adapté y compris pour les familles et accompagnants
- Construire un Poster Fondation, élaboré par le groupe Bientraitance Fondation et confié au service communication pour sa mise en forme et sa diffusion



Fiche Actions N° 1 - (2019-2020)

Politique Bienveillance

✦ Ecrire le guide de référence Bienveillance Fondation et ses outils

- o Procédure et fiche unique de signalement de la maltraitance, utilisation et connaissance des fiches ARS
- o Procédure unique de déclaration de harcèlement
- o Construire la fiche de poste du « référent/garant du développement de la politique Bienveillance » : 1 référent par établissement, membre du groupe politique Bienveillance
=> En lien avec les Politiques Ressources Humaines et Qualité Gestion des Risques

✦ Comité éthique

- o Constituer le Comité Ethique Fondation
- o Renommer les groupes Bienveillance existants et/ou Comité Éthique en « Groupe de cheminement Éthique » (un par établissement ou par pôle)

✦ Finaliser la cartographie des risques bienveillance (1 par établissement)

- o Gestion des plaintes (droits des patients)
- o Information du patient sur son état de santé
- o Respect des libertés individuelles et gestion des mesures de restrictions des libertés
- o Prise en charge de la douleur
- o Place de la promotion de la bienveillance, du droit des patients, des libertés individuelles dans les orientations stratégiques, les Projets d'établissements, les projets médicaux...
- => Plan d'actions de prévention et correction en lien avec les directions de pôle et la politique Qualité Gestion des Risques

✦ Libérer la parole

- o Permettre une réelle circulation de la parole et une dynamique d'échange : structurer des réunions entre pairs (encadrement)
- o Mettre en place pour les établissements, dans le cas de situations exceptionnelles, des temps de supervision => en lien avec les directions de pôle
- o Mettre à jour les listes des équipes mobiles et des professionnels compétents et formés

✦ Repositionner le projet individuel d'accueil et d'accompagnement (la personne co-auteur de son parcours) guide central de l'accompagnement

✦ Former et sensibiliser

- o Établir le calendrier pour la formation « Éthique du management et de l'organisation dans le système de soins »
- o Sensibiliser l'ensemble des professionnels à « la prévention de la bienveillance » - « la réflexion Éthique » - « le droit des patients »
- o Former et sensibiliser à l'Éthique, les membres du groupe politique Bienveillance et les directions en EREBFC (Espace Éthique Bourgogne Franche-Comté)



- o Construire le poster Bientraitance Fondation et élaborer le plan de communication
- => En lien avec le service communication et la Politique Qualité Gestion des Risques
- o Élaborer une charte commune Bientraitance Fondation et lancer les premières réflexions sur la création de films à visée pédagogique

 **Formaliser une enquête de satisfaction patients**

- => En lien avec la Politique Qualité & Gestion des Risques



3 Politique Ressources Humaines



LES MEMBRES du groupe de travail :

Pilotes : Stéphanie Danezis & Roland Dysli

Pôle Personnes Âgées : Marie-Caroline Mathieu

Pôle Santé : Karen Fischbach-Lallemant, Arnaud Mongey, Sandrine Petiaux

Pôle Médico-Éducatif et Handicap : Carole Jacquez, Claude Philippe

Direction Générale : Claude Bertrand

La Providence : David Levy

La politique Ressources Humaines a comme caractéristique fondamentale d'avoir partie liée avec l'organisation permanente de la Fondation : elle n'a ni début, ni fin, ou plutôt elle commence et se termine avec elle.

La Politique Ressources Humaines de la Fondation entend être une politique responsable servant les valeurs humanistes de la Fondation, caractéristique du secteur de l'économie sociale et solidaire dont nous nous revendiquons. Plus précisément, notre politique Ressources Humaines est fondée sur les grands principes de la Qualité de Vie au Travail (QVT), la QVT comme moteur de la « performance globale » de la Fondation au service des personnes qu'elle accompagne.

Notre politique Ressources Humaines est notamment marquée par notre volonté d'impliquer chacun dans la construction de son cadre de travail, par la promotion d'un dialogue social ambitieux et un management éthique et participatif. Notre politique Ressources Humaines est également déterminée par la nécessité de préserver la santé au travail. Nous recherchons les moyens d'agir positivement sur la **qualité de vie au travail** en accordant une dimension importante à l'enjeu de la santé au travail. Les risques psycho-sociaux et les risques liés aux Troubles Musculo-Squelettiques notamment sont appréhendés en tenant compte de la multiplicité des déterminants et leur dimension organisationnelle.

Bien évidemment, notre politique Ressources Humaines affirme notre volonté d'être une **organisation qualifiante** ; d'abord comme un facteur permettant à nos établissements d'anticiper l'évolution des besoins et des attentes, de maintenir leur expertise dans tel ou tel domaine, **de se doter de compétences rares** dans les territoires où nous intervenons mais également en tant que facteur de promotion sociale et de réalisation individuelle. Nous avons approfondi ces obligations dans les perspectives d'une institution privée à but non lucratif soucieuse de l'intérêt général reprenant à son compte la dimension RH d'une Politique « Responsabilité Sociale des Entreprises » (contrats aidés, prévention de la précarité au sein des salariés, égalité professionnelle, taux d'emploi des personnes handicapées, respect de la diversité...).

La mesure de la satisfaction des salariés sera mise en œuvre de façon à nous permettre d'évaluer l'atteinte de nos objectifs.





Objectifs stratégiques

Politique Ressources Humaines

ORIENTATION N°1 : ATTIRER ET FIDÉLISER LES PROFESSIONNELS

- Créer une identité employeur forte et clairement perçue
- Développer des stratégies de communication et de prospection spécifiques en fonction des métiers (en situation de pénurie ou métiers clés)
- Accompagner le salarié pour favoriser son intégration et en apportant une attention particulière à la Qualité de Vie au Travail

ORIENTATION N°2 : DÉVELOPPER ET VALORISER LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES POUR PORTER LE PROJET DE LA FONDATION ET MAINTENIR L'EMPLOYABILITÉ DE TOUS (DES COLLABORATEURS/SALARIÉS)

- Identifier les savoir-faire et savoir être nécessaires à la conduite du projet Fondation Arc-en-Ciel
- Identifier les besoins et attentes des salariés et les accompagner dans leur projet professionnel
- Poursuivre l'effort de formation continue pour proposer des parcours professionnels valorisant les métiers et les compétences
- Appréhender la coopération intergénérationnelle
- Soutenir une politique salariale transparente, équitable et exemplaire

ORIENTATION N°3 : PROMOUVOIR UNE DÉMARCHE ACTIVE DE MANAGEMENT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

- Favoriser une Organisation du Temps de Travail (OTT) permettant la flexibilité et une réponse pragmatique aux besoins et en apportant une attention particulière à l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle
- Prévenir l'inaptitude et l'usure professionnelle
- Renforcer notre démarche de prévention et de prise en charge des Risques Psycho-Sociaux (RPS)





Renforcer notre démarche de prévention et de prise en charge des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS)

ORIENTATION N°4 : PROMOUVOIR UN DIALOGUE SOCIAL DYNAMIQUE ET UN MANAGEMENT PARTICIPATIF ET ÉTHIQUE

Renforcer la gouvernance démocratique, exemplaire et transparente

Développer la concertation dans l'élaboration de la stratégie de la Fondation Arc-en-Ciel

Former la ligne hiérarchique à l'éthique managériale

Fiche Actions N°1 - (2019-2020)

Politique Ressources Humaines

Développer notre marque employeur

Accompagner le salarié à trouver sa place en développant le parcours d'intégration

Identifier les compétences et savoir être en établissant la cartographie des compétences

Accompagner les salariés dans leur projet professionnel par la mise en œuvre de l'entretien professionnel

Etablir un annuaire des formateurs internes

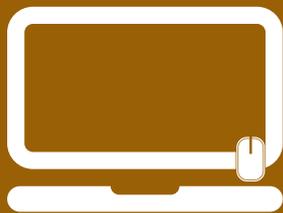
Appréhender les enjeux de la coopération entre les générations dans le travail par la sensibilisation des encadrants

Mettre en œuvre une organisation du travail pragmatique – développer le télétravail

Renforcer et étendre nos démarches de prévention des Risques liées à l'activité physique et des risques psycho-sociaux.

Renforcer la dynamique du management éthique par la formation de l'ensemble de la ligne hiérarchique





4 Politique Système d'Information

LES MEMBRES du groupe de travail :

Pilotes : Fabien Sparapan & Céline Willmé

Pôle Personnes Âgées : Anna Kolecik

Pôle Santé : Michaël Hermosilla, Danouchka Sieworeck, Dr Sonia Sparapan-Camelot

Pôle Médico-Éducatif & Handicap : Sébastien Dysli, Julien Coulon, Alain Baeumlin

Direction Générale : Olivier Dehocq

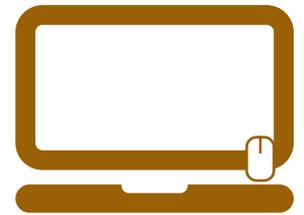
La Providence : Vincent Gay

Dans sa dimension stratégique, la Politique du Système d'Information a pour finalité la mise en œuvre des Orientations Stratégiques de la Fondation et donc l'atteinte des objectifs identifiés dans les autres politiques (RH, QGR, Communication, Finance/Investissement...). Subordonnée aux objectifs des politiques sectorielles, elle est aussi un préalable nécessaire à leur mise en œuvre. Elle est clairement identifiée comme une priorité des présentes Orientations Stratégiques de la Fondation et à ce titre un élément important de notre effort d'investissement. Elle est fortement déterminée par les politiques nationales et régionales du système d'information.

La connaissance de ces politiques et le respect de leurs orientations constituent les premiers objectifs du groupe de travail. Le volet SI du Projet Régional de Santé, sa déclinaison par le futur GCS e-santé régional (GRAD'S) constitue notre cadre d'action.

Dans le champ sanitaire, revendiqué comme précurseur par l'ARS BFC, le plan Hôpital Numérique avait été repris tel quel par le manuel de certification V2014 et se poursuit depuis lors. La démarche sera à terme vraisemblablement identique pour le champ médico-social. Les objectifs de notre politique doivent nous permettre d'atteindre les critères attendus par les différents référentiels qui s'imposent à nous et donc un haut degré de sécurité.





Objectifs stratégiques

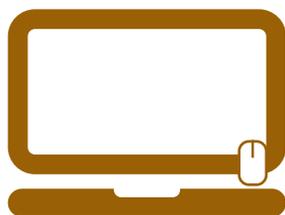
Politique Système d'Information

ORIENTATION N°1 : GOUVERNANCE

Définir l'organisation décisionnelle, technique et fonctionnelle du Système d'Information, favorisant la gestion au quotidien, la prise de décisions rapides et les arbitrages nécessaires à sa mise en œuvre avec pour objectifs de :

- Définir la position de la Direction du Système d'Information qui lui permettra de coordonner les projets SI de toute la Fondation.
- Définir le circuit de validation des projets SI, de la personne exprimant un besoin à la validation par le CODIR de la Fondation ou le Conseil de Fondation.
- Définir la fiche de mission et participer à la mise en place des « Correspondants Informatique et Sécurité ».
- Identifier les acteurs fonctionnels et techniques du SI (référents, experts, clubs utilisateurs...), définir leur périmètre d'intervention et leur rôle pour mettre à disposition des professionnels leurs connaissances et compétences, porter les attentes des utilisateurs en matière de développements, d'amélioration des outils et d'optimisation de nos organisations.
- Garantir la remontée des anomalies en assurant leurs traitements et assurer un retour d'information pédagogique aux utilisateurs.
- Piloter les maintenances applicatives et techniques (curatives et préventives).
- Permettre l'émergence de solutions métiers optimisées favorisant les bonnes pratiques et leur harmonisation.
- Définir les nouveaux besoins fonctionnels en mode projet, les projets prioritaires et l'allocation des moyens.
- Assurer la maîtrise par les utilisateurs de la notion de « Système d'Information » en les sensibilisant et en les formant.
- Proposer et participer à l'établissement de contrats cadres pour garantir de bonnes conditions tarifaires et des maintenances adaptées à nos besoins.
- Formaliser et tracer toute la production des travaux réalisés et en assurer la communication des résultats.
- Simplifier la production des indicateurs permettant de répondre aux obligations réglementaires, reproductibles à fréquence exigée et garantir leurs délais de dépôt (HOP EN, ANAP, Osis...).

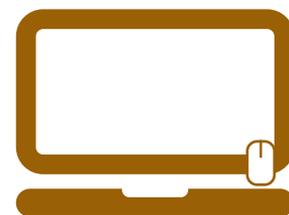




ORIENTATION N°2 : DÉVELOPPEMENT

Répondre aux besoins des utilisateurs par la mise en œuvre et le développement d'outils nécessaires, adaptés et facilitateurs de la performance de nos activités avec pour objectifs de :

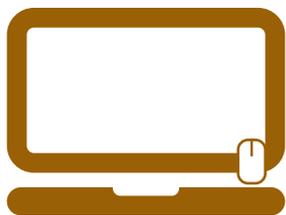
- 🍃 Mettre en place une organisation faisant émerger les besoins de chaque métier dans chaque établissement, les prioriser et rechercher les développements et les prestataires adéquats, pour garantir une meilleure prise en charge des usagers.
- 🍃 Déployer dans le pôle Médico-Éducatif & Handicap un dossier informatisé usagers et faire évoluer les dossiers informatisés des deux autres pôles.
- 🍃 Accompagner les utilisateurs dans la recherche de solutions techniques et fonctionnelles garantissant des supports de production de qualité tout en favorisant la construction et la restitution d'indicateurs automatisés.
- 🍃 Intégrer le plus possible les évolutions technologiques et réglementaires dans nos outils en garantissant leur adaptabilité et leur performance.
- 🍃 Mettre à disposition et/ou améliorer les outils transversaux facilitant l'échange de l'ensemble des données et informations : INTRANET, EXTRANET, INTERNET, GED, Qualité, PMSI, télémédecine, annuaire...
- 🍃 Mener les réflexions internes nécessaires pour anticiper l'intégration des nouveautés fonctionnelles et techniques dans le contexte économique contraint : archivage numérique, hébergement des données (CLOUD), urbanisation du SI (uniformisation), info centre (architecture décisionnelle), dématérialisation.
- 🍃 Organiser une veille technologique et réglementaire nécessaire à nos métiers, à la vie de nos établissements et de nos usagers. Étudier les innovations de nos secteurs (utilisation des technologies sans fil, visioconférence, de la télé-médecine, intelligence artificielle ...).
- 🍃 Faciliter la mobilité des professionnels lors de leurs déplacements inter-sites Fondation : accès aux données et aux matériels.
- 🍃 Faire évoluer notre infrastructure téléphonique pour répondre aux obligations de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) concernant les supports analogiques.



ORIENTATION N°3 : SÉCURITÉ

Assurer la sécurité du système d'information garantissant la continuité de l'activité avec pour objectifs de :

- 🍃 Élaborer la Politique Globale de Sécurité du Système d'Information (PGSSI) conforme à la réglementation et en évolution permanente.
- 🍃 Définir les Plans de Continuité d'Activité (PCA), Plan de Reprise d'Activité (PRA), et les procédures dégradées locales garantissant la continuité des activités.
- 🍃 Assurer des accès simplifiés, sécurisés aux données, aux applications, en garantissant l'intégrité, la qualité et la fiabilité.
- 🍃 Faire appliquer les règles de la Charte des utilisateurs du Système d'Information, former, informer et sensibiliser à la sécurité les utilisateurs et les usagers.
- 🍃 Assurer la sécurité des échanges d'informations internes et externes.
- 🍃 Garantir la surveillance des systèmes (matériel, flux...) et des infrastructures afin de maintenir, en continu, un service de qualité.
- 🍃 Maintenir une infrastructure garantissant un bon niveau de performance en définissant les cycles de renouvellement des matériels, des logiciels et des systèmes d'exploitation en s'assurant de leur interopérabilité.



Fiche Actions N°1 - (2019-2020)

Politique Système d'Information

✎ Définir le circuit de validation des projets SI, de la personne exprimant un besoin à la validation par le CODIR ou le Conseil de Fondation.

✎ Définir la position de la Direction du Système d'Information qui lui permettra de coordonner les projets du Système d'Information de toute la Fondation.

✎ Définir la fiche de mission et participer à la mise en place des « Correspondants Informatique et Sécurité ».

✎ Déployer dans le PME&H un dossier informatisé usagers et faire évoluer les dossiers informatisés des deux autres pôles.

✎ Rechercher et installer une solution de visioconférence qui pourra être utilisée par tous les professionnels de la Fondation et des partenaires. Celle-ci devra répondre aux besoins de la télémédecine.

✎ Elaborer la Politique Globale de Sécurité du Système d'Information.

✎ Définir les Plans de Continuité d'Activité (PCA), Plan de Reprise d'Activité (PRA), et les procédures dégradées locales garantissant la continuité des activités.

✎ Identifier les acteurs fonctionnels et techniques du SI (référents, experts, clubs utilisateurs...), définir leur périmètre d'intervention et leur rôle.

✎ Faire évoluer notre infrastructure téléphonique pour répondre aux obligations de l'ARCEP





5 Politique Développement Durable

LES MEMBRES du groupe de travail :

Pilotes : Christelle Barton, Odile Herr & Pierre Girin (*par intérim*)

Pôle Personnes Âgées : Julien Royer

Pôle Santé : David Beney, Jean-Pierre Ida, Alice Lombard, Fabienne Lucotte

Pôle Médico-Éducatif & Handicap : Steve Boudevin

La promotion des Valeurs de la Fondation, énoncées en préambule des présentes Orientations Stratégiques, constitue la finalité de ces orientations stratégiques, le cadre éthique de notre action. L'affirmation de ces valeurs nous invite clairement à mettre en œuvre une Politique de Développement Durable ambitieuse.

Le spectre d'une Politique de Développement Durable étant particulièrement large nous avons fait le choix de définir un nombre restreint de thématiques de façon à mobiliser nos salariés efficacement sur les priorités que nous retenons, sachant également que la Politique Ressources Humaines intègre fortement les notions d'employeur responsable et que la Politique Finance Investissements Achats intègre également la dimension Développement Durable.

Notre réflexion porte sur plusieurs thématiques :

- **la réduction et le recyclage de nos déchets** (spécifiques à l'activité de soins, issus du gaspillage alimentaire, liés à la gestion de nos établissements) ;
- **la diminution de notre consommation énergétique** (gaz, électricité, carburant...) basé sur l'audit à réaliser pour fin 2019
- **la préservation notre ressource en eau**, comprenant à la fois l'ajustement de notre consommation à nos besoins essentiels, et l'amélioration de la qualité de nos rejets ;
- **l'amélioration de la qualité de l'air**, relié autant à la pollution atmosphérique qu'à celle de l'air intérieur.

Les critères et référentiels mis en avant pour la HAS, l'ANESM*, l'ANAP et le ReQua alimentent et structurent notre politique. Les documents établis par le groupe vont être élaborés pour pouvoir être utilisés comme éléments de vérification dans les démarches de certification et d'évaluation.

* Depuis le 1^{er} avril 2018, l'ANESM a rejoint la Haute Autorité de Santé.



Objectifs stratégiques

Politique Développement Durable

ORIENTATION N°1 : S'ENGAGER DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LE PROMOUVOIR

- Intégrer la démarche de Développement Durable dans les différentes strates de la Fondation Arc-en-Ciel.
- Rechercher des partenaires, des organismes ou des projets dédiés au Développement Durable.
- Obtenir une reconnaissance de la démarche Développement Durable de la Fondation Arc-en-Ciel.
- Communiquer sur les résultats obtenus notamment dans le rapport annuel d'activité.
- Organiser des rencontres sur sites avec les différents services opérationnels.

ORIENTATION N°2 : CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR

Pollution de l'Air intérieur :

- Développer les contrats d'hygiénisation des conduits de Centrale de Traitement d'Air, de VMC et hotte aspirante.
- Veiller au bon fonctionnement des systèmes de ventilation.

Pollution atmosphérique :

- Contribuer à la limitation des particules fines liées au trafic routier.
- Envisager des systèmes de chauffage non responsables d'émanations nocives.

ORIENTATION N°3 : CONTRIBUER À LA PRÉSERVATION DE LA RESSOURCE EAU

- Entretenir et améliorer le réseau d'eau potable.
- Réduire le prélèvement en eau potable.
- Garantir la qualité des rejets d'eaux usées et veiller à l'entretien des installations de traitement.



- Récupérer l'eau de pluie à des fins d'arrosage.
- Optimiser l'usage de l'eau de thérapie.
- Limiter la consommation d'ECS (eau chaude sanitaire).

ORIENTATION N°4 : RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET ORGANISER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

- Gérer la consommation d'énergie.
- Perfectionner les systèmes de chauffage et de climatisation des locaux et des bâtiments.
- Améliorer les systèmes de chauffage de l'ECS (eau chaude sanitaire).
- Réduire la consommation électrique, y compris éclairage.
- Etudier les potentiels d'énergie renouvelable.

ORIENTATION N°5 : INTÉGRER LES BONNES PRATIQUES VISANT À RÉDUIRE LA PRODUCTION DE DÉCHETS

- Réduire le gaspillage alimentaire et revaloriser les déchets induits par notre alimentation.
- Réduire les déchets recyclables et organiser leur recyclage.
- Limiter les déchets non recyclables.
- Proposer des goodies plus durables et qui ne seront pas source de déchets.



Fiche Actions N°1 - (2019-2020)

Politique Développement Durable

Engagement dans la démarche :

- Participer au Trophée « Eco-innovez » avec le projet d'installation d'un compost CULBUTO au CRCP « La Grange-sur-Le-Mont »
- Démocratiser l'utilisation de moteurs de recherche écoresponsables
- Obtenir le label Mon Restau Responsable au CRCP Grange-Sur-Le-Mont
- Organiser des journées Fondation « J'agis pour la nature » en partenariat avec la Fondation pour la Nature et l'Homme
- Communiquer sur la démarche et les bonnes pratiques (éco-gestes) auprès des professionnels et des usagers

Qualité de l'air :

- Étudier les possibilités de généralisation de la GTC (Gestion Technique Centralisée)
- Inciter les utilisateurs de véhicules Fondation à adopter l'éco-conduite
- Mettre en place une salle de visioconférence permettant d'éviter certains déplacements
- Concevoir une plateforme de covoiturage interne à la Fondation (marchandises et personnes)

Ressource en eau :

- Mettre en place un suivi systématique de notre consommation et définir des niveaux d'alerte
- Démocratiser l'usage de lessive solide, moins consommatrice en eau
- Réutiliser l'eau extraite du réseau, mais non consommée, à des fins d'arrosage
- Réaliser un audit sur les économies d'eau
- Surveiller les eaux de thérapie et l'ECS, et rénover les installations vétustes
- Surveiller la qualité des rejets d'eaux usées et étudier les possibilités de traitement



Énergie :

- Étudier les possibilités d'investissement dans des chaufferies moins consommatrice d'énergie sur les sites dont les changements seront rendus obligatoires suite à une actualisation des normes
- Étudier les potentialités d'amélioration de l'isolation des bâtiments et les subventions qui pourraient compenser ces travaux
- Optimiser le chauffage des locaux en occupation partielle
- Surveiller et rénover les sous-stations de chauffage afin d'éviter les dérives dans les consommations d'énergie
- Remplacer les néons et ampoules « classiques » par des ampoules basses consommation et/ou LED, avec ou sans détecteur de présence

Déchets :

- Sensibiliser le personnel de cuisine aux besoins alimentaires des patients / résidents / jeunes
- Réduire puis limiter le gaspillage du pain
- Réaliser des études sur le gaspillage alimentaire dans chaque établissement qui ne l'ont pas encore fait (financées par les organismes gestionnaires des déchets)
- Réduire le gaspillage alimentaire en tenant de la production estimée (HESTIA)
- Envisager l'installation de tables de tri pour attirer l'attention sur le gaspillage
- Mettre en place des solutions de revalorisation des déchets alimentaires (composts)
- Réduire et organiser le recyclage des déchets collectés en points verts et déchetterie
- Travailler en lien avec le service communication pour sélectionner des goodies plus responsables lors des différents événements organisés



6 Politique Finance Investissements Achats

LES MEMBRES du groupe de travail :

Pilotes : Olivier Dehocq & Denis Schultz

Pôle Santé : Michaël Hermosilla, Danouchka Sieworeck

Pôle Médico-Educatif & Handicap : Christelle Didier, Roland Dysli,
Simone Perros

Financée très majoritairement par des fonds issus des impôts et cotisations obligatoires, la Fondation est confrontée sur l'ensemble de son activité à une contrainte budgétaire forte qui l'invite à un effort permanent de gestion et d'optimisation. Nous savons que les moyens mis à notre disposition n'augmenteront –au mieux– très faiblement dans les prochaines années. La **réflexion collective** sur cette politique essentielle vise à concilier une forte ambition de développement et l'équilibre économique.

En terme budgétaire, nous avons identifié les domaines dans lesquels d'éventuelles approches mutualisées (au sein des pôles, au sein de la Fondation ou avec des partenaires extérieurs) et d'éventuelles mises en concurrence nous permettent de **réaliser des économies** en énonçant la structuration nécessaire à ces objectifs. Nous énonçons également les modalités qui nous permettent de nous assurer de l'optimisation des recettes (en lien avec les négociations contractuelles, les évolutions tarifaires, les évolutions des mécanismes d'allocation de ressources, la participation des usagers, les produits des placements de notre trésorerie...). Pour la politique Achats, nous inscrivons nos propositions dans l'ambition d'une Politique de Développement Durable.

Nous avons construit les documents qui nous permettent de disposer d'une politique d'investissement au niveau de la Fondation, au niveau de chacun des pôles et au niveau des établissements. Nous les avons construits de façon à permettre au Conseil de Fondation de prendre ses décisions sur les investissements importants en mettant ceux-ci en perspective de la situation globale et de son évolution. Pour les investissements courants, les gestionnaires d'établissement doivent pouvoir disposer d'une enveloppe globale dans les limites de laquelle ils disposent de la liberté qui permet d'être réactif et responsable. Au-delà d'un seuil que nous avons identifié, nous énonçons les modalités d'engagement des investissements (Guide des procédures). Nous identifions les modalités de financement de cette politique d'investissement (autofinancement, subventions, dons, emprunts). Tous les documents que nous avons construits, en impliquant notre Commissaire aux Comptes dans cette réflexion, répondent à l'impératif de la communication interne et externe.





Objectifs stratégiques

Politique Finance Investissements Achats

ORIENTATION N°1 : MENER UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT AMBITIEUSE TOUT EN MAÎTRISANT LES ÉQUILIBRES FINANCIERS

- Structurer les outils et tableaux de bord de suivi au niveau établissement, pôle et Fondation
- Rendre les établissements autonomes sur la gestion d'une enveloppe globale d'investissements courants encadrée par un contrôle interne partagé et maîtrisé (assimilation et respect des référentiels de tableaux de bord des procédures internes)
- Renforcer la communication interne et externe en disposant d'un outil de pilotage et d'analyse des données capable de documenter les contrats d'objectifs et de moyens signés avec la tutelle

ORIENTATION N°2 : MAÎTRISER LES COÛTS ET OPTIMISER LES RECETTES

- Contribuer à la performance et à la maîtrise des risques par la mise en place d'un outil d'analyse, de visualisation et de benchmarking des coûts de revient de nos activités.
- Créer, pour les établissements sanitaires, un dialogue de gestion entre la communauté médicale et les gestionnaires sur les contrôles qualité du codage PMSI et de l'impact financier d'un mauvais ou bon codage de l'activité sur les recettes. À cet effet, optimiser les recettes par la mise en place d'un outil de suivi de la qualité et de l'exhaustivité du codage de l'activité médicale.
- Maîtriser et uniformiser les outils de comptabilité analytique
- Construire un référentiel d'indicateurs fiables, pertinents et partagés

ORIENTATION N°3 : OPTIMISER LES ACHATS

Se conformer aux obligations de l'ordonnance du juillet 2015 qui soumet les achats, des établissements privés à but non lucratif, aux règles des marchés publics et poursuivre l'optimisation des achats en combinant à la fois, analyse de la valeur, recherche de la volumétrie et uniformisation des achats.

- Faire appel aux compétences d'un acheteur indépendant offrant un accompagnement en régie à la fois pour les appels d'offres sur de nouveaux marchés et en continu pour la remise en concurrence de nos contrats et le conseil (connaissance des marchés).





- Construire une cartographie des achats à l'échelle de la Fondation à partir des flux des comptes fournisseurs triés par familles d'achat. Cette base de données partagée permet aux acheteurs d'avoir une visibilité sur l'ensemble de la personne morale dans leur démarche d'achat
- Identifier budgétairement les domaines dans lesquels des approches mutualisées sont possibles (au sein des pôles, de la Fondation dans son ensemble, et en associant si possible d'autres partenaires extérieurs)
- Prendre en compte les critères du développement durable dans la conduite de la démarche

ORIENTATION N°4 : ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION FINANCE

- Valider le circuit des documents de la chaîne des engagements de dépenses
- Etudier la mise en place d'une solution de dématérialisation des factures

Fiche Actions N°1 - (2019-2020)

- **Choix d'un outil de suivi et de contrôle de la qualité et de l'exhaustivité du codage permettant d'en mesurer l'impact sur les recettes et de comparer nos indicateurs avec la base e-PMSI.**
- **Evolution et développement des outils de comptabilité analytique pour en faire de véritables outils de pilotage.**
- **Construire une politique de production des tableaux de bord partagés.**
- **Externalisation de la direction des achats.**
- **Mise en régie de la gestion de la performance des achats et développement de nouveaux marchés.**

7 Politique Communication



LES MEMBRES du groupe de travail :

Pilotes : Viviane André & Diane Dubresson

Pôle Personnes Âgées : Françoise Laclef

Pôle Santé : Christine Freyermuth, Audrey Viney

Pôle Médico-Éducatif & Handicap : Nicolas Sellier, Sylvie Wurgler, Odile Herr

Dans le cadre d'une organisation complexe, intervenant dans plusieurs champs des politiques sociales et de santé, la Fondation doit communiquer vers ses salariés, vers ses financeurs, vers les personnes accompagnées, vers le grand public pour leur faire connaître le sens de l'action mais aussi, plus prosaïquement, l'activité très diverse des services et établissements de la Fondation.

En terme de **communication externe** nos travaux visent à :

- Promouvoir les valeurs et les missions de la Fondation en faisant connaître et reconnaître ses savoir-faire et sa technicité au grand public, aux institutions et prescripteurs (création de campagnes d'information, développement des relations presse, événements...), en valorisant les offres de service.
- Véhiculer une image dynamique en développant des outils de communication modernes (vidéo, site internet, réseaux sociaux...)

En terme de **communication interne** nos travaux visent à :

- Fédérer les salariés en participant à créer une notion d'appartenance à la Fondation Arc-en-Ciel « Faire Fondation » (faire connaître, « rendre fiers »)
- Mettre l'accent sur les outils permettant une information cohérente et continue (intranet) des collaborateurs, mettant en perspective les actions avec les valeurs revendiquées et facilitant l'intégration des nouveaux salariés.
- Renforcer notre attractivité pour favoriser le recrutement. Valoriser les métiers.
- Favoriser les échanges entre les salariés. Valoriser les compétences.

Par rapport à l'objectif de **recherche de fonds** nos travaux visent à :

- Développer les dons et legs pour pouvoir investir dans des projets innovants et à des besoins non couverts.
- Communiquer sur l'utilisation de ces dons.
- Recruter de nouveaux donateurs (en particulier vis-à-vis des patients accueillis en SSR et de leur famille).
- Développer le mécénat/parténariat avec les entreprises locales.
- Développer le bénévolat à travers les associations de bénévoles, communiquer sur leurs projets.





Objectifs stratégiques

Politique Communication

ORIENTATION N°1 : PROMOUVOIR LES VALEURS ET LES MISSIONS DE LA FONDATION

- ✦ Faire connaître la diversité et la spécificité des établissements
- ✦ Développer notre marque employeur pour favoriser un recrutement efficace des postes clés
- ✦ Valoriser les compétences et se différencier de la concurrence
- ✦ Poursuivre l'esprit entrepreneurial de nos fondateurs et porter l'innovation sur nos territoires d'interventions
- ✦ Développer des outils de communication innovants
- ✦ Développer les Relations Presse permettant de valoriser les projets et les évènements

ORIENTATION N°2 : PROMOUVOIR LE FAIRE FONDATION ET FÉDÉRER LES SALARIÉS ET LES BÉNÉVOLES

- ✦ Développer des outils de communication interne pour informer les collaborateurs de manière cohérente et continue
- ✦ Favoriser l'intégration des nouveaux salariés
- ✦ Renforcer la fierté d'appartenance à la Fondation Arc-en-Ciel
- ✦ Faire agir et valoriser les salariés
- ✦ Valoriser l'investissement des bénévoles

ORIENTATION N°3 : HARMONISER LA DIFFUSION DE L'INFORMATION POUR UNE MEILLEURE COHÉRENCE ET VISIBILITÉ

- ✦ Veiller à la bonne application et utilisation de la charte graphique de la Fondation Arc-en-Ciel. Harmoniser les documents.
- ✦ Protocoliser le circuit de diffusion des documents en interne



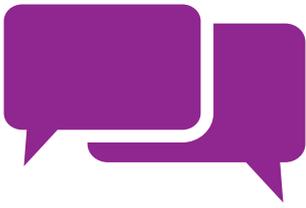


ORIENTATION N°4 : RECHERCHER DE NOUVEAUX DONATEURS ET MÉCÈNES POUR AUGMENTER LES DONS

- Établir une stratégie de recherche de nouveaux donateurs à partir de la file active des établissements (résidents, familles, patients...)
- Développer une stratégie de communication sur les legs
- Promouvoir de nouveaux modes de financement, hybrider nos ressources dans le respect de nos valeurs
- Communiquer sur l'utilisation des dons
- Créer un Club de Mécènes Fondation Arc-en-Ciel

ORIENTATION N°5 : LA COMMUNICATION AU SERVICE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- Attirer, écouter, fédérer, fidéliser les salariés par le développement d'une stratégie de communication RH
- Aider au développement d'une culture Qualité & Gestion des Risques
- Promouvoir les actions du Développement Durable
- Favoriser la démarche dynamique de la Bienveillance



Fiche Actions N°1 - (2019-2020)

Politique Communication

🍃 Promouvoir les missions de la Fondation => Création d'un nouveau site internet

o Rencontre de nouveaux prestataires

🍃 Journées Mondiales :

o Définition d'un calendrier des journées mondiales en lien avec les activités des établissements afin de mettre en place des actions-événements et d'inviter la presse.

🍃 Diffusion de l'information/Fédérer les salariés :

o Développement Intranet/GED

o Participation aux réunions de travail du COPIL

🍃 Harmonisation de l'information : Charte graphique

o Audit et harmonisation des documents en établissement

🍃 Nouveaux Donateurs / Mécènes :

o Rencontres entreprises « Club Affaires Aire Urbaine »

🍃 Innovation :

o Organisation d'une journée de l'innovation au CMPR Bretegnier

o Participation au Hacking Health – marathon de l'innovation de la santé

🍃 Harmonisation :

o Création d'une nouvelle arborescence + mise à jour des comptes de messagerie de la Fondation => perspectives Site intranet Fondation

🍃 Intégration :

o Rédaction d'un guide pratique d'Intégration d'un nouvel établissement au sein de la Fondation. Circuit de l'information Qualité / RH / Finance / Système d'Info / Com...

🍃 Fédérer les salariés par l'organisation d'événements

o Préparation des 40 ans

o Création d'un comité d'organisation (2 personnes / étab)

🍃 Valoriser les bénévoles par l'organisation d'une journée dédiée

🍃 Développer les liens avec les autres Politiques Fondation / Valoriser les actions

o RH : Mise en forme du prochain livret d'accueil des nouveaux salariés, stagiaires...

o Qualité : GED/ Intranet – Outils de communication...

o Bien-être : création d'un poster, valorisation des actions

o SI : messagerie Fondation...

o Développement durable





Fondation Arc-en-Ciel - Mise en page : Service Communication - juin 2019

www.fondation-arcenciel.fr

