

PROJET
STRATÉGIQUE
2018 / DE
LA / 2022
FONDATION
L'ÉLAN RETROUVÉ



FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE
Établissements sanitaires,
Établissements médico-sociaux,
Établissements sociaux

L'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel représente toujours un moment fort de la vie d'une institution. Les exigences du quotidien et les aléas de l'environnement renvoient à l'absolue nécessité d'une prise de recul et d'une réflexion collective sur les défis à relever pour améliorer en permanence les réponses aux besoins et aux attentes des personnes que nous soignons, accueillons et accompagnons.

L'équipe de la Fondation l'Élan Retrouvé présente son projet stratégique pour la période 2018-2022, fruit d'un travail collectif et pluridisciplinaire.

Ce document de référence, adopté par le Conseil d'administration le 15 février 2018, s'appuie sur l'histoire et les valeurs de notre fondation, qui fêtera ses 70 ans en 2018, définit les enjeux en présence et fixe les objectifs prioritaires pour les cinq ans à venir.

Un plan détaillé de mise en œuvre et de suivi des actions vient compléter ce projet stratégique.

Nous souhaitons que chacun puisse profiter de ce travail qui nous servira de fil rouge pendant les cinq ans à venir.

François GÉRAUD
Directeur général

Bernard VERRIER
Président

En 2012, l'association l'Élan Retrouvé mettait en œuvre son projet associatif pour une durée de cinq ans. A l'issue de cette période, elle a pu réaliser un certain nombre d'actions fortes, aussi bien dans le champ sanitaire que dans les champs médico-social et social :

- création, après modification des autorisations, d'un hôpital de jour « addictologie et psychiatrie » de 35 places ;
- élargissement du Pôle infanto-juvénile en reprenant un hôpital de jour de pédo-psychiatrie de 17 places et un centre médico-psychologique pour enfants ;
- intégration de deux structures de soins en addictologie : le Centre Gilbert Raby à Meulan-en-Yvelines (Yvelines) de 50 places temps plein en psychiatrie, de 60 places en soins de suite et de réadaptation en addictologie (SSRA) et de 15 places d'hospitalisation de jour, et le Centre Malvau à Amboise (Indre-et-Loire) de 62 places en SSRA ;
- ajout au Pôle logement de trois résidences accueil, deux à Paris et une à Choisy-le-Roi, et d'une vingtaine de logements accompagnés.

Autre point fort particulièrement important de ce quinquennat, l'Association est devenue, à l'été 2016, la Fondation l'Élan Retrouvé reconnue d'utilité publique, après un travail de près de trois ans d'élaboration de ce projet.

Ainsi, la Fondation a dorénavant une implantation nationale, employant plus de 600 salariés : elle représente une des plus importantes institutions du secteur privé à but non lucratif dans le domaine de la psychiatrie et de la santé mentale en Île-de-France. L'ensemble de ses services et établissements sanitaires participe au service public hospitalier.

Ces changements de grande ampleur sont intervenus en concomitance avec de profonds mouvements ayant affecté l'offre et l'organisation des soins et l'accompagnement médico-social. On peut citer, sans objectif d'exhaustivité, au plan structurel, la loi de 2016 portant modernisation du système de santé, et au plan conjoncturel, un contexte budgétaire devenu chroniquement et durablement contraint.

Une telle rétrospective met à jour de puissants enjeux, internes et externes, pour la Fondation au long du cycle qui va couvrir son nouveau projet (2018-2022). Au regard des évolutions intervenues et à venir, un fil conducteur s'impose aux acteurs de l'institution qui fêtera ses 70 ans d'existence en 2018 : **consolider pour avancer.**

HISTORIQUE : REPÈRES

1 La Fondation l'Élan Retrouvé, créée par le décret du 17 août 2016, succède à l'Association l'Élan Retrouvé créée en juillet 1948 par le Professeur Paul Sivadon et Madame Suzanne Baumé, conseillère du travail, qui considéraient qu'il n'était pas possible « *d'envisager la guérison du malade mental sans rétablir simultanément son aptitude à la vie sociale* ». Reconnue d'utilité publique le 17 août 2016, la Fondation oriente son action vers l'insertion ou la réinsertion sociale et professionnelle et la réhabilitation psychosociale des personnes souffrant de troubles psychiques, de handicap psychique et de troubles envahissants du développement. Les valeurs d'humanisme et de tolérance, sa coopération avec l'ensemble des acteurs de la santé mentale et son ouverture au monde organisent un mode de fonctionnement et des actions efficaces.

2 L'objectif de la Fondation reste celui d'accueillir, de soigner, d'accompagner, de loger ou de prendre en charge des enfants,

adolescents et adultes, de tous milieux sociaux et de toutes origines, souffrant de troubles psychiques et de troubles envahissants du développement en leur donnant les moyens matériels et humains de s'adapter ou se réadapter socialement et professionnellement dans une situation de pleine citoyenneté.

3 La Fondation favorise également la recherche scientifique et la formation des professionnels pour assurer une prise en charge adaptée des personnes, en adéquation avec l'histoire de ses institutions et les connaissances actuelles dans ses champs d'intervention.

L'action de la Fondation s'est historiquement développée en prenant en compte le mouvement de la psychothérapie institutionnelle qu'elle n'a de cesse de questionner pour l'adapter aux évolutions des besoins et des attentes des personnes.

4 Sous l'impulsion de ses fondateurs et de quelques collaborateurs précurseurs, la Fondation a très vite ouvert les portes de l'asile sur la cité. Très rapidement, le besoin de nouvelles structures pour développer des soins alternatifs à l'hospitalisation à temps plein s'est avéré indispensable.

5 En 1962, l'Association crée le premier hôpital de jour en France. Commence alors une longue histoire de psychiatrie hors les murs dont la dynamique se poursuit aujourd'hui.

6 En effet, l'intuition des fondateurs n'a rien perdu de sa modernité. Créée initialement en direction des personnes adultes souffrant de troubles psychiques et de handicap psychique, la Fondation accompagne aujourd'hui également des enfants et adolescents. Depuis 2008, elle prend en charge et accompagne des personnes souffrant de troubles autistiques ou de troubles envahissants du développement avec une qualité de soins reconnue par tous. Depuis janvier 2017, elle a acquis une dimension nationale, avec son implantation en grande banlieue et en Province, et élargi ses compétences à l'hospitalisation temps plein et aux soins de suite et de réadaptation en addictologie.

7 La Fondation veille à la cohérence de ses services et établissements. Elle s'appuie sur un éventail de structures composé de services et d'établissements sanitaires, ambulatoires et temps plein, non sectorisés, de services et d'établissements et de services médico-sociaux et sociaux, complémentaires de celui de la psychiatrie publique et privée.

Toutes les structures sont gérées dans un souci permanent d'équilibre budgétaire. Elle développe également des actions d'accompagnement social autour du logement et parraîne des groupes d'entraide mutuelle.

8 Les établissements sanitaires de la Fondation sont devenus, depuis la loi de 2009, « Hôpital, patients, santé et territoires » (HPST) des Établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC).

9 En parallèle à ses activités de soins, d'accompagnement, de réhabilitation et d'hébergement, la Fondation participe depuis 1960 à l'évolution de la psychiatrie en s'investissant dans des actions de formation et de recherche. Ce faisant, elle permet aux professionnels du secteur et à ses équipes de maintenir leur niveau de connaissance, de développer de nouvelles compétences et d'innover dans leurs pratiques.

10 Ces actions se développent aujourd'hui en partenariat avec d'autres associations et par le biais de l'animation d'un « Centre ressources santé mentale » et l'organisation de colloques et de manifestations scientifiques. La Fondation s'est pourvue d'un Conseil scientifique qui propose au Conseil d'administration les orientations et projets scientifiques qu'il voudrait voir mettre en œuvre.

1 LES BUTS DE LA FONDATION

La Fondation place la personne accueillie au cœur de ses actions de soin et de son travail social. Le dispositif qu'elle déploie reflète son esprit d'ouverture et l'attention particulière apportée aux préoccupations exprimées par les personnes souffrant de troubles psychiques ou de troubles envahissants du développement, par leurs familles et par les acteurs les plus engagés dans la rénovation des pratiques en matière de santé mentale.

Cette approche fédère les professionnels, les représentants des usagers et les experts réunis au sein de la Fondation pour :

- tous, soigner les personnes dans la cité et combler l'insuffisance des institutions de relais à l'hospitalisation ;
- développer l'offre ambulatoire en santé mentale ;
- articuler autour de la personne accueillie le projet de soin et de vie ;
- réduire les ruptures de parcours de soin en créant des synergies entre le sanitaire, le médico-social et le social ;
- participer aux missions d'intérêt général dans le cadre des politiques publiques de santé mentale sur l'ensemble du territoire national ;
- favoriser les actions de recherche et proposer des projets créatifs et innovants dans le champ de la santé mentale ;
- professionnaliser les acteurs qui interviennent dans l'accompagnement des personnes ;
- densifier le travail en réseau en développant les partenariats entre services, établissements et institutions.

2 LES VALEURS QUI FONDENT L'ACTION DE LA FONDATION

L'HUMANISME

L'humanisme est l'essence même des valeurs partagées par l'ensemble des membres du Conseil d'administration et les professionnels de la Fondation.

Nous œuvrons pour l'émergence d'une société inclusive favorable à l'insertion des personnes en situation de handicap, fondée sur l'absence de discrimination.

LA PERSONNE AU CŒUR DES DISPOSITIFS

Assurer la primauté de la personne, c'est la considérer non seulement avec professionnalisme, mais aussi avec empathie et compréhension, dans notre façon d'agir, dans les soins que nous lui apportons, dans les relations que nous avons avec elle. Cette volonté première sous-tend l'ensemble du projet stratégique.

La Fondation n'a et n'aura de cesse de préserver cette dignité.

UNE POLITIQUE D'OUVERTURE

L'ouverture de chacun à l'autre, à la vie, à la cité, fait partie du projet fondateur de la Fondation. Cette ouverture est :

- « **physique** », lorsqu'il s'est agi de faire « tomber » les murs de l'asile par la désinstitutionnalisation ;
- « **sociétale** », au moment de la création des premières structures de soins ambulatoires et de foyers d'hébergement « hors les murs » ;
- « **sociale** », pour permettre l'insertion dans la cité des personnes handicapées psychiques, insertion qui repose sur l'accès au logement et sur l'établissement des réseaux sociaux primaires et secondaires de la personne ;
- « **professionnelle** », quand il s'agit de favoriser l'intégration par l'accès au travail en milieu ordinaire ou protégé.

LA FORMATION ET L'ÉDUCATION

Nous considérons que la formation continue des professionnels, les méthodes d'éducation thérapeutique du patient et de son entourage offrent une garantie de la pertinence et de la qualité du service rendu. Proposer un large éventail d'interventions adapté au plus grand nombre de situations, tout en tenant compte du contexte, impose une critique permanente des modalités de prise en charge. Cette critique repose sur l'existence d'espaces collectifs de dialogue, le décloisonnement et le partage des savoirs émanant des professionnels et des personnes accueillies.

LA RESPONSABILITÉ ET LA TRANSPARENCE

Nous considérons que le statut d'établissement privé à but non lucratif participant au service public hospitalier impose des obligations et des devoirs. Il est de notre responsabilité de contribuer à l'évolution des prises en charge, tant sanitaires que médico-sociales et sociales, des personnes que nous accueillons. Cette évolution passe par une implication dans la construction des plans régionaux de santé mentale et une collaboration constructive avec les autorités de contrôle dans une totale transparence de nos actions et de l'utilisation des moyens qui nous sont alloués.

3 LES ENJEUX EXTERNES

RÉPONDRE AUX DÉFIS STRUCTURELS

S'adapter aux nouvelles normes et organisations

Dans le secteur sanitaire (mais les activités médico-sociales sont également concernées par ces évolutions), une nouvelle donne est apparue avec la mise en place des groupements hospitaliers de territoire et leur déclinaison pour la psychiatrie et la santé mentale (communautés psychiatriques de territoire). Bien que s'adressant en tout premier lieu au secteur public, ces transformations d'importance ont un impact certain sur l'organisation et le fonctionnement du secteur privé non lucratif. **L'enjeu pour la Fondation est d'être acteur des projets de territoire de santé mentale en maintenant sa présence et ses activités au contact d'influents groupements hospitaliers dominés par le secteur public et dotés d'une organisation interne très resserrée au sein de leur territoire.**

Au-delà de ces considérations structurelles, il doit s'agir pour la Fondation d'être davantage partie prenante dans les réflexions et travaux menés en amont des politiques publiques de son champ d'intervention. La Fondation entend poursuivre son implication dans l'élaboration des documents de planification, tels que les plans nationaux (autisme, psychiatrie, addictions), plans régionaux de santé, schémas d'organisation sanitaire ou

médico-sociale... **L'enjeu est ici celui de la place de la Fondation dans ces nouveaux dispositifs et de la manière dont elle peut et doit faire entendre sa voix, notamment en siégeant dans les différentes instances.**

Dans le domaine médico-social, l'instauration du dispositif d'appel à projet avait modifié en profondeur le régime de création et d'autorisation des structures et établissements.

La Fondation participera, seule ou en partenariat, aux réponses des appels à projet proposés par l'Agence Régionale de Santé.

Renforcer l'identité et la place du secteur privé à but non lucratif en psychiatrie et santé mentale

Le secteur privé à but non lucratif souffre d'un manque de visibilité et de lisibilité, non seulement pour la population - qui peine à distinguer le caractère « privé non lucratif » au sein de la trilogie public/privé non lucratif/commercial - mais également pour les pouvoirs publics eux-mêmes. L'éclatement récent de l'Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social (UNIFED), provoqué par le départ de NEXEM (issu de la fusion de la Fédération nationale des associations gestionnaires au service des personnes handicapées et fragiles - FEGAPEI - et du Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale - SYNEAS) et de la Croix-Rouge française, a, sans conteste, affaibli la représentation et le poids du secteur privé à but non lucratif dans son ensemble et en particulier ceux de la Fédération des établissements hospitaliers d'aide à la personne à but non lucratif (FEHAP), fédération à laquelle adhère historiquement la Fondation. Au surplus, la difficulté pour les représentants de la branche sanitaire, médico-sociale et sociale de construire, ne serait-ce qu'un socle commun de représentation (au contraire des deux autres secteurs puissamment représentés par la Fédération hospitalière de France - FHF - et la Fédération de l'hospitalisation privée - FHP) et la diversité des conventions collectives, nuisent grandement à la reconnaissance et la valorisation d'un secteur privé non lucratif pourtant dynamique, engagé sur des valeurs fortes et très présent sur le terrain. Parmi les conséquences clairement perceptibles de ce phénomène, se constatent des attaques régulières contre le secteur lui-même et un

inquiétant décrochement des conventions collectives, en particulier sur le volet salarial, par rapport à la fonction publique hospitalière.

Pour sa part, le domaine de la santé mentale et de la psychiatrie dans le secteur privé non lucratif est composé d'associations ou de fondations à la fois nombreuses et principalement de petites et moyenne taille. C'est tout particulièrement le cas en Île-de-France.

Le secteur privé non lucratif en psychiatrie et santé mentale subit ainsi une situation qui ne lui est pas favorable alors même qu'il présente des atouts non négligeables.

La Fondation est très présente et active au Conseil d'administration de la FEHAP, au sein de la Commission santé mentale et dans ses relations avec les membres des délégations régionales d'Île-de-France et du Centre - Val-de-Loire de cette fédération d'employeurs. **À sa place et à sa mesure, elle entend poursuivre son action pour une meilleure reconnaissance du secteur privé non-lucratif.**

Au plan national, la Fondation appuiera les réflexions et travaux de la FEHAP sur l'identité et la pertinence du secteur privé non lucratif, notamment dans le champ de l'économie sociale et solidaire, en visant une meilleure visibilité de ce secteur auprès de tous. Sur un plan plus local mais déterminant, du fait du développement récent de ses activités, la Fondation est devenue, comme cela a déjà été indiqué, une des plus importantes institutions du secteur privé non lucratif en Île-de-France dans le domaine de la psy-

chirurgie et de la santé mentale. **Elle entend jouer un rôle moteur pour une meilleure organisation du secteur privé non lucratif en psychiatrie et santé mentale en Île-de-France. C'est une question de survie pour ce secteur et pour la Fondation elle-même.**

Il s'agira en particulier de travailler au rapprochement opérationnel de la Fondation avec d'autres associations.

QUELLES RÉPONSES POUR QUELLES POPULATIONS ?

Dès son origine et selon la volonté de ses fondateurs, traduite dans son appellation même (« Élan Retrouvé »), notre institution a inscrit son activité dans la transversalité du soin, de la prise en charge, de l'accueil et de l'accompagnement. Tout au long de son histoire, elle n'a eu de cesse de développer ses activités dans le respect de ce principe pionnier et c'est l'une de ses forces.

Cette résolution originelle s'est concrétisée dans la volonté affichée de longue date d'un parcours idéalement sans rupture de la personne, au sein de la Fondation mais surtout dans le cadre de partenariats institutionnels étroits. Il s'agit « d'accueillir, soigner et accompagner » chaque personne, enfant ou adulte, dans une prise en charge favorisant la liberté subjective de chacun et son inscription dans la société. L'offre répond ainsi au libre choix de la personne, avec l'objectif de l'accompagner dans son parcours, du soin jusqu'à une réhabilitation psycho-sociale de qualité.

S'adapter aux nouveaux contextes et aux nouveaux besoins

Des questions fortes se posent, aujourd'hui et pour l'avenir, à nos institutions. La montée en puissance du virage ambulatoire va de pair avec le constat de séjours de plus en plus courts en hospitalisation, y compris psychiatrique. Par ailleurs, de nouvelles contraintes apparaissent ou se renforcent, ne serait-ce qu'au regard de la difficulté pour nos institutions de recruter certaines catégo-

ries de professionnels de santé, notamment les médecins, en raison de la pénurie et du manque d'attractivité salariale du secteur privé non lucratif.

Les réponses à privilégier sont à trouver à la fois en structures ou institutions (plateformes de services et de compétences, foyers d'accueil médicalisés, foyers de vie, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes psychiatriques...) et hors les murs, en particulier sur la question de l'hospitalisation à domicile ou du maintien à domicile de personnes souffrant de pathologies psychiatriques ou de troubles du spectre de l'autisme.

L'enjeu est ici pour la Fondation de contribuer activement à la réflexion et à la mise en place du futur soin en psychiatrie et en santé mentale.

Les profondes transformations affectant l'organisation et le fonctionnement du système de santé placent la Fondation dans l'obligation de relever, pour les années qui viennent, de lourds défis. À ces mouvements de fond correspondent et s'ajoutent des enjeux propres à la Fondation qui doit évoluer dans le respect de ses valeurs fondatrices. Dit autrement, au cours des cinq années à venir, la Fondation doit consolider ses acquis pour avancer dans les réponses à proposer aux personnes qu'elle accueille, soigne et accompagne.

4 LES ENJEUX INTERNES

CONSOLIDER

Réussir l'intégration de nouvelles structures à la Fondation

La reprise en gestion de nouvelles structures, en province ou en Île-de-France, dont les activités, les modes de fonctionnement et les pratiques de soin différent de ceux de la Fondation conduisent à des changements en son sein même. En outre, l'élargissement du territoire géographique des activités de la Fondation nécessite une attention particulière pour une institution dont le développement fut longtemps francilien. Ces problématiques intéressent également la création de nouvelles structures par la Fondation. **L'enjeu ici est de construire, de manière collective et permanente, une culture commune dans le respect des spécificités de chacune des structures de la Fondation.**

Maintenir des relations sociales de qualité

Un des atouts de la Fondation réside dans la qualité des relations sociales qu'elle institue. Cette question est cruciale : une institution dont le but social est d'être au service d'autrui ne peut être bien traitante sans promouvoir en interne un dialogue social permanent de qualité. Quels que soient les objectifs et le volontarisme affichés, aucune avancée

n'est possible sans le maintien d'un dialogue social riche, constructif et respectueux de part et d'autre. Ce constat est particulièrement important en période d'accroissement du nombre de salariés, de diversification des profils professionnels, de difficultés de recrutement de certains postes, de modération dans le domaine salarial et de contexte budgétaire durablement contraint. **Plus les contraintes sont fortes, plus l'attention doit être soutenue sur la qualité des relations sociales.**

Adapter la gouvernance au passage en Fondation

Le passage en Fondation reconnue d'utilité publique a eu des répercussions non négligeables sur l'organisation des instances. A la disparition imposée de l'Assemblée générale des adhérents ont correspondu un agencement beaucoup plus normé du Conseil d'administration, qui devient l'instance délibérative clé, une diversification dans sa composition et l'obligation de mettre en place un Conseil scientifique et un Comité des amis.

Par ailleurs, certains administrateurs très actifs de l'ex-association, ne siègent plus dans le Conseil d'administration de la Fondation nouvellement constituée et il serait dommageable que la Fondation se prive de la force d'engagement de personnes qualifiées au service d'une institution dont ils ont partagé et diffusé les valeurs.

Enfin, le statut de Fondation reconnue d'uti-

lité publique permet de favoriser les actions de recherche et de proposer des projets innovants et créatifs dans le champ de la psychiatrie et de la santé mentale.

Touchant à la gouvernance, les enjeux pour les cinq prochaines années seront, pour la Fondation, de renforcer l'action de son conseil d'administration, de le rapprocher des équipes de terrain et de développer les synergies entre les différentes instances de la Fondation.

Enfin, le passage en Fondation et l'intégration de nouvelles et importantes structures conduisent à adopter d'autres formes d'organisations et de liens entre le siège et les services et établissements. **La période 2018-2022 sera mise à profit pour continuer à affiner les relations entre le siège et les établissements et à préciser l'ordonnement de la chaîne de décision au sein de la Fondation.**

Mieux répondre aux besoins repérés par les autorités d'autorisation, de financement et de contrôle

Le développement et la diversification des activités de la Fondation, qui sont amenés à se poursuivre, conduisent à s'interroger et à trouver les réponses sur l'inscription de notre institution dans les priorités des conseils départementaux et dans les objectifs des Projets régionaux de santé. Cette question est centrale pour l'avenir, à court et moyen terme, des services et établissements de la Fondation et pour les populations, leurs profils et les modes de prise en charge et d'accompagnement. **L'enjeu est d'être actif auprès des différentes autorités publiques pour agir au plus près des priorités et objectifs qu'elles affichent.**

AVANCER

Nouveaux besoins/nouveaux projets : les populations accueillies aujourd'hui et demain au sein de la Fondation et leurs besoins et attentes

La Fondation accueille traditionnellement des personnes - enfants, adolescents et adultes - souffrant de pathologies psychiatriques, de troubles du spectre de l'autisme, de troubles psychiques ou d'addictions. Une des questions fortes qui se pose est celle du vieillissement des populations soignées et accueillies. A l'évidence, la société dans son ensemble est confrontée, pour de nombreuses années, à un double défi, celui d'une population vieillissante de plus en plus âgée et de plus en plus nombreuse. Ce constat vaut pour les personnes vieillissantes en situation de handicap psychique ou souffrant de maladie mentale pour lesquelles l'offre de prise en charge et d'accompagnement est encore plus déficiente.

En effet, les structures ou institutions accueillant ces personnes sont quasi-inexistantes ou inadaptées à la problématique d'une population handicapée âgée, voire très âgée. C'est tout particulièrement le cas des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et du domicile. La situation s'aggrave avec l'avancée en âge de parents qui ne peuvent plus prendre en charge à domicile leur enfant en situation de handicap psychique ou souffrant de troubles du spectre de l'autisme.

L'organisation des pouvoirs publics, entre autres, la complexité des financements et la pluralité des autorités de contrôle, ainsi que l'inadéquation des normes accentuent les difficultés.

Dans le cadre de son nouveau projet pour cinq ans, la Fondation doit s'inscrire dans un objectif, déjà initié, de diversification des réponses aux besoins des populations qu'elle accueille d'ores et déjà et qu'elle accueillera. Ces mêmes réponses doivent également relever d'une triple dimension sanitaire, médico-sociale et sociale et être mises en œuvre au sein de la Fondation ou en partenariats.

Pour les populations vieillissantes, la Fondation doit proposer des réponses « en vie entière ». Il s'agit d'assurer la continuité du parcours tout au long de la vie, en institution (sanitaire, médico-sociale ou sociale) et/ou à domicile. En s'appuyant sur ce qu'elle sait faire, seule ou avec d'autres, la Fondation doit ainsi à la fois développer les partenariats et créer en son sein les structures, y compris dans le domaine du logement, qui permettront de répondre à ces objectifs. C'est une priorité forte du projet de la Fondation.

Définir une éthique pour le recours à des financements diversifiés

La prochaine période quinquennale doit être l'occasion pour la Fondation de **réfléchir et prendre position sur des sujets apparus plus fortement encore avec sa création comme, notamment, la recherche de fonds auprès du grand public (dons, legs, assurances vie, appel à la générosité du public).**

L'évolution en Fondation abritante

Présent dès l'origine de la réflexion sur la transformation en Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), le choix de devenir fondation abritante est particulièrement stratégique. Si ce choix ne peut règlementairement pas se concrétiser dès la création de la Fondation, qui doit auparavant monter en puissance et consolider ses structures, la période qui s'ouvre doit être utilisée pour le rendre possible. Ce choix doit être considéré comme contribuant à une réalisation plus aboutie encore de l'objet social de la Fondation. Il doit constituer en quelque sorte la consécration du passage en Fondation reconnue d'utilité publique même si une telle décision doit être anticipée et préparée. Il s'agit ici de peser finement les motivations, de maîtriser les exigences à respecter, de mesurer les contraintes et de rassembler les conditions du succès. **L'enjeu pour la Fondation est de devenir fondation abritante dans les trois années à venir.**

5 DÉFINITION DES PRIORITÉS ET DES ACTIONS

Priorité 1

PROMOUVOIR UNE ÉTHIQUE DU SOIN ET DE L'ACCOMPAGNEMENT

La politique de soins et d'accompagnement de la Fondation repose sur les valeurs de tolérance, d'humanisme, d'ouverture à l'autre dans ses dimensions sociétale, sociale et professionnelle : la réflexion permanente sur la qualité de ses prises en charge et de l'accompagnement et celle du service rendu aux publics accueillis fait partie de son éthique originelle.

Nous avons pour ambition de promouvoir cette éthique du soin et de l'accompagnement, en contribuant activement à l'élaboration des politiques publiques et en renforçant les coopérations d'ores et déjà existantes, notamment avec les Groupements hospitaliers de territoire (GHT) et Communauté psychiatrique de territoire (CPT).

Cette promotion passe également par le développement de la formation continue des professionnels pour accompagner l'adaptation permanente aux besoins et attentes des populations accueillies.

> Action 1 Contribuer à l'élaboration des politiques publiques

Dans un contexte de profonde mutation de l'offre sanitaire, médico-sociale et sociale, la Fondation doit pouvoir contribuer à l'élaboration des politiques publiques départementales, régionales et nationales dans ses domaines d'intervention.

Il s'agira de :

- participer à la définition des plans nationaux, tels que le plan autisme, les priorités en psychiatrie et addictologie, tant sur les aspects de prise en charge et d'accompagnement que sur le plan des réformes tarifaires ;
- participer à la définition des axes de travail des Plans régionaux de santé (PRS), des Schéma régionaux d'organisation des soins (SROS), des Schémas régionaux d'organisation médico-sociale (SROSM) et schémas départementaux ;
- participer à différentes instances de concertation ou de lobbying (Comité technique régional de l'autisme, Commission santé mentale, Fédération nationale des établissements de soins et d'accompagnement en addictologie, place dans les délégations régionales FEHAP, Conseil local de santé mentale, groupement francilien, Groupement de coopération sociale et médico-sociale, Maison départementale des personnes handicapées, etc.).

> Action 2

Accentuer la coopération avec les acteurs des territoires de santé mentale

Au niveau territorial, les coopérations de la Fondation s'inscrivent dans un contexte de recomposition de l'offre sanitaire et médico-sociale, avec l'émergence des Groupements hospitaliers de territoire, des Communautés psychiatriques de territoire et des processus de regroupements en cours. La Fondation doit accentuer sa coopération avec tous les acteurs dans les territoires de santé mentale afin de continuer à apporter des réponses coordonnées aux besoins des personnes et de leur entourage.

Il s'agira de :

- contribuer à la construction des grands axes de projets de territoire de santé mentale ;
- construire les projets de soins et les projets personnalisés en coordonnant l'ensemble des acteurs, en fonction des besoins et attentes de la personne, pour un parcours cohérent et idéalement sans rupture ;
- construire des réponses aux appels à projet dans ses champs d'intervention, en collaboration avec les acteurs du territoire, pour la création et le développement de structures et de services répondant à l'évolution des besoins de nos publics.

> Action 3

Mener une politique de formation volontariste de développement et d'adaptation continue des compétences des professionnels

L'évolution des populations accueillies, leurs besoins et attentes, nécessitent une politique de formation dynamique, permettant l'adaptation et la réactualisation permanente des connaissances des professionnels. Cette dynamique de formation, ouverte aux acteurs extérieurs, vise à promouvoir une meilleure connaissance de la psychiatrie et du champ de la santé mentale.

La Fondation doit rester un lieu de stage attractif et performant. Nous nous attachons donc à :

- renforcer et actualiser les offres de formation initiale et continue, en y adjoignant une offre de formation universitaire et diplômante pour les personnels paramédicaux ;
- poursuivre un accueil de qualité des internes et renforcer la politique de tutorat ;
- renforcer le rôle du Conseil scientifique, notamment dans la mise en place de journées d'étude et l'élaboration des axes de formation.

Priorité 2

RENFORCER ET ADAPTER L'OFFRE TERRITORIALE FACE AUX BESOINS ET DEMANDES, RECENSÉS OU À VENIR, DES PUBLICS ET DE LEUR ENTOURAGE

Nous devons poursuivre nos efforts dans la mise en place de parcours de soins et de vie cohérents et sans rupture, le développement de solutions innovantes, face notamment aux problématiques du vieillissement, et dans le renforcement des processus d'inclusion dans la cité.

> Action 1

Poursuivre les efforts de mise en place de parcours de soins et de vie cohérents et sans rupture

En étroite collaboration avec son réseau partenarial, la Fondation approfondira son travail de réflexion et de terrain, dans les champs sanitaire, médico-social et social, pour permettre la continuité de parcours « vie entière », dans la logique d'une réponse accompagnée pour tous. La démarche qualité est l'un des leviers de l'élaboration d'une prise en charge et d'un accompagnement qui doit permettre à chaque personne accueillie, d'améliorer sa qualité de vie et son autonomie.

Il s'agira de :

- développer et diversifier l'offre de soins et d'accompagnement dans le sanitaire, le médico-social ou le social, en ambulatoire, en résidentiel et au domicile ;
- promouvoir et valoriser le rôle et les missions des hôpitaux de jour et des consultations dans le parcours de soins ;
- fluidifier les parcours en favorisant la complémentarité des structures et des modes de prises en charge et d'accompagnement.

> Action 2

Accompagner les populations vieillissantes

Les progrès de la médecine et l'évolution des modes de vie obligent ou imposent à la Fondation la prise en charge et l'accompagnement de personnes de plus en plus âgées et de plus en plus nombreuses, qu'elles aient été suivies en psychiatrie auparavant ou pas.

Ce vieillissement nous confronte à de nouveaux besoins et à de nouvelles problématiques de situations complexes ou de pathologies, inconnues ou mal connues à ce jour, obligeant à une adaptation continue des prises en charge.

Il s'agira de :

- définir avec les professionnels de terrain et les usagers ces nouveaux besoins pour ces nouveaux publics et de promouvoir de nouvelles façons d'accompagner les personnes vieillissantes souffrant de problèmes psychologiques ou de troubles psychiatriques ;
- faciliter l'insertion des personnes âgées dans les dispositifs existants mais aussi créer des structures nouvelles et spécialisées d'accompagnement médico-social.

> Action 3

Conforter l'accueil des populations dans une société inclusive

Nous souhaitons une inclusion à la fois sociale, professionnelle, citoyenne et chargée de sens pour les personnes accueillies.

Depuis son origine, par la transversalité des prises en charge et des modes d'accompagnement proposés, la Fondation s'est positionnée pour les publics accueillis comme un acteur clé de l'inclusion, processus encore mal compris ou mal accepté.

Cette priorité se traduira par les actions suivantes :

- promotion d'une scolarité adaptée et d'inclusion scolaire ;
- renforcement des activités hors les murs de l'institution grâce à des partenariats avec les grands acteurs culturels, sportifs des territoires d'implantation des services et établissements... ;
- développement du volet de réinsertion, qu'il soit social ou professionnel.

Priorité 3

CONSOLIDER LE FONCTIONNEMENT ET GARANTIR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FONDATION

La transformation en Fondation a toujours eu comme finalité de pouvoir devenir une Fondation abritante et accueillir des institutions « sœurs », partageant ses valeurs et ses buts, tout en garantissant leur autonomie de gouvernance et leur stabilité financière.

Ce choix doit contribuer à une réalisation plus aboutie de l'objet social de la Fondation et de ses objectifs primordiaux d'amélioration de la santé mentale dans ses territoires d'intervention.

Cette évolution passe par une consolidation des fonctions de pilotage de la Fondation, le maintien d'un dialogue social de qualité, une démarche d'acculturation mutuelle de toutes les structures qui la composeront.

> Action 1

Renforcer les fonctions de pilotage

Le passage en Fondation implique un changement de la gouvernance.

Le siège doit s'organiser et se positionner comme centre de ressources pour des structures, au fonctionnement plus ou moins autonome. Il devra développer la coopération entre les structures de la Fondation et soutenir, à des degrés divers, leur autonomie, en renforçant les dispositifs de management et le rôle de l'encadrement intermédiaire.

Ce double repositionnement implique la mise en place d'un plan stratégique pluriannuel, fondé sur les objectifs et actions prioritaires de la Fondation mais également sur le renforcement des outils de pilotage dans chaque domaine.

Il faudra :

- renforcer le lien entre les professionnels, les équipes et le Conseil d'administration par des rencontres régulières ;
- faire évoluer les missions du siège et ses modes d'organisation ;
- mettre en place des outils du suivi du développement stratégique de la Fondation.

> Action 2

Maintenir un dialogue social et des relations sociales de qualité

La Fondation veille, en période d'accroissement du nombre de ses salariés et de contrainte budgétaire, à maintenir un dialogue social et des relations sociales de qualité, fondés sur des relations de confiance et de respect mutuel.

L'objectif, au cours de ces cinq années, est d'enrichir de façon permanente une approche fondée sur les échanges pour qu'elle produise les changements nécessaires et souhaitables.

Il s'agira de :

- maintenir la démarche d'accompagnement et de sécurisation des parcours professionnels ;
- maintenir la politique de santé et de qualité de vie au travail ;
- conforter la responsabilité sociale de la Fondation.

> Action 3

Accompagner les structures nouvellement intégrées dans la Fondation

L'intégration de structures aux fonctionnements différents oblige à anticiper et à penser les processus d'enrichissements mutuels et de partage.

Ce processus repose sur un travail d'accompagnement effectif et pertinent dont dépend la cohésion des structures.

Il s'agit de :

- favoriser le dialogue et les échanges mutuels à tous les niveaux de notre organisation ;
- mettre en place les procédures et logiciels de la Fondation en accompagnant et soutenant les équipes de terrain ;
- intégrer les nouvelles structures dans les dispositifs et les instances de la Fondation.

> Action 4

Adapter la politique de recrutement de la Fondation pour les métiers en tension

Certains métiers sont aujourd'hui en tension : orthophonistes, pédopsychiatres et psychiatres... Il s'agit, dans un contexte budgétaire contraint, de favoriser l'attractivité de nos structures et de fidéliser les professionnels.

Nous aurons donc à :

- mener une réflexion sur les leviers d'attractivité, en fonction de la pénurie et du besoin ;
- développer les actions de formation en continu et favoriser l'évolution professionnelle tout au long de la vie ;
- garantir aux professionnels une qualité de vie au travail de haut niveau.



Rédaction : Fondation L'Élan Retrouvé

Mise en page : www.les-delo.com

Mai 2018



SIÈGE DE LA FONDATION

23 rue de La Rochefoucauld, 75009 Paris

Tél. 01 49 70 88 88 - Fax 01 42 81 11 17