

# PROJET STRATÉGIQUE

DE LA

2023→27

FONDATION

L'ÉLAN RETROUVÉ

---

*L'élan*  
retrouvé

**PROJET  
STRATÉGIQUE  
DE LA  
FONDATION  
L'ÉLAN RETROUVÉ**

---

2023→27



# SOMMAIRE

- 
- 4 INTRODUCTION**
- 
- 5 AVANT-PROPOS**
- 
- 6 HISTORIQUE – REPÈRES**
- 
- 8 LES VALEURS DE LA FONDATION**
- 
- 12 LES BUTS**
- 
- 14 SON HISTOIRE, SES RÉALISATIONS  
ET SES PROJETS**

---

**18 OFFRE DE PARCOURS : LA FONDATION  
ACCOMPAGNATRICE DES PARCOURS  
DE VIE DES PERSONNES**

- 19 ENJEUX
- 20 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
- 21 GARANTIR LA PRISE EN COMPTE DES PROBLÉMATIQUES DE LA PERSONNE À 360°
- 24 ACCOMPAGNER L'INCLUSION
- 27 AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ DES TRAVAILLEURS EN SITUATION  
DE HANDICAP PSYCHIQUE

---

**30 ÉCHANGES ET TRANSFERTS DE SAVOIRS  
EN SANTÉ MENTALE : LA FONDATION ESPACE  
DE RESSOURCES EN SANTÉ MENTALE  
POUR TOUS LES ACTEURS DU SECTEUR**

- 31 ENJEUX
- 31 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

---

**36 L'ÉLAN RETROUVÉ : DE L'ASSOCIATION À LA  
FONDATION ABRITANTE : NOUVEAU STATUT –  
NOUVEAUX HORIZONS – NOUVELLES MISSIONS**

- 37 ENJEUX
- 38 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
- 39 ASSEoir ET DÉVELOPPER LA FONDATION ABRITANTE
- 43 ACCOMPAGNER LES SALARIÉS DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL
- 45 CONSOLIDER LES USAGES DU NUMÉRIQUE

---

*Le renouvellement d'un projet stratégique est, pour l'ensemble d'une institution, un moment privilégié ouvrant sur le bilan du projet précédent et traçant les grandes lignes directrices de l'action pour les cinq années à venir.*

*La Fondation l'Élan Retrouvé présente son projet stratégique pour la période 2023-2027, fruit d'un travail collectif et pluridisciplinaire.*

*Ce document de référence, approuvé par le Comité social et économique et la Conférence médicale d'établissement, a été adopté à l'unanimité par le Conseil d'administration de la Fondation du 27 Avril 2023. Il s'appuie sur l'histoire et les valeurs de l'institution créée en 1948.*

*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.*

BERNARD VERRIER

Président

FRANÇOIS GÉRAUD

Directeur général

---

## AVANT-PROPOS

La Fondation **l'Élan Retrouvé** est un acteur engagé dans la consolidation de la place du secteur privé à but non lucratif dans le champ de la psychiatrie, des addictions, des troubles du spectre de l'autisme et de la santé mentale. La poursuite et le développement de ses actions s'organisent à partir des besoins des personnes qu'elle soigne et accompagne dans ses établissements et services sanitaires, médico-sociaux et sociaux.

Depuis 75 ans, la Fondation aide ainsi ces personnes à retrouver leur citoyenneté et dignité dans la société.

Au regard de sa vitalité et de son dynamisme, **la Fondation l'Élan Retrouvé** avait inscrit son projet stratégique 2018-2022 avec une ambition majeure : consolider pour avancer.

Cette aspiration s'est traduite en particulier par le renforcement de l'organisation interne de la Fondation, l'arrivée de nouveaux administrateurs, le développement et la diversification soutenus de ses activités, corrélés à un accroissement du nombre de ses établissements et services et de ses effectifs salariés.

À la fin du projet stratégique 2018-2022, **l'Élan Retrouvé** a également accédé au statut de fondation abritante (janvier 2021) réaffirmant ainsi sa volonté d'élargir ses champs d'actions et de représentation.

Ces fortes évolutions placent la Fondation dans une dimension nouvelle qu'il lui faut soutenir en s'appuyant sur son histoire et ses valeurs fondatrices.

Le nouveau projet stratégique (2023-2027) ambitionne de concrétiser la récente stature de la Fondation. Pour ce faire, deux leviers essentiels seront sollicités, d'une part la consolidation des acquis d'une institution gestionnaire d'établissements et créatrice de structures innovantes et, d'autre part, le développement de missions novatrices, en particulier de promotion de projets ou d'actions d'intérêt général.

*Ce projet engage ainsi l'Élan Retrouvé dans des objectifs résolument mobilisateurs autour de trois grands domaines : l'offre de parcours de vie, l'espace ressources en santé mentale, le champ associatif.*

# HISTORIQUE : REPÈRES

→ 1

---

*La Fondation l'Élan Retrouvé, reconnue d'utilité publique, a été créée par décret en conseil d'État du 17 août 2016. Elle est devenue fondation abritante par arrêté du 13 janvier 2021. Elle a succédé à l'Association l'Élan Retrouvé, fondée en juillet 1948 par le Professeur Paul Sivadon et Madame Suzanne Baumé, conseillère du travail.*

*Les fondateurs considéraient qu'il n'était pas possible « d'envisager la guérison du malade mental sans rétablir simultanément son aptitude à la vie sociale ». La Fondation oriente ses actions vers les soins, l'accompagnement, l'insertion ou la réinsertion sociale et professionnelle. La réhabilitation psychosociale des personnes souffrant de troubles psychiques, de handicap psychique, de troubles envahissants du développement ou d'addictions et l'amélioration de leur qualité de vie sont des préoccupations constantes de la Fondation depuis sa création.*

# LES VALEURS QUI FONDENT L'ACTION DE LA FONDATION

→ 2

---

## L'HUMANISME

L'humanisme est l'essence même des valeurs partagées par l'ensemble des membres et des 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 et sur la liberté de la personne accueillie de choisir les modalités de ses soins ou de son accompagnement de façon éclairée.

---

## 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 avec elle, dans les soins et l'accompagnement médico-social ou social que nous lui apportons et 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 approche pour chaque personne accueillie.

---

## LA POURSUITE DE LA QUALITÉ DES PRATIQUES SOIGNANTES ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA FONDATION

La Fondation maintiendra le cap de ses options cliniques et théoriques qui ont guidé le travail de ses équipes jusqu'à aujourd'hui, dans le respect de l'éthique qui doit présider à toute action thérapeutique et d'engagement.

---

## 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** », par 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'étayage 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 PROMOTION DE LA FORMATION ET DE L'ÉDUCATION THÉRAPEUTIQUE

Nous considérons que la formation continue des professionnels et 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 éventail large d'interventions adaptées au plus grand nombre, 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 dialogues, sur le décroisement et le partage des savoirs émanant des professionnels ou des personnes accueillies.

---

## LA QUALITÉ DES RELATIONS SOCIALES

Quels que soient les objectifs et le volontarisme affichés, aucune avancée n'est possible sans le maintien d'un dialogue social riche et respectueux de part et d'autre.

Nous considérons qu'une institution dont le but social est d'être à disposition d'autrui ne peut être bienveillante sans promouvoir en interne un dialogue social permanent de qualité.

---

## L'OUVERTURE SUR L'EXTÉRIEUR

Nous considérons que l'intégration dans nos équipes de pair-aidants, d'associations de patients, culturelles, sportives, enrichit les prises en charge sanitaires et les accompagnements médico-sociaux et sociaux.

---

## LA RESPONSABILITÉ ET LA TRANSPARENCE

Notre statut d'établissement privé à but non lucratif participant au service public hospitalier nous 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 schémas départementaux, des plans régionaux de santé mentale, des contrats locaux de santé 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.

Cette responsabilité demande une forte implication de la gouvernance de la Fondation dans les instances nationales et régionales de la Fehap, fédération de référence des champs sanitaire, médico-social et social privés solidaires.

La Fondation s'inscrit également dans la démarche de responsabilité sociale des entreprises (**RSE**) qui regroupe l'ensemble des pratiques mises en place dans le but de respecter les principes du développement durable (**social, environnemental et économique**).

La Fondation veille à une gestion rigoureuse des moyens qui sont alloués et à préserver son équilibre budgétaire.

# LES BUTS DE LA FONDATION

→ 3

---

*La Fondation place la personne accueillie au cœur de ses actions de soin et de son travail médico-social et 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, de troubles envahissants du développement ou d'addictions, leurs familles et les acteurs les plus engagés dans la rénovation des pratiques en matière de santé mentale.*

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

- soigner les personnes dans la cité et combler l'insuffisance des institutions de relais à l'hospitalisation ;
- développer l'offre ambulatoire en santé mentale ;
- professionnaliser les acteurs qui interviennent dans l'accompagnement des personnes ;
- articuler le projet de soin et de vie de chaque personne accueillie ;
- réduire les ruptures de parcours de vie 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 au niveau national ;
- favoriser les actions de recherche et proposer des projets créatifs et novateurs dans le champ de la santé mentale ;
- densifier le travail en réseau en développant les partenariats entre services, établissements et institutions.

# SON HISTOIRE, SES RÉALISATIONS ET SES PROJETS

→ 4

Sous l'impulsion de ses fondateurs et de quelques collaborateurs précurseurs, les objectifs de l'Élan Retrouvé se sont focalisés sur le projet d'une ouverture des portes de l'asile vers la cité pour proposer aux patients un aval au plus proche du droit de tout un chacun. C'est avec le constat du manque de structures alternatives à l'hospitalisation temps plein, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, que l'Élan a souhaité mettre en place de nouveaux dispositifs et services plus pertinents pour les patients et les usagers : c'est ce qu'on appellera par la suite le parcours de soins/de vie.

**1** • En 1959, l'Association crée un foyer de post-cure et, en 1962, le premier hôpital de jour en France. Commence alors une longue histoire de la psychiatrie hors les murs dont la dynamique se poursuit encore aujourd'hui.

En effet, l'intuition des fondateurs n'a rien perdu de sa modernité et leurs successeurs ont développé les premières notions de parcours de santé coordonné et d'inclusion.

Créée initialement en direction des personnes adultes présentant des troubles psychiques, la Fondation accompagne depuis 2008 également des enfants, des adolescents et des adultes présentant des troubles autistiques et du neurodéveloppement et des adultes souffrant d'addictions et de comorbidités.

**2** • À la suite du rapport Piveteau de 2017 (**Zéro sans solution – une réponse accompagnée pour tous**), la Fondation a développé, avec le soutien de la Ville de Paris et de l'Agence Régionale de Santé d'Ile-de-France, cinq services médico-sociaux inclusifs pour les personnes sans solutions, souvent exclues des institutions. En outre, dans le champ de l'autisme et des maladies rares, la Fondation a soutenu, dès 2008, la Consultation Mobile Régionale de Génétique en partenariat avec la Fondation Imagine et l'Hôpital Necker dont les publications ont été saluées à l'international.

**3** • Depuis janvier 2017, la Fondation a également acquis une dimension nationale, grâce à son implantation en grande banlieue et en province, et a élargi ses compétences à l'hospitalisation temps plein, en psychiatrie et en soins de suite et de réadaptation en addictologie. En aval de cette offre de soins, la Fondation, avec le soutien de l'ARS d'Ile-de-France, a créé des Lits Halte Soins Santé (**LHSS**) et une équipe mobile en direction de personnes dites « **addicts** », souvent précarisées.

Convaincus de longue date qu'une inclusion durable ne peut se faire sans un toit, elle a souhaité proposer à ses usagers et patients un parc de logements individuels ou en résidences accueil dont elle assure la gestion, en s'appuyant étroitement sur les secteurs psychiatriques. Pour maintenir dans l'emploi ou proposer une insertion professionnelle, elle a créé un atelier protégé en 1971, un Établissement et Service d'Aide par le Travail (**ESAT**) en 1993 et le Service d'Aide à l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (**SAIPPH**) en 2008.

**4** • La Fondation veille à la cohérence de ses services et établissements. Elle s'appuie sur un large panel de services et d'établissements sanitaires, ambulatoires et temps plein, non sectorisés, de services et d'établissements médico-sociaux et sociaux, complémentaires des dispositifs de la psychiatrie publique et privée. La Fondation développe également des actions d'accompagnement social autour du logement via ses Services d'Aide à la Vie Sociale (**SAVS**) et parraine des Groupes d'Entraide Mutuelle (**GEM**).

**5** • 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**).

**6** • 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 champ de la santé mentale et à ses équipes de maintenir leur niveau de connaissance, de développer de nouvelles compétences et d'innover dans leurs pratiques pour une qualité optimale des soins et accompagnements.

**7** • La Fondation entend développer la recherche scientifique et la formation des professionnels pour assurer une prise en charge toujours plus adaptée aux personnes, en adéquation avec l'histoire de ses institutions et les connaissances actuelles dans ses champs d'intervention. L'action de la Fondation s'inscrit, entre autres, dans le mouvement de la psychothérapie institutionnelle. Elle tient compte des évolutions, des besoins et des attentes du public accueilli, en cohérence avec les recommandations de la Haute Autorité de Santé.

**8** • La Fondation met en place des formations pour les usagers et les patients. Dans le cadre de sa politique d'éducation thérapeutique, elle tend à rendre le patient et l'utilisateur plus autonome. L'accompagnement par les pair-aidants s'appuie sur leur savoir expérientiel de la maladie psychique.

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.

**9** • La Fondation l'Élan Retrouvé est devenue Fondation abritante par arrêté du 13 janvier 2021. Désormais, elle peut accueillir des institutions qui souhaitent bénéficier des compétences de la Fondation, afin d'accomplir leurs missions, tout en gardant une certaine autonomie. Cette reconnaissance du Ministère permet à la Fondation la prise en compte des actions de soutien aux autres institutions, sans que celles-ci se concrétisent par une fusion.

**10** • La Fondation l'Élan Retrouvé souhaite développer plus activement ses activités propres, mécénats, collecte de fonds, communication, pour le financement de projets, de diffusion de connaissances (**publications, colloques, congrès, séminaires**). Elle pourra ainsi poursuivre une action sociale, notamment dans le logement des personnes accompagnées ainsi que la mise en place de bourses de recherche.

# OFFRE DE PARCOURS

LA FONDATION ACCOMPAGNATRICE  
DES PARCOURS DE VIE  
DES PERSONNES

→ 5

---

## ENJEUX

Les parcours des personnes soignées et accompagnées ne sont plus uniquement de soins mais bien des parcours de vie. Ils englobent à la fois les soins dits somatiques - en établissements de santé ou en consultations externes - les soins psychiatriques mais aussi l'accompagnement médico-social et social et ont pour finalité une inclusion durable dans la cité avec l'accès à un logement, le développement d'une vie sociale et l'entrée ou le retour dans le milieu du travail protégé ou ordinaire.

La Fondation doit poursuivre et renforcer son inscription dans la lignée du rapport Piveteau 2 « **Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change** » en se positionnant non plus uniquement en tant que gestionnaire d'établissements mais aussi en tant que coordonnatrice de parcours de vie adaptés aux personnes accueillies.

Une approche d'abord pragmatique mobilise des cadres théoriques diversifiés, au service des besoins de la personne et selon une approche définitivement bienveillante et d'accompagnement, non seulement des usagers et des patients mais également des salariés, qui verront leurs pratiques évoluer dans les années qui viennent.

*Dès sa création, la Fondation a orienté son action vers la recherche d'une plus grande inclusion de la personne accueillie dans la cité. Ce positionnement originel est plus que jamais d'actualité.*

L'enjeu pour la Fondation est de se donner le « **pouvoir d'agir** » avec les personnes qu'elle accompagne pour faire advenir une société inclusive, de changer le regard de la société sur les personnes accueillies et, en miroir, sur les professionnels. Afin de favoriser l'inclusion des personnes handicapées, les aidants doivent être soutenus par des dispositifs d'accompagnement et de possibilité de répit.

Dès l'origine, les fondateurs de l'Élan Retrouvé, le Professeur Sivadon et Mme Baumé, se sont positionnés comme soutien de la réhabilitation et de la réinsertion des personnes handicapées. Près d'un siècle après, la question du travail interroge toujours. Avoir un handicap ne devrait pas empêcher d'accéder au milieu professionnel qu'il soit accompagné ou non : cet enjeu est toujours bien présent.

Par ailleurs, depuis 2008 où elle a intégré des établissements de pédopsychiatrie, la Fondation est amenée à s'impliquer dans les problématiques des jeunes publics y compris en périnatalité.

---

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

*Pour répondre aux enjeux repérés,  
trois axes sont retenus :*

- adapter l'offre d'accompagnement aux besoins et attentes des publics et de leur entourage (**plateformes de services, équipes mobiles, logement autonome, soutien à l'employabilité,...**) ;
- poursuivre la politique de coordination des soins et des accompagnements ;
- renforcer la collaboration entre les services et établissements de la Fondation.

---

## GARANTIR LA PRISE EN COMPTE DES PROBLÉMATIQUES DE LA PERSONNE À 360°

La continuité et la sécurité des soins et des accompagnements tout au long de la vie font partie de l'histoire, des valeurs et de l'éthique de la Fondation.

Elles se traduisent par un travail constant sur la qualité de la prise en charge et des accompagnements et par l'attention portée à la coordination des acteurs. Cette coordination de tous les corps de métiers et de toutes les compétences autour de la personne accueillie est d'autant plus importante que les ressources médicales et soignantes se font rares, y compris en libéral et que nos patients et usagers sont victimes d'une précarisation croissante.

Face à cette évolution de la démographie médicale et soignante et face à la crise de l'engagement dans nos métiers, la Fondation s'est engagée, en cohérence avec les politiques publiques, dans la formation et la promotion des pratiques avancées, d'abord chez les infirmiers diplômés d'État.

*La formation et la promotion professionnelle, le développement de la transversalité et des partenariats au sens large sont autant d'outils au service du projet d'accompagnement et de soins.*

Ainsi, l'évolution de nos pratiques s'inscrit dans une recherche d'adaptation permanente de l'offre aux besoins et demandes des personnes accueillies et de leur entourage et d'amélioration de la qualité des accompagnements.

*Les actions à mener pour les cinq années à venir :*

---

> ACTION 1.

**POURSUIVRE LA MISE EN PLACE DES ESPACES DE RÉFLEXION COLLECTIVE**

Il s'agit de renforcer la politique de coordination des soins et des accompagnements et de promouvoir des propositions innovantes : les infirmiers de pratiques avancées, la recherche clinique et organisationnelle en soins, notamment infirmiers, la création d'espaces de rencontre et de partages entre professionnels.

---

> ACTION 2.

**RÉACTIVER LA TRANSVERSALITÉ DES PÔLES**

Il s'agit de favoriser le partage et les échanges entre professionnels, le soutien et la coordination des parcours, le développement des réseaux de soins et d'accompagnement pour les patients et usagers.

---

> ACTION 3.

**SOUTENIR LE TRAVAIL EN RÉSEAU DE NOS ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES**

Il s'agit d'appréhender les problématiques de prise en charge et d'accompagnement d'un point de vue psychiatrique mais aussi somatique et social dans tous les établissements et services de la Fondation.

---

> ACTION 4.

**DÉVELOPPER DES ÉQUIPES MOBILES**

Il s'agit de mettre en place des équipes mobiles qui, dans une démarche « **d'aller vers** », se rendront à la rencontre des personnes sur leur lieu de vie ou professionnel pour réaliser les accompagnements et les prises en charge.

---

> ACTION 5.

**ENGAGER UNE RÉFLEXION SUR LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX DISPOSITIFS D'ACCUEIL SUR LA PÉRINATALITÉ, SUR LES ENFANTS ET LES ADOLESCENTS**

Il s'agit de poursuivre et d'amplifier l'implication de la Fondation dans le domaine de la périnatalité à la suite de la création, par celle-ci, des Lits Halte Soins Santé périnatalité et de développer des structures sanitaires et médico-sociales accompagnant les enfants et adolescents.

---

## > ACTION 6.

### **DÉVELOPPER DE NOUVELLES PROPOSITIONS D'INSERTION SOCIALE DANS LE CADRE D'UNE POLITIQUE INCLUSIVE « GLOBALE »**

Il s'agit de favoriser tous les projets qui facilitent l'inclusion sociale pour permettre aux personnes accueillies dans les établissements et services de la Fondation d'accéder à toutes les possibilités du milieu ordinaire.

---

## > ACTION 7.

### **CONSOLIDER LA POLITIQUE DE CONTINUITÉ ET DE SÉCURITÉ DES SOINS**

Il s'agit de renforcer la prise en charge somatique en ayant recours à l'ensemble des compétences et des savoir-faire des professionnels de la Fondation.

---

## > ACTION 8.

### **ACCENTUER LES COOPÉRATIONS AVEC LES PROFESSIONNELS LIBÉRAUX DU TERRITOIRE D'INTERVENTION DE LA FONDATION**

*Il s'agit :*

- de poursuivre la mise en place de conventions avec le secteur libéral ;
- d'organiser des réunions de sensibilisation/information/formation sur la santé mentale auprès des professionnels libéraux.

---

## > ACTION 9.

### **ADAPTER L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT AUX PERSONNES ACCUEILLIES AVANÇANT EN ÂGE ET À LEUR ENTOURAGE**

Il s'agit pour la Fondation de proposer des réponses « **vie entière** » et d'assurer la continuité du parcours tout au long de la vie, en institutions (sanitaire, sociale ou médico-sociale) et/ou à domicile, en s'appuyant sur ce qu'elle sait faire, seule ou avec d'autres.

## ACCOMPAGNER L'INCLUSION

L'article 19 de la Convention relative aux droits des personnes handicapées consacre « **le droit des personnes handicapées de choisir leur lieu de résidence et où et avec qui elles vont vivre** ». Cet article trouve une traduction concrète dans le rapport Piveteau 2 « **Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change** ».

Il en résulte principalement que les modalités et l'amplitude de l'accompagnement sont subordonnées prioritairement au(x) choix de la personne elle-même et que cet accompagnement doit s'organiser de manière plus séquentielle, plus « **souple** », et évoluer graduellement, en fonction de la socialisation des bénéficiaires et en s'adaptant à leur situation.

L'idée n'est plus d'avoir ou de ne pas avoir une place dans une structure et un projet de service qui détermine le parcours de la personne mais de construire avec la personne un projet individualisé, dans la logique d'un parcours de vie où peuvent être associés plusieurs modalités d'accompagnement en fonction des besoins.

La Fondation constate, avec d'autres professionnels du secteur, que la diversification de l'offre d'accompagnement est l'une des conditions nécessaires à l'amélioration de l'inclusion de la personne dans la cité.

*Cette diversification a vocation à répondre aux besoins des personnes accueillies, avec un rôle clé des professionnels, référents de parcours, et de la coordination des intervenants autour de l'utilisateur.*

---

## > ACTION 1.

### DÉVELOPPER L'INCLUSION SCOLAIRE

La Fondation poursuivra sa démarche d'accompagnement des jeunes publics vers une scolarité adaptée et d'inclusion scolaire en réalisant des actions d'accompagnement ou de maintien des acquis dans ses établissements et en créant des instituts médico-éducatifs hors les murs permettant un meilleur accompagnement dans les classes de l'Éducation nationale ou dans les établissements scolaires privés.

---

## > ACTION 2.

### RENFORCER L'HABITAT INCLUSIF

La Fondation renforcera son dispositif d'habitat inclusif pour que les personnes qu'elle suit puissent se loger sans être rejetées ou stigmatisées et élargira cette action en direction des personnes handicapées vieillissantes.

#### *Il s'agit :*

- d'initier, en étroite collaboration avec les autorités de contrôle, le développement d'une offre d'aval à l'hospitalisation à temps plein et à temps partiel ;
- de promouvoir une démarche vers le domicile ;
- de développer l'habitat inclusif et l'aide à la vie partagée ;
- de créer des services et des unités hors les murs, sur le modèle d'« **Une maison en plus** », Établissement d'accueil médicalisé inclusif (**EAM**) créé par la Fondation ;

— d'être un appui à des structures par des équipes mobiles, de soins et éducatives qui permettront le maintien au domicile des personnes handicapées, notamment les personnes vieillissantes ;

— de mettre en place des programmes d'éducation thérapeutique afin de favoriser l'autonomie et le « **pouvoir agir** » du patient et de l'utilisateur.

Il s'agit également de développer les formes libres d'inclusion dans tous les milieux sportifs, culturels et de loisirs ainsi que dans l'entreprise, avec l'appui de « **tables territoriales** » consacrées à l'inclusion dans la vie quotidienne et qui deviendraient des creusets de l'innovation.

---

### > ACTION 3.

#### **PROMOUVOIR L'IMPLICATION DES AIDANTS DANS LEURS ACCOMPAGNEMENTS**

La Fondation s'engage à soutenir les aidants dans leurs accompagnements.

#### *Il s'agit :*

— de créer une plateforme de répit pour les aidants ;

— de développer la pair-aidance et la valorisation des savoir-faire expérientiels et de l'expertise d'usage.

---

# AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP PSYCHIQUE

La personne en situation de handicap doit pouvoir accéder au milieu du travail protégé ou non. Le Service d'Aide à l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (SAIPPH) de l'Élan constitue un dispositif clé en ce domaine. Il évalue si un projet professionnel est envisageable pour la personne. Il accompagne la construction, la mise en place et le suivi de ce projet ; le cas échéant, il propose une réorientation vers un service plus adapté ou encore le réseau sanitaire.

Une des réponses à privilégier passe par l'évolution de notre ESAT. Celui-ci offre aux travailleurs concernés des espaces de travail variés permettant un dosage personnalisé de l'accompagnement, allant de la relative sécurité de l'ESAT dans les murs à une confrontation plus tangible avec les exigences du travail en milieu ordinaire, via les ateliers hors les murs, les prestations extérieures et des mises en situation en stage.

Les journées nationales « Duo Day », les stages, les prestations extérieures, toutes ces périodes de mise en situation en milieu ordinaire de travail, quelle que soit leur forme, sont autant d'outils pour l'insertion des personnes et pour le développement d'un réseau partenarial.

La nécessité de continuité de parcours se rencontre également en termes d'âge, à l'orée de la vie professionnelle autour de la difficile question de l'insertion des jeunes en situation de handicap psychique ou de troubles du spectre de l'autisme et à la fin du parcours professionnel avec le souci de mettre en place une retraite progressive.

Ces âges de transition sont des moments clés de l'inclusion dans la vie professionnelle.

*Le large éventail et la pluralité des solutions proposées, toujours dans le sens du soutien de l'autonomie de la personne, nécessitent un réseau de partenaires solides, tant sur le plan sanitaire (accès aux soins somatiques et psychiatriques, éducation thérapeutique, maintien du soin psychiatrique) que médico-social (lien avec les IME pour des jeunes de 16 à 20 ans, avec les organismes de formation, mais aussi les foyers ...).*

---

## > ACTION 1.

### **ENCOURAGER LES MOBILITÉS D'EMPLOI ET UNE DYNAMIQUE DE PARCOURS AU SEIN DE NOTRE ESAT**

Aujourd'hui, le retour, le maintien ou l'accès à l'emploi sont tributaires de la diversité et de la qualité des propositions mises en œuvre pour acquérir les compétences nécessaires à l'accès à un emploi, quel que soit le milieu de travail concerné.

Dans la ligne du décret de transformation des ESAT, renforcer les droits et le pouvoir d'agir des travailleurs est essentiel pour un rapprochement vers les droits fondamentaux reconnus à tous travailleurs.

L'objectif est de favoriser une dynamique de parcours.

#### *Il s'agit :*

— de faciliter une entrée progressive en milieu ordinaire avec le cumul possible d'un temps partiel en ESAT et d'un temps partiel en milieu ordinaire ;

— de permettre un parcours renforcé en emploi par un accompagnement personnalisé dans la durée : le droit au retour en ESAT sans changement d'orientation ou de statut pour ces évolutions de parcours ;

— d'améliorer les conditions d'accueil des personnes vieillissantes et la mise en place d'un dispositif permettant le départ progressif vers la retraite.

---

## > ACTION 2.

### **DÉVELOPPER UNE ENTREPRISE ADAPTÉE ET UNE STRUCTURE D'INSERTION**

La Fondation doit à la fois soutenir les projets d'insertion en milieu professionnel adapté ou ordinaire et renforcer les actions de réadaptation psychosociale au sein de l'ESAT via le travail adapté, le soutien à l'autonomie, la formation professionnelle.

La création d'une entreprise adaptée et d'une structure d'insertion permettra la mise en place du parcours renforcé en emploi, encadré par le décret du 13 décembre 2022, ainsi que le décroisement de l'environnement d'accompagnement. Le lien avec des plateformes emploi accompagné favorisera une insertion durable.

---

## > ACTION 3.

### **METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT INTENSIF VERS L'EMPLOI (« JOB COACHING »)**

La mise en place de « **job coaching** » peut venir compléter le dispositif d'accompagnement vers le milieu ordinaire de travail. L'objectif est de positionner la Fondation comme acteur d'une insertion durable en assurant l'accompagnement des travailleurs handicapés le temps nécessaire à leur intégration dans l'entreprise (**portabilité de l'accompagnement**).

*Cet enjeu de fluidité des parcours nécessite un tissu partenarial dense et diversifié, en amont et en aval de nos accompagnements, permettant ces allers-retours, tout en conservant un accompagnement médico-social individualisé. La formation professionnelle et les services d'orientation professionnelle proposés par nos services contribuent à l'assise de cette continuité des parcours.*

*Il s'agit :*

- de prendre en compte les évolutions liées à la transformation des ESAT ;
- de favoriser l'insertion des personnes handicapées dès leur plus jeune âge par un accompagnement différencié et préparatoire ;
- de favoriser l'inclusion dans le milieu de travail ordinaire ;
- d'ouvrir nos structures à l'accompagnement, lorsque c'est possible, des personnes avec troubles du spectre de l'autisme ou troubles du neurodéveloppement ;
- de favoriser le développement des compétences des salariés ;
- de consolider et développer le réseau partenarial ;
- de renforcer le pouvoir d'agir des personnes.

# ÉCHANGES ET TRANSFERTS DE SAVOIRS EN SANTÉ MENTALE

LA FONDATION ESPACE DE RESSOURCES  
EN SANTÉ MENTALE POUR TOUS  
LES ACTEURS DU SECTEUR

→ 6

---

## ENJEUX

Acteur majeur de la psychiatrie et de la santé mentale, l'Élan Retrouvé a acquis, au fil de son histoire, une solide expérience. Ses valeurs, en particulier l'esprit de la psychothérapie institutionnelle et du travail en équipe, sont connues mais elles gagneraient à être mieux diffusées. Faisant de l'inclusion des patients et des personnes accompagnées un marqueur fondamental de son approche thérapeutique et de ses actions, la Fondation est historiquement engagée dans le maintien du lien social et l'ouverture vers la cité. Dans cet esprit, les échanges et transferts de savoirs sont, au sein de la Fondation, les garants de la qualité de la coordination des parcours de santé des patients et usagers.

L'Élan Retrouvé doit, au-delà de cette activité interne, s'ouvrir et se faire mieux connaître pour devenir à la fois un lieu de partage des savoirs et des pratiques ainsi qu'un espace de transmission de valeurs au bénéfice de toutes les parties prenantes du secteur de la psychiatrie et de la santé mentale.

La Fondation doit relever le défi de la diffusion de ses valeurs, de l'élargissement des connaissances et des compétences des différents acteurs de la santé mentale, du développement de l'innovation dans les pratiques et ainsi accroître sa notoriété.

---

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour satisfaire à ces enjeux, l'Élan Retrouvé doit se doter des outils et des moyens nécessaires.

---

## > ACTION 1.

### CRÉER UN CENTRE DE FORMATION

Consciente de l'importance du développement des compétences de ses personnels, de l'évolution des qualifications et de la technicité requise pour soigner ou accompagner des publics aux attentes et problématiques différentes, la Fondation a beaucoup investi via les plans internes de formation puis le plan de développement des compétences pour répondre à ces attentes et besoins.

En dépit de ces investissements, l'Élan est confronté à une double problématique : en premier lieu, un contexte réglementaire et normatif toujours plus contraignant (**labels, certifications, contrôles de qualité**), ensuite une ouverture insuffisante vers des personnes et institutions extérieures (**publics et professionnels de la psychiatrie et de la santé mentale, aidants...**).

Pour l'Élan, une transformation de son approche de la formation est devenue indispensable. La principale réponse passe par la création de son propre Centre de formation porté par une offre diversifiée de formations et des formateurs ayant une véritable démarche pédagogique soutenue par des supports commerciaux et administratifs.

### *Il s'agit :*

- de développer et promouvoir une offre de formation dans les champs de compétence de la Fondation (**santé mentale, psychiatrie, addictions, troubles du spectre de l'autisme ...**) à destination des professionnels du secteur ;
- d'organiser des formations sur mesure pour répondre aux besoins exprimés par les équipes dans le cadre de la mise en œuvre du plan de développement des compétences de la Fondation ;
- de développer des formations validantes ou certifiantes en collaboration avec l'Université.

---

## > ACTION 2.

### SE DOTER D'UN CONSEIL SCIENTIFIQUE

La Fondation, conformément à ses statuts (**Art. 13 du Règlement intérieur**), doit se doter d'un Conseil scientifique.

Ce Conseil scientifique a pour missions :

- de conseiller le Conseil d'administration dans ses choix sur les politiques de soin et d'accompagnement de la Fondation ;
- d'orienter la politique de formation, de colloques/séminaires et de développement des compétences de la Fondation ;
- d'encourager la recherche, l'innovation et la parution d'écrits cliniques ;
- de proposer des orientations cliniques à la direction générale et médicale, dans le cadre de la rédaction du projet médical ;

— de donner un avis sur les orientations de recherche, d'expertise et d'étude de la Fondation et sur sa politique de partenariats scientifiques ;

— de participer à l'élaboration des réponses aux appels à projets ou aux appels à manifestation d'intérêt ;

— de valider et superviser la procédure d'évaluation de l'activité scientifique de la Fondation et émettre des recommandations sur la base des résultats obtenus.

---

### > ACTION 3.

#### **CRÉER UN CENTRE DE RESSOURCES**

Dans le cadre de sa politique de développement des compétences de ses salariés et des personnes concernées par la santé mentale, la Fondation souhaite se doter d'un Centre de ressources articulé avec le Conseil scientifique et le Centre de formation.

Le but de ce Centre est fondamentalement de soutenir les personnes les moins formées (**et qui accèdent le moins souvent à la formation**) dont l'insuffisance des acquis constitue un frein pour leur progression professionnelle.

Le Centre de ressources de la Fondation doit être bien plus qu'un site Internet/Intranet ou qu'un Centre de documentation. Il s'agit d'un dispositif, d'une interface pratique et théorique s'appuyant sur un réseau d'acteurs pour le déploiement des politiques publiques de santé mentale et de la politique de formation de la Fondation. Il vise prioritairement les acteurs professionnels et les aidants de la santé mentale.

Le Centre de ressources de la Fondation sera l'espace central d'un dispositif spécifique, dans lequel un apprenant peut travailler en autoformation seul ou en petit groupe, avec l'assistance éventuelle de formateurs.

Il sera un espace accessible aux formés comportant à la fois une documentation générale et technique et surtout des supports et des outils pédagogiques leur permettant, en toute autonomie, la mesure et la validation de leurs savoirs et acquis.

Le Centre de ressources sera organisé autour de trois moyens d'actions indissociables :

— l'animation de réseaux d'acteurs (**évaluation des besoins, organisation de journées d'échanges techniques, coordination de projets...**) ;

— l'accompagnement technique (**conseil, formation...**) ;

— la production et la mise à disposition de ressources (**méthodes, outils techniques et scientifiques, retours d'expériences, actualités...**).

---

## > ACTION 4.

### ANCER LA FONDATION L'ÉLAN RETROUVÉ DANS UN TISSU PARTENARIAL RICHE ET DIVERSIFIÉ ET Y PROMOUVOIR SON ACTION

La Fondation entend contribuer à l'élaboration des politiques publiques. L'objectif de la Fondation, devenue abritante en 2021 est, en cohérence avec les plans nationaux, d'améliorer l'accès aux soins et le maillage territorial en tenant compte de la ressource médico-soignante et des exigences de qualité et de sécurité des soins.

La dynamique participative, pluriprofessionnelle et pluri-partenariale de la Fondation et son ouverture aux autres sont des atouts au service de ses usagers, patients et salariés : elles majorent l'attractivité de la Fondation.

Notre mission est de soigner et accompagner la personne dans sa globalité, en lien avec les acteurs traditionnels du soin, de l'habitat, de la socialisation, de l'éducation. Cette logique de « **parcours de vie à 360°** » va de pair avec le « **pouvoir agir** » des personnes accueillies. L'idée est de rendre la personne actrice des orientations de sa vie quotidienne.

En miroir de cette action fondamentale auprès des personnes accueillies, l'engagement, l'intégration et la valorisation des professionnels sont essentiels. Il s'agit de mobiliser de nouveaux outils de fidélisation où le maillage territorial et la multiplicité des partenaires et leur diversité sont des leviers d'attractivité.

L'Élan Retrouvé s'inscrit dans la quête de sens, la recherche d'utilité sociale, la liberté de pouvoir penser, de mobiliser et de combiner plusieurs cadres théoriques, qui sont autant de fondements de la « **responsabilité sociale de l'entreprise** ». Pour les professionnels, ces éléments sont complémentaires à leur rémunération. La formation et l'évolution des modes d'encadrement plus « **participatifs** » sont autant d'outils permettant de revaloriser nos métiers du soin, de l'éducatif et du social.

Le lien à l'autre, les partenariats, la formation, le dialogue sont les leviers de cette politique d'ouverture des soins et des accompagnements, associés à la politique de ressources humaines.

L'engagement de tous nos partenaires et donateurs engendre des soutiens financiers et humains et favorise ainsi l'accès aux soins, au logement, au bien-être dans le but d'insérer les personnes fragilisées mais aussi d'améliorer la qualité de vie au travail des professionnels.

Aujourd'hui, l'objectif est d'appuyer et conforter ce rôle-clé de la Fondation en psychiatrie, autisme et addictions, à la fois en renforçant ses actions propres telles que la recherche, la formation et en accueillant de nouvelles fondations abritées.

### *Il s'agit :*

- d'initier et de co-construire, avec nos partenaires, des projets de développement de vie sociale et d'inclusion dans la cité des personnes les plus fragilisées ;
- de favoriser l'ancrage territorial, les rencontres, les échanges et la transversalité aussi bien au sein de nos services et établissements qu'avec l'extérieur ;
- de développer l'identité et le positionnement de notre futur Centre de formation comme vecteur d'attractivité pour nos métiers mais aussi comme outil transversal, permettant l'évolution professionnelle (**passerelles, valorisation des pairs-aidants et du savoir expérientiel, développement de pratiques avancées**) ;
- d'organiser des colloques, des journées d'études ouverts à tous les partenaires de la Fondation ;
- de poursuivre le développement et l'élargissement de la politique de mécénat et de don grand public.

# L'ÉLAN RETROUVÉ : DE L'ASSOCIATION À LA FONDATION ABRITANTE

NOUVEAU STATUT – NOUVEAUX HORIZONS –  
NOUVELLES MISSIONS

→ 7

---

## ENJEU : LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEL ÉLAN

En décidant d'adopter le statut de Fondation reconnue d'utilité publique, l'Élan Retrouvé a affiché sa résolution d'agir de manière plus large dans le champ associatif. L'accession au statut de fondation abritante a réaffirmé cette volonté et renforcé la nécessité de mettre en pratique les nouvelles obligations qui en découlent.

L'Élan Retrouvé ne peut plus s'en tenir au seul exercice de ses responsabilités de gestion mais doit maintenant concourir également à la promotion de projets ou d'actions d'intérêt général et se doter des moyens structurels, logistiques, humains et financiers pour y parvenir.

*Cette exigence relève du respect de l'essence  
même des missions d'une fondation abritante.*

---

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

D'un point de vue institutionnel, l'Élan Retrouvé est avant tout un organisme gestionnaire de services et d'établissements. En 75 ans d'existence, l'institution a développé ses activités auprès des patients et des usagers. Originellement centrée sur la psychiatrie adulte, l'Élan s'est, au fil du temps, ouvert au médico-social, à la pédopsychiatrie, aux troubles du spectre de l'autisme, aux troubles du neurodéveloppement et aux addictions puis au secteur social et à l'accompagnement des personnes en situation de précarité. Cette croissance et cette diversification soutenues se sont accompagnées d'une vigoureuse augmentation du nombre de structures et des effectifs salariés. Le pilotage de l'Élan Retrouvé s'est légitimement focalisé sur ses responsabilités de gestion.

Il reste que l'Élan Retrouvé s'est développé en grande partie au détriment d'une autre raison d'être d'une fondation, à savoir son action propre, finançable sur ses fonds propres, distincts des dotations financières afférentes à ses activités de gestion.

*L'objectif est de permettre à l'Élan Retrouvé d'assurer la plénitude des missions d'une fondation abritante.*

Pour ce faire, il convient de lui en donner les moyens grâce à une consolidation de son assise économique et sociétale, à un développement maîtrisé, à la qualité de sa politique de ressources humaines et à la généralisation des usages du numérique.

---

## ASSEOIR ET DÉVELOPPER LA FONDATION ABRITANTE

*Il n'est pas inutile de rappeler  
les raisons principales du choix  
de devenir fondation abritante :*

- contribuer à une réalisation plus aboutie de l'objet social de l'Élan Retrouvé ;
- promouvoir les conditions favorables au développement de projets communs ou complémentaires entre l'Élan Retrouvé et les fondations placées sous son égide ;
- maintenir la vitalité de la vie associative et sa pluralité en appuyant administrativement les structures ;
- contribuer à éviter la disparition d'institutions engagées au service de l'intérêt général ;
- accroître la notoriété de la fondation et mieux faire connaître la diversité et la qualité de ses actions.

La toute première finalité d'une fondation abritante intervenant dans le domaine de la psychiatrie et de la santé mentale est d'offrir, avec d'autres acteurs du secteur, le service le plus adapté possible aux personnes soignées et accompagnées.

L'intention est de mettre en place un processus « **gagnant/gagnant** » fondé sur le partage des savoirs et des compétences entre la fondation qui abrite et celle sous égide. Si d'un point de vue légal et réglementaire, les responsabilités reposent clairement sur la fondation qui abrite, du côté des activités, les échanges et actions croisées doivent plus encore refléter l'intérêt commun des deux parties. L'Élan y trouvera, entre autres, un renforcement de sa notoriété, de sa capacité à peser sur les politiques publiques et de son influence dans la défense de la psychiatrie au sein du secteur privé solidaire. Chaque fondation abritée y gagnera la sécurité et la poursuite d'une action que sa fragilité institutionnelle pourrait compromettre.

Les associations abritées, placées sous l'égide de la Fondation l'Élan Retrouvé, pourront se consacrer exclusivement à leurs buts, la fondation abritante réalisant l'intégralité de l'administration.

*La fondation mettra à profit la période du projet stratégique 2023-2027 pour asseoir et développer son rôle de fondation abritante.*

La fondation mettra en œuvre des processus de nature structurelle et culturelle pour remplir sa mission de fondation abritante et notamment pour faire connaître aux associations l'intérêt d'être abritées.

---

## > ACTION 1.

### ACCUEILLIR DE FUTURES « FONDATIONS ABRITÉES »

#### *Il s'agit :*

- d'encourager et faciliter le souhait d'être abrité ;
- d'élaborer et mettre en œuvre une politique « **de fondation abritante** » au sein des diverses instances de l'Élan ;
- de capitaliser et valoriser les actions croisées ou communes réalisées par l'Élan et les fondations abritées.

---

## > ACTION 2.

### DÉVELOPPER LES PROJETS D'UTILITÉ SOCIALE ET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DE LA FONDATION

À ce jour, les actions propres de la Fondation se distinguent peu de celles de la fondation gestionnaire.

Il est attendu un double bénéfice pour l'Élan Retrouvé d'une plus grande ouverture de l'institution vers le monde de la psychiatrie et de la santé mentale : d'une part, une meilleure reconnaissance de son statut de fondation abritante et de ce qu'elle peut apporter à des associations, d'autre part une plus grande notoriété faisant écho à sa vocation humaniste, novatrice et à la qualité de ses pratiques.

L'intention est de dépasser le rôle surtout « **gestionnaire** » de la Fondation et de s'en donner les moyens, en développant son autonomie, en accroissant son assise économique et sociétale ainsi que sa capacité d'action.

Le développement du rôle propre de la Fondation exige des moyens spécifiques, distincts de ceux tirés de l'activité de gestion de ses services et établissements, et conduit donc à la recherche de ressources extérieures. L'Élan Retrouvé a déjà mis en place des dispositifs allant en ce sens. Il convient, pour accroître son assise économique et ses capacités d'action, de franchir un cap.

Le rôle premier d'une fondation est de mettre à disposition des biens et des ressources pour la réalisation d'un projet d'utilité publique, d'une œuvre d'intérêt général à but non lucratif.

L'Élan Retrouvé répond à cette mission au travers de ses activités de gestion d'établissements et de services. Mais ses statuts lui donnent une responsabilité sociétale qui va au-delà et qui reste insuffisamment investie.

Pour exercer pleinement cette possibilité, la Fondation doit mettre en œuvre des actions distinctes, mais qui gagneront à se montrer complémentaires de la gestion d'établissements et dont le financement doit s'affranchir des fonds publics (**assurance maladie, départements, État**) affectés à ses établissements et services.

## *Il s'agit :*

- d'initier et de co-construire, avec nos partenaires, des projets d'utilité sociale, visant à favoriser la participation et l'inclusion des personnes les plus fragilisées ;
- d'appuyer les projets des acteurs engagés dans des projets d'intérêt général pour la santé mentale, l'autisme ou les addictions, en apportant aux fondations abritées un soutien en termes de compétences, de moyens financiers ou d'animation, d'accueil et d'accompagnement ;
- de définir un programme de développement d'actions d'utilité sociale et d'intérêt général, distinctes de l'activité de gestion mais conformes à son objet social (**aide spécifique à divers organismes, aide à la réalisation de projets d'intérêt général etc.**) et de s'en donner les moyens (**communication, moyens humains, conditions d'utilisation des fonds...**).
- de poursuivre le développement et l'élargissement de la politique de mécénat ;
- de mettre l'accent sur une politique philanthropique et de don grand public.

*L'ensemble de cette politique sera au service de la promotion d'une éthique du soin et des accompagnements, tant pour la fondation abritante que pour ses établissements et services, relayée par une stratégie de communication.*

---

## ACCOMPAGNER LES SALARIÉS DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL

Acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, le secteur privé à but non lucratif n'est pourtant pas reconnu à la hauteur de ce qu'il représente. Il s'ensuit, entre autres, un déficit d'attractivité de ses métiers et des difficultés récurrentes pour l'exercice de ses missions de service public. Depuis la crise de la COVID, la Fondation connaît un turn-over important de son personnel, toutes professions confondues, pour certaines activités. Elle est confrontée, d'une part, à un vieillissement concernant certains métiers (**médecin, personnel administratif et infirmiers dans certaines structures**) et, d'autre part, à l'arrivée de très jeunes professionnels pour d'autres métiers (**animateurs et éducateurs**).

Ce changement de génération va de pair avec une évolution dans la représentation de la valeur travail. La quête de sens, la recherche d'utilité sociale, la liberté de pouvoir penser, de mobiliser et de combiner plusieurs cadres théoriques sont aujourd'hui, outre celui de la rémunération, des critères majeurs pour les professionnels. La formation et l'évolution des modes d'encadrement plus « **participatifs** » constituent aussi des moyens propres à ré-enchanter les métiers du soin, de l'éducatif et du social.

Il s'agit aujourd'hui plus qu'auparavant de garantir une qualité de vie au travail. Le lien à l'autre, les partenariats, la formation, le dialogue sont les leviers de ressources humaines au service d'une politique d'ouverture des soins et des accompagnements.

Dans ce contexte, le sens donné aux actions et aux organisations internes, les opportunités de développement qu'un premier emploi est susceptible d'offrir et la qualité de vie au travail apparaissent comme des éléments auxquels il est nécessaire de porter une attention particulière.

---

## > ACTION 1.

### **RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS**

#### *Il s'agit :*

- de poursuivre la participation active de la Fondation aux travaux nationaux sur la future convention collective unique étendue du secteur sanitaire, social et médico-social à but non-lucratif ;
- de mettre en avant, dans le cadre de notre politique de recrutement, nos accords d'entreprise et décisions unilatérales internes ;
- de promouvoir la politique sociale de nos instances représentatives du personnel ;
- de renforcer les liens avec les écoles de professionnels afin d'attirer des candidats.

---

## > ACTION 2.

### **ASSURER LA FIDÉLISATION DE NOS PROFESSIONNELS**

#### *Il s'agit :*

- de faciliter la mobilité professionnelle des salariés dans l'ensemble de la Fondation ;
- de favoriser l'évolution professionnelle et la promotion interne des salariés ;
- de promouvoir les nouveaux modes d'exercice des métiers lorsque cela est possible ;
- de soutenir l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

---

## > ACTION 3.

### **FAVORISER L'ACCÈS À LA FORMATION**

#### *Il s'agit :*

- de développer le recours à l'alternance et l'apprentissage, pour certaines professions ;
- de développer le tutorat pour accompagner les nouveaux arrivants ;
- de mettre en place des référents par métier et par pôle d'intervention.

---

## > ACTION 4.

### **SOUTENIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

#### *Il s'agit :*

- de garantir des rythmes de travail compatibles avec une vie familiale dans le respect des obligations des salariés ;
- d'assurer aux professionnels une qualité de vie au travail de haut niveau ;
- de maintenir un dialogue social de qualité.

---

## > ACTION 5.

### **ACCROÎTRE LE TAUX D'EMPLOI DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS DANS LES SERVICES ET ÉTABLISSEMENTS DE LA FONDATION**

L'objectif est d'atteindre puis de dépasser le taux d'emploi réglementaire de 6 %.

### *Il s'agit :*

- d'identifier les postes à pourvoir à moyen terme susceptibles d'être occupés par une personne en situation de handicap, en prenant appui sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- d'anticiper le recrutement pour effectuer la préformation requise et/ou l'aménagement du poste de travail ;
- de recourir aux aides financières du dispositif de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH).

---

## CONSOLIDER LES USAGES DU NUMÉRIQUE

L'objectif est de consolider l'utilisation du numérique dans un but d'amélioration de la qualité auprès de toutes les parties prenantes à l'accompagnement et aux soins.

La Fondation est engagée depuis plusieurs années dans une démarche de développement de son système d'information, pour les usagers et les professionnels.

La généralisation des usages du numérique dans les champs sanitaire, médico-social et social pose la problématique de la réduction de la fracture numérique tant pour le personnel de la Fondation que pour les personnes accueillies.

Il s'agit de favoriser l'accompagnement de l'ensemble des parties prenantes dans l'acquisition des capacités et des compétences numériques qui leur sont nécessaires tant sur le plan professionnel qu'au quotidien.

*L'idée est également de moderniser nos outils de soins, d'accompagnement mais aussi administratifs, afin d'améliorer la qualité des prises en charge.*

Plusieurs axes sont à poursuivre pour différents publics utilisateurs : les usagers, les patients, les travailleurs handicapés de notre ESAT, les professionnels, le grand public.

---

## > ACTION 1.

### ACCOMPAGNER LES PATIENTS, LES USAGERS ET LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

#### *Il s'agit :*

- de favoriser l'usage des outils du numérique proposés dans l'accompagnement (**tablettes, applications spécialisées...**) ;
- de réduire la fracture numérique en favorisant les apprentissages nécessaires à l'utilisation des outils et à l'accès aux e-services mis en place par les Maisons Départementales pour les Personnes Handicapées (**MDPH**) et les autres autorités institutionnelles (**Via trajectoire, Terr -santé, e-prescription, ...**) ;
- de développer le numérique comme outil au service de la continuité de la prise en charge ou de l'accompagnement (**téléconsultation, télé-soin, télé-expertise...**) ;
- de s'approprier des liens directs avec les MDPH et les autres autorités institutionnelles (**Via trajectoire, Terr e-santé, e-prescription, ...**).

---

## > ACTION 2.

### SENSIBILISER ET FORMER DES PROFESSIONNELS À L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES

#### *Il s'agit :*

- de poursuivre et développer l'interopérabilité voire l'uniformisation des systèmes d'information : choix d'un logiciel unique pour le dossier informatisé de l'utilisateur, choix d'un logiciel unique pour le dossier patient informatisé unifié et le circuit du médicament, logiciel d'identité patient unique, uniformisation de l'ensemble des logiciels administratifs ;
- de former et sensibiliser les professionnels à l'utilisation des outils numériques (**formations, sensibilisation, charte d'utilisation des outils, tests notamment de phishing**) ;
- de poursuivre et développer la digitalisation des processus et des données dans le respect du Règlement Général sur la Protection des Données (**RGPD**) par un accompagnement et des formations pour l'ensemble des salariés avec un focus pour ceux qui sont les plus en difficulté ;
- de rédiger un nouveau Schéma Directeur des Systèmes d'Information (**SDSI**) sécurisé (**améliorer les mesures de défense contre les cyberattaques et généraliser les sauvegardes des données**) et cohérent avec les plans nationaux.

---

## > ACTION 3.

### **DÉVELOPPER LA COMMUNICATION DIGITALE À DESTINATION DU GRAND PUBLIC**

L'objectif est la modernisation et l'actualisation des outils de communication de la Fondation (**réseaux sociaux, site Internet, digitalisation des dons...**).

#### *Il s'agit :*

- de renouveler la stratégie de communication de la Fondation en l'adaptant à ses nouveaux projets ;
- d'élargir la cible de communication de la Fondation.
- de diversifier les canaux d'information : site web, réseaux sociaux ;
- de structurer des relations presse avec quelques média.

**Rédaction** : Fondation l'Élan Retrouvé

**Mise en page** : [www.les-delo.com](http://www.les-delo.com)

Juin 2023



**Siège de la Fondation**

23 rue Catherine de La Rochefoucauld. 75009 Paris

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