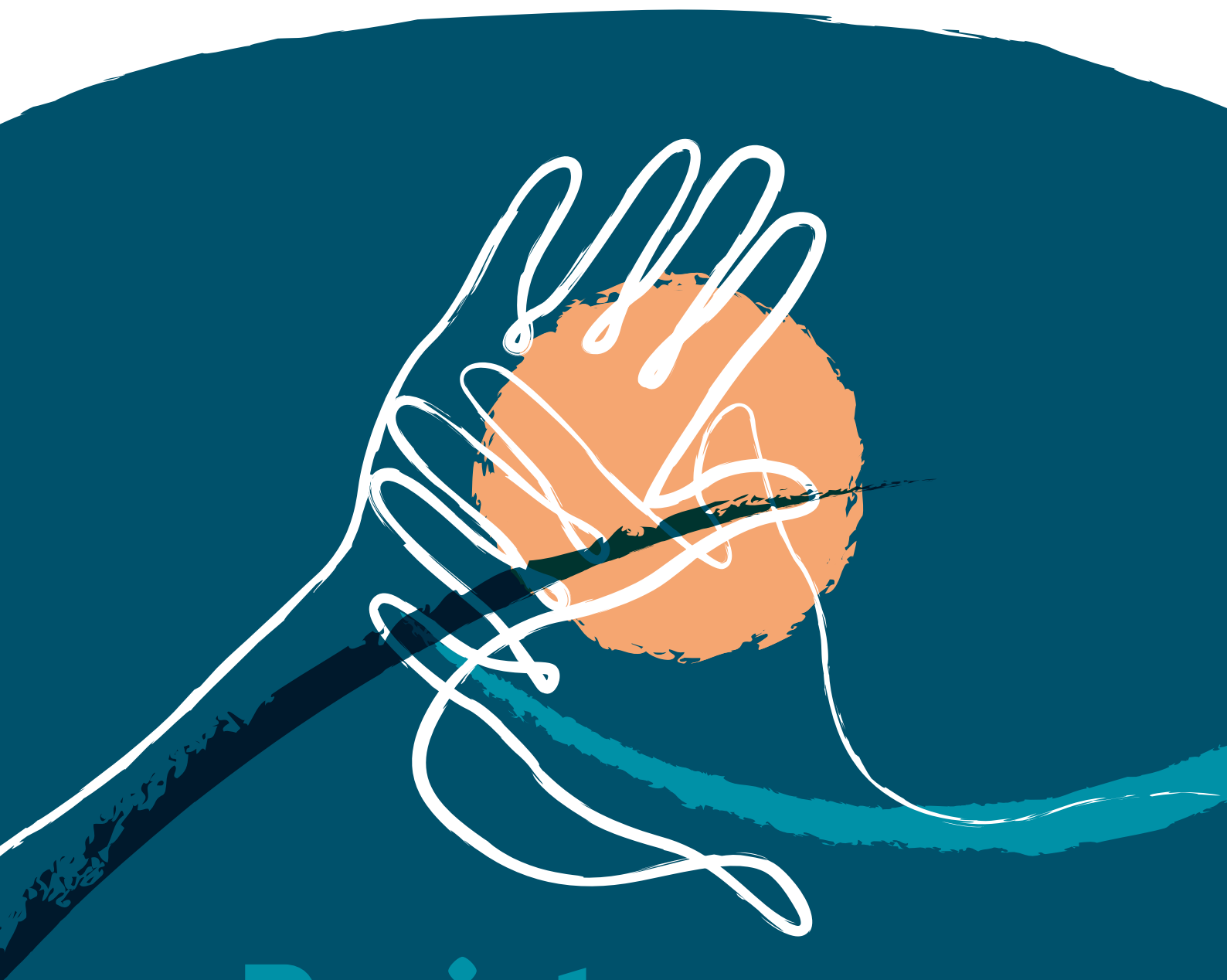




Projet associatif

Novembre 2022

SOMMAIRE

Préambule de la Présidente et du Directeur général	3
1. Le contexte lié aux missions de l'ORSAC	4
2. L'histoire singulière de l'ORSAC	6
3. L'ORSAC en 2022	8
Les missions de l'ORSAC	8
Ce que représente l'ORSAC aujourd'hui	9
Les atouts de l'ORSAC	9
Les établissements et services	10
4. Les fondamentaux du projet associatif	11
Les valeurs	11
Les principes d'action	12
Une gouvernance démocratique	13
5. L'ORSAC à l'horizon 2030	14
1^{re} ambition Prendre toute notre responsabilité dans la société en devenir	15
2^e ambition Donner le pouvoir d'agir à tous les acteurs de l'ORSAC	16
3^e ambition Adapter l'offre de soins et de services dans nos secteurs et territoires	18
4^e ambition Renforcer notre politique sociale et de ressources humaines	20
5^e ambition Accompagner efficacement la transition environnementale	21
6^e ambition Améliorer la communication de l'ORSAC à l'interne et à l'externe	22
6. Le pilotage pour la mise en œuvre du projet associatif	23

Préambule

de la Présidente

et du Directeur général

Notre nouveau projet associatif «ORSAC 2030» intervient dans un environnement particulier où plus que jamais nous avons besoin de repères pour l'avenir.

L'Association, fondée en 1937, a montré sa capacité à évoluer et à s'adapter à son environnement, mais aussi aux besoins émergents, tant de ses professionnels que des personnes accompagnées, dans une quête de sens perpétuelle mettant en avant sa mission, sa vision sociale et ses valeurs humanistes.

Comment, dans ce monde en mutation, continuer à proposer une réponse de qualité aux besoins et aux aspirations des personnes accompagnées ? Comment redonner du sens aux métiers du soin et de l'accompagnement ? Comment inscrire notre action dans le chemin tracé par nos fondateurs ?

Le projet associatif de 2002 revu en 2012 nous a ouvert la voie avec des éléments pionniers qui perdurent aujourd'hui et sur lesquels nous pouvons nous appuyer : le socle de la gouvernance associative, l'ancrage territorial, l'innovation, une attention particulière au sentiment d'appartenance.

Notre nouveau projet associatif «ORSAC 2030» doit venir éclairer nos choix à partir d'une vision partagée par tous de nos ambitions et dans la continuité de nos valeurs historiques.

Son élaboration a été volontairement collective, afin de donner la parole à tous, collaborateurs, directeurs, administrateurs, adhérents, familles, personnes accompagnées, bénévoles. Un comité de pilotage actif, des interviews et des enquêtes menées dans tous les établissements, plusieurs séminaires de réflexion ont construit cette démarche participative. Un grand merci à tous les contributeurs pour leur disponibilité et la qualité de leurs travaux.

Le projet associatif «ORSAC 2030» sera notre feuille de route à tous, car nous l'avons construit ensemble.



Dominique LEBRUN
Présidente de l'ORSAC



Vincent GALAUP
Directeur général

Chiffres clés



410

réponses à l'enquête
réalisée auprès
des usagers et proches

978

réponses à l'enquête
réalisée auprès
des collaborateurs



5

séminaires
réunissant
administrateurs,
Direction générale
et directeurs



20

réunions COPIL
et équipe projet



52

ateliers créatifs
réalisés dans
les établissements
avec l'ensemble
des professionnels

Le contexte lié aux missions de l'ORSAC

De profonds changements sont intervenus dans le contexte économique et social de notre Association au cours de ces dernières années.

Les difficultés de recrutement amplifiées par la crise sanitaire

L'étude de la FEHAP et de NEXEM publiée en janvier 2022 atteste des difficultés structurelles de recrutement et d'attractivité vécues par les employeurs des secteurs sanitaire, social et médico-social associatifs. Au-delà du niveau de rémunération fréquemment évoqué, les conditions de travail (rythme, pénibilité, postes non pérennes) sont également des facteurs de manque d'attractivité déterminants. À ces constats, s'ajoutent l'évolution sociétale sur le rapport au travail ainsi qu'une revendication accrue d'autonomie de la part des professionnels. Toutes ces tensions déstabilisent le fonctionnement des établissements et services qui accompagnent les personnes les plus fragiles.

L'attractivité des professionnels est devenue un enjeu majeur des secteurs sanitaire, social et médico-social pour les années à venir.

L'évolution de la place des personnes accompagnées et des patients

Le rôle essentiel de la personne dans son accompagnement et la reconnaissance de ses droits, de ses aspirations et de ses capacités passent notamment par l'amélioration de la représentation des patients et usagers dans les structures

qui les accueillent, par l'évolution du système d'évaluation des établissements mais surtout par la mise en œuvre du pouvoir d'agir et de la pair-aidance.

La démocratie en santé appelle également les acteurs et bénéficiaires du système de santé à participer au débat public et à promouvoir les droits individuels et collectifs des usagers.

L'évolution de la place du patient et de la personne accompagnée doit être intégrée et promue dans l'ensemble des secteurs de l'ORSAC.

Une adaptation nécessaire aux nouveaux besoins du secteur sanitaire

Les politiques publiques et les établissements de santé ont un véritable rôle à jouer pour mener des actions de prévention, raccourcir les délais de diagnostic, effacer les inégalités d'accès aux soins, fluidifier les parcours et éviter les situations de rupture mais aussi garantir une prise en charge coordonnée et globalisée du patient ou de l'utilisateur, en incluant les questions d'insertion et de citoyenneté.

La santé mentale est devenue un enjeu majeur de santé publique, d'autant plus depuis le début de la crise sanitaire liée à l'épidémie de COVID-19. S'ils sont persistants et sévères, les troubles psychiatriques peuvent impacter la vie sociale et familiale de la personne touchée,

mais également son aptitude à tenir un emploi, à vivre dans un logement de manière autonome ou à réaliser des actes de la vie quotidienne.

Les établissements doivent continuer de s'engager pour répondre aux besoins de la population et s'inscrire dans une démarche de plus en plus préventive, coopérative et pluridisciplinaire.

Des établissements pour personnes en situation de handicap en profonde mutation

Les lois du 2 janvier 2002, du 11 février 2005, du 21 juillet 2009 et du 5 septembre 2018 ont contribué à l'évolution du secteur, mettant en exergue les notions d'inclusion, de participation, de citoyenneté et d'égalité des chances et des droits. La personne en situation de handicap est enfin reconnue comme un citoyen à part entière et a droit à la compensation des conséquences de son handicap. Dans cette logique, l'accompagnement sans rupture est devenu un devoir collectif.

Prévenir les ruptures de parcours, développer les réponses inclusives, faire évoluer les prestations de service et consolider une organisation territoriale sont les enjeux des établissements et services du handicap pour améliorer la qualité des accompagnements et mieux répondre aux besoins.

Des interrogations majeures pour le grand âge

Le vieillissement accéléré de la population dans les prochaines années nécessite de se saisir de cet enjeu et d'analyser ses répercussions sur l'offre d'accueil (maintien à domicile, résidence autonomie, habitat partagé ou inclusif, EHPAD, équipes mobiles...). Depuis 20 ans, les politiques publiques envers le grand âge se sont surtout construites autour des politiques de santé, au risque de s'éloigner de plus en plus des attentes des personnes âgées elles-mêmes et des missions des établissements, telles que définies dans le code de l'action sociale et des familles.

Le renforcement de la dimension sociale de l'accompagnement des personnes âgées, fondamentale pour leur qualité de vie au quotidien, est un des enjeux du secteur grand âge.

Une politique de prévention et de protection de l'enfance ambitieuse

La stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 met à l'honneur la garantie des droits des enfants, la prise en considération de leur parole et de leur vécu et plus généralement une amélioration des pratiques du secteur.

Plus concrètement, la loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants entend améliorer le quotidien des enfants protégés, la protection contre les violences, l'exercice du métier d'assistant familial, le pilotage de la politique de prévention et de protection de l'enfance mais également la protection des mineurs non accompagnés.

Répondre à ces nouveaux besoins et prescriptions réglementaires nécessitera de développer des solutions innovantes et adaptées avec une coordination de l'ensemble des acteurs de la protection de l'enfance pour construire des synergies au service des enfants et prévenir les ruptures de parcours.

Des problématiques environnementales à fort enjeux d'avenir

Aujourd'hui, le dérèglement climatique est l'une des préoccupations principales dans le monde. Les ressources naturelles se raréfient, menacées par les émissions carbone et la pollution, et les activités humaines sont de plus en plus néfastes aux espaces naturels.

De par leurs missions historiques, les acteurs de l'économie sociale et solidaire doivent se positionner comme des acteurs responsables, attentifs à promouvoir le développement durable de leurs activités, en alliant progrès sociaux, respect de l'environnement et performance économique.

Placer l'humain au cœur de l'action, réduire son empreinte environnementale et préserver les ressources naturelles de la planète seront les enjeux à relever par les décideurs de l'économie sociale et solidaire au cours des prochaines années.

L'histoire singulière de l'ORSAC



85 ans d'activités sanitaires et sociales

Le nouveau projet associatif de l'ORSAC prend largement appui sur son identité associative. Notre avenir ne peut se penser qu'en partant de notre histoire et de nos fondements philosophiques.

L'histoire de l'ORSAC est singulière, celle d'une «entreprise collective» créée en 1937 par de jeunes malades atteints de tuberculose, isolés dans des pensions et sanatoriums à Hauteville mais à l'écoute des aspirations et des besoins des autres patients.

Des hommes partageant un même idéal communautaire ont fait preuve d'audace, de détermination, de sens de l'innovation, de solidarité.

L'Association a déployé ses missions en s'appuyant sur les fondements du christianisme social avant de devenir une organisation laïque dans les années 1970.

L'ORSAC a comme valeur première l'humanisme c'est à dire la primauté de la personne, de son développement et de son autonomie.

Depuis l'origine, notre finalité demeure identique et pérenne : accueillir, soigner, accompagner, insérer toutes les personnes en situation de fragilité.

L'Association a poursuivi le développement raisonné de son offre de services à l'écoute des besoins et souvent en réponse aux sollicitations de la société.

C'est «une association d'associations» aux histoires différentes mais en cohérence avec cette vision commune ; «une utopie réalisable» qui a réussi, avec les entités qui l'ont rejointe, à agréger des équipes et des projets partageant cette philosophie de «la personne et de ses communautés».

1937

Création de l'ORSAC,
Organisation sanatoriale
catholique

1940

Intégration
de La Rouguière
à Marseille

1950

Intégration de la pension
Hélios à Hauteville

Ouverture de Mont-Fleuri
à Grasse

Création du Secrétariat
général

1960

Intégration de
la pension Jeanne
d'Arc à Hauteville

Legs de la pension
My Dream à
Divonne-les-bains



Le Clos Chevalier



Bâtiment d'accueil du Centre psychothérapique de l'Ain



L'ORSAC en 2022

Les missions de l'ORSAC

Fondée à Hauteville (Ain), l'ORSAC est une association loi 1901, gestionnaire de 88 établissements et services des secteurs sanitaire, social et médico-social.

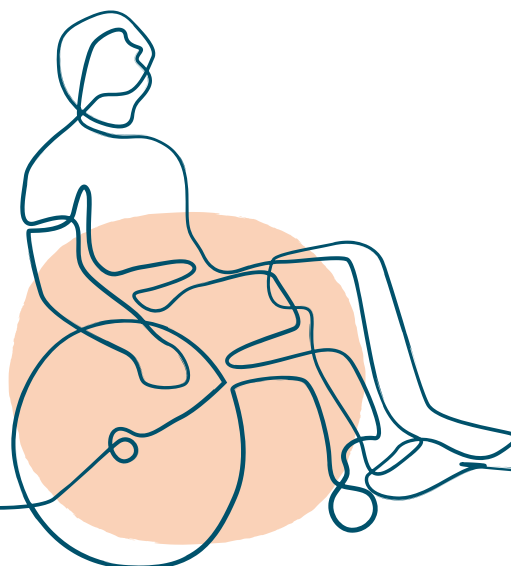
L'article 1 des statuts définit l'objet de l'Association :

L'Association « Organisation pour la Santé et l'Accueil », dite ORSAC, fondée en 1937, reconnue d'utilité publique par décret du 25 janvier 1952, a pour objet de prendre soin et développer des actions en faveur des personnes malades, jeunes, âgées, handicapées, en insertion et toute personne en difficulté.

Depuis sa création, l'ORSAC exerce ses missions de soins et d'accompagnement auprès des personnes sur la voie du retour à l'autonomie, en respectant leur dignité et leur liberté.

Elle prend en compte la personne dans sa globalité et la place comme acteur majeur de son parcours. L'ensemble des professionnels est attentif à sa parole et à ses attentes.

L'ORSAC défend une « utopie réalisable » qu'elle met en œuvre au quotidien avec humilité, portée par un engagement continu à aller là où il y a rupture, là où il y a manque.



La mission de l'ORSAC est d'accompagner, d'éduquer et de soigner avec humanité en développant le pouvoir d'agir et en étant attentif aux nouveaux besoins.

Ce que représente l'ORSAC aujourd'hui

Un acteur essentiel du monde associatif local et régional

Notre Association développe ses activités sur cinq départements avec la volonté d'être encore plus présente sur ses territoires d'intervention et ses secteurs de compétences.

Elle affirme sa présence dans les différentes instances territoriales et définit les périmètres sur lesquels elle souhaite établir des partenariats afin d'élaborer des réponses adaptées aux problématiques et enjeux locaux.

Un partenaire opérationnel des politiques publiques

L'ORSAC déploie ses projets en cohérence avec les objectifs des politiques publiques et en déclinaison des orientations stratégiques des plans nationaux et régionaux de santé.

Au cours des dernières années, l'ORSAC a renforcé sa dynamique de réponse aux appels à projets et sa capacité d'innovation avec la création de nouveaux services.

L'Association entretient un partenariat fort avec les autorités de contrôle au gré des rencontres politiques, des dialogues de gestion, des suivis des projets ou des demandes de subventions.

Des projets novateurs en réponse aux besoins des territoires

L'ORSAC se singularise depuis de nombreuses années par l'engagement de ses équipes et le foisonnement de ses projets. Cette forte dynamique de développement se retrouve dans les rapprochements et fusions qui se réalisent au sein des territoires, afin de proposer une offre de soins et d'accompagnement diversifiée et cohérente.

Elle se retrouve également dans les projets et travaux immobiliers de réhabilitation, extension, construction et aménagement, afin de proposer des locaux et bâtis adaptés aux besoins des personnes accompagnées.

Les atouts de l'ORSAC

La qualité d'accompagnement des différentes populations

La nouvelle politique qualité et gestion des risques de l'ORSAC structure et déploie une démarche associative intégrée dans le double objectif d'accompagner la transversalité et de valoriser les démarches d'amélioration continue internes aux établissements.

Au-delà des moyens mis en œuvre, la démarche qualité/risques s'intéresse en priorité aux résultats pour la personne accompagnée et son entourage.

Un modèle d'organisation et de gouvernance spécifique

La gouvernance de l'ORSAC est basée sur le principe original de subsidiarité garantissant la complémentarité des rôles et responsabilités des organes institutionnels, notamment du quadripôle (vice-président du secteur, administrateur délégué, directeur général et directeur d'établissement) et de la Direction générale avec ses services support.

La reconnaissance par les partenaires et autorités publiques

Sur les territoires de leur implantation, les établissements et services ont noué de nombreux partenariats. L'ORSAC est régulièrement sollicitée pour participer à la recherche d'organisations susceptibles de reprendre des établissements et services en difficulté.

Un maillage territorial de ses établissements et services sur 4 champs d'action : le sanitaire, le médico-social, le social et l'insertion professionnelle

Cette polyvalence permet une importante diversité de son offre et une forte inscription dans les territoires et les réseaux.

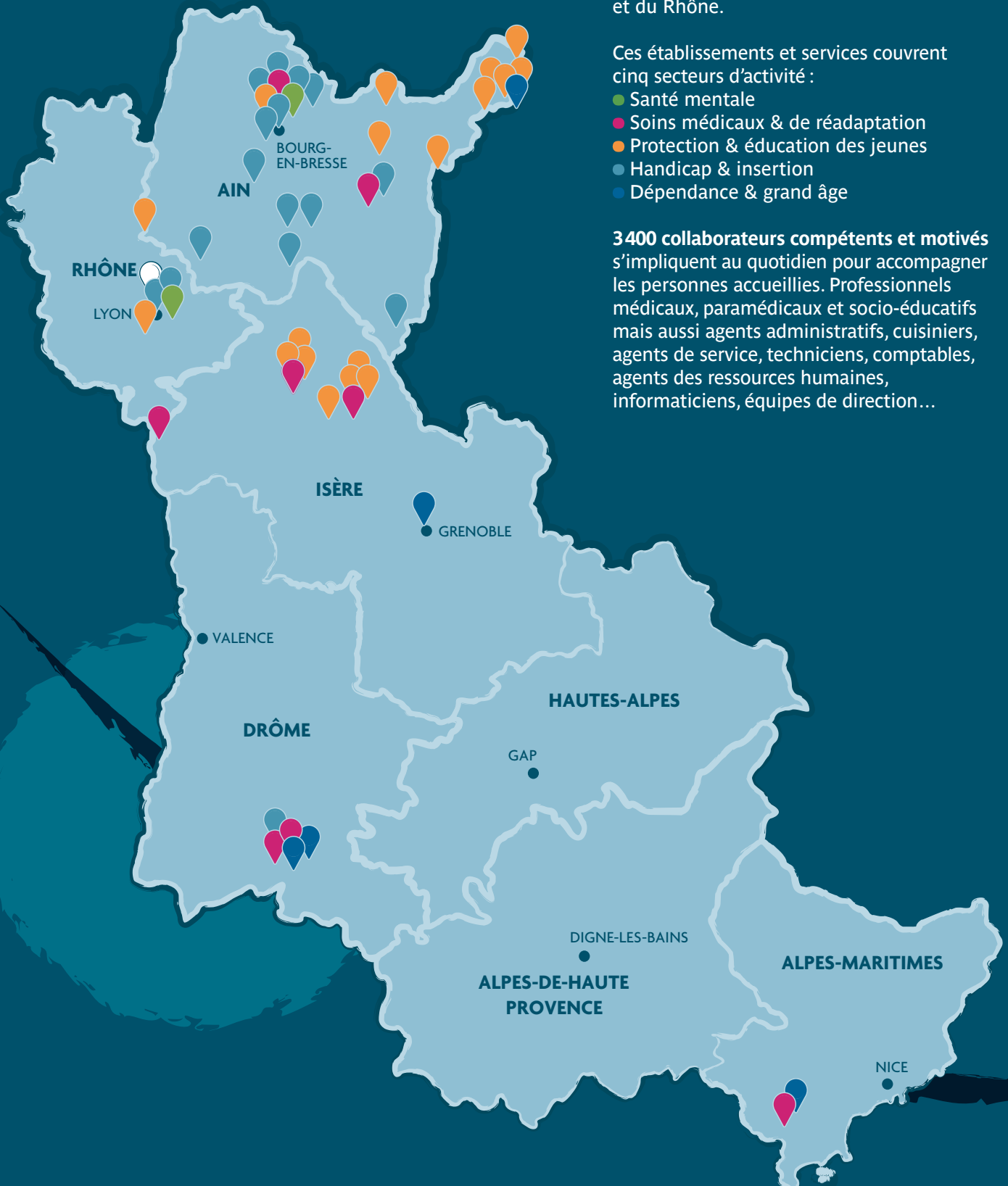
Les établissements et services

L'ORSAC gère 88 établissements et services dans les départements de l'Ain, des Alpes-Maritimes, de la Drôme, de l'Isère et du Rhône.

Ces établissements et services couvrent cinq secteurs d'activité :

- Santé mentale
- Soins médicaux & de réadaptation
- Protection & éducation des jeunes
- Handicap & insertion
- Dépendance & grand âge

3400 collaborateurs compétents et motivés s'impliquent au quotidien pour accompagner les personnes accueillies. Professionnels médicaux, paramédicaux et socio-éducatifs mais aussi agents administratifs, cuisiniers, agents de service, techniciens, comptables, agents des ressources humaines, informaticiens, équipes de direction...



Les fondamentaux du projet associatif

Les valeurs

L'ORSAC : une association humaniste, solidaire et engagée

Les valeurs fondatrices qui guident les choix politiques et les actions de l'ORSAC constituent de manière intangible le socle commun et partagé de l'ensemble des acteurs engagés dans l'Association. Elles doivent perdurer, évoluer et se traduire concrètement au quotidien dans les actions et attitudes de l'ensemble des acteurs de l'ORSAC.

Humanisme

Valeur historique de l'ORSAC, qui place la personne au cœur des actions

Chaque personne est un être singulier et doit être traitée avec respect et dignité.

L'ensemble des acteurs de l'ORSAC partage la conviction sans réserve de la capacité de tous les êtres humains à se développer, apprendre, évoluer, même dans les situations de handicap sévère.

Au quotidien, cette valeur se décline dans la mise en œuvre de valeurs humaines fortes par les équipes qui accompagnent les personnes avec empathie, professionnalisme et bienveillance.

Solidarité

Soutenir et renforcer les liens entre l'ensemble des acteurs de la communauté ORSAC

La solidarité se décline dans la coopération entre les personnes accompagnées, les proches, les administrateurs et adhérents, et les professionnels des établissements et services, au bénéfice de la qualité et de la personnalisation de l'accompagnement.

Elle se retrouve dans le soutien continu du parcours des familles et des aidants et sous-tend les synergies et collaborations professionnelles inter-établissements et plus généralement un esprit de bienveillance entre tous : personnes accompagnées, familles, professionnels, bénévoles, public...

La solidarité implique l'esprit d'équipe et d'entraide dans les moments difficiles et les situations émotionnelles intenses.

Engagement

Faire vivre les missions de l'ORSAC et ses valeurs, s'investir auprès des personnes accompagnées

Cette valeur se décline dans l'implication de l'ensemble des acteurs à répondre aux missions de service public de leurs établissements et services.

Elle se retrouve dans la mobilisation continue des professionnels et bénévoles auprès des personnes accompagnées, leur dynamisme et leur disponibilité, mais également à travers la contribution collective à la mise en œuvre des actions du projet associatif et des projets d'établissements.

L'engagement sous-tend le professionnalisme et la responsabilité des équipes envers les personnes, pour la qualité et la continuité des accompagnements.

Les principes d'action

En déclinaison opérationnelle de ces valeurs, des principes communs à l'ensemble des champs d'activité de l'ORSAC guident les actions des professionnels au service des personnes accueillies.

Primauté de la personne

Ce principe historique soutient les actions des professionnels de l'ORSAC qui s'assurent de respecter l'identité de la personne en valorisant ses richesses et son développement tout au long de sa vie, en prenant en compte ses capacités et compétences mais aussi sa volonté et ses préférences.

Éthique et transparence

L'éthique se décline dans l'engagement et la participation de l'ensemble des acteurs, la loyauté et le respect des personnes, des valeurs et des missions de l'ORSAC, la transparence et la confidentialité.

L'ensemble des acteurs de l'Association s'engage à agir de manière responsable dans un principe de neutralité et de tolérance.

Pouvoir d'agir

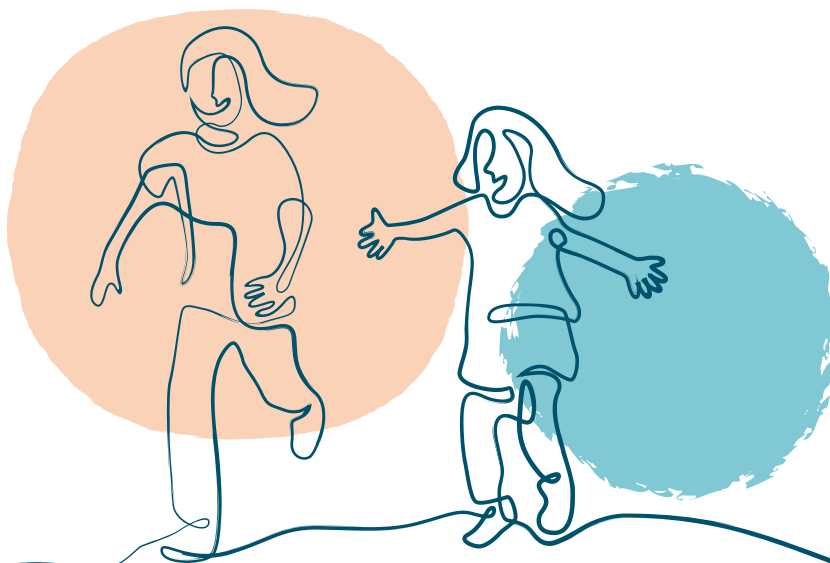
Les professionnels, tout au long du parcours de la personne accompagnée, s'engagent à développer son autodétermination et son pouvoir d'agir, son sentiment «d'être capable», d'avoir la possibilité d'intervenir sur ce qui a du sens pour elle et ne pas subir.

L'ORSAC a la volonté de promouvoir la participation active de tous, personnes accompagnées et leur famille, professionnels, bénévoles et partenaires, dans une perspective de complémentarité, d'entraide et de valorisation du pouvoir d'agir de chacun.

Innovation

En lien avec la forte dynamique de projets et de développement, ce principe d'action se concrétise dans la réponse de l'ORSAC aux appels à projets, la création de services et la diversification des solutions apportées.

L'innovation se retrouve également dans la faculté d'adaptation des pratiques des professionnels, la capacité à faire évoluer les compétences en interne ou en externe et à valoriser le sens de l'initiative des acteurs.



Une gouvernance démocratique

Un des enjeux de taille pour notre Association réside dans la poursuite de la sécurisation de sa gouvernance associative et la garantie d'une gestion sûre et performante de ses activités.

La gouvernance de l'ORSAC a connu une évolution importante au cours de l'année 2018, avec la transformation du Secrétariat général et la mise en place d'une Direction générale.

Ces quatre dernières années ont été centrées sur la mise en œuvre opérationnelle de la nouvelle gouvernance décidée par l'Association et plus concrètement sur la constitution d'une équipe de Direction générale.



Des instances dirigeantes très investies

Le déroulement réglementaire de la vie associative avec la bonne tenue des bureaux et des conseils d'administration, l'expertise de la Direction générale, la place des administrateurs délégués et l'organisation du CODAL (Comité de direction associatif local) dans chaque établissement permettent aux administrateurs une appropriation des connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées.

L'évolution de la gouvernance et la définition claire des rôles des dirigeants garantissent à tous le respect de son périmètre d'action et de ses prérogatives dans le prolongement de l'histoire de notre Association et de ses valeurs.

Une culture managériale spécifique à l'ORSAC

Le management est le principal pilier de la culture et des valeurs de l'ORSAC, et le manager en est l'un des garants. La culture managériale s'est imposée comme un élément clé de la réussite de l'Association, elle doit aussi s'adapter à des enjeux sociétaux en pleine mutation.

Les directeurs d'établissements et services disposent d'une importante délégation dans le pilotage de leurs structures. Le projet associatif, décliné dans les nouveaux projets d'établissements, sera l'un des éléments de leur feuille de route.

Des travaux collectifs sur des thèmes majeurs

Au cours des dernières années, l'Association a intensifié les relations avec les directeurs à travers les séminaires de direction et les commissions thématiques afin de créer une cohésion, de construire des visions communes et de partager les décisions stratégiques.

Chaque fonction support a approfondi la création de son réseau de référents afin d'instaurer une dynamique de partage et d'échange entre ses membres, à travers des temps de travail collectifs et des visites sur site.

Une structuration en unité territoriale

Tout en respectant le principe fondateur de subsidiarité, l'unité territoriale permet de mieux valoriser la diversité des réponses apportées aux besoins de la population d'un territoire.

La mutualisation de ressources et l'optimisation des organisations sont recherchées pour améliorer la fluidité et la qualité des parcours des personnes accompagnées.

L'ORSAC à l'horizon 2030

Six ambitions majeures pour notre Association

L'ORSAC s'engage dans la construction d'un avenir à l'horizon 2030, étape d'une politique inscrite dans la durée tant pour ses bénéficiaires que pour ses collaborateurs.

L'objectif ? Leur apporter plus de visibilité, et au-delà, œuvrer sur le plan sociétal et explorer de nouvelles réponses.

L'enjeu majeur de la refonte de notre projet associatif repose sur la nécessité de l'adapter à la société dans laquelle il se déploie, voire de chercher à anticiper les mutations. Face à un monde qui évolue rapidement, aux besoins sociaux qui se complexifient, à une crise imprévisible telle celle vécue avec l'épidémie de COVID-19, nous puisons notre énergie dans notre identité et nos valeurs.

L'ORSAC, une association actrice majeure de l'économie sociale et solidaire, inscrite dans son environnement, soucieuse du bien-être de ses équipes, garante d'une réponse de qualité aux besoins des personnes accompagnées et engagée dans la mise en œuvre de leur pouvoir d'agir.



Ce nouveau projet décline six ambitions qui structurent notre stratégie et servent de repères à nos salariés et à nos établissements :

- 1 **Prendre toute notre responsabilité dans la société en devenir**
- 2 **Donner le pouvoir d'agir à tous les acteurs de l'ORSAC**
- 3 **Adapter l'offre de soins et de services dans nos secteurs et territoires**
- 4 **Renforcer notre politique sociale et de ressources humaines**
- 5 **Accompagner efficacement la transition environnementale**
- 6 **Améliorer la communication de l'ORSAC à l'interne et à l'externe**

Les six ambitions sont déclinées dans un plan d'actions pluriannuel qui constitue la feuille de route de l'ORSAC à l'horizon 2030. Conçu de manière participative, il est le résultat de la conjugaison de plusieurs facteurs. Il s'inscrit dans une logique de cohérence et d'équilibre entre, d'une part, ce qui nous définit, c'est-à-dire nos valeurs, nos missions et nos principes et, d'autre part, les actions à mettre en œuvre afin de répondre aux besoins identifiés dans le cadre de nos travaux, tout en tenant compte des évolutions de l'environnement.

1^{re} ambition

Prendre toute notre responsabilité dans la société en devenir

Dans un contexte sociétal en profonde mutation, nous sommes convaincus que les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux ont, par leur vocation, un devoir d'exemplarité dans la mise en place d'une stratégie de RSO autour de ces trois enjeux : social, environnemental et économique. Grâce à son engagement et son implantation dans les territoires, l'ORSAC a l'ambition d'être reconnue comme acteur militant de la société civile et de l'économie sociale et solidaire.

1. Développer notre responsabilité sociétale autour des 3 domaines : social, environnemental et économique

L'ORSAC a la volonté de développer une approche globale et transversale de la responsabilité sociétale des organisations.

Il s'agit de définir et de déployer la politique RSO initiée en 2019, qui aura des conséquences dans tous les aspects de nos activités et sera portée par l'ensemble de nos salariés.

La démarche, établie au plan associatif avec la collaboration des établissements dans le cadre d'une instance pilotée par la Direction générale, sera mise en œuvre localement dans chaque structure.

2. Conforter la gouvernance démocratique qui fait la spécificité de l'ORSAC

L'ORSAC poursuit son engagement de transparence des organisations et des fonctionnements au travers de ses circuits de décisions et dans le respect des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

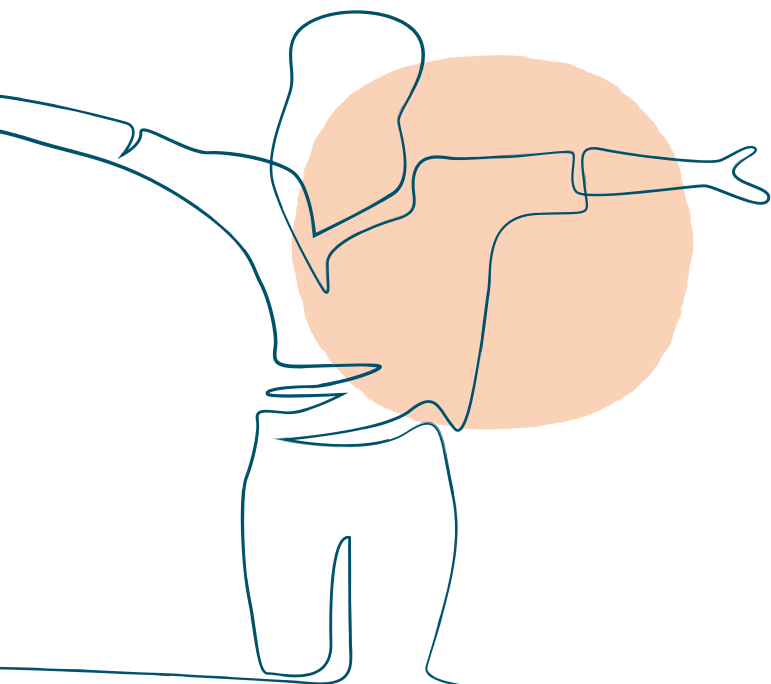
3. Évaluer et valoriser les retombées sociales, environnementales et économiques de notre organisation sur le territoire

L'ORSAC souhaite développer l'évaluation et la mesure de l'impact social de ses projets. Cette évaluation sera menée en lien avec ses partenaires sur le territoire. Mesurer notre impact social, procéder aux évaluations des activités ou services sont autant d'occasions de questionner le sens, l'orientation et la mise en œuvre de nos missions.

4. Optimiser les ressources économiques de l'ORSAC et contribuer au développement du territoire

L'ORSAC se fixe pour objectif de poursuivre l'optimisation des ressources économiques en renforçant les outils de gestion et en sécurisant les principaux processus.

Les directions des établissements et services s'engagent à renforcer leur politique d'achats en privilégiant les circuits courts et en s'appuyant sur les ressources de la vie locale.



2^e ambition

Donner le pouvoir d'agir à tous les acteurs de l'ORSAC

Le pouvoir d'agir vise à donner à chacun la possibilité de mener à terme un changement qu'il a souhaité et défini.

Les acteurs de l'ORSAC sont les personnes accompagnées, leurs familles et leurs proches, les adhérents, les collaborateurs, les administrateurs et autres bénévoles, les partenaires.

1. Favoriser l'écoute et la participation individuelle et collective des personnes accompagnées

À cet effet, l'Association mènera les actions nécessaires pour améliorer la représentation des personnes, les intégrer dans la démarche d'évaluation des services, créer des espaces de traitement des sollicitations et plaintes, renforcer les lieux d'information et de médiation.

Ces démarches seront réalisées par le développement de la pair-aidance, du patient traceur, du patient expert... autant d'approches préconisées au niveau national par la Haute autorité de santé.

L'implication des familles sera systématiquement recherchée grâce à la mise en place de process et supports adaptés.

2. Permettre aux personnes accueillies d'être actrices de leur parcours de vie

L'ORSAC s'engage à ce que les besoins et préférences des personnes soient pris en compte, tant dans le soin et l'accompagnement que dans l'amélioration des pratiques et des organisations, pour une personne actrice de son parcours de vie et de santé.

Une réflexion éthique sera menée sur le juste équilibre entre la responsabilité individuelle de la personne et la responsabilité collective au niveau de l'institution.

L'adaptation des organisations sera repensée, ainsi que les outils d'évaluation de satisfaction des personnes accompagnées.



3. Développer les échanges transversaux entre professionnels et établissements

Un leitmotiv : «décloisonner pour échanger et construire ensemble»

Afin de favoriser la transversalité, la Direction générale développera les formations, les rencontres, et les groupes de travail entre établissements et fonctions ressources du siège, autour de projets transversaux.

Des visites inter-établissements avec l'ensemble des acteurs (personnes accueillies, familles, administrateurs, professionnels) pourront également être organisées.

4. Renforcer la gouvernance démocratique pour une participation de tous

L'Association s'engage à renforcer l'accueil des nouveaux administrateurs et à développer des modules de formation spécifiques.

Afin de faciliter la participation et la collaboration des professionnels, les directions des établissements développeront les démarches participatives en associant leurs équipes à la co-construction de différents projets.

Pour faire face à la crise sanitaire, les professionnels ont dû s'adapter et faire évoluer les organisations. Il s'agit de capitaliser sur ces retours d'expérience pour construire de nouveaux modèles organisationnels, permettant aux équipes d'être plus autonomes et en capacité de prendre des décisions adaptées dans la gestion de leur quotidien.

5. Développer des relations mutuellement bénéfiques avec nos partenaires

Le travail en réseau avec les acteurs du secteur et de proximité doit se réaliser dans un partenariat gagnant-gagnant. Afin de poursuivre ce travail, l'ORSAC s'engage à solliciter les partenaires institutionnels (agences régionales de santé et conseils départementaux) pour partager une vision commune des projets du territoire.

Une cartographie des partenaires sera élaborée, afin d'identifier les potentiels de collaboration avec l'ensemble des acteurs du territoire (mairies, autres structures sanitaires ou médico-sociales, communautés de communes...). Les acteurs de l'Association seront mobilisés pour organiser ou participer à des réunions de coopération par territoire.



3^e ambition

Adapter l'offre de soins et de services dans nos secteurs et territoires

Nous avons la volonté d'adapter et de diversifier notre offre de soins et de services en fonction des besoins fondamentaux des personnes que nous accompagnons dans les territoires où nous sommes présents. Pour répondre le plus efficacement et le plus rapidement possible aux besoins non couverts et proposer des solutions innovantes voire expérimentales qui contribuent à la fluidité des parcours, l'ORSAC doit continuer d'adapter et de diversifier l'offre existante.

1. Garantir la qualité de l'accompagnement et faciliter l'accès aux soins

Nous souhaitons poursuivre l'amélioration, de façon continue et au quotidien, de la qualité d'accueil et d'accompagnement auprès des bénéficiaires et de leur famille.

L'objectif est de garantir la continuité de la trajectoire de la personne, de répondre aux exigences de qualité sur le contenu de la prise en charge et d'assurer la cohérence et la complétude des prestations.

L'offre de soins doit accompagner le virage ambulatoire (prise en charge à la journée) en développant des services innovants (télé-médecine, éducation thérapeutique du patient, équipes mobiles...).



2. Identifier et répondre aux besoins mal ou non couverts

L'ORSAC a l'ambition de répondre aux nouveaux besoins sociaux en s'appuyant sur ses cinq champs d'intervention (santé mentale, soins médicaux & de réadaptation, protection & éducation des jeunes, handicap & insertion, dépendance & grand âge).

Dans le secteur sanitaire, l'ORSAC se positionnera sur le domaine de la prévention et accompagnera le développement de projets transversaux entre les établissements.

Dans le secteur du handicap et de l'insertion, il s'agira de garantir la continuité de parcours en développant des modes de prises en charges évolutifs en amont et en aval, en sécurisant les allers-retours entre le milieu ordinaire et les structures et en développant des prestations alternatives.

Dans les services et établissements de la protection et de l'éducation des jeunes, il conviendra de développer des plateaux techniques avec des financements adaptés (ARS/département) afin d'accompagner les enfants au croisement entre le handicap et la protection de l'enfance. Des réponses aux situations des mineurs non accompagnés devront être recherchées.

Dans le secteur de la dépendance et du grand âge, les problématiques psychiatriques et cognitives seront travaillées, ainsi que le développement de la télé-médecine et les nouvelles technologies. L'EHPAD de demain fera l'objet d'une réflexion prospective et de nouveaux partenariats seront envisagés pour compléter la réponse aux besoins.

3. Se développer de manière raisonnée sur les territoires

La continuité de parcours, la trajectoire et l'intérêt de la personne accompagnée sont les fondements du développement de notre Association.

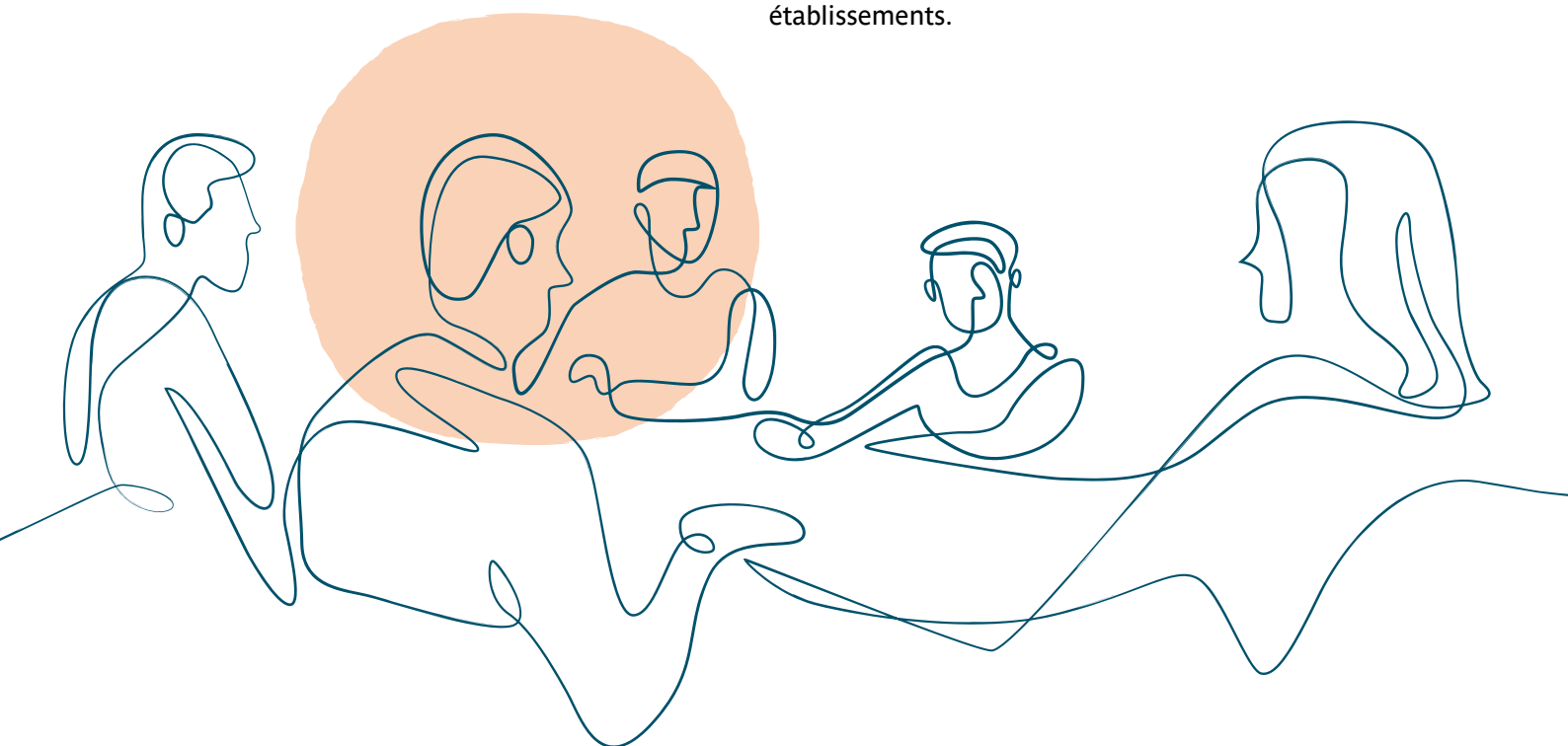
L'affirmation d'une politique et d'une stratégie générale de développement est actée en privilégiant la densification de nos zones d'implantation dans un objectif de mutualisation et d'efficience.

Ce développement se réalisera tant au niveau quantitatif que qualitatif à travers des partenariats et en réseau. La croissance externe (fusion, achat, création d'établissement) sera raisonnée et des solutions alternatives seront recherchées (mandats de gestion, groupements de coopération...).



4. Innover dans les pratiques

Il nous faudra valoriser les bonnes pratiques, renforcer les expertises, utiliser l'intelligence collective, développer les interactions au sein des communautés expertes (création de journées médicales, conférences) et détecter l'innovation pertinente pour la déployer au sein des établissements.



4^e ambition

Renforcer notre politique sociale et de ressources humaines

Employeur engagé et conscient de sa responsabilité sociale, l'Association ORSAC poursuit des objectifs forts autour du bien-être au travail de ses salariés et de leur sécurité. Convaincue du lien intrinsèque entre la qualité de l'accompagnement des personnes et le bien-être et la santé au travail des professionnels, notre Association développe une politique sociale et de ressources humaines qui vise à répondre à un large panel d'enjeux.

Nous souhaitons accompagner au mieux le développement des professionnels pour qu'ils puissent répondre aux besoins existants et être préparés aux évolutions à venir, en mettant en place une culture de la responsabilisation, de la transversalité et de la coopération. Être écouté et force de proposition, co-construire, telles sont les clés d'une approche innovante des conditions de travail, maillon essentiel de notre performance globale au-delà d'une simple exigence réglementaire.

«Du bien-être au travail au bien-être des personnes accompagnées : le défi à relever.»

1. Fidéliser les collaborateurs en favorisant la qualité de vie au travail

Pour cela, l'ORSAC s'appuiera sur les six axes de la politique de QVT et déclinera les actions correspondantes :

- ▶ **Donner du sens, partager, s'engager, être acteur** en prenant appui sur le projet associatif et les valeurs partagées, en associant les salariés aux projets d'établissement et aux projets transversaux, en veillant à ce que les actions soient suivies de résultats visibles et en favorisant l'autonomie, au niveau de l'unité de travail et de l'équipe.
- ▶ **Améliorer les relations et le climat social** en développant le sentiment d'appartenance et la culture commune, en renforçant la communication interne et la représentativité du personnel.
- ▶ **Adapter le contenu du travail aux besoins de chacun et de tous** en trouvant l'équilibre entre les besoins de l'usager et ceux du collaborateur et en optimisant en permanence cet équilibre en concertation entre la direction et les équipes, en réinterrogeant les organisations du travail, en favorisant une organisation plus autonome expérimentée par défaut dans le cadre de la crise COVID.
- ▶ **Intégrer la santé au travail dans une démarche préventive** en structurant une démarche de prévention des risques psycho-sociaux, en améliorant l'analyse des accidents du travail, les événements indésirables et l'absentéisme, en travaillant sur l'ergonomie des postes de travail et en formant des préventeurs sur le terrain.

- ▶ **Développer les compétences et favoriser l'évolution professionnelle**, en renforçant la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et les formations inter-établissements, en favorisant le parcours professionnel et la mobilité temporaire, en développant les communautés métiers, en travaillant sur l'intergénérationnel des professionnels et en communiquant mieux pour valoriser nos métiers.
- ▶ **Favoriser l'égalité au travail et l'équilibre des temps de vie** en déployant l'accord sur le télétravail et en s'assurant de sa mise en œuvre, en garantissant l'égalité homme femme et le droit à la déconnexion, en surveillant la charge de travail des professionnels, en permettant une certaine souplesse dans les horaires et en proposant des solutions pratiques aux salariés (places en crèche, conciergerie...).

2. Attirer et recruter les futurs collaborateurs de l'ORSAC

La direction des ressources humaines et les directions des établissements développeront de nouvelles modalités de recrutement. Il s'agira notamment de :

- ▶ renforcer notre présence en matière de formation,
- ▶ déployer la communication,
- ▶ améliorer l'intégration des nouveaux arrivants.

Autant de pistes à explorer pour attirer les futurs salariés.

5^e ambition

Accompagner efficacement la transition environnementale

Notre volonté est de promouvoir et d'intensifier la transition environnementale au travers de nos activités et d'engager l'ORSAC vers l'amélioration de ses pratiques. L'objectif : réduire notre impact sur l'environnement et contribuer à sa protection.

1. Réduire la consommation de ressources et la production de déchets

En raison de leurs activités de soins et d'hébergement, les établissements sanitaires et médico-sociaux génèrent une quantité notable de déchets et sont d'importants consommateurs d'eau et d'énergie. Pour améliorer ces pratiques, les actions devront se fonder à la fois sur des modifications de pratiques institutionnelles et individuelles mais aussi sur des actions de sensibilisation régulières auprès des personnes accompagnées, de leur entourage et des collaborateurs de l'ORSAC.

2. Contribuer au développement local

Par leur implantation, leurs missions et leurs partenariats avec les acteurs locaux, les établissements et services de l'ORSAC portent déjà une telle démarche. Celle-ci sera renforcée que ce soit au niveau des processus de recrutement des professionnels, d'achats ou encore d'implication dans la vie locale.



3. Favoriser les circuits courts, l'économie circulaire

Le critère environnemental doit être étudié lors de chaque consultation de prestataires externes. Au niveau associatif, la politique en matière d'achats promeut les achats durables et l'intégration d'éléments relatifs à la responsabilité sociétale des organisations dans ses cahiers des charges et dans ses critères d'appréciation.

4. Développer un bâti économe et respectueux des réglementations environnementales

Dans le cadre des différents projets immobiliers portés par l'ORSAC et ses établissements, la réglementation environnementale est strictement respectée ; au-delà, chaque projet doit s'accompagner d'une réflexion sur la durabilité des locaux et des équipements, l'ergonomie des pratiques, la maîtrise des consommations et l'implantation dans l'environnement immédiat.

5. Mettre en œuvre une démarche numérique responsable

La maîtrise de l'empreinte environnementale du numérique fait partie des nouveaux enjeux des services informatiques des établissements et de la direction des systèmes d'information, compte tenu notamment des nombreux projets d'informatisation en cours et de l'encouragement des politiques publiques à numériser les pratiques.

De plus, l'ORSAC renforce sa politique de sécurité des systèmes d'information et de protection des données des personnes accompagnées et des salariés.

6^e ambition

Améliorer la communication de l'ORSAC à l'interne et à l'externe

La communication est un élément central de ce nouveau projet associatif, à la fois en interne, à destination des collaborateurs et des usagers de l'ORSAC, mais aussi en externe à destination de ses parties prenantes.

Accroître la notoriété et la visibilité de notre Association comme de nos établissements et services, mettre en lumière nos actions en qualité d'acteur majeur des secteurs sanitaire, social et médico-social et renforcer le sentiment d'appartenance de nos collaborateurs sont les enjeux majeurs pour pérenniser notre développement.

1. Communiquer sur notre mission d'intérêt général

L'ORSAC, du fait de ses origines, ses valeurs, ses activités et son attention aux bénéficiaires, est une association atypique, qui agit au quotidien pour l'intérêt général. Le nouveau projet associatif aura à cœur de communiquer sur ces caractéristiques essentielles et portées par la volonté des dirigeants.

2. Améliorer la visibilité de l'ORSAC

À cette fin, une totale transparence et une communication complète et régulière vers tous nos publics sera le gage d'une relation de confiance pérenne.

Une identification claire de chaque établissement comme appartenant à l'ORSAC contribuera à la notoriété et à l'image globale de l'Association. La définition d'un plan de communication précisant les cibles et les objectifs prioritaires permettra de valoriser davantage notre modèle et nos spécificités.

3. Fluidifier la communication interne et mieux partager la connaissance d'informations clés, pour que nos collaborateurs soient les meilleurs ambassadeurs de l'ORSAC

L'ORSAC souhaite mettre en place des réunions institutionnelles d'information dans ses établissements et services, planifier des rencontres annuelles sur site avec les équipes des établissements en présence de la Direction générale, de la Présidente et des administrateurs délégués et



organiser des conventions pour fédérer toutes les équipes opérationnelles et renforcer leur sentiment d'appartenance.

4. Valoriser les bonnes pratiques et les projets au sein de l'ORSAC

Il s'agit de recenser les bonnes pratiques au sein des établissements pour les partager avec toutes les structures, en les mettant en valeur dans les supports de communication écrits (ORSAC Liaison) et numériques (sites internet, blogs, réseaux sociaux...).

Le pilotage pour la mise en œuvre du projet associatif

L'ensemble des acteurs de l'ORSAC, bénévoles, administrateurs, collaborateurs, personnes accompagnées et proches sera associé aux travaux de mise en œuvre du projet associatif.

Les six ambitions associatives et leurs objectifs opérationnels seront déclinés par la Direction générale et les directions des établissements en plans d'actions pluriannuel et annuel.

Les éléments clés du projet associatif seront repris dans les nouveaux projets d'établissements qui s'appuieront sur les ambitions et objectifs opérationnels associatifs.

La démarche d'amélioration continue de la qualité intégrera les indicateurs d'évaluation de l'atteinte des objectifs et actions du projet associatif ORSAC 2030.

Le suivi de l'atteinte des objectifs sera réalisé par l'instance de suivi du projet associatif et en séminaire administrateurs directeurs chaque année.

Le conseil d'administration s'assurera que le projet associatif et l'ensemble de ses objectifs sont déclinés et pris en compte par les acteurs de l'Association.



La synthèse du projet associatif

Une volonté : rester fidèle aux origines et valeurs de l'Association

85 ans d'existence en 2022

Une finalité, une conviction :

Être utile aux populations fragiles

Trois valeurs majeures à faire vivre :

Humanisme

Solidarité

Engagement

Six ambitions et des objectifs opérationnels à mettre en œuvre :

1. Prendre toute notre responsabilité dans la société en devenir
2. Donner le pouvoir d'agir à tous les acteurs de l'ORSAC
3. Adapter l'offre de soins et de services dans nos secteurs et territoires
4. Renforcer notre politique sociale et de ressources humaines
5. Accompagner efficacement la transition environnementale
6. Améliorer la communication de l'ORSAC à l'interne et à l'externe

Une détermination à faire participer tous les acteurs de l'ORSAC :

Bénéficiaires, familles et proches

Bénévoles, salariés, adhérents et administrateurs

Un engagement à faire évoluer l'Association à l'horizon 2030

Un challenge, des moyens à mobiliser et un projet collectif



Association ORSAC

18 rue Bichat 69002 Lyon

04 72 56 73 00

www.orsac.fr