



Agir pour Notre Société

---

# FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2020-2025



Ce document a pour objectif de définir la feuille de route de la Fondation ANAIS pour la période 2020-2025.

Il est construit en cinq parties :

- 1 Le rappel des fondamentaux de la Fondation ANAIS : son historique, ses valeurs, les axes structurants de son projet associatif 2015-2020
- 2 Le bilan des actions réalisées sur la période 2015-2020 et des éléments de diagnostic à date
- 3 L'ambition de la Fondation ANAIS pour la période 2020-2025
- 4 L'expression des priorités stratégiques et des leviers opérationnels à mettre en œuvre
- 5 Le cadre méthodologique de mise en œuvre de cette feuille de route



1

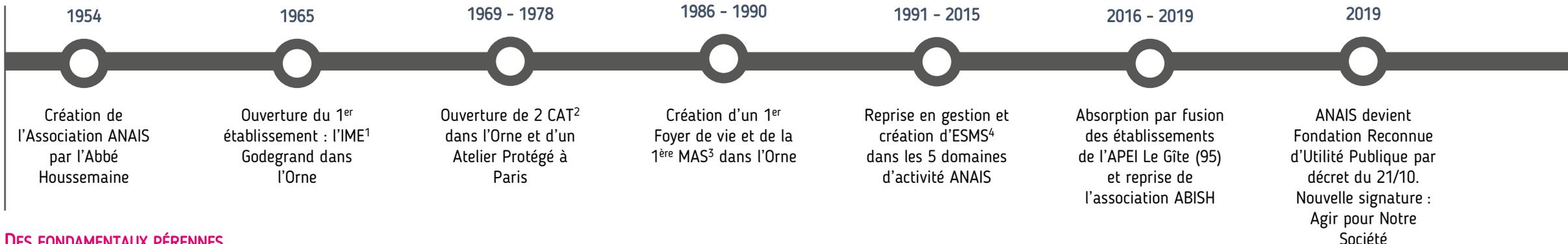
# Présentation de la Fondation ANAIS

# 65 ANS D'HISTOIRE ET DE RÉALISATIONS



## UNE DYNAMIQUE CONTINUE DE DÉVELOPPEMENT DEPUIS LA CRÉATION D'ANAIS

Évolution de la Fondation



## DES FONDAMENTAUX PÉRENNES



MISSION

- La Fondation ANAIS « a pour but d'éduquer, de former, de promouvoir et insérer, d'héberger et de soigner, toute personne en situation de handicap ou dépendante à tous les âges de la vie » (extrait des statuts)



VALEURS

- La Fondation ANAIS a toujours affirmé des valeurs humanistes : « la primauté de la personne dans toutes ses dimensions, sa dignité, le respect de ses droits, de ses désirs, de ses convictions »
- L'autonomie et l'indépendance de pensée : être au plus près des personnes accompagnées et de leurs besoins ; s'appuyer sur l'intelligence collaborative et les pratiques novatrices
- L'exigence de la qualité dans tous les domaines d'action : maîtriser les solutions, savoir évaluer, viser l'excellence



PRIMAUTE  
DE LA  
PERSONNE

- Fluidification et personnalisation des parcours (collaborations, partenariats, fonctionnement en dispositif, ...)
- Promotion de l'autodétermination des personnes
- Valorisation des compétences et prise en compte des potentialités de chacun
- Politique de culture de la bientraitance (démarche d'animation de la bientraitance en structure et à domicile)
- Démarche projet d'adaptation et de transformation de l'offre sur les territoires en réponse aux besoins

<sup>1</sup> Institut Médico-Éducatif

<sup>2</sup> Centre d'Aide par le Travail

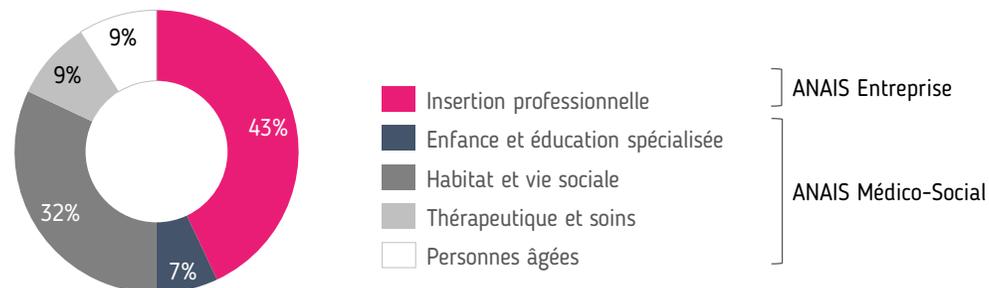
<sup>3</sup> Maison d'Accueil Spécialisée

<sup>4</sup> Établissements Sociaux et Médico-Sociaux

## CHIFFRES CLÉS DE LA FONDATION ANAIS (JANVIER 2020)

- Environ 4 000 personnes accompagnées
- 3 millions d'heures d'accompagnement par an
- 2 200 collaborateurs
- 1 600 travailleurs en situation de handicap
- Une centaine d'établissements et services
- 5 régions :
  - Normandie
  - Île-de-France
  - Pays de la Loire
  - Centre-Val de Loire
  - Grand Est
- 14 départements

## 5 DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE



- **Insertion professionnelle** : pour accompagner le parcours professionnel des travailleurs d'ESAT<sup>1</sup> et des salariés des EA<sup>2</sup>
- **Enfance et éducation spécialisée** : pour accompagner les enfants dont le handicap rend nécessaire un accompagnement renforcé dans le cadre de leur parcours de vie et leur scolarisation
- **Habitat et vie sociale** : pour accompagner les personnes dans une solution diversifiée et adaptée d'habitat (FH<sup>3</sup>, Centre Habitat, SAVS<sup>4</sup>) et pour accueillir ceux dont le handicap rend une adaptation professionnelle en milieu ordinaire complexe et peu envisageable (FV<sup>5</sup>)
- **Thérapeutique et soins** : pour apporter des soins renforcés et des accompagnements spécifiques aux personnes vivant avec un handicap
- **Personnes âgées** : pour offrir un hébergement humanisé, un suivi médical et paramédical aux personnes âgées dépendantes

<sup>1</sup> Établissement et Service d'Aide par le Travail

<sup>2</sup> Entreprise Adaptée

<sup>3</sup> Foyer d'Hébergement

<sup>4</sup> Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

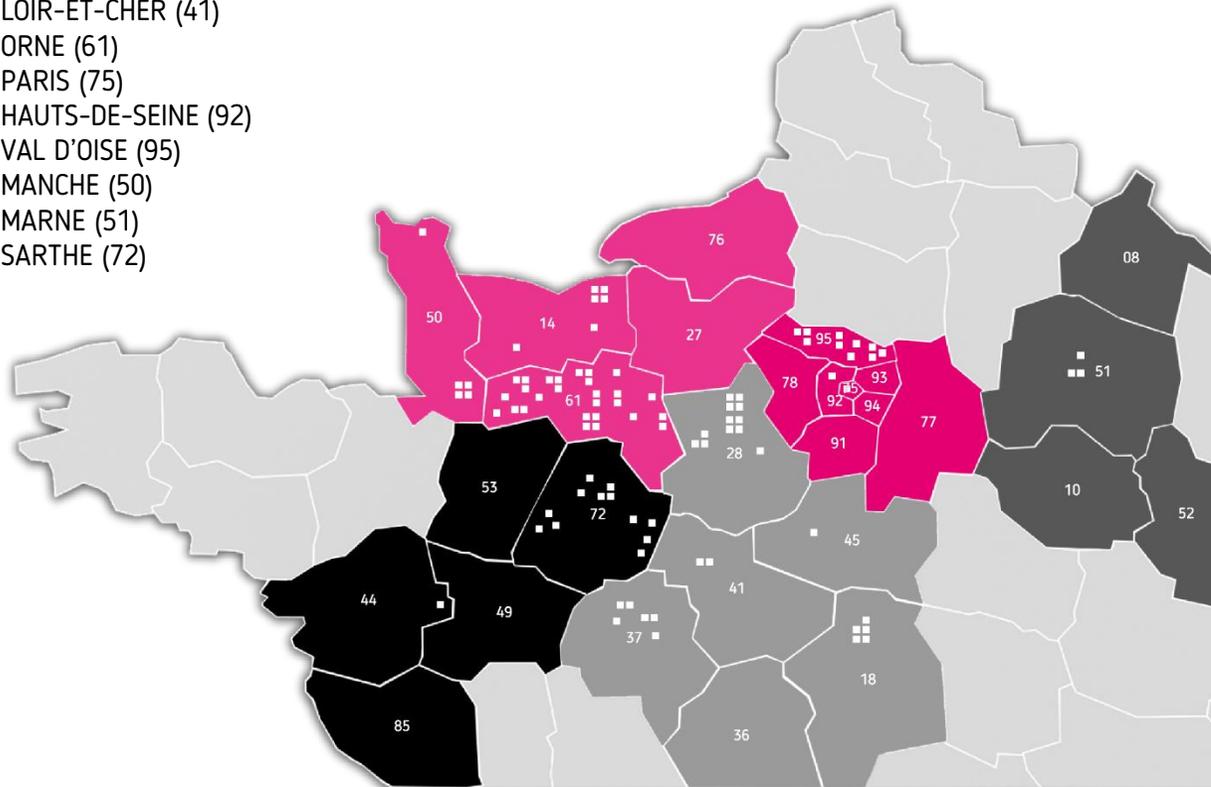
<sup>5</sup> Foyer de Vie

# PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE DE LA FONDATION ANAIS



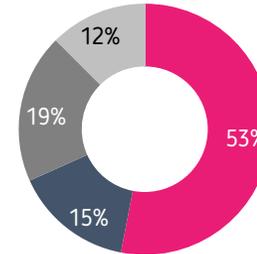
## IMPLANTATION TERRITORIALE (JANVIER 2020)

- CALVADOS (14)
- CHER (18)
- EURE-ET-LOIR (28)
- INDRE-ET-LOIRE (37)
- LOIRE-ATLANTIQUE (44)
- LOIRET (45)
- LOIR-ET-CHER (41)
- ORNE (61)
- PARIS (75)
- HAUTS-DE-SEINE (92)
- VAL D'OISE (95)
- MANCHE (50)
- MARNE (51)
- SARTHE (72)

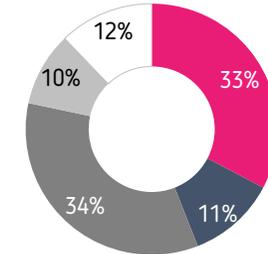


## RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR RÉGION

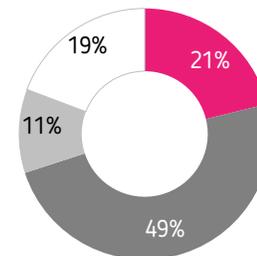
ÎLE-DE-FRANCE



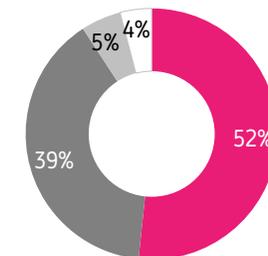
NORMANDIE



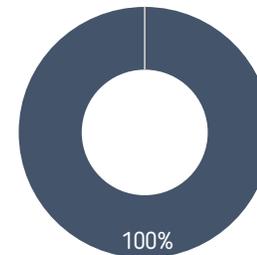
PAYS DE LA LOIRE



CENTRE-VAL DE LOIRE



GRAND EST



- Insertion professionnelle
- Enfance et éducation spécialisée
- Habitat et vie sociale
- Thérapeutique et soins
- Personnes âgées

ANAIS Entreprise

ANAIS Médico-Social

# FONDAMENTAUX DE LA FONDATION ANAIS BASÉS SUR LES PRINCIPES DE LA RSO<sup>1</sup>



## Accompagnement de la personne & gouvernance

### Primauté de la personne

- Respect des projets de vie
- Collaboration avec les familles
- Adaptation aux situations de chacun

### Engagement de la Fondation

- Durabilité et qualité de l'engagement
- Dynamique associative et d'adhésions
- Structuration du bénévolat

### Culture & valeurs

- Fierté d'appartenance associative
- Innovation et créativité
- Intelligence collaborative

### Laïcité

- Non-discrimination
- Tolérance et bien-vivre ensemble
- Respect des libertés individuelles

### Employabilité & dynamique RH

- Qualité de vie au travail
- Implication et compétence des collaborateurs
- Optimisation des ressources

### Développement

- Veille stratégique
- Expertise et légitimité
- Évolution du modèle économique et associatif

### Lisibilité & représentativité

- Logique de territoires : partenariats et complémentarités
- Inscription dans l'ESS<sup>2</sup>
- Visibilité locale et rayonnement national

<sup>1</sup> Responsabilité Sociétale des Organisations

<sup>2</sup> Économie Sociale et Solidaire



2

## Bilan des activités

# BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE 2015-2020



## FEUILLE DE ROUTE 2015-2020

### POUR LES ÉQUIPES ET TOUS LES PROFESSIONNELS DE LA FONDATION ANAIS

- › Renouvellement de la gouvernance (création de la Fondation, évolution de la dirigeance de la Fondation ANAIS, ...)
- › Mise en place d'une organisation fonctionnelle, notamment avec plus de collaboration entre établissements
- › Progression de la qualification de tous les professionnels
- › Développement des capacités managériales des managers
- › Structuration et développement des activités de Communication

### POUR TOUTES LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

- › Renforcement des positions sur les territoires historiques
- › Développement des activités sur de nouveaux territoires : département du Val d'Oise, région Normandie, ...
- › Développement de l'activité économique ANAIS Entreprise

### POUR LES TERRITOIRES ET LA SOCIÉTÉ DANS SON ENSEMBLE

- › Passage d'une représentativité régionale, ou inter-régionale, à une représentativité nationale
- › Forte croissance du nombre de mandats pris par les collaborateurs (Conférences de Territoire, CRSA, URIOPSS, ...)
- › Essor de l'Association des Amis de la Fondation ANAIS
- › Développement des coopérations et partenariats avec des pairs

### POUR LA FONDATION ANAIS ET POUR SES PARTENAIRES

- › Maîtrise de la gestion et des résultats
- › Fiabilité des données financières
- › Amélioration de la gestion analytique et de la visibilité patrimoniale
- › Solidité des bases financières

# ACTIONS DE LA FONDATION ANAIS AU SERVICE DE LA PERSONNE



## UN ENGAGEMENT FORT SUR LES ENJEUX DE BIENTRAITANCE ET DE QUALITÉ

### CULTURE DE LA BIENTRAITANCE

- › Dynamisation du conseil de bientraitance
- › Démarche d'animation de la bientraitance en structures et à domicile, formalisation de plans d'actions associés
- › Élaboration d'outils supports afin d'impulser la réflexion dans les établissements, sur les sujets de la vie affective et sexuelle et de la fin de vie et du deuil

### MISE EN PLACE D'UN CYCLE QUALITÉ

- › Construction d'un cadre méthodologique à destination des établissements
- › Mise en place d'un tableau de bord synthétique au sein des projets d'établissements, construit autour de 4 axes stratégiques : les personnes accompagnées, les familles, les professionnels et l'environnement
- › Inscription dans des démarches de certification (Cap'Handéo Services et Établissements Autisme, ...)

### PRATIQUES PROFESSIONNELLES

- › Installation de groupes métiers par secteur d'activité ANAIS : régulation et coopération entre établissements
- › Élaboration et diffusion d'une charte d'engagement relative à l'analyse des pratiques professionnelles
- › Harmonisation des bonnes pratiques en matière de pratiques professionnelles

### CPOM ET TRANSFORMATION DE L'OFFRE

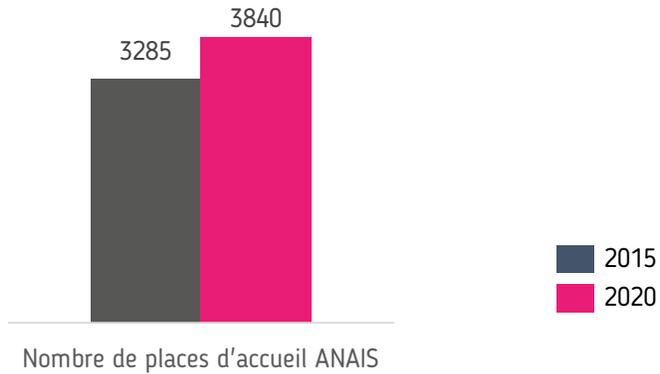
- › Renégociations de CPOM<sup>1</sup> en cours ou réalisées avec les Agences Régionales de Santé, Conseils Départementaux, DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), PJJ (Protection Judiciaire de la Jeunesse)
- › Définition d'engagements contractuels pour les établissements sur 5 ans, notamment sur les dimensions de l'accompagnement et de transformation de l'offre

<sup>1</sup> Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens

# DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DE LA FONDATION ANAIS



LE NOMBRE DE PLACES D'ACCUEIL PROPOSÉES PAR LA FONDATION ANAIS A AUGMENTÉ DEPUIS 2015...



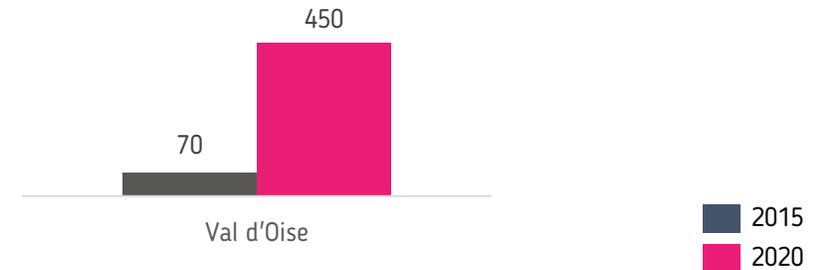
- Depuis 2016, la Fondation ANAIS a poursuivi son développement sur les territoires, en particulier dans le Val d'Oise (95) et la Manche (50)
- Sur les autres territoires, les positions de la Fondation ANAIS sont globalement stables
- Les disparités en termes de taux de présence sur les territoires demeurent avec la coexistence de départements dans lesquels la Fondation ANAIS est très fortement implantée et d'autres, où sa présence est plus éparse (voir page suivante)

... PRINCIPALEMENT DU FAIT DE 2 MOUVEMENTS DE REPRISE ET D'INTÉGRATION D'ÉTABLISSEMENTS



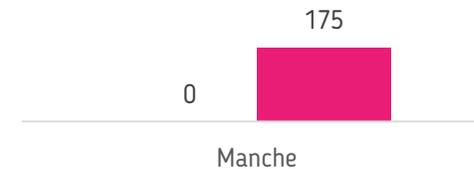
**2016**

Intégration des établissements de l'APEI Le Gîte (Val d'Oise)



**2019**

Reprise de l'association ABISH (Manche)

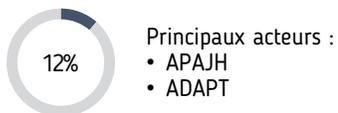


# REPRÉSENTATIVITÉ DE LA FONDATION ANAIS SUR LES TERRITOIRES

EN PART D'ÉTABLISSEMENTS ET EN NOMBRE DE PLACES, SECTEURS DU HANDICAP ADULTE ET DU HANDICAP ENFANT & ADOLESCENT

## ÎLE-DE-FRANCE

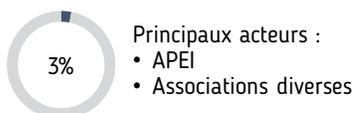
Val d'Oise - 360 places  90 places 



Paris - 65 places 

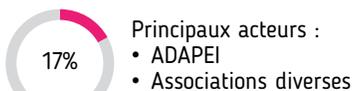


Hauts-de-Seine - 80 places 

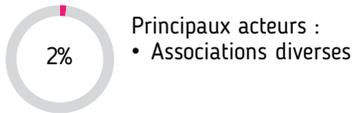
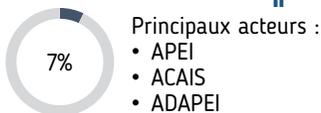


## NORMANDIE

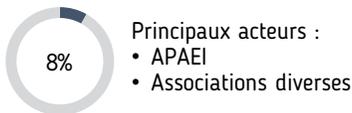
Orne - 850 places  145 places 



Manche - 163 places  12 places 

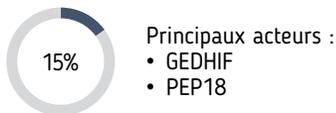


Calvados - 145 places 

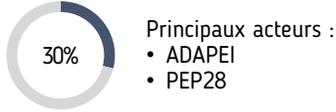


## CENTRE-VAL DE LOIRE

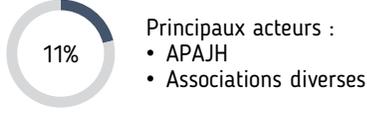
Cher - 170 places 



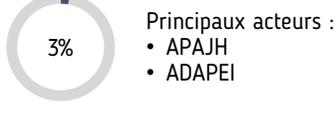
Eure-et-Loir - 470 places 



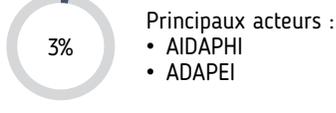
Indre-et-Loire - 450 places 



Loir-et-Cher - 20 places 



Loiret - 50 places 



## PAYS DE LA LOIRE

Sarthe - 350 places 

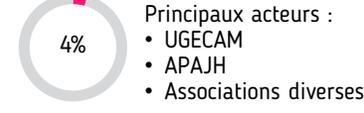


Loire-Atlantique - 50 places 



## GRAND EST

Marne - 75 places 



## Commentaires

- La représentativité de la Fondation ANAIS est hétérogène selon les territoires : dans certaines situations, les implantations sont nombreuses et font de la Fondation ANAIS un acteur majeur dans le département. Au contraire, dans d'autres territoires, la présence de la Fondation ANAIS est limitée
- Dans le cadre des réflexions stratégiques menées actuellement, les territoires sur lesquels la Fondation ANAIS est peu présente peuvent constituer une opportunité de développement
- La représentativité du secteur des personnes âgées ANAIS sur les territoires reste mineure et vient en appui du secteur adultes handicapés



Handicap adulte



Handicap enfant & adolescent



3

## Ambition 2025

# ENJEUX ET DÉFIS POSÉS PAR L'ENVIRONNEMENT DE LA FONDATION ANAIS



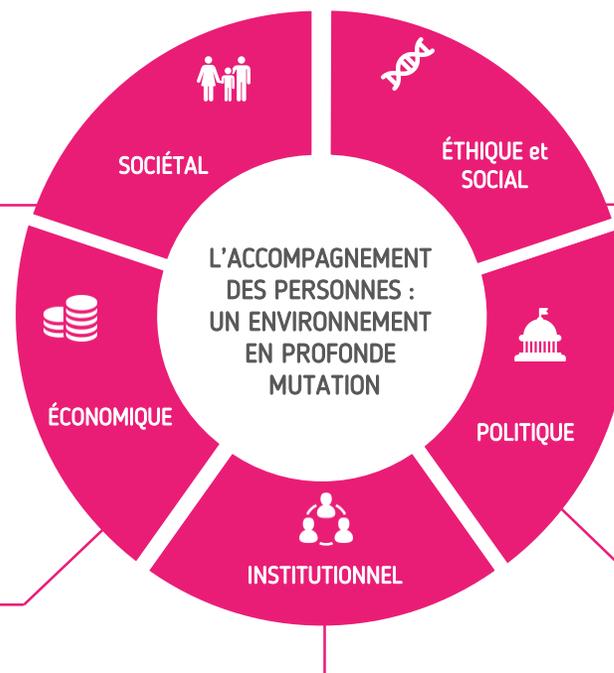
Après avoir beaucoup évolué depuis 2015, la Fondation ANAIS intervient dans un environnement fortement mouvant qui impose de relever de nombreux défis, eux-mêmes interdépendants, dans les cinq prochaines années

## RÉPONDRE AUX BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS

- Accompagnement vers une plus grande **autodétermination** des personnes et de leur **inclusion** dans la société
- Transformation des formes **d'accompagnement**
- Évolution permanente des dispositifs **réglementaires**

## PÉRENNISER LE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Part importante des **ressources publiques** dans le budget de la Fondation
- Maîtrise des évolutions des **règles de tarification** et de prise en charge
- Poursuite du développement **d'activités en propre ANAIS** Entreprise en tant que gage d'indépendance



## POURSUIVRE L'EXIGENCE DE QUALITÉ AU SERVICE DES PERSONNES

- Exigences croissantes en terme d'**éthique**
- Intensification du **dialogue** avec les familles des personnes accompagnées
- Diversification des **compétences** attendues des professionnels face aux évolutions de gestion et de sécurité

## ASSEOIR LA REPRÉSENTATIVITÉ ET LE POUVOIR D'INFLUENCE

- Accroissement du « Poids » de la Fondation ANAIS sur les **territoires**
- Enjeu de **représentativité** de la Fondation ANAIS au niveau national
- Importance des questions de **notoriété** et d'image pour la Fondation ANAIS

## RÉUSSIR LA TRANSFORMATION D'ANAIS EN FONDATION

- Pérennisation de la **gouvernance/dirigeance**
- Développement des **coopérations** entre acteurs (collectivités publiques, ARS, concurrents, ...)
- Amplification du rôle de **l'Association des Amis de la Fondation ANAIS**

## AGIR POUR NOTRE SOCIÉTÉ : UNE AMBITION AU SERVICE DE LA PERSONNE



### PROMOUVOIR DANS TOUTES NOS ACTIONS LA PRIMAUTÉ DE LA PERSONNE

- Mener les projets en partenariat avec la personne accompagnée dans une pleine considération de sa singularité et de son expertise
- Soutenir l'autodétermination des personnes dans leur choix de vie par un accueil et un accompagnement adaptés à leurs besoins et à leurs attentes



### INCARNER DANS NOS APPROCHES LE PROJET D'UNE SOCIÉTÉ INCLUSIVE

- Défendre à travers nos dispositifs l'enjeu d'une société inclusive dans laquelle chacun a sa place et un rôle à jouer
- Participer activement aux transformations sociétales actuelles et à venir



### ADAPTER NOS OFFRES

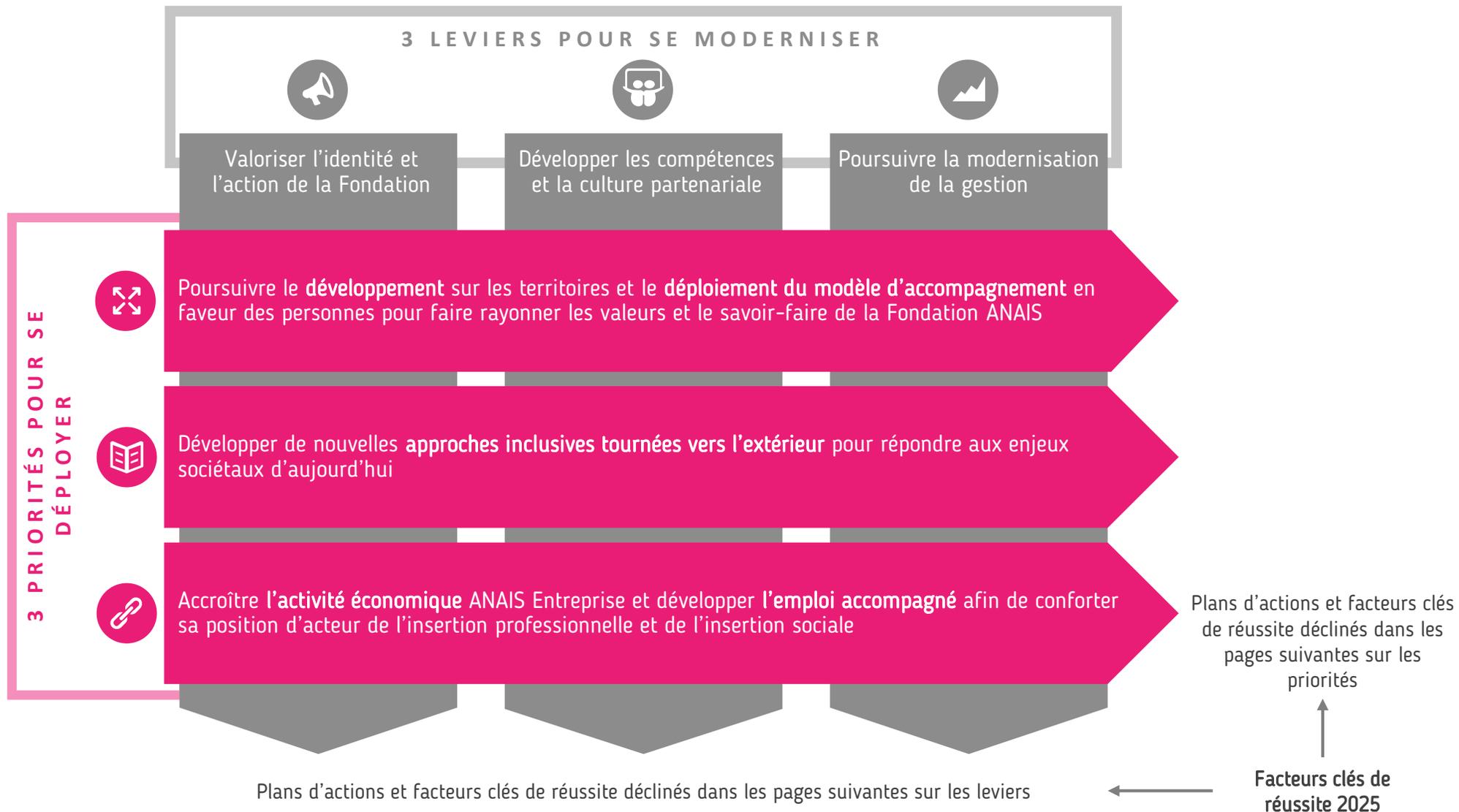
- Développer la capacité de la Fondation ANAIS à externaliser ses accompagnements, quels que soient le secteur d'activité, le territoire ou la situation des personnes
- Consolider l'excellence des approches mises en œuvre par la Fondation ANAIS



4

## Priorités et leviers

# DÉCLINAISON DE L'AMBITION EN 3 PRIORITÉS ET 3 LEVIERS



# PRIORITÉ N°1 : POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT ET LE DÉPLOIEMENT DU MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT EN FAVEUR DES PERSONNES (1/2)



OBJECTIFS	AXES DE RÉALISATION	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<p><b>1</b> Garantir la primauté de la personne dans son projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coconstruire avec la personne accompagnée et ses proches en favorisant l'expression de ses attentes</li> <li>▪ Accompagner la personne à être actrice de son projet en soutenant son autodétermination</li> <li>▪ Garantir une évaluation objectivée et neutre avec des choix de supports adaptés</li> <li>▪ Renforcer la créativité et l'imagination dans les pratiques quotidiennes</li> <li>▪ Inscrire les professionnels dans une culture d'accompagnement, du prendre soin et d'inclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juste équilibre entre besoins et attentes, autonomie et sécurité, libertés individuelles et respect du cadre collectif</li> <li>▪ Recueil des souhaits de la personne et de ses proches</li> <li>▪ Modernisation/innovation des outils d'évaluation</li> <li>▪ Formation des professionnels</li> <li>▪ Reconnaissance et valorisation de la personne au-delà du handicap</li> </ul>
<p><b>2</b> Continuer la transformation des offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser les passerelles entre les Établissements/Services afin d'assurer la fluidité des accompagnements et éviter les ruptures de parcours</li> <li>▪ Tendre vers une démarche « d'organisation d'apprenante »</li> <li>▪ Généraliser la démarche de valorisation des savoirs et des compétences pour tous</li> <li>▪ Renforcer l'offre de services en réponse aux besoins spécifiques de certains publics (jeunes adultes, personnes avançant en âge, personnes en cessation d'activité / préparation à la retraite)</li> <li>▪ Structurer et développer les activités ouvertes sur l'extérieur, en cohérence avec le bassin de vie</li> <li>▪ Développer l'organisation des parcours dans une logique inclusive (travail, habitat, loisirs, culture...) conformément aux capacités et aux souhaits des personnes et en s'appuyant sur les dispositifs de droit commun</li> <li>▪ Être force de proposition en sortant des modèles conventionnels et en collaborant avec les opérateurs du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modularité des accompagnements et souplesse-adaptabilité des réponses apportées</li> <li>▪ Montée en compétences des personnes accompagnées et des professionnels</li> <li>▪ Mesure des apprentissages et acquis</li> <li>▪ Inscription dans des projets expérimentaux</li> <li>▪ Qualité et structuration du réseau partenarial</li> </ul>

# PRIORITÉ N°1 : POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT ET LE DÉPLOIEMENT DU MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT EN FAVEUR DES PERSONNES (2/2)



OBJECTIFS	AXES DE RÉALISATION	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<p><b>3</b> Poursuivre le développement de la Fondation ANAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'appuyer sur la notoriété et la représentativité de la Fondation ANAIS pour être force de proposition</li> <li>▪ Se positionner sur les projets d'adaptation de l'offre sur les territoires</li> <li>▪ Poursuivre une croissance maîtrisée dans le cadre d'appels à projets, d'intégration de nouveaux établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modularité des accompagnements et souplesse des réponses apportées</li> <li>▪ Inscription dans des projets innovants et expérimentaux</li> <li>▪ Structuration et qualité du réseau partenarial</li> <li>▪ Activité de veille continue et élargie</li> <li>▪ Maintien des fonctions supports en adéquation avec la taille de la Fondation ANAIS</li> </ul>
<p><b>4</b> Promouvoir les valeurs et savoir-faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposer des actions de formations transversales et mutualisées au niveau de la Fondation pour renforcer la culture d'appartenance</li> <li>▪ Généraliser l'Analyse des Pratiques Professionnelles dans les Établissements/Services - sous réserve de financements pérennes</li> <li>▪ Renforcer la culture de la bientraitance et la qualité de vie au travail</li> <li>▪ Valoriser le transfert de connaissances et de compétences entre collaborateurs</li> <li>▪ Formaliser le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs</li> <li>▪ Veiller à la cohérence des pratiques du soin et du prendre soin au sein de la Fondation</li> <li>▪ Développer la communication interne et externe auprès des familles, des partenaires, des autorités de tutelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de formations transverses, mutualisées, de supervisions et de formations-actions</li> <li>▪ Développement des actions de lobbying et de communication événementielle</li> <li>▪ Partages d'outils et d'expériences inter-établissements</li> <li>▪ Animation du Site internet et des différents supports de communication</li> </ul>

# PRIORITÉ N°2 : DÉVELOPPER DE NOUVELLES APPROCHES INCLUSIVES TOURNÉES VERS L'EXTÉRIEUR POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX D'AUJOURD'HUI



OBJECTIFS	AXES DE RÉALISATION	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<p><b>1</b> Développer une approche d'inclusion scolaire en lien avec l'Éducation Nationale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer la coopération avec l'Éducation Nationale pour apporter des réponses diversifiées de scolarisation en réponse aux besoins des enfants/adolescents</li> <li>▪ Consolider la fonction appui-ressource des Établissements/Services</li> <li>▪ Participer aux dispositifs locaux existants : PIAL (Pôle d'Inclusion d'Accompagnement Localisé), Équipe Mobile d'Appui à la Scolarisation, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inscription et accueil de l'enfant/adolescent dans son lieu de scolarisation de référence</li> <li>▪ Modularité de scolarisation</li> <li>▪ Formations croisées avec l'Éducation Nationale</li> <li>▪ Référencement dans les dispositifs locaux</li> </ul>
<p><b>2</b> Développer les activités d'inclusion sociale des établissements de la Fondation ANAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promouvoir l'autonomie des personnes accompagnées en s'appuyant sur les ressources de droit commun</li> <li>▪ Renforcer le travail partenarial pour partager la notion d'équilibre entre promotion de l'autonomie et sécurité des personnes accompagnées</li> <li>▪ Envisager de nouveaux métiers (assistant de projet de vie, coordinateur de parcours, coordinateur de dispositif, ...) pour favoriser l'individualisation des parcours à visée inclusive</li> <li>▪ Participer au développement de la téléconsultation sur les territoires en étant partenaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfaction des personnes accompagnées</li> <li>▪ Respect des choix de vie des personnes accompagnées</li> <li>▪ Qualité du partenariat</li> <li>▪ Souplesse des réponses apportées</li> </ul>
<p><b>3</b> Développer des prestations d'accompagnements à domicile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expérimenter des projets d'adaptation de l'offre sur les territoires</li> <li>▪ Penser d'autres modalités d'accompagnement et de soins à domicile, en complément de l'établissement</li> <li>▪ Accompagner les personnes en milieu ordinaire par des prestations de services à domicile</li> <li>▪ Développer des réponses graduées d'habitat en fonction de l'autonomie des personnes accompagnées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuité d'accompagnement établissement/domicile</li> <li>▪ Transformation de l'offre sur les territoires (CPOM)</li> <li>▪ Réponse à des appels à projets</li> </ul>

# PRIORITÉ N°3 : ACCROÎTRE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ANAIS ENTREPRISE ET DÉVELOPPER L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ



OBJECTIFS	AXES DE RÉALISATION	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<p><b>1</b> Construire un modèle d'Entreprise Adaptée (EA) répondant à la mission d'accompagnement des personnes en situation de handicap tout en générant des ressources pour la Fondation ANAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déployer une stratégie commerciale et marketing vers des marchés à plus haute valeur ajoutée</li> <li>▪ Élaborer un parcours d'insertion propre à chaque personne prenant en compte ses potentialités pour parfaire son employabilité</li> <li>▪ Construire des partenariats avec des organismes de formation et des chercheurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique d'investissement dynamique</li> <li>▪ Formation et compétences des salariés, mise en place d'une GPEC<sup>1</sup></li> <li>▪ Optimisation de la sous-traitance interne</li> <li>▪ Dotation d'outils de gestion analytiques performants</li> <li>▪ Réponse aux besoins de responsabilité environnementale sociale des clients</li> </ul>
<p><b>2</b> Développer et favoriser l'insertion sociale par l'activité professionnelle des travailleurs d'ESAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Affiner le processus d'évaluation des travailleurs en vue d'élaborer leur projet individualisé</li> <li>▪ Adapter l'accompagnement dans une logique de parcours progressifs et évolutifs</li> <li>▪ Diversifier le panel d'activités pour proposer un large choix de compétences à mettre en œuvre en ouvrant les établissements sur leur environnement</li> <li>▪ Promouvoir la démarche de valorisation des compétences des travailleurs d'ESAT : Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE) et Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)</li> <li>▪ Favoriser les passerelles entre les ESMS, les ESAT et les EA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalisation et actualisation du processus et des outils d'évaluation</li> <li>▪ Création d'une nomenclature reflétant les différentes activités et spécialisations ainsi qu'une grille de progression semblable à celle des salariés</li> <li>▪ Meilleure visibilité des travailleurs d'ESAT</li> <li>▪ Autonomie et responsabilisation des travailleurs dans une démarche d'organisation apprenante</li> </ul>
<p><b>3</b> Conforter la position d'ANAIS Entreprise comme acteur économique et social incontournable sur les territoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer une veille économique au regard des marchés émergents</li> <li>▪ Étudier les nouveaux métiers en lien avec les bassins d'emplois</li> <li>▪ Rationnaliser le portefeuille clients</li> <li>▪ Développer la participation aux réseaux d'entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de l'activité en réponse à une logique de marché</li> <li>▪ Consolidation de la démarche commerciale</li> <li>▪ Ouverture des établissements sur leur environnement</li> </ul>

<sup>1</sup> Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

# LEVIER N°1 : VALORISER L'IDENTITÉ ET L'ACTION DE LA FONDATION ANAIS



OBJECTIFS	AXES DE RÉALISATION	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<b>1</b> Asseoir la notoriété de la Fondation ANAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire une démonstration positive et de terrain de la qualité des accompagnements</li> <li>▪ Accroître les partenariats avec des acteurs qui partagent les mêmes valeurs</li> <li>▪ Inscrire la réflexion de la Fondation ANAIS avec l'appui d'une expertise/Conseil Éthique et Scientifique</li> <li>▪ Être reconnu dans sa légitimité pour défendre et assumer ses positions et garantir sa liberté de choix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfaction des personnes accompagnées</li> <li>▪ Adaptation des offres de services dans une dimension stratégique et opérationnelle</li> <li>▪ Structuration choisie du réseau partenarial</li> <li>▪ Consolidation du pouvoir d'influence</li> <li>▪ Bien-être et qualité de vie au travail</li> <li>▪ Performance de nos organisations</li> <li>▪ Professionnalisation de la communication</li> <li>▪ Développement de la communication interne</li> </ul>
<b>2</b> Renforcer l'attractivité de la Fondation ANAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérenniser les principes fondamentaux de la Fondation ANAIS à travers la qualité des accompagnements</li> <li>▪ Consolider la culture d'appartenance</li> <li>▪ Valoriser l'intelligence collaborative</li> <li>▪ Susciter et saisir des opportunités de développement</li> </ul>	
<b>3</b> Valoriser les éléments de différenciation de la Fondation ANAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porter la participation des personnes accompagnées aux instances de la gouvernance</li> <li>▪ Promouvoir l'Ambition de la Fondation ANAIS</li> <li>▪ Entretenir l'agilité de la systémie de nos organisations</li> <li>▪ Maintenir la dynamique de développement de la branche économique ANAIS Entreprise</li> </ul>	

# LEVIER N°2 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET PROMOUVOIR UNE CULTURE PARTENARIALE



OBJECTIFS	AXES DE RÉALISATION	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<b>1</b> Consolider la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer l'outil GPEC</li> <li>▪ Piloter l'acquisition et le développement de compétences</li> <li>▪ Développer la capitalisation des connaissances</li> <li>▪ Adapter les compétences professionnelles aux nouveaux enjeux et métiers</li> <li>▪ Promouvoir la mobilité interne professionnelle et la gestion des carrières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartographie des métiers, des emplois et des compétences</li> <li>▪ Qualité et suivi des entretiens professionnels</li> <li>▪ Participation et adaptation à l'évolution des métiers du secteur</li> <li>▪ Bourse aux emplois fiabilisée</li> </ul>
<b>2</b> Accroître notre agilité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être en interrogation permanente sur l'efficience du système organisationnel de la Fondation ANAIS</li> <li>▪ Assurer une veille sur les innovations</li> <li>▪ Faire émerger les idées professionnelles et créatives, sources de bonnes pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitalisation de la veille et des retours d'expérience</li> <li>▪ Elaboration de projets innovants</li> <li>▪ Partage de bonnes pratiques professionnelles</li> </ul>
<b>3</b> Porter la culture d'alliance partenariale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrer des groupes réels d'influence et de décision</li> <li>▪ Étendre la représentativité de la Fondation ANAIS auprès d'instances sectorielles</li> <li>▪ Poursuivre la participation aux groupes de réflexion et de travail</li> <li>▪ Ouvrir la coopération à des modèles diversifiés de gouvernance juridiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotion de la participation de la Fondation ANAIS dans les réseaux nationaux et territoriaux</li> <li>▪ Etude et conceptualisation d'outils de coopération</li> </ul>
<b>4</b> Soutenir la vie associative de la Fondation ANAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étayer et développer la relation avec l'Association des Amis de la Fondation ANAIS</li> <li>▪ Valoriser et promouvoir l'engagement bénévole</li> <li>▪ Assurer la représentation déléguée de la Fondation au sein des CVS<sup>1</sup></li> <li>▪ Communiquer et informer les salariés pour promouvoir la vie associative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déploiement de la Charte du bénévolat et de la Convention-cadre régissant la participation des membres de l'Association des Amis de la Fondation ANAIS au sein des CVS</li> <li>▪ Développement de la représentativité de la personne accompagnée au sein de l'Association des Amis de la Fondation ANAIS</li> </ul>

<sup>1</sup> Conseils de la Vie Sociale

## LEVIER N°3 : POURSUIVRE LA MODERNISATION DE LA GESTION



OBJECTIFS	AXES DE RÉALISATION	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<b>1</b> Sécuriser les modèles économiques de l'environnement médico-social et du domaine de l'entreprise sociale et solidaire	<ul style="list-style-type: none"><li>Formaliser les modèles économiques actuels et concevoir les modèles économiques futurs</li><li>S'assurer d'une concordance de ces modèles avec les valeurs de la Fondation ANAIS déclinées dans le champ médico-social et dans le champ social et solidaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Formalisation des principes politiques de la Fondation ANAIS en matière de gestion financière</li><li>Définition des indicateurs de mesure des modèles</li></ul>
<b>2</b> Mettre en place des reportings de gestion avec des outils de pilotage renouvelés	<ul style="list-style-type: none"><li>Auditer les méthodes de constitution des données en corrélation avec les outils existants</li><li>Investiguer les nouveaux outils et méthodes</li><li>Analyser les besoins de reporting sur l'intégralité de la chaîne décisionnelle de la Gouvernance (Directoire, Conseil de Surveillance) à l'exécutif (CODIR, directions des Établissements/Services, partenaires)</li><li>Rendre efficiente la production des outils réglementaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Modernisation des outils de gestion et tableaux de bord</li><li>Analyse critique et processus d'amélioration</li><li>Fiabilisation et sérénité dans le traitement des données</li></ul>
<b>3</b> Optimiser l'utilisation des outils réglementaires	<ul style="list-style-type: none"><li>Analyser les rapports d'étude, rapports d'orientation</li><li>Synthétiser les grandes recommandations, les travaux de recherche pour une appropriation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Exploitation de la veille en termes de recherche et d'innovation</li><li>Renfort du Lobbying auprès d'instances décisionnelles</li><li>Formation et paramétrage des outils</li></ul>



5

# Déploiement

## Méthode d'élaboration

- La Feuille de Route de la Fondation ANAIS pour la période 2020-2025 a été élaborée au cours du printemps 2020 dans le cadre d'une démarche concertée entre les membres du Directoire, les Directeurs du Comité de Direction et l'ensemble des Directeurs des Établissements/Services de janvier à juillet 2020 et d'un accompagnement par le Cabinet Eurogroup Consulting
- La Feuille de Route a été présentée au Conseil de Surveillance et validée en septembre 2020

## Suivi

- L'Ambition de la Fondation ANAIS se décline en trois priorités et trois leviers pour lesquels sont identifiés des facteurs clés de réussite qui feront l'objet d'un suivi à partir d'indicateurs pertinents. Un point de situation annuel sera présenté lors de la journée institutionnelle de rentrée

## Déclinaison dans les Projets d'Établissements/Services

- Les priorités définies dans la Feuille de Route seront à décliner dans les Projets d'Établissements/Services, en fonction de leurs spécificités et de leur environnement
- Le suivi du Projet d'Établissement/Service se réalise au travers du Plan d'Actions Qualité (PAQ) de chaque Établissement/Service avec ses éléments de mesure. Le PAQ est réalisé annuellement dans le cadre de l'élaboration des Rapports d'Activités remis aux autorités de tutelle