ORSAC LIAISON

n° 77
novembre 2018

La lettre de l'Organisation pour la santé et l'accueil

NUMÉRO SPÉCIAL

Assemblée générale 2018 de l'Orsac

(Exercice 2017) tenue le 26 juin 2018 à Lyon (clinique Notre-Dame, Villa et Maison d'Hestia)

ÉDITO

L'ORSAC a décidé de faire évoluer sa gouvernance en 2018. En effet, le modèle de fonctionnement s'oriente vers une nouvelle distribution des rôles et missions de chacun. C'est dans cette dynamique que j'ai été recruté en qualité de Directeur général.
Ma mission première est de garantir la présence des valeurs de l'ORSAC dans nos projets et dans la gestion de nos établissements.

Cette nouvelle organisation devra apporter à notre association un plus grand professionnalisme à travers des procédures de gestion et le développement de certains nouveaux projets.

De nouvelles compétences viennent renforcer les services de la Direction Générale avec notamment le recrutement d'un Directeur des systèmes d'information, d'un Directeur des ressources humaines, mais également d'un Responsable communication ainsi que d'un Directeur Performance en vue d'apporter plus de visibilité mais également une image plus dynamique et valorisante de notre association.

Cette nouvelle dynamique verra le jour au printemps prochain lors du déménagement du siège de l'association dans de nouveaux locaux plus fonctionnels, qui seront un lieu d'accueil et de travail pour tous les membres de l'ORSAC.

Vincent Galaup, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORSAC

Dynamisme et confiance en l'avenir

L'Orsac a traversé une année 2017 chargée, marquée par la décision de faire évoluer sa gouvernance et son organisation. Elle n'a cependant pas freiné son dynamisme ni lâché les projets en cours : elle le doit à une solide confiance en son avenir, puisée dans les « pépites » qu'elle glane sur le terrain, dans la qualité du travail des professionnels auprès des usagers et des patients.

Nous avons puisé notre énergie dans tout ce que nos équipes font de performant, de beau et de bon au quotidien», affirmait le président Jean-Claude Michelon dans son rapport moral. Le travail de fond sur la gouvernance et sur l'organisation de l'association avait été engagé tout début 2017, dans la foulée du départ du secrétaire général. Administrateurs et Directeurs ont travaillé à une refondation bénéfique. Ils ont cherché les moyens d'une coopération efficace entre eux, en professionnalisant le fonctionnement.
Une règle est maintenue : l'autonomie des établissements dans tout ce qui peut être géré au mieux à leur niveau (le principe de subsidiarité). Les rôles de chacun et la ligne hiérarchique ont été clarifiés.

Grandir

Fin 2018, le cadre du changement est donc posé. Un directeur général a été recruté. Les projets en cours n'ont pas souffert de ce temps de remise en question, les urgences ont été traitées et l'Orsac se porte tout à fait bien financièrement (avec globalement un excédent équivalent à 1% du «chiffre d'affaires»). Les difficultés auront appris à se méfier de l'excès de confiance et de certitude ; «*nous devons grandir avec toutes nos parties prenantes*», résumait le président. **A.B.**

L'accueil de l'assemblée générale était organisé par trois établissements lyonnais regroupés au sein du pôle Orsac Métropole : la clinique Notre-Dame, la Maison d'Hestia et la Villa d'Hestia. Tous les trois sont placés sous la direction de Martine Jechoux, avec une même administratrice déléguée, Dominique Blond, qui a pris le relais de Daniel Leclerq.

Maurice Mollard présentait son dernier rapport financier en tant que trésorier, atteint par la règle de la limite d'âge à l'Orsac (72 ans). Il aura mené à bien en 2017 le réaménagement de la dette: les économies réalisées (1,8 millions d'euros sur dix ans) permettront de financer les développements des établissements. Malgré la construction des Passerelles de la Dombes en 2017 (1 million d'euros à la charge de l'Orsac), la charge de la dette a donc reculé. « *Les besoins et les projets sont là, notamment dans le secteur sanitaire et des personnes âgées. Nous devrons probablement investir de 20 à 30 millions d'euros d'ici cinq ans* », précise Paul Gaudron, qui a pris le relais comme trésorier de l'Orsac.

Le budget 2017 de l'Orsac

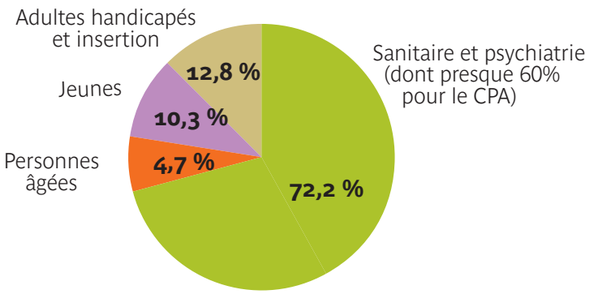
181 millions d'euros
budget global de l'Orsac en 2017 (charges d'exploitation)

2,2 millions d'euros
résultat positif pour l'exercice 2017

72%
de charges de personnel: logique pour une association «de service» aux personnes.

14,7 millions d'euros
investissements réalisés avec peu d'emprunts nouveaux et beaucoup d'autofinancement (Passerelles de la Dombes, reconstruction ou rénovation au Mas des Champs, aux Marmousets, aux Alaniers…)

→ POIDS FINANCIER RELATIF DES DIFFÉRENTS SECTEURS



Notre-Dame Les Hestia : histoire d'un pôle

En 2008, Daniel Leclercq est un jeune retraité issu de Polytechnique et passé par SFR et Vivendi ; son monde est d'abord celui de la «*high tech*». Il reçoit alors un appel déroutant : un ami lui demande son aide pour réussir l'intégration d'établissements médico-sociaux au sein de l'Orsac, dans un contexte social agité. L'Orsac ? connaît pas. Daniel Leclercq va pourtant relever le challenge. Il devient administrateur et épousera sans réserve la cause et les valeurs humanistes de l'Orsac.

C'est donc ainsi qu'en 2008 la clinique psychiatrique Notre-Dame est cédée à l'Orsac par une association d'origine confessionnelle, comme la Maison et la Villa d'Hestia. En 2013-2015, les trois établissements regroupent leurs forces pour trouver des alternatives aux scénarios qui menacent : fermeture des soins de suite, réduction des lits de psychiatrie, concurrence du secteur privé lucratif… Un pôle commun est mis en place en 2015, avec une direction unique. En six mois, l'activité de soins de suite laisse la place aux lits d'accueil médicalisé pour des personnes en grande précarité. De nouveaux projets d'établissements cohérents ont été adoptés en 2017. « *Ce ne fut pas sans douleur,* reconnaît Daniel Leclercq, *mais toujours avec enthousiasme et volonté de développer notre aide auprès des cabossés de la vie.* » Martine Jechoux, directrice : « *Nous avons dû nous adapter et revoir nos pratiques. Mais nous avons préservé trois choses : notre capacité à être pionniers dans les types de prises en charge, notre capacité à nous réinventer et l'ouverture à notre environnement.* » La Maison d'Hestia doit déménager sur le site de la clinique Notre-Dame à Villeurbanne en 2019.

→ REPÈRES

2 974 salariés

dont 2 677 en CDI.
Les effectifs ont légèrement baissé, de - 3%.

2/3 des salariés sont des femmes.

43 ans

âge moyen des salariés de l'Orsac

Jean-Edouard Sécher (*premier plan*) a quitté le bureau de l'Orsac qu'il avait rejoint en 2011, au poste de vice-président du secteur sanitaire et personnes âgées Sud. Il venait alors de clore sa carrière professionnelle au poste de directeur général du Groupe hospitalier mutualiste de Grenoble. Il reste administrateur délégué (*voir ci-contre*).

Les nouveaux visages du conseil d'administration

Les 4 administrateurs dont le mandat arrivait à échéance ont été réélus, et 3 nouvelles administratrices ont rejoint l'Orsac:
- **Dominique Blond**,
- **Christiane Lavanant**,
- **Laurentia Palazzo.**

3 administrateurs ont quitté le CA, pour des raisons de limite d'âge :
- **Daniel Finette**, qui conserve cependant une mission d'appui sur les assurances,
- **Daniel Leclercq,**
- **Maurice Mollard.**

Plusieurs changements sont intervenus dans les délégations d'établissements (situation au 1er octobre 2018):

- **Jean-Edouard Sécher** devient administrateur délégué de Mont-Fleuri aux côtés de Ghislaine Stefani.
- **Dominique Blond** devient administratrice déléguée de la clinique Notre-Dame et d'Hestia.
- Le poste d'administrateur de La Pousterle est momentanément vacant.

Les mouvements dans les directions d'établissements et au secrétariat général depuis un an:

Bienvenue à...

- **Vincent Galaup**, directeur général de l'Orsac (juin 2018),
- **Pierre Raffenot,** chargé de mission au siège de l'Orsac (CDI en juin 2018),
- **Karine Ferraïoli,** assistante de direction au siège de l'Orsac (août 2018),
- **Philippe Mourier,** directeur de l'ATRIR, qui assure la direction de La Pousterle en lien avec Emilie Pingand, nommée directrice adjointe,
- **Claude Carra** reprend la direction de la maison d'enfants la Clef des Champs et des accueils de jour (octobre 2018),
- **Benoît de Sermet,** nouveau directeur de Mont-Fleuri (mars 2018),
- **Pierre Couderc** prend la direction des Passerelles de la Dombes après avoir finalisé sa création (janvier 2018),
- **Frédérique Durand** reprend la direction de l'EHPAD Sévigné (octobre 2018),
- **Gilbert Guy,** directeur de l'Arc-en-ciel, prend la direction des Alaniers de Brou suite au départ de Stéphane Montbobier.

Remerciements à ceux qui sont partis en 2017 ou 2018 :

- **Claude Rolland,** directeur de Mont-Fleuri depuis 2010,
- **Antoinette La Porta,** assistante de direction de l'Orsac depuis 2005,
- **Roseline Thimonier,** cadre administratif et financier depuis 2005.
- **Gilles Girard,** directeur de Sévigné depuis 2004

Un bureau de l'Orsac en partie renouvelé

(de gauche à droite sur les photos ci-contre)

Jean-Claude Michelon, président
Paul Gaudron, trésorier
Jean-Marc Fragnoud, vice-président secteur Adultes handicapés et Insertion et secrétaire de bureau
Michel David, vice-président secteur Jeunes
Dominique Lebrun, vice-président secteur Sanitaire

Claude Torchon, *administrateur en charge du secteur Personnes âgées* (prolongation exceptionnelle de son mandat jusqu'au 31/12, à la demande du bureau et du président).

Echos de l'assemblée générale

« Le CPA a obtenu en décembre 2017 la certification de la Haute Autorité de Santé, après une année à travailler sur les préconisations des autorités sanitaires. »

Jean-Claude Michelon, président et administrateur délégué du CPA

Adeline Dubois présentait l'activité du conseil de vie sociale du CPA (directrice qualité et relations avec les usagers).

« Nous avons actuellement onze jeunes mineurs étrangers isolés à la maison d'enfants. Le traitement administratif de leur situation choque souvent nos travailleurs sociaux ; disons que nous essayons d'en faire de l'indignation constructive. »

Dominique Zorzini, directrice de la MECS Saint-Vincent

« Nous avons commencé à recruter en 2017 des "familles de parrainage" pour des jeunes de la maison d'enfants : elles les accueillent chez eux le week-end, en s'engageant sur la durée. Elles comblent une solitude affective énorme à laquelle les professionnels de nos insitutions ne peuvent complètement répondre. »

Claude Carra, directeur de la MECS Clef des Champs

« Un séminaire en juin a réuni les directeurs et les administrateurs du secteur personnes âgées ainsi que des élus locaux. En conclusion, oui, l'Orsac a le potentiel pour apporter des réponses aux besoins croissants des personnes âgées. Oui, nous devons réfléchir à des solutions nouvelles qui favorisent le domicile et l'accompagnement et qui s'inspirent du logement intermédiaire. »

Claude Torchon, vice-président du secteur personnes âgées (pour l'année 2017)

« Une contrainte s'est muée en innovation. Nous avons transformé une partie de l'activité. Et en nous rapprochant, nous avons atteint une taille critique qui assure la pérennité de la villa et de la maison d'Hestia. »

Céline Bezzaz, responsable des soins de la Clinique Notre-Dame, référente réseaux et partenariats sanitaire et médico-social (*elle fait ici référence à l'ouverture des lits d'accueil médicalisé en remplacement de l'activité de soins de suite*).

« Si nous avons réussi le rapprochement entre le centre de soins de Virieu et le Mas des Champs, comme entre la Clinique Notre-Dame et Hestia, c'est parce que la réorganisation n'a pas été menée à la hache. L'Orsac a su s'appuyer sur ce que les professionnels avaient de meilleur. »

Jean-Edouard Sécher, vice-président du secteur sanitaire (pour l'année 2017)

« Neuf établissements de l'Orsac reçoivent des financements de l'Agence Régionale de Santé. Les budgets sont désormais attribués de façon globale, dans une convention unique établie avec l'ARS. Cela nous oblige à discuter entre établissements et à nous accorder notamment sur l'usage des excédents (1,3 millions d'euros environ pour 2019). Quels projets allons-nous soutenir ? Nous proposition vient de partir à l'ARS. »

Paul Gaudron, nouveau trésorier de l'Orsac

L'année 2017 par secteur

Adultes handicapés et insertion

Une quinzaine d'établissements sont regroupés dans le secteur « AHI » de l'Orsac sous la vice-présidence de Jean-Marc Fragnoud. Il a été renforcé en 2017 par l'ouverture du foyer des Passerelles de la Dombes, créé pour accueillir des adultes souffrant d'épilepsie sévère. Le médico-social est d'ailleurs en plein développement à l'Orsac, avec des projets de foyer d'accueil médicalisé sur le plateau d'Hauteville et de maison d'accueil médicalisé.

L'Orsac a engagé le dialogue avec l'Agence Régionale de Santé pour son deuxième CPOM*. Il concerne une grande partie des établissements du secteur, ainsi que les deux dispositifs ITEP (secteur Jeunes). Le premier CPOM avec le Conseil départemental de l'Ain a également été signé. Les travaux liés à la préparation du dossier puis au dialogue de gestion avec les financeurs sont coordonnés par la direction générale de l'Orsac. Construction, collaboration, transversalité... tout concourt à favoriser la cohérence et la cohésion entre établissements de l'association.

Pour l'insertion par l'activité économique et l'hébergement d'urgence, les financements sont plus tendus. La mutualisation entre établissements et la création de pôles compensent en partie ces difficultés.

** contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens*

Sanitaire

« *Les établissements de soins de suite doivent faire face à deux enjeux : prendre le virage ambulatoire, mutualiser les compétences* », résume le vice-président sortant Jean-Edouard Sécher. Pour l'ambulatoire, pas de doute, l'évolution est en cours comme c'est déjà le cas à Bourg pour Orcet Mangini et à Grasse pour Mont-Fleuri. Mais les bouleversements seront plus profonds, comme l'illustre l'émergence de communautés professionnelles territoriales de santé (mêlant des établissements de soins et des professionnels libéraux, le monde du sanitaire et celui du social).

Quant à la mise en commun des compétences, des réussites furent exemplaires en 2017, telles que le rapprochement du Mas des champs et du centre de soins de Virieu. « *L'hyperspécialisation nous pousse aux mutualisations, de même que la nécessité d'avoir des équipes de soin suffisamment larges pour offrir de bonnes conditions de travail aux professionnels.* »

Comment l'Orsac va-t-il négocier ces évolutions ? Jean-Edouard Sécher confie à son successeur à la vice-présidence le soin de piloter ces mutations en combinant le sens de l'intérêt général et les valeurs de l'Orsac. Autrement dit, assurer la pérennité économique des établissements tout en imaginant des organisations innovantes (c'est le sens de la nouvelle organisation en pôles de compétences). « *Nos valeurs associatives nous portent aussi à le faire en protégeant les emplois et en permettant des évolutions professionnelles.* »

● **Dominique Lebrun a rejoint le bureau de l'Orsac au poste de vice-présidente du secteur sanitaire. « Parmi les défis qui nous attendent, celui de la difficulté à recruter du personnel médical et soignant n'est pas des moindres. Tous les établissements sanitaires sont concernés. Nous devrons trouver, avec les autres associations, les moyens de renforcer notre attractivité. » En tant que présidente de l'URIOPSS Auvergne Rhône-Alpes (union des structures sanitaires et sociales privées non commerciales), D.Lebrun a pour cela de solides cartes en main.**

Jeunes

Pour le vice-président Michel David, trois choses ont marqué la vie des établissements pour enfants et jeunes en 2017 : d'abord l'augmentation des besoins en matière de protection de l'enfance. Les violences conjugales sont un des facteurs de placement pour 80% des enfants accueillis à la MECS la Clef des Champs.

M. David souligne également une violence sous-jacente de plus en plus évidente dans les lieux de vie, avec des enfants hyper-réactifs et difficiles à canaliser. Les fugues sont en augmentation.

Phénomène plus récent mais qui marque les maisons d'enfants : l'arrivée des mineurs étrangers non accompagnés. Leur situation et leurs besoins d'accompagnement exigent des professionnels des adaptations et du temps supplémentaire.

« *En même temps, l'amélioration constante du savoir-faire des professionnels et les efforts de recherche et d'innovation compensent ce durcissement des situations. Les établissements évoluent vers un fonctionnement en dispositif, plus collectif, avec des propositions plus diversifiés et plus souples qui répondent mieux aux besoins des jeunes et des familles. Nous ne sommes pas figés ! Mais nous avons besoin de plus d'approches communes.* »

Personnes âgées

Avec aujourd'hui quatre établissements, ce secteur s'est constitué à l'Orsac sur des opportunités. « *Il est temps d'avoir une stratégie* », plaide Claude Torchon. Un séminaire tenu en juin 2018 a permis d'avancer. La stratégie de l'Orsac se construira sur le constat du vieillissement de la population et d'une obligation d'évoluer dans l'accueil des personnes âgées. « *Gardons aussi de vue que cette question ne relève pas exclusivement des EHPAD. C'est aussi une réalité pour les foyers hébergeant des personnes handicapées.* »

Tous les établissements sont d'ores et déjà dans une démarche de projet : le Clos Chevalier travaille à une diversification de son activité (développement du lien avec le domicile, accueil de jour, places temporaires…).

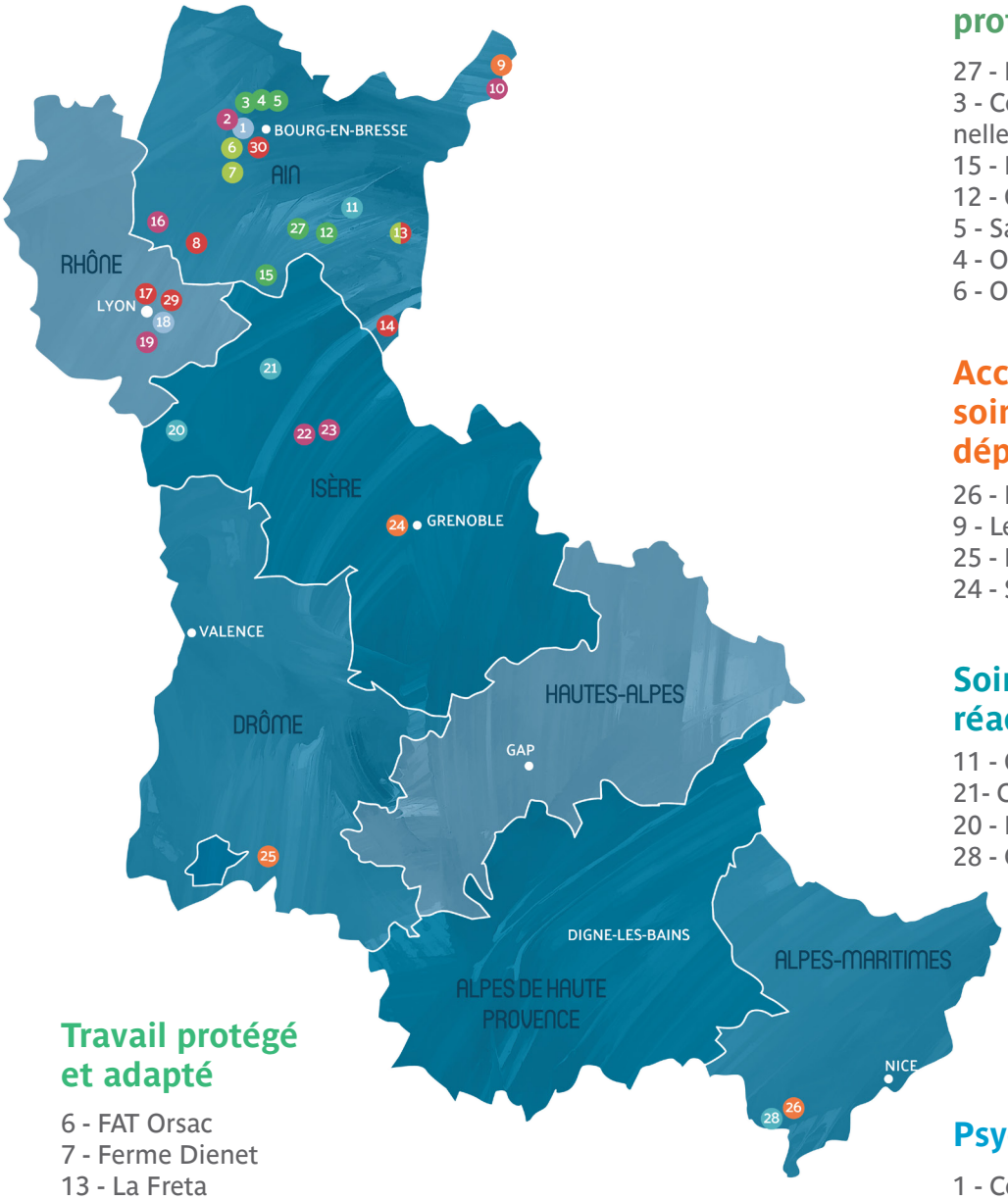
Sévigné, 41 résidents, va déménager dans le centre de Gières d'ici 2020, l'Orsac ayant remporté un appel à projet lui permettant de construire un EHPAD de 89 lits. Le projet est travaillé en étroite collaboration avec l'ARS et le Conseil départemental de l'Isère, nos financeurs, ainsi qu'avec la mairie de Gières.

La Pousterle est associé à un projet plus large devant aboutir à une transformation et à une diversification (logements intermédiaires, résidence autonomie, logements collaboratifs…). Il est mené avec l'association ATRIR de Nyons, qui assure la direction de la Pousterle depuis avril 2018, dans le cadre d'un mandat de gestion.

L'EHPAD l'Air du temps est toujours en réflexion sur son évolution, en lien avec le grand nombre de chambres à deux lits.

5 DÉPARTEMENTS ET UNE TRENTAINE D'IMPLANTATIONS

Pour retrouver une brève consacrée à l'année 2017 de chaque établissement, rendez-vous sur le site internet de l'Orsac, rubrique "Actualités".



Insertion sociale et professionnelle

27 - La Cressonnière du Bugey
3 - Centre de rééducation professionnelle Orsac
15 - Envol
12 - Orsac hébergement et insertion
5 - Samsah du CRLC 01
4 - Orsac insertion
6 - Orsac CAVA

Accueil, hébergement et soins des personnes âgées dépendantes

26 - L'Air du temps Mont-Fleuri
9 - Le Clos Chevalier
25 - La Pousterle
24 - Sévigné

Soins de suite et de réadaptation

11 - Orcet Mangini
21- Centre de soins de Virieu
20 - Le Mas des Champs
28 - Clinique Mont-Fleuri

à Lyon

Direction générale

Psychiatrie

1 - Centre psychothérapique de l'Ain
18 - Clinique Notre-Dame

Travail protégé et adapté

6 - FAT Orsac
7 - Ferme Dienet
13 - La Freta
15 - Envol transition

Education spéciale et protection de l'enfance

2 - Dispositif ITEP Les Alaniers de Brou
16 - Dispositif ITEP L'Arc-en-ciel
10 - MECS Les Marmousets
19 - MECS Saint-Vincent
22 - MECS La Clef des champs et Accueils de jour
23 - Service d'accompagnement à domicile

Accueil, hégergement et soins d'adultes en situation de handicap

14 - Les Foyers de Roche Fleurie
13 - La Freta
29 - Villa d'Hestia
17 - Maison d'Hestia
8 - Les Passerelles de la Dombes
30 - Service d'accompagnement à la vie sociale et au logement

orsac.fr

Orsac – **La lettre de l'Organisation pour la santé et l'accueil** – 51, rue de la Bourse – 69002 Lyon – tél. 04 72 56 73 00 – fax 04 72 56 73 09 – mail : orsacsiege@orsac.fr
www.orsac.fr – Directeur de la publication : Jean-Claude Michelon – Création graphique : scop Crescend'O – Rédaction / mise en page : Agnès Bureau - © Corinne Bertrand