



# FONDATION MASSÉ-TRÉVIDY

La Fondation de tous les âges  
au service des habitants et  
des territoires



## Projet Fondation 2023/2027

Les valeurs de la Fondation  
Les orientations stratégiques  
Les actions à mener



## La perspective pour ce projet de la Fondation Massé-Trévidy

---

Ce nouveau projet de la Fondation Massé-Trévidy marque nos ambitions renouvelées pour répondre aux besoins des habitants et des usagers sur nos territoires d'intervention, tous en Finistère à ce jour.

Ce texte a été préparé de manière participative et collaborative. À chaque étape de son élaboration, la Fondation a eu le souci d'associer toutes les parties prenantes au projet en conformité avec son état d'esprit et sa manière de voir l'accompagnement social et médico-social. Usagers, bénévoles, salariés, administrateurs, partenaires, collectivités et élus de la République ont été associés aux réflexions engagées.

---

**D**ans une société en transition, en évolution, une boussole est nécessaire. Cette boussole, c'est ce projet qui dit nos valeurs, nos orientations et nos engagements.

Nos valeurs tout d'abord parce que dans un monde de défis à relever, il nous faut les affirmer et les porter. Choix a été fait par le Conseil d'administration de retenir cinq de ces valeurs parce que ce sont elles qui nous animent, nous, parties prenantes au projet.

Des orientations stratégiques viennent en déclinaison de ces valeurs.

Nous avons aussi souhaité faire place à l'identification d'actions et de leviers possibles pour mettre en œuvre concrètement ce projet.

Ces valeurs, orientations et actions font écho aux notions de besoins, de territoires, de transversalité, de coopération et d'innovation. Les besoins des habitants sur les territoires évoluent et ils continueront à le faire, s'adapter et proposer apparaît comme une exigence.

Le vieillissement de la population du Finistère va croissant, les situations de précarité sont plus diverses et les perspectives pour la jeunesse évoluent avec des mutations sociétales fortes. Il est patent que bâtir ce projet en 2022 constitue une opportunité tant les années 2020 et 2021 ont donné un jour nouveau à de nombreux enjeux.

La Fondation Massé-Trévidy entend contribuer aux évolutions de la société et prendre part aux réponses de demain. Ces objectifs figuraient déjà dans les intentions de nos fondateurs.

Ce projet est aussi l'occasion de concrétiser les possibilités des nouveaux statuts de la Fondation approuvés par le Conseil d'État en avril 2021. Ceux-ci permettent de nouveaux modes de coopération au premier rang desquels l'Abritat. Indépendamment de celui-ci, la Fondation est soucieuse de coopérer avec les partenaires de tous les territoires. Tout au long de ce projet dont vous débutez la lecture la coopération et la transversalité transparaissent.

## Sommaire

Deux siècles d'histoire	5
Historique	6
Nos présences sur les territoires	8
Notre projet, notre ambition	10
Les données chiffrées	11
<b>Première partie</b>	
Nos valeurs	12
<b>Seconde partie</b>	
Nos valeurs traduites en orientations stratégiques	14
<b>1. Orientation 1</b>	
<b>Accompagner les usagers et les habitants dans leurs projets et parcours</b>	16
<b>Action 1</b> : Placer au cœur de nos actions le projet de la personne accompagnée	16
<b>Action 2</b> : Permettre la construction de parcours pour les habitants de nos territoires	17
<b>Action 3</b> : Investir le sujet du logement et de l'habitat de manière plus marquée	17
<b>Action 4</b> : Renforcer notre approche de l'amélioration continue de la qualité	18
<b>2. Orientation 2</b>	
<b>S'engager dans un monde en transition</b>	19
<b>Action 1</b> : Renforcer notre stratégie en faveur des ressources humaines	19
<b>Action 2</b> : Percevoir les évolutions numériques comme une opportunité pour nos actions	20
<b>Action 3</b> : Constituer un socle commun en faveur d'un développement durable intégré	20
<b>Action 4</b> : Favoriser l'engagement des bénévoles au sein des établissements de la Fondation	21

<b>3. Orientation 3 :</b>	
<b>Coopérer avec nos partenaires au sein des territoires</b>	22
<b>Action 1</b> : Faire de notre statut de Fondation abritante une ressource pour les territoires	22
<b>Action 2</b> : Poursuivre le développement de nos partenariats et de nos coopérations	23
<b>Action 3</b> : Innover et expérimenter	23
<b>4. Orientation 4 :</b>	
<b>Rechercher la transversalité et faire connaître la diversité des actions de la Fondation</b>	24
<b>Action 1</b> : Inventer des espaces de rencontres à l'échelle des territoires afin de mêler les compétences et susciter des approches transversales	24
<b>Action 2</b> : Développer notre communication	24
<b>Action 3</b> : Rechercher pour chaque projet la transversalité des approches	25
<b>5. Orientation 5 :</b>	
<b>Associer les parties prenantes à la gouvernance</b>	26
<b>Action 1</b> : Préserver notre mode de gouvernance efficace	26
<b>Action 2</b> : Communiquer autour de la gouvernance de la Fondation	27
<b>Action 3</b> : Penser un équilibre dans la gouvernance des futures entités abritées	27
<b>Action 4</b> : Bâtir une stratégie de plaidoyer	27
<b>Notre organigramme</b>	28
<b>La charte fondatrice</b>	30

# Deux siècles d'histoire

Notre statut de fondation fait de nous les héritiers de nos fondateurs sur le plan matériel et sur le plan moral. Nous sommes, en ce sens, un chaînon d'une longue lignée. Je vais rappeler ici quelques points d'histoire qui me semblent essentiels.

Tout commence en 1821.

Cette année-là, à la demande de l'abbé Langrez, prêtre à Quimper, quelques paroissiennes décident d'accueillir deux petites filles vivant dans la rue.

En 1823, Marguerite Le Maître prend en charge un petit groupe d'orphelines dans un appartement prêté à cet effet.

En 1836, le nombre des « accueillantes » est assez important pour leur permettre de se constituer en congrégation religieuse, la Congrégation de l'adoration perpétuelle du Saint-Sacrement.

Cette activité n'a pu naître et se développer que grâce à la générosité de donateurs.

Quelques décennies plus tard, en 1884, Alexandre Massé et son épouse Julie Petit-Cuénot décident de créer à Quimper un orphelinat pour garçons auquel s'ajoute, en 1901, un centre de formation agricole à Kerbernez en Plomelin.

En 1906, la Fondation créée sur leurs biens propres est reconnue d'utilité publique.

Depuis ces débuts lointains, les temps ont bien changé.

Nos fondateurs ont agi au nom de la Charité.

Par la suite, l'État a peu à peu mis en place des structures et des réglementations pour organiser la Solidarité à laquelle nous contribuons.

Tout se retrouve d'ailleurs dans ce que la République appelle dans sa devise la Fraternité.

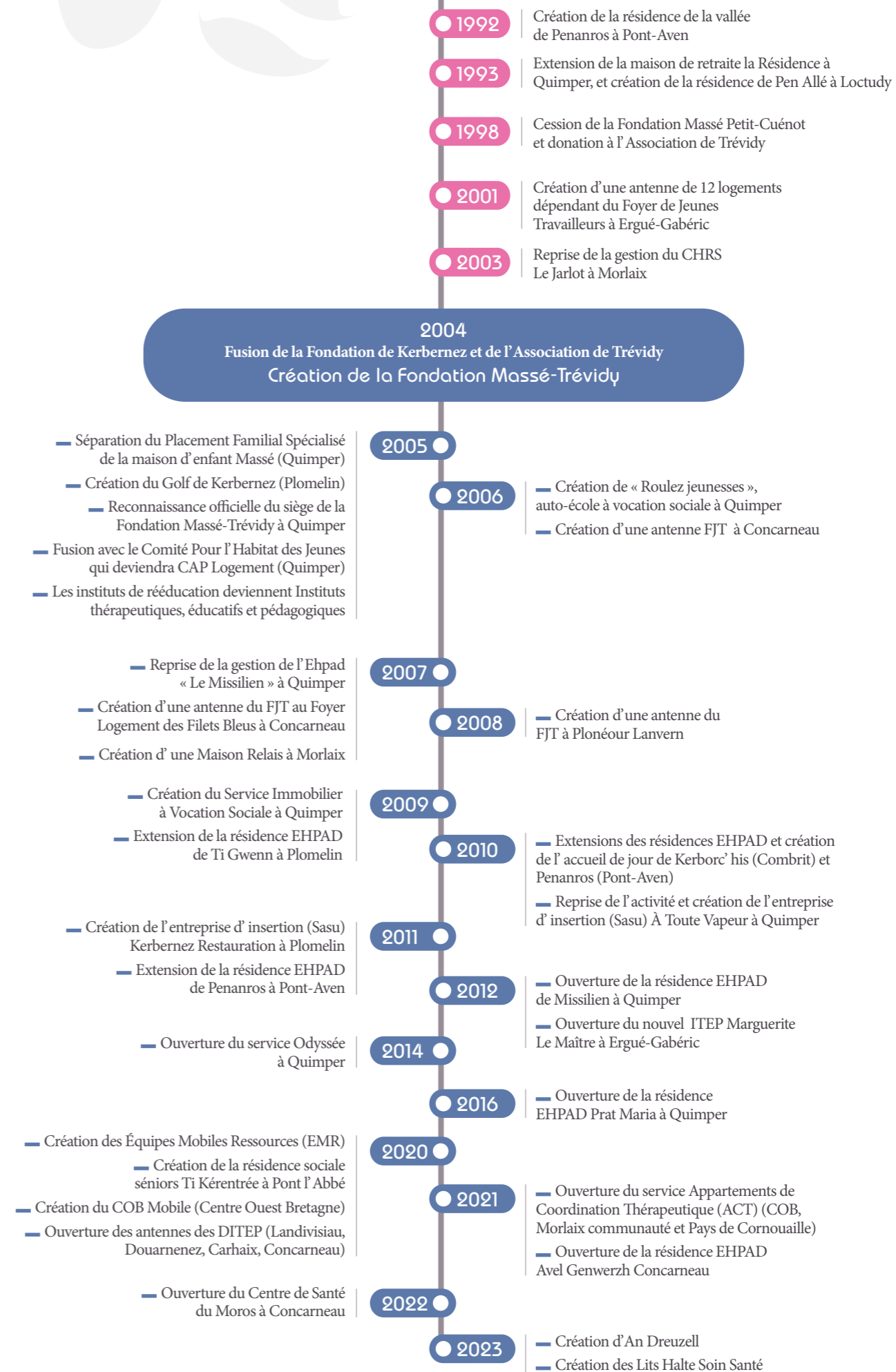
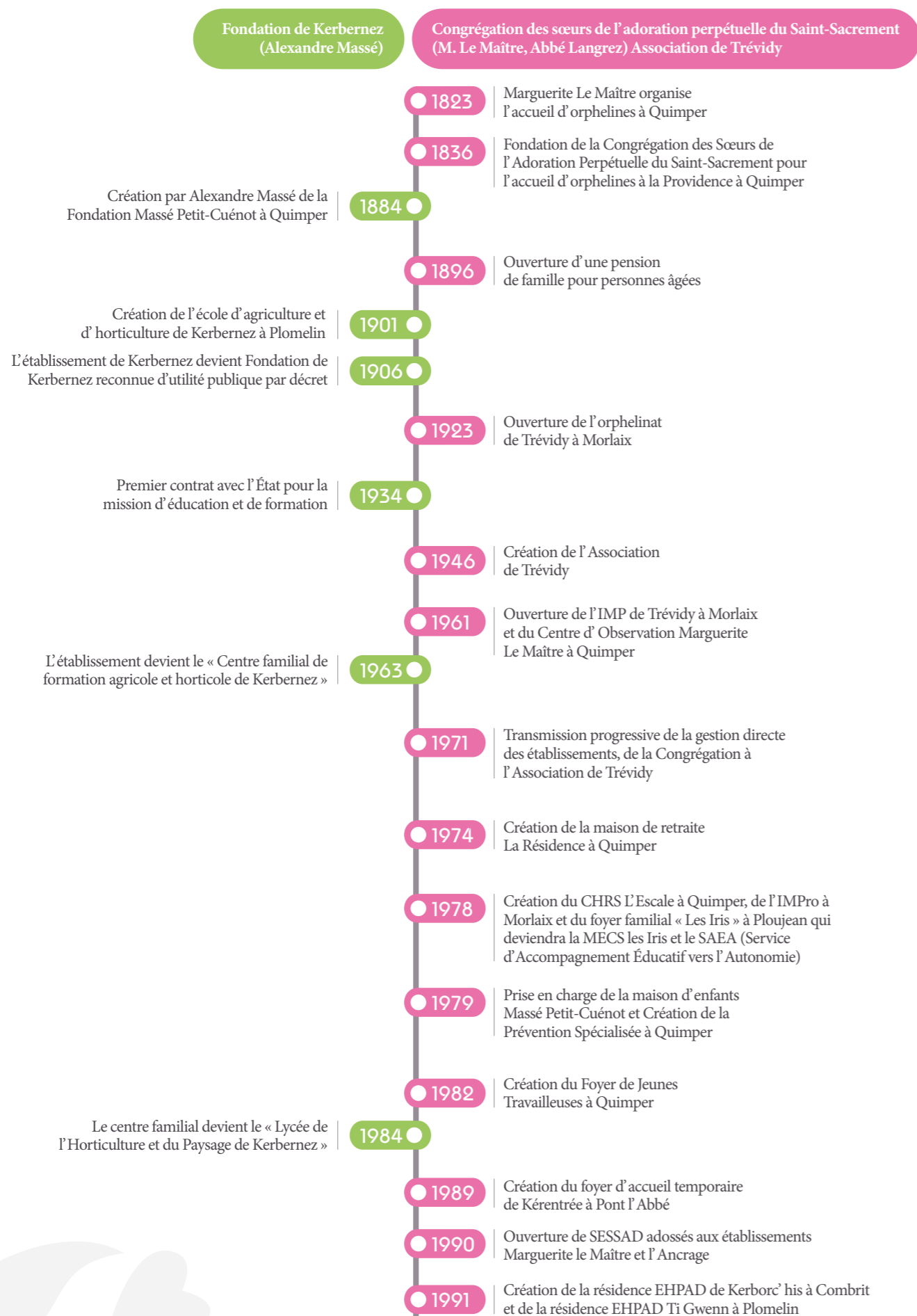
Deux siècles après les premiers accueils, il nous appartient aujourd'hui de décliner, pour notre époque et dans notre monde, l'héritage dont nous sommes porteurs. Comme à l'origine, nous constatons des besoins auxquels nous nous efforçons de répondre avec nos compétences, nos ambitions et les moyens que nous attribue la puissance publique et ceux que nous pouvons trouver par nous-mêmes.

Ce projet 2023-2027 est un nouveau défi que la Fondation se lance à elle-même au service des habitants de nos territoires.

**Hervé JACQ,**

**Président de la Fondation**

# Historique



# Nos présences sur le territoire

## Légende

- ♥ Personnes âgées, handicapées
- ♥ Enfance et Famille
- ♥ Formation Insertion



# Notre projet, notre ambition

## Pourquoi rédiger un projet ?

Chaque institution fait des choix, donne des orientations, prend des décisions et se fixe des objectifs avec les valeurs qu'elle porte. Ce faisant, elle dessine les contours d'un projet auquel il est essentiel de donner corps, c'est l'objet du présent document.

L'une des forces de notre secteur social, médico-social et sanitaire réside dans la volonté de faire ensemble. Notre projet traduit cette volonté partagée d'agir et de se retrouver dans un espace commun de

pensée. C'est dans cet esprit que ce projet est né.

Il met en exergue nos valeurs, les orientations stratégiques qui découlent de celles-ci mais aussi les actions que nous voulons mettre en œuvre ou les leviers que nous souhaitons activer pour atteindre nos objectifs.

Les établissements, les services et les directions reprendront ces éléments au sein de leurs propres projets dans une démarche au plus proche des réalités des usagers, habitants, bénévoles, partenaires et professionnels.

# Les données chiffrées

Masse salariale  
(données bilan social au 31/12/2022)

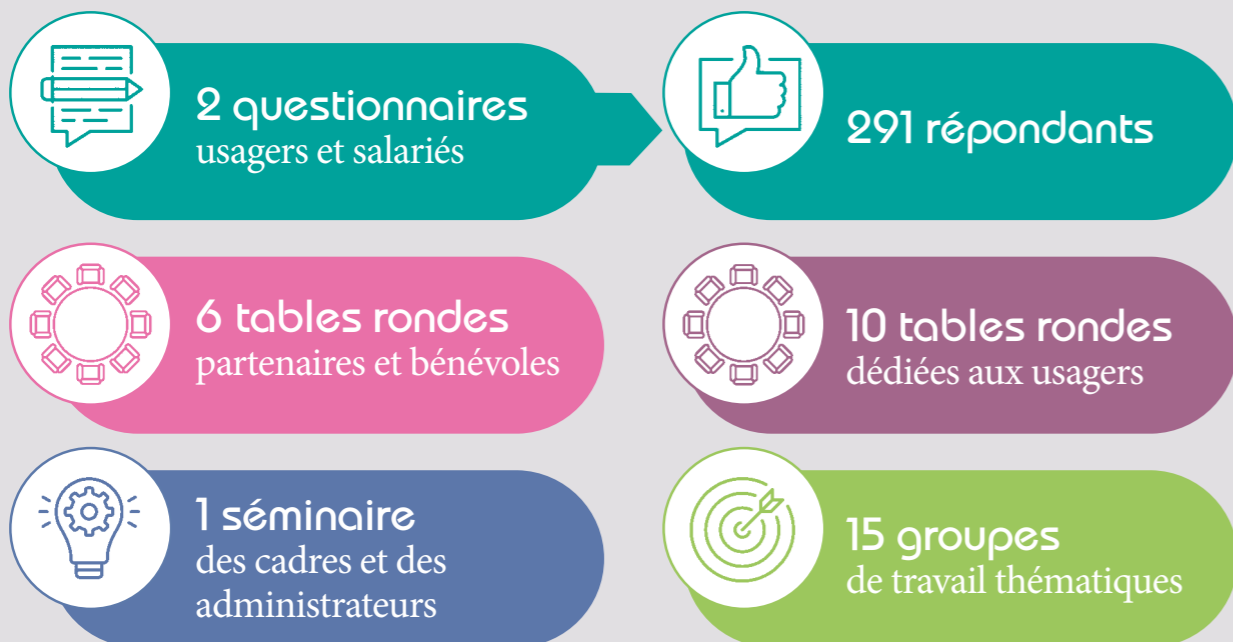


Budget

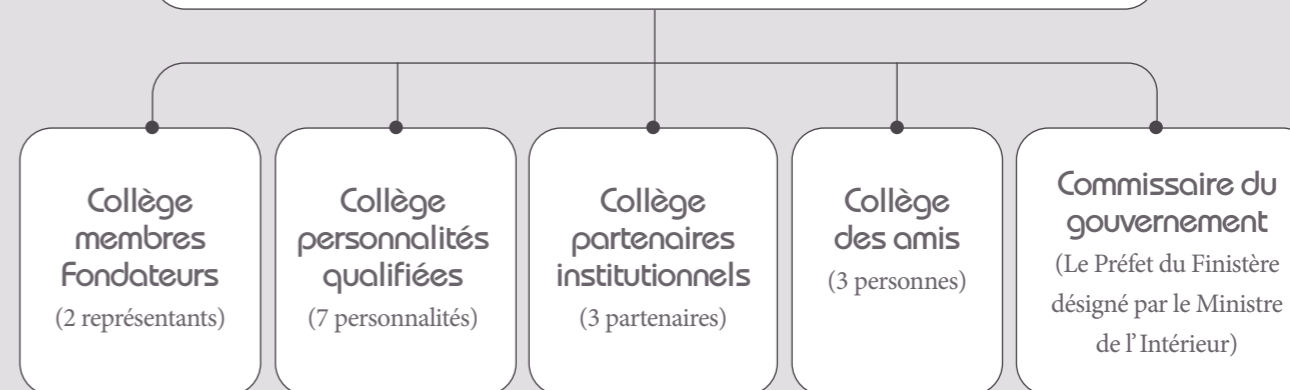


Conseil d'administration

## Comment avons-nous construit ensemble ce projet ?



15 administrateurs répartis en 4 collèges et un commissaire du gouvernement



Les 30 sites de la Fondation sont répartis sur 10 territoires ou intercommunalités sur les 21 que compte le Finistère.

Première partie

## Nos valeurs

La Fondation revendique son projet humaniste qui repose sur la primauté de la personne et sur l'accompagnement des enfants, jeunes adultes, familles et personnes âgées au cœur de la société. Il nous est apparu comme légitime et logique, en tant que Conseil d'administration de la Fondation Massé-Trévidy, de mettre en avant les valeurs identifiées par les usagers de la Fondation pour nous définir. Celles-ci sont l'écoute et l'accueil. Elles font écho aux buts présents dans nos statuts.



### L'écoute

L'écoute est au fondement des métiers de l'humain et tient également place aux débuts de nos deux histoires fondatrices, celle d'Alexandre Massé et celle de la Congrégation de l'Adoration.

Elle constitue à la fois l'un de nos buts et l'une de nos missions. Elle est à placer en lien étroit avec le fait d'entendre, de comprendre les usagers et les habitants de nos territoires.

Elle est la notion qui revient avec le plus de force par la voix ou par la plume des personnes accompagnées pour qualifier la Fondation. Il nous est important d'aller de l'écoute à la compréhension.

### L'accueil

L'accueil est une partie intégrante du parcours de nos usagers dans le but de garantir la qualité de notre accompagnement dès le premier contact. La gentillesse est une valeur identifiée par les usagers de la Fondation. Celle-ci nous guide dans l'accueil que nous proposons. Au-delà du rôle d'information et d'écoute, l'accueil a une vocation transversale dans la vie de nos établissements, dans ce qu'il permet de créer du lien social, en favorisant les échanges, en incarnant et transmettant les valeurs d'écoute, de respect et d'ouverture à l'autre.

### Le respect des personnes et de leur dignité

Le projet de la Fondation est humaniste. Respecter la personne en ce qu'elle est, libre dans ses souhaits, volontés et projets nous paraît fondamental. Au cœur du projet de la Fondation se situe donc la personne quel que soit son statut, son origine, son histoire et ses difficultés. La dignité se traduit par le respect de la liberté de pensée, de conscience, de religion, d'opinion et d'expression. Notre approche répond à une éthique de veille attentive, de bienveillance qui prend corps dans la volonté de mener des actions solidaires en faveur des usagers.

### La solidarité

La solidarité témoigne d'une volonté de s'engager pour l'autre et avec l'autre. Elle est créatrice de liens entre les personnes dans une démarche d'aide, d'appui et de faire ensemble. La Fondation a fait le choix, au cœur de ses projets antérieurs, de consacrer une importance particulière aux « parties prenantes ». Ces parties prenantes, ce sont toutes les personnes qui participent de la vie de la Fondation en tant qu'usagers, salariés, bénévoles, partenaires ou Amis de la Fondation. La solidarité vit au travers de ces liens institués.

### La coopération

La coopération repose sur le fait d'avancer conjointement avec une perspective commune dans une approche de réciprocité, c'est agir ensemble. Le partage des analyses et des solutions pour progresser nous apparaît comme essentiel à nos approches sociales et solidaires. La coopération s'exprime de diverses façons et appelle de la transversalité interne mais aussi un lien équilibré avec les acteurs des territoires dans une logique d'action en réseaux.

Seconde partie

# Nos valeurs traduites en orientations stratégiques

La Fondation est un acteur social engagé. Les besoins sur les territoires croissent, y répondre, c'est s'engager. Ce projet, après avoir mis en avant nos valeurs, s'attache dans cette partie dédiée aux orientations à saisir les enjeux de notre temps et à la manière d'y répondre.

### Quels sont les enjeux ?

L'adaptation des réponses aux besoins des publics que nous accompagnons, et que nous aurons à accompagner dans le futur, fait figure de premier enjeu. En corollaire, le développement du pouvoir d'agir constitue une priorité. En effet, nous allons répondre aux besoins d'habitants au sein des territoires dans le cadre de parcours.

L'engagement des nouvelles générations au cœur du travail social et médico-social est un aspect essentiel pour le futur.

Les enjeux sont également sociétaux au nombre desquels nous pouvons souligner la question environnementale et énergétique, la transition numérique et le soutien aux bénévoles.

### Comment nous entendons y répondre et par quels moyens ?

La Fondation participe de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine. Notre projet s'en réclame car nous y voyons une utilité collective et sociale. Nous le portons et le réalisons au service du plus grand nombre.

Il s'agit pour la Fondation d'accompagner des personnes avec l'engagement de professionnels et de bénévoles au titre d'actions transversales et partagées en s'appuyant sur une gouvernance claire et lisible. C'est ce que nos cinq orientations stratégiques traduisent.







## Orientation 1 : Accompagner les usagers et les habitants dans leurs projets et parcours

La Fondation Massé-Trévidy, par ses origines et ses buts, accompagne les personnes confrontées à des difficultés ou à des parcours de vie heurtés. C'est bien ce terme d'accompagnement que nous souhaitons mettre en valeur pour notre première orientation stratégique, la raison de notre existence et de notre fondement. Nos valeurs amènent à proposer des actions en lien avec les notions de choix, d'éthique et de participation. La Fondation reconnaît ses fondements humanistes chrétiens et développe ses actions selon les principes de laïcité : garantie de la liberté de conscience, de pensée et de religion.

### Action 1

#### Placer au cœur de nos actions le projet de la personne accompagnée

La personnalisation des projets revêt une importance première quand bien même les espaces collectifs sont essentiels au sein de nos établissements et services. Notre mission relève de l'accompagnement de la personne avec ses attentes, ses souhaits et ses compétences. Il nous faut permettre le pouvoir d'agir.

♥ **LEVIER 1 : Contribuer au pouvoir d'agir des usagers et habitants.**

Qu'il s'agisse de permettre ou de susciter le *pouvoir d'agir*, l'essentiel est

de garantir les possibilités d'action des personnes. C'est un axe fort du projet de la Fondation. Nous avons la responsabilité de ne pas tracer un parcours entier de manière linéaire mais d'ouvrir le champ des possibles. Les trajectoires de vie doivent reposer sur les aspirations et souhaits des personnes accompagnées.

♥ **LEVIER 2 : Renforcer nos pratiques et nos outils aboutissant à la co-construction de projets personnalisés.**

La personne accompagnée est reconnue en ses compétences et capacités. La construction avec l'utilisateur ou l'habitant d'un projet doit avoir une place centrale dans les accompagnements ou prises en soins. Cela relève tant de la philosophie de l'action de la Fondation que des

attentes des personnes accompagnées, elles sont prises en compte en leurs singularités. Si notre démarche se situe amplement dans cet esprit, nous devons nous assurer de la rédaction formelle, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet personnalisé ou du projet de vie.

♥ **LEVIER 3 : Proposer des modes de participation adaptés.**

La loi du 2 janvier 2002 est venue inscrire des outils essentiels dans le code de l'action sociale et des familles. Au-delà du projet personnalisé, le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, le contrat de séjour ou de parcours, le document individuel et la sollicitation d'une personne qualifiée permettent de garantir une information ou des ressources.

Les conseils de la vie sociale (CVS) garantissent la participation des usagers, de leurs proches et des salariés. Il nous faut savoir adapter les modes de participation aux publics au travers de groupes d'expression par exemple. Nous devons aussi

proposer des espaces de discussion et de débat allant au-delà de ce cadre institué, qu'ils soient permanents ou éphémères.

### Action 2

#### Permettre la construction de parcours pour les habitants de nos territoires

♥ **LEVIER 1 : Adapter nos modes d'accompagnement afin de proposer des possibilités de parcours étendus.**

La Fondation a construit des projets d'établissements et de services, elle sait aussi les adapter. L'environnement évolue, les publics changent, les besoins varient. Nous nous devons d'offrir de nouvelles perspectives. Les accompagnements doivent s'adapter aux territoires de vie des personnes accompagnées comme à leur domicile. Le concept de parcours s'allie à celui de projet, notre vision le prend en compte.

♥ **LEVIER 2 : Participer aux actions et aux solutions en faveur d'une société plus inclusive.**

« Aller vers », « Logement d'abord », « Virage domiciliaire », « Diversification des modes d'accompagnements », « Mise en dispositif », chacun de ces concepts traduit une tendance et des possibilités. Ce qui importe à la Fondation, c'est le sens que revêtent ces tendances ou ces évolutions. Dans cette direction, chacun des projets portés par la Fondation intègre cette recherche de société plus inclusive, une société qui prend en compte la personne dans son environnement et avec ses aspirations.

### Action 3

#### Investir le sujet du logement et de l'habitat de manière plus marquée

♥ **LEVIER 1 : Expérimenter et innover pour satisfaire des besoins non couverts sur les territoires.**





La Fondation mène des actions spécifiques ou en expérimente. La question de l'habitat et du logement revêt une importance nouvelle en Finistère. Cela nous a amené à proposer des accompagnements variés ou à faire évoluer notre patrimoine pour répondre à des attentes nouvelles. Ce projet porte le besoin d'amplifier ce mouvement porté par plusieurs initiatives déjà en œuvre.

♥ **LEVIER 2 : Modifier notre politique patrimoniale afin d'en faire un levier en faveur des publics accompagnés.**

Nos projets nécessitent des espaces spécifiques, un patrimoine immobilier. La Fondation renforcera ses initiatives afin de permettre un accès plus aisé au patrimoine nécessaire au service des personnes accompagnées.

♥ **LEVIER 3 : Relever le défi de faire évoluer l'approche du logement.**

Les analyses des besoins sociaux montrent les dynamiques à l'œuvre au sein des territoires finistériens. La construction ne peut être une solution unique, il faut agir pour faire cohabiter, pour créer de nouvelles formes de liens ou de solida-

rité. Il nous faut faire vivre les solidarités par le logement et l'habitat en Finistère en permettant l'habitat intergénérationnel, l'habitat inclusif, l'habitat partagé et le simple partage de logement entre publics y trouvant un intérêt croisé.

## Action 4

**Renforcer notre approche de l'amélioration continue de la qualité**

♥ **LEVIER 1 : Établir de nouvelles références communes suite à l'évolution du référentiel appliqué aux établissements sociaux et médico-sociaux.**

Un nouveau référentiel édicté par la Haute Autorité de Santé est désormais applicable, il vaudra pour la durée totale du projet. La notion de qualité transcende largement cette approche inscrite au sein d'un référentiel, la qualité c'est aller vers l'autre dans le but de bien agir. Les directions mènent leurs actions en matière de qualité. Une communication précise auprès des parties prenantes sera mise en œuvre.

♥ **LEVIER 2 : Conserver une démarche transversale autour de la qualité.**

Le Comité de pilotage de l'évaluation de la qualité (COPILEVAQ) sera maintenu comme garant d'une approche transversale du sujet sous l'autorité de la présidence de la Fondation. En effet, les références nouvelles précitées appellent réflexion collégiale. Le présent projet est évalué dans ce cadre.

♥ **LEVIER 3 : Poursuivre nos réflexions éthiques au sein d'espaces renouvelés.**

La Fondation souhaite faire vivre une culture éthique et mener des réflexions afin d'adapter ses actions. Ces démarches s'inspirent des valeurs promues au cœur de ce projet et viennent garantir le respect des personnes, leur écoute et l'aide que nous leur apportons. Des espaces éthiques sont constitués, au plus proche des réalités de vie des publics accompagnés.



## Orientation 2 : S'engager dans un monde en transition

L'engagement en faveur d'autrui et de l'utilité publique est multiforme. Il ne peut être réduit à une action ou à un domaine. La Fondation fait le choix de mettre en avant quatre champs à investir afin de contribuer au bon accompagnement des usagers et des habitants.

### Action 1

**Renforcer notre stratégie en faveur des ressources humaines**

La récente crise sanitaire a entraîné une modification des repères sociétaux et donc des difficultés de recrutement de salariés et de stabilisation de nos équipes. La Fondation lance de nouvelles actions et initiatives en faveur de l'attractivité et de la fidélisation des professionnels. La qualité de notre accueil, de nos propositions et de notre soutien aux salariés amène à un attachement à nos missions et notre institution.

♥ **LEVIER 1 : Lancer un plan en faveur de la qualité de vie au travail.**

La recherche de la qualité de vie au travail traduit le souci partagé de bien-être. Les métiers de l'ac-

tion sociale et médico-sociale sont particulièrement exposés à certains risques. Ce plan sera mis en lien avec les documents relatifs à la gestion des risques professionnels.

♥ **LEVIER 2 : Proposer un parcours et des formations aux salariés au travers d'une vision prévisionnelle de l'engagement professionnel.**

Le parcours professionnel du salarié constitue une responsabilité de l'employeur et une préoccupation conjointe avec lui. Une évolution dans la carrière, une formation de qualité, un équilibre professionnel et personnel forment autant d'aspects qui contribuent au juste accompagnement des usagers.

Il est indispensable de nous doter d'outils d'informations adaptés à cet enjeu et d'inscrire le parcours des salariés dans le cadre du dialogue social.

### ♥ LEVIER 3 :

#### Débattre des perspectives principales du dialogue social.

La Fondation a la conviction que le dialogue social local est fondamental au bon fonctionnement de l'institution et des établissements, services ou dispositifs qui la composent. Un nouvel accord relatif au Conseil Social et Économique entrera en vigueur de manière concomitante à ce projet. En corollaire, la Fondation renouvellera sur la durée de son projet son accord autour de l'égalité entre les femmes et les hommes et mettra en valeur ses réussites et ses actions actuelles dans ce domaine.

## Action 2

### Percevoir les évolutions numériques comme une opportunité pour nos actions.

#### ♥ LEVIER 1 : Intégrer dans nos projets la volonté de lutter contre la fracture numérique.

Le développement des outils numériques constitue une réelle opportunité mais peut aussi être facteur d'exclusion. Nous devons soutenir les publics les plus éloignés des usages ou des démarches à mener dans la vie quotidienne. Chaque projet intégrera cette approche du numérique dans sa réflexion.

#### ♥ LEVIER 2 : Capitaliser sur notre expérience du dossier informatisé de l'utilisateur pour en généraliser l'usage.

Le projet individualisé génère un socle permettant de valoriser les compétences de la personne accompagnée et de visualiser les objectifs définis avec elle. L'objectif est de généraliser l'usage de ce dossier informatisé. La Fondation s'est dotée d'une compétence en matière de règlement général de protection des données.

#### ♥ LEVIER 3 : Innover dans l'approche des outils numériques.

La stratégie numérique de la Fondation préexiste à ce projet. Le développement des technologies pour l'accompagnement et le soin des usagers a débuté. Il est nécessaire de poursuivre notre appropriation des outils robotiques, des matériaux et des supports connectés qui viennent à l'appui des professionnels dans leurs pratiques.

## Action 3

### Constituer un socle commun en faveur d'un développement durable intégré

#### ♥ LEVIER 1 : Approcher le développement durable en mettant en avant l'humain.

Nos projets abordent les valeurs sociale, environnementale et humaine. Le développement durable induit une harmonie entre l'être humain et son environnement. Chaque projet prend en compte une réflexion sur l'énergie associée, le caractère durable de l'achat et l'impact environnemental.

La Fondation poursuivra ses démarches en faveur de l'accessibilité en tous ses aspects et en faveur de toutes les parties prenantes.

Nous mettrons en exergue les bonnes pratiques existantes afin de les généraliser ou les développer si cela est possible.

#### ♥ LEVIER 2 : Saisir les opportunités pour adapter nos pratiques en faveur du développement durable.

Au sein de la Fondation, le sujet du développement durable sera abordé dans les rencontres territoriales avec régularité. Une commission développement durable est créée.

Conjointement avec des acteurs finistériens, nous avons créé un poste de conseiller en transition écologique et énergétique.

Il nous permettra de disposer d'une analyse et d'actions sur le bâti et les consommations.

#### ♥ LEVIER 3 : Réviser notre politique d'achat mutualisé à l'aune des enjeux écologiques et énergétiques.

Un des facteurs majeurs d'avancée sur le plan environnemental réside dans notre capacité à acheter différemment. Sensibiliser les acteurs de l'achat responsable au sein de la Fondation apparaît comme une opportunité forte d'évolution.

Dans une perspective de mise en œuvre concrète de ces actions une direction de la transition numérique et de l'achat durable mutualisé succèdera à la direction ressources matérielles.

## Action 4

### Favoriser l'engagement des bénévoles au sein des établissements de la Fondation

#### ♥ LEVIER 1 : Travailler autour de la complémentarité des professionnels et bénévoles.

Des chartes du bénévolat existent, il est important de penser à leur refonte afin d'appréhender à nouveau l'intervention équilibrée des professionnels et des bénévoles.

#### ♥ LEVIER 2 : Créer un événement fédérateur destiné au meilleur accueil des bénévoles au sein de la Fondation.

Réunir régulièrement les bénévoles intervenant auprès des usagers constitue un objectif de ce projet.

Un événement annuel sera organisé. La Fondation doit encourager le bénévolat parce que l'engagement et la présence des bénévoles au sein des établissements contribuent à vivre ensemble et amène une richesse d'actions, d'échanges et de liens.

#### ♥ LEVIER 3 : Communiquer dans les territoires quant aux possibilités de bénévolat.

Une communication locale est souvent plus profitable que d'autres formes d'action. Les directions mèneront une démarche d'appel aux bénévoles au sein des territoires d'intervention.





## Orientation 3 : Coopérer avec nos partenaires au sein des territoires

La Fondation entend s'inscrire au cœur d'actions collectives afin de répondre à ses missions, toutes dédiées à l'engagement en faveur de l'accompagnement social, médico-social et sanitaire. Ses actions, elle les perçoit comme en synergie avec d'autres acteurs disposant de compétences complémentaires. La coopération est impulsée, valorisée et recherchée.

### Action 1

#### Faire de notre statut de Fondation abri- tante une ressource pour les territoires

La Fondation souhaite être ressource pour les initiatives collectives au sein des territoires. Nos statuts approuvés par le Conseil d'État en avril 2021 nous confèrent une possibilité rare, l'accueil de fondations abritées aussi nommé Abrisat.

♥ **LEVIER 1 : Aller à la rencontre d'acteurs des territoires autour de l'Abrisat.**

L'Abrisat permet d'appuyer les initiatives locales, de faire naître un

projet avec les soutiens nécessaires. L'Abrisat permet également de conserver les projets et les orientations des acteurs qui ne souhaitent plus rester isolés, ce que d'autres formes de rapprochement ne permettent pas. Faire connaître cette possibilité au travers de la présentation du projet de la Fondation est une opportunité à saisir.

♥ **LEVIER 2 : Expérimenter l'Abrisat.**

La Fondation a l'ambition d'expérimenter l'Abrisat au cours de la durée de ce projet 2023/2027. Pour ce faire, elle définira les modes de fonctionnement en lien avec chaque acteur, l'orientation 5 du projet en fait état au titre de la gouvernance.

### Action 2

#### Poursuivre le développement de nos partenariats et de nos coopérations

Le projet 2016/2020 a fortement mis en avant la notion de développement social local. Au-delà de susciter de l'interconnaissance, il s'agit de favoriser les énergies présentes sur les territoires auprès des habitants.

♥ **LEVIER 1 : Être force de proposition en matière d'analyse des besoins des territoires et des habitants.**

Parce que nous sommes au cœur des territoires et que nous prenons part à la vie locale, nous avons aussi pour rôle d'amplifier et de donner à voir les besoins qui s'expriment. En tant qu'acteur des solidarités la Fondation a pour rôle de communiquer et rendre visibles les dynamiques, les besoins, les manques, de manière à participer activement à la définition des politiques sociales locales et nationales.

La Fondation entend susciter des réflexions thématiques, produire de la pensée collective et s'associer à d'autres acteurs au sein d'associations, de groupements et de groupes.

♥ **LEVIER 2 : Intervenir collectivement.**

Une analyse est accomplie pour chaque projet d'ampleur afin de discerner si la Fondation intervient seule ou au travers d'une action collective. La coopération est une de nos forces, elle doit le rester. Aujourd'hui, notre participation à l'association de fondations et d'associations Solida'cité en est l'exemple comme notre place au sein du Groupement de coopération Part'âge. Il importe de contribuer au relai d'idées et de perceptions des acteurs de terrain à l'échelle politique afin de faire valoir les positions des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.

Une cartographie de nos partenariats et engagements sera constituée, et mise régulièrement à jour, pour donner de la lisibilité à nos actions.

### Action 3

#### Innover et expérimenter

♥ **LEVIER 1 : Continuer nos actions sur le plan de la recherche.**

En prenant appui sur les instances transversales, éthiques et d'échanges en interne, un des objectifs sera d'identifier les possibi-

lités de recherche sur la durée de ce projet. Les espaces démocratiques internes inspirés par les valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire ont aussi cette fonction. En faisant cela, nous nous donnons une force grâce aux analyses conjointes.

La recherche action qualifiante que nous menons chaque année avec les autres acteurs associatifs et publics en constitue un exemple de travail de recherche en lien avec les publics et les territoires. Nous nous nourrissons des réflexions venant du terrain et mettons en œuvre des recherches partagées.

♥ **LEVIER 2 : Expérimenter pour saisir les opportunités et susciter de la prospective.**

L'innovation sociale vient de l'expérimentation, les initiatives en faveur des usagers et habitants naissent pour répondre à des besoins sociaux spécifiques et repérés au contact de ceux-ci.

Compléter ces initiatives en suscitant l'innovation apparaît comme essentiel. Les démarches d'évaluation de ce projet aborderont l'opportunité de constituer une cellule de recherche et développement ou un laboratoire d'innovation en cohérence avec le principe de subsidiarité.

# 4.

## Orientation 4 : Rechercher la transversalité et faire connaître la diversité des actions de la Fondation

La transversalité, le décloisonnement, la coordination sont des notions à la croisée des besoins des usagers ou des habitants, de la société inclusive et des politiques publiques. Ces notions sont porteuses de sens, la Fondation prend en compte les personnes en leur globalité. Elle souhaite apporter des propositions cohérentes et non segmentées.

### Action 1

**Inventer des espaces de rencontres à l'échelle des territoires afin de mêler les compétences et susciter des approches transversales**

Lorsque les atouts majeurs d'une institution sont la diversité et la complémentarité, il faut savoir créer des espaces de rencontres. Ils seront ouverts à différents acteurs et seront un des creusets de l'innovation, du faire autrement et des réflexions partagées.

### Action 2

**Développer notre communication**

♥ **LEVIER 1 : Créer un schéma de communication interne.**

La Fondation souhaite se doter d'un schéma de communication qui aura pour but de fluidifier les échanges. L'« aller vers » et la création de dispositifs pour contribuer à une société inclusive nous amènent à exercer et intervenir différemment. Disposer de quarante sites doit nous conduire à faire un état des lieux des outils et à concevoir des références. Une priorité est faite de l'accueil du salarié, un accueil complet et informatif est fac-

teur de fidélisation et contribue au sentiment d'appartenance.

♥ **LEVIER 2 : Créer une mission communication et mécénat.**

Notre société rappelle sans cesse l'importance de la communication. La Fondation connaît une notoriété forte auprès des partenaires institutionnels, elle va porter son effort vers une meilleure communication auprès de la population. Un chargé de mission viendra en support des options prises par la Fondation et ses directions. Il veillera à renouveler nos outils ad hoc sur tous supports.

La Fondation mène une politique de recherche de financements afin de développer des projets qui ne pourraient voir le jour sans mécène. Ces financements n'ont pas vocation à se substituer à des fonds publics. Démonstration a été faite de notre capacité à compléter nos ressources pour faire naître des projets atypiques et innovants. Le chargé de mission anime le comité mécénat.

♥ **LEVIER 3 : Donner de la lisibilité à nos actions.**

La Fondation Massé-Trévidy se caractérise par la richesse des accompagnements proposés. Le présent projet fera l'objet d'une communication selon une programmation précise. Les projets en lien direct avec les usagers et habitants seront privilégiés dans les actions de communication.

### Action 3

**Rechercher pour chaque projet la transversalité des approches**

♥ **LEVIER 1 : Penser la transversalité dans tous nos projets.**

La transversalité apparaît comme une notion forte au terme de notre démarche de rédaction de ce projet de la Fondation. Notre diversité est une force et forme une pluralité de compétences vivantes. Elle est génératrice de créativité, de mobili-

sation, de compétences et donc un vecteur de force pour les projets. Cette transversalité s'inscrit au-delà des contours de la Fondation dans une démarche de co-construction sur les territoires, avec leurs acteurs. Chaque responsable de projet recherche donc une mutualisation des compétences disponibles.

♥ **LEVIER 2 : Maintenir notre agilité afin de faire éclore de nouveaux projets.**

Les habitants et les usagers nécessitent des accompagnements croisés et variés. Notre conviction est que l'approche ne doit pas être segmentée, elle doit être globale. La coordination des actions auprès des habitants revêt une importance toute particulière au sein des territoires de vie.

La variété des actions de la Fondation la conduit à être très sollicitée. L'équilibre entre développement et consolidation est pris en compte dans les choix effectués. Notre référence est la réponse aux besoins des habitants.



## Orientation 5 : Associer les parties prenantes à la gouvernance

Le Conseil d'administration de la Fondation Massé-Trévidy fixe les orientations stratégiques. La Fondation s'organise selon le principe de subsidiarité qui veut que les décisions soient prises au plus près des actions menées, liant ainsi décision et responsabilité. Les parties prenantes sont associées aux décisions.

### Action 1

#### Préserver notre mode de gouvernance efficace

La Fondation bénéficie de nouveaux statuts depuis le mois d'avril 2021. La composition de la gouvernance de la Fondation a, de ce fait, été renouvelée. En effet, quatre collègues composent le Conseil d'administration dont un collègue des partenaires institutionnels qui introduit une ouverture auprès des acteurs du territoire.

Cette gouvernance répond également à un équilibre entre les sujets politiques et techniques, elle est garantie par un système de délégations qui est le corollaire du principe de subsidiarité.

Le Bureau de la Fondation dispose

de larges délégations de la part du Conseil d'administration et lui rend compte.

La direction de la Fondation élabore des projets et retranscrit ses travaux auprès du Conseil d'administration. Le Comité de direction constitue un espace de réflexion réunissant l'ensemble des directeurs, il a pour vocation d'aborder les enjeux principaux de la Fondation, de ses territoires et des projets transversaux. Pour ce faire, il s'appuie sur les travaux menés par toutes les parties prenantes.

Le principe de subsidiarité implique des délégations importantes et claires pour les membres du Comité de direction et les membres des directions des établissements, dispositifs et services. Ces délégations impliquent un rendu compte associé.



### Action 2

#### Communiquer autour de la gouvernance de la Fondation

Les réflexions menées au titre de ce nouveau projet font apparaître un besoin de communication plus important autour de nos modes de gouvernance. Un objectif est donc de généraliser la communication faite aux nouveaux salariés qui se voient décrire le fonctionnement institutionnel à leur arrivée.

Des administrateurs délégués sont désignés pour être référents de chacune des directions dans le but d'accompagner celles-ci dans leurs missions. Ils peuvent être sollicités à différents titres et représentent la Fondation auprès des élus de la République. Les administrateurs référents sont associés aux espaces éthiques et aux conseils de la vie sociale. Cette organisation permet un lien entre la gouvernance de la Fondation et les acteurs de terrain, elle crée un lien direct indispensable aux organisations et institutions d'aujourd'hui.

Un document retrace de manière synthétique les missions et responsa-

bilités de tous les acteurs de l'organisation hiérarchique de la Fondation.

La Fondation a réussi à bâtir un mode d'échange et d'information au travers des « bilans et perspectives » de chaque direction qui permet une discussion autour de diverses thématiques.

### Action 3

#### Penser un équilibre dans la gouvernance des futures entités abritées

La Fondation entend faire de l'Abritat une ressource pour les territoires et les initiatives qui y naissent. Dans ce but, et si cette ressource qu'est l'Abritat se développe, il est fondamental de penser et d'adapter l'équilibre des gouvernances qui se créeront autour des futures entités abritées.

### Action 4

#### Bâtir une stratégie de plaidoyer

La Fondation tout au long de ce projet a mis en exergue ses valeurs, ses ambitions et ses orientations.

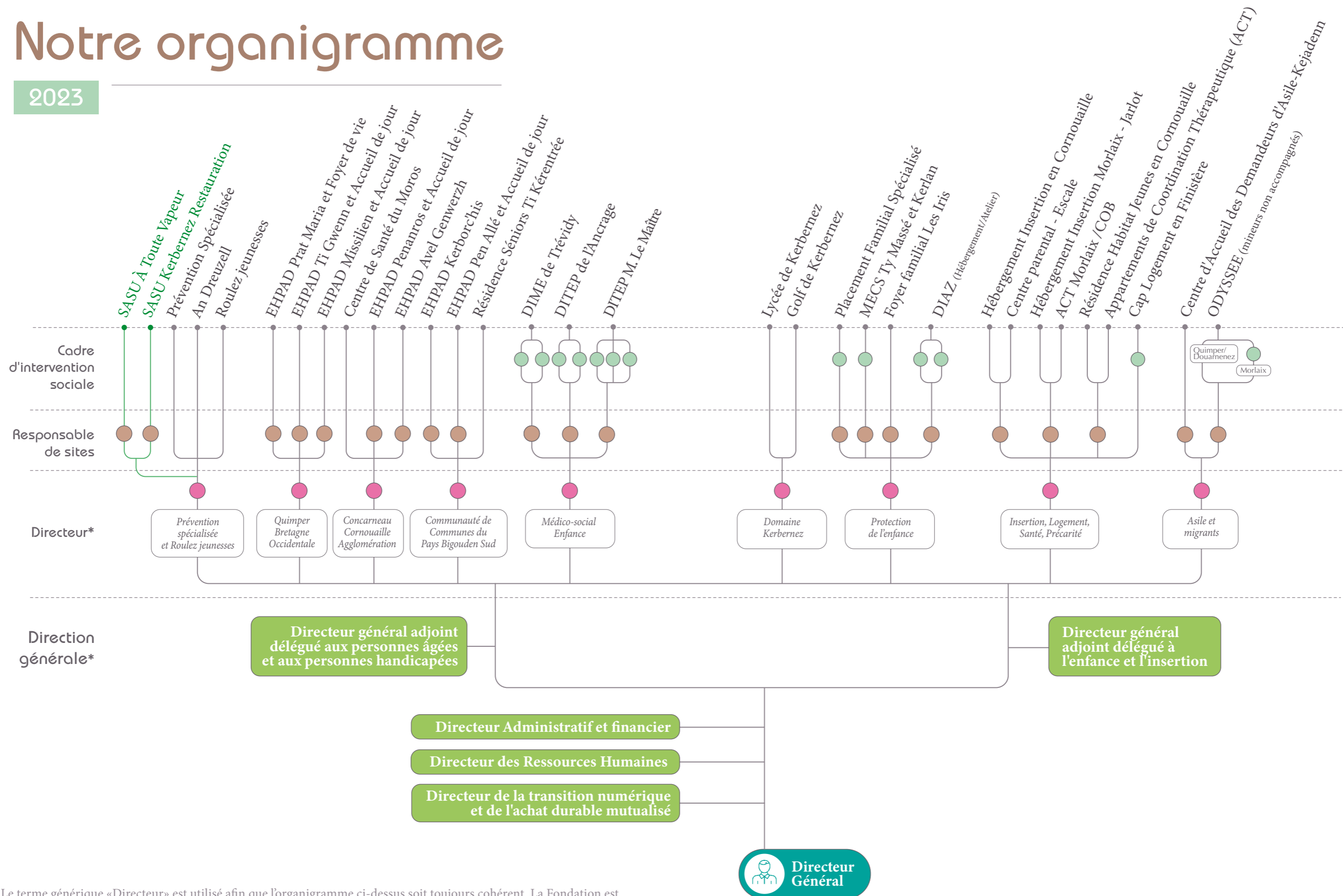
Elle se situe également comme force de proposition, tout ce qui fonde notre stratégie n'est pas nécessairement en adéquation avec le cadre des actions globales mises en œuvre dans la société. Participer au débat public est une manière de faire entendre sa voix, ses convictions, sa manière de percevoir les aspects d'un sujet.

Un moyen utile pour infléchir les politiques ou contribuer au débat sociétal réside dans la rédaction de plaidoyers. Il constitue un positionnement de la gouvernance de la Fondation et identifie un objet précis. Le cas échéant, il est partagé avec d'autres acteurs tel que nous le pratiquons sur le plan de la revalorisation des professionnels de l'action sociale et médico-sociale.

La Fondation Massé-Trévidy construit une stratégie qui repère les thèmes majeurs qui nécessitent l'emploi de plaidoyers.

# Notre organigramme

2023



\* Le terme générique «Directeur» est utilisé afin que l'organigramme ci-dessus soit toujours cohérent. La Fondation est attachée à l'égalité entre les femmes et les hommes et le traduit dans son recrutement.

# Charte fondatrice

## ♥ L'héritage

La Fondation issue de la fusion de l'Association de Trévidy et de la Fondation de Kerbernez a été reconnue par le Conseil d'État en date du 27 juillet 2004.

Son action, qui s'inscrit dans un héritage humaniste chrétien, procède d'une pratique d'accueil et d'écoute de celui qui est en difficulté, enfant, jeune adulte, famille, personne âgée. Ces principes ont contribué au développement de l'œuvre d'origine vers l'action éducative, sociale et médico-sociale qu'elle est aujourd'hui.

## ♥ Les valeurs

La Fondation est, de par ses origines, porteuse de valeurs qui lui sont propres, qu'elle vise à promouvoir dans son action et à faire mettre en pratique par ses collaborateurs salariés et bénévoles.

Tous s'engagent à privilégier dans leurs actions auprès des personnes accueillies, les valeurs humaines qui ont présidé à l'action de la Congrégation de l'Adoration et de Monsieur Alexandre Massé.

La dignité de la personne, son droit à l'intégrité physique et morale doivent être respectés et protégés.

Chacun doit être entendu dans ses difficultés, ses attentes, respecté dans son vécu, son développement et son projet de vie. Il doit être, dans la mesure de sa volonté et de ses possibilités, associé à l'élaboration du projet d'intervention, dans un esprit de promotion de son autonomie et de développement de ses potentialités.

La dignité de la personne, son développement et son autonomie prennent sens dans le respect de sa liberté : liberté de pensée, de conscience, de religion, d'opinion, d'expression.

Ces valeurs, inscrites dans un projet humaniste où la dignité de la personne est le corollaire de la solidarité humaine, sont le fondement de l'action de la Fondation.

## ♥ Le projet humaniste

Le projet humaniste repose sur l'affirmation de la primauté de la personne et de sa place dans la société.

**Il convient, par voie de conséquence, d'agir pour donner un sens social à chaque vie d'homme ou de femme, d'enfant ou d'adulte.**

L'usager est une personne physique et spirituelle, porteuse de valeurs qui lui sont propres en raison de son éducation, de sa situation sociale, de ses origines ou de son expérience. Au-delà de l'usager, c'est l'Homme, la personne, qui est au cœur de notre projet.

Quels que soient son statut social, ses difficultés, son handicap, son âge ou son histoire, chaque personne doit être, en fonction de ses possibilités, actrice de sa vie. Elle doit trouver sa place dans l'espace social et être, si elle le désire et à sa mesure, un citoyen actif, avec ses droits et ses devoirs.

## ♥ L'engagement de chacun

C'est dans cette perspective que la Fondation Massé-Trévidy entend assurer dans ses établissements et ses services un accueil prioritaire aux personnes les plus démunies, en difficulté matérielle, physique, psychique ou sociale.

Au-delà de la déclaration d'intention, la présente Charte constitue un engagement sur ses valeurs fondatrices.

Cet engagement sera prolongé par un travail des acteurs, salariés et bénévoles, pour élaborer une éthique d'usage, partagée et opérante.

La responsabilité éthique, tout comme la responsabilité juridique, est constamment engagée. Contrepartie de la liberté de chacun, elle nécessite d'être entretenue. Elle est une des conditions de la recherche permanente de la qualité. Elle est pour chacun une référence pour interroger ses pratiques professionnelles et sa relation avec l'usager.

Un exemplaire de cette Charte Fondatrice est remis à chacun des collaborateurs, salarié ou bénévole, qui atteste en avoir pris connaissance.

Un exemplaire est également remis à chaque usager – ou à la personne responsable pour les mineurs – lors de son admission dans un établissement ou service de la Fondation.







## FONDATION MASSÉ-TRÉVIDY

La Fondation de tous les âges  
au service des habitants et  
des territoires

### Direction générale

39 rue de la Providence • CS 84034 • 29337 Quimper CEDEX

Tél. 02 98 55 70 78

e-mail : [siege@fmt.bzh](mailto:siege@fmt.bzh)

[www.fmt.bzh](http://www.fmt.bzh)

