

Plan stratégique

2025 - 2029



Helyans

ÉDITO



Nous décidons d'aller plus loin. Ainsi, notre plan stratégique des cinq prochaines années s'inscrira pleinement dans l'esprit des piliers de la RSE, non plus traitée en parallèle mais comme ancrage de notre développement, comme cadre structurant.

Notre Association s'est dotée en 2020 d'un projet stratégique ambitieux et à l'heure de le clôturer, c'est un sentiment de fierté et de satisfaction qui domine le bilan. Naturellement, c'est vers nos équipes que nous avons envie de nous tourner pour les remercier. Ensemble, nous avons planifié, agi, relevé les défis des cinq années passées. Nous avons consolidé notre Association et ses expertises, œuvré pour améliorer nos offres au bénéfice des personnes accompagnées. Nous avons démontré que notre Association est riche de ses talents et capable de grands projets.

Pour 2025-2029, nous entrons résolument dans un cycle nouveau, traduit depuis septembre 2025 par notre changement de nom et d'identité. Notre nouveau "Helyans" évoque la lumière, la transformation et la confiance en l'avenir. Il traduit notre mission : créer du lien, donner l'élan, accompagner chaque individu dans son cheminement, avec confiance, optimisme et innovation.

Depuis plusieurs années, notre engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne cesse de croître et les piliers de cette responsabilité infusent largement dans notre pratique et nos choix de gestion. Par ce nouveau cycle stratégique, nous décidons d'aller plus loin. Ainsi, notre plan stratégique des cinq prochaines années s'inscrira pleinement dans l'esprit des piliers de la RSE, non plus traitée en parallèle mais comme ancrage de notre développement, comme cadre structurant.

Qui plus qu'Helyans, reconnue d'utilité publique, œuvrant depuis plus de 130 ans au bien commun, veillant à évoluer et se diversifier pour répondre aux nouveaux besoins de la société, peut agir de manière exemplaire et intégrer la RSE comme modèle de gestion et ligne directrice de toute stratégie ?

Ainsi s'ouvre ce nouveau cycle 2025-2029, autour d'orientations stratégiques fortes dans lesquelles nous nous engageons avec reconnaissance, confiance et ambition.

Gérard ESTIVAL,
Président

Fabrice EVAIN,
Directeur Général



PROSPECTIVE

CONTEXTE ET TENDANCES DANS LE SECTEUR SANITAIRE

Le Projet Régional de Santé (PRS) 2023–2028 incarne une ambition claire : améliorer la santé tout en garantissant un système sûr, de qualité, coordonné et innovant. Deux grands défis émergent : réduire les inégalités de santé et améliorer l'expérience des usagers. Cinq orientations stratégiques structurent cette vision :

- Intégration de la santé dans toutes les politiques publiques.
- Responsabilisation des citoyens dans leur parcours de santé.
- Promotion de l'autonomie dans une société inclusive.
- Accès aux soins adaptés en temps opportun et en lieu adéquat.
- Mise en place de leviers transversaux pour accompagner le changement.

Les priorités incluent des thèmes tels que la prévention des addictions, la santé mentale et la santé des jeunes. Des enjeux organisationnels émergent pour mieux accompagner la perte d'autonomie et l'accès aux soins des populations précaires. Les spécificités régionales, notamment les inégalités sociales et le vieillissement de la population, influencent directement les politiques locales.

ÉTAT DES LIEUX ET ÉVOLUTIONS DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

Le secteur médico-social connaît des transformations profondes, que l'on peut regrouper autour de trois axes majeurs :

- Évolution domiciliaire : priorité donnée aux soins à domicile et en accueil de jour, avec un accent sur des solutions alternatives comme l'habitat inclusif.
- Évolution gestionnaire : création de plateformes multiservices pour renforcer les fonctions support et coordonner les réseaux d'établissements.
- Évolution inclusive : développement d'approches basées sur le droit commun (colocations avec services, maintien à domicile).

En réponse aux critiques internationales sur l'accessibilité et l'accompagnement des personnes handicapées, la France s'engage dans des réformes ambitieuses. Parmi celles-ci :

- La stratégie des "50 000 nouvelles solutions" (2024–2030), visant à diversifier et adapter les offres pour les jeunes, les personnes vieillissantes ou en grande précarité.
- Un rapprochement entre l'éducation nationale et le médico-social pour une meilleure inclusion scolaire.
- Un soutien accru à l'habitat inclusif et aux résidences autonomie, avec un rôle renforcé des conseils départementaux.

Les établissements médico-sociaux doivent s'adapter à des profils d'utilisateurs plus complexes et diversifiés (TSA, troubles neurodéveloppementaux...). La profession souffre cependant de contractions budgétaires, d'une pression réglementaire croissante et de difficultés d'attractivité. Ces défis appellent des innovations organisationnelles et des partenariats renforcés.



LE CADRE DE NOTRE RÉFLEXION

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Pourquoi notre association existe :
La raison d'être donne du sens à tout.

NOTRE AMBITION

Quel rôle veut-on jouer ?
L'ambition définit notre cap.

NOTRE VISION POUR 2025-2029

À quoi ressemble notre futur désiré ?
La vision donne les orientations stratégiques de la période 2025-2029.

LA MISE EN ŒUVRE

LES PILIERS

Les grands axes pour concrétiser la vision. Les piliers structurent les priorités stratégiques.

LES PLANS D'ACTION

Les projets et actions concrètes déclinés au niveau des établissements et du siège pour tout traduire au niveau opérationnel.

2 NOTRE RAISON D'ÊTRE

Fondée en 1887, Helyans agit quotidiennement en faveur de l'accompagnement et du rétablissement de l'enfant et de l'adulte, dont l'intégrité physique ou mentale est diminuée de façon passagère ou définitive. Ses équipes pluridisciplinaires travaillent au service d'objectifs collectifs, d'excellence et de bienveillance, dans la prise en charge des patients et des usagers.

LES VALEURS

Nous faisons face aujourd'hui à une société en profonde mutation. Helyans doit avoir la capacité de s'adapter plus que jamais à ces évolutions.

Nos valeurs fondamentales, défendues depuis l'origine, reposent sur une vision commune :

- La personne est **unique** et **première**, reconnue dans ses différences.
- La **laïcité** de l'Association implique le respect des convictions multiples.
- Le **caractère collectif**, organisé, de l'action dépasse ainsi l'engagement individuel au nom de la solidarité.
- Le désintéressement de l'action s'inscrit dans la **non-lucrativité** de l'Association.

Ces valeurs placent Helyans comme partenaire légitime des missions d'intérêt général et comme acteur attentif des demandes formulées de l'État et des pouvoirs politiques.



3

LE SOCLE DE NOTRE PLAN

Le cycle 2025-2029 s'ouvre sur un socle solide. En effet, les orientations stratégiques déployées depuis cinq ans ont permis des avancées majeures sur les axes qui guidaient nos actions.

1 | ADAPTER LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION AUX ENJEUX DE DEMAIN

Nous pouvons sur ce point nous féliciter d'avoir accueilli de nouveaux administrateurs dont l'expérience et l'engagement renforcent la qualité de la gouvernance. Par ailleurs, la mise en place de comités (stratégique, audit, vie associative) a enclenché une véritable libération de la parole et la création d'une dynamique de changement vertueuse.

Du côté de nos adhérents, Helyans peut compter sur les fidèles et des nouveaux. Ces avancées sur notre gouvernance et nos adhérents devra se poursuivre sur le nouveau cycle 2025-2029, avec une attention particulière portée à la communication et l'animation de la communauté des adhérents.

Helyans enfin, a vu sur le cycle qui s'achève la montée en puissance de son exécutif avec la formation d'un comité de direction professionnel, fort d'expertises complémentaires reconnues.

2 | RENFORCER NOTRE POSITION PAR LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

Helyans a beaucoup évolué sur les cinq dernières années en termes de relations avec son écosystème :

- Elle est reconnue par les autres organismes gestionnaires.
- De nombreux partenariats sont en cours.
- Un projet de développement de l'HAD-R est en cours avec le CH de Saint-Nazaire et un programme post-cancer du sein vient d'être créé en lien avec les équipes de la CLME.
- Nous avons également développé les accompagnements co-portés.
- L'ESAT quant à lui s'est ouvert aux entreprises extérieures.

Ces exemples marquent la dynamique très volontariste d'Helyans d'être un acteur engagé sur son territoire et de "jouer collectif".

Pour le prochain cycle stratégique, nous allons accélérer les partenariats avec les écoles notamment, et entretenir cette ouverture et ce dialogue avec les associations de notre écosystème.



3 | RENFORCER LES COMPÉTENCES AUTOUR D'UN PROJET PARTAGÉ

Helyans a bâti au cours des cinq années passées un dialogue social fructueux et apaisé, notamment autour d'un fonctionnement CSE-RP (Comité Social et Économique – Représentants de Proximité) plus efficient, et de la place retrouvée des directions d'établissements pour nourrir ce dialogue social.

Helyans est consciente des tensions qui existent sur les salaires. La confédération Axess (regroupement de la Fédération FEHAP 1951 et Nexem 1966) négocie actuellement la nouvelle convention collective unique (CCUE) avec les syndicats nationaux (CFDT, CGT, FO et SUD). Cette négociation a débuté pendant l'été 2023 et devait aboutir en novembre 2024 pour la classification, qui détermine les coefficients de rémunération. À ce stade toutefois, les partenaires sociaux n'ont pas encore trouvé d'accord sur ce point. C'est cette négociation au niveau de la branche professionnelle qui permettra de revoir l'ensemble du système de rémunération des conventions collectives FEHAP et Nexem.

Pour autant, la fédération FEHAP et la confédération Axess ont pris des décisions ces dernières années sur les rémunérations, dont certaines n'ont visé que les personnels soignants. Ces accords ou décisions sont pris en fonction des enveloppes de financement attribuées par les pouvoirs publics.

De son côté, Helyans a régulièrement négocié des accords en fonction de ses résultats comptables pour compléter ces éléments de rémunération.

Ces avancées sont sans doute insuffisantes aujourd'hui face à l'évolution du coût de la vie sur cette période, mais ils soulignent la préoccupation de Helyans à faire évoluer la question salariale. La difficulté principale réside toujours dans les financements accordés par les pouvoirs publics au niveau de la branche et traduits ensuite dans les tarifs ou les budgets de nos établissements.

4 | ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS VERS L'AMBULATOIRE ET L'INCLUSIF

Le bilan des cinq dernières années est très positif sur cette orientation stratégique. Nous sommes détenteurs d'expertises reconnues que ce soit au niveau du Service Ressource Mobile (SERMO), des Pôles de Compétences et de Prestations Externalisées (PCPE), ou encore sur les spécialités locomoteur, système nerveux, pédiatrie (Centre MPR Pen-Bron), polyvalent et bientôt gériatrie (Centre SMR Le Bodio).

Nos efforts se poursuivront pour veiller à la transformation en cours de l'offre médico-sociale en dispositifs. De même, un plan de transformation de l'ESAT Val de Vay devra être déployé sur la période à venir. Il faudra poursuivre les réflexions et mettre en place des solutions sur les thématiques de l'habitat et du transport au bénéfice des travailleurs de l'ESAT et revoir le projet de la Résidence Erdre et Cens en développant une offre de services hors les murs.



5 | AMÉLIORER L'EFFICIENCE DE NOS ORGANISATIONS

Au terme du cycle stratégique qui s'achève, nous pouvons nous satisfaire d'avoir conduit l'Association à un retour à l'équilibre financier, et à un fonctionnement général solide, basé sur la mise en place d'organisations efficaces.

Il conviendra de maintenir l'attention sur ces bons résultats, en particulier pour étendre ce retour à l'équilibre au niveau de chacun des établissements.

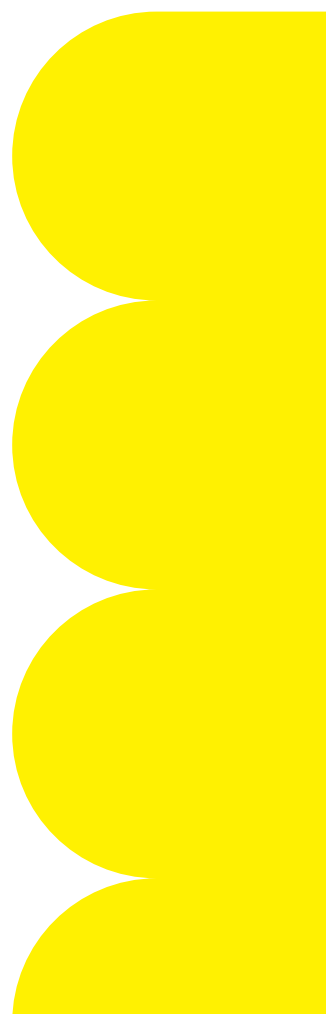
6 | POURSUIVRE ET REDÉFINIR LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET DE LA GESTION DES RISQUES

La stratégie d'amélioration continue de la qualité est constitutive de notre Association et continuera d'être un élément-clé de son ADN. Notre expertise est reconnue et les certifications de la Haute Autorité de Santé sur nos établissements sanitaires ont été obtenues avec de très bonnes notes. Dans le médico-social, des évaluations externes ont été conduites, menant à des résultats également favorables.

La période 2025-2029 devra maintenir le même niveau d'engagement des équipes dans cette recherche d'excellence, pour être au rendez-vous des prochaines certifications (fin 2025-fin 2026).

7 | S'ENGAGER DANS UNE VÉRITABLE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ASSOCIATION

Helyans s'est lancée dans une politique RSE volontariste au cours des cinq dernières années et c'est désormais un élément central de notre gouvernance, au point de transformer cette politique en colonne vertébrale de nos orientations stratégiques pour 2025-2029.





8 | DÉFINIR ET PILOTER UN SCHÉMA DIRECTEUR FONCIER ET IMMOBILIER

Helyans a conduit depuis 2020 une politique dynamique de cession des actifs non stratégiques. Les projets menés en ce sens sont bien engagés :

- Site historique de Pen-Bron : compromis signé.
- Compromis signé également dans la vente de la partie non-exploitée du site de Varades.
- Terrain et bâti non utilisés sur le site du Bodio (Ker-François) : signature d'un bail à construction.
- Maison de Nozay cédée.
- Maison de Varades cédée.

Les enjeux en matière de schéma directeur foncier et immobilier pour le prochain cycle stratégique concerneront la bonne réalisation du projet d'extension du Centre MPR Pen-Bron validé par l'ARS, la confirmation des cessions sous compromis (Varades en 2026 et Pen-Bron en 2027), la définition et la mise en place du schéma directeur immobilier de l'ensemble des établissements de l'Association.

9 | AMÉLIORER ET DÉVELOPPER NOS SYSTÈMES D'INFORMATION

Sur cet axe stratégique, Helyans enregistre des résultats concrets avec la numérisation de l'ensemble des établissements du médico-social (DUI), un changement du SIRH et prochainement un changement de DPI-GAP pour le Centre MPR Pen-Bron (2025-26) puis pour le Centre SMR Le Bodio (2027).

Il s'agit là d'un progrès notable dans la recherche constante de qualité et d'efficacité que nous menons, pour faire de notre Association un acteur solide et structuré.

10 | VALORISER L'ASSOCIATION PAR LA COMMUNICATION

Notre Association, son expertise et son engagement sont désormais bien connus et reconnus par les financeurs. En matière d'actions de communication, la période passée a enregistré des évolutions positives indéniables, tant en interne qu'en externe. Une toute nouvelle démarche mécénat et innovation sociale a été montée et lancée. Elle se poursuivra sur 2025-2029 pour aller chercher des mécènes et permettre ainsi de financer des projets au bénéfice des personnes accompagnées et des équipes. Le déficit de notoriété auprès du grand public reste un sujet d'attention et sera au cœur des efforts sur le prochain cycle.





NOTRE AMBITION, NOTRE VISION

NOTRE AMBITION

Plus qu'un accompagnement, Helyans a pour ambition de permettre à chaque personne de révéler son potentiel et de (re)trouver sa place dans la société et dans sa vie.

À travers des soins bienveillants et des parcours personnalisés, Helyans donne à chacun les moyens de retrouver des capacités, de s'épanouir, le pouvoir d'agir et de vivre pleinement avec ses forces et ses aspirations, quel que soit son chemin.

BB **Accompagner la vie,
révéler les possibles.**

NOTRE VISION

Helyans travaille depuis plusieurs années sur la RSE – Responsabilité sociétale des Entreprises. Elle mène ces travaux de façon parallèle avec les orientations stratégiques.

À l'heure de faire le bilan des orientations stratégiques passées et de définir un cap pour les cinq prochaines années, l'Association fait le constat que les piliers de la RSE infusent déjà largement dans sa pratique et ses choix de gestion. Ainsi est-il décidé d'inscrire pleinement le projet stratégique des cinq prochaines années dans l'esprit des piliers de la RSE, non plus traitée en parallèle mais comme ancrage de son développement, comme cadre structurant.

"La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la Commission européenne comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.

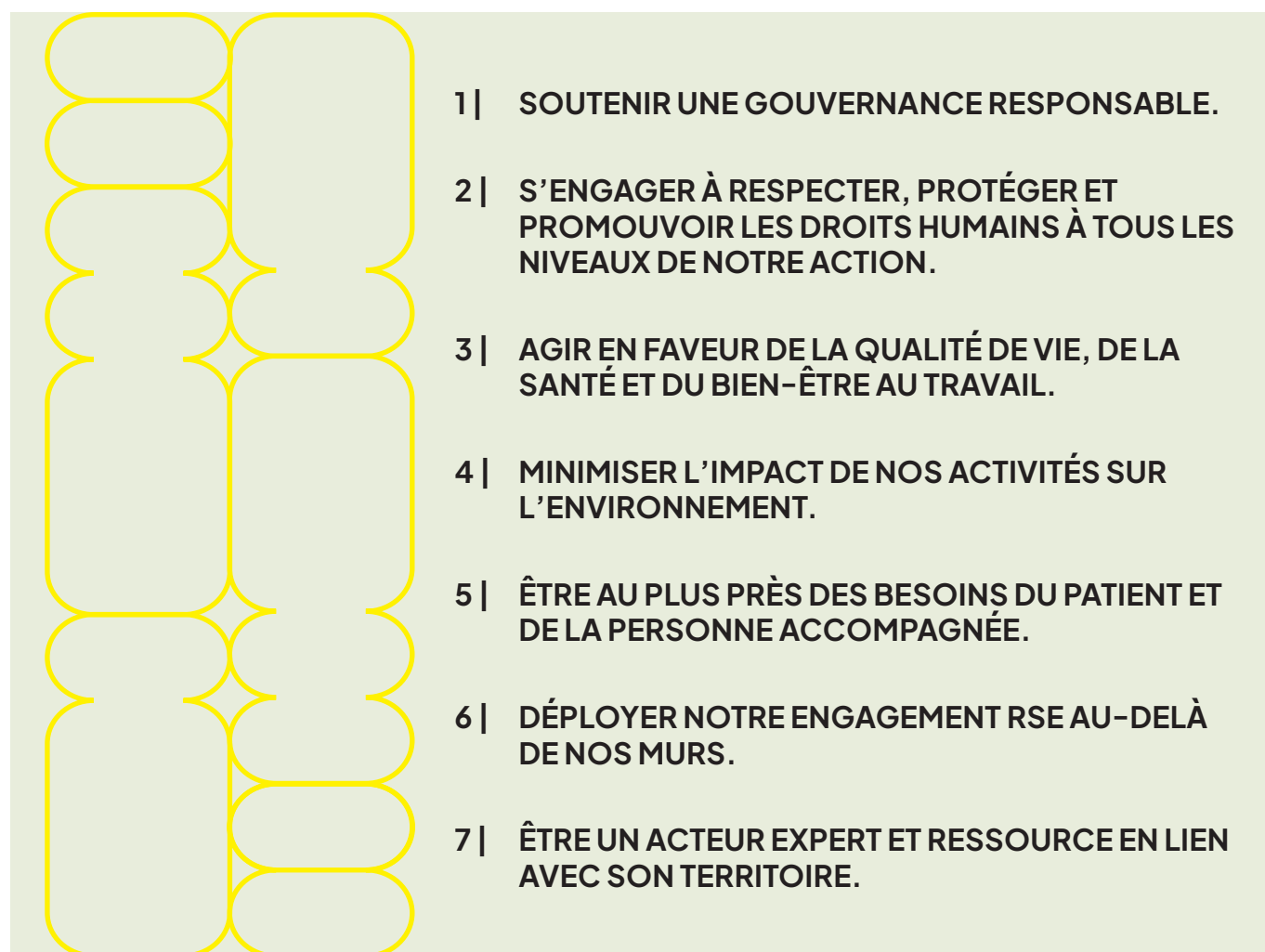
- En d'autres termes, la RSE désigne la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.
- Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable."



NOTRE AMBITION, NOTRE VISION

Qui plus qu'Helyans, reconnue d'utilité publique, œuvrant depuis plus de 130 ans au bien commun, veillant à évoluer et se diversifier pour répondre aux nouveaux besoins de la société, peut agir de manière exemplaire et intégrer la RSE comme modèle de gestion et ligne directrice de toute stratégie ?

La norme ISO 26000, publiée en 2010, offre un cadre précis, qui fait consensus au niveau international, pour aider les organisations à traduire les principes de responsabilité sociétale en actions concrètes. Elle organise ce cadre en sept principes, qui deviennent les sept orientations stratégiques de notre Association pour la période 2025–2029.



Nos orientations stratégiques :

- Respectent l'ambition de l'Association au bénéfice des patients, personnes accompagnées, salariés, partenaires etc. pour les cinq années à venir.
- Se conforment aux exigences de la RSE et agissent concrètement sur chacun de ses piliers.
- Capitalisent sur le travail mené en interne : bilan des orientations stratégiques 2019–2024 et projets des établissements.
- S'inscrivent dans le contexte et les objectifs de notre territoire : Projet Régional de Santé (PRS), CPOMs.



LES PILIERS STRATÉGIQUES 2025-2029



1 | SOUTENIR UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE.



2 | S'ENGAGER À RESPECTER, PROTÉGER ET PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS À TOUS LES NIVEAUX DE NOTRE ACTION.



3 | AGIR EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE, DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.



4 | MINIMISER L'IMPACT DE NOS ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT.



5 | ÊTRE AU PLUS PRÈS DES BESOINS DU PATIENT ET DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE.



6 | DÉPLOYER NOTRE ENGAGEMENT RSE AU-DELÀ DE NOS MURS.



7 | ÊTRE UN ACTEUR EXPERT ET RESSOURCE EN LIEN AVEC SON TERRITOIRE.



1 | SOUTENIR UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

Une gouvernance efficace et transparente est essentielle pour assurer notre pérennité et notre crédibilité. Helyans s'engage à renforcer ses instances de gouvernance, à structurer ses pratiques éthiques et à favoriser une gestion participative impliquant l'ensemble des parties prenantes.

1.1. ANIMER LA COMMUNAUTÉ DES ADHÉRENTS ET LES DIFFÉRENTS COMITÉS

Helyans veillera à dynamiser l'engagement des adhérents et des comités en développant des espaces d'échanges et de concertation. Des rencontres régulières, des groupes de travail thématiques et des outils collaboratifs seront mis en place pour renforcer la participation et favoriser l'intelligence collective dans la prise de décision.

1.2. RÉFORMER LES STATUTS ET LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE L'ASSOCIATION

Le Règlement intérieur précisera les rôles, responsabilités et principes de fonctionnement des instances dirigeantes afin d'assurer une gestion claire et efficace. Elle garantira une prise de décision collégiale, un fonctionnement démocratique et une meilleure lisibilité des règles internes pour l'ensemble des parties prenantes.

1.3. POURSUIVRE LE TRAVAIL DE RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Notre objectif est de maintenir un groupe diversifié de membres apportant une expertise pertinente et agissant de manière indépendante. L'Association poursuivra ses efforts pour intégrer à son Conseil d'Administration des profils variés et complémentaires, alliant expertise métier, compétences stratégiques et vision indépendante. Ce renouvellement permettra d'assurer une gouvernance équilibrée et adaptée aux défis futurs du secteur Santé et Autonomie.

1.4. TRAVAILLER À LA PÉRENNITÉ DE L'ASSOCIATION EN DÉPLOYANT DES ACTIONS INNOVANTES FAVORISANT UN DÉVELOPPEMENT SOLIDE ET RAISONNÉ

Pour assurer la stabilité financière et le rayonnement d'Helyans elle mettra en place une politique proactive de développement des dons et du mécénat, et explorera de nouvelles activités en cohérence avec sa mission. Elle pourra également développer de nouveaux partenariats renforcés dans le domaine de l'Économie Sociale et Solidaire. Ces leviers permettront de sécuriser son modèle économique tout en restant fidèle à ses valeurs et à son objet social.

Cette approche structurée de la gouvernance garantira un pilotage efficace et éthique, tout en favorisant le cadre pérenne et responsable de son développement.



2 | S'ENGAGER À RESPECTER, PROTÉGER ET PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS À TOUS LES NIVEAUX DE NOTRE ACTION

Helyans place les droits humains au cœur de ses engagements, en veillant à garantir une prise en charge digne et respectueuse des personnes accompagnées. Cet engagement se traduit par des actions concrètes visant à prévenir les discriminations, renforcer l'autodétermination et promouvoir la bientraitance dans l'ensemble de ses pratiques.

2.1. AGIR EN FAVEUR DE LA NON-DISCRIMINATION ET DE LA DIVERSITÉ

Helyans s'engage à garantir l'égalité de traitement pour tous, indépendamment de l'origine, du genre, du handicap ou de toute autre caractéristique personnelle. Des actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap seront mises en place, tout comme des campagnes de sensibilisation et de formation auprès des professionnels pour favoriser une culture inclusive et assurer un accueil bienveillant et adapté aux besoins de chacun.

2.2. DÉVELOPPER LES PRATIQUES FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTODÉTERMINATION

Il est essentiel que chaque personne accompagnée puisse être actrice de son parcours et de ses choix de vie. Helyans renforcera les dispositifs d'écoute, de participation et d'expression des usagers, favorisera la co-construction des projets d'accompagnement et mettra en place des outils ou organisations facilitant leur autonomie et leur autodétermination.

2.3. PROMOUVOIR LA BIENTRAITANCE

La bientraitance constituera une priorité à travers une approche fondée sur le respect, l'écoute et l'adaptation des pratiques aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Un plan d'amélioration continue intégrant des formations régulières, des évaluations de pratiques et un accompagnement des équipes sera mis en œuvre pour garantir des interventions respectueuses et bienveillantes au quotidien. Elle veillera également à la formalisation des procédures de signalement et leur appropriation par les équipes.

2.4. GARANTIR LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

Du fait de ses activités, Helyans traite des données sensibles et confidentielles. Elle s'inscrit donc dans l'évolution de la réglementation en matière de protection des données, doit déployer des actions de formation et sensibilisation des professionnels, faire évoluer les pratiques professionnelles et se doter des outils adaptés.



3 | AGIR EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE, DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

L'accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) signé le 5 octobre 2023 vise à anticiper et accompagner les évolutions des métiers et des compétences au sein d'Helyans. Il s'inscrit dans une logique de gestion proactive des ressources humaines, pour garantir l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les aspirations des salariés.

3.1. ADAPTER LES COMPÉTENCES ET FAVORISER LA MOBILITÉ INTERNE

- Mise en place d'un plan de développement des compétences incluant des formations ciblées pour préparer les salariés aux évolutions du secteur.
- Identification des métiers en mutation et des besoins futurs, avec une cartographie des compétences et des parcours professionnels évolutifs.
- Promotion de la mobilité interne en facilitant les passerelles entre métiers et en accompagnant les transitions professionnelles au sein de l'Association.

3.2. TRAVAILLER L'ATTRACTIVITÉ ET LA FIDÉLISATION DES TALENTS

- Amélioration des conditions de travail via des dispositifs de flexibilité, des ajustements d'horaires et une meilleure reconnaissance des efforts des collaborateurs.
- Stratégie de recrutement proactive visant à attirer des profils qualifiés et motivés, en mettant en avant les valeurs et les spécificités de l'Association.
- Mise en place d'un parcours d'intégration structuré, incluant mentorat et accompagnement individualisé pour garantir une prise de poste réussie et un engagement durable.

3.3. RENFORCER LA QUALITÉ DE VIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)

- Actions de prévention des risques psychosociaux et amélioration du bien-être au travail à travers des initiatives dédiées (écoute active, accompagnement psychologique, ergonomie) en lien avec l'analyse des DUERP.
- Poursuite des actions d'amélioration appuyées par des enquêtes de satisfaction régulières.
- Développement de la sensibilisation sur le harcèlement sexuel et moral et plus largement les relations entre professionnels et structuration des procédures de signalement interne et dispositifs internes à activer (médiation...).
- Adaptation des organisations de travail aux contraintes et attentes des salariés, notamment via des expérimentations sur la flexibilité (télétravail, annualisation du temps de travail).
- Management adapté en lien avec les évolutions sociétales et les attentes des nouvelles générations (formation continue des managers - parcours management - et groupe d'analyse de pratiques managériales).



3 | AGIR EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE, DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL *(suite)*

3.4. ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS ET ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

- Accompagnement des salariés dans leur évolution de carrière via des bilans de compétences réguliers et des dispositifs de mentorat.
- Mise en place d'outils d'auto-évaluation pour favoriser la projection professionnelle et responsabiliser les collaborateurs dans leur parcours.
- Développement de dispositifs de reconversion pour faciliter les transitions vers des métiers en tension et anticiper les évolutions des besoins du secteur médico-social.

3.5. RENFORCER LE DIALOGUE SOCIAL

- Renforcement du dialogue social par une implication accrue des équipes dans les décisions organisationnelles, via des groupes de travail.

3.6. VEILLER AU PILOTAGE ET SUIVI

- Définition d'indicateurs de suivi permettant d'évaluer l'impact des actions menées, notamment sur la mobilité interne, la satisfaction des collaborateurs et l'évolution des compétences.
- Mise en place d'une évaluation régulière des dispositifs RH pour ajuster la stratégie et garantir une adaptation continue aux enjeux du secteur.
- Engagement des partenaires sociaux, des managers et des collaborateurs dans un processus d'amélioration continue, afin de renforcer la cohérence entre stratégie RH et objectifs associatifs.



4 | MINIMISER L'IMPACT DE NOS ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

4.1. PRÉVENIR LES POLLUTIONS

Nous nous engageons à réduire nos pollutions en limitant la production de déchets, en renforçant les filières de tri et de recyclage, et en améliorant la qualité de l'air intérieur dans nos établissements.

4.2. OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES

Nous voulons optimiser l'utilisation de nos ressources en maîtrisant nos consommations d'énergie et d'eau, en réduisant l'usage des matières premières les plus polluantes comme le plastique ou le papier, et en agissant contre le gaspillage alimentaire.

Nous développons un plan de mobilité durable qui favorise le covoiturage, les transports doux, le télétravail, l'éco-conduite et l'adaptation progressive de notre flotte vers des véhicules hybrides ou électriques.

4.3. RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE

Nous nous mobilisons pour réduire notre empreinte carbone grâce à l'amélioration de la performance énergétique de nos bâtiments (isolation, éclairage LED, gestion technique GTB / GTC), à l'augmentation de la part des énergies renouvelables et au développement des infrastructures de recharge de véhicules électriques. Nous étudierons également le raccordement au réseau de chaleur urbain.

4.4. PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ ET LA SANTÉ

Enfin, nous avons pour priorité de protéger la biodiversité et la santé en supprimant les produits dangereux, en privilégiant des alternatives éco-labellisées, et en sensibilisant nos équipes aux éco-gestes et aux risques chimiques. Nous développons des pratiques de nettoyage plus respectueuses de l'environnement, comme la vapeur ou le nettoyage mécanique sans produit chimique.



5 | ÊTRE AU PLUS PRÈS DU BESOIN DU PATIENT ET DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE

5.1. ADAPTER L'OFFRE AUX BESOINS DES PERSONNES, DE LEURS AIDANTS ET DES TERRITOIRES, DANS UNE LOGIQUE INCLUSIVE ET D'OUVERTURE SUR LA CITÉ

Helyans doit proposer une offre de soins et d'accompagnement en adéquation avec l'évolution des besoins, en garantissant un accès élargi et inclusif. Cela passe par une adaptation capacitaire dans le pôle Santé, un renforcement des expertises spécifiques (Locomoteur, système nerveux, pédiatrie, gériatrie, soins palliatifs...), et un accompagnement tout au long du parcours de vie : scolarité, emploi, logement et vieillissement. L'implication des aidants et l'intégration des nouvelles technologies doivent également être au cœur de cette transformation.

5.2. ACCOMPAGNER LES PARCOURS DE VIE ET PRÉVENIR LES RISQUES DE RUPTURE

L'accompagnement des personnes ne doit pas être fragmenté mais s'inscrire dans une logique de continuité. Pour cela, une concertation accrue avec les acteurs du territoire est nécessaire afin de fluidifier les parcours et éviter les ruptures. Un soutien spécifique aux transitions de vie (entrée en établissement, sortie vers un logement autonome, passage à la retraite...) ainsi que le développement d'alternatives (solutions de répit, dispositifs d'accueil temporaire) doivent être mis en place.

5.3. DÉPLOYER UNE DÉMARCHE GLOBALE DE PRÉVENTION, PROMOTION DE LA SANTÉ ET D'ÉDUCATION INCLUANT L'ÉDUCATION THÉRAPEUTIQUE

Au-delà des soins, Helyans a un rôle à jouer dans la prévention et la promotion de la santé en sensibilisant les publics accompagnés et leurs aidants. L'éducation thérapeutique doit être structurée pour permettre aux patients de mieux comprendre et gérer leur santé, avec une approche adaptée à leurs besoins spécifiques.



5 | ÊTRE AU PLUS PRÈS DU BESOIN DU PATIENT ET DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE *(suite)*

5.4. MAINTENIR DES EFFORTS ET ACTIONS SOUTENUS ET CONTINUS POUR GARANTIR LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES SOINS ET DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'excellence des soins et de l'accompagnement repose sur une démarche d'amélioration continue. Cela implique la mise en place de protocoles rigoureux, la formation régulière des professionnels et l'évaluation permanente des pratiques. Helyans doit veiller à l'appropriation par les équipes des normes et exigences en matière de qualité et de sécurité.

5.5. METTRE EN PLACE NOTRE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU MÉCÉNAT ET DES DONS EN FAVEUR DES PATIENTS ET DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Le financement participatif et les dons doivent être développés pour soutenir des projets innovants et améliorer la prise en charge des bénéficiaires. Cette politique de mécénat visera à mobiliser des partenaires privés et institutionnels afin d'élargir l'offre de services et renforcer les actions en faveur des patients et des personnes accompagnées.



6 | DÉPLOYER NOTRE ENGAGEMENT RSE AU-DELÀ DE NOS MURS

Helyans souhaite renforcer son impact en matière de responsabilité sociétale en intégrant une démarche RSE globale qui dépasse son propre fonctionnement interne. Cela implique d'intégrer activement l'ensemble de ses parties prenantes, notamment ses fournisseurs et partenaires, pour favoriser des pratiques plus éthiques, durables et solidaires.

6.1. ENGAGER AUPRÈS DE NOS FOURNISSEURS PRINCIPAUX UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE LEURS ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RSE

Helyans renforcera les critères RSE dans la sélection des fournisseurs référencés et les appels d'offres mis en œuvre. Elle développera des actions d'accompagnement pour encourager les pratiques responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Cette démarche sera associée à une structuration des achats réalisés au sein de l'Association permettant de réduire notre impact. Une charte d'achats responsables sera élaborée pour formaliser les engagements de l'Association en matière de consommation durable et éthique. Ce document servira de référence pour guider les décisions d'achat en privilégiant des produits et services respectueux de l'environnement, des conditions de travail équitables et des fournisseurs engagés dans une démarche RSE. La charte sera partagée avec les parties prenantes afin de promouvoir une dynamique collective en faveur de l'économie responsable.

6.2. PROMOUVOIR LA PERFORMANCE GLOBALE DE LA STRUCTURE

Helyans développera des indicateurs extra-financiers permettant de mesurer et communiquer sur sa performance en matière de RSE, afin de favoriser le retour d'expérience auprès d'autres acteurs et les engager dans cette même dynamique.



7 | ÊTRE UN ACTEUR EXPERT ET RESSOURCE EN LIEN AVEC SON TERRITOIRE

Helyans a un rôle-clé à jouer dans l'écosystème territorial en tant qu'acteur reconnu du médico-social et de la santé. L'Association souhaite renforcer son ancrage local en développant des collaborations stratégiques et en partageant son expertise pour améliorer l'accompagnement des personnes vulnérables et favoriser l'innovation sociale.

7.1. DÉVELOPPER DES PARTENARIATS RENFORCÉS AVEC LES ACTEURS DU MÉDICO-SOCIAL ET DE LA SANTÉ

Helyans renforcera sa coopération avec les établissements de santé, les structures médico-sociales et les professionnels du secteur pour favoriser une prise en charge coordonnée et améliorer les parcours de soins et d'accompagnement. Ces partenariats permettront de mutualiser les ressources, de partager les bonnes pratiques et de faciliter l'accès aux services pour les bénéficiaires.

7.2. DÉVELOPPER DES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS DU DROIT COMMUN (ÉDUCATION NATIONALE, MAIRIES, ETC.)

L'inclusion des personnes accompagnées passe par un travail conjoint avec les institutions du droit commun. Helyans intensifiera ses liens avec les collectivités, l'Éducation nationale et d'autres acteurs territoriaux pour favoriser l'accessibilité, la scolarisation et l'intégration sociale des publics concernés. Des actions concertées seront mises en place pour sensibiliser et adapter les dispositifs existants aux besoins spécifiques.

7.3. INTÉGRER LES RÉSEAUX D'INNOVATION LOCAUX AFIN DE DÉVELOPPER LES PARTENARIATS AVEC DES ENTREPRISES INNOVANTES ET RÉPONDRE AUX BESOINS DES PATIENTS ET PERSONNES ACCOMPAGNÉES

L'innovation constitue un levier majeur de transformation pour Helyans. Elle irrigue l'ensemble de notre action, au service des personnes accompagnées, de nos professionnels et des dynamiques territoriales. Qu'elle soit sociale, organisationnelle, technologique ou médicale, l'innovation est au cœur de notre stratégie 2025-2029.

- **L'innovation sociale** : co-construire avec les usagers et les professionnels. L'innovation sociale se déploie dans nos établissements et services comme un moteur d'amélioration continue. Nous renforçons les logiques de co-construction des projets personnalisés avec les personnes accompagnées, en intégrant les aidants et les équipes pluridisciplinaires.
- **L'innovation en santé** : faire progresser la Médecine Physique et de Réadaptation (MPR) et la Gériatrie. La MPR, pilier historique de l'Association, est un domaine en constante évolution. Nous développons et intégrons des dispositifs innovants en matière de rééducation et de réadaptation, tels que les technologies d'assistance (robotique de rééducation, exosquelettes, réalité virtuelle), la télémédecine spécialisée, ou encore la télééducation à domicile. Nous visons également à structurer une recherche appliquée en partenariat avec des laboratoires et universités, pour valoriser l'expertise de nos équipes médicales et paramédicales, et diffuser les bonnes pratiques.



7 | ÊTRE UN ACTEUR EXPERT ET RESSOURCE EN LIEN AVEC SON TERRITOIRE

(suite)

7.3. INTÉGRER LES RÉSEAUX D'INNOVATION LOCAUX AFIN DE DÉVELOPPER LES PARTENARIATS AVEC DES ENTREPRISES INNOVANTES ET RÉPONDRE AUX BESOINS DES PATIENTS ET PERSONNES ACCOMPAGNÉES

(suite)

- Helyans s'impliquera davantage dans les écosystèmes d'innovation locaux afin d'identifier et d'expérimenter des solutions novatrices adaptées aux enjeux du médico-social. La collaboration avec des start-ups, laboratoires et entreprises engagées permettra de développer de nouveaux outils, services et dispositifs facilitant l'autonomie et la qualité de vie des personnes accompagnées.
- Helyans développera des initiatives en lien avec la recherche et l'enseignement.

7.4. COMMUNIQUER SUR NOS EXPERTISES ET NOS SAVOIR-FAIRE TANT EN INTERNE QU'EN EXTERNE

Une stratégie de communication sera mise en place pour valoriser les compétences et l'expérience d'Helyans auprès des professionnels, des partenaires et du grand public. En interne, des espaces d'échange et de capitalisation des savoirs seront développés, tandis qu'en externe, des publications, conférences et collaborations permettront de renforcer la visibilité de l'Association et de promouvoir son rôle d'expert.



Ce plan stratégique est notre cap.
C'est l'engagement collectif qui
lui donnera toute sa force.

Le plan stratégique 2025–2029 marque une nouvelle étape pour Helyans. **Ancré dans l'histoire d'un engagement centenaire et résolument tourné vers l'avenir**, ce plan n'est pas une fin en soi : c'est une dynamique à faire vivre, à incarner collectivement, au quotidien.

Nous avons choisi d'engager notre action dans les piliers de la **responsabilité sociétale**, non comme un exercice de conformité, mais comme une **exigence éthique et stratégique**. Cette ambition irrigue chacune de nos orientations : gouvernance, droits humains, qualité de vie au travail, transition écologique, inclusion, innovation, ancrage territorial.

Notre volonté est claire : **poursuivre le développement d'Helyans de manière responsable et maîtrisée, au service des personnes que nous accompagnons et dans le respect des équilibres humains, économiques et environnementaux**. Grandir sans renier nos valeurs, innover sans perdre le sens, transformer sans précipiter : telle est notre ligne de conduite.

Plus que jamais, notre mission consiste à accompagner la vie et révéler les possibles. **Ce sont les équipes, les partenaires, les personnes accompagnées et leurs proches qui donneront à ce plan toute sa portée**. Ensemble, en confiance, nous avons le pouvoir de construire une société plus inclusive, plus juste, plus humaine.

Ce plan stratégique est notre cap. C'est l'engagement collectif qui lui donnera toute sa force.

