

Fondation en faveur des personnes
en situations de handicap

Rapport d'activité 2019

Fondation Clos Fleuri

Septembre 2020

Table des matières

Introduction	1
Organisation des processus au 31.12.2019	3
Organigramme hiérarchique au 31.12.2019	4
1. Usagers	5
1.1 Admission – Départ	5
Tableau récapitulatif	5
Analyse	5
1.2 Suivi des Elèves	6
Elaboration et mise en œuvre du projet scolaire	6
Une fin d'année scolaire très festive	6
Participation des familles aux diverses séances de l'année	7
1.3 Suivi des Employés	7
Réorganisation cafétéria et atelier « services »	7
Amélioration du suivi des Employés	7
1.4 Suivi des résidents	8
Création et ouverture de l'Accueil de jour (ADJ)	8
Alimentation : analyse de la qualité des repas	9
2. Management	10
2.1 Direction	10
Bilan	10
Compte d'exploitation	11
2.2 Communication	12
2.3 Définition & Suivi SMQ	12
Système d'annonce interne	12
Audits externes	12
Audit interne	13
3. Ressources humaines	14
3.1 Engagement – Départ	15
3.2 Suivi des Collaborateurs	15
3.3 Formation	16
4. Activités commerciales	16
4.1 Commercialisation et production	16
Secteur multiservice artisanat :	16
Sous-traitance - Conditionnement :	17
Location de vaisselle :	17
Bois de feu :	17
Secteur technique : menuiserie et peinture :	17
Répartition en % des différentes activités qui composent le chiffre d'affaires :	17
5. Soutien	17
5.5 Transports	17
5.6 Bâtiments & Equipements	18

Introduction

Chère Lectrice,
Cher Lecteur,

L'année 2019 a été marquée par la mise en œuvre de l'une des recommandations du rapport du bureau Triaspect, à savoir le lancement du mandat de conseil du cabinet Balises. Celui-ci a entrepris plusieurs démarches dans le but de comprendre la situation au sein de la Fondation puis de travailler à la structuration des rôles des différentes instances. Son soutien a porté sur trois niveaux :

- le plan structurel (la gouvernance de la Fondation)
- le plan fonctionnel (les fonctionnements et les pratiques professionnelles de la fondation)
- le plan humain (les rôles et responsabilités individuels).

Ces trois niveaux complémentaires sont mis en œuvre simultanément, les réflexions incluant le Conseil de Fondation, la direction, les cadres, ainsi que les collaboratrices et collaborateurs par une démarche participative.

Avec le soutien méthodologique de Balises, les membres du Conseil de Fondation, les membres de la Direction et les cadres ont ainsi été amenés à partager leurs points de vue sur les enjeux institutionnels qui concernent la Fondation dans son fonctionnement et son évolution pour les années à venir. Cette réflexion a ensuite été complétée par la réflexion des collaboratrices et collaborateurs, une cinquantaine environ, réunis dans le cadre de « Focus groups ». Sur la base de ces réflexions, des thèmes identifiés comme prioritaires doivent désormais être examinés de manière approfondie dans des groupes de travail. A relever enfin que l'équipe de direction et les cadres ont travaillé simultanément avec Balises sur diverses questions de « management ».

Soucieux de s'employer à ce que le dialogue parfois mis à mal reprenne de manière sereine et constructive, le Conseil de Fondation a organisé le 26 juin 2019 une rencontre réunissant des représentants de la Commission du personnel, du syndicat et de l'Etat. Cette rencontre lui a permis de mieux comprendre les préoccupations et les besoins des membres de la Commission du personnel, commission que le Conseil de Fondation et le Directeur rencontrent depuis lors régulièrement.

Une nouvelle structure dénommée « Accueil De Jour » (ADJ) a été ouverte en septembre 2019. Elle a pour mission d'accueillir des « participants » en situations de handicap, en journée, du lundi au vendredi.

A l'automne, M. Charles Butty a décidé de quitter la Fondation après plus de 10 ans de collaboration, afin de donner une nouvelle orientation à sa carrière. A sa demande, il a été libéré de ses fonctions de directeur à la mi-octobre 2019.

Pour pallier l'absence de directeur, le Conseil de Fondation a estimé indispensable de s'impliquer aux côtés des membres de l'équipe de direction et a confié dans un premier temps le fonctionnement opérationnel de l'institution au Team Direction sous la supervision de sa présidente, Mme Elisabeth Dunand, et de M. Raoul Burch, membre du Conseil. Puis, dès le début novembre, il a chargé le soussigné, vice-président du Conseil de Fondation, d'assurer la gestion opérationnelle ad intérim.

Si les ateliers des cadres et du Team Direction ont été maintenus, le lancement des groupes de travail (GT), prévu initialement pour le début du mois de novembre, a été provisoirement suspendu pour permettre à l'institution de se centrer pour l'instant sur l'opérationnel. Ces GT devraient rester en attente jusqu'à l'entrée en fonction d'une nouvelle directrice ou d'un nouveau directeur, le processus de recrutement devant prendre fin vers le milieu de l'année 2020. Les familles, les proches et les représentants légaux ont quant eux été conviés à une rencontre en date du 26 novembre 2019.

Ainsi portés par un esprit d'ouverture, de respect et de participation, nous pouvons être confiants que nous avons peu à peu réussi à sortir de la période difficile traversée par l'institution.

Il reste encore beaucoup de travail et il importe que nous restions toutes et tous vigilants. J'adresse ainsi les plus chaleureux remerciements de la part de l'ensemble de l'équipe de direction et de ma part à vous toutes et tous qui œuvrez au quotidien avec professionnalisme à un accompagnement de qualité des Usagers de Clos Fleuri.

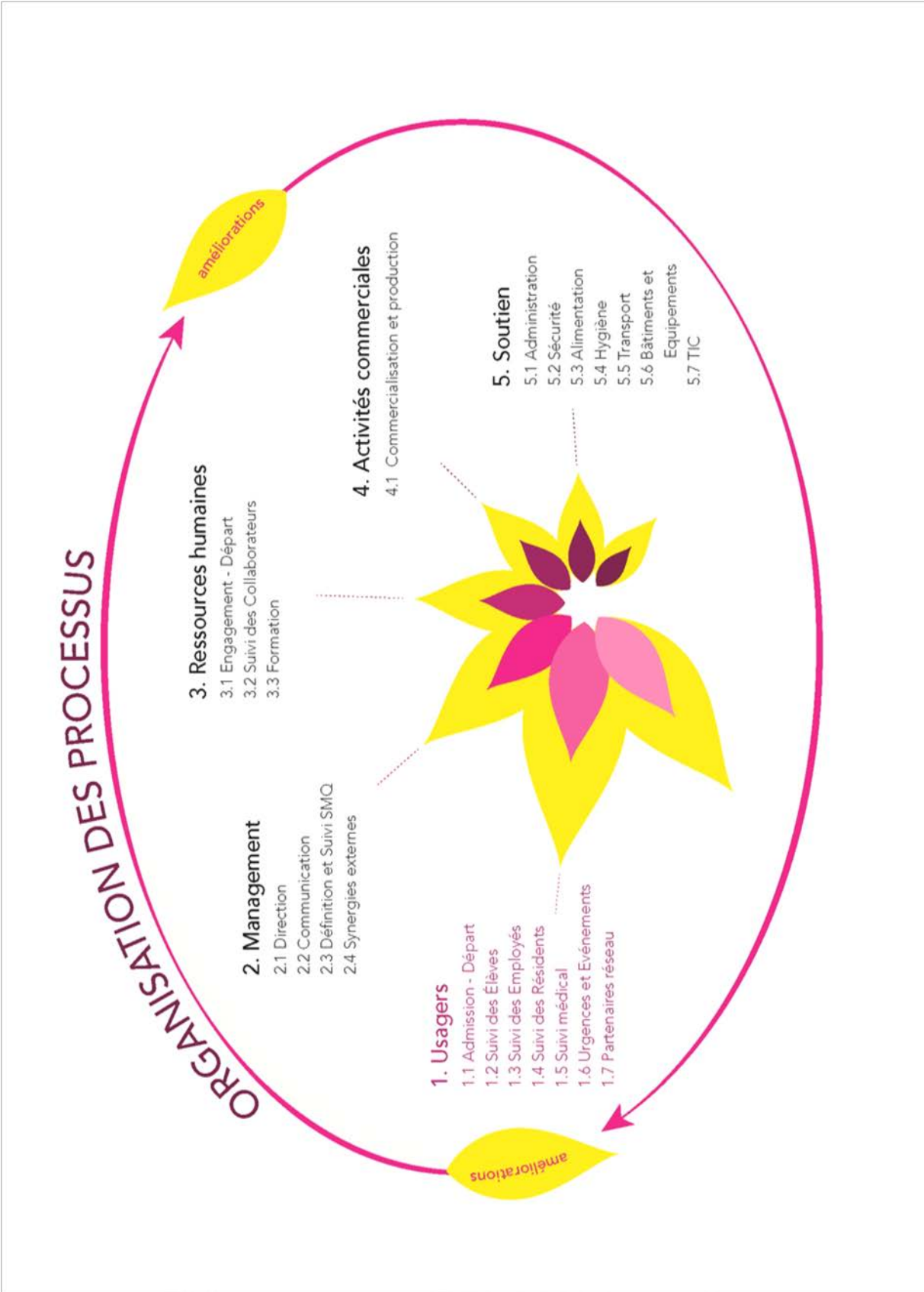
Je vous souhaite, chère Lectrice, cher Lecteur, bonne lecture du présent rapport d'activités en réitérant mes remerciements et vous adresse mes plus cordiales salutations.

t

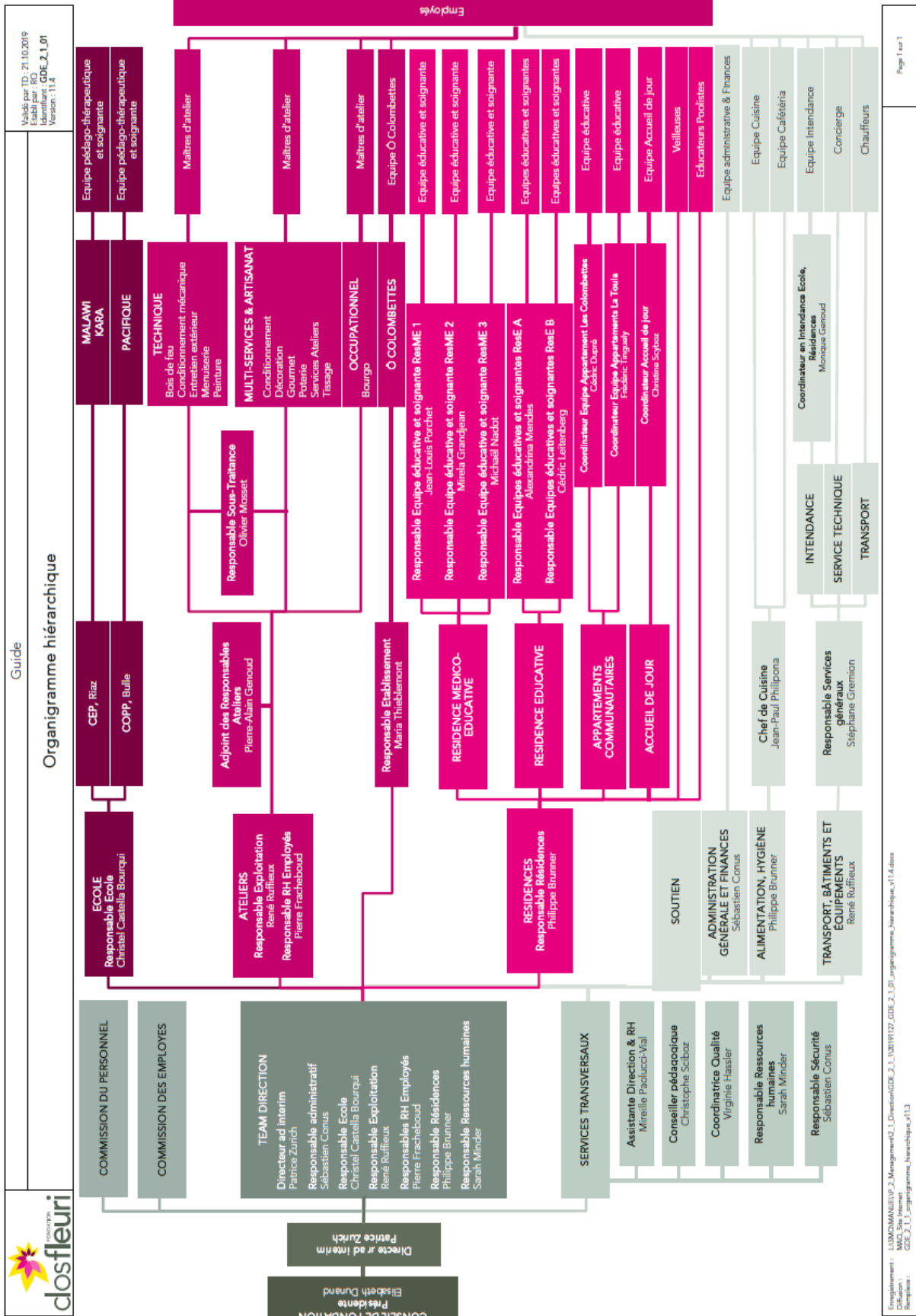


Patrice Zurich
Directeur ad intérim

Organisation des processus au 31.12.2019



Organigramme hiérarchique au 31.12.2019



1. Usagers¹

1.1 Admission – Départ

Tableau récapitulatif

Le tableau ci-dessous reprend de façon synthétique les mouvements des usagers qui ont eu lieu durant l'année 2019, soit le nombre d'usagers intégrés en fin d'année 2019 comparativement à 2018, les admissions, les départs et finalement les réorientations.

2019	Ecole		Ateliers		Résidences	
Usagers	Nombre d'élèves		Nombre d'employés		Nombre de résidents	
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
	29	24	132	130	73	79
	Evolution durant l'année 2019		Evolution durant l'année 2019		Evolution durant l'année 2019	
	-5		-2		+6	
	Personnes sur liste d'attente au 31.12.2019		Personnes sur liste d'attente au 31.12.2019		Personnes sur liste d'attente au 31.12.2019	
	0		0		2	
Admissions	Nombre	Provenance	Nombre	Provenance	Nombre	Provenance
	1	1 ^{ère} scolarisation	8	Ecole (1) Economie libre (1) Autres institutions (4) Sans activité (2)	8	Domicile (7) Autres institutions (1)
Départs	Nombre	Motif	Nombre	Motif	Nombre	Motif
	6	Transfert d'institution (2) Fin de scolarité (4) dont 2 à l'ADJ, 1 aux ateliers et 1 aux Ecureuils	10	Nouvelle institution (5) Retraite (1) Diminution d'aptitudes (2) Réorientation ADJ (1) Décès (1)	2	Décès (2)

Analyse

Tout au long de l'année, les responsables des secteurs veillent à garantir le traitement des demandes d'admission et de transfert en regard des places disponibles et des critères d'admission. Ils peuvent aussi être amenés à gérer les fins de collaboration dans le respect des deux parties et des exigences légales.

Pour le secteur des Ateliers, le tableau mentionne 130 employés engagés. Huit nouveaux employés ont rejoint les ateliers de la fondation en 2019. Une moitié est arrivée d'autres institutions, un Usager a quitté l'économie libre et deux étaient sans activité jusqu'alors. Finalement, un élève du Centre Scolaire

¹ **Usagers** désignent l'ensemble des personnes en situations de handicap faisant usage des prestations de la Fondation Clos Fleuri. Ce terme générique se décline de manière spécifique selon les secteurs d'activités, à savoir : élève, employé et résident.

et Educatif de Riaz (CSER) a également rejoint le secteur des Ateliers, en fin de scolarité. Le secteur a pu répondre à toutes les demandes, aucune situation n’est restée en attente.

Le secteur des Résidences a accueilli huit nouveaux Usagers en 2019, sept en provenance du domicile et un résident d’une autre institution.

En ce qui concerne le secteur Ecole, six élèves ont quitté le CSER en fin d’année scolaire 2018-2019, quatre élèves en raison de la fin de leur scolarité et deux pour un changement d’institution en lien avec leurs besoins spécifiques. Seul un élève a été orienté vers notre structure par la cellule d’évaluation du SESAM à la rentrée 2019. La baisse du nombre d’élèves pour cette année scolaire a eu des conséquences sur l’équipe pédagogique, puisqu’elle a logiquement engendré une diminution de dotation de 60%.

1.2 Suivi des Elèves

Le rapport d’activités ayant pour but de rapporter les évènements majeurs de l’année 2019, il y a lieu de relever tout spécialement ici, parmi les évènements d’importance, une modification de pratique en lien avec le projet scolaire de l’élève et le spectacle de fin d’année marquant la fin d’une année particulière en raison des 50 ans du secteur Ecole. Un point sera également consacré ci-après à la participation des familles aux séances organisées pendant l’année.

A noter enfin que le processus a été impacté par le départ du directeur, M. Butty, qui a entraîné un report des compétences décisionnelles sur les responsables de secteur, notamment en termes de management pour le secteur Ecole. La Responsable de l’Ecole l’a ainsi remplacé à la CPES et a assumé la communication avec le SESAM.

Elaboration et mise en œuvre du projet scolaire

Jusqu’en 2018, les enseignants élaboraient un projet scolaire pour chaque élève en lien avec leurs observations et évaluations. Ce document était présenté et expliqué aux parents lors des séances consacrées en octobre aux Projets Personnalisés d’Intervention (PPI), puis une évaluation commentée était transmise en fin d’année scolaire. Suite aux questionnements d’une famille en lien à la progression de leur enfant, cette démarche a été repensée et il est alors apparu nécessaire d’évaluer ce projet scolaire en cours d’année et de mettre à jour les différents objectifs liés aux progrès et évolution de l’élève. Il a ainsi été décidé qu’au 1^{er} février figurerait sur l’arborescence le projet scolaire du semestre 1 avec des évaluations ou remarques et qu’un deuxième document serait créé pour le semestre 2 afin de pouvoir observer l’évolution de l’élève. Les objectifs ajoutés ou modifiés sont mis en évidence par une écriture en italique. Ces documents sont enregistrés dans le dossier de l’Usager.

Une fin d’année scolaire très festive

Dans le cadre des 50 ans de l’Ecole, les élèves ont pu expérimenter, créer et vivre pleinement la vie de cirque durant toute l’année scolaire 2018-2019. Ils se sont essayés aux arts du cirque avec curiosité, enthousiasme et persévérance. Les élèves ont pris confiance en eux au travers d’activités de jonglage ou d’équilibre. Ils ont appris à faire les clowns en musique et, en fin d’année scolaire, ont pu prendre part au montage d’un chapiteau. Toutes et tous ont pu partager la vie d’artiste de cirque avec l’équipe incroyable de Gomette et Gabatcho Circus. Une invitation a été lancée aux classes du village de Riaz ainsi qu’aux écoles primaires partenaires pour la répétition générale. Deux spectacles ont été prévus pour les familles et les partenaires. A la plus grande joie des élèves, toutes les représentations ont eu lieu à guichets fermés. Un court métrage retrace l’évènement et peut être consulté sur le site de la Fondation. Au terme de cette année, chacun sort grandi de cette belle expérience. Les souvenirs sont encore bien présents et les émotions vécues lors des représentations resteront gravées pour longtemps.

Participation des familles aux diverses séances de l'année

Différentes séances ont été proposées durant l'année 2019 aux parents ; ils y ont répondu très favorablement. En septembre 2019, les familles ont été invitées à différentes réunions de classe qui ont permis d'expliquer le déroulement de l'année et d'amener des précisions quant aux activités particulières. Toutes les familles ont participé activement aux séances. Le fait de rencontrer tous les intervenants de l'école ainsi que la direction a été apprécié par l'ensemble des parents. L'éducation familiale a aussi été conviée à présenter son offre aux familles des plus jeunes élèves. Les échanges ont été riches et une collaboration va se poursuivre de façon plus active entre le CSER et l'Education Familiale. Il a d'ailleurs été convenu d'organiser durant l'année 2019-2020 des ateliers ouverts aux parents de nos élèves.

Les objectifs de l'année ont été fixés avec les familles lors des séances PPI au mois d'octobre pour la plupart après un bilan de la situation organisé avec chaque famille au mois de septembre. Dans le but d'améliorer la communication, l'école a eu recours aux services de plusieurs traducteurs de Caritas pour ces séances.

Les événements plus festifs comme la fête de fin d'année aux Colombettes ainsi que la St-Nicolas sont particulièrement appréciés par les familles qui y assistent en nombre. Ces moments participent à la création ou au maintien d'un lien entre les parents, les intervenants ainsi que la direction de la Fondation.

1.3 Suivi des Employés

Réorganisation cafétéria et atelier « services »

La cuisine institutionnelle, qui se trouve dans les bâtiments de la Résidence, confectionne une centaine de repas par jour ouvrable pour les ateliers. Ces repas étaient transmis aux ateliers dans des thermoports et servis sur assiette par le personnel de cafétéria et les maîtres d'atelier.

Un projet visant à améliorer le service durant les pauses et les repas de midi s'est concrétisé après les vacances d'été ; les repas sont depuis lors acheminés par « liaison froide » aux ateliers, avec la présence systématique d'un cuisinier pour la régénération des repas et des menus adaptés. Cette nouvelle organisation a apporté une amélioration indéniable à la qualité des repas, ce qu'a relevé la grande majorité des personnes concernées. Cette amélioration porte en particulier sur les éléments suivants : repas à température idéale, mets plus croustillants et appétissants, variété des menus plus importante, réactivité accrue avec la présence d'un cuisinier aux ateliers.

En parallèle, la cafétéria a été directement rattachée à la cuisine institutionnelle et placée sous la responsabilité d'un maître d'atelier, en remplacement du poste de coordinateur en intendance. Cette réorganisation permet au maître d'atelier de se concentrer sur sa mission de base, qui est l'accompagnement des Employés de son atelier, et favorise la clarification des rôles pour les Employés eux-mêmes. Après quelques semaines d'ajustements, le personnel s'est rapidement approprié la nouvelle organisation et les changements observés par les Employés sont positifs. Si les investissements nécessaires à l'acquisition de fours de régénération et de cellules de refroidissement ont été importants, les résultats de ce projet en justifient largement les coûts.

Amélioration du suivi des Employés

Suite à l'un important travail de mise à jour des documents relatifs aux Projets Personnalisés d'Intervention (PPI) réalisé en 2018, le projet est cette année passé à la phase d'implémentation des nouveaux documents.

Pour soutenir les équipes dans l'élaboration des PPI, plusieurs outils informatisés sont dès lors à leur disposition. Ceux-ci sont construits sur un modèle théorique solide, le Modèle de Développement

Humain – Processus de Production du Handicap (MDH-PPH), et ont été adoptés par notre institution depuis 2012. Ils s'articulent avec cohérence et sont tous accessibles via un tableau de bord électronique. Ce dispositif est constitué des documents suivants : un guide d'élaboration des PPI, une check-list, un journal de bord, un journal d'Observations, une évaluation des aptitudes, une évaluation des habitudes de vie (Mhavie), un document de Synthèse et Analyse, un formulaire de conceptualisation et une évaluation des PPI.

L'objectif principal de ce projet était de simplifier les documents disponibles et de permettre un accès direct à tous les documents informatiques depuis la même porte d'entrée.

Afin d'accompagner les collaborateurs dans la compréhension et la mobilisation du MDH-PPH autant que dans l'intégration et l'utilisation des outils y relatifs, des formations et du coaching individuel ont été organisés. Les retours concernant la pertinence et la convivialité des documents liés à l'accompagnement sont très positifs. Le conseiller pédagogique va poursuivre le coaching pour favoriser le développement des compétences des collaborateurs par un accompagnement individualisé, ceci sous forme de formation continue.

Suite aux tests effectués durant le premier semestre par un échantillonnage de collaborateurs, l'appropriation par l'ensemble des collaborateurs des Résidences et des Ateliers a débuté après les vacances d'été et va se poursuivre durant l'année 2020.

1.4 Suivi des résidents

Création et ouverture de l'Accueil de jour (ADJ)

De longue date la Fondation souhaitait, au vu des besoins exprimés, élargir l'offre de ses prestations en proposant un centre d'accueil de jour pour des personnes dont la situation et les besoins ne nécessitent pas une admission dans les Résidences.

Une fois l'accord du canton obtenu pour la mise en place d'un centre d'accueil de jour de 6 places (avec 1,2 EPT collaborateur et 1 stagiaire), un appel a été lancé aux collaborateurs intéressés à former un groupe de travail (GT) chargé d'esquisser le profil du futur ADJ. Ce GT constitué le 29 avril 2019 a permis de définir le cadre suivant :




Mission :

L'Accueil de Jour a pour mission d'accueillir et d'accompagner en structure de jour, des personnes en situation de handicap (TED/TSA/déficience intellectuelle), sur la base d'un modèle promouvant la participation sociale. L'Accueil de Jour considère les personnes comme des partenaires, sujets de droit et capables d'autodétermination, en restant attentif aux limites que peut entraîner leur situation de handicap.

S'appuyant sur les aptitudes et ressources environnementales de chaque personne, les professionnels de l'Accueil de Jour contribuent à la réalisation de leurs habitudes de vie, de leur autonomisation, en promouvant leurs interactions sociales.

Les prestations sont ajustées en respectant les besoins et les demandes formulées par les personnes et en veillant à ce qu'elles s'intègrent dans leur projet de vie.

Critères d'admission :

-  En situation de handicap (TED/TSA/déficience intellectuelle)
-  En âge post scolaire ou adulte
-  Au bénéfice d'une rente AI

NB : l'accueil des personnes mineures au bénéfice de mesures AI est conditionné à l'autorisation et au financement des instances concernées

L'ADJ a ouvert ses portes le 1^{er} septembre 2019, provisoirement dans les locaux des Ateliers, puis, dès le 1^{er} octobre 2019, dans un appartement loué en périphérie de la ville de Bulle. Quatre participants fréquentent l'ADJ à temps partiel. L'ADJ dépend du secteur résidentiel de la Fondation, un éducateur ayant un rôle de coordinateur, interface entre le l'ADJ et le RRes. A ce jour, la pérennité de cette activité est encore tributaire de l'organisation d'un service de transport, en cours de discussion avec les instances cantonales compétentes.

Alimentation : analyse de la qualité des repas

Suite à diverses discussions et interpellations concernant la qualité des repas servis au sein de l'institution, la direction a décidé de mandater une diététicienne diplômée pour analyser les menus élaborés et servis par la cuisine centrale de la Fondation.

L'analyse a porté sur les menus réalisés du 1^{er} avril 2019 au 30 juin 2019. Elle a montré une série d'aspects positifs et négatifs et déterminé différents axes d'amélioration.

L'analyse et ses résultats ont été présentés à l'ensemble des collaborateurs travaillant dans l'accompagnement, dans chacun des secteurs de l'institution.

Dans la visée d'un processus d'amélioration continue, certaines recommandations ont déjà été mises en œuvre, la Fondation s'étant fixé pour objectif de poursuivre le processus de réflexion sur l'alimentation et son amélioration.

2. Management

2.1 Direction

Sont présentés ci-après, comme à l'accoutumée, le bilan et le compte d'exploitation pour l'année passée en revue dans ce rapport. Il n'y a pas de commentaires particuliers à formuler quant aux comptes annuels, si ce n'est qu'en vue du financement d'une nouvelle construction, sur demande du Service de la Prévoyance Sociale les financements de l'Etat de Fribourg, ainsi que celui de la Loterie Romande, ont été virés dans un fonds spécial, ces montants ayant été versés auparavant à fond perdu.

Bilan

Bilan		
Actif	31.12.2019	31.12.2018
Liquidités	1'552'519.72	1'238'706.86
Créances	3'212'322.01	4'781'048.64
Stocks	315'400.00	313'100.00
Compte de régularisation d'actifs	43'200.00	47'654.00
Total actif circulant	5'123'441.73	6'380'509.50
Immobilisations corporelles	9'459'140.62	19'984'958.29
Immobilisations financières	37'802.55	32'543.20
Total actif immobilisé	9'496'943.17	20'017'501.49
Total de l'Actif	14'620'384.90	26'398'010.99

Passif	31.12.2019	31.12.2018
Dettes financières	3'873'024.15	4'823'033.65
Autres dettes	523'695.19	748'394.45
Compte de régularisation de passif	139'143.64	143'941.84
Total capitaux étrangers à court terme	4'535'862.98	5'715'369.94
Dettes financières	7'201'334.00	7'441'334.00
Provisions	37'000.00	32'000.00
Total capitaux étrangers à long terme	7'238'334.00	7'473'334.00
Fonds dons	325'643.40	326'408.10
Total fonds des dons	325'643.40	326'408.10
Capital de fondation	718'238.57	718'238.57
Provisions / Fonds de réserves	923'163.95	849'598.38
Total des capitaux propres	1'641'402.52	1'567'836.95
Financement Etat de Fribourg pour la construction	0.00	0.00
Financement Loterie Romande pour la construction	0.00	0.00
Financement OFAS pour la construction	879'142.00	11'315'062.00
Résultat de l'exercice	0.00	0.00
Capital de la fondation	879'142.00	11'315'062.00
Total du Passif	14'620'384.90	26'398'010.99

Compte d'exploitation

Comptes d'exploitation (groupé)						
Rubrique	Désignation	Comptes 2019	%	Budget 2019	Différence	Comptes 2018
	Total des charges	18'369'909.82	99.30	18'499'889.35	129'979.53	17'666'157.63
3	Salaires et frais de personnel	14'162'431.50	97.56	14'516'974.31	354'542.81	13'596'446.04
3	Salaires	11'731'996.95	97.62	12'018'138.22	286'141.27	11'296'611.65
37	Charges sociales	2'340'820.35	97.88	2'391'636.09	50'815.74	2'202'689.40
38	Autres charges de personnel	64'939.65	71.21	91'200.00	26'260.35	86'966.59
39	Honoraires + prestations de tiers	24'674.55	154.22	16'000.00	-8'674.55	10'178.40
4	Charges d'exploitation	4'207'478.32	105.64	3'982'915.04	-224'563.28	4'069'711.59
40	Soins sanitaires	5'250.95	75.01	7'000.00	1'749.05	3'916.95
41	Vivres et boissons	609'156.55	108.01	564'000.00	-45'156.55	588'474.62
42	Ménage	130'965.33	103.53	126'500.00	-4'465.33	119'337.81
43	Entretien et réparation	554'485.51	102.87	539'000.00	-15'485.51	468'097.53
44	Charges d'investissements	1'114'424.31	101.75	1'095'245.00	-19'179.31	1'103'322.97
45	Eau et énergie	273'214.46	97.33	280'700.00	7'485.54	271'831.34
46	Ecole et formation	67'889.85	134.44	50'500.00	-17'389.85	47'937.06
47	Bureau et administration	417'250.71	170.31	245'000.00	-172'250.71	261'969.76
48	Outillage et Matériel pour Ateliers	692'961.84	99.71	694'970.04	2'008.20	796'718.04
49	Autres charges d'exploitation	341'878.81	89.97	380'000.00	38'121.19	408'105.51
	Total des produits	18'369'909.82	99.30	18'498'707.28	128'797.46	17'666'157.63
60	Revenus provenant de la compensation intracantonale des coûts	3'262'294.00	94.78	3'442'000.00	179'706.00	3'151'605.40
61	Revenus provenant de la compensation extracantonale des coûts	367'050.10	99.20	370'000.00	2'949.90	368'678.25
62	Revenus découlant d'autres prestations	84'184.00	81.73	103'000.00	18'816.00	88'459.50
63	Revenus provenant de prestations de services, de commerce et de production	1'821'551.82	106.84	1'705'000.00	-116'551.82	1'807'840.39
65	Revenus provenant d'autres prestations de services aux personnes en situations de handicap	1'725.00	19.17	9'000.00	7'275.00	2'339.00
66	Revenus des loyers et intérêts du capital	27'120.00	113.95	23'800.00	-3'320.00	17'550.00
67	Revenus d'exploitations annexes (restaurant, etc.)	60'398.60	134.22	45'000.00	-15'398.60	55'966.85
68	Revenus provenant de prestations au personnel et à des tiers	67'904.45	188.62	36'000.00	-31'904.45	55'611.00
69	Contributions à l'exploitation et dons	12'677'681.85	99.32	12'764'907.28	87'225.43	12'118'107.24
	Excédent			1'182.07	1'182.07	

Bilan

Concernant la rubrique « Immobilisations corporelles et financement OFAS pour la construction », les conventions concernant les financements OFAS accordés autrefois pour la construction des Résidences et des Ateliers sont arrivés à échéance. Formellement acquis à la Fondation Clos Fleuri, ces montants ont donc été transférés aux fonds d'amortissement des immeubles concernés, ce qui explique l'effet de vases communicants entre ces deux postes.

Compte d’exploitation

Le report de l’ouverture de deux projets d’envergure lié à la période difficile qu’a connue notre institution explique le montant des salaires et charges sociales non utilisé, les moniteurs n’ayant pas pu être engagés.

A cette même situation est également lié le report de certaines formations prévues au budget et qui devraient être déployées dès que possible.

Des négociations avec une banque de la place ont débuté ; ils devraient permettre de faire diminuer les coûts de financement (rubrique 44). Cette rubrique ne concerne pas que des intérêts bancaires, elle englobe les amortissements des immobilisations (immeubles, véhicules, machine, informatique).

La ligne 47 relate les coûts extraordinaires du mandat d’accompagnement externe demandé par la Direction de la Santé et des Affaires sociales (DSAS). La suite des coûts de ce mandat apparaîtra dans les comptes 2020.

Les Ateliers ont réussi à maintenir un excellent niveau de chiffre d’affaires, tout en respectant le rythme de production basé sur les aptitudes des personnes en situation de handicap que nous accompagnons.

Un autre point de satisfaction, hors-exploitation celui-ci, est l’évolution réjouissante de la marche des affaires du restaurant Ô Colombettes.

2.2 Communication

Tout au long de l’année 2019, le Team de direction a eu à cœur de poursuivre les efforts pour fournir une communication adaptée aux besoins des collaborateurs en tenant compte de leur souhait d’y contribuer, notamment par le biais du journal « Clos Fleuri News » lancé à l’été 2018.

Suite au travail de redéfinition des rôles des instances de la Fondation et compte tenu de la période difficile qu’elle traversait, le Conseil de Fondation a décidé à la mi-année de prendre le pilotage de la communication au sein de la Fondation. Le Team de direction s’est dès lors consacré exclusivement aux communications opérationnelles en veillant, dans ses actions, à intégrer les collaborateurs et à apporter au mieux les informations nécessaires à leurs besoins.

2.3 Définition & Suivi SMQ

Systeme d’annonce interne

En 2019, il y a eu 234 bons d’amélioration – Qualité ; certains (11) ont été refusés pour mauvaise attribution, soit une légère baisse par rapport à 2019. 3’367 bons d’intervention, bons d’amélioration compris, ont été établis.

Audits externes

Inspection du Service de la Prévoyance Sociale (SPS)

a) Ateliers

La visite d’inspection des ateliers s’est déroulée le 8 octobre, après un entretien avec le Responsable RH des Employés. Limitée à l’atelier « gourmet », elle s’est déroulée sur une demi-journée et s’est concentrée sur les domaines suivants : travail, infrastructure et organisation institutionnelle, communication et information.

b) Résidences

Cette inspection, souhaitée par la Fondation, a été effectuée au sein de la Résidence médico-éducative les 1er octobre, 8 octobre, 8 novembre et 12 novembre 2019.

Se fondant sur un canevas d'inspection standard, le contrôle du SPS a visé à vérifier l'adéquation des prestations institutionnelles avec les compétences et les besoins des personnes accueillies.

Le rapport d'inspection du SPS est attendu pour le printemps 2020.

Natura Chimica

Sur mandat de la Fondation, Natura Chimica SA, laboratoire indépendant de microbiologie, de biologie moléculaire et de chimie, effectue des analyses à la Cuisine institutionnelle trois fois par année. En 2019, les trois audits ont eu lieu en date des 25 mars, 5 juillet et 11 novembre. Sur l'ensemble des mets analysés, seules trois préparations ont été déclarées non conformes aux normes d'hygiène. Comme les hypothèses de contamination sont nombreuses (conservation trop longue, température trop élevée, rupture de la chaîne du froid, matériel et ou mains mal lavés, produits mal lavés, cuisson insuffisante, contamination croisée), il convient de veiller à strictement appliquer les consignes d'hygiène. En l'espèce, les préparations non conformes étaient des retours de repas non consommés qui avaient séjourné 4 jours en chambre froide. Selon le Chimiste cantonal, il conviendra à l'avenir de ne pas conserver les retours plus de 3 jours (surtout s'ils ont voyagé sur un autre site).

Sur 3 tests de lavage des mains, deux ont été concluants et la procédure a été bien respectée. Toutefois, pour une personne la procédure est à revoir, car il est primordial que des conditions d'hygiène irréprochables soient garanties. Le Chimiste cantonal s'est chargé de revoir la procédure avec la personne concernée.

Concernant les analyses de surface, tous les objets examinés ont été jugés comme présentant d'excellentes conditions de propreté. Cela fait 4 années de suite que ces résultats sont obtenus. Ceci démontre que les procédures de nettoyage en vigueur sont pertinentes et bien appliquées sur le terrain.

Rapport de révision des comptes 2018 validés en 2019

La révision des comptes 2018 a eu lieu du 1^{er} au 3 avril 2019. Le rapport de révision des comptes 2019 par la Fiduciaire Maurice Gremaud + Fils SA, daté du 15 avril 2019, n'a donné lieu à aucune remarque particulière, ni corrections.

Les comptes 2018 ont été validés en 2019 par l'Etat de Fribourg.

International Organization for Standardization (ISO) 9001: 2015, OFAS AI 2000

L'audit ISO 9001 de re-certification de l'institution se déroulera en mai 2020 pour l'année 2019.

Audit interne**Enquête de satisfaction des Résidents**

Pour l'année 2019, il a été procédé à une enquête de satisfaction de l'ensemble des Usagers (77 personnes) du secteur Résidentiel: Résidence médico-éducative, Résidence Educative et Appartements communautaires.

Ouvert en septembre 2019, l'accueil de jour (ADJ) n'a pas été inclus dans cette analyse.

Les questions ont reçu 1368 réponses, alors qu’à 347 reprises (soit environ ¼), elles n’ont pas été sélectionnées. Ces résultats s’expliquent par le fait que certains usagers (12) sont en incapacité totale de répondre et que d’autres ne peuvent pas appréhender certains concepts (en particulier l’environnement (94) et les contacts sociaux (72). Ce phénomène est largement représentatif de la ResME.

Les **domaines** obtenant les plus hauts taux de satisfaction cumulés (très satisfait, satisfait) sont les suivants : « Soins et prévention) 96,61%, « Accompagnement socio-éducatif » 95.29%, « Environnement » 93.71%.

Le taux de satisfaction global et cumulé (très satisfait, satisfait) atteint 91.68%.

Les plus hauts taux d’insatisfaction cumulés (peu satisfait, insatisfait) sont dans les domaines suivants : « Alimentation » avec 16.13%, « Contacts sociaux » avec 11.74% et « Activités » avec 12.03%.

Dans les **sous-domaines**, les plus hauts taux de satisfaction cumulés (très satisfait, satisfait) obtenus sont les suivants : « Suivi médical » 98.33%, « Autodétermination » 96.67%, « Communication » 96.43%, « Intimité » 96.43%.

Il est réjouissant de noter le haut score qu’atteint chacun de ces items, ces derniers étant particulièrement sensibles et représentatifs d’une démarche d’accompagnement. Il convient également de relever que tous les items affichent un taux de satisfaction supérieur à 80%.

Les plus hauts taux d’insatisfaction cumulés (peu satisfait, insatisfait) sont obtenus dans les sous-domaines « Contacts sociaux entre pairs » avec 18.03%, « Qualité des repas » avec 16.13% et « Travail » avec 14.28%.

A noter que le taux de personnes insatisfaites est très faible.

Réflexions et propositions d’actions à entreprendre

Pour les insatisfactions concernant les **contacts sociaux entre pairs**, la majorité des commentaires relèvent de la difficulté de vivre en communauté. Ce constat met en évidence un autre aspect déjà identifié, à savoir l’influence négative de l’architecture sur les dynamiques relationnelles, notamment à la ResE. Dans l’attente de pouvoir améliorer l’architecture du bâtiment, voire de créer d’autres appartements décentralisés, il importe d’être particulièrement attentif à la « composition » des groupes et poursuivre la réflexion (EPRes) concernant le regroupement des personnes présentant des troubles importants du comportement et de favoriser les interactions ResE/ResME.

Les insatisfactions concernant la **qualité des repas** seront prises en compte dans les réflexions générales sur l’alimentation et son amélioration.

Pour les insatisfactions concernant le « **Travail** », le peu de commentaires fait uniquement état de désirs personnels qui seront examinés par les Responsables de ce secteur.

3. Ressources humaines

Les diverses actions menées avec le soutien de Balises ont entraîné la suspension des autres projets en cours au sein de la Fondation.

Le Processus Ressources humaines s’est donc attaché à gérer les besoins quotidiens de la Fondation, de poursuivre les efforts entamés en matière de communication et de formation ainsi que de mise à jour des « Descriptifs de poste et responsabilités » (DPR).

Le Processus a également été impacté par le départ du Directeur, M. Butty, qui a entraîné un report des compétences décisionnelles sur les responsables, notamment en matière de recrutement. Enfin,

l’arrivée comme Directeur ad intérim de M. Zurich a permis de progressivement clarifier les orientations du Conseil de Fondation en matière de management opérationnel.

3.1 Engagement – Départ

Tous profils confondus, y compris les remplaçants et les extras, la Fondation a géré 61 engagements au cours de l’année 2019. Le nombre de candidatures auprès de la Fondation a baissé de 21% par rapport à 2018 mais reste tout de même supérieur de 7% par rapport à 2017. Cela représente 1153 candidatures traitées, ce qui est cohérent avec le faible turn-over en 2019 et, de fait, la mise au concours d’un nombre inférieur de postes par rapport aux années précédentes.

7 départs de collaborateurs ont été recensés pendant l’année 2019, outre les stages et les contrats à durée déterminée (fins d’apprentissage y compris). 5 d’entre eux souhaitaient prendre un virage professionnel différent, soit en termes de population accompagnée, soit en termes de responsabilités, alors qu’une personne est partie en retraite et une a quitté pendant le temps d’essai.

L’analyse du turnover est présentée au point ci-après.

3.2 Suivi des Collaborateurs

La Fondation se composait au 31 décembre 2019 du nombre de collaborateurs suivants :

	Collaborateurs	Apprentis	Stagiaires	Total	ept
Direction	8	0	0	8	7.50
Ateliers	20	0	7	27	23.55
Ô Colombettes	4	0	0	4	4.00
ResME	38	3	1	42	35.15
ResE	22	2	3	27	20.00
Appartement Communautaire	6	0	0	6	3.90
Poolistes ²	14	0	0	14	1.05
Veilles	9	0	0	9	3.98
Ecole	18	0	6	24	16.57
Services généraux	20	0	0	20	15.60
Administration	5	1	0	6	3.65
Total	164	6	17	187	134.95

Pendant l’année 2019, la Fondation a connu un **turnover global** de 4.6% ce qui est notablement bas en regard des années précédentes. L’année 2019 a donc été une année particulièrement stable à cet égard.

En 2019, le **taux d’absentéisme** atteint 9% pour l’ensemble de la Fondation. Le maintien à ce niveau élevé peut être en grande partie imputé aux cas de maladie longue durée (> 200h d’incapacité) et aux congés maternités. En effet, si on calcule le taux sans ces situations, il chute dans l’ensemble des secteurs et oscille entre 1.1 et 3.3%. Les deux secteurs les plus touchés sont le secteur Résidences où la tendance de l’année 2018 se reproduit, à savoir que 43% des collaborateurs représentent 84% des absences du secteur, et les services généraux. Dans ce secteur, 5 situations préoccupantes ont fortement impacté l’absentéisme. Ces constats vont permettre de travailler à la compréhension et à l’amélioration de la situation.

² Remplaçants auprès des Résidences fonctionnant à la demande. Un planning est établi mois après mois pour gérer leurs interventions.

3.3 Formation

En 2019, la Fondation a consacré l'équivalent d'1.5 ept en temps de formation, soit 2770h. Cela représente une progression de 41% de plus qu'en 2018 (1970h), alors qu'en 2017 seules 680h ont été consacrées à la formation.

229 participants ont bénéficié d'un temps de formation en 2019 (sur 150 collaborateurs); cela signifie qu'un certain nombre a bénéficié de plus d'1 temps de formation.

Les formations ont touché l'ensemble des secteurs de la Fondation et ont abordé des thèmes très diversifiés :

- 🍷 Formation Snoezelen dans les secteurs Ecole et Résidences
- 🍷 Formation sur la Mobilisation à la ResME, l'équipe de veille et celle d'Arc-en-Ciel (ResE)
- 🍷 Formation sur les troubles du comportement aux Ateliers
- 🍷 Supervisions à la ResE, ResME 1 et 3, AppCColl
- 🍷 Formation Formateur en entreprise (FEE) et Formateur à la Pratique professionnelle (FPP)
- 🍷 Parmi les formations individuelles : soins palliatifs, communication non violente, communication augmentée, PECS, approche Montessori, tissage, cours de cariste, conduite sur glace, utilisation four Rational, formation continue samaritains, divers CAS et un DAS

Les types de formations ont donc également été très variés en 2019 puisqu'on retrouve toutes les options présentes dans la politique de formation de l'institution : formation en emploi, longue ou courte durée, formation d'équipes ou individuelles, supervision, accompagnement des stagiaires et apprentis.

En outre, les séances d'analyse de pratiques encadrées par le Conseiller pédagogique de la Fondation se sont poursuivies pour les secteurs socioprofessionnels et éducatifs. Enfin, 16 collaborateurs ont participé à la formation in-training et l'ensemble des stagiaires ont bénéficié du programme et ont pu se rencontrer lors de sessions théoriques communes.

Les grandes formations données en interne font l'objet d'enquêtes de satisfaction auprès des participants et les 4 grandes formations achevées en 2019 ont été évaluées positivement par les participants dont 54% de « très satisfaits » et 42% de « satisfaits ». Cet indicateur montre que les formations proposées ont ainsi répondu aux besoins des participants.

4. Activités commerciales

4.1 Commercialisation et production

En 2019, le volume de travail a été identique à l'année précédente. Les différentes activités composant l'essentiel des revenus des ateliers suscitent les commentaires suivants :

Secteur multiservice artisanat :

Stabilité pour les ateliers « Décorations », « Gourmet » et « Tissage ». Baisse d'environ 30% pour l'atelier « Poterie » dont l'activité a été suspendue durant plus de 6 mois (congé maternité).

Sous-traitance - Conditionnement :

Légère diminution de 4,7% découlant essentiellement de la fin d'une activité importante confiée par une entreprise suite à la mise en place d'un système de robotisation. Cette dernière nous a attribué d'autres mandats qui ont compensé en grande partie cette diminution.

Location de vaisselle :

Ce service connaît une augmentation de plus de 28%, essentiellement due à l'amélioration constante de la qualité du matériel, à la fidélisation d'une clientèle régulière et au bouche-à-oreille.

La vente de vaisselle mono-usage sera abandonnée. Une réflexion à ce sujet est en cours. Pour la location, les normes d'hygiène deviennent de plus en plus exigeantes. L'idéal serait d'offrir une autre alternative, soit la mise à disposition de vaisselle réutilisable. Toutefois, les infrastructures et équipements de la rue de Vevey ne permettent pas le développement de cette nouvelle offre.

Bois de feu :






Légère diminution de 7%, qui résulte de la fin de la commercialisation du bois de feu dans les grandes surfaces. Le nombre de clients ainsi que le volume livré sont toutefois restés stables.

Secteur technique : menuiserie et peinture :

De par la diversité des produits proposés, c'est à l'intérieur de ce secteur que l'on constate les plus grandes fluctuations d'une année à l'autre, fluctuations qui dépendent des besoins du marché. Sur l'ensemble, il en résulte une légère augmentation de 1,1%.

Une nouvelle activité a été déployée dans l'atelier peinture au cours de l'année ; elle devrait perdurer dans le temps. Elle a permis de pratiquement doubler le chiffre d'affaires et ainsi compenser le manque de travail dû à l'abandon progressif de la fabrication d'obstacles hippiques en raison de sa complexification croissante.

Répartition en % des différentes activités qui composent le chiffre d'affaires :

-  Technique (menuiserie-peinture) : 57%
-  Sous-traitance – conditionnement : 20,5%
-  Bois de feu : 9,2%
-  Vaisselle : 8,1%
-  Artisanat (Décorations-Gourmet-Tissage-Poterie) : 5,2%

5. Soutien

5.5 Transports

Deux nouveaux véhicules ont pu être acquis pour compléter la flotte de la Fondation : un petit véhicule destiné à la livraison des repas et un bus 9 places pour le transport de personnes.

A relever qu'un travail important est réalisé pour que, jour après jour, tous les utilisateurs puissent partir en toute sécurité. Fait encourageant : au fil des années le nombre d'accidents impliquant l'immobilisation du véhicule et l'intervention de la carrosserie diminue drastiquement, ceci grâce aux mesures mises en place par les services généraux, ainsi qu'à l'attention et au soin des chauffeurs.

5.6 Bâtiments & Equipements

Tout au long de l'année, les équipes d'intendance entretiennent les différents bâtiments et apportent des modifications visant à améliorer le confort et le bien-être des utilisateurs ainsi que la mise à jour des normes et exigences.

C'est ainsi que les ateliers ont bénéficié de la réfection de l'éclairage des différents postes de travail des sous-sols, ainsi que celui de secours et de la signalétique. La cafétéria a été équipée d'un four permettant l'introduction de la liaison froide pour les repas livrés aux ateliers.

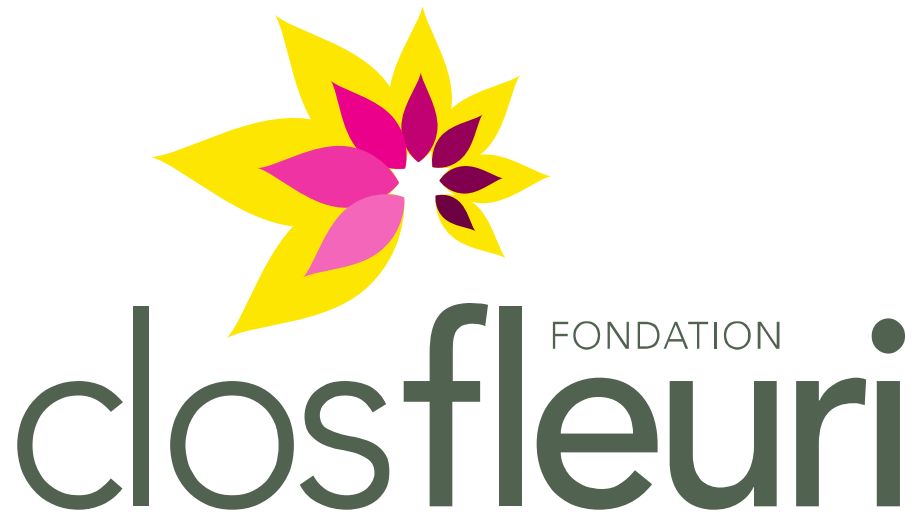
Le parc de machines de l'atelier menuiserie s'est vu doté d'une ponceuse à large bande (remplacement d'une machine datant des années 1990).

Dans certains ateliers, le mobilier a été adapté, voire renouvelé.

Le Centre Scolaire et Educatif de Riaz a été équipé de détecteurs de fumée dans tous les locaux. Suite aux inondations de 2018, certains travaux d'assainissement ont été entrepris : rénovation des salles touchées, modification des canalisations extérieures.

D'importants travaux extérieurs et intérieurs ont été réalisés aux résidences :

- Modification des canalisations
- Aménagement d'une terrasse
- Réparation du toit
- Suite du remplacement des portes
- Mise aux normes des fenêtres (garde-corps)
- Remplacement de 14 fenêtres
- Pose de disjoncteurs différentiels (FI) aux prises électriques (selon les normes)
- Mise en œuvre de la première étape du remplacement de l'éclairage standard par du LED
- Divers travaux de peinture et d'entretien courant



Nous vous remercions de votre intérêt et soutien envers
la Fondation Clos Fleuri.

Contact

Fondation Clos Fleuri
Rue de Vevey 230
1630 Bulle
026 919 60 30

adminsitracion@clos-fleuri.ch
www.clos-fleuri.ch