

**Fiche action N° 4.1 : Mettre en œuvre une démarche de GPEC**

<b>Axe stratégique</b>	Axe 3 : Efficience de l'organisation					
<b>Contexte</b>	Compte tenu des mutations économiques, sociales, technologiques (rationalisation des coûts, développement de formes de concurrence...) et du contexte de renforcement des exigences concernant l'accompagnement des publics bénéficiaires (précision des missions du CMPP, fonctionnement en dispositifs pour l'ITEP et l'IME...), la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est essentielle pour viser un meilleur ajustement entre les besoins et les ressources de l'association en termes d'emploi et de compétences afin d'accompagner durablement les personnes en situation de handicap.					
<b>Finalité(s)</b>	Une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en développant la visibilité de l'impact des évolutions économiques, technologiques, démographiques sur les métiers et les compétences requises, au regard des choix stratégiques de l'association, permettra à l'association de renforcer son dynamisme et sa compétitivité, et à ses salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'association ou dans le cadre d'une mobilité externe, aux personnes accueillies d'être toujours mieux accompagnées.					
<b>Périmètre</b>	Association					
<b>Pilote</b>	Direction générale					
<b>Equipe</b>	Siège et équipe de direction					
<b>Modalités de réalisation de l'Action</b>	<b>Calendrier</b>	N 2018	N+1 2019	N+2 2020	N+3 2021	N+4 2022
	<p><b>Sous-Action 4.1.1</b></p> <p><u>Structurer la démarche de GPEC et réaliser un état des lieux</u></p> <p>A partir de la situation de départ, analyser les écarts avec la situation future (projection)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ S'appuyer sur un conseil extérieur pour une aide méthodologique (intervention gratuite d'un consultant extérieur via l'OPCA UNIFAF début 2018).</li> <li>⇒ Communiquer sur la démarche (Conseil d'Administration, équipe de direction, IRP, salariés) et associer les personnels.</li> <li>⇒ Analyser chaque structure et activité développée à 5 ans : plan de développement de l'activité pour répondre aux besoins et à la commande sociale (projection en lien avec les fiches actions des établissements et services : projets de l'association à 5 ans, objectifs).</li> <li>⇒ Analyser la situation du personnel salarié à 5 ans : comparer l'existant en termes d'emplois (types de contrats, pyramides des âges, répartition sexuée, ancienneté...), de compétences (en psychiatrie, en pédiatrie, en orthophonie, en éducatif...), de conditions de réalisation du travail et de flux potentiels de main d'œuvre (adaptation, développement, promotion, recrutement, retraite...) et les prévisions d'évolution et leurs conséquences sur les métiers et les effectifs (emplois clés, stables, en évolution, en développement, en déclin...), mesurer les écarts entre les ressources humaines disponibles actuellement et celles essentielles dans le futur en termes de compétences et d'effectifs : recueillir les données disponibles sur les salariés de l'association (bilan social, cartographie des métiers et des compétences, fiches métier, fiches de poste, plan de formation) et analyser les écarts avec la situation future (voir tout ce qui aura une incidence à court et moyen terme pour permettre de disposer des ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs fixés).</li> </ul>		X			

	<p><b>Sous-Action 4.1.2</b></p> <p><u>Définir le plan d'action pour réduire les écarts</u></p> <p>Identifier les leviers principaux d'ajustement besoins/ ressources organisationnelles, managériales et humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Identifier les outils permettant de promouvoir le développement des capacités d'évolution et l'employabilité de chaque salarié et mettre en place des dispositifs d'accompagnement sécurisants : intégration, formation, mobilité, qualité de vie au travail...</li> <li>⇒ Faire des choix stratégiques pour apporter des réponses adaptées dans le cadre d'un équilibre économique et financier (actions réalistes avec des échéances tenables).</li> <li>⇒ Définir clairement le périmètre et les moyens : objectifs visés, population concernée, pilotage de la démarche, budget, communication, délais...</li> </ul>				X	
	<p><b>Sous-Action 4.1.3</b></p> <p><u>Lancer la démarche et suivre le plan d'action</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Accompagner l'évolution des métiers et des compétences : actions de gestion de l'emploi (recrutement, intégration, fiches de poste..), formation et professionnalisation (plan pluriannuel de formation, VAE, CPF, bilan de compétences...), accompagner les parcours professionnels (entretiens professionnels, entretien d'évaluation...), améliorer les conditions de travail (prévention des risques, ergonomie des postes...), maintien en emploi des seniors (aménagement du temps de travail, transmissions des savoirs, tutorat...), actions menées dans le territoire (coopérations, partages de compétences...).</li> <li>⇒ Communiquer sur les avancées auprès de l'ensemble des acteurs de l'association (CA, équipe de direction, IRP, salariés).</li> <li>⇒ Evaluer régulièrement les actions mises en œuvre pour pouvoir les ajuster, les renforcer voire les modifier si nécessaire.</li> </ul>					X
<b>Moyens</b>	Outils stratégiques et RH : projet politique, orientations associatives, axes stratégiques, projections, cartographie des métiers et des compétences, référentiel métiers, fiches de poste, analyses, diagnostics, entretiens, plan de formation, réunions de direction, avec la Délégation Unique du Personnel, avec les salariés...					
<b>Indicateur(s) de suivi</b>	- Outils d'observation de la démographie de l'association (pyramide des âges...) ; - Outils d'analyse de l'emploi (recrutement, mobilité, formation...).					
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Adéquation besoins/ ressources, prestations adaptées aux besoins des populations susceptibles d'être accompagnées (cartographie des métiers et des compétences, référentiel métiers, référentiel de compétences), nombre d'entretiens professionnels et d'évaluation menés, nombre de salariés formés aux nouvelles compétences.					



## Fiche action N° 4.2 : Poursuivre la démarche d'amélioration continue de la qualité

<b>Axe stratégique</b>	Axe 2 : Démarche d'amélioration continue de la qualité					
<b>Contexte</b>	L'association a transmis à l'autorité de contrôle les premiers rapports d'évaluation interne et externe de ses établissements et services, conformément aux obligations définies à l'article L. 312-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles. Les autorisations ont été renouvelées pour une durée de 15 ans. L'association doit désormais poursuivre sa démarche d'amélioration continue de la qualité et de l'accompagnement, déclinée pour chacun des établissements et services dont elle a la charge, en conformité aux RBPP de l'ANESM. L'enjeu est notamment d'utiliser les résultats des évaluations pour élaborer et conduire un plan d'amélioration continue de la qualité dynamique dans le temps.					
<b>Finalité(s)</b>	La démarche doit permettre de réduire l'écart entre les besoins et les attentes des personnes accompagnées (service attendu), l'engagement des établissements et services de l'association (service déclaré) et les prestations effectivement fournies (service rendu). Cette démarche permettra ainsi à l'association de satisfaire les personnes accompagnées, de structurer l'organisation et d'améliorer son fonctionnement, de professionnaliser et de fédérer les équipes, d'optimiser les ressources (humaines, matérielles et financières) et de renforcer sa crédibilité sur le territoire.					
<b>Périmètre</b>	Association					
<b>Pilote</b>	Direction générale					
<b>Equipe</b>	Siège, équipe de direction, ensemble des professionnels					
<b>Modalités de réalisation de l'Action</b>	<b>Calendrier</b>	N 2018	N+1 2019	N+2 2020	N+3 2021	N+4 2022
	<b>Sous-Action 4.2.1</b>		<b>X</b>			
	<u>Définir et prioriser les objectifs, formaliser le plan d'amélioration</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Déterminer des objectifs adaptés aux besoins des publics accompagnés, aux priorités définies par les politiques publiques et aux objectifs du CPOM, les formuler clairement afin qu'ils soient compréhensibles par tous : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs stratégiques : grandes lignes directrices (dont le nombre est limité) ;</li> <li>- Objectifs opérationnels : ensemble d'actions spécifique à une cible donnée.</li> </ul> </li> <li>⇒ Hiérarchiser les axes d'amélioration et les actions à conduire en s'appuyant, entre-autres, sur les préconisations formulées lors des évaluations et sur les injonctions formulées par l'autorité de contrôle.</li> <li>⇒ Formaliser les actions prévues de manière concrète et réaliste : réaliser des fiches action via la méthode du questionnement (description et origine de l'action, personne chargée de la mise en œuvre, moyens mis à disposition, dates de début et de fin, effets attendus, indicateurs de suivi).</li> <li>⇒ Articuler objectifs et actions et formaliser le plan d'amélioration pour avoir une vision globale et exhaustive des actions à conduire : pilote de l'action, personnes ressources, calendrier des étapes de réalisation et des échéances... ; s'assurer des bonnes conditions de sa mise en œuvre et de l'affectation des ressources nécessaires. Le plan d'amélioration servira de fil conducteur pour la suite de la démarche qualité.</li> <li>⇒ S'équiper d'un outil informatique de suivi.</li> </ul>					

	<p><b>Sous-Action 4.2.2</b></p> <p><u>Organiser et mobiliser l'ensemble des acteurs</u></p> <p>⇒ Associer les professionnels et les administrateurs à l'élaboration du plan d'amélioration et à son suivi : mise en place de Comités de Pilotage (« COPIL Qualité » associatif et par établissement) pour assurer la validation et le suivi du plan d'amélioration au service des personnes accueillies ; communication régulière aux équipes du plan et de son avancement dans le cadre du fonctionnement de l'établissement ou service pour faciliter la mise en place de réflexes et d'automatismes dans les pratiques quotidiennes.</p> <p>⇒ Associer les personnes accompagnées (notamment via les CVS) et communiquer régulièrement sur l'existence même du plan d'amélioration, son avancement et l'organisation mise en œuvre en interne pour améliorer la qualité des activités et des prestations (plan d'information et de communication).</p>					X
	<p><b>Sous-Action 4.2.3</b></p> <p><u>S'assurer de la pertinence et de l'efficacité du plan d'amélioration</u></p> <p>⇒ Interroger régulièrement les pratiques : la démarche s'inscrit dans le fonctionnement quotidien des établissements et services et s'intégrera dans les temps d'échanges et de réflexions des professionnels sur leurs pratiques (analyse de pratique, échanges autour des RBPP...).</p> <p>⇒ Suivre régulièrement l'avancement des actions et l'évolution des besoins des personnes accompagnées : se doter d'outils permettant d'interroger la pertinence des actions prévues au regard des besoins des personnes accompagnées et de leur évolution (indicateurs de suivi), identifier le moment le plus opportun pour suivre la mise en œuvre du plan d'amélioration, procéder au moins annuellement à une analyse des données récoltées pour suivre les démarches engagées : le COPIL devra mesurer les progrès réalisés, les mettre en valeur, corriger les erreurs, et éventuellement, faire évoluer les fiches actions et le plan d'amélioration. La progression devra être valorisée, communiquée aux équipes, aux personnes accompagnées, aux partenaires.</p>					X
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui sur les recommandations de l'ANESM ;</li> <li>- Moyens humains, organisationnels et matériels.</li> </ul>					
Indicateur(s) de suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat d'avancement du plan d'amélioration, suivi des actions et des indicateurs ;</li> <li>- Suivi des événements indésirables.</li> </ul>					
Indicateur(s) de résultat	<p>Amélioration de la qualité des prestations : réalisation des objectifs et des actions fixés dans le plan d'amélioration : personnalisation de l'accompagnement (élaboration et diffusion des documents d'accueil, recueil et évaluation des besoins, élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation du projet personnalisé...), expression collective et participation à la vie sociale (mise en place du CVS, prise en compte de ses demandes, prise en compte des besoins des personnes : résultats des enquêtes de satisfaction...), prévention des risques dans le respect des droits des personnes accueillies (procédures et protocoles notamment en terme de signalement, nombre d'évènements indésirables...), organisation du travail pluridisciplinaire et stratégie d'adaptation à l'emploi, satisfaction des partenaires (enquête sur la notoriété et la qualité du partenariat)...</p>					

Fiche action N° 4.3 : Se doter d'un système d'information adapté et performant						
Axe stratégique	Axe 3 : Efficience de l'organisation					
Contexte	Afin de répondre aux nouveaux enjeux relatifs aux avancées technologiques, améliorer les processus et être plus efficace face aux charges de travail qui évoluent sans cesse, l'association doit se doter d'un système d'information (SI) adapté et performant, avec un coût optimisé, à partir du diagnostic-flash réalisé en décembre 2016 par RESSOURCIAL.					
Finalité(s)	Un système d'information efficace, avec des outils pertinents et partagés, permettra à l'association d'améliorer la qualité et l'efficacité des services proposés aux usagers, de développer le partage de l'information, la coopération et la coordination entre les acteurs et de répondre à une meilleure prise en charge dans le cadre du parcours de soins.					
Périmètre	Association					
Pilote	Direction générale					
Equipe	Siège et équipe de direction					
Modalités de réalisation de l'Action	<b>Calendrier</b>	<b>N 2018</b>	<b>N+1 2019</b>	<b>N+2 2020</b>	<b>N+3 2021</b>	<b>N+4 2022</b>
	<b>Sous-Action 4.3.1</b>	<b>X</b>				
	Se doter d'un logiciel Dossier Unique de l'Usager intuitif, simple d'utilisation et complet permettant de créer un espace de travail commun aux professionnels, en toute confidentialité selon leurs droits d'accès pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager des informations concernant le dossier de l'utilisateur ;</li> <li>- Partager des informations relatives aux documents administratifs de l'utilisateur ;</li> <li>- Avoir accès aux actions d'accompagnement ;</li> <li>- Avoir le dossier médical pour les professionnels de santé ;</li> <li>- Suivre l'activité ;</li> <li>- Générer des documents...</li> </ul> Le déploiement du logiciel retenu (IMAGO, via la société AXAPA) est réalisé dès la fin 2017 et se poursuivra sur début 2018.					
	<b>Sous-Action 4.3.2</b>	<b>X</b>				
Centraliser les informations sur un seul serveur informatique commun à l'ensemble des structures de l'association, sécuriser les données et définir une Charte informatique.						
<b>Sous-Action 4.3.3</b>		<b>X</b>				
Mettre en place Internet, Intranet et un outil permettant un accès facilité à l'information pour les usagers et leurs familles, les salariés, les bénévoles et adhérents, les partenaires, selon leurs droits d'accès (agenda collaboratif, logiciel planning, Webconférence, espaces collaboratifs...).						
Moyens	Moyens financiers (moyens constants), RH, informatiques					
Indicateur(s) de suivi	Edition de tableaux de bord, disponibilité des outils, qualité de service des processus, niveau de sécurité du système, degré de satisfaction...					
Indicateur(s) de résultat	Appropriation des outils par les professionnels (formation) : chaque personnel formé utilisant le logiciel. Chaque personne accompagnée devra avoir un dossier informatisé. Evolution des pratiques.					

## Fiche action N° 4.4 : Etudier et mettre en œuvre une mutualisation des services supports PEP 43 et ADAPEI 43

<b>Axe stratégique</b>	Axe 3 : Efficience de l'organisation						
<b>Contexte</b>	Dans le contexte de tension sur les finances publiques et de recherche d'amélioration de la qualité du service rendu, la mutualisation des fonctions supports (gestion-finances, ressources humaines, qualité...) constitue un levier de performance et d'efficience. Les PEP 43 et l'ADAPEI 43 ont décidé de s'engager dans cette démarche dont le facteur déclenchant et favorisant est la direction générale partagée entre les associations.						
<b>Finalité(s)</b>	Mettre en commun des ressources : moyens humains, matériels, logistiques et financiers. Se donner les moyens de s'adjoindre de nouvelles compétences et expertises pour mieux répondre aux exigences techniques et réglementaires. Offrir la possibilité à d'autres associations de rejoindre l'entité et de bénéficier des fonctions services mutualisés.						
<b>Périmètre</b>	Association						
<b>Pilote</b>	Direction générale						
<b>Equipe</b>	Siège						
<b>Modalités de réalisation de l'Action</b>	<b>Calendrier</b>	N 2018	N+1 2019	N+2 2020	N+3 2021	N+4 2022	
	<b>Sous-Action 4.4.1</b>	<b>X</b>					
	<u>Diagnostic et études préalables</u>						
	⇨ Etude de faisabilité juridique permettant de retenir le modèle organisationnel répondant aux objectifs déterminés ; ⇨ Définition des besoins en termes de fonctions, métiers, compétences ; ⇨ Rapprochement des compétences nécessaires et des compétences disponibles ; ⇨ Etude sociale, budgétaire et financière.						
	<b>Sous-Action 4.4.2</b>	<b>X</b>					
Définition de la démarche de déploiement au niveau juridique, ressources humaines, organisationnel, matériel...							
<b>Sous-Action 4.4.3</b>		<b>X</b>					
Présentation de l'étude et de la démarche de déploiement aux différentes parties prenantes : Conseils d'administration, autorités de tarification, IRP, personnel.							
<b>Moyens</b>	- Accompagnement juridique par un prestataire extérieur ; - Constitution d'un groupe de travail inter-associatif ; - Mise en place d'une communication adaptée envers les différentes parties prenantes ; - Définition d'un plan d'actions et d'un calendrier.						
<b>Indicateur(s) de suivi</b>	Réalisation diagnostic, étude et projet						
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Organisation et fonctionnement des services supports selon les conclusions de l'étude						

## Fiche action N° 4.5 : Se doter d'indicateurs de suivi du CPOM

<b>Axe stratégique</b>	Axe 3 : Efficience de l'organisation					
<b>Contexte</b>	Le CPOM est un outil central qui contractualise les objectifs de qualité et d'efficience des établissements et services de l'association en contrepartie de perspectives pluriannuelles sur leur financement. Cette contractualisation s'inscrit dans une réforme générale incluant la mise en place de l'EPRD et les travaux relatifs aux services et établissements (SERAFIN-PH). Dans ce cadre, l'association doit se doter d'un outil de suivi des objectifs définis dans le nouveau CPOM conclu avec l'ARS et qui s'étend sur 5 années.					
<b>Finalité(s)</b>	Le CPOM doit vivre à compter de sa signature. Son suivi permettra d'identifier régulièrement les besoins des publics accueillis et de négocier sur les possibilités d'adaptation des établissements et services de l'association. Un outil simple, souple et adaptable à la réalité du CPOM permettra à l'association de suivre efficacement et aisément la mise en place des objectifs stratégiques et opérationnels du CPOM, de préparer au mieux les dialogues de gestion et de faciliter le partage d'informations avec l'autorité de contrôle.					
<b>Périmètre</b>	Association					
<b>Pilote</b>	Direction générale					
<b>Equipe</b>	Siège et équipe de direction					
<b>Modalités de réalisation de l'Action</b>	<b>Calendrier</b>	N 2018	N+1 2019	N+2 2020	N+3 2021	N+4 2022
	<b>Sous-Action 4.5.1</b>	<b>X</b>				
	<u>Définir un outil de suivi du CPOM</u> Mettre en place un tableau de bord Excel ou un logiciel spécifique adapté recensant les objectifs fixés dans le cadre du CPOM. Ce support permettra : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des recoupements et des filtres par objectifs, thématiques, périmètres, pour améliorer la transversalité et le pilotage des actions contractualisées ;</li> <li>- de disposer d'un niveau de granularité suffisant pour permettre le suivi des fiches action par le biais d'indicateurs de réalisation simples, fiables, mesurables et pertinents dont la validation impacte automatiquement le niveau d'avancée du CPOM (cf. notamment indicateurs mentionnés dans chacune des fiches action).</li> </ul> Cet outil prendra ainsi la forme d'un plan d'actions, intégré au plan d'amélioration continue.					
	<b>Sous-Action 4.5.2</b>	<b>X</b>				
<u>Impliquer les acteurs dans la réalisation des objectifs et le suivi du CPOM</u> Pour en faire un outil partagé, cet outil de suivi sera déployé au sein de l'association : un référent unique gèrera le suivi du CPOM au siège de l'association, mais plusieurs responsables d'actions seront identifiés en fonction des objectifs fixés dans le CPOM (cf. objectifs fixés dans les fiches action et pilote de l'action cité).						
<b>Sous-Action 4.5.3</b>					<b>X</b>	
<u>Réajuster certaines actions si nécessaire</u> L'outil de suivi du CPOM, et les indicateurs ainsi fixés, permettront d'anticiper tout décalage et éventuellement de réajuster certaines actions.						
<b>Moyens</b>	Moyen informatique, moyens RH					
<b>Indicateur(s) de suivi</b>	Etat d'avancement du CPOM, du plan d'actions, suivi des indicateurs, dialogues de gestion annuels, COFIL Qualité.					
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Réalisation des actions, des objectifs fixés dans le CPOM.					