

Orientations stratégiques 2021-2025

Le 01/06/2021

Préambule

Lors de l'année 2020, essentiellement consacrée à la gestion de la crise sanitaire, la gouvernance de l'association n'a cessé d'être active, bien que de nombreuses actions et projets aient été mis en sommeil. Cette année 2020 a cependant été celle de la finalisation de la négociation du CPOM tripartite de l'APAJH Sarthe Mayenne avec l'ARS de Pays de la Loire et le Conseil départemental de la Sarthe.

Le projet associatif 2018-2023 de l'APAJH Sarthe-Mayenne, voté à l'unanimité lors de l'assemblée générale du 7 juin 2018 et qui précise les choix politiques de l'association au service de son action pour les années à venir est toujours d'actualité. L'APAJH Sarthe-Mayenne affirme de nouveau son engagement pour le développement d'une société plus inclusive qui promeut la place des personnes en situation de handicap, ainsi que sa volonté de poursuivre la gestion et le développement de réponses à l'appui des dispositifs qu'elle gère, en référence aux 10 engagements de l'APAJH.

Bilan 2019 - 2020

A mi-parcours, l'APAJH Sarthe Mayenne tient ses objectifs par le développement d'actions visant à l'adaptation de réponses aux besoins et attentes des usagers, à l'appui d'une organisation qui se transforme :

L'organisation et l'offre de service

- Création et développement d'une plateforme d'accompagnement et de coordination des parcours ;
- Développement du réseau handicap rare du SAS HR ;
- Montée en charge et pérennisation du dispositif 2A ;
- Création d'un PCPE adulte rattaché au SSEFS de Laval ;
- Ouverture en Sarthe d'un dispositif pour la gestion des listes d'attente troubles du langage (TSL) et DA, DV sur des CNR ;
- Projet de création d'un service ressource pour les personnes déficientes sensorielles et troubles du langage sur la base de CNR ;
- Création du SESSAD pro. Déficiences sensorielles et troubles du langage en Sarthe ;
- Consolidation de l'activité du SAMSAH (SAPFI) ;
- Projets de diversification de l'offre et des modalités d'habitat intégrant de l'habitat inclusif sur les territoires d'intervention de l'association ;

- Suppression des pôles et développement d'une organisation structurée en dispositifs spécialisés et complémentaires ;
- Regroupement d'autorisation (SAVS, SA ESAT et en 2021 / 2022 ESAT et FHSA).

Les partenariats

- Confirmation du partenariat avec l'ADAPEI (dispositif 2A) ;
- Convention actualisée avec la Mission Locale Le Mans Métropole ;
- Participation active aux SRAE (services régionaux d'appui et d'expertise) troubles des apprentissages et déficiences sensorielles et autres instances (Handicat) ;
- Convention de coopération avec l'association d'hygiène sociale de La Sarthe pour le développement des activités sportives.
- Poursuite et/ou renforcement des partenariats locaux (Services municipaux, associations culturelles, de sport et de loisir, mobilités - Carbur'Péra -, etc.) ;

La gestion des ressources humaines

- Démarche qualité de vie au travail (QVT) engagée et perspectives avancées d'un accord avec les partenaires sociaux ;
- Affirmation et développement de la politique Santé Sécurité au Travail (SST) ;
- Poursuite des formations en lien avec la transformation de l'offre (coordination des parcours) ;
- Travail continu avec les élus du personnel pour la mise en œuvre des accords pour l'amélioration des conditions du dialogue social ;
- Evolution structurelle significative de l'organigramme de direction*, avec notamment une direction dédiée aux projets et développement médico-sociaux, transversale aux activités autorisées et une direction dédiée aux entreprises adaptées ;
- Réorganisation de la direction financière et progressivement des services comptables ;
- Création de postes (assistante sociale, infirmière, coordinateurs de parcours, agent administratif - siège-, direction activités économiques et commerciales) et d'emplois ;

La gestion administrative et financière

- Mise en place d'une direction financière à l'appui d'une expertise comptable et optimisation du contrôle de gestion centralisé au siège ;
- Gestion des investissements centralisées à l'appui d'un plan de financement ;
- Harmonisation du plan comptables (réalisé) et des procédures comptables (2021 -2022) et procédures achats (2021) ;
- Retour à l'équilibre financier pour l'ensemble des activités (financement du SSEFS et TSL consolidés).

La gestion mobilière et immobilière

- Création d'une fonction de direction des activités économiques et commerciale, avec le soutien d'un agent administratif au siège) ;
- Centralisation de la fonction achat (procédure en cours d'élaboration - 2021 -) à l'appui d'une approche dynamique des fournisseurs ;
- Gestion centralisée (téléphonie, informatique, parc véhicule, énergie et maintenance CVC (chauffage, ventilation, climatisation) avec Studeffi - etc.) ;
- Extension de l'ESAT de La Flèche et financement acquis pour celle de Marolles les Brault (2022) ;

- Achat du bâtiment (ex-MAE) sur le site du siège (l'association est désormais propriétaire de l'ensemble du site) ;
- Vente en cours de "la maison des roses " mitoyenne au FH Louis Autissier à Saint Calais ;
- Accompagnement de la mise aux normes des sites et de leur entretien (SSI et accessibilité sur Marolles ; travaux sur le site du siège ; travaux en lien avec la SOCOTEC pour l'Adap sur les différents sites, ...)
- Renforcement de la démarche éco-responsable de l'association.

L'activité commerciale

- Harmonisation des pratiques pour l'ensemble des sites de production ;
- Poursuite de la mise en complémentarité des réponses aux appels d'offre à l'appui de la marque Kalistâ ;
- Arrêt de l'activité horticulture à l'EA des Courbes et création d'un SAS en lien avec l'activité de l'ESAT de La Flèche ;
- Poursuite du redressement des résultats de l'ensemble des activités de production, en lien avec la dynamique commerciale (Kalistâ) ;
- Cessation de l'activité et vente du site de la SAS (société par action simplifiée) du Livet à Chérancé

Gestion du système d'information

- Le premier schéma du système d'information (2016 - 2020) s'est traduit par le développement (mutualisation du réseau de télécommunication privé des flux voix et des données informatiques et généralisation d'une messagerie collaborative professionnelle), la sécurisation du système d'information et le renouvellement du parc informatique et de téléphonie, ainsi que le développement toujours en cours d'un intranet -SharePoint.

Pour ne pas conclure

La transformation de l'organisation de l'APAJH Sarthe Mayenne s'exerce à un rythme raisonnable en prenant en compte tant le contexte interne que les éléments de l'environnement. Cette démarche vise à consolider une structure susceptible de soutenir dans la durée la mise en œuvre des orientations du projet associatif validé par le Conseil d'administration, en lien avec les évolutions du secteur médico-social. Elle s'inscrit dans une volonté permanente d'adaptation des réponses aux attentes des bénéficiaires des services de l'association. Ce travail va se poursuivre dans les années à venir.

Les orientations stratégiques 2021 – 2025

Aussi, les orientations stratégiques pour l'année 2021 en cours et celles à venir s'inscrivent dans la poursuite des travaux engagés pour l'évolution et la reconfiguration de l'offre de service de l'APAJH Sarthe Mayenne, dans une logique d'accompagnements de parcours de vie qui soient souples et modulables, à l'appui d'une organisation décloisonnée, diversifiée, coordonnée et territorialisée. Elles trouvent leur traduction dans le CPOM tripartite signé en 2021 et les actions afférentes.

L'APAJH Sarthe Mayenne entend poursuivre et renforcer sa démarche RSE dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales en la formalisant.

L'organisation et l'offre de service

L'organisation des établissements et services doit s'adapter pour offrir une qualité de réponses aux usagers conforme aux besoins et attentes des usagers, conformément aux orientations du projet associatif et des politiques publiques du secteur social et médico-social (Réforme des autorisations).

L'organisation a été structurée en dispositifs pour favoriser et mettre en œuvre autant de transversalité et de complémentarité que possible dans les réponses que nous pouvons apporter aux besoins et attentes des usagers des établissements et services de l'APAJH Sarthe Mayenne. Pour autant, chacun des établissements conserve ses spécificités et parfois des technicités propres ; spécialisations adaptées au handicap des bénéficiaires.*

Aussi, l'un des axes fort pour les années à venir vise à consolider l'organisation développée (actée par le décloisonnement des pôles historiques de l'association) au cours des dernières années. Cette nouvelle organisation, en place depuis le 1er janvier 2021, est finalisée jusque dans l'organigramme de l'équipe de direction et ses modalités de pilotage. Il s'agit, pour toujours mieux répondre aux besoins repérés des personnes en situation de handicap sur le territoire, de conduire la restructuration de l'offre adulte et enfance -jeunesse en répondant notamment aux besoins de soins. Cette orientation forte pour plus et mieux d'inclusion s'accompagne d'un travail de promotion et de structuration de la gestion du risque de maltraitance des usagers.

- Poursuivre le développement de la plateforme d'accompagnement et de coordination des parcours des usagers ;
- Etoffer le plateau technique par la création d'un poste supplémentaire d'assistante sociale et d'un poste d'infirmier(e) - coordination des soins - rattachés à la plateforme précitée ;
- Assurer le développement des dispositifs innovants tels que le dispositif 2A, le SAS HR, les PCPE au bénéfice des adultes déficients sensoriels et le SESSAD professionnel en Sarthe pour les jeunes de 16 à 25 ans déficients sensoriels et ceux souffrants de troubles du langage ;
- Elaborer les modalités d'un service de ressources techniques, outils de compensation et de communication (Langue des signes française) pour les personnes déficientes sensorielles et / ou avec des troubles du langage ;

- Développer un SAVS pour les adultes déficients auditifs en Mayenne ;
- Contribuer à la mise en œuvre du PCPE départemental de gestion des listes d'attente des SESSAD en Sarthe ;
- Faire évoluer l'IME l'Hardangère et le SESSAD Trait d'union en dispositif au bénéfice de l'inclusion scolaire des usagers, tout en renforçant les pratiques d'accueil de jeunes déficients auditifs et intellectuels ;
- Adapter l'offre d'habitat en la diversifiant par des réponses plus souples, diversifiées, modulables et inclusives, soit par transformation de l'offre existante et en complémentarité de celle-ci selon les besoins des personnes sur les différents territoires ;
- Développer et étoffer l'offre de services à domicile, parallèlement au développement de l'habitat
- Redéfinir le projet de la section annexe d'ESAT départementale au regard des parcours des usagers, en lien avec leur activité professionnelle ;

Les partenariats

Les coopérations inter-associatives sont sources d'accès à des ressources multiples (pluridisciplinarité) pour les usagers et elles soutiennent les dynamiques professionnelles, conformément à la volonté d'ouverture inscrite dans le projet associatif de l'association.

- Poursuivre dans la voie de coopération inter associative au niveau départemental, en étant acteur des réseaux professionnels (Groupes de travail) et en participant à la mise en œuvre de projets au bénéfice des personnes en situation de handicap. A cet effet, il convient de rester en veille des appels à projet ou appels à candidature et à manifestation d'intérêt ouverts par les autorités de tarification ;

Le projet d'inclusion de l'APAJH Sarthe Mayenne inscrit l'égalité de tous aux dispositifs de droit commun.

- Promouvoir les coopérations avec les services des territoires (SAP, services de soins, associations culturelles et sportives, etc.), avec les institutions telle l'Education nationale et les entreprises pour l'accompagnement de la vie quotidienne et promouvoir la place des personnes en situation de handicap sur leur territoire vie.

L'association peut apporter son soutien à des actions de solidarités tel le jardin solidaire de l'université du Maine ou plus largement inscrites dans le champ de l'économie sociale et solidaire (Ex : Carbur'Péra). Elle peut apporter son concours à l'organisation de spectacle pour des personnes en situation de handicap.

La gestion des ressources humaines

L'association soutient le développement d'une intelligence collective (Cf projet associatif) au bénéfice d'une qualité de services aux personnes accompagnées, en se donnant pour objectif de maintenir une politique sociale efficiente qui accompagne l'adaptation des pratiques professionnelles et des organisations. Cette orientation s'inscrit dans la suite des orientations stratégiques validées pour 2019 et conduite depuis.

- L'APAJH Sarthe-Mayenne entend promouvoir la qualité de vie au travail des salariés favorisant la performance sociale et durable - QVT, SST et RSE - ;

- Poursuivre le développement, la coopération, l'adaptation et la complémentarité des compétences permettant de soutenir l'engagement salarial au service du parcours de vie des usagers (coordinateur de parcours) à l'appui d'un plan de formation pluriannuel ;
- Poursuite de la mise en conformité avec le RGPD ;
- Penser et ajuster les fonctions de coordination en lien étroit avec l'évolution de l'organisation et les logiques de parcours choisis par les usagers ;
- Accompagner l'évolution des pratiques et des positionnements des professionnels au regard du développement de l'habitat inclusif et d'accompagnements de type SAVS et FHSA ;
- Être pro-actif au regard des difficultés de recrutement, notamment des compétences rares ;
- Poursuivre la mise en œuvre des accords pour l'amélioration des conditions du dialogue social ;
- Poursuivre la réorganisation des services comptables et administratives en favorisant une centralisation de la gestion financière et des activités économiques à partir du siège de l'association ;
- Optimiser la politique de gestion des CDD par le recours, pour partie, à la société coopérative ETTIC
- Définir la politique salariale des activités économiques et commerciales de l'APAJH Sarthe Mayenne.

La gestion administrative, financière et logistique

Dans un environnement économique tendu, l'APAJH Sarthe Mayenne est engagée pour la pérennisation et le développement de ses activités en mettant en œuvre une politique de gestion administrative et financière rigoureuse et préparer les conditions de la mise en œuvre de la réforme de la tarification (EPRD – Etat Prévisionnel des Recettes & Dépenses) et la gestion du CPOM tripartite. Si l'APAJH Sarthe Mayenne a retrouvé une structure budgétaire équilibrée, il convient de renforcer la maîtrise de la politique budgétaire et financière et d'en assurer un contrôle efficient.

- Développer et garantir un contrôle de gestion centralisé au siège sous l'autorité de la direction financière en assurant l'optimisation des procédures de gestion communes à l'ensemble des dispositifs ;
- Piloter une politique d'investissement et d'emprunt maîtrisée dans la durée à l'appui d'un plan de financement dynamique ;
- Poursuivre la restructuration progressive des services comptables et administratifs en lien avec l'évolution de l'organisation des établissements et services ;
- Centraliser en mutualisant la fonction achat à l'appui de procédures partagées sous l'autorité du directeur des activités économiques ;
- Poursuivre une politique de prestations externalisées (restauration, nettoyage, maintenance, gestion énergies, informatique, DSI et téléphonie) ;
- Organiser des prestations de transports en interne.

L'activité commerciale

L'activité commerciale des sites de production de l'APAJH Sarthe Mayenne s'est développée dans une logique transversale à l'appui de moyens partagés et une dynamique collective (COPIL JEV et « Technico-commercial »). Il convient de la soutenir et de la renforcer à l'appui d'une autorisation unique pour les ESAT et une direction idoine, soutenue par une direction commerciale en charge de la direction des entreprises adaptées qui vont devoir consolider leur activité JEV et chercher à la diversifier pour partie.

- Développer les activités existantes et favoriser la diversification et l'innovation, tant en ESAT que par les EA ;
- Rendre plus lisible la marque "KALISTÂ" et l'association APAJH Sarthe Mayenne en "infiltrant" les réseaux locaux (chambres consulaires et clubs d'entreprises, etc.) pour, aussi, soutenir le développement de l'ESS (marchés divers) sur nos territoires d'intervention ;
- Optimiser l'activité du COPIL « technico-commercial » pour augmenter la capacité des sites à traiter collectivement les demandes des prospects et des clients et réaliser des études partagées (Exemple : harmonisation des calculs des coûts et prix de revient – seuil de rentabilité -etc.) ;
- Optimiser l'activité du COPIL Jardins Espaces Verts (JEV) pour harmoniser au mieux les devis sur l'ensemble du territoire, grouper les achats, assurer la complémentarité des sites en réponse aux appels d'offre, harmoniser les règles de sécurité ;
- Prévenir les ruptures de parcours professionnels par le développement de sas EA, ESAT, emploi ordinaire avec l'appui de la plateforme ;
- Installer l'activité du sas Entreprise adaptée transportée au Mans Métropole en 2021 et rechercher à diversifier ses activités de production ;
- Renforcer et pérenniser l'activité et le pilotage des EA dans le cadre du CPOM unique ;
- Optimiser la gestion de l'ESAT à l'appui d'une seule autorisation pour l'ensemble des sites.

Gestion du système d'information

L'APAJH Sarthe Mayenne poursuit le développement de son système d'information, en veillant à mobiliser des ressources adaptées à l'évolution de son activité et aux besoins de souplesse de l'ensemble des professionnels, en disposant à l'échelle de l'association d'une maîtrise globale des ressources informatiques et téléphoniques.

- Dématérialisation des réseaux informatique ;
- Intégration d'un module dédié à la gestion des projets personnalisés d'accompagnement ;
- Renforcement de la sécurité des données et mise en conformité avec le RGPD de l'association ;
- Modernisation du réseau et des équipements (téléphonie et postes informatiques en "clients légers" ;
- Intégration d'une gouvernance du système d'information en temps partagé (Direction du Système d'Information).

Conclusion

Les orientations stratégiques de l'APAJH Sarthe Mayenne se déclinent en actions qui devront trouver une traduction dans les projets des dispositifs, établissements et services, pour les rendre lisibles à tous, en interne comme à l'extérieur de l'association. Le projet, guide pour les professionnels et outil de communication devra être réalisé dans un format partagé par (*et liant*) l'ensemble des établissements et services, qui s'inscrivent ensemble dans la mise en œuvre quotidienne du projet associatif. Il devra porter la vision de la transversalité de l'organisation et de son pilotage, de la souplesse et de l'adaptation permanente des réponses apportées aux usagers que nous développons depuis plusieurs années.

Nous devons aussi considérer les obligations de l'association en matière d'évaluation et prochainement l'évaluation externe que nous envisageons au mieux, conduire à partir de la fin de l'année 2022, début 2023.

Enfin, La communication doit être dynamisée, tant en interne qu'en externe pour rendre plus lisible l'ensemble de l'activité de l'APAJS Sarthe Mayenne aux yeux de tous les usagers, des professionnels, des partenaires et de tous les citoyens. C'est pourquoi la page Facebook associative ouverte en octobre 2020 est alimentée régulièrement pour faire le lien avec les établissements et services, le public accompagné, les professionnels et les partenaires. Quant au site internet, l'APAJS Sarthe-Mayenne va, avec la Fédération APAJS, reconstruire une interface plus dynamique et actualisée au service de tout public venant visiter le site.