

# PROJET STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

**2022**  
**2026**



*Construire une  
maison commune*

## Table des matières

<b>Section 1 : Avant-propos</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 2 : Construire une maison commune</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 3 : Énoncé de nos missions</b> .....	<b>7</b>
<b>Section 4 : Des spécificités normandes</b> .....	<b>9</b>
Données économiques globales :.....	9
Les enjeux de la pauvreté sur le territoire normand :.....	9
Les personnes âgées en Normandie : (source INSEE) .....	9
Les personnes en situation de handicap : (Source CAF).....	9
Des enjeux climatiques forts :.....	10
<b>Section 5 : Nos axes stratégiques</b> .....	<b>11</b>
Axe 1 : Le politique pour construire une vision partagée afin d’élaborer des propositions communes en direction de nos interlocuteurs. ....	12
Axe 2 : L’accompagnement, le conseil et la formation : aide et soutien des adhérents par une offre de services adaptés. ....	15
Axe 3 : Vie du réseau & communication : Moyen indispensable pour la valorisation et la reconnaissance des actions menées par l’URIOPSS de Normandie. ....	16
Axe 4 : L’organisation interne de l’URIOPSS de Normandie : Améliorer et structurer les conditions de travail pour répondre aux besoins des adhérents de manière qualitative. ....	17
<b>Section 6 : Indicateurs clés de réussite du projet stratégique et opérationnel</b> :.....	<b>18</b>
<b>Section 7 : Nos adhérents (besoins et cible)</b> .....	<b>19</b>
<b>Section 8 : Analyse sectorielle et zones de risques</b> .....	<b>22</b>
<b>Section 9 : L’URIOPSS et son environnement</b> .....	<b>23</b>
<b>Section 10 : Services de l’URIOPSS de Normandie et culture partagée</b> .....	<b>26</b>
1. Définition des services rendus : .....	26
2. L’appropriation interne : .....	26
<b>Section 11 : Le contexte RH de l’URIOPSS de Normandie</b> .....	<b>28</b>
<b>Section 12 : Projet opérationnel</b> .....	<b>29</b>
AXE 1 : Politique .....	29
AXE 2 : Formation / accompagnement / conseil.....	31
AXE 3 : Vie du réseau (& communication) .....	33
AXE 4 : Structuration interne de l’URIOPSS de Normandie .....	34
<b>Section 13 : Notre modèle économique</b> .....	<b>37</b>
<b>Construire notre maison commune</b> .....	<b>40</b>



URIOPSS


*de Normandie*



## Section 1 : Avant-propos

Dans un contexte sociétal où la notion de contre-pouvoir démocratique prend toute sa place et afin de limiter les effets liés à l'injustice sociale, l'Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (URIOPSS) **rassemble et fédère** les acteurs privés à but non lucratif de solidarité qui partagent ses valeurs et son projet.

Elle est l'une des organisations les plus représentatives dans le champ de la solidarité et rassemble à la fois des associations, fondations, mutuelles, congrégations et autres organismes privés à but non lucratif.

Les Unir pour développer les Solidarités, telle est l'ambition de notre Union.

Au niveau national, les adhérents de l'Union (l'UNIOPSS) regroupent environ **35 000 établissements** et services privés à but non lucratif du secteur social, médico-social et sanitaire, **750 000 salariés** et l'engagement **d'un million de bénévoles**.

Notre URIOPSS n'a pas de volonté hégémonique. Elle reconnaît et respecte la légitimité et la singularité des autres acteurs avec lesquels elle entretient des relations constructives.

Elle défend une vision transformatrice des politiques publiques et formes d'accompagnement en direction des publics fragiles, fondées sur leurs aspirations et attentes dans une dimension réellement inclusive et humaniste.

A ce titre, elle promeut le pouvoir d'agir des personnes accueillies et/ou accompagnées et elle est ouverte à la promotion de nouvelles pratiques telles que la valorisation des rôles sociaux.

Elle fédère des structures qui ne sont pas des opérateurs mais des acteurs responsables et partenaires notamment des pouvoirs publics.

**Association d'associations** et plus largement **des acteurs privés à but non lucratif de solidarité**, elle incarne une partie de la **société civile organisée**. Membre de l'économie sociale et solidaire (ESS), elle défend un vivre ensemble fondé sur un modèle de solidarité dans une optique de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale.

Le projet politique et démocratique de notre société ne peut fonctionner que parce qu'il existe une parole citoyenne qui participe à la réflexion du récit collectif.

Dans ce contexte, l'URIOPSS de Normandie accompagne sur le territoire normand, **135 organisations** gestionnaires à but non lucratif des secteurs sanitaire, social et médico-social.

Cela représente **570 millions d'euros** de budget pour **10 600 emplois** en Normandie.

De manière plus générale, les associations que l'on représente, s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire qui représente près de 118 000 emplois sur le territoire normand, soit 11 % de l'emploi en Normandie.

C'est dans ce contexte, que l'URIOPSS prend soin d'entretenir le dialogue et de favoriser la relation de confiance entre les adhérents et les pouvoirs publics sur des thématiques de préoccupations sectorielles et/ou transversales.



## Section 2 : Construire une maison commune

### « Les fondements » :

L'URIOPSS de Normandie est née en 2018 suite à la fusion des 2 précédentes URIOPSS de Haute et Basse Normandie. C'est une association de loi 1091 à but non lucratif qui est rattachée à un réseau national reconnu d'utilité publique.

A ce titre, l'URIOPSS (Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux) de Normandie  **fédère les acteurs privés à but non lucratif de solidarité**  qui partagent ses valeurs et son projet.

L'URIOPSS de Normandie, de par son objet social,  **défend le rôle incontournable des organisations à but non lucratif**  dans la société française et appelle à :

- Considérer les organisations de solidarité comme de réels partenaires participant à la co-construction des politiques sociales et non comme de simples opérateurs ;
- Utiliser l'expérience des organisations non lucratives et leur connaissance du terrain pour identifier avec elles les priorités des politiques sociales, médico-sociales et de santé
- Inviter les organisations non lucratives et leurs représentants à participer aux instances de réflexion et d'élaboration des politiques publiques ;
- Envisager les organisations non lucratives, au-delà de leur objet social, comme des acteurs économiques garantissant emplois et services non délocalisables d'utilité citoyenne pour une société plus juste, plus durable et plus humaine ;
- Soutenir la capacité de développement, d'adaptation et d'innovation des organisations non lucratives, dans les réponses aux besoins de nos concitoyens par des orientations ambitieuses et des financements adaptés.

### Pour mener à bien son projet, l'URIOPSS de Normandie s'appuie sur des valeurs fondatrices :

- **Primauté de la personne**, respect de la dignité de chacun et promotion des valeurs humanistes
- **Solidarité et lutte contre toutes les formes d'exclusion ou de discrimination**
- **Garantie de la cohésion sociale** et du renforcement du lien social
- **Défense de la non lucrativité**, dans l'intérêt général (association= mode d'organisation Franco/ Français / Europe différent).
- **Place du bénévolat** dans la richesse associative.
- **Liberté de penser et d'agir** de la société civile organisée.

L'URIOPSS de Normandie défend une  **vision transformatrice des politiques publiques et formes d'accompagnement en direction des publics fragiles et vulnérables fondées sur leurs aspirations et attentes**  dans une dimension réellement inclusive et humaniste.

L'URIOPSS de Normandie se veut être  **fédératrice et intersectorielle**  dans un contexte où chaque fédération, union ou association représentative cherche à occuper une place auprès des pouvoirs publics.

**Comment rassembler pour penser des projets communs utiles à toute la population ?**

**Unir les organisations non lucratives pour développer les solidarités, telle est son ambition.**

L'objet social de l'URIOPSS est à mettre en miroir d'une précarisation sociale et professionnelle, qui s'est fortement développée depuis les années 1980. Cette Précarisation a fait se renforcer les inégalités et les discriminations sociales et même apparaître de nouvelles formes d'exclusions.

Accroissement des besoins, transformation des politiques publiques, concurrence économique, réforme territoriale, les associations sont confrontées à ces transformations qui les obligent à repenser leurs réponses aux besoins des acteurs, tout en les adaptant aux évolutions de leur environnement, pour pouvoir rester présente dans les territoires en valorisant leurs spécificités (modèle économique, non lucrativité...).

Ainsi, l'environnement social, économique et politique en pleine mutation impacte la stratégie des associations. En 2022, vient s'ajouter à ces 3 indicateurs un volet environnemental et climatique.

Du fait de l'évolution sociétale, diriger une structure associative nécessite plus que jamais

de s'interroger sur les modes de coopérations possibles.

**Son projet : Être au service et porter la parole des adhérents, afin de les accompagner dans l'amélioration de la qualité des réponses apportées aux personnes accueillies.**

Il s'agit pour l'URIOPSS de Normandie de **construire une maison commune.**

**L'URIOPSS de Normandie s'appuie sur le réseau UNIOPSS** pour ancrer son action politique sur le territoire en lien avec les positionnements nationaux.

L'URIOPSS de Normandie est également force de proposition en direction de l'UNIOPSS pour que les problématiques de ses adhérents puissent être communiquées et traitées au niveau des instances nationales.



## Section 3 : Énoncé de nos missions

*L'ambition de l'association pour 2021-2025 est de **faire vivre plus intensément le réseau de ses membres en multipliant les lieux et moments d'échanges, de rencontre et de construction en commun**, à l'instar des commissions territoriales ou sectorielles qui se réunissent déjà, par exemple pour ces dernières dans le champ de l'enfance, de la jeunesse et de la famille et qui ont à la fois une organisation territoriale variable selon les thématiques et une approche transversale (exemple : Question de la santé et de l'accompagnement des mineurs non accompagnés...).*

***Le développement de ces moments et lieux d'échanges et de construction constitue une des priorités de l'URIOPSS de Normandie pour les cinq prochaines années.***

*L'URIOPSS continuera à s'impliquer dans l'animation ou la coanimation de collectifs inter associatifs et inter fédérations à l'instar de la coanimation du collectif Alerte. Grâce à ses moyens de communication, à ceux du réseau UNIOPSS-URIOPSS et à ses liens avec les autres médias, **elle continuera à contribuer et à faire connaître les réalisations de ses membres.***

Depuis la fusion de la haute et de la basse Normandie, l'URIOPSS de Normandie s'est structurée au regard de ses moyens pour répondre au plus près des besoins de ses adhérents.

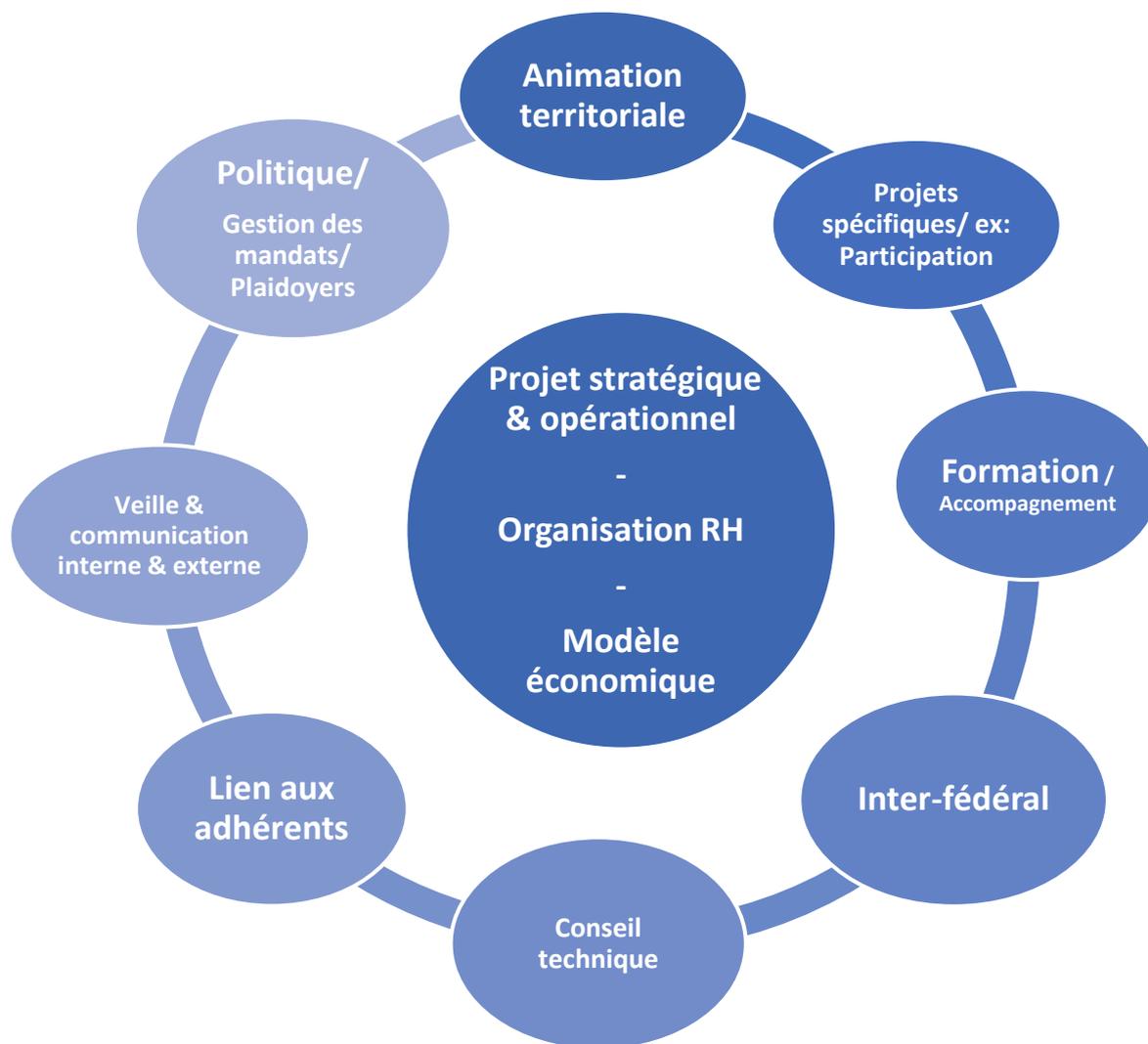
### **L'URIOPSS s'est donc organisée par compétence :**

- Les représentations et les mandats politiques
- L'animation territoriale
- La formation et l'accompagnement
- Le conseil technique
- L'ingénierie de projets
- ...

### **Cette organisation présente des forces qui permettent :**

- D'assurer **un service de conseil et de formation** tout en maillant le territoire normand,
- **L'animation territoriale pour :**  
Favoriser l'interconnaissance des secteurs et des pratiques entre les adhérents,  
Permettre d'avoir des remontées d'informations du terrain favorisant **la défense des intérêts du secteur non lucratif** auprès des pouvoirs publics,  
**Permettre la diffusion de plaidoyers** auprès des pouvoirs publics et autorités du secteur,
- **L'existence de collectifs et la rencontre des têtes de réseaux** sur le territoire Normand permettent la mise en avant de sujets et de préoccupations communes (ex : interfédéral, Alerte ...)
- **Des coopérations inter URIOPSS/UNIOPSS** favorisant la production et le partage d'une vision et d'une parole communes sur les territoires et au niveau national,
- Une participation aux **instances décisionnelles territoriales** permet de porter la parole des adhérents.

L'URIOPSS de Normandie c'est :





## Section 4 : Des spécificités normandes

Concernant les spécificités normandes, nous retiendrons **3 indicateurs qui influenceront nos secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux dans les décennies à venir** :

- Le niveau de pauvreté en Normandie,
- L'évolution démographique pour les personnes âgées,
- Les évolutions observables concernant les personnes en situation de handicap.

### Données économiques globales :

Avec un PIB de 90,5 milliards d'euros et un PIB par habitant de 27 180 euros, la Normandie se caractérise par une part importante de l'industrie dans la création de valeur ajoutée régionale. Elle compte 1,28 million d'emplois plus concentrés que la moyenne française dans l'agriculture, l'industrie et la construction.

### Les enjeux de la pauvreté sur le territoire normand :

Pour comprendre le territoire Normand et repérer les enjeux de l'URIOPSS, on s'appuie sur l'étude [INSEE parue en février 2022](#) sur la question de la pauvreté. Un Normand sur huit, vit sous le seuil de pauvreté monétaire.

Dans ce contexte, des inégalités de territoire sont repérées.

Par exemple, les territoires de l'Orne et certaines zones de la Seine Maritime sont plus touchés par la pauvreté que d'autres départements.

### Les personnes âgées en Normandie : (source INSEE)

Si les tendances récentes en matière de fécondité, de mortalité et de migrations se poursuivaient, la croissance démographique pourrait être faible en Normandie entre 2020 et 2050. Avec une hausse de la population de 1,9 % contre 9,1 % en France métropolitaine, la région compterait 3 426 000 habitants en 2050, soit 60 000 personnes de plus qu'en

2020. Cette progression interviendrait au cours des décennies 2020 et 2030. Après 2040, la population normande stagnerait.

Toutefois, au-delà de cette projection de faible croissance constatée, la population normande se recomposerait en faveur des plus âgés. La population des seniors (65 ans ou plus) connaîtrait une croissance soutenue. Dans le même temps, le nombre de jeunes de moins de 20 ans et d'adultes de 20 à 64 ans diminuerait sensiblement. Signe de ce bouleversement démographique rapide, les seniors seraient, en 2050, plus nombreux que les jeunes en Normandie.

### Les personnes en situation de handicap : (Source CAF)

Nous pouvons également regarder les évolutions sociétales sous le prisme du Handicap en Normandie.

Quel que soit la zone géographique, nous constatons une augmentation des allocataires de l'AAH de +3.8% sur l'ensemble du territoire normand avec des augmentations plus fortes dans l'Eure et le Calvados.

Par ailleurs, en lien avec le dernier rapport de l'ONU, l'école inclusive et plus largement la question d'une société plus inclusive est un enjeu majeure de notre société qu'il convient d'intégrer aux réflexions de l'URIOPSS de Normandie.

Ces éléments de contexte amènent à penser que ces tendances viendront interroger les futures politiques en direction des ESMS sur le territoire Normand.

Il ne s'agit pas pour nous de reproduire une étude, mais bien de prendre de la hauteur et de considérer les grandes tendances de nos territoires pour être en état de veille prospectif et de fait, proposer des actions de plaidoyers politiques, de partage des pratiques, de formations, d'accompagnements qui soient en corrélation avec ces besoins de territoires identifiés.

Nous tenons à faire également un focus sur la thématique de **l'accès aux soins en Normandie** qui est transverse à ces trois items que sont la pauvreté, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap.

Dans une étude du CESER Normand présenté par Monsieur Philippe TESSIER en 2020, « l'accès aux soins pour tous en Normandie », l'urgence d'agir est pointée dès la première page.

Dans l'avis émis par le CESER, il est pointé que **les ruptures territoriales et les ruptures de soins sont intrinsèquement liées et même interdépendantes.**

Pénurie de médecins dans nombre de territoires, perspective alarmante d'une aggravation compte tenu de leur moyenne d'âge élevée, besoins croissants de la population (dus au vieillissement, à l'explosion des maladies chroniques, au progrès médical...) : autant de constats qui appellent impérativement à trouver des remèdes à la situation actuelle...

Pour le CESER, la situation de la répartition médicale s'étant fortement aggravée ces dernières années, il est désormais indispensable et urgent de passer à une étape plus active.

Au-delà des inégalités territoriales, Pour que la santé soit véritablement l'affaire de chacun et de tous, **il faut mettre en avant la primauté à la prévention et à l'éducation à la santé.**

Dans le contexte décrit par le CESER, le système de soin doit se penser autrement notamment au niveau de l'ARS et il semble impératif de voir se développer des expérimentations d'ampleur directement issues des territoires. Adaptées au tissu et aux besoins d'un territoire spécifique, elles sont potentiellement porteuses d'un véritable gain en efficacité et en accès aux soins des populations. L'URIOPSS de Normandie s'inscrit pleinement dans ce maillage et ces expérimentations territoriales pour des réponses adaptées au plus près des besoins des populations.



## Des enjeux climatiques forts :

**Nous souhaitons intégrer un 4<sup>ème</sup> indicateur pour affiner notre réflexion, qui est celui de l'enjeu climatique.** Le bouleversement climatique mondial aura un impact sur la démographie (augmentation de la population mondiale, phénomènes de migrations en lien avec des zones devenant inhabitables ...) et sur les territoires (montée des eaux des océans, fortes chaleurs, ressource en eau potable, incendies...). Cf. rapport **GIEC 2022**

En Normandie, les travaux du GIEC Normand ont permis d'identifier des scénarios probables qui se traduiront par des impacts sociaux importants (diminution de l'accès aux ressources naturelles et notamment à l'eau, migrations intrarégionales, santé...) et différencié selon les catégories de populations. **Les personnes les plus vulnérables seront les plus impactées.**

**Les enjeux climatiques sont donc transversaux.** Ils doivent amener l'ensemble des acteurs à se saisir de cette question. L'URIOPSS de Normandie et son réseau, doivent, en tant que fédérations d'associations rester en veille sur les aspects sociaux, économiques et écologiques des territoires, afin d'accompagner au mieux les adhérents pour porter le sujet vers les pouvoirs publics pour engager la réflexion et promouvoir des actions.

**L'enjeu climatique est donc un enjeu transversal qui influe l'ensemble des domaines d'activités de l'URIOPSS de Normandie.**

**Au regard des éléments d'analyse précédemment évoqués nous proposons un plan stratégique en 4 AXES.**



## Section 5 : Nos axes stratégiques

Quatre grands axes de travail se profilent dans le projet de l'URIOPSS de Normandie pour les 5 années à venir :

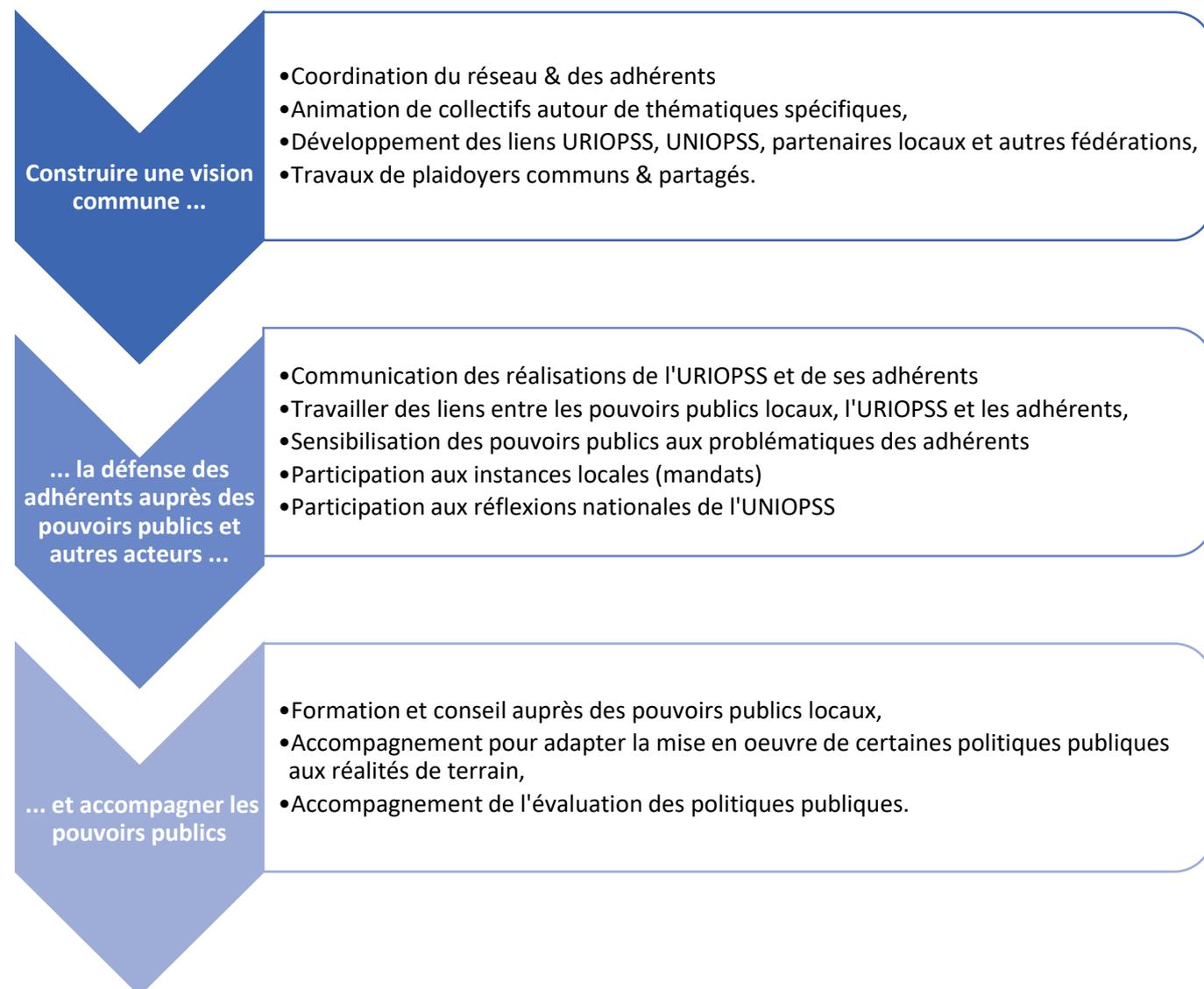
**L'Axe politique** : L'URIOPSS de Normandie, en tant qu'organisme interfédéral régional, doit renforcer son action tant au niveau du réseau UNIOPSS que sur le plan local, pour faire remonter les enjeux de terrain aux pouvoirs publics afin qu'ils puissent les intégrer dans leurs actions. « Devenir ou redevenir un acteur incontournable », tel est notre objectif.

**L'Axe accompagnement, conseil et formation** : L'URIOPSS de Normandie, doit connaître et prendre en compte les besoins réels de ses adhérents pour les accompagner dans l'amélioration des pratiques des acteurs de terrain au service des plus vulnérables.

**L'Axe communication** : L'URIOPSS de Normandie, doit dans le cadre d'une veille active, informer ses adhérents des enjeux de leur secteur d'activité, valoriser leurs actions et utiliser les outils de communication adaptés pour développer sa représentation politique et l'animation du réseau.

**L'organisation interne de l'URIOPSS de Normandie** : Améliorer les conditions de travail pour répondre aux besoins des adhérents de manière qualitative dans le cadre d'une organisation interne opérationnelle, efficiente et équilibrée.

## Axe 1 : Le politique pour construire une vision partagée afin d'élaborer des propositions communes en direction de nos interlocuteurs.



**Quels sont les enjeux des politiques menées sur les territoires Normands et les adaptations des modalités de fonctionnement de l'URIOPSS de Normandie ?**

**Les politiques inclusives et le vivre ensemble :** Favoriser l'inclusion de toutes et tous dans la vie économique et sociale constitue un objectif de plus en plus prégnant des politiques publiques, ce qui consiste à adapter l'environnement aux personnes, plutôt que les personnes à l'environnement. Des politiques phares en ce domaine concernent notamment

les efforts en matière d'inclusion scolaire des enfants handicapés, d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés ou encore de développement des politiques inclusives auprès des personnes âgées, qui englobent tous les aspects de la vie quotidienne : habitat, urbanisme, accès au sport, à la culture...

**Le décloisonnement des politiques publiques :** Placer le citoyen au centre de l'action publique permettrait de prendre en compte toutes ses dimensions, individuelles et collectives, et de travailler ainsi sur toutes les problématiques qui le concernent au quotidien. Ne pas traiter



chaque question séparément, de façon sectorielle, mais développer une vision systémique et une action partagée avec l'ensemble des acteurs concernés reste un objectif central.

**La territorialisation des politiques publiques :**

L'approche territorialisée des politiques publiques se développe également : **prendre en compte les spécificités d'un territoire, plutôt que de plaquer sur tous les mêmes approches, outils et méthodes, permet de poser des réponses adaptées aux problématiques de chacun.** Dans le travail social, dès lors que les décideurs (élus nationaux, locaux et associatifs) et les employeurs s'en saisissent, les approches de développement social permettent de mener des démarches propres à la population du territoire, en mobilisant les

acteurs, les ressources, et les institutions présents et impliqués.

**L'évaluation des politiques publiques :**

**Le développement de la culture de l'évaluation des politiques publiques permet de mesurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de ces politiques,** de les ajuster au regard de l'atteinte des objectifs fixés et d'adapter les moyens alloués au regard des résultats obtenus. Elles permettent également de répondre à une demande de transparence sur l'utilisation des deniers publics visant à garantir la confiance du citoyen dans les institutions publiques. Ces démarches restent largement à développer, en y associant la participation des personnes accompagnées notamment dans le domaine des politiques sociales et du travail social.

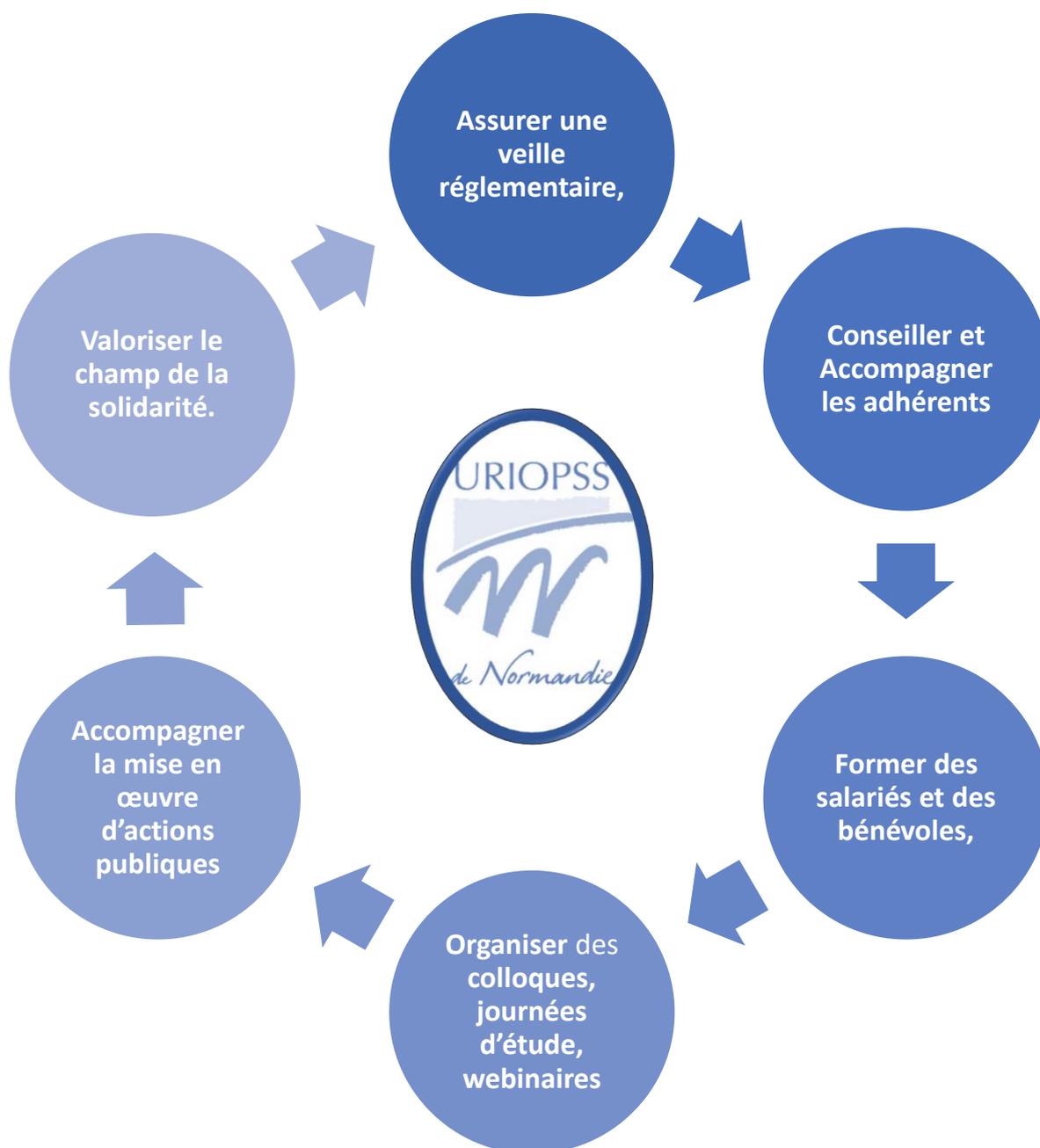
## ACTUALITES DU MOMENT

### Des politiques publiques multiples !

- « Fusion » des conventions collectives,
- Evaluation des ESMS,
- **Attractivité des métiers et revalorisations salariales,**
- Formation professionnelle et VAE,
- Rapport Piveteau de février 2022 / réforme de la sécurité sociale/ Le livre vert du travail social,
- EHPAD/ Inspection, médicalisation des EHPAD, vieillissement de la population,
- Loi Taquet / réforme de la protection de l'enfance,
- SERAFIN PH, dispositifs inclusifs, Ecole inclusive, communauté 360°,
- Les inégalités de santé,
- Les enjeux du dérèglement climatique,
- L'accès au logement/ la précarité, ...

vieillesse  
Taquet Formation Communauté  
PH  
Inégalités Logement  
Evaluation  
Rapport 360 Attractivité  
Santés Précarité  
inclusifs EHPAD  
conventions  
médicalisation social Dispositifs  
Inspection

**Axe 2 : L'accompagnement, le conseil et la formation : aide et soutien des adhérents par une offre de services adaptés.**



***Le service formation et accompagnement est au service des adhérents.***

Il doit apporter **une réponse d'expertise et sur-mesure aux besoins des adhérents, développer la confiance des adhérents et toujours veiller à ce qu'il y ait une valeur ajoutée** dans le contenu et dans le choix de l'intervenant(e) (proximité de l'accompagnement), faire sens dans le lien à la réalité de ce que vivent les adhérents. Nous devons penser la co-construction du contenu et de la méthode.

*Pour nous, l'intervenant(e) « idéal(e) » a la connaissance du sujet, la capacité à transmettre, la capacité de comprendre la réalité du secteur et peut s'adapter aux participants et participantes...*

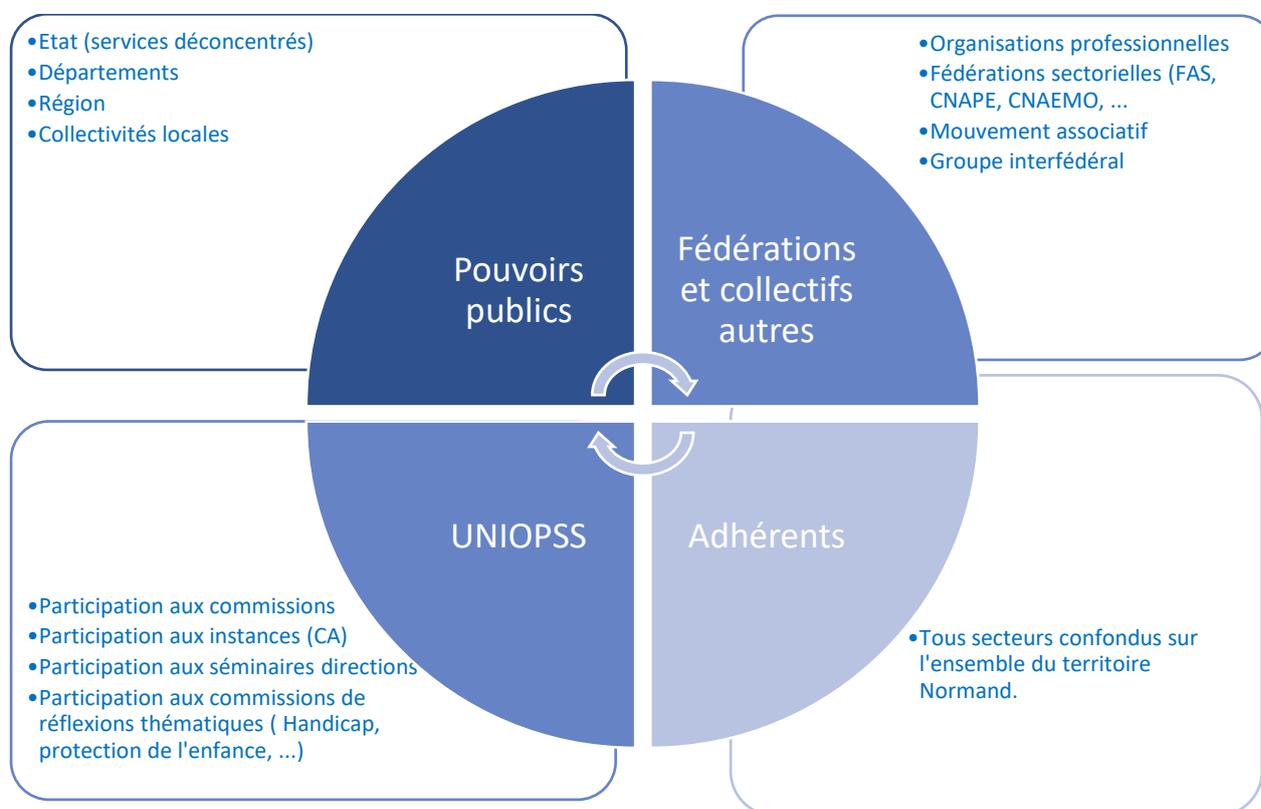
**Le cœur de la formation, c'est « la personne accompagnée ».**

Le service formation est certifié QUALIOP1 et la démarche qualité s'y rattachant doit être poursuivie et enrichie.

**Axe 3 : Vie du réseau & communication :** Moyen indispensable pour la valorisation et la reconnaissance des actions menées par l'URIOPSS de Normandie.

Trop souvent négligée, il convient d'avoir une réflexion sur ce sujet. L'URIOPSS n'est pas une agence de communication, toutefois son cœur de métier et sa survie dépendent de sa capacité à communiquer de manière adaptée et ciblée vers l'extérieur.

L'URIOPSS communique à l'externe en direction des :



**Notre communication externe :**

La communication externe de l'URIOPSS a pour objet de valoriser, de mettre en avant et de faire reconnaître les actions qu'elle mène afin de faire valoir l'intérêt des organisations à but non lucratif qu'elle représente.

La communication externe doit également favoriser l'information des adhérents et des partenaires dans le rôle de veille que l'URIOPSS de Normandie se doit de porter.

**Notre communication interne :**

Au-delà de la communication externe, la communication interne de l'URIOPSS de Normandie doit se structurer afin de favoriser la communication et la transversalité entre les salariés et ainsi permettre de sortir de nos « silos » de compétences pour améliorer la réponse aux adhérents.

## Axe 4 : L'organisation interne de l'URIOPSS de Normandie : Améliorer et structurer les conditions de travail pour répondre aux besoins des adhérents de manière qualitative.

Suite à la fusion des deux régions, l'équipe de l'URIOPSS de Normandie s'est mobilisée pour maintenir un service de qualité aux adhérents. Après 18 mois de fonctionnement sans direction, il convient de venir reposer les bases d'un travail d'équipe œuvrant pour un objectif commun.

Notre organisation présente aujourd'hui des forces que l'on a déjà pu repérer dans la section 3 page 7 de ce projet.

Au-delà des forces évoquées, si l'on regarde de plus près où nous nous situons, plusieurs axes d'amélioration sont à relever :

- **La communication** : De l'URIOPSS vers les adhérents et les partenaires et des adhérents vers l'URIOPSS. De l'URIOPSS vers le réseau UNIOPSS/URIOPSS et inversement.
- **Une réactivité** liée à l'organisation interne qui est parfois compliquée à mettre en œuvre **sur la parole politique** et le positionnement du réseau UNIOPSS/URIOPSS.
- Des **compétences en formation qui deviennent difficiles à trouver** et qu'il faut capitaliser et/ou partager : Gestion financière, RH, ...
- Une **évolution de l'offre de nos secteurs** en lien avec le déploiement des nouvelles orientations publiques qui implique une réactivité et des connaissances sans cesse réactualisées pour l'équipe de l'URIOPSS, d'où la nécessité de **revoir régulièrement et de manière adaptée notre offre de service**.
- **Des coûts de fonctionnement** qui sont en augmentation constante et non pris en compte dans la politique des prix avec une multiplicité de financements qui nécessite **une veille constante, une organisation et des outils de gestion adaptés** (Formation, Adhésion, Subventions)

Par-delà les aspects structurels, il convient de clarifier les processus RH de l'URIOPSS de Normandie afin de répondre aux obligations employeurs tout en instaurant un climat social de confiance et de construction.

**Une qualité de vie au travail** bien définie doit permettre un service rendu de qualité pour les adhérents.



## Section 6 : Indicateurs clés de réussite du projet stratégique et opérationnel :

Les indicateurs clés sont importants pour savoir si l'URIOPSS de Normandie se rapproche ou s'éloigne de ses objectifs. Ils doivent être **le révélateur de bonne santé** de l'organisation en lien avec son environnement. Les indicateurs que nous décidons d'arrêter ci-dessous seront repris dans le rapport d'activité annuel afin de donner une image fidèle de ce que l'URIOPSS représente sur le territoire Normand.

Les indicateurs clés pourront être les suivants (qualitatifs ou quantitatifs) :

### Le quantitatif :

- Nombre d'adhérents en région et par territoire,
- Nombre d'établissements et services représentés par l'URIOPSS,
- Nombre de formations et accompagnements réalisés,
- Les animations territoriales : Nombre de participants annuel,
- Nombre de plaidoyers réalisés,
- Taux de participation à la journée de rentrée sociale, journées d'étude et autres,
- Nombre d'instances où l'URIOPSS est présente,
- Nombre de réponses au conseil juridique,
- ...

### Le qualitatif :

- **Le politique**  
Retour qualité des livrables et travaux des instances réseaux (animation territoriale),  
Fidélisation ou non des adhérents dans les groupes de travail,  
Retours sur les groupes de travail,  
Nombre de sollicitations extérieures (demandes des pouvoirs publics) : exemple projet participation, autres projets montrant la notoriété/reconnaissance de l'URIOPSS,  
Mobilisation des administrateurs au sein des instances,  
Mobilisation des adhérents dans le cadre des mandats (aller/retour des informations),  
Retours des adhérents : questionnaire au moment de la réadhésion ou de la non réadhésion.
- **Formation / accompagnement**  
Evaluation des retours des commentaires d'évaluations sur les formations & accompagnements,  
Retour des bilans dans le cadre des accompagnements.
- **Communication**  
Indicateur sur la prise en compte des plaidoyers politiques locaux (retour des élus et autres),  
Retours sur la communication hebdomadaire,  
Retombées presse et grand public.
- **Organisation interne**  
Climat social interne de l'URIOPSS de Normandie,  
Participation de l'équipe à des réunions inter réseau URIOPSS/URIOPSS,  
Formations réalisées par l'équipe URIOPSS dans le cadre de l'évolution des compétences,  
Structuration et fonctionnement de la gouvernance.



## Section 7 : Nos adhérents (besoins et cible)

L'URIOPSS de Normandie, en tant que tête de réseau, assure, à l'échelon régional, départemental et territorial une représentation transversale des acteurs privés à **but non lucratif** de solidarité et leur offre un lieu de réflexion et de coordination. La force du réseau est d'apporter des réponses adaptées au plus près des besoins et attentes des adhérents, grâce à une analyse transversale des politiques publiques nationales et territoriales et à une expertise technique dans tous les domaines d'activité.

Les adhérents de l'URIOPSS sont donc des organismes, personnes de droit moral, privés à but non lucratif :

- Association loi 1901
- Fondation
- Congrégation
- Organisme mutualiste

**Autre type d'organismes à but privé non lucratif** : Le paysage du secteur est en train de changer et de nouvelles formes d'organisations voient le jour comme certains groupements du type GCSMS (Groupement de Coopération Social et Médico-Social). Ces nouveaux modèles ne sont pas aujourd'hui pris en compte par l'URIOPSS de Normandie.

Par ailleurs, **peut se poser la question des structures lucratives encadrées** : SCOP & SCIC ?

Ces organisations sont des formes de l'ESS et ont un but lucratif. Pour autant, elles partagent un certain nombre de valeurs communes avec le réseau UNIOPSS/URIOPSS. Une réflexion est

éventuellement à engager avec l'UNIOPSS sur cette question.

Enfin dans les organisations à but non lucratif, se pose également la question des fédérations opératrices et non opératrices. Doit-on accompagner directement du public pour adhérer au réseau UNIOPSS/URIOPSS ?

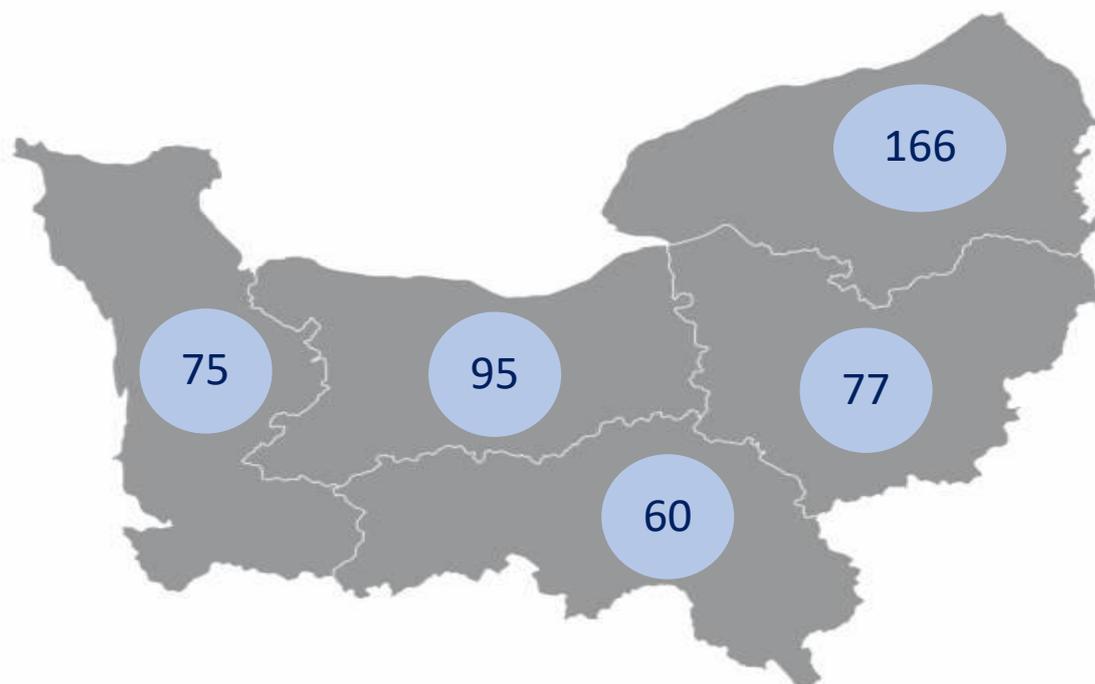
Les acteurs qui adhèrent aujourd'hui à l'URIOPSS de Normandie agissent dans les champs d'actions suivants :

- Petite Enfance : crèches
- Protection de l'enfance : internat et milieu ouvert
- Prévention spécialisée
- Handicap : Adulte & enfant
- Aide et soins à domicile : SAD, SESSAD,
- AHI : Accueil hébergement insertion (+exilés/migrants)
- SIAE : Structure Insertion par l'activité économique
- Santé mentale
- Personnes âgées : EHPAD, Résidence autonomie
- Santé : Centre de santé
- Association tutélaire – Majeurs protégés
- (Institut de formation)

**La répartition des acteurs sur le territoire Normand est la suivante :**

- La Normandie compte **450 OG** (Organisations gestionnaires) – 135 OG adhérentes de l'URIOPSS.

Nombre d'établissements et services adhérents de l'URIOPSS au 01 juillet 2022 :



**L'URIOPSS de Normandie représente 30% des organisations gestionnaires sur son territoire.**

**Selon les données FINESS, le nombre d'établissement sanitaires, médico sociaux et sociaux en région est de 1705.**

**Sans compter les établissements de santé : 1506.** L'URIOPSS représente environ 50% des établissements et services de son territoire toutes OG confondues.

De manière générale, l'URIOPSS fédère la plupart des grandes associations du secteur de la région normande.

A l'avenir l'opportunité est à évaluer quant à l'augmentation du nombre d'adhérents potentiel tout en étant conscient de « l'effet plafond » que cette démarche aura. Ce que nous appelons « l'effet plafond » concerne le nombre maximum d'adhésions que l'URIOPSS de Normandie pourra atteindre, ce qui induit de facto une limitation dans le modèle économique tel qu'il est pensé aujourd'hui.

Par ailleurs, on constate donc des territoires plus investis que d'autres dans les dynamiques de l'URIOPSS de Normandie.

Cet investissement relève de plusieurs causes :

- Désengagement de l'URIOPSS sur certains territoires laissant ainsi une place libre ;
- L'histoire même de certains territoires qui ont construit leurs propres organisations « fédératives » en dehors des instances déjà existantes ;
- L'histoire de l'URIOPSS de Normandie (Fusion des URIOPSS Normandes, révision de la politique d'adhésion) qui a pu amener certains adhérents à questionner leur engagement ;
- Des attentes parfois très spécifiques et très techniques sur certains domaines d'interventions (PA, santé) là où l'URIOPSS travaille sur des aspects plus transversaux aux secteurs.
- Une présence inégale des structures médico-sociales selon les territoires.

## Cartographie des ESMS en Normandie :

En Normandie c'est environ ...

**400** Associations qui gèrent un peu plus de ...

**1 700** établissements employant ...

**56 000** salariés.

Nombre d'établissements du secteur associatif du sanitaire et social par association employeuse

<b>Santé</b>	<b>199</b>
<b>Hébergement médicalisé</b>	<b>206</b>
<b>Hébergement social</b>	<b>328</b>
<b>Action social sans hébergement</b>	<b>972</b>

Part de salariés

On compte 56 000 salariés dans le secteur associatif sanitaire et social en Normandie soit **6,5%** des emplois salariés de la région

Code APE division 86: activités hospitalières, laboratoires d'analyses médicales, infirmières et sage femme ...

Code APE division 87: concerne les personnes âgées, enfants handicapés, Personnes handicapées et autres ...

Code APE division 87: pour personnes handicapées et malades mentaux, toxicomanes, personnes âgées, personnes handicapées physiques, enfants en difficultés, autres hébergement social ...

Code APE division 88: aide à domicile, accompagnement pour personnes âgées ou handicapées, aide par le travail, accueil de jeunes enfants ..



Source: UNIOPSS - Bilan de l'emploi associatif sanitaire et social en normandie



## Section 8 : Analyse sectorielle et zones de risques

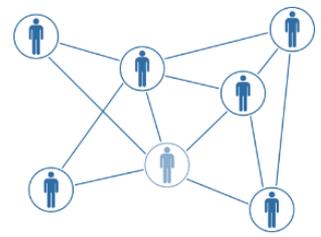
Le secteur des établissements sociaux et médico-sociaux, est un secteur en mutation. Les politiques publiques insufflées depuis plusieurs années amènent les acteurs à se penser autrement.

**Contraint par les moyens** et dans un souci de gestion efficiente des fonds publics, nous constatons des mouvements de fusions absorptions entre les organisations gestionnaires. L'impact direct pour l'URIOPSS de Normandie concerne la baisse du nombre d'adhérents, sans pour autant enlever de sa représentativité.

**Les logiques d'appels à projets** amènent nos adhérents à se situer dans des espaces de plus en plus concurrentiels avec une ouverture au champ lucratif. De ce fait, les associations peuvent se trouver en perte de vitesse, donc là aussi un risque de perte d'adhésions pour l'URIOPSS.

Enfin, notre secteur se constitue **d'une multiplicité de fédérations** qui oblige les adhérents à faire des choix. Les contraintes budgétaires de plus en plus fortes des ESMS ont pour effet de mettre en concurrence les fédérations représentatives.

Dans ce contexte, il est primordial que **l'URIOPSS de Normandie puisse se différencier**, tout en travaillant intelligemment avec l'ensemble des acteurs du territoire, pour une représentation forte et efficace de ses adhérents. C'est dans ce contexte que l'on vous propose d'adopter le principe de « **coopétition** ».



## Section 9 : L'URIOPSS et son environnement

**Construire une maison commune où tout le monde se sent bien, accueilli, valorisé et reconnu pour ce qu'il est.**

Voilà pour nous l'essence même de l'existence d'un réseau comme l'URIOPSS / UNIOPSS.

La visée transversale de l'URIOPSS de Normandie, mais de toutes les URIOPSS et de l'UNIOPSS est primordiale, afin d'unir les voix de nos organisations face à des décideurs politiques qui nous reprochent, parfois à juste titre, notre manque de « lisibilité ».

Il faut être Humble et au-delà de « nos chapelles » **être en capacité de se rassembler** pour obtenir des avancées sociétales à l'endroit même des publics dits fragiles que nous accompagnons, soutenons, aidons ou soignons, ...

**La concurrence & Le principe de « coopération » :**

Sans être crédule, il convient d'intégrer dans nos fonctionnements ce principe selon lequel **nous pourrions annoncer une coopération avec d'autres organisations (ou fédérations) sur certaines de leurs activités, tout en restant en concurrence sur d'autres.**

**Pour mettre en œuvre un tel fonctionnement, plusieurs principes sont à prendre en compte afin d'éviter certains écueils :**

- Un principe de séparation au niveau de l'organisation (**dissocier le projet de coopération du reste de l'activité**),
- Un principe de Co management au niveau du projet avec les autres fédérations,
- Un principe d'intégration de ce fonctionnement au niveau des individus qui pilotent (**il faut être en capacité de gérer le paradoxe**).

L'objet social de l'URIOPSS de Normandie l'amène à devoir travailler en partenariat avec d'autres organismes : FAS, CNAPE, CRESS, le mouvement associatif, le collectif ALERTE, l'ORS CREA, le collectif inter fédéral ...

Chacun dans son domaine de compétence et son champ d'intervention intervient sur le territoire Normand.

Une des spécificités de l'URIOPSS de Normandie, est de pouvoir rassembler et porter la parole de l'ensemble des secteurs d'activité du champ social et médico-social.

L'URIOPSS de Normandie ne fait pas l'hégémonie d'un domaine d'intervention particulier. Elle est plurielle et regroupe les intérêts qui peuvent être communs à différents secteurs. Cette transversalité permet la veille intersectorielle.

L'URIOPSS de Normandie doit pouvoir servir de **catalyseur sur les sujets transversaux** du champ social, médico-social et sanitaire.

Elle doit avoir une **parole politique libérée**.

Ni organisation professionnelle, ni rattachée à un champ spécifique d'activité, elle **défend le modèle de la non lucrativité** comme étant un modèle d'organisation démocratique défendant un objet d'utilité sociale.

Dans ce contexte que l'on pourrait qualifier de concurrentiel, il nous paraît intéressant de pouvoir regarder une définition juridique de la concurrence. On constate que le mot « concurrence » s'applique aux activités de production, aux activités commerciales, comme aux services et même lorsque ces activités ont un caractère civil.

La concurrence est alors la situation dans laquelle se trouve une organisation par rapport à une ou plusieurs autres lorsque, tout en faisant des profits (on entend ici l'entrée de valeurs lui permettant de maintenir à minima son organisation à l'équilibre), elle peut rivaliser avec elles en offrant un service ou un produit au moins équivalent pour un coût au moins égal.

Dans ce contexte de définition et au-delà du principe de « coopération » il convient d'observer quels peuvent être les principaux concurrents de l'URIOPSS de Normandie :

- Fédérations sectorielles : FAS – CNAPE – COORACE – Chantier Ecole – FEHAP...
- Organisations professionnelles : FEHAP – NEXEM – Croix Rouge Française...
- Partenaires sectoriels : ORS-CREAI, CRESS, RSVA...
- Cabinets conseil, consultants, avocats, expertise comptable, CAC, coachs privés, organismes de formation (FPC ou qualifiante), OPCO, services formation internes (qualité, DPO, formation en situation de travail) ...

Il est important de noter que les concurrents d'un jour peuvent aussi être nos partenaires sur un grand nombre d'actions.

Dans ce contexte de concurrence, il est important de relever quels peuvent être nos leviers d'actions au regard des forces et des faiblesses de notre environnement, mais également en regardant nos propres forces et faiblesses au niveau de l'URIOPSS.

#### **Les fédérations sectorielles :**

- Plus spécialisées que l'URIOPSS dans leurs domaines d'interventions, mais n'ont pas toujours de vision globale des secteurs.
- Une assise identitaire forte avec parfois des problèmes de visibilité.
- Pas ou peu de salariés physiquement présents sur les territoires avec toutefois, des professionnels connus et reconnus dans leurs domaines d'expertises.

#### **Les organisations professionnelles :**

- Une force de communication éprouvée, une qualité éditoriale et une réactivité forte.
- Une méthodologie de veille et de communication efficace.
- Un fonctionnement parfois très descendant offrant moins de latitude dans le fonctionnement régional.
- Un déploiement territorial avec parfois peu d'ETP.
- Des plateformes de conseil permanentes.
- Un déploiement de formations au niveau national.
- Pour les organisations professionnelles, on constate un glissement de mission vers un rôle de fédération.

#### **Les cabinets conseils :**

- Une définition du service payant claire
- Forte capacité à se projeter sur un plan de commercialisation et de suivi de la rentabilité des actions menées.
- Grande capacité à border les services, les process, le suivi économique et budgétaire en lien avec l'analyse des besoins.
- Un affichage des savoir-faire et une communication professionnalisée.

#### **L'URIOPSS de Normandie :**

- Une union ancrée sur son territoire régional avec 8 professionnels.

- Des animations territoriales et des remontées importantes du territoire vers les instances nationales.
- Des adhérents multi adhésions qui doivent parfois faire des choix.
- Une neutralité et une transversalité sur tous les champs des ESMS historiques pour l'URIOPSS.
- Un fonctionnement national parfois chronophage avec une indépendance des URIOPSS parfois difficile à piloter au national.
- Un manque d'expertise précise sur certains secteurs.

A la vue de ces repères, il convient de proposer un plan d'action permettant de compenser nos faiblesses en nous appuyant sur nos forces.

Pour ce faire, nous devons engager une stratégie de déploiement et de développement.



## Section 10 : Services de l'URIOPSS de Normandie et culture partagée

Un plan de déploiement et de développement ne peut se mettre en place que si l'objet de l'organisation est bien compris de ses bénéficiaires.

Pour pouvoir déployer notre plan d'action, il nous semble primordial de pouvoir répondre à la question suivante en nous mettant à la place de nos adhérents : **Quand je paye ma cotisation à l'URIOPSS cela recouvre quoi ?**

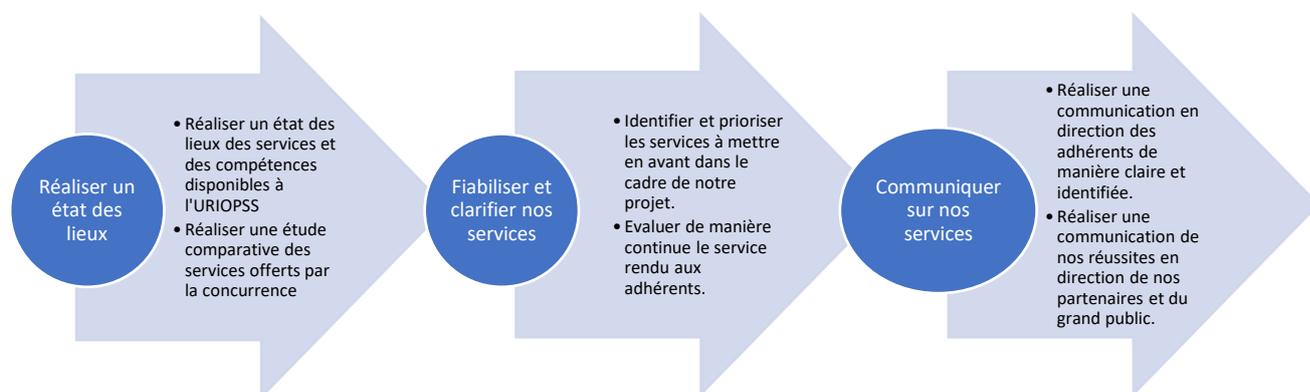
Pour répondre à cette question, nous allons nous positionner selon deux niveaux :

1. Définition des services rendus : quels sont les services que l'URIOPSS dispense ?
2. Appropriation interne : Quelle est notre culture commune ?

### 1. Définition des services rendus :

- Que recouvre le « pack » adhésion ?
- Quels sont les services dont on peut bénéficier lorsqu'on cotise à l'URIOPSS ?
- Comment sont définis les barèmes d'adhésion ?

Afin de répondre à ces questions et ensuite envisager une communication adaptée, nous proposerons le processus suivant :



### 2. L'appropriation interne :

**Le développement de l'URIOPSS est l'affaire de tous**, sur tous les secteurs qui la composent, c'est pourquoi il est important de construire une culture commune et une identité partagée.

Il convient de définir un projet qui s'articule autour d'un langage commun et d'une visée commune.

Pour ce faire, nous devons répondre à plusieurs questions :

- Qu'est-ce qui nous différencie ?

(Nos représentations dans les instances décisionnelles et consultatives, le plaidoyer, la défense du secteur et des publics accueillis...).

- Quelle est notre ligne politique et idéologique ?  
Affirmer notre lien entre la défense du secteur non lucratif et la représentativité politique.

Pour répondre à ces questions et construire notre Maison commune, nous faisons **plusieurs propositions** :

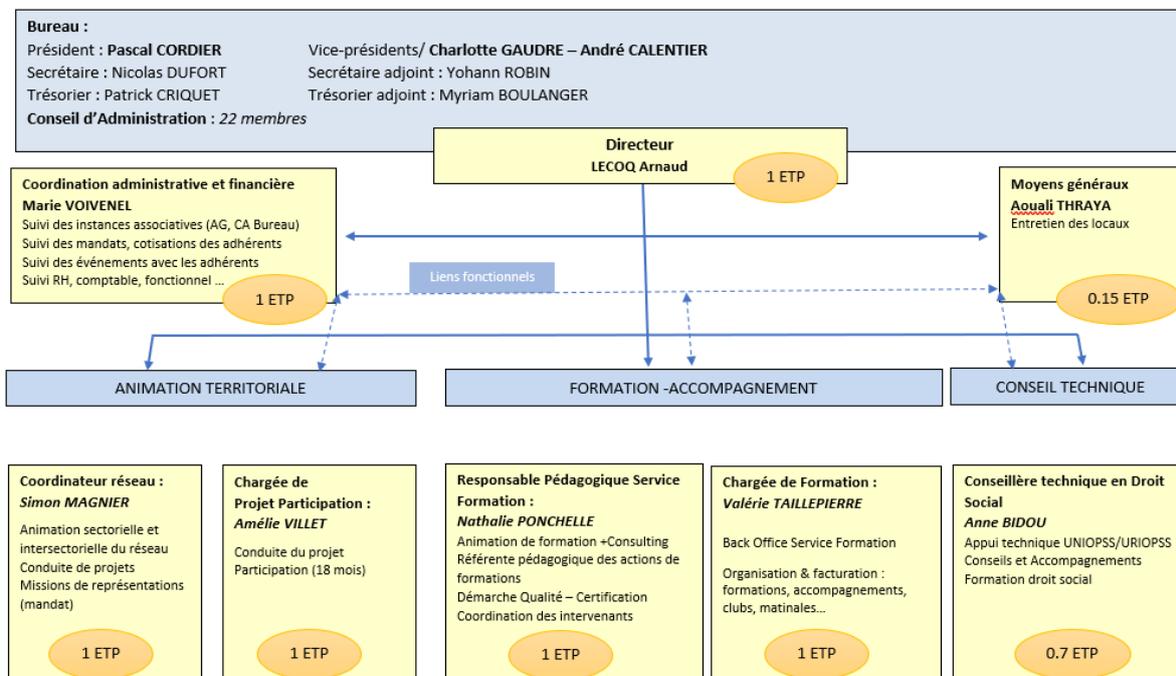
- **Favoriser et encourager les échanges** :  
En interne à l'URIOPSS, mettre en place des rencontres entre les adhérents au travers de l'animation territoriale. Réaliser des Journées d'études, des Cafés des élus, les Journées de rentrée...  
En direction des partenaires poursuivre les actions de l'interfédéral, codévelopper le projet participation, coanimer le collectif Alerte...  
Enfin, nous devons **être en veille** en direction de toutes les actions permettant de rayonner sur le territoire et permettant de faire connaître le réseau. (Ex : Journée thématique avec mise en lumière d'expérience réussie chez un adhérent),
- **Accompagner les adhérents** dans le cadre de la formation ou sur des projets spécifiques à la demande. Mettre en place des réponses sur mesure et coconstruites.

Pour déployer nos actions, une organisation humaine est en place.



## Section 11 : Le contexte RH de l'URIOPSS de Normandie

Organigramme fonctionnel de l'URIOPSS de Normandie



Il est important de noter que notre organigramme devra évoluer en fonction du déploiement de nos projets et en fonction des besoins attendus de nos adhérents sur le territoire Normand.

Après avoir contextualisé et posé la vision et les limites de l'URIOPSS de Normandie, il convient de déployer un projet opérationnel.



## Section 12 : Projet opérationnel

Au regard des éléments évoqués précédemment dans le projet stratégique nous proposons de déployer **un plan d'action opérationnel à 5 ans**.

Ce plan d'action a pour finalité de permettre une **mise en cohérence stratégique** entre les valeurs de l'URIOPSS de Normandie et les actions menées pour développer son activité.

Ce plan d'action doit également permettre à l'URIOPSS de Normandie **de stabiliser son modèle économique** tout en répondant aux besoins de ses adhérents et en répondant à son objectif **de légitimité politique** auprès des pouvoirs publics.

Nous vous proposons donc de développer le plan d'action selon 4 axes déjà évoqués dans le cadre des orientations stratégiques :

**L'Axe Politique**

**L'Axe Formation/ accompagnement/ conseil**

**L'Axe Communication**

**L'Axe Organisation interne de l'URIOPSS de Normandie**

Pour chaque axe, il convient de définir des objectifs généraux et les objectifs opérationnels qui s'y rattachent.

### AXE 1 : Politique

Objectif général 1.1 :

- **Définir et clarifier notre place en tant que tête de réseaux au niveau régional en direction de nos partenaires.**

Objectifs opérationnels :

- Finaliser le livret et la cartographie des mandats (charte des représentations).
- Définir et suivre régulièrement notre corpus idéologique de Normandie : Qui sommes-nous idéologiquement et que défend t-on ?

*(Préciser dans le cadre de nos échanges notre vision politique commune et la revisiter régulièrement en lien avec l'environnement sociétal dans lequel on se trouve, pour ne pas se rigidifier sur des postures que ne seraient plus tenables au regard du contexte).*

- Poursuivre les actions de maintien des liens interfédéraux dans le cadre des actions collectives et des mandats.
- Développer et valoriser notre club partenaire pour enrichir notre expertise auprès des adhérents et la partager.
- Redéfinir nos coopérations sur les territoires normands : quels partenariats, dans quel but (lien avec projet associatif) ? Question du lien entre ESMS et sanitaire ?

Objectif général 1.2 :

- **Inscrire nos actions dans le paysage politique Normand pour être identifié par les pouvoirs publics.**

Objectifs opérationnels :

- Participer aux instances de démocratie participatives à travers nos mandats.
- Instaurer une communication efficace entre les adhérents mandatés et l'URIOPSS.

- Entretenir des relations régulières avec les autorités de contrôle et de tarification. (Mission de relation publique).
- Mener des actions de communication en direction des pouvoirs publics pour être repérée et identifiée comme tête de réseau : lancer des invitations pour nos journées de rentrée, journées d'étude, débats, groupes de travail, commissions, ...
- Recréer du lien entre les acteurs de la politique sociale et ceux des politiques écologiques pour encourager des dynamiques de territoires résilientes : Appuyer et accompagner les collaborations des acteurs au niveau local pour que les vulnérabilités sociales soient prises en compte dans les politiques d'atténuation et d'adaptation écologiques et inversement, que le secteur social intègre les enjeux climatiques dans ses actions. (ex : Mobilité, accès aux soins, alimentation, énergie, espace naturel ...)
- Se rapprocher des organisations locales produisant du savoir (Université, GIEC,...) sur les questions des enjeux écologiques : Intégration des vulnérabilités sociales dans les dynamiques de recherche, amélioration des connaissances, aide à la décision pour les pouvoirs publics (Région, CD, ADEME, EPCI, ARS...)
- S'appuyer et collaborer avec les acteurs de l'ESS pour développer des réponses locales et pérennes en matière de démarches territoriales d'économie circulaire.

#### Objectif général 1.3 :

- **Déployer et améliorer nos compétences en matière de construction de plaidoyers.**

#### Objectifs opérationnels :

- Se former et s'informer dans le cadre du réseau UNIOPSS/URIOPSS et dans le cadre de l'inter fédéral.
- Construction d'un process interne au niveau de la gouvernance pour prioriser les sujets et thématiques abordés dans les plaidoyers.
- Définir une stratégie de diffusion des plaidoyers.
- Définir une organisation RH permettant une veille active pour l'élaboration des plaidoyers.

#### Objectif général 1.4 :

- **Renforcer notre maillage et notre présence sur les territoires.**

#### Objectifs opérationnels :

- Réaliser une cartographie détaillée de nos adhérents afin de valoriser notre représentativité (Nombre d'adhérents, d'ESMS, d'ETP, poids des budgets...)
- S'inscrire dans les réflexions projectives des politiques publiques/ SR, SD, CRSA, CESER, CRESS, commissions d'appels à projets ...
- Consolider et pérenniser les instances de participation du réseau Normand.
- Recruter un professionnel complémentaire dédié à l'animation territoriale pour renforcer notre présence et nos accompagnements auprès des adhérents.
- Organiser des temps de rencontre sur les territoires entre les adhérents et la gouvernance de l'URIOPSS de Normandie.
-

## LE POLITIQUE

### AXE 1



### AXE 2 : Formation / accompagnement / conseil

#### Objectif général 2.1 :

- **Adapter, pérenniser et développer l'offre de formation aux besoins des adhérents et des prospects.**

#### Objectifs opérationnels :

- Retravailler le catalogue de formation annuellement en réalisant une étude des besoins et en priorisant notre offre en fonction de la demande.
- Développer l'axe accompagnement en favorisant la co-construction des formations avec les demandeurs.
- Développer le format formation/action. « Je reçois un savoir que je transforme en savoir-faire ».
- Réaliser une cartographie des compétences et des expertises disponibles sur le territoire et dans le réseau et fidéliser les formateurs.
- Mutualiser des compétences avec le réseau UNIOPSS/URIOPSS.
- Aller chercher d'autres modalités de financement de la formation lorsque c'est possible, au bénéfice des adhérents :  
EX : En 2018 et 2019, la CNSA finance également deux nouvelles mesures relatives à la qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux annoncées dans la feuille de route pour les personnes âgées :
- Renforcer la formation des administrateurs bénévoles pour pérenniser et défendre le fait associatif et la non lucrativité de nos modèles.
- Editer un livret des compétences du réseau et des adhérents
- En lien avec le réseau UNIOPSS/URIOPSS développer le volet accompagnement pour informer et former les adhérents sur les origines du dérèglement climatique, ses effets différenciés et les potentiels risques encourus par leurs structures ; pour les accompagner vers le changement de pratiques et l'amélioration de la qualité de vie actuelle et future des publics qu'ils et elles accompagnent : Monter en compétences, orienter et informer sur les financements possibles, RSO, ...
- Développer du conseil aux adhérents et de l'accompagnement de projet sur les enjeux écologiques.

Objectif général 2.2 :

- **Garantir et consolider les process pour rester certifié.**

Objectifs opérationnels :

- Poursuivre le suivi QUALIOPI et le suivi qualité des actions en intégrant l'ensemble de l'équipe dans la démarche.
- Formaliser le process administratif et financier des accompagnements (Commande, acompte, paiements intermédiaires, ...)
- Accompagner les formateurs externes et suivre leurs compétences.
- Coordination et formation des formateurs dans le cadre du contrôle qualité.
- S'inscrire dans une démarche d'expertise en se formant régulièrement en interne (inter réseau & externe).
- Poursuivre le déploiement des formations à distance via le logiciel UNIOPSS (Campus formation).

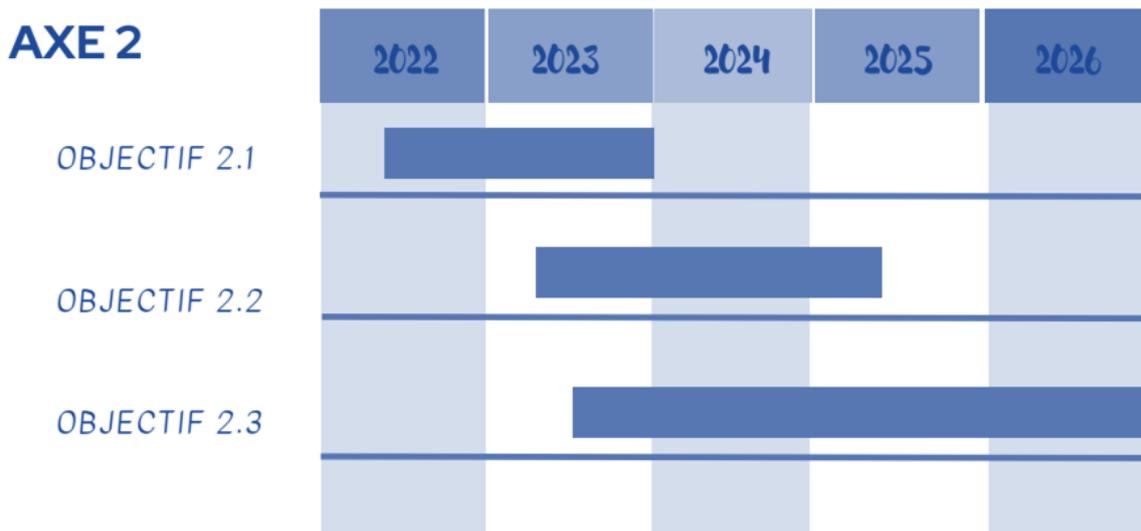
Objectif général 2.3 :

- **Développer et communiquer :**

Objectifs opérationnels :

- Dans le cadre du conseil, valoriser l'action droit social en dehors du territoire bas Normand :
  - o Identifier les besoins des territoires peu utilisateurs pour communiquer de manière plus ciblée.
  - o Développer un outil de communication performant de la veille et développer un système de FAQ (foire aux questions) dans le cadre du conseil.
  - o Assurer la continuité de service en cas d'absence des professionnels dédiés en développant les compétences internes et en travaillant sur du partage inter réseau.
  - o Poursuivre les actions de formations ciblées au sein des écoles de formation pour les cadres dirigeants de demain (IRTS/ IAE/IFEN).

## FORMATION / ACCOMPAGNEMENT / CONSEIL



## **AXE 3 : Vie du réseau (& communication)**

### Objectif général 3.1 :

- **Renforcer l'inter connaissance des adhérents et l'animation territoriale.**

### Objectifs opérationnels :

- Développer et pérenniser les instances du réseau Normand en recrutant un second professionnel.
- Développer des actions permettant la prise de hauteur en s'appuyant sur des expertises sectorielles, et externes (Journées d'études, interventions partenaires, ...)
- Maintenir et renforcer les groupes de liaison départementaux et les commissions régionales.
- Développer des expertises sur des sujets d'actualité prégnants et renforcer le conseil technique : déploiement des SI, les groupements de coopération, SERAFIN PH, Virage inclusif, Protection de l'enfance, Loi grand âge, réforme des SSIAD, les CPOM, l'actualité budgétaire...
- Construire une URIOPSS participative et démocratique où « chacun a sa place tout en étant à sa place ». Participation des adhérents, des publics accompagnés, des salariés, des partenaires, du réseau UNIOPSS/URIOPSS aux différentes actions menées. Définir un cadre et des règles de fonctionnement interne (ex : Mandat et livret Blanc)
- Soutenir les logiques de coopération vertueuse, contre les effets de mise en concurrence alimentés pas les procédures d'appel à projets/candidatures/etc.
- (Ré)animer les logiques de coopération vertueuse en soutenant la « dirigeance » (groupe DG, de directeurs, président (e), ...) et lutter contre les effets de mise en concurrence.
- Accompagner le secteur social et médico-social vers la sobriété écologique :
  - Comment concilier l'urgence du secteur avec l'urgence climatique,
  - Amener la réflexion sur la qualité de vie sous le dérèglement climatique pour orienter les actions en direction des publics accompagnés.
  - Soutenir les politiques d'achats et de partages socialement, environnementalement et localement responsables (ex : Plateforme d'échange et de partage de matériel).

### Objectif général 3.2 :

- **Définir la stratégie et renforcer la communication et l'information en direction des adhérents et des partenaires.**

### Objectifs opérationnels :

- Rédiger une charte (stratégie) de la communication.
- Travailler et créer une identité réseau.
- Avoir une base de données fiable et centralisée : SIRUP en attente au niveau national.
- Créer des outils visuels de communication (Kakemonos, affiches, LinkedIn, ...)
- Se former et s'outiller en compétence pour permettre une communication ciblée et efficace.
- Valoriser et améliorer la communication hebdomadaire en lien avec la veille sectorielle.
- Développer et améliorer de manière simple le site internet et définir la stratégie d'utilisation des réseaux sociaux.
- Assurer une veille constante, pertinente et lisible (interne URIOPSS/ inter réseau/UNIOPSS) en vue de la redistribuer et l'utiliser au niveau politique.

### Objectif général 3.3 :

- **Valoriser les actions menées par l'URIOPSS et par ses adhérents, pour améliorer la connaissance de nos actions auprès des partenaires et du public et également renforcer l'attractivité de nos métiers pour de futurs professionnels.**

### Objectifs opérationnels :

- Définir une stratégie de communication partagées et se rapprocher des médias locaux.
- Communiquer et valoriser le Projet participation en cours afin d’assurer la pérennité de son déploiement dans le temps.
- Mettre en avant, selon des supports qu’il reste à définir, les actions de nos adhérents afin de valoriser auprès des pouvoirs publics et du grand public nos secteurs.
- Inscrire l’URIOPSS dans des actions de présentation du secteur non lucratif dans des forums, écoles de formations, autres ...
- En lien avec d’autres partenaires (ORS CREAL), mettre en place des mécanismes de mesure d’impacts de nos actions pour mieux les valoriser.

## VIE DU RESEAU ET COMMUNICATION

### AXE 3



### AXE 4 : Structuration interne de l’URIOPSS de Normandie

#### Objectif général 4.1 :

- **Construire un modèle économique et social cohérent et en phase avec le projet associatif.**

#### Objectifs opérationnels :

- Maintenir les instances de suivi et de contrôle, de suivi de trésorerie et de commission financière.
- Valider et réévaluer annuellement un PPI à 5 ans au regard des objectifs fixés dans le cadre du plan d’action.
- Définir et interroger régulièrement la part des financements publics par subvention dans les projets de l’URIOPSS de Normandie.
- Chercher la rentabilité du service formation sans devenir « un cabinet conseil lucratif » et suivre l’activité formation tout au long de l’année (Outil : tableau de suivi activité).
- Mettre en place une politique de prospection et de rencontre de nouveaux adhérents.
- Déployer et valoriser des actions créant du lien social, de la richesse tout en respectant l’environnement écologique (RSE).

- Mise en place d'outils de gestion, de suivi et de mesure de l'activité (démarche d'amélioration continue).
- Déployer des pratiques de travail interne URIOPSS socialement et écologiquement responsable.

#### Objectif général 4.2 :

- **Objectif RH et GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) en vue de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue des conditions de travail.**

#### Objectifs opérationnels :

- Veiller à donner les outils adaptés (QVT) aux salariés pour le bon fonctionnement du réseau (ex : téléphonie, informatique, formations, véhicules, ...)
- Recréer une dynamique d'équipe qui permette de sortir du fonctionnement en « silo ». Permettre des actions plus transversales (ex : formation des bénévoles Nathalie/ Simon). Inscrire nos pratiques dans le cadre d'un fonctionnement apprenant et penser la transférabilité des compétences lorsque c'est possible.
- Mise à jour annuelle du DUERP au regard de la réglementation en vigueur en associant les salariés.
- Réaliser les entretiens annuels et professionnels et les utiliser comme leviers de motivation au travers des questions de l'amélioration des conditions de travail et de la formation.
- Mettre en place une GPEC avec, dans un premier temps, un plan de formation annuel et l'inscription au portail de l'OPCO santé.
- Envisager de n'avoir qu'une seule médecine du travail pour les deux sites de l'URIOPSS.
- Assurer une veille des compétences disponibles et nécessaires au bon déroulement du projet.

#### Objectif général 4.3 :

- **Organiser et entretenir le dialogue social.**

#### Objectifs opérationnels :

- Associer les salariés aux négociations de l'accord d'entreprise tous les deux ans.
- Rédiger une charte du télétravail.
- Mettre en place une charte informatique et une charte du droit à la déconnexion.
- Penser de manière plus souple l'organisation du temps de travail quand c'est possible et en lien avec les besoins du service (revoir le cadre des horaires avec des plages plus souples de gestion du temps).
- Offrir de manière régulière des espaces identifiés dans les temps de réunions pour permettre le dialogue social avec les salariés de l'URIOPSS.

## ORGANISATION INTERNE

### AXE 4

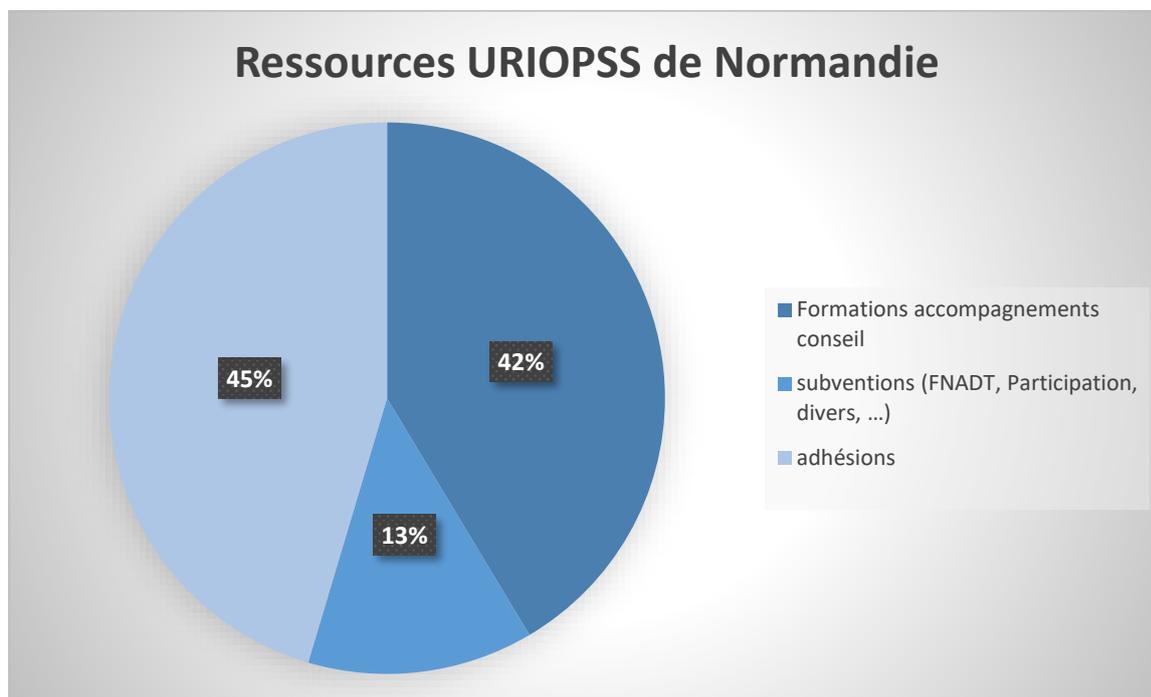




## Section 13 : Notre modèle économique

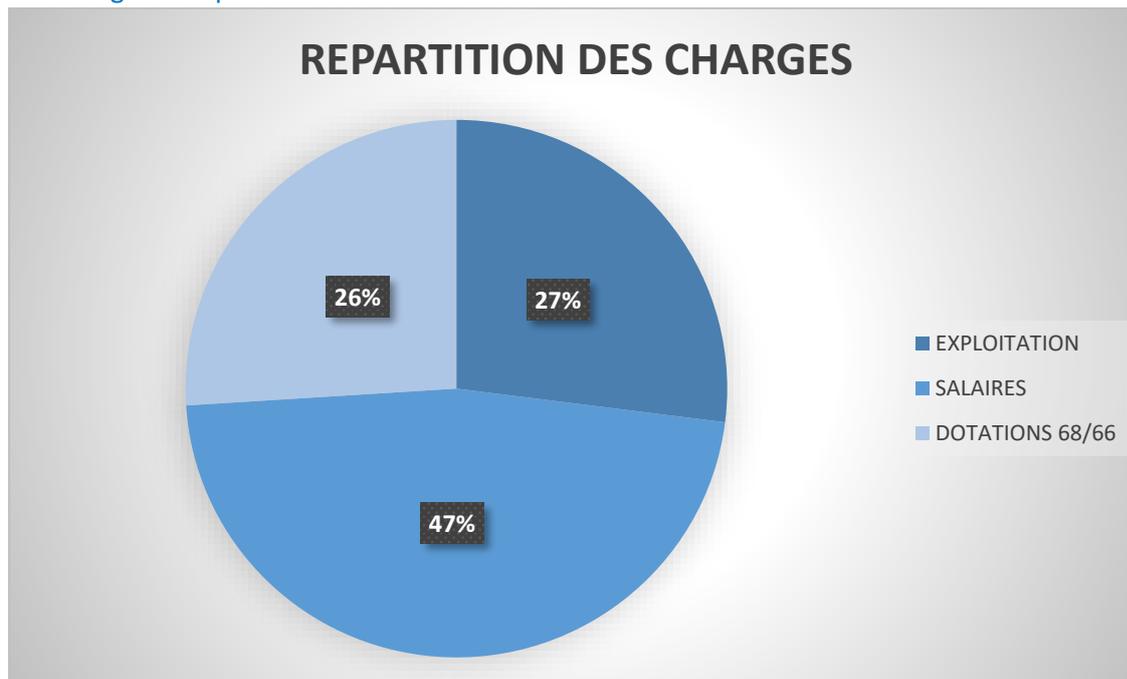
Aujourd'hui, pour faire vivre le projet stratégique et opérationnel décliné ci-dessus, le modèle économique de l'URIOPSS s'appuie sur trois sources principales de revenus :

- La cotisation des adhérents,
- La vente de produits de formations, de conseils et d'accompagnements,
- Les subventions.



*(Modèle économique 2022)*

Ces charges se répartissent de la manière suivante :



Afin de pérenniser son modèle économique, l'URIOPSS de Normandie doit être en veille sur plusieurs points afin d'ajuster régulièrement ses actions au regard de son environnement :

L'URIOPSS doit diversifier ses sources de revenus tout en gardant son indépendance. Son mode de financement reste instable et fluctuant dans la mesure où il dépend en grande partie de l'adhésion ou non des acteurs du secteur non lucratif.

Le modèle économique de l'URIOPSS de Normandie s'appuie principalement sur les cotisations des adhérents et sur la vente de produits de formations, accompagnements & conseils.

Une des sources de pertes de revenus, concerne la perte d'adhésions qui peut s'expliquer de plusieurs manières :

- Des adhérents de plus en plus soumis à des contraintes budgétaires qui mettent les organisations en tension.
- Une multitude d'acteurs et de sollicitations à souscrire à telle ou telle fédération, syndicat, ...
- Un certain repli sur soi des individus dans les situations de tensions que nous pouvons transposer aux organisations.
- S'ajoute aux tensions sociétales une histoire propre à l'URIOPSS qui a pu jouer en sa défaveur à certains endroits.

Même si le repli sur soi reste à notre avis une logique réflexive de court terme, nous devons **convaincre** nos adhérents de **l'intérêt à se fédérer et à se rassembler** pour porter nos valeurs à l'endroit des personnes les plus vulnérables de nos sociétés.

Sur l'axe de la formation, de l'accompagnement et du conseil, la demande de formations en « inter » est de plus en plus limitée. Cette modalité de formation ne semble répondre que partiellement aux attentes des adhérents.

Des modalités de « formation/action », c'est-à-dire des formations qui font le lien avec la réalité du vécu de terrain semblent plus adaptées dans un contexte où les évolutions réglementaires et les évolutions de pratiques sont exponentielles.

Par ailleurs, il devient parfois compliqué de trouver les bonnes compétences sur des sujets d'expertises parfois pointus (ex : Gestion/tarifification).

Il conviendra pour l'URIOPSS de pouvoir s'adapter à ce contexte mouvant par une offre modulable et facile à mettre en œuvre.

A la vue des éléments chiffrés connus nous pouvons dégager trois leviers d'actions possibles en termes de stratégie :

- Augmenter nos recettes à hauteur des dépenses,
- Réduire les charges en cherchant des économies,
- Ajuster le fonctionnement de l'organisation (X ETP pour X charges) à la hauteur de ces dépenses. (Dans l'absolu, cela reviendrait à devoir fonctionner avec 50% des effectifs actuels).

Un travail a déjà été réalisé sur les économies possibles dans le cadre de l'exploitation. Des marges peuvent être à nouveau explorées, mais elles ne seront pas à la hauteur des besoins en financement. Le levier de l'ajustement organisationnel ne nous semble pas le bon modèle pour le moment dans la mesure où cela pourrait entraîner une dégradation du service rendu et par la même, une perte de crédibilité et d'adhésions et donc de financements. Toutefois, **il ne faut pas écarter la possibilité de travailler en interne sur une redistribution des compétences et/ou la recherche de nouvelles compétences** pour développer de nouvelles réponses aux besoins des adhérents.

**Le principal travail de l'équipe de l'URIOPSS consistera donc dans les mois et années à venir, à se centrer sur la recherche de nouveaux financements au travers des adhésions, des formations, des subventions et appels à projets.**



## Construire notre maison commune

Ce plan stratégique et opérationnel est le fruit d'une collaboration avec les salariés et les administrateurs de l'URIOPSS de Normandie.

Il s'appuie sur les données existantes au sein de l'organisation, mais également sur les éléments recueillis lors des différentes rencontres réalisées dans les départements avec les adhérents normands au cours de ces derniers mois.

Ce document est le résultat de 6 mois de travail et de nombreuses études ont pu le montrer, les organisations dotées de projets stratégiques sont beaucoup plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs que celles qui n'en ont pas. Il nous reste donc à nous mettre en action pour atteindre les objectifs fixés au service de nos adhérents.

Pour ce faire, l'équipe de l'URIOPSS et ses administrateurs bénévoles mettront en œuvre des instances de suivi et de rendu compte afin de pouvoir constater l'effectivité et l'efficacité du plan d'action.

Ce projet stratégique et opérationnel se veut donc vivant. Il a vocation à être questionné régulièrement avec nos adhérents et nos partenaires pour tenir compte des nouveaux enjeux de notre environnement qui pourront émerger jusqu'en 2026.

Il doit permettre de déployer un plan d'actions au plus près des territoires et du terrain, en coopération et au service « de », avec les associations adhérentes et, au sens large, avec les femmes et les hommes qui assurent la conduite et la direction au quotidien. Il doit permettre à l'ensemble des professionnels comme aux personnes accueillies et accompagnées et à leurs proches de trouver de meilleures réponses à leur situation, à leurs besoins et à leur volonté d'engagement. Il se veut aussi le moyen de nouer des partenariats plus intenses avec tous ceux qui ont la même volonté de développer des solidarités actives au service de l'ensemble de la société.

**C'est dans cet espace que l'URIOPSS de Normandie souhaite s'engager fortement dans la défense des intérêts de ses adhérents afin qu'ils puissent rendre un service de qualité auprès des personnes les plus vulnérables de notre société.**

**Aujourd'hui plus que jamais, le modèle de la non lucrativité garantit l'utilisation des fonds publics au profit des bénéficiaires.**