

 Enjeux

- Définir une stratégie et une offre de services dans un contexte complexe et en pleine évolution (arrivée de nouveaux entrants sur le marché, multiplicité des acteurs : entreprises, enseignes, CCAS, particuliers employeurs, gré à gré...),
- Assurer la rentabilité et la pérennité de la structure en rationalisant les coûts, dans un contexte de maîtrise des dépenses publiques (financement de l'APA...),
- Répondre aux exigences qualité croissantes des partenaires financeurs, comme des clients et des familles par l'accroissement du niveau général des compétences, l'harmonisation des pratiques et des procédures et le développement de fonctions support (RH, finance, qualité,...),
- Maîtriser la croissance et stabiliser l'organisation : assurer une communication efficace et renforcer la présence de l'encadrement sur le terrain, professionnaliser la gestion financière et la Gestion des Ressources Humaines,
- Construire une culture commune, développer un sentiment d'adhésion des salariés à la structure dans des métiers majoritairement isolés.

 Nouvelles compétences / axes de progrès

- Connaître les offres et atouts des concurrents (benchmarking) pour mener une réflexion sur la stratégie et le positionnement de la structure,
- Développer des compétences en « entrepreneuriat classique » (gestion financière, Gestion des Ressources Humaines,...) et en méthodologie de projet sur le développement de nouvelles activités, nouveaux publics, nouveaux territoires...
- Rechercher des complémentarités : travail en réseau avec d'autres structures sur des activités complémentaires comme le bricolage, le jardinage ou pour fournir un nombre d'heures suffisant aux intervenants employés à temps partiel.

DIRECTION / CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

POINTS CRITIQUES	RISQUES	ACTIONS	DISPOSITIFS / OUTILS	ACTEURS A MOBILISER	
Environnement complexe (réglementation, multiplicité des acteurs concurrence,...) et prise de recul difficile	Manque de visibilité sur la stratégie de la structure et positionnement difficile	M : Formaliser la stratégie, définir des objectifs opérationnels et les communiquer O : Mettre en place des séminaires de repositionnement stratégique direction / CA O : Adhérer à une fédération (conseils et services divers), participer aux réseaux professionnels locaux , s'inscrire à des actions collectives (réflexion sur la stratégie...)	Séminaires Actions collectives portant sur la stratégie Aide du Conseil Régional, de l'Etat	CA CA Fédération, plateforme, PRIDES PSP	  
Positionnement majoritaire sur le « marché » (APA) Financements publics (marges faibles)	Mise en danger de la structure (pérennité)	M : Mener une réflexion sur la diversification de l'activité M : Etre en veille permanente sur les aides potentielles, notamment pour des créations de poste (chargé(e) de développement...) M : Envisager (si ce n'est pas le cas) le passage au régime de l'autorisation du Conseil Général	Actions collectives portant sur la stratégie Aide du Conseil Régional, de l'Etat	Fédération, plateforme, PRIDES PSP PRIDES PSP, Conseil Régional, Etat	
Forte croissance de la structure	Non maîtrise du développement	M : Mettre en place des indicateurs financiers et sociaux pour anticiper les évolutions	Tableaux de bord	Ressources Humaines (RH), direction	
Mode de gouvernance associative (renouvellement du CA difficile,...)	Marges de manœuvre insuffisantes par rapport à l'élaboration de la stratégie	O : Mettre en place des séminaires de repositionnement stratégique direction / CA GRH : Sensibiliser à la GPEC	Séminaires Actions collectives	CA	
Gestion des Ressources Humaines insuffisamment prise en compte	Démotivation du personnel, turn-over, inadaptation des compétences	GRH : Recruter un(e) chargé(e) de Ressources Humaines (RH) GRH : Former la direction et le CA à l'importance de la GRH et aux techniques de base (entretien d'évaluation, fixation d'objectifs, management motivationnel...) GRH : Former l'encadrement à l'importance de la GRH et à ses principaux outils	Aide du Conseil Régional (recrutement d'un(e) chargé(e) de développement) Plan de formation, DIF, période de professionnalisation... Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	PRIDES PSP, Conseil Régional RH, OPCA, organisme de formation RH, OPCA, organisme de formation, Responsable de secteur (RS)	 
Obligation d'emploi de travailleurs handicapés, de maintien dans l'emploi et/ou de reclassement de salariés	Paiement de pénalités (de 400 à 1 500 x SMIC horaire / travailleur handicapé manquant)	GRH : Prendre conseil auprès d'organismes pour connaître les publics éligibles et les aides mobilisables GRH : Vérifier le statut de travailleurs handicapés des salariés présents		CAP EMPLOI, AGEFIPH, SAMETH, RH	
Mauvaise appréhension des limites de responsabilité du métier d'intervenant	Conséquences d'un point de vue juridique	GRH : Former sur les responsabilités dans le cadre de l'intervention C : Sensibiliser le personnel aux limites d'intervention et responsabilités	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation.... Réunions, formations internes	RH, OPCA, organisme de formation, fédération	
Relations sociales dégradées et/ou absence de représentants du personnel	Dialogue social difficile	C : Communiquer sur la stratégie, l'activité et les projets GRH : Former au management social (conduite de réunions, connaissance des partenaires sociaux, droit du travail) GRH : Organiser les élections des représentants du personnel M : Mettre en place des projets participatifs pour impliquer les salariés dans une dynamique de changement (démarche certification, démarche GPEC, ...)	Réunions Plan de formation, DIF, période de professionnalisation.... Actions collectives, réunions...	Partenaires sociaux RH, fédération, OPCA RH Direction	
Communication interne insuffisante	Non adhésion des salariés à la structure, démotivation...	C : Renforcer la communication écrite M : Mettre en place des projets fédérateurs, lancer des événements	Journal interne, notes d'information... Réunions	Chargé(e) de développement, direction Chargé(e) de développement, direction	