



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ANNÉE 2016

TARMAC

Validé en Bureau du 26.11.2015
Présenté en Comité d'Entreprise du 16.12.2015

SOMMAIRE

I.	UN CONTEXTE EN MOUVEMENT	3
1.	Réaliser le projet associatif.....	3
2.	Formaliser une stratégie d'adaptation	3
3.	Assurer la pérennité de l'association	3
II.	LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2016	4
1.	Développer les ressources associatives	4
1.1	Sur le plan de l'assise associative.....	4
1.2	Sur le plan des ressources financières	4
1.3	Sur le plan de la gouvernance.....	4
1.4	Sur le plan de l'organisation et de la professionnalisation	5
1.5	Sur la place des personnes accueillies	5
2.	Renforcer les missions AHI : Accueil, Hébergement, Insertion	5
2.1	Le pôle veille sociale	6
2.2	Le pôle habitat et santé.....	6
2.3	Le pôle insertion professionnelle et formation.....	7
3.	Promouvoir l'accompagnement global.....	8
4.	Mettre en place une culture commune de la qualité et de l'évaluation	8
4.1	Faire de l'évaluation un outil de gestion.....	8
4.2	Mieux connaître et comprendre les publics	9
5.	Consolider l'organisation interne et développer les synergies partenariales.....	9
5.1	L'organisation.....	9
5.2	Les partenaires	9

I. UN CONTEXTE EN MOUVEMENT

1. Continuer la déclinaison du projet associatif

La place des personnes accueillies autour desquelles s'articule notre projet associatif reste centrale car elles sont notre raison d'être. Notre conception globale de l'accompagnement qui appréhende la personne comme « actrice de son propre changement » continuera d'être promue au sein de l'association comme à l'extérieur.

Le contexte dans lequel s'exerce notre activité a changé. La situation économique de notre pays s'est considérablement aggravée. Le nombre de personnes au chômage avoisine les 10% de la population active, le nombre de personnes en situation de précarité atteint un niveau inquiétant et les personnes à la rue sont de plus en plus nombreuses. Après des efforts constants pendant une dizaine d'années, toujours insuffisants face à l'ampleur des besoins d'hébergement, d'alimentation, d'accompagnement, la volonté d'économie budgétaire de l'état risque de sacrifier les réponses aux besoins élémentaires de la population la plus vulnérable et nous devons veiller à ce que ce ne soit pas le cas. Les profils de ces personnes et leurs besoins ont évolué. Il faut que nous adaptions périodiquement nos modes opératoires pour coller à l'évolution de leurs attentes en conservant ce qui fait l'identité de TARMAC : la qualité et l'humanité de son accueil orienté fondamentalement vers l'accès des personnes à l'autonomie.

2. Formaliser une stratégie d'adaptation

En 2016, l'association devra continuer à s'adapter aux politiques publiques nationales et locales, en se mobilisant pour conserver les moyens qui lui sont alloués. Cet état de fait engage une souplesse dans l'organisation interne qui exige qu'une politique de ressources humaines s'attache à maintenir la cohésion de notre association. Elle exige une évolution des méthodes de management et de gouvernance.

3. Assurer la pérennité de l'association

L'équilibre financier de notre association est une exigence permanente qui est présente à l'esprit de tous ses acteurs et tout particulièrement à celui des administrateurs et de l'ensemble des membres du comité de direction. La pérennité de l'association est la condition du bon accomplissement de ses missions et réciproquement, le bon accomplissement de ses missions est la condition de la pérennité de l'association. Seule une vigilance permanente à tous les niveaux de l'association, nous permettra de redresser durablement sa situation financière. Cette vigilance devra être facilitée par des outils de gestion sous le pilotage de l'équipe de direction.

Le système d'information doit être complété par un module sur l'activité des services concernant leur gestion, le quittancement de certaines prestations, les statistiques sur les personnes accueillies (profil et fréquentation), suivi de l'accompagnement ...

La dynamique d'appel au mécénat et aux dons devra être engagée par le Conseil d'Administration en vue de financer de nouveaux projets. L'affectation de ces ressources est de la responsabilité du Conseil d'Administration.

II. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2016

Les orientations stratégiques pour l'année 2016 s'inscrivent dans le prolongement des axes définis en 2015 et qui doivent être maintenus et confortés.

1. Développer les ressources associatives

1.1 Sur le plan de l'assise associative

L'association repose sur des adhérents, ce qui lui donne du poids en termes de capacité d'interpellation et d'action, ainsi qu'une assise stable et démocratique pour les instances dirigeantes. Nous souhaitons développer notre nombre d'adhérents et diversifier notre conseil d'administration.

Cela passera également par une politique de communication dynamique. Mettre en place une politique de communication, c'est définir la communication que met en œuvre l'association TARMAC pour se doter d'une identité distincte, se faire connaître et valoriser son objet social auprès d'une population identifiée (salariés, bénévoles, usagers, population sur un territoire, pouvoirs publics...). La mise en place d'une politique de communication doit permettre de véhiculer les valeurs associatives et le savoir faire des équipes dans les établissements et l'extérieur. C'est dans cet esprit, notamment, qu'ont été créés une plaquette associative et un site internet (comprenant un onglet « actualités » mis à jour).

1.2 Sur le plan des ressources financières

Notre association a perdu ces dernières années les marges financières qui lui permettaient d'innover en créant des activités favorables au bien être et à l'inclusion des personnes accueillies.

L'enjeu financier au titre de l'année 2016 est de continuer à mettre en place la feuille de route financière établie sur la période 2013-2017 visant à atteindre un équilibre financier durable (mesures financières présentées en 2015). Le principe de non compensation des budgets est acté. Chaque dispositif doit trouver l'équilibre. Les directeurs et les chefs de services ont la responsabilité déléguée d'appliquer cette orientation.

Le recours au mécénat doit donc être développé pour des projets présentant des enjeux importants sans être en contradiction avec nos valeurs. Il faudra également nous donner les moyens d'une recherche active concernant les legs afin de retrouver le niveau des années antérieures. De même, il faut se pencher sur la nature des financements publics : le paysage institutionnel est instable, et d'autres sources de financement public doivent être recherchées sur le plan local, national ou européen.

En tout état de cause le contexte budgétaire doit conduire à rechercher un emploi optimal des ressources en privilégiant le cœur de métier de l'association, gage de sa pérennité.

1.3 Sur le plan de la gouvernance

Le développement de l'association et de ses actions, doit s'accompagner. Les systèmes de délégation et de travail en commission ou simples groupes de travail doivent être développés. A

ce titre, quatre commissions sont créées : bénévolat, finances, RH, qualité. En 2015, seules les Trois premières ont été organisées en 2015. Une commission stratégie sera mise en place et les commissions seront structurées en 2016.

1.4 Sur le plan de l'organisation et de la professionnalisation

Conforter le dialogue social et développer un management efficace, participatif, à l'écoute des salariés, sont les objectifs que l'on doit se fixer. L'encadrement sera soutenu dans son perfectionnement, en tant que de besoin.

L'effort de formation sera maintenu, en fonction de priorités arrêtées par le conseil d'administration sur proposition de la direction générale.

1.5 Sur la place des personnes accueillies

Le projet associatif prévoit d'associer les personnes accueillies dans l'élaboration de nos orientations et de nos projets en 2016, nous travaillerons à mettre en place cet axe du projet associatif.

La loi 2002-2 rend obligatoire un certains nombres d'outils tels que :

- Le conseil de vie sociale qui doit fonctionner dans chaque établissement concerné (au minimum : Ateliers CHRS, CHRS 209, LHSS, CADA, Halte Mancelle). Il doit traiter du fonctionnement du centre tel que le voient les personnes accueillies.
- Le livret d'accueil qui présente le service en se référant au projet de service.
- Le règlement de fonctionnement établi après consultation des conseils de vie sociale. Il définit les droits et les obligations des personnes accueillies en se référant à la charte des droits et libertés.
- Le contrat de séjour élaboré avec la personne accueillie qui définit les objectifs et la nature de l'accompagnement en fonction du projet personnalisé.

L'animation de la politique qualité, dans laquelle entre ces différents points, sera à mettre en place en 2016.

2. Renforcer les missions AHI : Accueil, Hébergement, Insertion

Les publics ont évolué ces dernières années. On rencontre de plus en plus de jeunes sans emploi, de femmes jeunes, seules ou avec enfant(s), de familles, de travailleurs pauvres et de migrants seuls ou bien souvent en groupes. Il est bien évident que ces évolutions appellent également une évolution dans nos méthodes, la manière d'approcher les personnes et de proposer des réponses à la diversité des problématiques qu'elles rencontrent.

L'approche sera différente selon que l'on s'adresse à une famille qui vient d'être expulsée de son logement, à un jeune travailleur qui n'a jamais bénéficié d'un logement autonome, ou à un demandeur d'asile. Tous ont droit à une réponse adaptée. Il est donc de notre responsabilité de trouver ces réponses, d'innover si nécessaire, comme notre association l'a souvent fait par le

passé, et d'être force de proposition sur les actions que nous ne pourrions pas, seuls, mettre en œuvre.

2.1 Le pôle veille sociale

Travailler sur la notion d'accueil nécessite de penser la mission et la fonction de manière transversale, quels que soient les modes de financement. La mise en place des SIAO modifie les modalités d'admission des personnes principalement pour l'hébergement d'insertion. Nous devons nous interroger sur la notion d'accueil, sur la notion d'insertion, sur la continuité de l'accueil et le principe de non abandon, c'est-à-dire aussi sur la notion de référent. Nous devons mettre en place ces principes de manière cohérente sur l'ensemble des services de l'association, et évaluer leur efficacité au regard des résultats par rapport à l'autonomisation des personnes. Cela implique d'organiser la remontée des informations, les échanges avec les personnes accueillies et les échanges transversaux entre services et entre territoires.

L'assemblée générale a validé le statut du bénévole défini par la charte qui précise la complémentarité de la mission des bénévoles par rapport aux travailleurs sociaux. C'est pourquoi, l'intégration de bénévoles au sein des activités « accueil de jour » est un levier nécessaire au maintien du lien social pour les personnes les plus exclues tant les besoins sont importants et les moyens disproportionnés. L'association recherche activement des bénévoles de proximité pour la Flambée et la Halte Mancelle. La commission bénévole émanant de la gouvernance se penchera à l'extension à d'autres secteurs, des besoins ayant été exprimés.

La mission d'observatoire social du SIAO devra être renforcée, en complémentarité avec l'action du SAO. La réflexion collective, abandonnée au cours du second semestre 2015, doit reprendre.

Au vue et à l'écoute de l'actualité récente, les services dédiés aux demandeurs d'asile devront évoluer. D'une part, par une nouvelle offre de service (HUDA / CADA / accueil d'urgence) ; d'autre part par la mise en place de nouvelles pratiques induites par l'application de la loi (de juillet 2015, notamment). Une vigilance sera portée au taux d'indus dans nos dispositifs.

Les publics ont évolué ces dernières années. On rencontre de plus en plus de jeunes sans emploi, de femmes jeunes, seules ou avec enfant(s), de familles, de travailleurs pauvres et de migrants seuls ou bien souvent en groupes. Il est bien évident que ces évolutions appellent également une évolution dans nos méthodes, la manière d'approcher les personnes et de proposer des réponses à la diversité des problématiques qu'elles rencontrent. Ainsi, nous devons travailler à la continuité du parcours résidentiel jeunes (financés aujourd'hui par des fonds DIHAL).

2.2 Le pôle habitat et santé

Au titre du CHRS Accueil Cénomane et des Lits Halte Soins Santé, un dossier d'humanisation, à l'instar de Saint-Victor, est en cours d'élaboration. Ces travaux à réaliser avec l'aide financière de l'Etat, sous le pilotage du bailleur social, doivent permettre d'accueillir dans des conditions qui respectent la dignité et l'intimité des personnes et doivent assurer leur sécurité.

Une évolution de l'offre de service du pôle habitat social et santé est également prévue avec la création d'une résidence sociale en diffus de 11 places.

Le questionnement sur la pérennité de l'accompagnement vers et dans le logement (FSL et AVDL) sera une thématique « fil rouge » en 2016. Nous agissons pour le renforcement du rôle et de la mission de l'association d'associations (ASL72) pour exprimer les besoins repérés sur le territoire auxquels ne répondent pas les dispositifs en place.

2.3 Le pôle insertion professionnelle et formation

L'insertion professionnelle et la formation occupe une place particulière dans l'offre de service de l'association TARMAC, tant par la finalité de son action en lien avec le monde de l'entreprise que par ses modalités de fonctionnement et de financement.

Le public que nous recevons est mis pratiquement « hors jeu », en situation de grande précarité, d'exclusion et souvent de marginalité. Ces publics dits précaires sont les allocataires du RSA (revenu de solidarité active), les chômeurs de longue durée, les jeunes sans diplôme en difficulté d'insertion, les demandeurs d'asile... L'association propose à ces personnes des réponses immédiates en matière d'accueil, de logement, prend en compte leurs besoins élémentaires de se nourrir, se vêtir, se laver, se soigner, se déplacer, premiers facteurs de survie, d'intégration. Mais nous ne pouvons penser la socialisation de ces personnes sans accompagnement à l'emploi.

Au-delà de la pertinence de l'offre de service, les dispositifs intégrés au pôle sont assis sur des bases de fonctionnement comprenant une double contrainte : facturation à l'acte dans un secteur soumis à concurrence et une activité prescrite par le financeur (tels est le cas de l'auto-école sociale, Action Mobilisation, Formation). Les orientations du pôle (extrait du projet de pôle insertion 2015-2017) sont les suivantes :

- Etudier et accompagner l'évolution des compétences attendues et en intégrer de nouvelles ;
- Valoriser les actions de préparation au retour à l'emploi et d'évaluation dans une logique de parcours socioprofessionnel ;
- Favoriser l'accès direct à l'emploi ;
- Passer d'une logique « d'insertion professionnelle » à une logique « d'inclusion professionnelle » ;
- Engager des coopérations, des mutualisations pour favoriser les effets de synergie.

En déclinaison, les axes de travail sont :

- Rechercher la stabilisation de l'organisation, développer et intégrer de nouvelles compétences ;
- Constituer une plateforme d'accompagnement pour le retour à l'emploi : diversification des outils et anticiper les flux d'activité (hausse comme baisse, conséquence du décompte au mois-mesures) ;
- Faire évoluer l'offre de service et l'organisation des ateliers CHRS (lien avec le DLI) ;
- Pérenniser l'expérimentation « plateforme alimentaire » ;
- Stabiliser le fonctionnement de l'auto-école sociale et équilibrer le budget par la diversification de financements (Pôle Emploi, entreprises ...) ;
- Stabiliser le projet social du chantier d'insertion « Les Jardins de Vaujoubert » et accompagner son développement commercial (équilibre recherché au 31 décembre 2016) ;
- Etudier les modalités de coopération pour l'activité formation ;
- Accompagner la mutualisation entre les dispositifs du pôle insertion et un/des acteurs à même objet social (effets de synergie recherchés).

3. Promouvoir l'accompagnement global

L'accompagnement social se caractérise par l'accompagnement individualisé, les actions collectives, supports des axes d'insertion, et également par les actes de la vie quotidienne, par les gestes du « faire ensemble ». Accueillir, écouter, sensibiliser, évaluer et orienter sont autant d'actions au service des personnes en grande exclusion qui ont parfois rompu toute communication avec la société et pour lesquelles l'association s'engage à renouer les liens, inscrivant les personnes dans la possibilité de (re)conquérir un espace de vie digne et citoyen.

L'action de TARMAC ne peut s'exercer pleinement qu'avec en parallèle la constitution d'un réseau de partenariats avec d'autres associations et des services de droit commun volontaires afin d'adapter au mieux la réponse à chaque situation rencontrée.

- Promouvoir l'accès au logement de droit commun et développer le logement accompagné ;
- Promouvoir la prévention et l'accès aux soins : développer la promotion de la santé ;
- Promouvoir l'accès à l'emploi ;
- Promouvoir l'accès à la culture, à la formation avec la participation active des personnes accueillies.

L'articulation sera trouvée et articulée dans les projets d'établissements.

4. Mettre en place une culture commune de la qualité et de l'évaluation

4.1 Faire de l'évaluation un outil de gestion

Toutes les missions évoquées ci-dessus nécessitent que soit mise en place une véritable culture de l'évaluation et de la qualité, avec des outils permettant d'identifier le service rendu, de le « qualifier », de le rendre lisible, et de le valoriser. Le travail des projets de services et d'établissements est à conduire en 2016 avec les équipes, tel que l'équipe de direction s'y était engagée en 2014. L'animation de la politique qualité sera à mettre en place en 2016.

Au-delà des obligations légales définies principalement par la loi de 2002, que nous devons respecter à la lettre en tout état de cause, nous avons l'ambition de devenir exemplaires dans les domaines de la qualité du service et des relations avec les personnes accueillies.

A la bonne volonté et aux qualités relationnelles, nous devons ajouter de la méthode et la culture d'évaluation. La culture de l'évaluation (et de la démarche qualité) est prioritaire, tant pour accompagner le changement en interne, que pour rendre crédible la fonction d'interpellation. Cette évaluation doit être considérée comme un moyen de diffuser les meilleures pratiques et de renforcer ainsi la professionnalisation du personnel. Elle doit reposer sur des projets d'établissements actualisés.

La chaleur de l'accueil s'associe au professionnalisme pour favoriser une insertion durable. Cela nécessite d'assurer les conditions de sécurité des personnes accueillies et des salariés et bénévoles qui les accueillent.

4.2 Mieux connaître et comprendre les publics

La construction des réponses passe d'abord par une réelle connaissance des personnes et des groupes. Au-delà de la connaissance descriptive, indispensable, par catégories sociodémographiques ou autres, il est nécessaire de développer une connaissance plus riche des personnes accueillies ou accompagnées, en s'appuyant davantage sur les récits de vie, et sur la compréhension par les personnes elles-mêmes de leurs parcours de vie, de leurs attentes, de ce qu'elles proposent. Cette connaissance doit également permettre de comprendre les dynamiques collectives en jeu dans la réponse à l'exclusion, notamment concernant les migrants etc.... Cette connaissance permettra de nourrir la fonction d'interpellation, et de bâtir des réponses innovantes et adaptées. N'oublions pas que les personnes accueillies dans nos structures sont expertes en exclusion sociale.

5. Consolider l'organisation interne et développer les synergies partenariales

5.1 L'organisation

La restructuration menée en septembre 2015 conforte la nécessité d'une organisation évolutive, à asseoir sur ses fondamentaux tout en intégrant une adaptabilité pour s'inscrire dans l'environnement.

Ainsi, l'organisation fonctionnelle par pôle d'activité est confirmée et doit répondre à une logique de parcours à rendre visible. Nous devons travailler la connexion entre les professionnels des trois pôles au profit d'une transdisciplinarité à inscrire dans une approche « projet de vie ».

Par ailleurs, l'association a mis à l'œuvre un travail d'évolution de son organisation, assortie d'une mesure d'accompagnement de l'ensemble des salariés. L'orientation est la suivante : travail sur la décentralisation des pouvoirs par une dynamique de responsabilisation de l'ensemble des professionnels (des travailleurs sociaux aux directeurs de pôle en passant par les chefs de service). Ce travail implique une réflexion partagée sur le rôle, les missions et les responsabilités déléguées et à déléguer. La mise en place des subdélégations pour l'ensemble des cadres et des fiches de postes pour tous les salariés rendra opérationnelle cette orientation en 2016. La campagne 2015-2016 des entretiens professionnels sera également un espace de dialogue dans lequel pourra être abordée cette question.

5.2 Les partenaires

En tout état de cause les projets élaborés par la direction devront favoriser la fluidité entre les dispositifs comme moyen de faciliter le retour à l'autonomie des personnes accueillies. Ils s'inscriront dans une dynamique partenariale avec les collectivités territoriales, les services médicaux, les services de l'emploi, les associations culturelles, le SIAO et autres associations du secteur de la santé, du social et du médico-social.

L'association favorisera le partenariat, et sera active localement afin que le plan de lutte contre la pauvreté devienne opérationnel en Sarthe.