



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ANNÉE 2018

TARMAC

Validé en Conseil d'Administration du 14 décembre 2017
Présenté en Comité d'Entreprise du 14 décembre 2017

Ce document doit apporter : une lisibilité des orientations adoptées par l'association TARMAC en lien avec le projet associatif, une programmation et une priorisation des tâches, et la définition du périmètre d'actions de chacun permettant un travail d'équipe. Trois enjeux majeurs sont identifiés pour les deux prochaines années :

1. La valorisation de l'objet associatif ;
2. L'amélioration et le développement de l'offre de service ;
3. La sécurisation de la politique sociale et le développement des compétences pour développer durablement les ressources humaines et créer de la valeur pour les usagers.

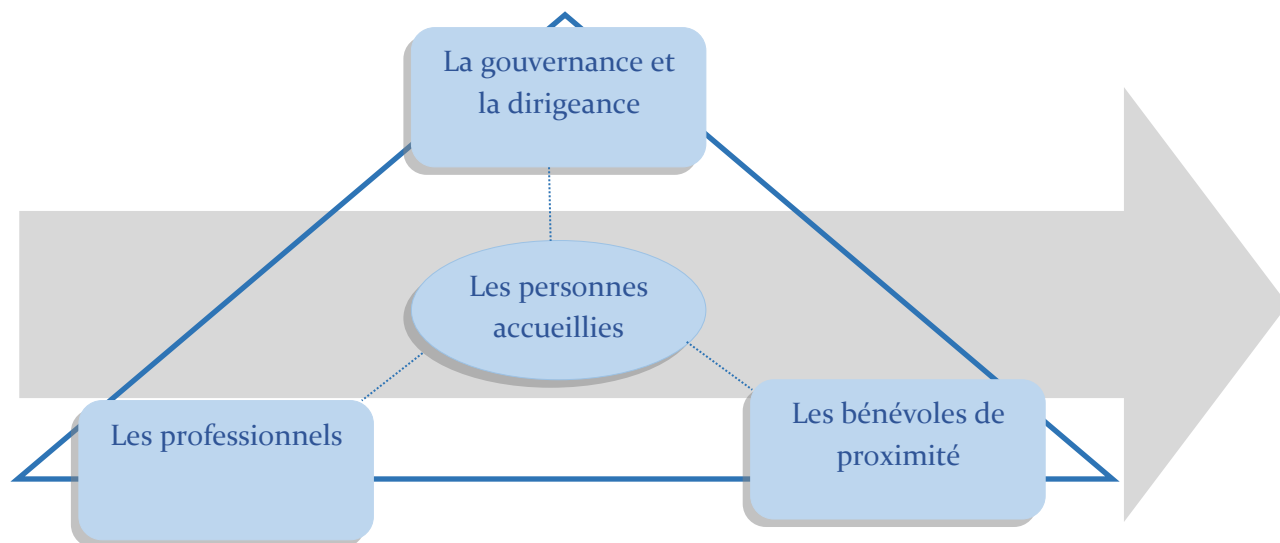
Le présent document est travaillé par le directeur général en collaboration étroite avec les membres du Comité de direction opérationnel.

Il collecte, pour partie, les écrits travaillés depuis la fusion de l'association TARMAC par les directeurs et les responsables de services support. Les présentes orientations s'inscrivent dans la continuité des actions déjà engagées.

Une communication sera réalisée à l'ensemble des acteurs concernés. Un suivi et une évaluation régulière du plan d'actions seront réalisés par le directeur général aux membres du conseil d'administration.

Les acteurs clés réunis autour de l'objet associatif
« ACCOMPAGNER TOUTE PERSONNE EN SITUATION D'EXCLUSION
OU DE DIFFICULTES SOCIALES »

Les acteurs clés autour de l'objet associatif sont :



Les priorités et les axes de travail pour l'année 2018 sont les suivants :

1. Note de conjoncture économique

2. Promouvoir l'objet associatif

- 2.1 Renforcer notre capacité d'influence
- 2.2 Communiquer pour parler des populations en situation de précarité
- 2.3 Développer une vie associative pour renforcer les liens
- 2.4 Travailler la complémentarité entre les bénévoles et les salariés

3. Améliorer la qualité de l'offre de service et en assurer son développement

- 3.1 Soutenir les dispositifs d'urgence sociale
- 3.2 Accompagner les évolutions du droit d'asile
- 3.3 Faire évoluer de l'offre d'hébergement social et santé
- 3.4 Insérer avec et dans l'entreprise
- 3.5 Renforcer notre culture de l'évaluation et du résultat

4. Sécuriser la politique sociale et assurer le développement des compétences au service des usagers

- 4.1 Responsabiliser les salariés et favoriser le développement de leurs compétences
- 4.2 Evaluer les risques professionnels
- 4.3 Fédérer les professionnels et favoriser la transversalité

1. NOTE DE CONJONCTURE ECONOMIQUE

Au cours de ces dernières décennies, la situation économique de notre pays s'est considérablement aggravée. Le nombre de personnes au chômage avoisine les 10% de la population active, celles en situation de précarité atteint un niveau inquiétant et les personnes à la rue sont de plus en plus nombreuses.

Le taux de pauvreté en France, au seuil de 60 % du niveau de vie médian, est en augmentation depuis 2008 (12,7 % en 2008 contre 14,1 % en 2012). Les femmes et les jeunes sont en moyenne davantage touchés par la précarité et la pauvreté : le taux de pauvreté des jeunes adultes (18 à 24 ans) s'est ainsi accru de 2 points depuis 2008, pour atteindre 23 % en 2012. Bien que le lien entre pauvreté et chômage ne soit pas mécanique, la durée du chômage accroît nécessairement l'exposition au risque de pauvreté, a fortiori pour ceux qui ont épuisé leurs droits à indemnisation.

Dans ce contexte, la promotion de l'inclusion sociale à travers la construction de parcours visant l'insertion professionnelle constitue en France un enjeu majeur, qui s'inscrit au cœur de l'objectif de la stratégie Europe 2020 en matière de lutte contre la pauvreté.

La France est confrontée à un chômage de masse et les emplois sont peu accessibles notamment aux non qualifiés et pourtant un nombre important des emplois proposés ne demandent aucune qualification. Le chômage est de plus en plus de longue durée, les emplois proposés sont en CDD de moins d'un mois. Le marché de l'emploi discrimine les plus fragiles, les méthodes de recrutement sont basées le plus souvent sur les diplômes.

Ces difficultés d'accès à l'emploi ou de perte d'emploi constituent la première source de précarité et d'exclusion en effet, l'identité d'une personne dérive de la façon dont elle est perçue, de la façon dont elle a accès aux biens de consommation, ne pas avoir de ressources pour vivre dignement a de nombreuses conséquences sur la santé, le logement et l'éducation des enfants aboutissant à des processus de désocialisation. Il n'y a pas d'insertion possible sans la reconnaissance de la dignité de la personne.

Outre les difficultés d'accès à un emploi, ajoutons qu'aujourd'hui travailler peut ne plus suffire à procurer des ressources pour vivre dignement, avec des conséquences nombreuses sur la santé, le logement, et l'éducation des enfants aboutissant à des processus de désocialisation.

2. PROMOUVOIR L'OBJET ASSOCIATIF

2.1 **Renforcer notre capacité d'influence.** Les espaces d'interdépendance, d'interrelation que l'association créée doivent nous permettre d'étendre notre champ d'action et d'influencer les choix politiques locaux. Cette ambition nous fait prendre conscience de nos limites. Paradoxalement l'espace de liberté dont dispose l'association n'est pas un espace de pouvoir. Notre dépendance aux financements publics nous impose de respecter leurs exigences réglementaires et financières, mais à condition qu'elles nous confèrent les moyens minimum de fonctionner dans le respect des populations.

La gouvernance et la dirigeance continueront à être présents dans les espaces de décisions utiles au rayonnement de nos missions (conseil d'administration de la CAF, commission de préfecture...).

Acteurs : Le président, les administrateurs et le directeur général

2.2 **Communiquer pour parler des populations en situation de précarité.** Une démarche de valorisation de l'objet associatif est mise en place. Une couverture médiatique régulière doit nous permettre de mettre en avant les savoir-faire des salariés et d'éclairer les enjeux de société sur notre territoire. En 2018, les actions de communication consacrées aux accueils de jour et la situation des dispositifs d'urgence sociale seront à renforcer.

Acteurs : Le président et le directeur général

2.3 **Développer une vie associative pour renforcer les liens.** La gouvernance marque une volonté forte de mobiliser les compétences existantes au sein de l'association, qu'elles proviennent des élus, des bénévoles, des professionnels salariés ou des usagers. Des commissions mixtes du conseil d'administration sont créées. Elles seront renforcées, voire développées. Ces commissions ont un rôle d'analyse, de propositions et d'alerte au conseil d'administration. Par ailleurs, des événements associatifs seront proposés :

- journée associative (printemps 2018) : droit d'expression, repas, activité associative
- concert associatif pour récolte de fonds (hiver 2018), notamment.

Acteurs : Le président, les administrateurs de la commission vie associative et le directeur général

2.4 **Travailler la complémentarité entre les bénévoles et les salariés.** Les relations entre les salariés et les bénévoles de proximité doivent être renforcées autour du projet associatif - « faire société ensemble ». La multiplication d'évènements associatifs doit participer à ce renforcement des liens. L'association TARMAC est une organisation humaine comme les autres. Des espaces de régulation doivent être créés pour aborder les questions du quotidien dans le respect de la charte du Bénévole : définition des missions / rôles, articulation et communication (fiche de missions du bénévole ? écriture de process ?)...

Acteurs : Le président, les administrateurs de la commission bénévole

3. AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'OFFRE DE SERVICE ET EN ASSURER SON DÉVELOPPEMENT

3.1 **Soutenir les dispositifs d'urgence sociale.** L'augmentation du nombre de demandes sur les dispositifs d'urgence sociale et le manque de solutions s'accroît.

- Le 115 révèle le manque manifeste et constant de places pérennes sur certains territoires, conduisant à une embolie du système par le bas – via un accroissement de la demande d'urgence sociale – et par le haut – du fait de l'absence de sortie. L'objectif assigné à l'association pour l'année 2018 dans le cadre du plan de réduction des nuitées hôtelières devra nous mobiliser. Nous défendrons auprès des services de l'Etat : un travail nécessaire entre DDSC et OFII sur les orientations des primo-arrivants, la création de solutions alternatives à l'hôtel et un accompagnement digne des familles déboutées de leur demande d'asile.

Acteurs : Le président, le directeur général, le directeur du PVS et le responsable de service

- Les accueils de jour de l'association sont des véritables passerelles de l'exclusion vers l'inclusion. Ces lieux sont des outils importants pour la modération des tensions sociales sur la ville du Mans. Malgré cela, nous constatons que nos dispositifs sont fragiles du fait : d'une sous dotation, d'une centralisation de prestations dédiées, d'augmentation continue des demandes. L'association a sollicité les décideurs locaux pour intégrer les accueils de jour dans un projet de société issu d'une politique territoriale volontariste (coordination Etat, CD, Ville).

Acteurs : Le président, le directeur général, le directeur du PVS et le responsable de service

3.2 **Accompagner les évolutions du droit d'asile.** De nouvelles places dédiées aux demandeurs d'asile (CADA, ATSA, CAO, PRADHA, CPH...) sont créées pour répondre aux flux migratoires et aux demandes. L'association est convaincue de la nécessité d'investir davantage dans les politiques de solidarité et de cohésion sociale. Toutefois, des difficultés sont existantes sur le dispositif d'accueil, de mise à l'abri, d'accès à la procédure d'asile et d'intégration des personnes présentes sur notre territoire. Une coordination des acteurs nous semble nécessaire pour exporter la dynamique constructive et positive mise en place sur les CAO (articulation de l'administration décentralisée, de la collectivité, des acteurs caritatifs en collaboration avec les professionnels de TARMAC).

Acteurs : Le président, les administrateurs de la commission migrants et le directeur général

Par ailleurs, par déclinaison des orientations législatives, le nombre de personnes déboutées de la demande d'asile croît (délai de traitement plus rapide). Les services de l'Etat nous assignent l'objectif d'accompagner la diminution du taux de personnes en situation d'indus (< à 10%). Le CADA devra également favoriser l'accueil de personnes isolées (20%).

Acteurs : Le directeur du PVS et le responsable de service

Par ailleurs, une commission du Conseil d'Administration suit la problématique des déboutés et les orienter vers les associations caritatives qui pourraient les aider à gérer leur quotidien. Par l'action de cette commission, le Conseil d'Administration suit au plus près la question difficile et douloureuse des déboutés.

Acteurs : Le président, administrateurs de la commission migrants

3.3 Faire évoluer l'offre d'hébergement social et santé

- Une nouvelle résidence sociale comprenant les dispositifs : PRISMA – CSAPA – les personnes sortant de CAO. La résidence sociale / logements accompagnés est complémentaire de l'actuelle offre d'hébergement. Il vise également à améliorer les conditions et la capacité d'insertion des personnes sans solution de logement en leur proposant un logement accompagné multidimensionnel et adapté.

Acteurs : Directrice du PHSS et responsables de services / échéance : 1^{er} trimestre 2018

- Développer le CHRS hors les murs : maintenir la politique du logement d'abord. Le CHRS Hors « Les Murs » est un dispositif d'accompagnement dans le logement, au domicile des personnes. Il prend en compte l'ensemble du département de la Sarthe, les demandes viennent du SIAO 72. L'augmentation de 11 places à 25 places reposera sur le maillage territorial solide avec les bailleurs et avec l'ensemble des partenaires susceptibles d'être participant dans l'amélioration des situations des personnes (santé, soins, insertion, environnement social, culture). Ce dispositif facilitera la sortie en hébergement vers le logement et continuer à développer ou à maintenir les compétences nécessaires à la vie en logement autonome, ou en logement accompagné, ou d'un squat accéder à un habitat adapté.

Acteurs : Directrice du PHSS et responsables de services / échéance : 1^{er} semestre 2018

- Communication et partenariat Lits Halte Soins Santé : afin de pouvoir optimiser le taux d'occupation et travailler les sorties du dispositif ; consolider le lien avec l'hôpital du Mans et les cliniques ; travailler la coordination en lien avec le SIAO et l'infirmière du SIAO avec le dispositif lit d'accueil médicalisé régional (LAM).

Acteurs : Directrice du PHSS et responsables de services

- ### 3.4 Insérer avec et dans l'entreprise.
- TARMAC entend maintenir la dynamique à l'œuvre en organisant le rapprochement avec les entreprises pour permettre à nos professionnels de mieux s'ancrer dans l'entrepreneuriat pour mieux insérer.

Il s'agira également de promouvoir à l'interne et à l'externe les supports d'activité favorisant l'insertion socioprofessionnelle des personnes en insertion afin de proposer des actions pertinentes et utiles pour tous (pour les personnes en insertion, pour les professionnels, pour les partenaires, pour l'association, etc.).

- La politique de commercialisation devra être déterminée en lien avec le plan de production (Les Jardins de Vaujoubert).

Acteurs : Le directeur du PIFP et le responsable de service / échéance : 1^{er} trimestre 2018

- L'association a décidé de créer une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) « TARMAC EMPLOI » pour les personnes en difficultés sociales. Le déploiement de l'entreprise devra mobiliser ses dirigeants et les services du siège de l'association (phase de création).

Acteurs : Le directeur général et le responsable

Les ateliers à la vie active (AVA) engagent les actions suivantes: transformer l'activité menuiserie en plateforme alimentaire et magasin central, réfléchir aux supports de travail proposés pour

mise en situation de travail en adéquation avec le marché du travail et les comportements attendus en entreprises, intégrer l'activité du DLI dans le PIPF. Une communication interne et externe devra être assurée pour améliorer les accueils et la gestion de la liste d'attente.

Acteurs : Le directeur du PIFP et le responsable de service / échéance : 1er mars 2018

Par ailleurs, l'association a une attention particulière pour lever les freins à l'emploi. Ainsi, la consolidation des offres de service (financées à l'activité réalisée) restera un enjeu majeur sur le pôle insertion professionnelle et formation : développement de l'auto-école sociale, renouvellement de l'activité AMO (fin du conventionnement au 31.12.2018 / AAP en juin 2018).

Acteurs : Le directeur du PIFP et le responsable de service / échéance : 1er semestre 2018

- 3.5 **Renforcer notre culture de l'évaluation et du résultat.** Le déploiement de pratiques professionnelles inscrites dans une culture de l'évaluation et de la qualité doit permettre d'identifier le service rendu, de le « qualifier », de le rendre lisible et de le valoriser. Elle nourrit la fonction « d'interpellation » de l'association (objectivation des discours). Le travail des projets de services et d'établissements est à finaliser en 2018 avec les équipes.

Acteurs : Les directeurs de pôle et les responsables de services / échéance : 31 janvier 2018

La démarche qualité est pensée pour renforcer la place de l'utilisateur comme acteur principal de son parcours et adapter au mieux l'accompagnement proposé à ses besoins et attentes.

- Création d'outils et méthodes garantissant la traçabilité des actions et la mémoire des équipes, dans un souci de coordination des professionnelles et de protection des personnes accueillies
- Participation et implication de tous les acteurs à la mise en œuvre de la qualité, de la valorisation des compétences, des expertises de chacun, ainsi qu'à l'impulsion d'une pratique de partage affirmée

Acteurs : Les responsables de service

L'animation de la politique qualité sera à déployer en 2018.

- Les évaluations internes seront à réaliser (création de groupes de travail) ;
- Suivi et amélioration de la procédure « logement » (version 1) ;
- Ecriture de nouvelles procédures : harmonisation des pratiques professionnelles. Exemple : Une procédure de gestion d'événements indésirables est à créer + procédure intégration du salarié et accueil du stagiaire.

Acteurs : Le responsable sécurité, maintenance, qualité / échéance et le RRH : 4^e trimestre 2018

Devant une multiplicité d'activités et de financements, il est nécessaire de poursuivre l'élaboration de systèmes de mesure de la performance en choisissant les tableaux de bord les plus pertinents pour atteindre les objectifs. Des indicateurs sont négociés dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) pour la période 2018-2022. La contractualisation est prévue en janvier 2018.

Acteurs : La responsable administrative et financière / 31 janvier 2018

En parallèle, l'analyse des coûts et la maîtrise des charges doivent sécuriser les ressources. Ce travail d'analyse financière va se poursuivre en 2018 sur la fonction « achat » pour amplifier la capacité de négociation de l'association et ainsi engager des réductions de charge au profit de notre cœur de métier. L'étude des coûts des logements se poursuivra également (consommation, loyers...).

Acteurs : La responsable administrative et financière

Le retour à l'équilibre de l'association permet aujourd'hui d'envisager une politique d'investissement plus ambitieuse illustrant sa volonté d'engager une amélioration des conditions d'accueil et d'hébergement et de développer son périmètre d'action. L'investissement ayant pour but de modifier durablement le cycle d'exploitation de l'association, doit devenir un outil stratégique pour obtenir des répercussions à long terme. Cette dynamique permettra de sécuriser le niveau d'autofinancements par la voie des amortissements mais aussi d'utiliser les outils adaptés. Un plan pluriannuel d'investissement est intégré au CPOM.

En 2018, les systèmes informatiques et d'informations seront partiellement renouvelés et les outils de gestion modernisés. L'association engagera également un développement de son patrimoine par l'acquisition de biens immobiliers pour sa mission « héberger ».

Acteurs : La responsable administrative et financière

4. SÉCURISER LA POLITIQUE SOCIALE ET ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES AU SERVICE DES USAGERS

4.1 **Responsabiliser les salariés et favoriser le développement de leurs compétences.** La mise en place de l'entretien annuel d'évaluation permet de porter attention aux professionnels, de reconnaître leurs compétences, de valoriser le travail accompli, de favoriser la prise d'initiative, la créativité et l'innovation et de garantir l'équité de traitement entre tous les salariés. Pour le manager, c'est l'occasion :

- D'écouter son collaborateur sur son activité professionnelle,
- De valoriser l'investissement et les réussites de l'année,
- De savoir exprimer les points forts et les axes d'amélioration,
- D'assurer un retour sur l'appréciation du travail,
- De placer les professionnels en situation de réussite et de progression, de développer l'empowerment,
- De développer l'engagement des salariés (motivation, vision, valeurs, sens au travail),
- De développer l'autonomie et la responsabilité des salariés,
- De générer un cercle vertueux de management au sein de l'équipe.

Une réflexion aura lieu sur l'évaluation professionnelle annuelle au cours de l'année 2018.

Acteur : Responsable des ressources humaines – septembre 2018

Avant cela, l'association démarrera la deuxième campagne des entretiens professionnels.

L'entretien professionnel est un moyen de recueillir des informations permettant de développer les parcours professionnels individuels et de favoriser l'employabilité des salariés (plan de formation, mobilité, compétences acquises, compétences requises, analyse des postes, évaluation professionnelle, évolution sociétale et sectorielle).

A terme, l'entretien professionnel et l'entretien annuel d'évaluation alimentent la gestion prévisionnelle des compétences : la bonne compétence au bon endroit au bon moment (fiche de poste individuelle, spécificité des postes, identification métier, remplacement et fiche de remplacement, compétences clés).

Acteur : Directeurs et Responsables de services – de février à septembre 2018

4.2 **Evaluer les risques professionnels.** Mise en place et réalisation, en lien avec les responsables de services et les équipes, des plans d'actions (2016/2017) proposés par le groupe de travail DUERP. Initiation de la démarche d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) en 2018.

Acteur : Responsable sécurité – 1er semestre 2018

- Mise en place d'une procédure de gestion des événements indésirables. La prévention des risques professionnels au sein de la structure est un enjeu primordial, elle est le garant de la

sécurité des biens et des personnes. Le document unique d'évaluation des risques professionnels est mis en œuvre au sein de l'association. Un comité de suivi réalise sa mise à jour régulière. Une fiche « enregistrement » sera développée afin de répertorier l'ensemble des événements indésirables au sein des établissements. Une traçabilité sera mise en œuvre pour garantir le suivi et le traitement de chaque déclaration (lien CHSCT et DUERP).

Acteurs : Responsable service PHSS et responsable sécurité – Fin 2018.

- 4.3 **Fédérer les professionnels et favoriser la transversalité.** Réaliser 3 journées thématiques inter-pôles sur un thème défini (Ex : entretien des logements). Le management transversal revient à jouer le rôle d'architecte d'un projet. Avant de commencer à monter les murs, nous prenons le temps d'identifier le besoin et de structurer le terrain autour de thématiques préétablis. Cette action permet d'améliorer la communication, favorise le dialogue entre les salariés et permet le développement d'une culture commune.

Acteurs : Directeurs et Responsables de services
