

**DÉCLINAISON
DES ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES ANNÉE 2019**

TARMAC

**Validé en Bureau du 17 janvier 2019
Présenté en Comité d'Entreprise du 04 février 2019**

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.

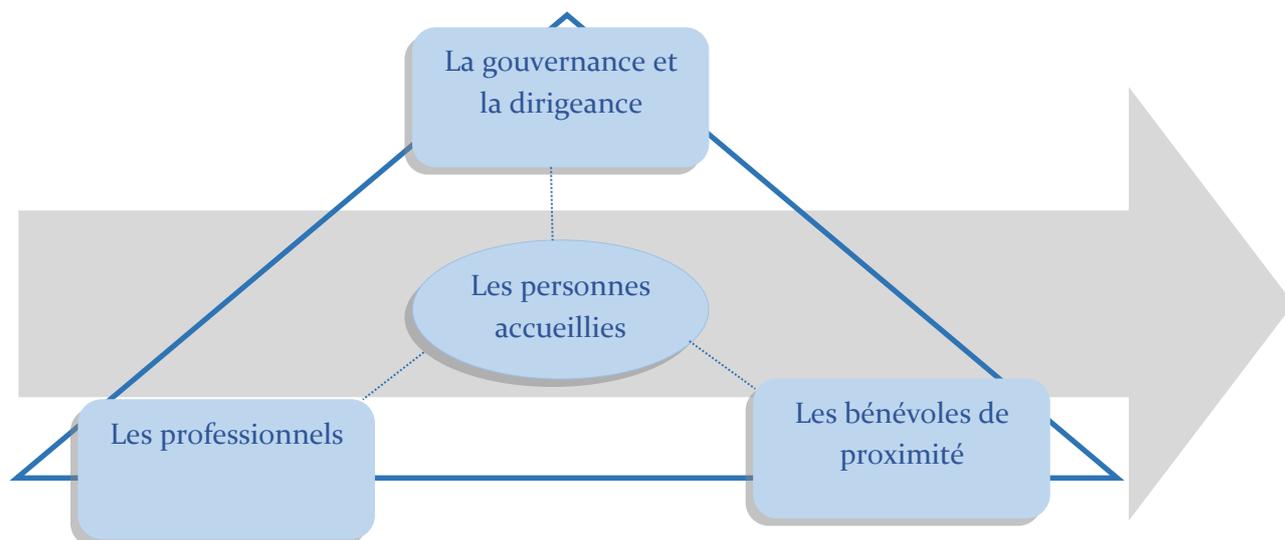
Le présent document est travaillé par le directeur général en collaboration étroite avec les membres du Comité de direction opérationnel.

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 2019 sont les suivants :

1. Plan pauvreté 2018 : les mesures

2. Promouvoir l'objet associatif

- 2.1 Redéfinir un projet associatif ancré sur le territoire
- 2.2 Se repositionner comme délégataire de service public
- 2.3 Développer l'autonomie de l'association
- 2.4 Elaborer une politique de marketing social de l'association

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

- 3.1 Soutenir et accompagner l'évolution des dispositifs d'urgence sociale
- 3.2 Les enjeux sur la demande d'asile
- 3.3 Faire évoluer de l'offre d'hébergement social et santé : enjeux du CPOM
- 3.4 Inclure 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. PLAN PAUVRETÉ 2018 : LES MESURES

Avec 8,8 millions de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté, 4 millions de mal-logés et 2,5 millions de chômeurs de longue durée, une partie du pays est exclue des effets de la croissance économique, de la reprise de l'emploi et de la mondialisation.

Si notre système de protection sociale a partiellement joué son rôle d'amortisseur face à la crise financière et économique, il n'a pas permis d'endiguer la pauvreté qui touche aujourd'hui un français sur sept, avec une hausse de 800 000 personnes vivant avec moins de 1 000 euros par mois sur les seules années 2008 à 2012.

Aux inégalités de ressources, de patrimoine et d'accès aux biens essentiels (logement, soins, emploi, éducation et formation, culture) qui perdurent, s'ajoute la fragilisation croissante de la part de la population la plus exposée au risque d'exclusion (jeunes décrocheurs, familles monoparentales, chômeurs sans qualification...). Selon l'UNICEF, trois millions d'enfants - soit un sur cinq - vivent dans la pauvreté, situation qui n'est pas digne de la France du XXI^e siècle.

La France connaît une situation où l'augmentation des dépenses sociales n'a pas suffi à faire reculer la pauvreté. Cette inertie conduit à une reproduction de la pauvreté, qui enferme trop d'enfants et de jeunes dans un échec annoncé. Tel est le constat de départ du plan de lutte contre la pauvreté présenté par le président de la République en septembre 2018. Pour changer de logique, le plan met l'accent sur le retour à l'emploi et l'accompagnement dès le plus jeune âge.

Si l'on peut saluer la cohérence du diagnostic et des pistes de solutions qui sont apportées, il faut aussi relever une série de difficultés persistantes. Le retour à l'emploi est présenté à juste titre comme un objectif prioritaire. Mais la qualité des emplois proposés, surtout aux salariés les plus fragiles, n'est pas toujours au rendez-vous, alors que l'injonction à reprendre le travail se fait plus pressante. En effet, des emplois temporaires, précaires ou à temps partiel, qui se développent rapidement, ne garantissent pas toujours un revenu suffisant ni un statut stable à ceux qui s'engagent dans le monde du travail, ou y reviennent.

L'accompagnement est également, en principe, la bonne démarche pour lutter contre la pauvreté. Il ne concerne cependant pas tous les publics de la même manière. Les enfants dès le premier âge, les jeunes en échec scolaire ou ceux en formation, les femmes élevant seules leur enfant, les personnes éloignées de l'emploi depuis trop longtemps... ne relèvent pas tous des mêmes besoins ni des mêmes dispositifs. Trop souvent par le passé, c'est l'effectivité de l'accompagnement qui a fait défaut dans les politiques sociales. Si l'on parle d'engagement pour l'insertion, celui-ci doit venir autant de la mobilisation des services publics que du bénéficiaire des aides. Enfin, l'annonce d'un « revenu universel d'activité » peut prêter à confusion. L'annonce du gouvernement s'inscrit en réalité dans le débat de la lutte contre le non-recours aux aides sociales et dans celui portant sur le rapprochement des aides sociales.

Les quatre mesures principales du plan pauvreté sont :

- L'action pour la petite enfance
- Accompagner les jeunes et les bénéficiaires du RSA vers l'emploi
- La simplification de notre système social
- Sur le logement : résorber les bidonvilles

2. PROMOUVOIR L'OBJET ASSOCIATIF

2.1 Redéfinir un projet associatif ancré sur le territoire. Les associations de lutte contre l'exclusion sont un rempart quotidien contre la tentation du repli identitaire et du rejet des plus fragiles. Elles doivent s'appuyer sur les capacités d'action et d'innovation des citoyens, sur le dynamisme économique de certains territoires, sur les valeurs de solidarité et de fraternité qui s'expriment dans la réalisation de projets concrets d'accueil et d'accompagnement solidaire partout en France. Pour combattre ces discriminations, les associations doivent favoriser le pouvoir d'agir des plus fragiles et soutenir sans relâche leur participation aux politiques publiques.

Le projet associatif est en cours de réécriture pour les années 2019-2023. Il reprendra les points suivants : notre relation aux financeurs, notre relation avec les acteurs caritatifs, le renforcement des liens entre les acteurs (interne et externe), la complémentarité de l'action des bénévoles et des professionnels, la communication externe et la recherche de nouvelles ressources pour accroître l'autonomie de l'association.

L'ouverture du réseau. Le renouvellement de conventions de partenariat, l'ouverture sur de nouvelles actions en direction des collectivités, des autres associations mais aussi avec les entreprises locales, et notamment nos fournisseurs nous permettront d'asseoir notre identité et notre ancrage sur le territoire et renforceront notre projet associatif.

Acteurs : Le président, les administrateurs et le directeur général

2.2 Se repositionner comme délégataire de service public. Les relations entre pouvoirs publics et associations du secteur social / médico-social sont marquées par un mouvement de « mise en concurrence ». La mise en concurrence repositionne les associations comme prestataires des pouvoirs publics, sur la base d'un cahier des charges élaboré de façon unilatérale. De nouveaux outils de rendu-compte devront être mis en place (indicateurs d'activité et de performance, respect des procédures et traçabilité...).

Fidèle à son projet associatif, l'association TARMAC s'inscrit dans cette mouvance et fait le choix de porter des candidatures empreintes d'une culture et de pratiques qui lui est propre. Toutefois, l'association restera vigilante à ne pas voir disparaître les initiatives locales inscrites au plus près des publics par un phénomène de concentration vers des opérateurs nationaux.

Acteurs : Le président, les administrateurs et le directeur général

2.3 Développer l'autonomie de l'association. L'évolution du modèle associatif engage une nécessaire réflexion sur la différenciation entre entreprise sociale et association. Par son inscription dans un modèle de délégation de service public, l'association sert de relais à une action politique et, par conséquent, perd en autonomie et innovation. Face à ces constats, l'association se mobilise pour maintenir une capacité d'actions sur le territoire et s'ouvre à une hybridation de ses ressources : recherche de nouveaux financements via les dons et le mécénat, investissement dans une entreprise d'insertion (TARMAC EMPLOI), création d'une action caritative grâce au concours de bénévoles engagés (accueil de jour « familles »).

Acteurs : Le président, les administrateurs, le directeur général et la responsable financière

2.4 Elaborer une politique de marketing social de l'association.

Le développement d'outils de marketing social sera mis en œuvre en 2019 pour collecter des fonds privés. L'objectif sera de communiquer sur l'utilité sociale de notre projet, de rendre lisible le parcours d'usagers, de valoriser les réussites de parcours et donner une visibilité au travail d'accompagnement social.

Acteurs : Le président, les administrateurs, le directeur général et la responsable financière

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

3.1 Soutenir et accompagner l'évolution des dispositifs d'urgence sociale

a) Transformation des places d'hôtel : maintien de la capacité de mise à l'abri

Le site « Athanor » (actuellement 64 places CHRS + 11 places LHSS) fait l'objet d'un projet de transformation en un établissement d'hébergement d'urgence « bas-seuil » pour des familles en errance résidentielle qui comprendrait également un accueil de jour bénévole inter-associatif demandé par la DDCS. Cet établissement d'hébergement d'urgence devrait permettre de fermer le site de Noguès (49 places actuellement) et de limiter le nombre de places en chambres d'hôtel (147 places actuellement dont la moitié relève du BOP 177 (public « aide sociale »)). Pour le public relevant du BOP 303 (demande d'asile), une augmentation des places HUDA est prévue sur le territoire.

Depuis le début des échanges avec la DDCS au dernier trimestre 2017, TARMAC a présenté deux propositions chiffrées. Finalement, la DDCS a décidé de ne pas retenir directement la dernière proposition de TARMAC et d'organiser une mise en concurrence qui devrait être effective dans le courant du 4^e trimestre 2018. L'échéance d'ouverture du site Athanor dans sa version « Hébergement d'urgence & accueil de jour » est prévue par la DDCS au 1^{er} novembre 2019. L'année charnière devrait à la fois permettre de réaliser les travaux nécessaires (Financement ANAH 1,3 million €) et de transférer les personnes accueillies vers de nouvelles solutions d'hébergement, de logement accompagné, de logement adapté, prévues dans le projet du CPOM.

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

b) Le rapport des nuitées hôtelières

En juillet et août 2018, la DDCS a mené une inspection de la gestion des nuitées hôtelières de TARMAC portant sur les années 2016 et 2017. Le rapport d'enquête pointe un certain nombre d'insuffisances en termes d'engagement de dépenses non validées par la DDCS et de reporting de l'intervention sociale auprès des familles. En outre, le rapport préconise la mise en concurrence des hôtels, la prise en charge harmonisée des personnes orientées par le 115, des modalités d'orientation qui évitent le maintien à l'hôtel des personnes orientées par le 115, une meilleure allocation des crédits d'Etat entre dispositifs « asile » et « population vulnérable ». Enfin, le rapport conclue par la reprise de sommes considérées comme indument allouées, le remboursement de charges afférentes au poste d'intervenante sociale du SUH (Service Urgence Hôtel) en 2016 et 2017 et par la fin de prise en charge des familles considérées comme non vulnérables. TARMAC a apporté une réponse à ce rapport dans le cadre d'une démarche contradictoire. La DDCS a annoncé à TARMAC fin septembre 2018 qu'un cahier des charges des prestations de mise à l'abri à l'hôtel serait mis en place à l'échelle régionale pour cadrer clairement la gestion des nuitées hôtelières.

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

c) SIAO-SAO-115

Au premier semestre 2018, les équipes du SIAO et du SAO avaient entamé un travail de redéfinition de leur projet social qui n'avait pas été achevé du fait de l'absence de visibilité de l'attendu de la DDCCS concernant l'évolution de ces dispositifs. En juin et juillet 2018, TARMAC a demandé la mise en place d'un séminaire de travail conjoint avec la DDCCS pour que l'association présente des axes d'évolution de l'ensemble SIAO-SAO : accompagner la montée en charge du SIAO, garantir une meilleure lisibilité des missions du SIAO, améliorer la qualité des évaluations et des préconisations, assurer l'accès au SIAO des publics les plus éloignés (notamment des publics dits « invisibles ») et contribuer à l'évolution du secteur sur le principe du « Logement d'abord ».

Finalelement, le 14 septembre, le Préfet a informé TARMAC avoir diligencé une mission de contrôle du SIAO et du SAO (incluant le 115). Cette mission a débuté le mercredi 26 septembre 2018. Ce contrôle fait suite à une mission qui avait été réalisée en 2014 par la DDCCS et doit faire le point sur les avancées réalisées depuis. L'ensemble des pièces a été communiqué par TARMAC aux services de la DDCCS et des entretiens ont été programmés avec des personnes accueillies et certains salariés de l'association. Le 26 septembre, TARMAC a informé la DDCCS qu'en parallèle de leur mission, le travail de développement du projet social du SIAO-SAO serait finalisé par TARMAC et pourrait donner lieu à un travail commun pour préparer l'évolution de ces dispositifs dans la Sarthe. Enfin, la DDCCS a annoncé son intention d'organiser une mise en concurrence à horizon 2019 pour la gestion des dispositifs du SIAO, SAO et 115, en indiquant que le rapport de contrôle permettrait de préparer son cahier des charges.

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

d) La mise à l'abri et l'accueil de jour « familles »

Le 6 septembre 2018, TARMAC a cosigné une lettre ouverte au Préfet de la Sarthe pour alerter du nombre important de familles qui formulaient au 115 des demandes d'hébergement et auxquelles aucune solution était proposée. Ce courrier alertait également de la saturation des accueils de jours, que ce soit celui du Secours Catholique organisé en matinée, que celui organisé en après-midi par les associations caritatives coordonnées par TARMAC dans l'accueil de « La Halte Mancelle ». Suite à cette démarche, en lien avec l'OFII, la Préfecture et la DDCCS ont mené un travail d'orientation d'un certain nombre de familles en demande d'asile vers des établissements du DNA (Dispositif National d'Accueil / demande d'asile). Cette action a permis de réduire significativement le nombre de familles en DNP au 115 (Passage d'une moyenne de 15 familles en DNP (Demande Non Pourvue) en août à une moyenne de 5 familles fin septembre début octobre). L'extension de la capacité de mise à l'abri des familles à la rue mobilise l'ensemble des acteurs associatifs du territoire (La Pastorale des Migrants, La Croix Rouge, TARMAC, Secours Catholique...).

Acteurs : Le directeur du PVS et le responsable de service

3.2 Les enjeux sur la demande d'asile

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 assigne

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%). Par ailleurs, une nouvelle loi « pour une immigration maîtrisée, un droit d'asile effectif et une intégration réussie » a été promulguée le 10 septembre 2018. Les décrets d'application sont à paraître.

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

3.3 Faire évoluer l'offre d'hébergement social et santé : enjeux du CPOM

Les négociations pour la mise en place d'un Contrat Pluriannuel d'Objectif et de Moyens (CPOM) Etat / TARAMC ont débuté en juin 2017. Avec l'annonce de mesures nationales impactant les CHRS, les services de l'Etat ont réorienté les négociations dès 2018 vers :

- Le déploiement de la politique du logement d'abord (...);
(...) via un recentrage de l'hébergement pour les situations de détresse tout en privilégiant l'accès au logement autonome ou accompagné pour les autres publics (actuellement seraient en insertion).
- L'application du décret de tarification de mai 2018 pour les CHRS qui impose des tarifs plafonds selon le type de prestations réalisées en CHRS (collectif, diffus...).

Ainsi, un premier point : si l'hébergement d'insertion est maintenu ou consolidé, il ne sera pas augmenté mais orienter vers des solutions issues de la politique du logement d'abord : pension de famille, intermédiation locative, résidence sociale (notamment pour les personnes vieillissantes).

Dans un deuxième point : la prise en compte de l'Enquête Nationale des Coûts (ENC) qui instaure des tarifs plafonds par GHAM applicables aux CHRS. Si hier l'ENC était un indicateur aujourd'hui c'est la référence dans l'élaboration des budgets et les dialogues de gestion. L'Etat nous assigne les objectifs suivants : respect des enveloppes par type de prestation sans compensation possible au global du CHRS, une fluidité des publics, un suivi des indicateurs (taux de sortie vers le logement, durée moyenne de séjour notamment), l'application des tarifs plafonds issus de l'ENC.

Les premiers travaux du CPOM nous ont conduit à étudier une réorganisation des collectifs (Saint Victeur et Accueil Cénomane) pour entrer dans les tarifs plafond. L'association a pointé la nécessité de prendre en compte les besoins des populations les plus vulnérables (celles pour lesquelles l'hébergement en structure collective est un sas nécessaire). L'association TARMAC obtient une augmentation de places CHRS (25 places Hors les Murs, 191 places d'insertion (collectif + diffus) pour permettre de répondre aux demandes de sortie du CHRS et aux demandes du SIAO 72.

Suite à l'annonce du gouvernement d'un plan national d'économie, s'engage une baisse des budgets CHRS insertion.

Dans ce contexte contraint, l'association TARMAC a décidé d'être force de proposition. Nos objectifs : répondre aux besoins du public en difficultés dans le département, optimiser au possible les charges en garantissant un fonctionnement qui permette de répondre à nos missions. L'étude des publics réalisée en février et en juin 2018 a confirmé des axes de travail

répondant à la politique sociale voulue par le gouvernement à savoir le développement du logement accompagné initié par la politique du logement d'abord.

Aujourd'hui, il est acté :

- Changement de mission de la Résidence Athanor (accueil de familles en hébergement d'urgence) ;
- Création d'un petit collectif de 19 places (urgence – stabilisation) + 11 LHSS ;
- Renforcement des moyens en CHRS diffus avec une réflexion particulière pour le public 18-25 ans sans ressources (en lien avec le nouveau plan pauvreté) ;
- Développement du logement accompagné (notamment pour les personnes vieillissantes) ;
- Augmentation de la capacité d'accompagnement « Hors les Murs » (politique du logement d'abord).

Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens doit décliner l'ensemble de ces orientations et les ressources allouées à l'association TARMAC pour réaliser ses missions.

Acteurs : Le directeur général, le directeur du PHSS, RAF, RRH et responsables de service

3.4 Inclure dans et avec 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 renforcée en lien avec le plan de production (Les Jardins de Vaujoubert) et une démarche qualité doit être initiée (écriture de procédure qualité au profit des salariés en insertion, suivi clients après-vente...).

Acteurs : Le directeur du PIFP et le responsable de service

- L'association a créé 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 déploiement sur une deuxième année de fonctionnement / objectif de 14 ETP).

Acteurs : Le directeur général et le responsable

Les ateliers à la vie active (AVA) engagent les actions suivantes : consolider les activités « plateforme alimentaire » (développement à prévoir en lien avec la Ville du Mans) 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 2019

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 : équilibre de l'auto-école sociale (maintien des 30 places), création d'une nouvelle action « Décollage projet » (évolution du dispositif AMO), reprise de l'activité « accompagnement des bénéficiaires PLIE » (dans les locaux de la mission locale).

Acteurs : Le directeur du PIFP et le responsable de service / échéance : 1er semestre 2019

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).

Acteurs : Les directeurs de pôle et les responsables de services / échéance : 31 janvier 2019

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 est à déployer.

- Les évaluations internes seront à réaliser (création de groupes de travail) (2^e trimestre 2019) ;
- Suivi, amélioration et création des procédures ;
- La validation des projets d'établissements 2019-2023 (au 31 janvier 2019).

Acteurs : Le responsable sécurité, maintenance, qualité / échéance, les directeurs, les responsables de services : 4^e trimestre 2019

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 2019, les systèmes informatiques et d'informations seront partiellement renouvelés et les outils de gestion modernisés (équipement de la fibre sur le site de Sargé, installation d'un serveur partagé à l'ensemble de l'association, équipement de pro-logiciel, acquisition de smartphone...). L'association doit 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 Mettre en place une GPEC

a. Etat des lieux des compétences et souhaits individuels

Une base de données de l'ensemble du personnel sera établie selon les intitulés de poste, les missions confiées, les compétences particulières et les souhaits d'évolution des salariés. Cette base permettra de lister les compétences référencées au sein de TARMAC et de déterminer des changements de poste potentiels en fonction des attentes du personnel et des besoins de l'association. Un questionnaire d'orientation de carrière sera diffusé dans ce sens.

Ce tableau de bord sera ensuite suivi et alimenté par les fiches de poste actualisées, les entretiens professionnels, les bilans de parcours, les formations réalisées.

b. Projection des emplois et de leurs évolutions potentielles

Les restructurations attendues et l'évolution de l'offre de service au sein de TARMAC impliqueront des changements au niveau des postes et des missions.

Afin d'anticiper ces évolutions, chaque professionnel sera amené à mettre en avant ses besoins pour répondre aux missions nouvelles qui lui seront demandées.

Des périodes d'immersion entre professionnels permettront de combler des compétences non maîtrisées et/ou de partager des pratiques.

c. Anticipation des besoins futurs et accompagnement des parcours

En fonction des nouvelles orientations préconisées par l'Etat, les postes seront redéfinis et nécessiteront une réadaptation des missions ; celles-ci seront accompagnées de formations en interne et/ou en externe.

4.2 Promouvoir la mobilité

a. Identifier les potentiels et dresser des hypothèses d'organisation idéale : « bonnes ressources au bon endroit »

Au regard des retours faits par les salariés sur les orientations de carrière, un premier plan sur plusieurs années sera réalisé pour définir des organisations potentielles de travail en fonction des ressources et des besoins : des propositions à court et moyen termes pourront ensuite être formalisées.

b. Faciliter les démarches d'immersion et d'échanges de poste

En fonction des attentes connues des salariés et des opportunités liées à des postes libérés temporairement ou définitivement, les personnes seront approchées pour leur proposer des périodes d'immersion selon leurs souhaits.

Selon la faisabilité et selon les périodes propices aux changements, des échanges de poste pourront se faire entre professionnels pour découvrir d'autres environnements de travail et/ou d'autres missions.

c. Communiquer sur les résultats de la mobilité : retour d'expériences, témoignages

Suite aux mobilités et/ou immersions récemment effectuées, les personnes concernées seront invitées à témoigner de leurs expériences dans les différents supports de l'association : TARMAC Ensemble, Site internet, note interne, panneaux d'informations...

Des retours pourront également être faits en réunions de service ou de pôle afin de partager les expériences à la mobilité et de répondre à des interrogations d'autres salariés.

Des axes d'amélioration pourront ainsi être travaillés en fonction des remontées qui sont faites.

d. Identifier les blocages et lever les freins aux inquiétudes : management, missions, équipe, conditions de travail...

Pour favoriser la mobilité, une analyse des différents services sera réalisée pour identifier les écarts existants sur les conditions de travail, les modes de management, l'impact du collectif et des collègues sur le travail individuel, la quantité de travail demandée et les missions confiées.

Cette analyse permettra de lever des freins au changement ou de tempérer des fonctionnements qui peuvent être trop éloignés du poste initialement occupé.

4.3 Favoriser la transversalité

a. Communiquer sur les actualités concernant chacun des pôles à tous les salariés de TARMAC

Pour que l'ensemble des salariés soient au courant des actualités des pôles, toutes les informations touchant l'association devront être relayées en réunion de pôle pour favoriser la transversalité et le sentiment d'appartenance à une culture commune.

b. Favoriser la création de groupes de travail impliquant tous les pôles : DUERP, journée associative, formations

Des groupes de travail constitués de l'ensemble des services pourront se constituer pour travailler la transversalité sur des problématiques communes.

4.4 Former au co-développement et harmoniser nos pratiques

a. Etendre le travail de co-développement à l'ensemble du personnel

Afin de favoriser une culture commune de pratiques, les formations de co-développement dispensées par M. JIOLLENT aux cadres, seront étendues à l'ensemble du personnel de TARMAC quel que soit son poste.

b. Créer une culture commune de travail et simplifier nos procédures

En application du principe de culture commune, les procédures de TARMAC seront simplifiées et communiquées sur un intranet commun de travail.

4.5 Accompagner le changement et la transformation des métiers

a. Impliquer le personnel aux évolutions attendues par l'Etat

Pour que l'ensemble des salariés prennent part aux orientations et projets de TARMAC, ceux-ci seront impliqués dans des groupes de travail pour proposer des hypothèses de fonctionnement et d'organisation en réponse aux attendus de l'Etat. Le personnel sera consulté dans la mise en œuvre des actions retenues.

b. Assurer la réactivité des équipes en sécurisant les process déjà connus : échéances administratives

Pour anticiper les échéances connues et améliorer ainsi notre réactivité face à des demandes ponctuelles, un calendrier commun sera établi par service afin que les traitements attendus soient fluides et gérés de façon sereine.

c. Responsabiliser et autonomiser l'organisation dans la gestion des missions

Des référents sur des missions bien précises doivent être nommés pour responsabiliser les personnes en charge de certains dossiers ; gain de temps et d'efficacité, sécurisation des données.

4.6 Sensibiliser à la culture du résultat et objectiver les missions

a. Renforcer les échanges individuels réguliers entre responsables et salariés pour habituer au « rendu-compte »

Les retours sur le travail rendu seront davantage planifiés et contrôlés pour déterminer clairement les missions de chacun et estimer la charge de travail des professionnels.

b. Investir les entretiens professionnels existants par un suivi plus concret des remontées

Pour que les entretiens professionnels soient pris en compte dans la construction de la GPEC, ceux-ci devront être réalisés dans un temps imparti en début d'année pour dresser un réel bilan et fixer des objectifs pour l'année.

c. Poser des objectifs et des exigences de travail formalisés : critères individuels d'évaluation

En fonction des remontées des professionnels, des critères d'évaluation seront mis en place pour suivre les activités et permettre de déterminer de façon claire les compétences de chacun et la valeur ajoutée individuelle : mobiliser les gens sur la qualité du travail rendu.

4.7 Promouvoir et valoriser toute forme de compétences en soutien et complémentarité de nos professionnels

a. Bénévoles

Les bénévoles seront intégrés et formés avec les salariés pour favoriser la complémentarité des rôles de chacun et définir clairement leurs missions. Ils seront davantage suivis et captés pour renforcer les équipes de professionnels en place.

b. Services civiques

Les agréments seront reconduits tous les ans afin de garantir une continuité d'accueil de services civiques au sein de TARMAC pour favoriser les projets de développement et permettre un soutien complémentaire aux professionnels dans l'exercice de leurs missions.

c. Stagiaires

Pour intégrer de nouveaux stagiaires, TARMAC continuera de se faire connaître des différents organismes de formation, écoles, pour se constituer un vivier de candidats potentiels au recrutement. Les périodes de stage sont un bon moyen d'évaluation des compétences et des comportements au travail.

4.8 Décliner les orientations associatives en développant le management projet

Afin de construire des réflexes de fonctionnement commun, chacune des orientations définies seront être abordées et déclinées en mode projet pour répondre aux problématiques quotidiennes rencontrées : adopter des méthodes qui permettront de répondre en toute circonstance à des potentiels aléas ou urgences.

Acteur : Responsable RH, Directeurs de pôles, Responsables de services

5. PLAN D' ACTIONS