

## LES ORIENTATIONS ASSOCIATIVES 2015

La crise économique et financière et la raréfaction des finances publiques impactent le secteur associatif. L'association TARMAC s'inscrit dans cet environnement et doit faire face depuis plusieurs années à un contexte spécifique. C'est pourquoi, les équipes se sont mobilisées, dans un contexte de mutation institutionnelle induite par le rapprochement des trois entités, pour :

- Redéfinir les relations avec les pouvoirs publics ;
- Travailler la mutation sectorielle et le retour à l'équilibre ;
- Anticiper les difficultés engendrées par la mise en concurrence et la convergence tarifaire ;
- Gérer la complexification des règles de gestion ;
- Accompagner les professionnels en proximité et permettre l'adaptation des pratiques.

Ces évolutions majeures ne permettent pas à l'association de s'inscrire dans la durée et créent une situation d'insécurité. Un travail important est engagé pour trouver des solutions structurelles, en travaillant différents axes stratégiques : redéfinition du modèle économique, du positionnement concurrentiel, recherche de stabilisation des relations entre TARMAC et les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités territoriales. En 2014, le travail est en cours. A ce stade, l'association doit faire le choix d'adopter « **une stratégie de consolidation** ». La stratégie de consolidation doit permettre à l'association de s'appuyer sur ses points forts en y consacrant l'ensemble de ses moyens, voire en les augmentant. Une stratégie de consolidation permet de renforcer les positions, les pratiques acquises. Une fois cette étape passée, une stratégie de développement pourra être mise en place.

La mise en place de cette stratégie de consolidation doit permettre d'apporter de la clarté sur notre fonctionnement. Pour cela, l'association doit se doter d'outils pour évaluer les besoins et anticiper les risques dans une logique de prévention. Deux enjeux majeurs sont identifiés pour les deux prochaines années :

- La consolidation de nos ressources pour renforcer notre position ;
- L'application des obligations réglementaires.

-----

Les enjeux pour 2015 :

- Assurer la pérennisation de l'association par le retour à l'équilibre du résultat d'exploitation (liée à l'activité et hors charges exceptionnelles) ;
- Restructurer l'association en garantissant l'adéquation entre les besoins de la population accompagnée et le niveau des financements accordés ;
- Développer les pratiques professionnelles par une organisation stabilisée et sécurisante ;
- Initier une démarche d'amélioration continue de la qualité, notamment par la rénovation des outils de la loi du 02.01.2002 associant l'ensemble des équipes et intégrant les préconisations issues de l'évaluation externe.

### 1. Mettre en place 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. Deux formes de communication sont à distinguer : la communication interne et la communication externe à l'association.

- Communication du projet associatif (interne, externe) ;
- Evolution des espaces de travail, d'échanges (réunions de pôle, de services, d'équipes, groupe de travail projet d'établissement, notamment) ;
- Création d'un plan de communication (presse, création d'une plaquette, site internet...) pour revaloriser l'image de l'association.

### 2. Initier une démarche d'amélioration continue de la qualité

La mise en place d'une démarche qualité permettra d'inscrire les fondamentaux dans la pratique professionnelle pour mieux imaginer l'avenir et permettre l'innovation. Une organisation opérationnelle doit être déclinée de la politique qualité.

- Diffusion de la « politique qualité » associative, définissant l'organisation opérationnelle de la démarche ;
- Création d'un observatoire social des besoins porté par le SIAO / SAO ;
- Rénovation ou rédaction des outils de la loi du 02.01.2002 (associant les professionnels) : projet d'établissement, livret d'accueil de l'utilisateur, notamment ;

### 3. Renforcer la politique de ressources humaines

Les salariés de TARMAC constituent une valeur ajoutée de l'action associative. Des actions de reconnaissance et de valorisation des compétences seront mises en place via la politique RH. Un travail d'adaptation et d'accompagnement aux mutations économiques sera également opérer.

- Accompagnement des salariés aux mutations économiques ;
- Maintien de la politique de mobilité et d'adaptation des postes ;
- Mise en place des entretiens professionnels et lecture partagée des fiches de postes (avec son supérieur hiérarchique N+1) ;
- Mise en place des subdélégations pour l'ensemble des cadres salariés de l'association ;
- Pérennisation des séances d'analyses de la pratique avec un tiers extérieur ;
- Négociation d'accords collectifs (contrat génération, égalité hommes/femmes...) ;
- Rénovation du document unique d'évaluation des risques professionnels (en lien avec le CHSCT et le COPIL RPS) avec un accompagnement préalable de la médecine du travail.

#### 4. Déterminer et organiser une politique de gestion du patrimoine

Le parc immobilier de l'association TARMAC est composé de : 146 chambres, 73 appartements et 23 structures de bureaux (en 2014).

- La mise en place du DLI (Dispositif Logistique des Infrastructures) doit permettre l'amélioration de la gestion du parc locatif immobilier (programmation et organisation des travaux de rénovation, d'entretien) ;
- Lien à établir avec la problématique de sécurité des biens et des personnes, accessibilité des locaux, exercice d'évacuation et de lutte contre l'incendie (cf. DUERP, CHSCT).

#### 5. Pérenniser le fonctionnement des établissements et de l'association : signature du plan de retour à l'équilibre

- **Continuer la restructuration de l'établissement « CHRS 209 places »**

Le projet de restructuration du CHRS « 209 places » engage un redéploiement des moyens du CHRS Hélios vers : 35 places diffus, le renfort du fonctionnement et de l'organisation du CHRS « Accueil Cénomane », la consolidation d'un dispositif spécialisé Parentalité-Famille et la mise en place de la plateforme d'accompagnement. Le projet est engagé en 2014 et sera finalisé au cours du premier trimestre 2015.

Le projet intègre également la création d'une résidence sociale à hauteur de 11 places. La création sera effective en 2015. Le projet social de ce nouvel établissement devra être mis en place au sein du pôle habitat social et santé.

Un déménagement des bureaux des pôles « habitat social et santé » et « veille sociale » actuellement « Rue Beauverger » est à prévoir : au 05.01.2015 pour la SAO (site Halte Mancelle) et au 01.07.2015 pour les autres services (site ex-Hélios).

- **Faire évoluer l'offre de service « Atelier CHRS »**

Les ateliers CHRS ont connu une baisse de capacité au cours de l'année 2014. Le projet d'établissement devra être retravaillé de manière participative, en lien avec les centres d'hébergement de l'association.

- **Adapter le fonctionnement « CHRS Halte Mancelle » aux moyens alloués**

La Halte Mancelle a opéré de nombreuses mutations au cours de ces derniers mois : redéfinition de ses missions et réduction des moyens alloués. Les principales mesures visant à adapter les moyens aux missions sont : le recrutement d'emploi aidé, le renforcement de l'action des bénévoles et l'optimisation des charges liées à l'alimentation (sans réduire la quantité des repas servis).

Au cours de l'année 2015, le CHRS « Halte Mancelle » bénéficiera de la mise en place de la plateforme alimentaire au sein de TARMAC et diminuera ainsi ces charges de fonctionnement, notamment par la réduction du poste « alimentation » (récupération de denrées alimentaires via la plateforme) et l'occupation du premier étage par le service SAO (mutualisation des charges de fonctionnement liées au bâtiment).

- **Répartir les frais de l'équipe de direction générale (siège) sur l'ensemble des budgets**

L'association TARMAC est constituée d'une direction générale et de services fonctionnels visant à centraliser des fonctions sur des domaines d'expertise précis : fonction de directeur général, finances et comptabilité, ressources humaines et logistique et sécurité. Les frais de l'équipe de direction générale sont répartis sur l'ensemble des budgets d'établissements, services ou dispositifs.

Au cours de l'année 2015, l'enjeu est d'équilibrer le budget de la « direction générale » par la mise en place de clés de répartition acceptées par l'ensemble des financeurs. Une quote-part est déterminée et devra être présentée à l'ensemble des financeurs, sans que ces fonctions ne puissent être remises en question (actions subventionnées du CG72, ARS, ...).

Pour l'année 2015, le budget de la « direction générale » intégrera les heures de délégation conventionnelle de l'ensemble des représentants du personnel, charges qui devront se répartir équitablement sur l'ensemble des établissements / services.

- **Rationaliser les charges de structure et de fonctionnement par les achats groupés**

Une démarche d'achats mutualisés est engagée en vue d'optimiser ou de réduire les charges de fonctionnement des établissements / services. L'action sera maintenue en 2015 (mise en concurrence de nos fournisseurs, notamment sur la téléphonie et matériels associés).

Au-delà des économies attendues via la plateforme alimentaire, une réflexion est en cours pour mutualiser l'achat de fournitures diverses (notamment par Agence des Dons en Nature et Dons Solidaires).

- **Reconstituer les fonds associatifs**

La situation déficitaire de l'association TARMAC (depuis sa création) a engagé une diminution importante de ses fonds propres (notamment de la trésorerie disponible).

A la lecture des charges exceptionnelles induites par la restructuration, l'association sollicite pour l'année 2015 une aide complémentaire et non reconductible des autorités de tarification pour l'accompagner dans ses mutations structurelles.

Par ailleurs, dès l'année 2015, l'association souhaite conserver le bénéfice de l'ensemble de ses excédents financiers permettant de reconstituer les fonds associatifs (actuellement inférieur à 3 mois de salaires, charges comprises). Cette mesure est nécessaire pour garantir la pérennité de l'association.

- **Développer l'offre de service et diversifier les financements**

L'association TARMAC a engagé une démarche de développement et de structuration de son offre de service. Les projets sur 2015 sont : la création d'une résidence sociale à 11 places, l'extension de la capacité de Noguès à 32 places et la mise en place de plateforme alimentaire (projet expérimental).

D'autres actions seront entreprises : développement de l'activité des jardins de Vaujoubert, diversification des publics et des financements de l'auto-école sociale, notamment.

Au cours de l'année 2015, un groupe de travail sera constitué entre les services de la DDCS 72, de l'ARS et de l'association TARMAC en vue d'étudier la faisabilité et l'opportunité d'une « résidence accueil » (vocation sociale et thérapeutique) de 30 places sur le département de la Sarthe.