

EAO



Entr'Aide Ouvrière

PLAN STRATEGIQUE 2014 – 2016 :
Conjuguer militantisme et professionnalisme

Validé en Conseil d'Administration le 12 novembre 2013

Sommaire

PREAMBULE	3
PARTIE 1 - DIAGNOSTIC D'ENVIRONNEMENT	4
1. Dimension externe	4
2. Dimension interne.....	7
PARTIE 2 - LES MISSIONS DE L'ENTR'AIDE OUVRIERE	11
1. Objectif Général	11
2. Axes de travail associatifs prioritaires.....	11
PARTIE 3 - LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	12
AXE 1 : Développer la vie associative militante	12
AXE 2 : Parvenir à un équilibre financier durable	12
AXE 3 : Privilégier la qualité de l'action, au regard des moyens.....	12
AXE 4 : Développer l'approche partenariale	13
AXE 5 : Consolider la gestion des Ressources Humaines.....	13
AXE 6 : Clarifier le pilotage de l'association.....	13
AXE 7 : Harmoniser les pratiques de travail	13
PARTIE 4 – LA FEUILLE DE ROUTE	14

PREAMBULE

L'Entr'Aide Ouvrière est une association laïque fondée en 1947 qui consacre son action à la lutte contre l'exclusion et la pauvreté.

D'emblée l'EAO a entendu ne pas limiter son action à une dimension uniquement caritative mais veut être aussi porteuse au sein de la société civile et en direction des décideurs, d'une volonté politique de lutte contre l'exclusion économique et sociale et d'actions concrètes en faveur de l'insertion.

Demeurée purement locale et principalement présente sur l'agglomération tourangelle, L'EAO s'est fortement développée depuis ses débuts puisqu'elle compte actuellement environ 250 emplois, se partageant sensiblement par moitiés entre permanents et postes en chantiers d'insertion, avec au total un budget de plus de 10 M€.

Ses activités s'exercent principalement dans deux domaines : l'hébergement accompagné de personnes à la rue, en solutions d'urgence temporaires ou dans des démarches d'insertion de plus longue durée d'une part et d'autre part des chantiers d'insertion qui ne s'adressent pas exclusivement au public hébergé.

L'association porte aussi d'autres activités, en direction des personnes en situation d'exclusion, d'accueil et d'accompagnement dont la gestion du "115", une épicerie solidaire et sociale, un cabinet médical, des lits halte soins santé, un organisme de formation et un accueil des hommes auteurs de violences dans leur foyer.

Aujourd'hui l'association est confrontée à des évolutions du contexte de son action qui l'impactent fortement.

Forte d'environ 300 adhérents et de l'engagement actif de plusieurs dizaines de bénévoles, elle entend s'adapter à cette nouvelle donne sans renoncer à agir selon ses principes et ses valeurs.

Pour cela elle a engagé une réflexion prospective à trois niveaux :

- **Un projet associatif** revisité, adopté lors de l'assemblée générale de mai 2013, exposant les principes et les valeurs politiques et éthiques fondamentaux de l'association
- **Un plan stratégique** décliné du projet associatif
- **Un projet d'établissement**, en cohérence avec les exigences de la loi 2002-2 et les orientations définies dans le plan stratégique

Partant d'une réflexion engagée par le Conseil d'Administration au début de l'année 2013, l'élaboration du plan stratégique s'est déroulée sur le second semestre avec l'appui du cabinet Thomas Legrand Consultants. Elle a associé dans une dynamique participative les administrateurs, des membres du Codir et des représentants des salariés.

PARTIE 1 - DIAGNOSTIC D'ENVIRONNEMENT

L'environnement de l'Entr'Aide Ouvrière a profondément évolué au cours des années. La description et l'analyse de ces évolutions sont des éléments structurants pour la définition de notre stratégie.

Un groupe de travail constitué d'administrateurs, de membres de la Direction et de représentants du personnel s'est réuni le 26 septembre 2013 pour réaliser un diagnostic partagé, tant au niveau externe qu'au niveau interne.

1. Dimension externe

LE RENFORCEMENT DE LA PRECARITE ET DES RISQUES D'EXCLUSION

Après avoir fortement augmenté après la crise de 2008, le chômage avait à peine commencé à refluer que la crise financière de 2011 est en passe de le porter à des niveaux jamais atteints.

L'Indre-et-Loire n'est pas le département le plus touché mais néanmoins l'augmentation du chômage total a été de 9 % sur les 12 derniers mois, de plus de 15 % pour les plus de 50 ans et de 22 % pour le chômage de longue durée (personnes au chômage depuis plus d'un an).

Les femmes représentent un peu plus de la moitié des chômeurs (51,5%) dont 1 sur 5 a moins de 25 ans. Le nombre de RSA inscrit à Pôle Emploi a crû quant à lui de 14 %, toujours sur un an. Au total le nombre de bénéficiaires du RSA devraient atteindre 17000 à la fin de l'année.

Notre département comporte des zones de très faibles revenus. Selon l'Observatoire des Inégalités, le revenu mensuel individuel le plus élevé parmi les 10% des plus pauvres (hors impôts et prestation sociales) est de 500 € à Joué, 487 à La Riche, 423 à Tours, 373 à St Pierre. Pour le département il est de 666 € et 565 France entière. Hors agglomération Chinon est aussi touché (464 €) Par comparaison il est de 976 à St Avertin, de 1039 et 1071 à N.D. D'Oé et Fondettes.

Même si l'emploi redémarre début 2014, ce ne sont pas les chômeurs âgés ni les chômeurs de longue durée qui en bénéficieront, sauf si la reprise est très forte ce qui paraît très improbable. Ainsi la population en situation de précarité va continuer à s'accroître, alimentée par le chômage de longue durée et l'arrivée en fin de droits des allocations de chômage.

Enjeu pour l'EAO

→ Contribuer par son action à prévenir les situations d'exclusion et à renforcer le lien social.

LE CONTINGEMENT GLOBAL DE LA DEPENSE PUBLIQUE

La réponse sociale apportée par l'Entr'Aide Ouvrière repose à 95% sur des financements publics. Dans un contexte global de contingentement, les financements obtenus :

- N'apparaissent plus comme pérennes
- Sont affectés sur des thématiques de plus en plus spécifiques
- Peuvent subir des fluctuations rapides et importantes dans leur affectation, parfois contradictoires

Ce manque de ligne claire ne permet pas de jalonner ni de structurer notre action, mettant à mal les équipes qui doivent fréquemment changer leur attitude de travail pour répondre à la commande des Donneurs D'Ordre.

Enjeu pour l'EAO

→ Donner de la stabilité, des lignes de conduites et des messages stables aux équipes

L'ACCROISSEMENT DE LA POPULATION DES ETRANGERS EN SITUATION ADMINISTRATIVE PRECAIRE

En conformité avec son projet associatif, L'Entraid'Ouvrière accueille tous les types de publics en situation d'exclusion.

Nous constatons depuis plusieurs années un fort accroissement des demandes de la population des étrangers en situation administrative précaire, notamment des familles.

Les besoins de cette population questionnent notre dispositif d'accompagnement et d'hébergement.

Initialement centrés sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté d'insertion, nos dispositifs sont aujourd'hui largement mobilisés sur la mise à l'abri.

Enjeux pour l'EAO

→ Proposer des réponses adaptées aux nouveaux besoins du public

→ Continuer à accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté

LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA LOGIQUE DE MARCHÉ

L'évolution du mode de financement, avec le passage d'une logique de moyens (subventions) à une logique d'objectifs (appels à projet) est une des évolutions essentielles du secteur associatif.

L'Entr'Aide Ouvrière s'inscrit aujourd'hui dans un paysage concurrentiel, où elle se positionne en tant que prestataire, « opérateur social » sur des projets avec mise en concurrence.

Enjeux pour l'EAO

- **Continuer à être porteur des valeurs militantes de l'association, de propositions et de remontées d'informations auprès des financeurs**
- **Constituer des partenariats pour permettre la meilleure prise en charge des personnes**
- **Affirmer notre savoir-faire dans nos domaines d'expertise**

LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les financements Etat étaient précisément fléchés par le passé. Ils sont aujourd'hui plus modulables, ce qui ouvre des marges de négociations plus importantes avec les acteurs locaux.

Par contre, le pouvoir de décision de l'échelon régional de l'Etat est renforcé.

On constate également un morcellement des financements entre une pluralité d'acteurs (*région, département, communauté d'agglomération, communauté de commune, commune...*)

Ce morcellement apporte une complexité et une lourdeur dans le montage des dossiers et dans le suivi de leur mise en œuvre, il fragilise également la pérennité des montages réalisés.

Enjeux pour l'EAO

- **S'adapter à la pluralité des acteurs et des financements**
- **Développer une notoriété plus large et plus diversifiée pour pouvoir communiquer avec l'ensemble des acteurs locaux**

2. Dimension interne

L'EAO : UNE « INSTITUTION » LOCALE

De par son antériorité, sa taille, son caractère local, son poids... L'Entr'Aide Ouvrière apparaît aujourd'hui comme un acteur institutionnel du territoire.

Cette institutionnalisation est la traduction de la reconnaissance et de l'importance de son action.

Cette institutionnalisation peut également limiter sa souplesse ou son indépendance d'intervention, en l'enfermant dans un rôle de prestataire auprès des Donneurs d'Ordre.

Enjeu pour l'EAO

→ **Respecter la dimension institutionnelle de notre action tout en préservant des marges de manœuvres innovantes, légères et alternatives**

DES DISPOSITIFS SATURÉS

L'accueil de toute personne en situation précaire est inscrit dans le projet associatif de l'EAO. Aujourd'hui pourtant, il ne s'agit pas d'une réalité.

Un certain nombre de dispositifs portés par l'Entr'Aide Ouvrière sont saturés, ces situations tendent à se renforcer avec les années.

Nous posons aujourd'hui le constat que nous sommes plus dans le traitement, souvent en urgence, de l'exclusion, que dans sa prévention.

Concernant l'hébergement d'urgence, et malgré l'augmentation de 100 places il y a an, on constate jusqu'à 80 refus d'hébergements sur certaines journées.

Au niveau du CHRS, la liste d'attente avoisine les 100 personnes.

Ces situations se retrouvent également au niveau des Chantiers d'Insertion avec des demandes d'emploi qui ne peuvent être pourvues.

Enjeu pour l'EAO

→ **Permettre l'accueil du plus grand nombre dans les meilleures conditions**

DES ROLES INSUFFISAMMENT CLARIFIES ENTRE CA ET DIRECTION

La répartition des rôles entre Conseil d'Administration et Comité de Direction apparaît insuffisamment clarifiée.

A intervalles réguliers, des tensions se font jour entre ces deux instances dans les prises de décisions ou leur mise en œuvre.

Ces tensions, au-delà des personnes, s'inscrivent dans la durée de l'histoire de l'association et pénalisent la qualité de son pilotage.

Dans un contexte de renouvellement du Conseil d'Administration et de la présidence, la régulation des tensions représente un enjeu essentiel pour l'association

Enjeu pour l'EAO

→ **Clarifier les rôles et missions respectifs**

UNE COHERENCE INSUFFISANTE ENTRE LES DIFFERENTES PRATIQUES ET DISPOSITIFS

L'EAO apporte une réponse dans un ensemble de domaines et via de nombreux dispositifs : *hébergement, formation, insertion...* Ces dispositifs sont localisés sur différents sites du département.

Chaque dispositif s'identifie encore trop faiblement au projet global de l'Entr'Aide Ouvrière, avec une méconnaissance des autres dispositifs ou des autres pratiques au sein de l'association.

Au niveau opérationnel, on constate par exemple l'absence de rencontres entre professionnels d'un même dispositif mais basés sur deux territoires différents.

En termes de référentiel, la vision des professionnels de l'accompagnement social sur le contenu de leur métier diverge.

Ces situations se traduisent par un manque de cohésion interne, d'efficacité, et de fédération autour de valeurs communes.

Enjeux pour l'EAO

- **Renforcer la cohésion autour du projet**
- **Renforcer la cohérence entre les dispositifs et entre les pratiques**
- **Assurer la qualité de réponse globale apportée**

LA NECESSAIRE STRUCTURATION DES RESSOURCES HUMAINES

La dimension Ressources Humaines était peu prise en compte jusqu'à récemment.

Au cours des derniers mois, l'association s'est engagée dans un mouvement de structuration de ses Ressources Humaines. Cet engagement s'est par exemple traduit par le recrutement d'une DGA en charge des Ressources Humaines ou par la mise en œuvre d'un diagnostic de prévention des risques psycho-sociaux.

La structuration des Ressources Humaines reste encore à poursuivre au sein de l'association, avec la mise en œuvre effective des entretiens professionnels, la formalisation des fiches de poste, la définition d'objectifs pour l'encadrement, le respect des procédures de récupération...

Il s'agit de clarifier et de reconnaître le travail réalisé par chacun mais également de mieux structurer le cadre de fonctionnement afin de renforcer la cohésion, l'efficacité et la qualité de service.

Enjeu pour l'EAO

→ **Faire en sorte que les ressources humaines deviennent un atout pour notre association, au service conjoint des salariés et des bénéficiaires**

L'AMBITION ASSOCIATIVE DE L'ENTR'AIDE OUVRIERE

Dans un contexte de baisse du bénévolat, l'association conserve une activité bénévole forte.

L'association accueille également des adhérents nombreux, mais tous ne sont pas actifs. De nombreux bénévoles qui interviennent régulièrement dans le cadre des actions de l'association ne souhaitent pas adhérer.

Dans le passé, l'EAO organisait des conférences ouvertes à tout public afin de susciter le débat. L'association manque aujourd'hui d'une offre dynamique et globale, aussi bien en direction de ses adhérents, pour les mobiliser et les associer à sa réflexion ; qu'en direction du grand public, pour le sensibiliser ou le mobiliser sur des actions ponctuelles.

Enjeu pour l'EAO

→ **Dynamiser la vie associative**

→ **Porter des projets et des actions collectives**

UNE SITUATION FINANCIERE QUI S'EST DEGRADEE ET QUI NECESSITE DE REAGIR

Compte tenu de l'insuffisance de ses ressources par rapport à l'ensemble des activités portées, l'association a réalisé plusieurs exercices déficitaires au cours des 6 dernières années.

D'une situation saine, la situation financière de l'association est aujourd'hui devenue plus difficile, avec une trésorerie de plus en plus tendue.

L'association peut s'appuyer ponctuellement sur des dons et legs, elle dispose également d'un patrimoine qu'elle met à disposition des services. Cependant, ce patrimoine nécessiterait un effort d'entretien plus important.

Enjeu pour l'EAO

→ Revenir à l'équilibre structurel

PARTIE 2 - LES MISSIONS DE L'ENTR'AIDE OUVRIERE

C'est au regard de son objet et de ses missions que l'Entr'Aide Ouvrière identifie les orientations stratégiques qu'elle a à conduire pour les prochaines années.

Les objectifs de l'Entr'Aide Ouvrière sont issus du projet associatif validé par l'association en 2013.

1. Objectif Général

« L'association se donne comme objectif général **la suppression de toutes formes d'exclusion sociale et professionnelle.**

Elle privilégie une action sociale de proximité tout en regrettant que les limites liées aux moyens ne lui permettent pas d'intervenir sur l'ensemble des problématiques repérées... »

2. Axes de travail associatifs prioritaires

« Cet objectif général peut se décliner en axes prioritaires de travail :

- Prévenir l'exclusion
- Accueillir toute personne en situation précaire
- Comprendre et faire comprendre l'exclusion
- Recréer du lien social
- Insérer par le travail
- Viser l'autonomie »

PARTIE 3 - LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

L'Entr'Aide Ouvrière a retenu 7 orientations stratégiques structurantes pour la période 2014-2016.

Chacune des orientations est déclinée en objectifs prioritaires.

AXE 1 : Développer la vie associative militante

- Recruter et fidéliser les adhérents et bénévoles
- Structurer l'organisation interne de la vie associative
- Proposer des manifestations ouvertes à tout public
- Associer salariés et adhérents au sein des instances de réflexion sur le pilotage
- Développer un réseau d'influence externe

AXE 2 : Parvenir à un équilibre financier durable

- Rechercher des contractualisations pluriannuelles avec nos principaux financeurs
- Veiller à ce que le financement de chaque action soit équilibré (fonds publics ou fonds propres)
- Rechercher des financements privés
- Construire un plan d'entretien du patrimoine immobilier et établir son financement

AXE 3 : Privilégier la qualité de l'action, au regard des moyens

- Formaliser les activités et le service à rendre
- Développer une démarche d'amélioration continue
- Renforcer la participation des usagers
- Recentrer l'activité des services en lien avec le projet associatif
- Développer des activités en fonction des besoins émergents

AXE 4 : Développer l'approche partenariale

- Structurer les partenariats existants
- Développer de nouveaux partenariats dans l'intérêt des publics précaires
- Développer des actions en co-traitance
- Développer le mécénat de compétences

AXE 5 : Consolider la gestion des Ressources Humaines

- Adapter l'organisation générale au regard des orientations stratégiques
- Formaliser l'organisation du travail au sein des services
- Renforcer l'adéquation entre les postes et les compétences
- Renforcer les moyens nécessaires aux RH

AXE 6 : Clarifier le pilotage de l'association

- Préciser les délégations et les mandats au sein de l'association
- Préciser les rôles et missions respectifs en lien avec le pilotage
- Formaliser les modalités de suivi du plan stratégique

AXE 7 : Harmoniser les pratiques de travail

- Généraliser le processus d'intégration des nouveaux salariés
- Favoriser les rencontres entre les mêmes corps de métiers
- Homogénéiser les procédures pour les activités identiques exercées sur des lieux différents
- Mettre en cohérence les méthodes d'accompagnement avec le projet associatif
- Identifier les pratiques mises en œuvre dans d'autres structures

PARTIE 4 – LA FEUILLE DE ROUTE

Un groupe de travail constitué d'administrateurs, de membres de la Direction et de représentants du personnel s'est réuni le 24 octobre 2013 pour proposer une feuille de route relative à la mise en œuvre de chaque orientation.

Cette feuille de route identifie pour chaque objectif des exemples de moyens permettant d'atteindre l'objectif, le pilote et les modalités de suivi retenues.

Feuille de route axe 1 – Développer la vie associative et militante

Objectifs	Moyens (indicatif)	Pilote(s)	Suivi
Recruter et fidéliser les adhérents et bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne de recrutement - Parcours d'intégration des nouveaux adhérents et bénévoles - 	Responsable de la commission vie associative	Bilan annuel auprès du CA
Structurer l'organisation interne de la vie associative	<ul style="list-style-type: none"> - Fichiers adhérents et bénévole partagé - Espace de dialogue sur le site internet - Structuration des rôles et missions des bénévoles - Bourse du bénévolat - 	Responsable de la commission bénévolat	Bilan semestriel auprès du CA
Proposer des manifestations ouvertes à tout public	<ul style="list-style-type: none"> - Événements associant bénévoles, salariés, publics et partenaires - Manifestations festives (journées portes ouvertes ...) - Journées de présentation de l'association - Soirées débat - ... 	Responsable de la commission communication	Bilan annuel auprès du CA
Associer salariés et adhérents au sein des instances de réflexion sur le pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Recensement des instances existantes et de leur composition - 	Président Directeur Général	Fin juin 2014
Développer un réseau d'influence externe	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'un comité de parrainage (personnalités qui s'engagent auprès de l' EAO) - 	Vice-Président	Fin mars 2015

Feuille de route axe 2 – Parvenir à un équilibre financier durable

Objectifs	Moyens (indicatif)	Pilote(s)	Suivi
Rechercher des contractualisations pluriannuelles avec nos principaux financeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre des décideurs - Proposition de mise en œuvre de Contrats Pluri-annuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) - ... 	Directeur Général et Président	Suivi annuel (lors du CA de présentation du budget)
Veiller à ce que le financement de chaque action soit équilibré (fonds publics ou fonds propres)	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes de viabilité - Comptabilité analytique - Tableaux de bord - Actions correctives - 	Responsable de la commission financière	Suivi budgétaire périodique auprès CA
Rechercher des financements privés	<ul style="list-style-type: none"> - Dons et souscriptions - Mécénat - Partenariats financiers - Contributions sur des projets spécifiques - ... 	Administrateur désigné	Suivi annuel auprès du CA
Construire un plan d'entretien du patrimoine immobilier et établir son financement	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic technique - 	Responsable de la commission financière	Fin juin 2015

Feuille de route axe 3 - Renforcer la qualité de l'action, au regard des moyens

Objectifs	Moyens (indicatif)	Pilote(s)	Suivi
Formaliser les activités et le service à rendre	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de fiches par secteur spécifiant les caractéristiques des activités - ... 	Directeur Général	Fin avril 2014
Développer une démarche d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> - Référentiels - Processus et procédures - Critères d'évaluation de la qualité de service - ... 	Directeur Général Adjoint	Fin décembre 2015
Renforcer la participation des usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des CVS - Délégué de résidents - Groupe d'expression des salariés en insertion - Salariés référents - ... 	Directeurs et Responsables de services	Suivi annuel auprès du CA
Recentrer l'activité des services en lien avec le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier les actions de l'IAE qui favorisent l'insertion - Accueil recentré sur l'accompagnement dans les parcours d'insertion - 	Directeur Général	Suivi annuel auprès du CA
Développer des activités en fonction des besoins émergents	<ul style="list-style-type: none"> - Offre de formation pour les publics en exclusion - Fonction observation de la demande des publics et de l'adéquation avec les dispositifs existants - ... 	Directeur Général	Suivi annuel auprès du CA

Feuille de route axe 4 - Développer l'approche partenariale

Objectifs	Moyens (indicatif)	Pilote(s)	Suivi
Structurer les partenariats existants	<ul style="list-style-type: none"> - Recensement des partenariats existants - Formalisation des liens partenariaux - 	Directeur Général	Fin décembre 2014
Développer de nouveaux partenariats dans l'intérêt des publics précaires	<ul style="list-style-type: none"> - Recensement des besoins et manques - Identification des partenaires - 	Président	Fin juin 2015
Développer des actions en co-traitance	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats territoriaux - Partenariats au regard des spécificités - ... 	Directeur Général	Bilan annuel auprès du CA
Développer le mécénat de compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Contact avec les entreprises - Structuration du partenariat - ... 	Administrateur désigné	Bilan annuel auprès du CA

Feuille de route axe 5 - Consolider la gestion des Ressources Humaines

Objectifs	Moyens (indicatif)	Pilote(s)	Suivi
Adapter l'organisation générale au regard des orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme actuel et prévisionnel - 	Directeur Général Président	Fin juin 2014
Formaliser l'organisation du travail au sein des services	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches de postes - Délégations - Référentiel métier - ... 	Directeur Général Adjoint	Fin Juin 2014
Renforcer l'adéquation entre les postes et les compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des qualifications prioritaires pour l'EAO - Définition de parcours de professionnalisation - 	Directeur Général Adjoint	Suivi annuel (plan de formation)
Renforcer les moyens nécessaires aux RH	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des besoins et des ressources - Affectation de moyens - 	Directeur Général	Fin décembre 2014

Feuille de route axe 6 - Clarifier le pilotage de l'association

Objectifs	Moyens (indicatif)	Pilote(s)	Suivi
Préciser les délégations et les mandats au sein de l'association	<ul style="list-style-type: none"> - Recensement des délégations et des mandats au sein de l'association - Procédures de rendu-compte des délégations et des mandats - ... 	Président Directeur Général	Fin juin 2014
Préciser les rôles et missions respectifs en lien avec le pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de mission administrateurs, commissions, Bureau, Direction Générale, ... - ... 	Président	Fin juin 2014
Formaliser les modalités de suivi du plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Séminaire annuel réunissant administrateurs et encadrement sur le suivi et l'évolution du plan stratégique - ... 	Administrateur désigné	Séminaire annuel

Feuille de route axe 7 - Harmoniser les pratiques de travail

Objectifs	Moyens (indicatif)	Pilote(s)	Suivi
Généraliser le processus d'intégration des nouveaux salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Livret d'accueil - Procédure d'accueil - ... 	Directeur Général Adjoint	Fin décembre 2014
Favoriser les rencontres entre les mêmes corps de métiers	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion régulière orientée métier - ... 	Directeur de l'hébergement Directeur du SIPAE	Suivi annuel auprès du CA
Homogénéiser les procédures pour les activités identiques exercées dans différents lieux	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures - Référentiels - 	Directeur Général Adjoint	Suivi annuel auprès du CA
Mettre les méthodes d'accompagnement en cohérence avec le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> - Projet d'établissement - Fiches de poste - Formation - 	Directeurs et Responsables de services	Suivi annuel auprès du CA
Identifier les pratiques mises en œuvre dans d'autres structures	<ul style="list-style-type: none"> - Etude comparative - Journées d'échanges 	Directeur Général Adjoint	Suivi annuel auprès du CA