



Forum Réfugiés-Cosi

Rapport établi dans le cadre de l'information-consultation sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

Rapport envoyé le 26 décembre 2020 - Version complétée le 7 janvier 2021

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Rhône-Alpes
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Sud Est / Bureau de Lyon
Immeuble Le Green
241, rue Garibaldi – 69003 Lyon
Tél 04 78 63 60 63

SAS au capital de 4 029 880 €
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Préambule

- ▶ Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique dans le cadre de l'examen des orientations stratégiques de l'Association conformément aux articles L. 2315-87 et L.2312-17 du Code du travail.
- ▶ Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les informations économiques, sociales et financières mises à notre disposition (*Bilan du CPOM 2016-20 et CPOM en cours de signature, orientations budgétaires 2021, bilan de la formation et orientations de la formation 2021, DSN 2018,19 et 20, fichier de suivi des effectifs, dernières orientations stratégiques*)
- ▶ Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec Monsieur PLOQUIN, Directeur Général, Madame ISOARD-THOMAS, Directrice Générale Adjointe, Madame NICOLLE, Directrice des Ressources Humaines, que nous remercions de leur disponibilité.
- ▶ Notre rapport comprend la présente note de synthèse, qui fait ressortir les principales conclusions de notre diagnostic ; elle s'appuie sur une analyse détaillée décrite en annexes. Suite à la réunion du 06/01/2021 avec la Direction de l'Association, le rapport envoyé le 26/12/2020 a fait l'objet de légères modifications ou compléments, notamment :
 - ▶ L'Inversion des parties « éléments structurants de la cartographie sociale, » et « La stratégie et ses déclinaisons opérationnelles en termes de ressources humaines, et d'organisation »,
 - ▶ Des précisions apportées page 11 (taux de diplômés et leur décompte), page 13 (Tutorat), page 14 (plan annuel d'investissement) page 16 (mise en place du future SIRH), page 17 (reformulation de la partie « santé et sécurité »), page 18 (turnover moniteur éducateur) page 24 (reformulation de l'encadré, sur notamment une simulation liant taux d'absentéisme et croissance).
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'Association.

Lyon, les 26 décembre 2020 et 7 janvier 2021

Caroline BELZE, Sandrine LORAND, Jean-Christophe MARTIN

Préambule : cadre de l'intervention, déroulement méthodologique	page 4
La stratégie et ses déclinaisons opérationnelles en termes de ressources humaines, et d'organisation	page 8
Les éléments structurants de la cartographie sociale	page 15
« Prospective » et conclusions	page 21
Annexe : Points de précision sur la consultation, éléments de la cartographie sociale, formation, CPOM, budget et bâti	page 26



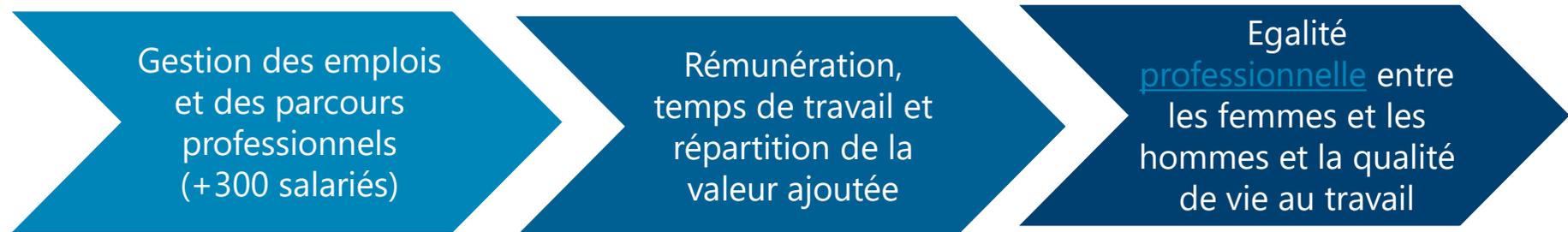
Préambule : cadre de l'intervention, déroulement méthodologique

Trois temps d'informations consultations et de négociation - Rappels

1. Trois informations-consultations des CSE/CSEC



2. Trois blocs de négociation



FOCUS : L'Information-Consultation sur les orientations stratégiques (ICOS) : Une démarche d'anticipation sociale

Orientations stratégiques

L'article L. 2312-24 du Code du travail prévoit une obligation de consulter le CSE **sur les orientations stratégiques de l'entreprise définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.**

La BDES est le support de préparation à cette consultation

▹ Quelques précisions, sur le fond :

- ▶ Cette consultation porte sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les orientations de la formation professionnelle (Loi REBSAMEN).
- ▶ La BDES, notamment dans son volet prospectif, est le support de la préparation de cette consultation.
- ▶ L'information transmise au CSE doit indiquer :
 - ▶ Les moyens que l'entreprise entend mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs.
 - ▶ Les conséquences attendues sur l'évolution des métiers et les compétences au sein de l'entreprise ainsi que sur l'organisation du travail et plus généralement sur l'emploi.

▹ Il s'agit d'un véritable exercice **de dialogue social**.

- ▶ Le Comité émet un avis sur les orientations stratégiques de l'entreprise et peut proposer des orientations alternatives.
- ▶ Cet avis est transmis à l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, qui formule une réponse argumentée.

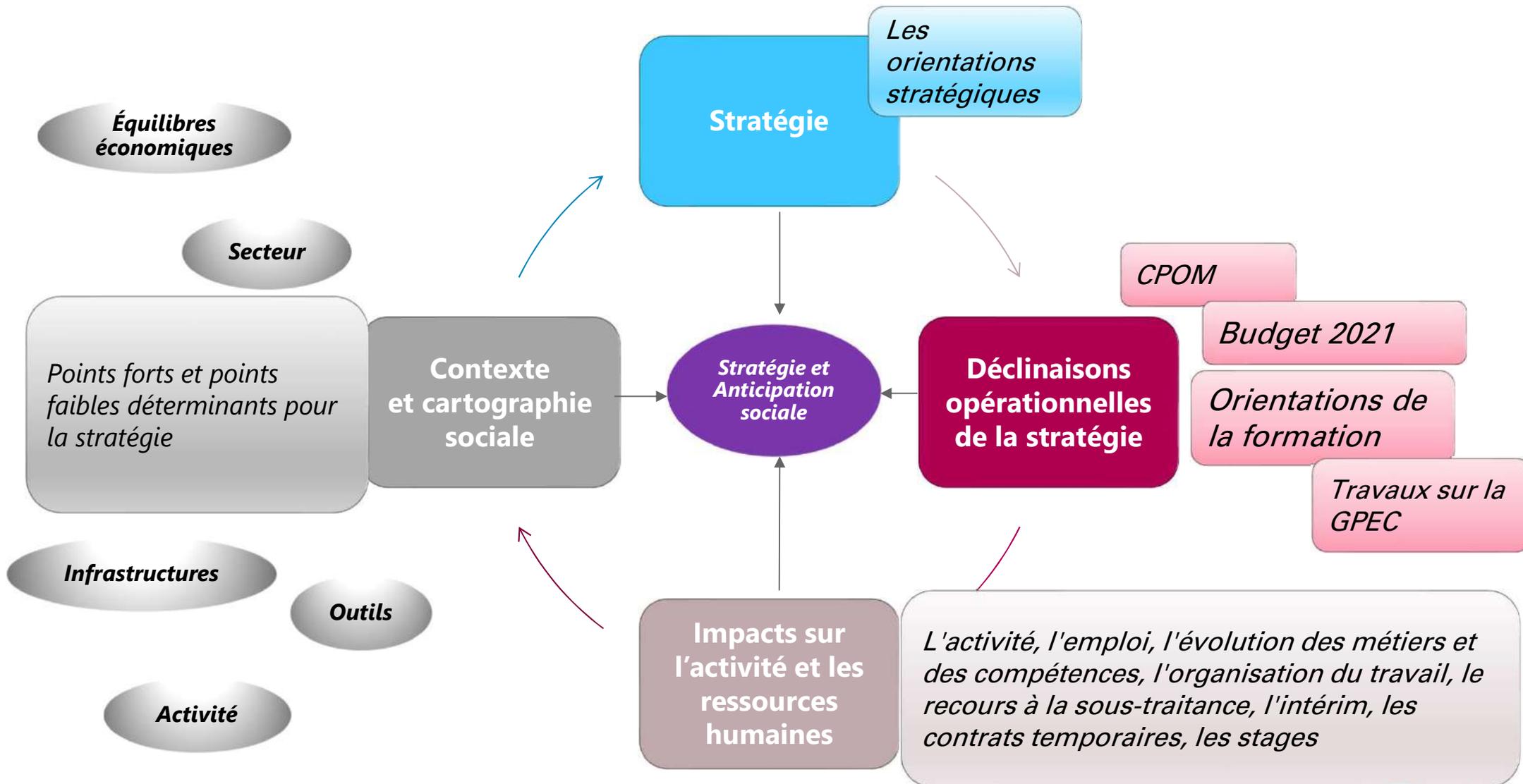
▹ **En l'absence d'accord, la consultation a lieu tous les ans.**

- Des éléments jurisprudentiels ont contribué à qualifier les informations nécessaires à cette consultation récurrente (en annexe).



Démarche méthodologique pour cette expertise et éléments de contexte : l'objectif est celui d'une réflexion partagée et itérative "Stratégie et RH"

- La méthodologie revient à mettre en interaction la stratégie et ses déclinaisons opérationnelles et les ressources humaines. La cadrage de la mission est « en ligne » avec cette démarche.



La stratégie et ses déclinaisons opérationnelles en termes de ressources humaines, et d'organisation

Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

L'approche Ressources humaines dans les orientations stratégiques

Source : Orientations stratégiques 2020 votées à l'AG 2016 et Orientations quinquennales 2016-2020 présentées à l'AG 2018

▶ Méthode d'analyse : recueillir dans le projet stratégique des éléments opérationnels liés à l'évolution des métiers et des compétences, la formation, la GPEC, l'organisation, l'intérim et la sous-traitance.

▶ Concernant l'AG 2016 (extraits)

Orientations stratégiques	Réalisations 2015	Ajustements 2017
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adapter l'organisation et les processus d'intervention à la nouvelle échelle d'action de l'association et aux nouveaux enjeux (ex. prise en compte de la vulnérabilité), en conservant le souci de qualité dans un contexte en 4 évolutions. ▶ À cette fin, améliorer la qualité et la sécurité du bâti, moderniser les moyens, capitaliser les savoir-faire, mutualiser les ressources, accroître la transversalité, favoriser la formation et la mobilité, accompagner le changement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisation : processus de réflexion, consultation, définition d'une réorganisation des services pour s'adapter au développement territorial tout en maintenant / améliorant la qualité de l'accompagnement (approche matricielle territoires / ressources métiers / fonctions support). Séminaires du Codir et du Comité d'encadrement, consultance d'OPTIM ressources, conception de processus matriciels, consultation des IRP. ▶ Formation : développement du secteur / du CA ▶ Sécurité des sites / amélioration des conditions d'accueil et de travail ▶ Renforcement du service des moyens généraux ▶ Diagnostic Sécurité des sites 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisation : suite du processus (séminaires du Codir et du Comité d'encadrement conception des processus matriciels, consultation des IRP, formation à l'accompagnement au changement, mise en œuvre, coaching individuel / d'équipe) ▶ Formation : obtenir l'agrément pour des formations certifiantes ▶ Sécurité des sites / amélioration des conditions d'accueil et de travail Diagnostic Sécurité (fin) -> plan d'action -> mise en œuvre ▶ Déménagement de la PADA de Nice. Prospection pour les PADA de Lyon et de Clermont-Ferrand ▶ Livraison des travaux de réhabilitation à Vaulx-en-Velin

▶ Nous identifions quelques dimensions RH prospectives dans le document présenté à l'AG 2016.

▶ Par rapport à nos observations concernant d'autres projets associatifs ou orientations stratégiques, nous notons la réelle dimension opérationnelle présente dans le projet. C'est à notre avis un point fort.

▶ avec deux réserves : il n'est pas fait mention des outils, et de leur développement ou mise à niveau, pour atteindre ces objectifs et le plan stratégiques ne prévoit pas - à notre connaissance - de déclinaisons/objectifs annuels.



L'approche Ressources humaines dans les orientations stratégiques

Source : Orientations stratégiques 2020 votées à l'AG 2016
et Orientations quinquennales 2016-2020 présentées à l'AG 2018

▶ Concernant l'AG 2018 (extrait)

Orientations stratégiques 2016 -2020 – AG 2018

- ▶ Réaffirmer notre mandat en matière d'accueil, d'accompagnement et de plaidoyer, et préciser le cadre du développement de sa mise en œuvre : élargissement possible à partir de nos territoires d'implantation (premier accueil, hébergement accompagné, intégration, santé, défense des droits, formation...), des publics et **des compétences** (mineurs isolés étrangers, protection internationale des victimes de traite, aide au retour et à la réinsertion...).
- ▶ Déployer de nouveaux projets internationaux « sur les routes de l'exil » et faire vivre le statut consultatif auprès du Conseil économique et social (ECOSOC) des Nations unies.
- ▶ **Renforcer la cohésion interne : transmettre la mémoire, les fondements et les valeurs, faire partager les positions de plaidoyer. Renforcer les liens et les partenariats avec les acteurs des territoires et de l'asile. Créer un cadre permettant l'adhésion au projet et l'engagement local des bénévoles. Favoriser une représentation des territoires au sein du Conseil d'Administration.**
- ▶ **Adapter l'organisation et les processus d'intervention à la nouvelle échelle d'action de l'association et aux nouveaux enjeux (ex. prise en compte de la vulnérabilité), en conservant le souci de qualité dans un contexte en évolution. A cette fin, améliorer la qualité et la sécurité du bâti, moderniser les moyens, capitaliser les savoir-faire, mutualiser les ressources, accroître la transversalité, favoriser la formation et la mobilité, accompagner le changement.**
- ▶ Développer la mobilisation des ressources (prestations et dons privés).



- ▶ Les orientations sont présentées sous un angle, à notre avis, moins opérationnel.
 - ▶ Nous ne disposons pas de document comportant une évaluation de l'atteinte des objectifs.
 - ▶ Nos remarques sont par ailleurs sont similaires à la page précédente.



Les déclinaisons opérationnelles de la Stratégie

1 - les documents de projection annuelle ou pluriannuelle : CPOM, budget,

Le futur CPOM (voir analyse documentaire en annexe)

- ▶ Tout comme le CPOM précédent, le futur CPOM ne contient pas ou peu d'éléments liés à l'organisation, les métiers, les compétences, et d'une manière générale les RH.
- ▶ Ce constat est confirmé par nos échanges avec la Direction qui nous indique que (1) L'impact du CPOM ne se situe pas sur les RH (2) L'impact est surtout sur la sécurisation financière et l'utilisation des excédents .
- ▶ Nous notons néanmoins deux indicateurs intéressants : le taux d'encadrement (corollaire de la charge de travail) et le taux de diplômés socio-éducatif (corollaire de la montée en compétence & professionnalisation), voir ci- après.
- ▶ Il est à noter que les CPOM que nous analysons dans le secteur des ESMS peuvent comporter des volets organisationnels et RH objectivés, même si ceux-ci se font à moyen constants.

Les orientations budgétaires (voir analyse documentaire en annexe)

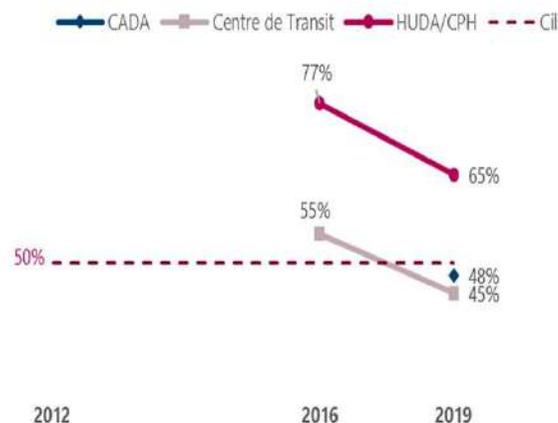
- ▶ Au périmètre de la consultation, le budget intègre des éléments sur l'activité et aussi en filigrane sur l'organisation .

2020

- ▶ Hausse du taux d'absentéisme, mise en place du télétravail, notamment
- #### Pour 2021
- ▶ Croissance du budget prévisionnel (33,9 M€ en 2020 et 35,2 M€ en 2021, soit + 4,2 %) couplée à une évolution des effectifs de 3,8 %
 - ▶ Les perspectives 2021 font état, en termes d'organisation interne, de travaux ou déménagements et de la poursuite du développement du logiciel métier sur les volets hébergement et intégration.

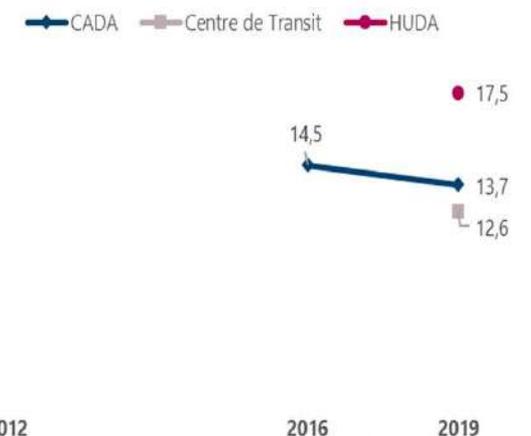
- 
- ▶ Le graphe ci-joint tendrait à indiquer une baisse du taux de diplômés. Toutefois,
 - ▶ La Direction de l'Association nous indique que pour le calcul de ce taux, le décompte du nombre de diplômés a fait l'objet d'échanges avec le financeur.
 - ▶ Ceci sur notamment la modalité de décompte des diplômés des travailleurs sociaux.
 - ▶ En 2021, compteront comme diplômées toutes les personnes titulaires d'un BAC +3

Taux de diplômés sociaux-éducatifs



Taux d'encadrement

nombre de personnes encadrées par ETP



Et, orientations du plan de formation 2021

Axes de formation
prioritaires
70%

Réserve pour actions de
formation d'adaptation
10%

Actions de
formation à
l'initiative des
salariés
20%

- ▶ Formations mises en œuvre à l'initiative de l'employeur, qui découlent des montées en compétences identifiées au cours des Entretiens Annuel d'Evaluation et des Entretiens Professionnels, ou des besoins nécessaires pour certains projets.

Stabilisation des équipes :
actions d'accompagnement
et de développement

A destination principalement des encadrants, sur les thématiques suivantes : Management, Droit du travail, Gestion budgétaire, Gestion du bâti, Communication

**Prévention des risques et
maintien au poste de
travail**

Gestion de crise, sensibilisation aux RPS, Ergonomie (manutention et port de charges), Formations obligatoires sécurité

**Fidélisation des nouveaux
arrivants ainsi que
l'approfondissement et le
développement des
compétences des salariés
plus anciens**

Parcours d'intégration, fondamentaux liés aux « cœurs de métier » Formation d'approfondissement sur divers thématiques en lien avec les postes occupés et/ou liés à une évolution conjoncturelle



Avis SECAFI

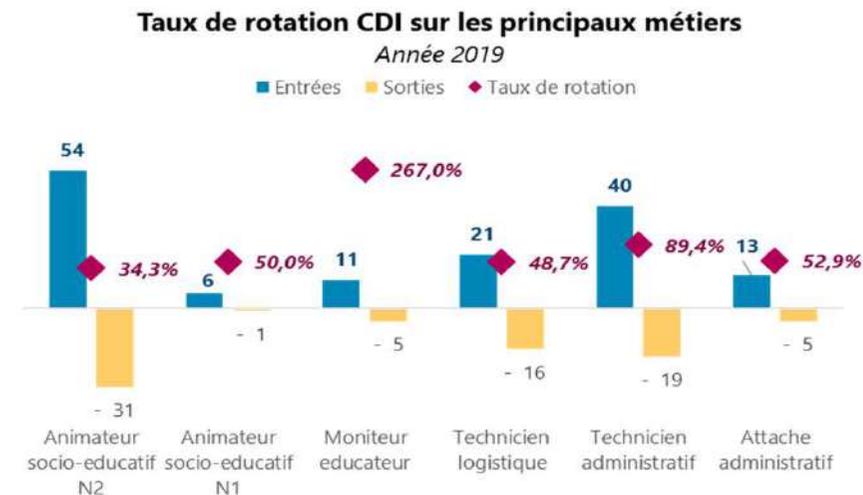
- ▶ Formations non prévues au plan de formation, pour faire face à une évolution particulière éventuelle en cours d'année (ouverture de site, changement réglementaire important...).
- ▶ Actions de formation mises en œuvre à l'initiative des salariés, pour leur permettre de construire leurs parcours professionnel.

- ▶ La répartition des budgets sur les 3 axes des actions prioritaires doit être précisée ultérieurement via les entretiens annuels.
- ▶ Les formations diplômantes en travail social qui existaient par le passé ne sont pas identifiées en tant que telles dans les axes prioritaires de 2021.
- ▶ Un axe complémentaire « conduite de projets » serait, à notre avis, à envisager dans une dynamique transversale.



La préservation du capital de connaissance au centre de la stratégie : les questions de capitalisation et de formation

- ▷ L'ensemble des thèmes en lien avec les orientations stratégiques de l'Association nous semble avoir été explorés dans les orientations de la formation 2021 et les actions de formation collectives engagées en 2020.
- ▷ la répartition du poids attribué aux différents thèmes est très inégale, notamment concernant les formations outillage des salariés qui n'ont concerné que 5% des heures et une dizaine de personnes, et des formations socles (juridiques et accompagnement des situations spécifiques) qui représentent 65% du total d'heures.



- ▷ Selon nous,
 - ▶ le thème du tutorat mériterait d'être renforcé et explicité dans les orientations de formation 2021, notamment au niveau du parcours d'intégration des nouveaux embauchés, compte tenu des formations déjà réalisées en 2020.
 - ▶ La Direction nous indique que cette réflexion est en cours
 - ▶ Un plan pluriannuel devrait être établi sur des actions d'outillage des salariés (travail sur la posture et le développement personnel) ainsi que de sécurité, pour garantir l'accès à ces formations à un nombre très large de stagiaires, et notamment les salariés en contact avec le public.

- ▷ L'entretien, la capitalisation des connaissances et expériences fait partie intégrante de la consultation.
- ▷ Il s'agit d'un thème abordé dans les orientations stratégiques de l'Association.
- ▷ Le niveau de rotation du personnel trop élevé a pour impact sans doute des difficultés à capitaliser expériences, savoirs et pratiques.
- ▷ Lors de nos échanges avec la Direction, il nous a été précisé que les travaux du service qualité allaient dans le sens d'une réponse à ce besoin.

En ce qui concerne la capitalisation

En ce qui concerne la formation



Infrastructures et outils : des actions ont été réalisées, mais l'urgence est toujours présente

- ▷ La question des moyens informatiques est très peu abordée dans les documents que nous avons pu étudier.
- ▷ La situation n'en est pas moins délicate, complexe, voire, à notre avis, *préoccupante*.
- ▷ Les divers échanges que nous avons eus indiquent
 - ▶ les limites du logiciel Basile : couverture d'une partie seulement des activités, solutions palliatives diverses
 - ▶ Et les carences du logiciel de paye
 - ▶ **Dont le changement vers un SIRH relève pour nous de l'urgence 2021**
- ▷ Le recrutement chef de projet SI, de même qu'un DSI à temps partagé, a été réalisé.
- ▷ **Nous considérons cette question, de prime abord opérationnelle, comme devant être intégrée dans les orientations stratégiques.**



Des avancées ont eu lieu en termes de ressources humaines affectées à tous ces sujets importants, mais seront-elles suffisantes ?

- ▷ La question des outils est centrale voire urgente .

- ▷ Ces dernières années, l'association a progressivement évolué vers une gestion directe du bâti au détriment d'une gestion déléguée via redevance bailleurs.
- ▷ Cette évolution a eu des impacts importants tant sur l'emploi, que sur les compétences, les métiers et l'organisation. Le thème est d'ailleurs présent dans les orientations stratégiques.
 - ▶ Rappelons que lors de notre venue en 2018, les salariés soulevaient des problèmes d'entretien, de sécurité et d'inadaptation aux activités d'accueil du public – avec en particulier deux thèmes soulevés à plusieurs reprises : le besoin de confidentialité, l'adéquation des espaces aux flux. Durant nos entretiens sur sites, nous avons constaté des défauts d'ergonomie des locaux.
- ▷ Sur ce sujet technique, il y a eu avancées
 - ▶ Mise en place d'un poste d'adjoint de Direction
 - ▶ service des moyens généraux.
- ▷ A notre avis, la réalisation d'un **PPI** (plan pluriannuel d'investissements) serait le point de progrès à venir, afin de donner de la vision et un plan de charge opérationnel .
 - ▶ Il existe néanmoins un plan annuel d'investissement

En ce qui concerne la gestion du bâti



Les éléments structurants de la cartographie sociale

Méthodologie de traitement des informations sociales

Conduite de mission

Structuration
des DSN (hors fonctions
de supports
siège)

Association
& Etablissements

CADA Bron
CADA St Jérôme
CADA Vaulx
CADA Villeurbanne
CADA Saint Eloy
CADA Privas
CADA Corrèze
CPH Lyon
CPH Moulins
Centres du Puy de Dôme
Centres de l'Allier
Centres de Nice
Centres de Marseille
Centres du Var
Centres de Haute Garonne
CRA Lyon
CRA Nîmes
CRA Sète
CRA Perpignan
Centre de Transit
Villeurbanne 084 et autres ets
Fonctions support siège
Bureau de Paris
FORUM REFUGIES COSI

- ▶ Afin de mettre en lien stratégie et ressources humaines, nous avons cherché à établir une cartographie sociale simple sur la base du traitement des DSN (764 fichiers, transmis le 26 novembre).
 - ▶ **Ce traitement a abouti à un tableau sur les caractéristiques des métiers de l'association, avec 9 types de données ou indicateurs. Nous considérons que ce tableau contient des informations fiables et exploitables.** En revanche, les données et indicateurs **par site** se sont révélés pour partie inexploitables car 7 des dossiers DSN sur 23 couvrent plusieurs structures, services ou activités.
- ▶ Afin de résoudre ce problème, nous avons tenté d'intégrer « informatiquement » dans le fichier DSN, les éléments de votre fichier excel interne « suivi des salariés » (transmis le 9/12, ce dernier précise, notamment, pour chaque salarié à quelle structure il est rattaché)
 - ▶ Cette opération n'a pas été concluante compte tenu de sa complexité (affectation de salariés sur plusieurs sites, anomalies)
 - ▶ La recherche d'une clé de correspondance entre la DSN et ce fichier nous a conduits à estimer qu'il fallait rajouter le **numéro de contrat** au tableau excel qui nous a été fourni, pour permettre une reprise des données
 - ▶ La Direction nous a indiqué le 15/12 qu'il n'était pas possible de réaliser cette opération.
- ▶ Nous avons repris ces éléments du fichier « suivi des salariés » manuellement
 - ▶ Au 24/12, les données du fichier de suivi des salariés ont été reprises dans le fichier DSN. L'ensemble présente des indicateurs par site (8 à 10 % environ de marge d'erreur, soit environ 40 matricules à identifier), service, Direction, Région (marge d'erreur plus importante). Un temps d'échange est prévu avec la Direction des Ressources Humaines sur ces sujets
 - ▶ Quelques éléments ont été analysés (en annexe).

- ▶ Notre rapport 2012 faisait déjà état des difficultés que rencontraient les ressources humaines à produire des indicateurs - notamment sur le taux d'absentéisme - du fait, notamment, des carences du logiciel de paye.
- ▶ Les obstacles majeurs rencontrés pour établir une cartographie sociale par site sont atypiques . Les temps de traitement et de fiabilisation passés sur les données sont trop importants. Ils interrogent sur l'investissement humain mobilisable pour produire le fichier de correspondance (qui permet d'implanter les données) entre logiciel de paye actuel et le futur SIRH.
- ▶ *La Direction de l'Association nous indique que le projet de changement vers un SIRH est engagé avec une mise en place prévue en 2021 et un fonctionnement « en vitesse de croisière » en 2020*



Éléments de synthèse globale : des points de vigilance

Croissance des effectifs, taux de rotation du personnel, absentéisme global, faible ancienneté

Structure des effectifs et des emplois

- ▶ **Forte croissance des effectifs** (446,3 ETP à fin octobre 2020, contre 416,6 et 342,5 en 2019 et 2018).
 - ▶ 30 % de croissance entre 2018 et 2020
 - ▶ Et 157,2 ETP en 2012 soit un nombre de salariés multiplié par 2,9.
- ▶ **Age moyen et ancienneté faible respectivement de 37,8 ans et 3 ans**
- ▶ Forte féminisation : $\frac{3}{4}$ de femmes.

Dynamique de l'emploi

- ▶ **Fort taux de turn-over CDI hors mutations :**
 - ▶ 24,2 % à octobre 2020, 42,3 % en 2019 et 27 % en 2018
 - ▶ En trois ans 390 entrées CDI, 233 sorties
- ▶ Les départs de salariés s'effectuent majoritairement par **démission** et fin de période d'essai.

	2018	2019	2020
Démission	73%	69%	61%
Fin de période d'essai	9%	9%	16%
Licenciement	7%	8%	11%
Retraite	2%	1%	1%
Rupture conventionnelle	9%	12%	12%

Sécurité de l'emploi

- ▶ Le taux de CDD en baisse : 16 % en 2019, 23 % en 2018, 14% en octobre 2020
 - ▶ **266 contrats** et 135 jours calendaires en 2019/ 258 contrats et 159 jours calendaires en 2018.
 - ▶ Rappel : 27,3 % en 2012 (SECAFI)
- ▶ **50 % des CDD en 2019 sont animateurs socio-éducatifs N2** (contre 35 % en 2017)
 - ▶ Et 15 % des techniciens administratifs (21% en 2017).
- ▶ 31% des salariés sont à temps partiel en 2019, 27 % en 2017.

Santé et Sécurité

- ▶ Le taux d'absentéisme est de 8 % en 2018, et de **8,7% en 2019.**
- ▶ Les absences pour raison de santé représentent 5,4 % en 2019, 5,2 % en 2018.
 - ▶ Les autres absences (sans motifs, sans solde...) sont notables car elles représentent 1,2 à 1,9 % du taux d'absentéisme en 2018 et 19.
- ▶ En 2018 et 2019, 30-32 % des absences sont des absences de moins de 3 jours (Et 21 à 26 % vont de 4 jours à 10 jours)
- ▶ *Nb : Le caractère atypique de l'année 2020 ne permet pas de comparer le taux obtenu avec 2018 et 2019.*
 - ▶ *Le taux global approché sur 10 mois serait de 11,8 % avec 6,5 % d'absentéisme maladie*

Eléments de synthèse globale : des points de vigilance

Sur 3 à 4 métiers

Métiers	Effectif CDI au 31.12			Evolution effectifs CDI au 31.12		Effectif CDD au 31.12			Taux de CDD		Taux de turnover - CDI		Anc moyenne 2020 - CDI	Age moyen 2020 - CDI	Absentéisme maladie - CDI			Absentéisme AT - CDI		
	18	19	20	18-19	19-20	18	19	20	19	20	18	19			18	19	20	18	19	20
Animateur socio-éducatif N2	124	147	169	23	22	48	49	35	20,90%	19,10%	24,30%	34,30%	2,4	35,2	3,30%	4,20%	5,60%	1,10%	1,90%	1,20%
Technicien administratif	33	54	50	21	-4	26	14	9	16,50%	14,60%	38,90%	89,40%	1,7	36,5	5,60%	4,60%	7,30%	1,00%	0,30%	1,40%
Chef du personnel	35	42	46	7	4	4	4		7,70%	4,10%	11,70%	25,70%	5,1	40,1	1,20%	1,70%	1,80%	0,20%	0,10%	0%
Technicien logistique	38	41	38	3	-3	8	6	7	15,70%	13,20%	61,90%	48,70%	1,8	40,8	5,40%	8,20%	9,40%	4,10%	3,90%	0,10%
Employé adm. et qualifié	28	34	36	6	2	7	11	4	19,00%	11,70%	31,50%	33,90%	2,7	40,4	7,20%	3,00%	8,30%	0,40%	0,10%	1,50%
Attaché administratif	17	26	30	9	4	6	4	4	13,50%	9,60%	9,40%	52,90%	3,5	37,4	4,50%	2,30%	1,50%	0%	0,10%	0%
Animateur socio-éducatif N1	7	13	15	6	2	2	2	1	13,00%	9,50%	56,30%	50,00%	2,5	34,4	4,70%	1,70%	6,80%	0%	1,00%	0%
Adjoint de direction	9	13	13	4	0	1	0		0,80%	0,00%	24,30%	34,30%	6,6	45,2	4,50%	0,50%	1,10%	0%	0%	0%
Moniteur éducateur	3	10	11	7	1	8	1	1	12,10%	15,60%	0,00%	266,70%	1,7	39,8	0%	0,70%	8,40%	0%	0,70%	0%
Directeur adjoint	4	5	7	1	2				0,00%	0,00%	37,50%	12,50%	9,7	47,4	8,20%	1,60%	1,50%	0%	0%	0%
Rédacteur	3	5	6	2	1	0	0	1	5,10%	16,10%	0,00%	83,30%	1,9	38,3	1,10%	1,00%	1,00%	0%	1,00%	0%
Psychologue	4	5	5	1	0	1	1	1	6,80%	23,20%	25,00%	12,50%	8,2	42,2	0%	2,10%	9,70%	0%	0%	0%
Médecin non spécialisé	2	2	2	0	0				0%	0%	50,00%	0%	6,6	48,5	24,70%	0,30%	15,30%	0%	0%	0%
Assistant social	3	2	2	-1	0				0%	0%	0%	16,70%	10,5	39	6,50%	12,60%	5,10%	0%	0%	0%
Chef de bureau	2	2	2	0	0	0			0%	0%	0%	75,00%	1	33,5	35,50%	1,70%	0,80%	0%	0%	0%
Infirmier D.E.				0	0		1	0	100,00%	92,10%			0	42,5	0%	0,90%	0%		0%	0%
Conduct. transp. en commun	3	3	2	0	-1				0,00%	0,00%	25,00%	0%	0	33	7,40%	1,30%	0,80%	0%	0%	0%
Autres	8	7	6	-1	-1	0	1	0	0,00%	12,50%	22,20%	6,30%	9,5	50,3	1,20%	1,30%	2,50%	3,40%	0%	0%
FORUM REFUGIES COSI	323	411	440	88	29	111	94	63	16,00%	14,20%	27,00%	42,30%	3	37,8	4,30%	4,00%	5,70%	1,10%	1,20%	0,80%

Remarques méthodologiques : année 2020 basée sur 10 mois - mention NS : non significatif car effectif inférieur à 5 salariés – Autres: cumul des fonctions comprenant 1 seul salarié
Libellé emploi Moniteur éducateur : taux élevé de 266 % provenant d'une variation importante de l'effectif 18-19 , à titre indicatif le taux 2020 est de 15 % pour 10 mois

- De manière transversale, 3 à 4 métiers présente des indicateurs dégradés pouvant peser sur l'emploi, organisation et le maintien des compétences : animateur socio éducatif, techniciens administratifs, techniciens logistiques, employé administratif et qualifié
 - Recours aux CDD élevé (**animateur socio-éducatif N2, technicien administratif et technicien logistique**)
 - Un absentéisme maladie fort sur les **fonctions techniciens logistiques, techniciens administratifs, employé administratif et qualifiés**. Une accidentologie élevée chez les **techniciens logistiques**, en amélioration en 2020 dans un contexte de baisse des effectifs.

Mises en perspectives pluriannuelles et approches sectorielles

▶ Les derniers tableaux de bord de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance), pour tous les ESMS, montrent un taux d'absence moyen de 8,8%.

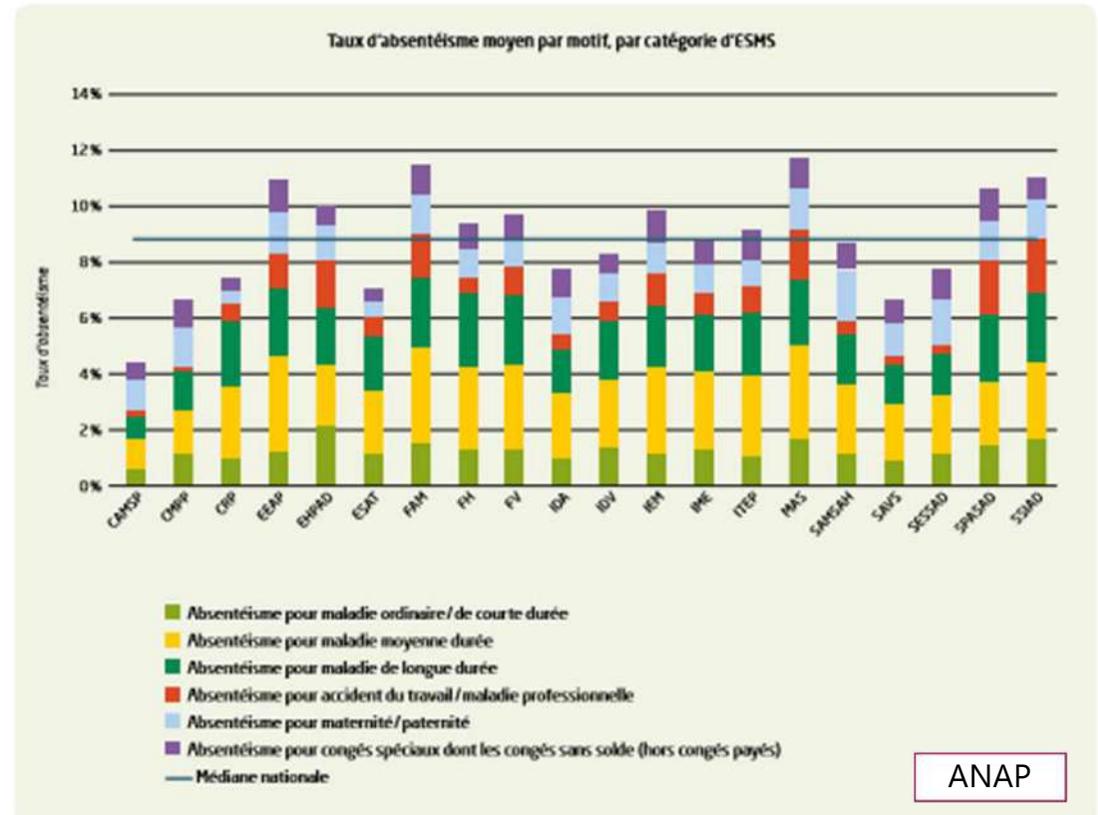
- ▶ Les structures se rapprochant du taux de **FRC (8,7 %)** sont les structures du handicap : IME, ITEP et foyer d'hébergement.
- ▶ Le taux d'absentéisme en lien avec la santé de 5,2 % pour FRC est conforme à la moyenne sectorielle, voire aux moyennes nationales tous secteurs.

▶ Le taux de rotation du personnel est de 8,3 % (**FRC 30-42 %**), avec des maximales sur les services des personnels à domicile (SSIAD, SPASSAD avec 10-13 %).

- ▶ La particularité des SSIAD et SPASSAD est que la moyenne d'âge est souvent assez élevée, plus de 50 ans (seconde partie de carrières).
- ▶ Le taux de FRC est particulièrement élevé même en le retraçant des effets de croissance des effectifs.

▶ Dans notre rapport 2012, nous reportions

- ▶ un turn-over de 27,1% en 2010, 30,4% en 2011 et 37,9 % en 2012 (source FRC),
- ▶ un taux d'absentéisme global de 3,9 % en 2010, 4,9 % en 2011, 6,1 % en 2012 (source FRC).



▶ La situation de certains métiers implique la vigilance. Par exemple pour les techniciens logistiques - une quarantaine de salariés - dont le taux d'absentéisme maladie s'apparente en 2019 à celui

- ▶ De personnels des MAS et FAM (prise en charge d'adultes polyhandicapés en hébergement)
- ▶ Et dépasse celui constaté chez les personnels hospitaliers.

* instituée par la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, « l'ANAP a pour objet d'aider les établissements de santé et médico-sociaux à améliorer le service rendu aux patients et aux usagers, en élaborant et en diffusant des recommandations et des outils dont elle assure le suivi de la mise en œuvre, leur permettant de moderniser leur gestion, d'optimiser leur patrimoine immobilier et de suivre et d'accroître leur performance, afin de maîtriser leurs dépenses. »

2016-2020 : les évolutions qualitatives à la lumière du périmètre de la consultation (source : projet associatif, CPOM)

Activité

- ▶ Evolution régulière du cadre juridique
- ▶ Afflux de demandeurs => Croissance qualitative et quantitative
 - ▶ Développement du parcours : premier accueil, hébergement, insertion...
 - ▶ Hausse du nombre de personnes accompagnées, salariés, ressources
 - ▶ Extension territoriales
- ▶ Baisse des fonds publics

Métiers et compétences

- ▶ Elargissement des métiers et des compétences
 - ▶ Notion de parcours des personnes accompagnées
 - ▶ Compétences expertes (sanitaire, juridique, nouvelles vulnérabilités...)
- ▶ Montée en puissance de l'informatique et du « chiffre » (reporting)
- ▶ Suivi du bâti : maintenance et gestion
- ▶ Evaluation et qualité, capitalisation
- ▶ Recherche de ressources : collecte et dons
- ▶ Plaidoyer

Organisation du travail

- ▶ Décentralisation du fait de la territorialisation
- ▶ Evolutions institutionnelles : fermetures, ouvertures, transformations, extensions
- ▶ Transversalité, mutualisation de postes, coordination
- ▶ Gestion des tensions locales
- ▶ Sécurité
- ▶ Informatique : Outil DN@, Stats-herbergement.net, PowerBI, Basile...
- ▶ Travail en partenariat

Intérim et sous-traitance :

- ▶ Interprétariat
- ▶ Evaluation externe

Autre :

- ▶ Bénévolat

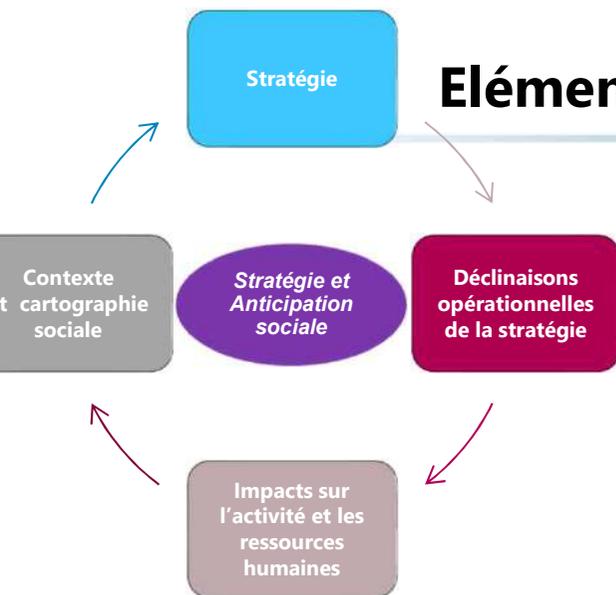
▶ Ces évolutions qualitatives sont peu ou prou similaires à celles observées dans d'autres structures du secteur social ou médico-social.





« Prospective » et conclusions





Éléments de prospective transmis par la Direction de l'Association

▶ **Les orientations stratégiques** seront revues en 2021, avec des **déclinaisons opérationnelles formalisées**

▶ **Pour l'activité : Contexte de poursuite de la croissance dans un rythme moins élevé que ces dix dernières années pouvant impliquer 5 à 10 % de croissance des effectifs à partir de 2021.**

▶ éléments liés au flux de demandeur d'asile, variant selon de nombreux facteurs.

▶ **Pour les métiers, les changements pressentis par la Direction concerneraient :**

- ▶ Les moyens généraux : les agents de maintenance et agents sociaux et hôteliers (ajustement du contenu des postes)
- ▶ Les postes de cadre, avec une plus grande délégation vers les sites et les adjoints territoriaux.
- ▶ Avec la dématérialisation des procédures, des changements dans le type d'accompagnement sont possibles.
- ▶ Le risque de voir des métiers disparaître n'est pas de mise. En revanche des fonctions experts peuvent apparaître.

▶ Les éventuelles évolutions métiers se feront via formations

▶ Sur la notion de parcours professionnel, deux exemples nous ont été donnés

- ▶ La moitié des chefs de service sont d'anciens chargés d'accompagnement ou autre
- ▶ Les chargés d'accueil en SPADA , ou chargés de vie collective peuvent évoluer vers des postes de chargés d'accompagnement.

Des objectifs en termes de ressources humaines doivent être intégrés dans le projet stratégique

Les opportunités de la période pour le dialogue social en 2021



- ▶ Le projet associatif sera revu en 2021, avec ses déclinaisons opérationnelles.
- ▶ Il y a donc un effet de temporalité intéressant, et des opportunités, en termes de dialogue social et de méthode.
- ▶ Le volet RH est à notre sens insuffisamment présent dans les orientations stratégiques.

▶ Nos préconisations sont

- ▶ d'introduire les éléments de cartographie sociale dans la réflexion autour de la stratégie,
- ▶ de trouver voir formaliser une modalité de dialogue social motivante voire innovante pour tous autour de ces enjeux.
- ▶ D'introduire des objectifs RH dans les orientations stratégiques. Cette démarche est en ligne avec les objectifs RH établis par l'ARS dans son actuel SROS (voir page suivante)
 - ▶ Ces objectifs arriveront sans doute dans l'Association à moyen terme



L'intégration d'un volet RH dans la stratégie de l'Association

- ▶ Si nous proposons d'associer dès la formalisation des orientations stratégiques, c'est qu'il existe des éléments d'alerte.
- ▶ En tout premier lieu les indicateurs dégradés sur 4 métiers
 - ▶ Ces derniers représentent 65 % des CDI.
 - ▶ Le futur questionnaire sur les raisons des démissions sera indubitablement, un outil très intéressant pour comprendre les raisons des départs

▶ Nos préconisations sont

- ▶ De construire un plan d'action complet sur ces 4 lignes métiers. Il s'agit également d'une préconisation en ligne avec celles de l'ARS
- ▶ Une des pierres angulaires se trouve à notre avis dans le turn-over ou le taux de sortie, avec un objectif interne à fixer (rapport SECAFI 2018, voir page suivante)



Un exemple du lien « Stratégie et Ressources humaines » : l'Agence Régionale de Santé se positionne clairement dans le schéma régional

► Le SROS PRS 2018-23 cible des indicateurs de qualité d'efficacité avec un chapitre sur les RH (extraits).

Les ressources humaines

La politique des ressources humaines

Objectif : Définir les orientations stratégiques « ressources humaines » dans le projet d'établissement

Indicateur : taux d'ESMS ayant rédigé le volet « ressources humaines ».

Le volet RH doit comprendre (appui sur l'outil barométrie RH) :

- La définition des orientations et des objectifs de la gestion des ressources humaines ;
- Un bilan de la situation RH (pyramide des âges, glissement vieillissement technicité (GVT), effectifs par catégorie professionnelle, GPEC) ;
- Le cadre de la régulation sociale (fonctionnement des IRP, instances) ;
- La démarche qualité de vie au travail et risques psycho-sociaux ;
- Le plan d'actions prioritaires ;
- Le projet organisationnel (système d'informations RH, modalités et procédures...).

Cible régionale : 100 % des ESMS ayant rédigé le volet RH au terme du SRS.

Objectif : Développer une démarche qualité de vie au travail et de prévention des risques psycho-sociaux

Indicateur : Le taux d'absentéisme au sein des ESMS.

Cible régionale : 100 % des ESMS dont le taux d'absentéisme est supérieur à 10 % élaborent un plan d'action l'année qui suit.

Adaptation des pratiques professionnelles à l'évolution des publics accueillis

Objectif : Adapter le plan de formation à l'évolution des publics accueillis et mettre en œuvre les RBPP (ANESM) et les plans nationaux

Indicateur : selon le type de structure et le public accueilli : taux d'ESMS ayant formé les professionnels exerçant auprès de l'utilisateur (filiales soin et social) :

- A l'autisme.
- Aux « comportement-problèmes ».
- A la prise en charge somatique.

Les ressources humaines font l'objet de cibles qualité et efficacité identifiées en tant que leviers de l'amélioration des pratiques professionnelles favorisant la qualité des accompagnements et prises en charges.

- La relation entre stratégie, ressources humaines, organisation, et dialogue social est ciblée dans les objectifs du SROS pour les ESMS, avec une atteinte fixée en 2023.
- Même si l'ARS n'est pas « l'organisme de tutelle » de l'Association, il s'agit ici de présenter des exemples « inspirants » d'objectifs liant stratégie et RH. Et ce, dans des secteurs relativement proches de celui de FRC
- Pour l'ARS, l'atteinte d'un taux d'absentéisme global de 10 % a pour conséquence l'élaboration d'un plan d'action l'année qui suit.
 - D'après nos estimations : Le taux de croissance des effectifs FRC prévue à l'avenir appliquée aux jours d'absentéisme 2019 conduirait au franchissement de ce seuil de 10 %
 - au global et a fortiori sur plusieurs métiers.
 - Il ne s'agit que d'hypothèses à débattre ensemble sur le lien possible entre croissance et conditions de travail



Il y a urgence à faire évoluer l'outil RH

Extraits de notre rapport 2018

► « Le fait saillant (...) est le **niveau excessif de turn over**. Au regard de ses conséquences (coûts pour les collectifs et les personnes) et de ses causes (croissance de l'association, mais aussi précarité des emplois et conditions de travail parfois trop peu attractives), **nous recommandons une politique de fidélisation, avec, dans un premier temps, un objectif de limiter les sorties à 20 % / an** »

► « En 2018 : une petite moitié des salariés se projetaient dans l'organisation, montrant que le turn-over était intériorisé »

► « **L'absence de système d'information RH** performant pénalise et retarde la mise à disposition de données nécessaires pour le dialogue social, en particulier sur le turn over et sur l'absentéisme. Il y a là un besoin impératif de progrès. C'est un sujet identifié depuis plusieurs années. »

La transformation ou le changement de l'outil RH/paie relève de l'urgence

- Nous approchons plus loin, l'impact de la rotation du personnel sur le service RH et les conséquences en termes de temps passés à réaliser les entrées et sorties des salariés.
- Viennent s'ajouter, les difficultés liées au traitement de l'information. Elles sont également très importantes et ont des impacts diffus dans l'organisation, sur :
 - **Le temps perdu à formaliser des données** : les coûts de transaction pour produire des données globales sont nombreux. Il est difficile pour l'Association de produire des données par site ou métiers sauf au prix de longs travaux de recoupement, avec un risque d'erreur.
 - *Nous avons exploré ces difficultés au cours de cette mission (page 9)*
 - **Les pertes en termes de fluidité, réactivité** : Le dialogue social, la mise en place de mécanismes correctifs rapide sur telle ou telle situation, s'en trouve limité par ces coûts trop élevés.
 - **Les process nous interrogent sur leur efficience** : échanges RH-Compta, procédures, remontées des terrains

Nos préconisations

- La mise en place d'un nouveau système intégré devrait permettre des points de progrès importants dans l'Association, avec sans doute des impacts sur la qualité de vie travail
- Toutefois, ce passage sera complexe et long avec notamment, la création et la fiabilisation du fichier (excel) de reprise des données. Ce dernier devra être travaillé sur la base des données extraites de la paye et du fichier de suivi des effectifs existant.
- Nous recommandons l'affectation d'un temps dédié à cette reprise en tant que telle.
 - Nous évaluons ce temps à un mois de travail.





Annexe : Points de précision sur la consultation, éléments de la cartographie sociale, formation, CPOM, budget et bâti

Quelques compléments sur le contenu de la consultation

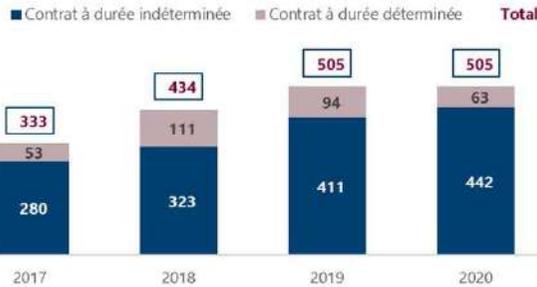
- ▶ Aucun texte ne précise le contenu des documents réglementaires ou légaux nécessaires à l'ICOS.
- ▶ C'est la BDES qui est la base de cette consultation. Toutefois, le compartiment « stratégie » n'existe pas dans la BDES.
- ▶ Cependant, une tendance jurisprudentielle nette considère qu'une **note sur les orientations stratégiques est nécessaire**. Celle-ci doit indiquer les objectifs sur 3 ans, les moyens qui seront mis en œuvre et les conséquences attendues sur les métiers, les compétences, l'organisation du travail et l'emploi. Une information précise doit permettre aux élus d'émettre un avis éclairé.

- ▶ TGI de Nanterre du 18 janvier 2017 précise :
 - ▶ « *Les informations données sous forme de tableaux très synthétiques ne permettent pas aux élus de disposer d'une information précise sur les moyens que l'entreprise entend mettre en œuvre pour parvenir à la réalisation des objectifs ou sur les conséquences attendues sur l'évolution des métiers et les compétences au sein de l'entreprise ainsi que sur l'organisation du travail et plus généralement sur l'emploi. Force est de constater que la Direction n'a pas entendu communiquer les **grandes tendances** sur la période triennale à venir, ce, en violation des dispositions prévues à l'article R. 2323-15.* ».

- ▶ Une décision de la Cour d'appel de Lyon du 8 janvier 2016 retient :
 - ▶ « *qu'une note de deux pages uniquement descriptive des objectifs et sans information précise des moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif et ses conséquences attendues n'est pas suffisante. De même, de simples données chiffrées sans expliquer les grandes tendances d'évolution sur la période triennale à venir n'est pas suffisant* ».

Caractéristiques de l'emploi

Evolution des effectifs fin de période
en nombre de salariés



Evolution des effectifs fin de période
En Equivalents Temps Pleins

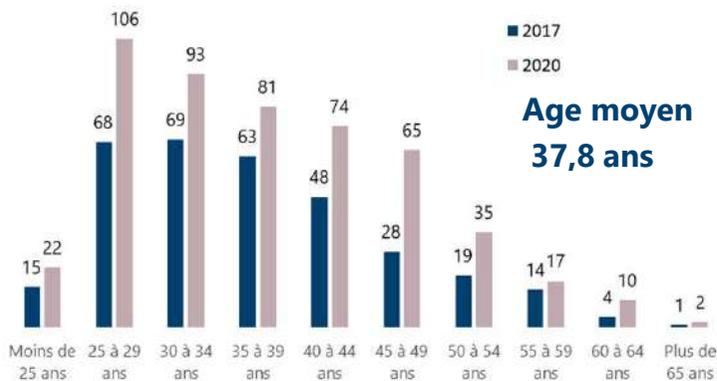


Recours aux CDD par motif
En nombre d'heures



	2018	2019	2020	Diff	Var.
Nombre de contrats CDD (y compris contrats N-1)	258	266	197	- 69	- 25,9
Nombre de personnes concernées	200	206	158	- 48	- 23,3
Durée moyenne en jours calendaires par personne	159	135	138	3	2,3

Pyramide des âges fin de période



Pyramide des anciennetés fin de période



Turn over CDI



CDI	Entrées	Sorties
2018	96	55
2019	180	93
2020	114	85
Total période	390	233

Focus sur la question du turn-over CDI : quelques éléments de méthode et impacts

► Nous travaillons particulièrement cette question en raison

- ▶ De son implication dans les trajectoires professionnelles, la capitalisation-métier, la préservation des compétences et savoir-faire, et l'organisation au sens large.
- ▶ Et ainsi de son caractère stratégique. A fortiori au regard de son taux élevé

► Dans les pages de synthèse, nous présentons les taux de rotation CDI hors mutations. **((Entrées hors mutation + Sorties hors mutation)/2)/ Nombre salarié en début de période)**

- ▶ Nos données sont calculées à partir des DSN,. 2020 repose sur 10 mois
- ▶ Tableau(1) ci-contre : Les données avec et sans mutations présentent un écart sensible 6 à 8 points. Un test sur 2019 visant à rectifier les effectifs de début de période du taux de croissance aboutit néanmoins à un taux très élevé
- ▶ Votre rapport social intègre les CDD (tableau 2), ce qui augmente encore le taux (ex : la rotation du personnel dépasse la moitié des effectifs en 2017)

1

CDI	2018	2019	2020
Turn over hors mutations	27,0%	42,3%	24,2%
Turn-over avec mutations	37%	48,3%	
Test neutralisation croissance H. Mutations		38,8%	23,6%

2

Année	2015	2016	2017	2018	2019
Entrées	98	165	171	195	213
Sorties	79	103	144	111	155
Effectif total au 31/12/N	222	294	294	405	452
Turn over	40%	46%	54%	38%	41%
Tx entrée	44%	56%	58%	48%	47%
Tx sortie	36%	35%	49%	27%	34%

3

Rotation de l'emploi CDI							
2019	Debut	Entrée	Reclass.	Sortie	Fin	Var	Mouv.
Animateur socio-éducatif N2	125	54	- 1	31	147	17,6	86
Technicien administratif	33	40	0	19	54	63,6	59
Chef du personnel	37	11	1	7	42	13,5	19
Technicien logistique	37	21	- 1	16	41	10,8	38
Employe adm. et qualifié	28	15	- 5	4	34	21,4	24
Attache administratif	16	13	2	5	26	62,5	20
							246
2020	Debut	Entrée	Reclass.	Sortie	Fin	Var	Mouv.
Animateur socio-éducatif N2	147	53	- 1	30	169	15,0	84
Technicien administratif	51	14	- 2	13	50	- 2,0	29
Chef du personnel	42	5	1	2	46	9,5	8
Technicien logistique	41	9	- 1	11	38	- 7,3	21
Employe adm. et qualifié	34	11	- 1	8	36	5,9	20
Attache administratif	28	2	4	4	30	7,1	10
							172

A titre d'exemple, pour le service RH

- La rotation des CDI hors mutations à nécessité 246 actions « administratives » (tableau 3). Par ailleurs, nous notons 199 entrées de CDD et 216 sorties (49 CDD ont été transformés en CDI)
- Les temps passés, si nous comptons une heure par action (entretiens, rédaction de contrat, solde de tout compte...) avoisineraient au moins 500 heures, soit plus d'un trimestre par an à gérer ces entrées-sorties

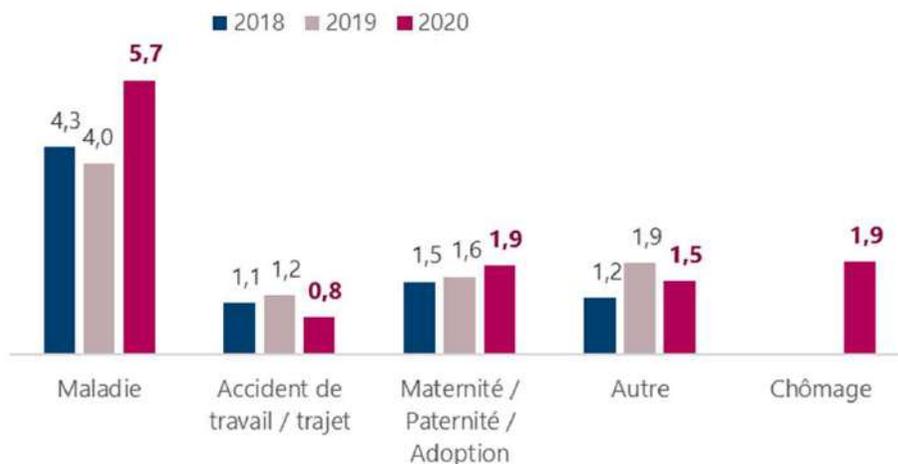
Santé et sécurité, absentéisme

Nombre de jours d'absence	2018	2019	2020	Diff.	Var.
Congé de maladie ou de maladie ordinaire	6 040	6 908	8 756	1 848	26,8%
Congé suite à accident du travail ou de service	1 500	2 129	1 189	- 940	-44,2%
Congé de maternité /paternité	2 111	2 808	2 845	37	1,3%
Chômage	0	0	2 965	2 965	ns
Congé divers	1 632	3 314	2 342	972	-29,3%
Total	11 283	15 159	18 097	2 938	19,4%

En 2019, les jours d'absence maladie cumulés représentent environ 30 ETP sur l'année.

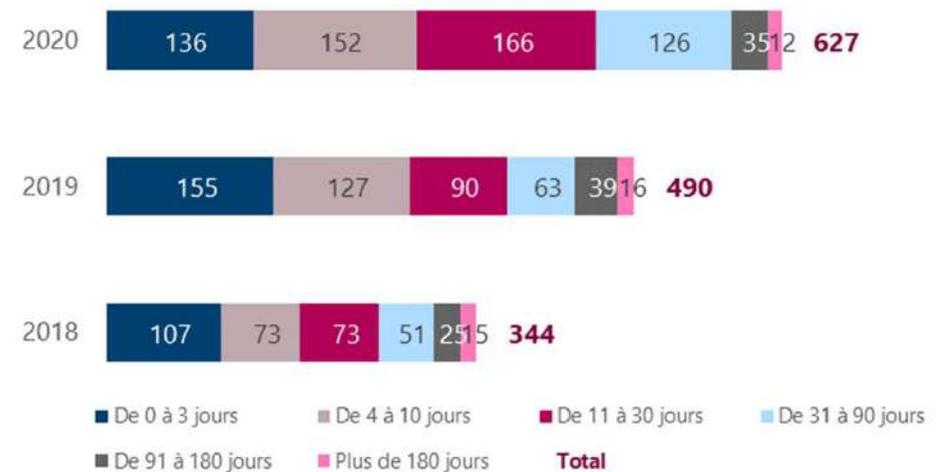
Mesuré au périmètre de l'Association et avec une évolution favorable entre 2018 et 2019, l'absentéisme maladie est plutôt conforme à la moyenne des ESMS ces deux années. En revanche, la durée moyenne des arrêts maladie (20,6 jours en 2019 vs 23,5 jours en 2018) est plus élevée que la moyenne sectorielle.

Evolution du taux d'absence



NB : Le taux d'absence correspond au nombre de jours d'absence divisé par le nombre de jours théorique travaillés totaux.

Répartition des arrêts par durée d'absence



Approche par Sites : localisation des 4 métiers identifiés sur la cartographie sociale

Une approche par métiers ou filière se justifie

Animateur socio éducatif N2	2019	2020
CHUDA CLERMONT	17	5
INSERTION LYON	15	21
ND	10	13
CADA ST ELOY LES MINES-GIAT	6	8
CENTRE DE TRANSIT	6	7
PADA LYON	6	7
CADA VAULX EN VELIN (Lamartine)	5	6
CADA MONTMARAULT	5	5

Animateur socio éducatif N2	2019	2020
Effectif total métier	147	169
Nombre total de sites ou services	48	52
Effectif sites identifiés	60	59
Marge d'erreur ND/total	7%	8%

Technicien administratif	2019	2020
PADA LYON	8	7
PADA MARSEILLE	7	8
ND	5	4
SERVICE COMPTABILITE	5	6
PADA TOULOUSE	5	7

Technicien administratif	2019	2020
Effectif total métier	54	50
Nombre total de sites ou services	20	16
Effectif sites identifiés	25	28
Marge d'erreur ND/total	9%	8%

Technicien logistique	2019	2020
Effectif total métier	41	38
Nombre total de sites ou services	25	25
Marge d'erreur ND/total	7%	11%

Employé administratif et qualifié	2019	2020
Effectif total métier	34	36
Nombre total de sites ou services	28	30
Marge d'erreur ND/total	6%	6%

► Seuls les animateurs socio-éducatifs N2 et les Techniciens administratifs présentent des concentrations d'au moins 5 salariés sur quelques sites. La représentation de techniciens logistiques et employés administratifs et qualifiés est très atomisée (de un à trois salariés par site) .

► Les marges d'erreur (ND, soit pluri-affectations ou anomalie) oscillent entre 6 et 11 %



► Dans le cadre de la mise en place de plan d'actions (et ce, en lien avec la GPEC) le métier ou la filière peut être un axe de travail intéressant.

L'effort de formation en 2019 : quelques éléments chiffrés

▶ L'effort de formation a été de

- ▶ 83,2 k€ en 2016 (effectif 270,8 ETP)
- ▶ 140,5 k€ en 2019 (effectif 420,6 ETP)
- ▶ 99,8 k€ en 2020 (effectif 448 ETP)
- ▶ 76,8 k€, soit 70 % pour les formations collectives
 - ▶ 16,4 k€, soit 15 % pour les formations individuelles. Chiffre identique pour les formations « intégration et dématérialisation »

▶ 151 personnes n'ont pas eu accès à la formation en 2019, soit 38% de l'effectif CDI, vs 50 personnes en 2018, soit 17% de l'effectif moyen CDI.

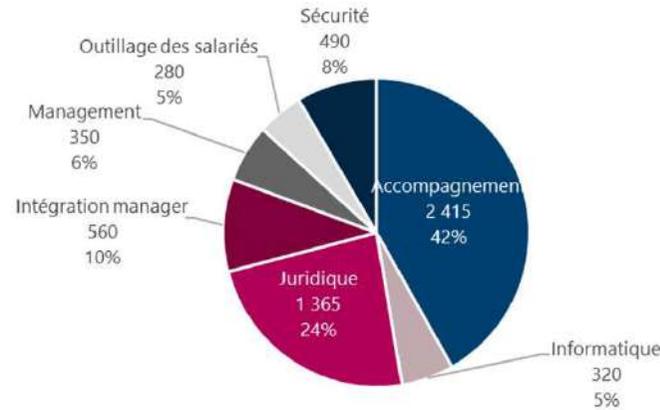
Nombre de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation dans l'année

- dont formations individuelles
- dont formations collectives
- Effectif CDI moyen



▶ Formations collectives

Répartition des actions de formation collectives en nombre d'heures



- ▶ Les formations « accompagnement » ont regroupé des actions de formation diverses : essentiellement à caractère juridique concernant des situations particulières (dispositif d'intégration des BPI, mineurs isolés, laïcité, traites des humains...), mais également une formation sur la posture métier : « distanciation dans le travail social ».
- ▶ Dans les formations de management, 7 personnes ont bénéficié d'une formation au tutorat en 2020.
- ▶ Les actions de formation « sécurité » intègrent les formations aux risques psycho-sociaux à destination de l'encadrement pour 210 heures (soit 3,6% du total heures de formations collectives), le solde correspondant à des formations sur la médiation et la gestion des situations de conflit.
- ▶ Les formations informatiques correspondent à des formations Excel (10 stagiaires).

Répartition par statu Répartition par service Répartition par contenu



- ▶ Formations individuelles : 21 formations ont été réalisées.
- ▶ Nous ne disposons pas d'éléments concernant les formations « intégration et dématérialisation ».

1

OBJECTIFS

Optimiser la prise en charge des demandeurs d'asile dans le Centre de Transit (CT), les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA), les dispositifs d'hébergement d'urgence pour demandeurs d'asile (HUDA), et des bénéficiaires de protection internationale en centres provisoires d'hébergement (CPH) et CADA-IR

2

Organiser des conditions satisfaisantes de prise en charge sociale et juridique (accès aux droits sociaux et suivi administratif) du demandeur d'asile et de sa famille pendant la période de procédure

3

Préparer et organiser la sortie des personnes hébergées dont la demande a fait l'objet d'une décision définitive

4

Optimiser la gestion financière des structures pour maintenir l'équilibre ou atteindre un retour à l'équilibre budgétaire sur la période contractuelle

INDICATEURS

- Taux d'occupation
- Taux de rotation et présences indues
- Taux d'encadrement moyen
- Qualification des effectifs dédiés : taux cible de diplômés socio-éducatifs
- Evaluations internes (outils de suivi informatique à partir de DN@) et externes (appui de cabinets d'évaluateurs agréés)
- Part du nombre de personnes sorties statutaires
- Part des personnes déboutées dans le total des sorties
- Taux de mobilisation de l'aide au retour volontaire
- Evolution des charges du CPOM
- Taux de frais de siège
- Evolution du résultat

BILAN CHIFFRE

- Un taux d'occupation en hausse, mesuré en dessous de la cible (97%), mais des disparités territoriales importantes.
- En moyenne, le taux de rotation a diminué entre 2016 et 2019.
- Le taux moyen de présence indue est resté stable pour les réfugiés, en hausse pour les personnes déboutées.
- Objectif de taux d'encadrement moyen dépassé : CADA, HUDA, Centre de Transit
- Le taux cible de diplômés socio-éducatifs (50% des effectifs) est respecté pour les dispositifs HUDA et CPH, non atteint pour les CADA et le Centre de Transit.
- Evaluations réalisées sur la période : évaluation interne du CADA de St-Eloy (2016) ; évaluation externe du CADA de Montmarault (2017) ; évaluation interne du CADA de Privas (2018) ; évaluation interne du CADA Rhône (5 sites), du centre de Transit, et du CPH Rhône (2018 et 2019).
- La part du nombre de personnes sorties statutaires des dispositifs CADA et HUDA a augmenté sur la période.
- La part des personnes déboutées dans les sorties des centres CADA et HUDA a également progressé.
- Mobilisation accrue de l'aide au retour volontaire, malgré le peu de moyens engagés dans l'accompagnement.
- Réduction effective du poids des frais de siège pour atteindre la cible en 2019, avec une part affectée hors CPOM en croissance
- Des résultats excédentaires sur l'ensemble de la période

Légende : **activité économique** **accueil** **organisation interne et RH**

- Les taux d'occupation des différentes structures se situent à un niveau élevé, des décalages ayant pu être observés dans les délais de mises à disposition du fait de travaux mais également pour des raisons externes : délais d'orientation rallongés entre la déclaration des places vacantes et l'arrivée effective des personnes, et variable selon les dispositifs.
- **L'indicateur du taux d'occupation n'est plus uniquement lié à la rapidité des équipes à remettre à disposition les places vacantes mais dépend aussi de la capacité à organiser les orientations.**

- FRC a conforté son expertise en portant un effort renforcé sur l'accompagnement social et juridique. La réforme de l'asile sur les modalités d'accompagnement a nécessité une mise à jour régulière des dispositifs d'accompagnement et a montré une **adaptabilité forte des équipes de l'association. L'évolution des publics accueillis nécessiterait l'intégration de compétences dans le champ sanitaire pour garantir un accompagnement adapté aux nouvelles situations.** La bonne adéquation entre les effectifs professionnels et les effectifs d'usagers.

- En Auvergne, le niveau des indicateurs de sortie est satisfaisant. Dans le Rhône, les indicateurs de présence indue se sont dégradés du fait du contexte territorial (tensions sur l'accès au logement, dispositifs existants de mise à l'abri pour les personnes déboutées, vulnérabilité forte des publics), sans pour autant remettre en question la capacité de l'association à organiser la sortie des personnes concernées.

- **Un plan d'action a été mis en œuvre en 2019 et sera approfondi lors du prochain CPOM, notamment avec l'organisation d'actions coordonnées avec les autorités publiques locales pour traiter les situations spécifiques.**

- Bonne gestion affichée des budgets sur la période du CPOM, avec des marges de manœuvre sur les excédents dont une partie est réaffectée au financement de l'entretien de l'immobilier, et permet de compléter les budgets spécifiques dédiés pour accélérer les programmes de rénovation/mise à niveau.

Objectifs envisagés par l'Association	Orientation des financeurs
Retrouver le statut du Transit et garder le prix de journée associé	
Intégrer les CAES au CPOM	L'ajout des CAES au CPOM semble acquis
Frais de siège : conserver le taux cible à 8,5 % (reconduction à l'identique)	Frais de siège à 8,74% sur la DGF et 8% sur les autres dispositifs (taux fixe)
Permettre l'affectation des résultats à des actions autre que le fonctionnement annuel des centres (limiter les reprises d'excédents)	Pas de changement sur les affectations de résultats
	Exigence du financeur de mise en place de PPI à 5 ans (objectif à atteindre d'ici 2 ans)
	Redéfinition des modes de gestion du bâti avec l'ajout de la gestion de bâti de France domaine et du diffus

Orientations budgétaires 2021 : Bilan de l'année 2020

CADA

- + 10 places en Corrèze (Peyrelade)
- + 9 places dans le Var (Draguignan et Lorges) : places dédiées à des femmes victimes de violence et/ou de TEH
- Fonctionnement en année pleine du CADA de Champagnac (Cantal)

HUDA

- Ouverture de l'HUDA de Toulon (Var) : 90 places
- Ouverture de l'HUDA de Toulouse (Haute-Garonne) : 100 places
- Augmentations de capacités successives pour l'HUDA Hivernal de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) jusqu'à 130 places en novembre 2020

Autres structures

- + 10 places au CPH de Moulins et Yzeure (Allier)
- Création de places dédiées à des femmes victimes de violence et/ou de TEH au Centre de Transit de Lyon
- Développement de programmes de réinstallation
- Prolongation du marché CRA existant
- Démarrage du programme européen TRIPS dédié à l'intégration des réfugiés victimes de traite
- Fin du programme de réinstallation AINRAF
- Fermeture des dispositifs d'accueil temporaires :
 - CAO de Loubeyrat (63) en juin 2020 : - 35 places
 - CAO de Châteaudouble (Var) transformé en HUDA

Le rythme de croissance et de transformations institutionnelles de l'association marque l'année 2020.

La crise sanitaire aura eu des impacts majeurs sur l'activité.

► **Modification de la structure de coûts de l'association**

- ▶ Réduction des frais de personnel du fait d'une augmentation du taux d'absentéisme
- ▶ Baisse des frais de déplacement et des coûts d'interprétariat liée aux périodes de confinement (suspension des procédures)
- ▶ Hausse des achats d'équipements liée aux contraintes sanitaires pour le personnel et les usagers, ainsi que les matériels informatiques pour permettre le télétravail

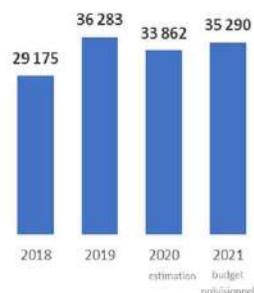
► **Forte baisse** d'activité et de financements sur le **CMAE**

► **Financements incertains** sur certains programmes financés par les fonds européens : **Accelair, ESSOR, Sensibilisation**

► **Malgré les impacts liés à la crise sanitaire, l'exécution budgétaire estimée pour 2020 serait proche du budget prévisionnel.**

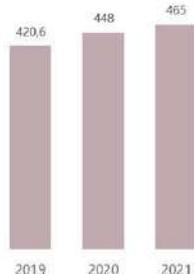


Exécution budgétaire
en K€



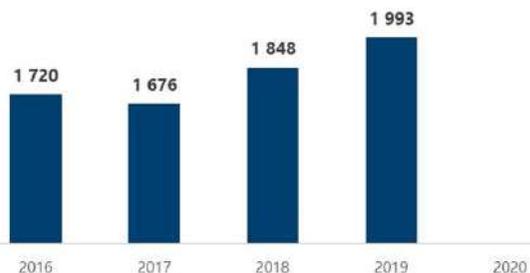
7 377
2012

Effectifs
en Equivalents Temps Pleins



157,19
2012

Capacités d'accueil
en nombre de places



▶ **Une très forte croissance enregistrée depuis 2012** : le budget a presque été multiplié par 5 entre 2012 et 2021 (le taux de croissance annuel moyen est de l'ordre de 19%) et les effectifs ETP ont triplé.

▶ **Pour 2021, le BP prévoit une augmentation de 1,4 M€, soit + 4,2%**

- ▶ pour prendre en compte l'extension de l'activité en nombre de places ou le développement de nouveaux projets renforçant la prise en charge de publics en situation difficile.
- ▶ Les évolutions d'activité prévues au BP s'inscrivent dans la ligne directrice stratégique consistant à développer une prise en charge globale des personnes accueillies, en s'adaptant à des publics en grande difficulté, et faisant appel à des compétences pluridisciplinaires.

▶ **Au BP, les effectifs prévisionnels sont en hausse de 3,8%, mesurés en ETP.**

▶ **Augmentation ou consolidation du nombre de places avec notamment**

- ▶ Projet de regroupement des places HUDA en Allier
- ▶ Extension du CADA de Giat (Puy-de-Dôme)
- ▶ Effet année pleine des augmentations de places réalisées en 2020 sur les HUDA (HUDA hivernal Clermont-Ferrand, HUDA de Toulon et Toulouse)
- ▶ Fin des programmes de réinstallation Racine, Arise et Hevi
- ▶ Renouvellement du marché CRA en janvier 2021 (validé ?)

▶ **Lancement de nouveaux programmes ou projets**

- ▶ Développement de programmes sanitaires : structure de santé mentale à Clermont-Ferrand et actions sanitaires sur Marseille et Toulouse dans le cadre d'un programme plurirégional
- ▶ Développement et mise en service d'un portail de bases de données (informations juridiques et informations sur les pays d'origine)
- ▶ Projet franco-italien SAFE : projet à réaliser sur 3 ans, regroupant 7 partenaires et piloté par l'association Forum Réfugiés-Cosi.

Éléments chiffrés sur le bâti

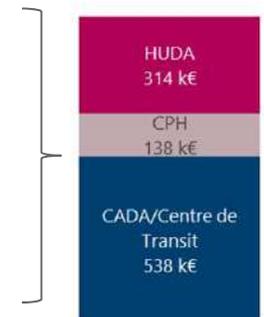
▶ Rappel : deux modalités effectives de gestion du bâti :

- ▶ La gestion déléguée : FRC paie une redevance globale à des bailleurs sociaux ou privés qui prennent en charge, à des degrés divers, les investissements sur le bâti et ceux nécessaires à la prestation hôtelière c'est le cas du CADA de Bron et du CAES 13.
- ▶ La gestion directe : FRC loue des locaux à des bailleurs publics et privés, n'assure que l'entretien courant du bâti, réalise les investissements nécessaires à la prestation hôtelière (les investissements sur le bâti étant réalisés par le propriétaire).

▶ Opérations réalisées via affectation d'une partie des excédents au financement de mesures d'investissement

- ▶ Investissements significatifs au Centre de transit : mise aux normes électriques, changement de chaufferie, réfection de toiture, aménagements afin de sécuriser les lieux en cours sur le site de Léon Blum.
- ▶ Centre d'hébergement de Saint-Genis-les-Ollières : remises aux normes électriques, mise en place d'alarme incendie et sécurité, travaux de désenfumage, remplacement des chaufferies, installation du gaz.
- ▶ CADA du Rhône : travaux de rafraichissements, changement des VMC.
- ▶ CPH, sont prévus : changement des sanitaires, amélioration de la cuisine du site de Lyon 8ème.
- ▶ Locaux de la rue Saint-Jérôme (Lyon 7ème) : réalisation de travaux lors de l'installation.

Mesures
d'investissement :
991 k€



▶ Les opérations envisagées dans le cadre du renouvellement du CPOM

- ▶ CADA de Lyon et Clermont-Ferrand, le centre de santé ESSOR et le CMAE.
- ▶ Réhabilitation à engager sur plusieurs sites : Transit/Charial à Lyon, Transit/Baisse à Villeurbanne, CAES de Clermont-Ferrand et de Marseille / Location de locaux temporaires pendant les travaux de réhabilitation.
- ▶ Poursuite des travaux sur Saint Genis Les Ollières (Rhône).
- ▶ Mise aux normes techniques de l'ensemble des sites (planification annuelle).
- ▶ Déménagement de la SPADA de Nice et plus loin, recherche de sites adaptés pour les SPADA.

Merci de votre attention !

