
Nos réf. : NH-RT- *marché 2005 33 DAC 01*
Le 30 juin 2006

FASILD
MARCHE N° 2005 33 DAC 01

AUDITS D'ASSOCIATIONS SUBVENTIONNEES PAR LE FASILD
LOT N°1

ASAMLA — (Association Santé Migrants Loire Atlantique)
Note de synthèse

Nadia HAYDADI
Roger TARENTE

1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

Nom et adresse de l'association	ASAMLA 49/51, Chaussée de la Madeleine 44000 NANTES
Date de création de l'association	1984
Premier financement FASILD	1984
Charges totales 2005	203 426 €
Montant des financements du FASILD en 2005	62 800 €
% de la subvention FASILD sur le total des produits d'exploitation de l'association en 2005	36 %
Résultat de l'exercice 2005	13 760 €
Fonds propres au 31 décembre 2005	109 696 €
Nombre de salariés équivalent temps plein	5 en 2005, 6 en 2006
Principaux secteurs d'activité	Interprétariat médiation

2. SYNTHÈSE DU CONSTAT

ECONOMIE, FINANCES, BUDGETS	
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> ➔ La structure financière apparaît très saine, avec un fonds de roulement qui couvre en moyenne plus de six mois d'activité. ➔ La « rentabilité » brute d'exploitation est d'un bon niveau. ➔ Le FASILD est le principal financeur de l'association (37 % en 2005). De plus, une CPO (2006-2008) vient d'être signée (mai 2006) et prévoit une augmentation en valeur du financement actuel. ➔ La présentation des comptes annuels de l'association ne soulève aucune réserve, de même que les comptes définitifs par action remis au FASILD pour 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Quelques lacunes dans le suivi de gestion, dues au manque d'outils d'information. ➔ La nomination d'un commissaire aux comptes devrait intervenir rapidement.
ORGANISATION ET GESTION SOCIALE	
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> ➔ La vie associative est riche et intense : nombre important de membres, fréquence des réunions, investissement des bénévoles dont certains sont référents d'activités, taux de présence aux réunions (moyenne de 78 % en 2005 pour 6 CA tenus dans l'année), renouvellement des instances (3 présidences en 12 ans)... 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ La nouvelle organisation de l'association, qui cherche à préserver l'engagement militant des bénévoles tout en professionnalisant la gestion en raison du développement de l'activité, n'est pas facile à mettre en œuvre et soulève la problématique des espaces de pouvoir et des prérogatives de chacun au niveau opérationnel.

<ul style="list-style-type: none"> ➔ La règle de séparation des pouvoirs est strictement respectée et limite de fait les risques de dérive. ➔ Les obligations légales déclaratives en matière statutaire, sociale et fiscale sont respectées 	
ACTIVITES FASILD ET STRATEGIE	
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Une association qui se spécialise sur l'interprétariat et la médiation sociale, dans le domaine de la santé notamment. ➔ La maîtrise de cinq langues différentes, correspondant aux besoins des migrants et des primo arrivants. ➔ Un développement progressif de l'intervention avec une montée en charge plus rapide depuis 1999 -2000. ➔ Un processus de professionnalisation volontariste. Une demi-journée mensuelle de formation. Une démarche d'analyse des pratiques entamée en 2005 avec un intervenant extérieur. \r 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Une organisation relativement cloisonnée qui induit des difficultés dans le fonctionnement. ➔ Des interprètes médiateurs qui se sentent isolés et regrettent l'absence de réel collectif de travail. ➔ Des problèmes de positionnement et de légitimité des intervenants administratifs. ➔ Des outils et des procédures à construire pour faciliter le suivi de l'activité ainsi que l'intervention des médiateurs. ➔ Une activité à mieux valoriser par une restitution à la fois qualitative et quantitative de l'activité. ➔ L'absence de véritable « référentiel » de l'association sur l'histoire et l'objet de l'ASAMLA, les types d'intervention, les outils, les méthodes, les procédures,

3. RECOMMANDATIONS

La phase de transition vécue actuellement par l'ASAMLA (nouvelle présidence, nouvelle coordinatrice, phase de développement de l'activité...) soulève de multiples enjeux dont les principaux sont sans doute :

- La poursuite du processus de professionnalisation en préservant l'engagement militant des administrateurs,
- La rupture des isolements catégoriels autour d'un projet partagé,
- La construction collective d'un référentiel de la médiation, pour améliorer l'impact des actions et donner des repères aux interprètes médiatrices.

C'est par rapport à ces enjeux d'importance que portent les recommandations suivantes, qui tendent à créer du lien entre les différentes « bulles » internes de la structure, et situent donc en priorité le travail de réflexion au plan des interfaces entre les différents ensembles internes : administrateurs bénévoles / administratifs salariés / interprètes médiatrices.

1. Donner des repères par la formalisation du projet associatif:

Il s'agit de formaliser, de synthétiser pour en faire un outil de communication interne, le projet associatif de l'ASAMLA, c'est à dire :

- Son histoire et les attendus de sa création, sa vocation, ses valeurs et ses principes,
- Son intervention et ses priorités, son savoir-faire et ses métiers, son partenariat et le public cible qu'elle cherche à soutenir dans sa démarche d'intégration et d'insertion.
- L'enjeu de cet exercice étant de permettre aux adhérents, aux administrateurs et aux salariés :
 - De mieux s'approprier leur structure,
 - De parler le même langage et de faciliter ainsi la communication,

- De leur permettre, à partir de là, de se mettre en perspective pour le développement de l'association autour de ses fonctions actuelles, de projets transversaux, d'actions innovantes et / ou expérimentales sur un problème spécifique ou un territoire.

2. Affirmer les espaces de pouvoir, de compétence.

Cela nous semble fondamental à deux niveaux au moins : le niveau de la coordinatrice et celui des administrateurs référents d'activité. Selon nous, cela suppose :

- L'affirmation auprès de l'ensemble du personnel du rôle d'encadrement de la coordinatrice et de sa position dans la structure, c'est à dire : dépendante hiérarchiquement du CA et responsable hiérarchiquement des salariés.
- La définition étayée du rôle d'administrateur référent d'activité, en tant que garant du projet associatif, de l'adéquation entre le contenu des activités dont il est référent et l'éthique de l'association, et en tant que représentant « politique » auprès des partenaires.

3. Définir le contenu et les limites de la médiation, construire un véritable référentiel.

La force, mais en même temps la faiblesse de l'ASAMLA, est d'intervenir sur un champ et un métier qui restent à préciser dans son contenu comme dans ses objectifs. Pour l'instant, peu d'outils ont été formalisés par la structure. Il nous semble désormais indispensable que l'association travaille, presque dans une logique de conceptualisation, à la fabrication de ses supports. Il nous semble également souhaitable que ce travail soit collectif au sein de la structure.

L'ASAMLA doit ainsi investir, prioritairement, sur la mise en forme :

- **De ses différents types d'interventions.** Quelle différence entre l'interprétariat et la médiation ? L'accompagnement et la réponse à des besoins ponctuels ? A quel moment commence le travail des médiateurs, quand s'arrête-t-il ?
- **Des méthodes et des pédagogies à l'œuvre selon ses différentes interventions.** Quelle posture face à une personne en détresse, à une famille ayant des difficultés avec son enfant violent ? Quelles modalités d'enregistrement et de restitution de ce type d'intervention, en particulier, et de l'activité en général ? Quelles modalités

d'analyse de cette activité pour une restitution transversale et, ainsi, sa meilleure valorisation ?

- **Des procédures d'analyse des pratiques et de capitalisation de ses acquis.** Par exemple, la territorialisation de la médiation sur le quartier Malakoff ou de Châteaubriant pour intégrer davantage les politiques de lutte contre l'exclusion, et en particulier la politique de la ville, pourrait faire l'objet d'une analyse approfondie. La démarche sur ces quartiers pourrait être formalisée pour regarder comment celle-ci serait susceptible d'être reproduite dans d'autres quartiers ou encore pour évaluer la qualité de l'intervention, les forces de l'ASAMLA, ses spécificités et les améliorations possibles.

- **L'enjeu de ce travail étant à la fois :**
 - De permettre aux salariés de professionnaliser leur intervention par des procédures et des méthodes composant un socle de travail commun et de donner du sens aux différents rendus qu'ils ont à produire comme, par exemple, les feuilles de temps ;

 - De restituer aux membres de l'ASAMLA mais également à ses partenaires, la richesse et la diversité de son intervention ;

 - De rendre lisible l'importance du service qu'elle rend et, essentiellement, « sa valeur ajoutée locale ».

