

RAPPORT de MISSION

ASAMLA

- **Commanditaire de la mission:** FONDES PAYS de LOIRE – D.L.A. 44
- **Convention:** 2007
- **Financeurs principaux :** D.D.T.E.F.P. de Nantes - C.D.C. – Conseil Régional - FSE
- **Période:** 06 avril – 17 octobre 2007
- **Date d'envoi du rapport au D.L.A. :** 27/10/2007

Adresse de l'association : ASAMLA

49-51, Chaussée de la Madeleine – 44 000 – NANTES - santemigrants.nantes@wanadoo.fr

Consultant : Alain JUSTE - I.T.G. Consultants -

- *Consultant en Gestion et Développement des Associations* –

<http://associationsconsultance.blogspot.com/>

juste.a@wanadoo.fr

Alain JUSTE – Consultant et Formateur en Gestion et Développement des Associations –

<http://associationsconsultance.blogspot.com/>

juste.a@wanadoo.fr

PLAN DU RAPPORT DE MISSION

(Selon présentation demandée dans la charte qualité à destination des experts conventionnés dans le cadre du dispositif DLA)

Chapitre 1 : Rappel de la commande et des objectifs visés par le D.L.A. ...*page 3*

Chapitre 2: Méthodologie employée, personnes impliquées et calendrier...*pages 3 et 4*

Chapitre 3: Rapport de la mission...*pages 5 à 8*

3.1.travail réalisé...*page 5*

3.2.préconisations et échéances de résultats... *pages 6 à 8*

Chapitre 4 : - Conclusion : un accompagnement de transition ...*page 9*

Chapitre 1 : Rappel de la commande et des objectifs visés par le D.L.A

Reprise de la page 4/4 du cahier des charges du DLA 44 :

« Objectif : Accompagner l'association dans son développement

Le consultant pourra travailler avec la structure sur les points suivants :

- *Co-construction avec les principaux responsables, salariés et administrateurs, d'une méthodologie pour la redéfinition du projet associatif*
- *Appui à la construction d'un référentiel de médiation*
- *Médiation dans le travail d'organisation interne (à calibrer selon le travail déjà effectué au cours des 6 derniers mois) ».*

Chapitre 2: Méthodologie employée, personnes impliquées et calendrier

La méthodologie a essentiellement consisté à :

- lire et analyser les sources documentaires de l'association (Rapport d'audit notamment)
- participer aux réunions de bureau de l'ASAMLA concernées par l'objet de la mission
- co- animer une réunion d'échange avec les interprètes – médiatrices

<i>Etapes</i>	<i>Date</i>	<i>Durée</i>
Rédaction de la note de restitution sur le rapport d'audit (Cf. annexe 1)	06 avril	1
Entretien de lancement de la mission avec la Présidente et Nathalie GAY et restitution de la première note sur le rapport d'audit	12 avril	0.35
1 ère séance de travail collectif en réunion de bureau sur le diagnostic de l'association (Matrice MOFA)	15 mai	0.35
Rédaction de la note de restitution sur la séance de travail collectif du 15 mai (Cf. annexe 2)	Semaine 21	0.50
2 ème séance de travail collectif en réunion de bureau sur la recherche de pistes de développement	5 juin	0.35
Séance de travail collectif avec les interprètes – médiatrices et un membre du bureau	22 juin	0.50
Rédaction de la note de restitution sur la séance de travail collectif du 22 juin (Cf. annexe 3)	Semaine 26	0.50
3 ème séance de travail collectif en réunion de bureau sur la restitution de la séance de travail collectif avec les interprètes – médiatrices et sur le profil de poste de coordonnateur	05 juillet	0.35
Rédaction du profil de poste du coordonnateur et navette avec l'association (Cf. annexe 4 – 3 ème version)	24 juillet	0.25
4 ème séance de travail collectif en réunion de bureau sur la synthèse finale de la mission et sur les consignes méthodologiques données au nouveau coordonnateur	17 octobre	0.35
Rapport de mission	Semaine 43	0.50
<u>Durée prévue pour l'accompagnement</u>		4 jours
<u>Durée réelle pour l'accompagnement</u>		5 jours

Chapitre 3: Rapport de la mission

➤ 3.1.travail réalisé:

Contrairement à ce que nous faisons au début du dispositif DLA, nous ne reportons plus la rédaction de nos remarques et préconisations en fin de mission au moment de la rédaction du rapport de mission.

Nous préférons passer le plus tôt possible à la rédaction :

- de **notes de restitution** dont l'objectif est de rendre compte régulièrement tout au long de l'accompagnement du contenu des séances individuelles ou collectives de travail
- de **notes d'orientation** dont l'objectif est de suggérer des pistes de travail, des axes de développement, des éléments à rechercher ou des sources à consulter, des personnes à rencontrer.

Au moins est-on certain que les notes sont exploitées et lues avec l'attention nécessaire puisqu'elles servent de main courante à l'accompagnement.

Le lecteur pourra donc se reporter aux annexes 1 à 4 pour prendre connaissance de 3 notes de restitution et du profil de fonction du coordonnateur.

Dans le chapitre suivant nous indiquons les points – clés qu'il faut retenir en synthèse finale.

Compte tenu du départ de Nathalie GAY, l'accompagnement a changé de nature en début d'intervention. La question était de savoir s'il fallait suspendre l'accompagnement avec le risque qu'il ne puisse s'effectuer dans l'année 2007, ou au contraire le poursuivre mais dans une autre optique. Le départ de Nathalie GAY et la nécessité de recruter un successeur ont amené les membres du bureau à s'interroger davantage sur la relation projet – coordonnateur que sur la refonte du projet associatif proprement – dit. Pour ce qui concerne le projet associatif, il est nécessaire de préciser ici que ce n'est finalement pas le **projet associatif** (énoncé des valeurs et finalités revisitées) qui serait à revoir, mais le **projet programmatique**, c'est-à-dire l'ensemble coordonné des actions et projets qui concourent à la poursuite des finalités de l'association. (projet programmatique = plan de développement)

➤ 3.2. préconisations et échéances de résultats

√ Point – clé n°1 : faire du secteur éducatif un axe majeur de développement

Il ressort à la fois des conclusions du rapport d'audit du cabinet OKTIS, de la séance de travail du 22 juin 2007 avec les interprètes – médiatrices et des échanges avec les membres du bureau que le secteur éducatif est un axe à développer. L'accompagnement n'a pas permis d'aller plus loin sur ce sujet, car il manque un important travail à faire en amont du projet ; c'est-à-dire :

- dans l'évaluation de ce qui pourrait être une véritable commande de la part de l'académie (faire préciser ou faire évoluer la commande académique)
- dans l'analyse des besoins des établissements scolaires
- dans la connaissance des bonnes pratiques du réseau de l'ASAMLA en matière éducative
- sans oublier, dans l'évaluation de ce qui se fait déjà

Cet axe mériterait à lui seul un accompagnement spécifique d'ingénierie de projet que les circonstances de cet accompagnement et le temps imparti (4 jours) n'ont pas pu permettre.

Le nouveau coordonnateur devra s'appuyer sur un membre de bureau – ressource pour effectuer tout ce travail de recherche et d'évaluation. Nous avons indiqué dans notre note de restitution du 15 mai 2007, les questions qu'il convient de se poser et la méthode pour parvenir à obtenir les informations nécessaires. (Cf. page 4 – point 4 – questions à se poser pour développer un axe ...)

√ Point – clé n° 2 : adopter un style de coordination salariée à la fois rigoureux quant aux principes d'organisation, mais extrêmement ouvert et participatif quant aux méthodes d'animation du collectif des médiatrices – interprétatrices.

○ Etre rigoureux quant aux principes d'organisation :

On a bien vu avec la précédente coordinatrice que la gestion des emplois du temps des coordinatrices avait posé toute une série de problèmes relationnels et organisationnels. Bien que le rapport d'audit du cabinet OKTIS ait été assez discret sur certains aspects de la gestion des emplois – du temps des interprètes – médiatrices, les membres du bureau de l'ASAMLA ne peuvent ignorer le fait que leur emploi du temps comporte tout de même des zones d'ombre. Il n'existe d'ailleurs pas forcément une volonté de dissimulation. Est – on toutefois assuré que les missions confiées sans système d'évaluation régulier, transparent et formalisé sont utiles et conformes aux cahiers des charges des différentes actions et projets ? On objectera qu'il existe (ou existait) des administrateurs – référents. L'irrégularité de leur présence auprès des interprètes – médiatrices ne représente – t – elle pas une contrainte forte ? Davantage de rigueur sera donc nécessaire sans quoi c'est la crédibilité de l'ASAMLA qui serait en cause.

- **Etre pour autant ouvert et participatif quant aux méthodes d'animation du collectif des médiatrices – interprètes.**

Les interprètes – médiatrices bénéficient de grandes marges de manœuvre dues tout à la fois à la nature même des services rendus, à la diversité des types d'interventions et à la dispersion géographique. Certaines d'entre elles ont des habitudes bien ancrées et ont connu une période de militantisme avant de devenir des salariées. Le nouveau coordonnateur devra nécessairement rester très ouvert dans les échanges et le suivi des missions des interprètes – médiatrices sans quoi il se privera des informations nécessaires au bon déroulement de sa propre mission. A ceci s'ajoute le fait que l'équipe est pluriculturelle ; ce qui suppose par moment une individualisation dans le style de coordination. C'est bien à partir de ce diagnostic que le profil de poste a été établi (Cf. annexe 4).

√ **Point – clé n°3 : Ne pas laisser courir le déficit d'exploitation**

A fin 2006, le fonds de roulement devait être de 52 K€ environ. Les reclassements conventionnels ont entraîné une surcharge qui va conduire à un déficit d'exploitation estimé à 23 K€. Si rien n'est fait, ce déficit pourrait devenir structurel. Il ne devrait plus rester qu'un fonds de roulement de l'ordre de 29 K€ à fin 2007 ; ce qui veut dire que l'ASAMLA ne peut plus maintenant se permettre un nouveau déficit de cette ampleur au risque de compromettre son activité. Les financeurs n'étant pas très réactifs dans ces circonstances, il convient donc de les saisir sans tarder (Une année d'exploitation étant vite passée).

√ **Point – clé n°4 : Bien maîtriser l'urgent et l'important pendant la prise de fonction du coordonnateur**

L'activité de l'ASAMLA étant diversifiée, l'équipe des interprètes – médiatrices étant hétérogène, le risque pour le coordonnateur est de se perdre dans les détails pendant sa prise de fonction et d'oublier qu'il y a des chantiers importants pour le futur. Nous présentons ci – dessous une matrice à double entrée qui peut permettre aux membres de bureau de prendre conscience avec le coordonnateur des priorités. Le modèle que nous présentons est évidemment incomplet ; il n'a été renseigné qu'en rapport avec la dernière séance du travail du 17 octobre 2007.

Matrice de priorisation des missions du coordonnateur pour la période duau

Cette mission est pour nous : ↓ →	TRES IMPORTANTE	PLUS OU MOINS IMPORTANTE	PAS IMPORTANTE POUR LE MOMENT
TRES URGENTE	Couverture du déficit prévisionnel 2007 (actions auprès de financeurs)		
PLUS OU MOINS URGENTE	Gestion des emplois du temps des interprètes – médiatrices	Panorama des structures du champ d'intervention de l'ASAMLA (Cf. rapport évoqué en bureau du 17/10/2007) Ingénierie de projet sur secteur éducatif	
PAS URGENTE POUR LE MOMENT	Ecrire le plan de développement de l'ASAMLA (2008)		Ingénierie de projet sur une offre de formation

Nous conseillons vivement aux membres du bureau de compléter cette matrice en prenant la parti de raisonner en terme de missions et non de tâches ; sans quoi le document deviendrait rapidement inexploitable.

Chapitre 5 - Conclusion : un accompagnement de transition

L'accompagnement aura été utile pour assurer la transition entre le départ de l'ex-coordonnatrice et l'arrivée du nouveau coordonnateur. Il reste encore du chemin à parcourir avant de disposer d'un véritable plan de développement. Il faudra tout d'abord laisser assez de temps au coordonnateur pour qu'il s'approprie le projet de l'association ; au moins jusqu'à fin janvier/début février 2008. D'un autre côté, le déficit qui s'annonce pour 2007 et la baisse inquiétante du fonds de roulement nécessitent une élaboration de plan de développement sans trop tarder.

Un accompagnement complémentaire du DLA Pays de Loire nous paraît tout à fait indiqué pour l'ASAMLA. L'enjeu est bien maintenant de répondre à la vocation première du dispositif qui est de contribuer à la consolidation économique de l'emploi associatif.

Cet accompagnement pourrait être de la même durée de **4 jours** mais à échéance du 30/06/2008.

Nous rappelons à l'association que si elle souhaite qu'un accompagnement complémentaire reste efficace et aboutisse à l'élaboration du plan de développement, il est indispensable qu'elle fasse bien le tour des Menaces et Opportunités de la matrice MOFA ; considérant que nous en savons maintenant assez pour les Faiblesses et les Atouts de l'association. Pour le secteur éducatif en particulier, il sera nécessaire que le dossier – projet soit suffisamment étayé pour qu'il vienne s'imbriquer dans le plan de développement. L'association doit être bien consciente que le consultant ne peut pas effectuer, au lieu et place de l'association et dans le temps imparti, la recherche de toutes les informations nécessaires pour chaque ligne de projet. Ce travail de recherche nécessiterait des accompagnements bien plus lourds. Les fondamentaux de l'élaboration du plan de développement ayant été posés, le coordonnateur doit maintenant s'en saisir pour réaliser les travaux de recherche d'informations nécessaires avant de reprendre un deuxième accompagnement qui aura pour objectif l'élaboration du plan de développement.

* * *

ANNEXES

Annexe 1 : NOTE DE RESTITUTION CONCERNANT LE RAPPORT D'AUDIT DE L'ASAMLA

U = degré d'Urgence **1** = degré d'Importance ... 1 = Très Urgent ou Important ; 2 = Urgent ou Important ; 3 = Moyennement ; 4 = pas ; 5 = pas du tout

pages	objet	commentaires	Pistes de travail pour la mission	U	I
16,17, 18	Contrôle comptable	Le cabinet OKTIS « certifié » la régularité et la sincérité des comptes ; ce rôle n'appartient qu'au commissaire aux comptes qui est le seul intervenant légalement assermenté pour certifier des comptes. Dans ses rapports avec les partenaires, l'association ASAMLA ne peut donc se prévaloir de ce document d'audit qui ne concerne que le conventionnement FASILD uniquement.			
19 44	Management / coordination salariée de l'association	Le rôle de la nouvelle coordination salariée est pour nous un facteur – clé de succès dans ce dossier. L'association est dans un processus d'apprentissage collectif de la fonction employeur avec tout ce que cela induit (jeux de rôle et de pouvoir entre acteurs – partage des responsabilités avec les référents administrateurs notamment – acceptation des contraintes d'organisation ...). Ce rôle doit dorénavant s'exercer à la suite d'un échec ; au fond assez prévisible (nous y reviendrons au cours du premier entretien).	La nouvelle coordinatrice doit s'attendre à des répliques ou effets de rémanence (retours conscients ou inconscients à des comportements anciens alors que le discours ambiant est au changement). Il apparaît d'ailleurs des contradictions dans l'analyse de OKTIS : « <i>les interprètes médiateurs se sentent isolés et regrettent l'absence de réel collectif de travail</i> »... ce qui est bien du rôle du manager ... mais en même temps : <i>une démarche d'analyse des pratiques est organisée mensuellement ... qui est d'ailleurs pointée comme un atout décisif</i> . (page 46).	3	1
37/42		Nous avons compris (page 37 du rapport) que les interprètes médiatrices étaient finalement cooptées (<i>solicitées directement par les personnes qui les connaissent ou reconnaissent...</i>) → à 100 % féminins	→ <u>diste de travail 1</u> : stratégie ... non pas de développement de l'activité de l'association ici... mais de développement de la fonction de coordination salariée → fonction employeur . Ceci veut dire que la coordinatrice doit avoir 2 stratégies : une stratégie de développement de l'activité proprement dite, et une stratégie de développement de sa fonction ; cette dernière devant prévoir des objectifs, étapes, et moyens à mettre en œuvre.		
40		Les interventions éclatées <i>induisent des déplacements importants, une intervention isolée et complètement assumée par les interprètes médiateurs</i> . Il nous faudra regarder en quoi l'association est en « dette » vis – à – vis de ses salariés et quelles peuvent être les conséquences en terme de management.			

27	2 conventions FASILD: 40 K€ sur l'interprétariat social 20 K€ sur l'éducatif Soit un rapport de 2 pour 1	a - t - on le même rapport au niveau des actions ? et si... non ... le projet associatif est - il dimensionné ou en phase avec la commande ? Le rapport d'audit mentionne page 36 que l'ASAMLA s'est pourtant peu développée sur l'éducatif alors que les demandes sont réelles.	4	1
30	Répartition des interventions	Ce tableau est finalement le plus utile pour nous. 60 % de l'activité se fait avec 3 langues sur un seul secteur Il faudrait pouvoir connaître : 1 - le nombre de personnes physiques accompagnées (qui doit être probablement inférieur au nombre d'interventions) 2 - rapporter ce nombre au nombre de migrants (supposés) présents par nationalité dans le département 44 Ces chiffres sont essentiels car à la lecture du rapport d'audit nous n'avons aucune idée de l'ampleur du phénomène. 2566 interventions annuelles : c'est quoi ? important ? pas important ? par rapport à quel critère ? pour construire un argumentaire autour des questions de santé publique et d'éducation des migrants, il deviendra incontournable de disposer de quelques chiffres simples à retenir.	1	2
34 38 41	Types d'intervention	La différence entre interprétariat et médiation tiendrait davantage à la nature même de la prise en charge (CADA, foyers, OMI ...) qu'à un problème de définition d'une « frontière » toute théorique. Il ne nous semble pas que les questions de définition de statuts (on est ou n'est pas des interprètes, des médiateurs ... on pourrait aussi ajouter des travailleurs sociaux...) vont avoir un grand intérêt pratique ... sauf à vouloir partir dans des discussions philosophiques sans fin. Du reste, ce n'est pas ce qui est attendu de la commande. La question exprimée par la chargée de mission du FASILD (Cf. page 4) est de savoir si les interprètes sont accompagnés dans leur pratique de médiation ; c'est-à-dire, sont - ils capables d'être <u>aussi</u> des médiateurs et non pas <u>ou</u> des médiateurs ?	3	3
37	Enquête sur les attentes des structures	Le rapport d'audit mentionne page 37 qu'une enquête aurait été réalisée auprès de CMS de la région nantaise sur leurs attentes. Peut - on avoir les conclusions si elles ont été formalisées ?		

Annexe 1 (suite) - PROPOSITION DE RECADRAGE DE L'ACCOMPAGNEMENT

La lecture du rapport d'audit et notre récente conversation téléphonique m'amènent à vous proposer les recadrages suivants :

- le recadrage était prévu dans notre proposition initiale (voir point 2-1 de notre proposition) parce que nous nous attendions bien à une évolution du contexte de l'intervention depuis l'envoi du cahier des charges du DLA 72 (1^{er} décembre 2006 ; soit 4 mois)
- inclure la **construction d'un référentiel de la médiation** dans l'accompagnement ne nous paraît pas pertinent dans votre contexte actuel.

Pour devenir opérationnel un référentiel se construit par rapport à l'avenir (ce vers quoi nous voulons tendre dans les 3 prochaines années) et non en regardant dans le rétroviseur (Ce que nous disons être aujourd'hui par rapport à ce que nous avons fait hier). Bon nombre de référentiels, notamment les référentiels de compétences, sont rédigés par rapport à des contextes professionnels dépassés ; c'est la raison pour laquelle ils sont vite inutilisés.

Avant de se lancer dans la construction d'un référentiel, il est d'abord nécessaire d'élaborer une **stratégie de développement** (que voulons – nous devenir dans 3 ans ?). La réponse dépend bien entendu du collectif, mais elle dépend aussi (et peut – être d'abord) de la coordinatrice nouvellement arrivée. Tout le monde voudra savoir « ce qu'elle a dans la tête » ; quelle est sa vision de l'avenir de l'association L'implication des salariées à la construction d'un référentiel sera dès lors mise en *stand by* tant qu'une vision stratégique ne sera pas annoncée, clarifiée ou partagée. Sans cette vision, les discussions sur le référentiel risquent de tourner à de la sémantique et au débat philosophique. Si vous voulez faire l'expérience, reportez – vous à la page 41 du rapport de mission, et en réunion posez les 4 questions soulevées par OKTIS : *sont – ils des interprètes – médiateurs ? des médiateurs sociaux ? des interprètes sociaux ? ou des médiateurs culturels ?* Présenté ainsi, vous en avez pour des mois et des mois de palabre sans que rien de concret ne sorte à la fin.

A ceci s'ajoute le fait que nous sommes en présence d'une petite équipe (10 salariées en physique, mais 6 en ETP... y compris l'administrative) ; il convient donc de ne pas pousser à l'excès les formalisations.

Une fois que l'on a une vision de l'avenir (et on a pas besoin de 50 pages pour le dire), la question suivante est « *de quelles compétences opérationnelles aurons – nous besoin demain pour mener à bien ce que nous voulons faire ?* »
et enfin dernière question : « *est – ce que aujourd'hui il nous manque des choses pour y parvenir, et comment faire pour combler les manques ?* ».

Voici donc les raisons pour lesquelles, le point 2-3 de la proposition n'est plus d'actualité, et notre conversation téléphonique allait dans ce sens.

- le point 2-2 est bien entendu à maintenir parce qu'il est le cœur de cible de l'intervention ; sauf qu'il n'y a plus lieu de s'interroger sur le positionnement d'une association concurrente. D'après ce que vous nous avez dit, le projet serait resté dans les cartons, et vu l'état de la finance publique il risque d'y rester encore pour longtemps. Vous avez un audit favorable, le financeur principal n'a donc aucun intérêt à saupoudrer ses financements. Nous proposons par contre que nous poussions davantage le diagnostic sur votre environnement (le M et le O de la matrice MOFA). Nous verrons au cours du premier entretien quelle méthode utiliser (interviews de partenaires, consultation de bases documentaires...). Nous ne souhaitons pas dans un premier temps accéder au collectif mais travailler plutôt en direct avec vous . N'oubliez pas la deuxième stratégie : votre stratégie personnelle de développement de la fonction. Avant de passer au collectif, mieux vaudrait être fixé sur ce point, afin de ne pas créer d'annulation d'effets. Compte tenu des antécédents de votre poste et de votre récente arrivée, nous faisons une **intervention à double détente** (stratégie de prise et de développement de fonction dans le cadre d'une stratégie de développement de l'activité).

Pour vous repérer, voici les balises de l'intervention :

- entretiens personnels avec vous pour le diagnostic stratégique focalisé sur le M et le O
- interviews extérieurs sur votre demande
- élaboration de la note de synthèse de diagnostic stratégique
- validation de cette note de synthèse (avec en fond d'écran l'optique de la double détente)
- restitution de la note au collectif
- élaboration en collectif d'un ou plusieurs scénario(ii) de développement (1 scénario au moins comprenant une poussée sur l'éducatif)
- débriefing avec vous pour ajustements et décodage des points de résistance
- rédaction du plan d'actions

Reste le point 2 – 4 de la proposition sur la **répartition des tâches et des responsabilités entre salariés et bénévoles**. Il est rare que nous en rédigeons un chapitre particulier d'intervention. En effet, cette répartition est, de notre point de vue, dépendante de la stratégie de développement que le collectif veut mettre en œuvre. Si on ne privilégie pas l'axe stratégique, les réflexions déconnectées sur la répartition des tâches retombent dans les travers que nous citons plus haut à propos des référentiels de compétences. On élabore en collectif un document à 2 ou 3 colonnes : coordinatrice – salariées et bénévoles - on discute à l'infini sur les termes et sur l'imputation des tâches dans les colonnes. Dans les jours qui suivent, le document va rejoindre les tiroirs du bureau et chacun retourne à ses habitudes. Ce qui compte c'est la combinaison : vision stratégique partagée associée à une bonne régulation au quotidien. Ce point 2-4 est donc inscrit en filigrane de l'intervention.

**Annexe 2 : NOTE DE RESTITUTION SUITE A LA REUNION DU BUREAU DE
L'ASAMLA**

Nantes le 15 mai 2007

Personnes présentes : Françoise CHAILLEUX – Janine GARNIER – Monique NORMAND –
Christine JEGO – Hélène LAMBERT – Hervé DIVET – Nathalie GAY – Alain JUSTE

Copie de la note envoyée à : Véronique LUNVEN (DLA Pays de Loire)

1) Méthodologie d'accompagnement proposée suite au départ de Nathalie GAY :

Objectif général : Accompagner l'association dans son développement

Le consultant pourra travailler avec la structure sur les points suivants :

- Co-construction avec les principaux responsables, salariés et administrateurs, d'une méthodologie pour la redéfinition du projet associatif
- Appui à la construction d'un référentiel de la médiation
- Médiation dans le travail d'organisation interne (à calibrer selon le travail déjà effectué au cours des 6 derniers mois)

(Cf. cahier des charges du D.L.A.)

Concernant la point 2 ci – dessus, (voir fichier joint, un modèle de référentiel de la médiation sociale – source : DIV et CNTPF - et voir aussi le site suivant : <http://www.ville.gouv.fr/index.html> concernant la nouvelle politique de la ville pour la période 2007 – 2012).

Le départ de Nathalie GAY oblige à recadrer les objectifs de l'accompagnement. Suite à l'entretien de lancement de la mission avec Françoise CHAILLEUX et Nathalie GAY en date du 12 avril 2007, il a été convenu de se focaliser sur le point 1 : redéfinition du projet associatif. La question s'est posée de savoir s'il fallait interrompre l'accompagnement jusqu'à l'arrivée d'un(e) nouveau(ille) coordinateur(rice). Il est préférable que le projet associatif soit redéfini (ou repréciser) dans un relatif consensus entre bénévoles et salariés avant (et non pas après) le recrutement du(de la) coordonnateur(rice). Le risque est de retarder la mise en œuvre du projet si la mission confiée au (à la) coordinateur(rice) demeure mal définie, imprécise, et au final incomprise. C'est donc le bon moment pour faire ensemble une remise à plat , en faisant ressortir les enjeux, en énonçant de manière transparente les contraintes de la future situation et aussi les avantages qu'elle peut procurer. En prenant son poste, le(la) nouveau(ille) coordonnateur (rice) pourra ainsi s'appuyer sur une lettre de mission qui lui donnera immédiatement une certaine légitimité à agir.

2) la matrice MOFA comme base de réflexion à la redéfinition du projet associatif :

En quoi consiste une redéfinition du projet associatif ? Pour redéfinir un projet associatif il est indispensable de réaliser un diagnostic stratégique dit partagé (bénévoles et salariés) qui met en parallèle les atouts et les faiblesses de l'association (interne) par rapport aux menaces et aux opportunités de son environnement (externe) . Pour l'interne, un travail assez complet a déjà été entamé avec le rapport d'audit. Pour l'externe, c'est un peu plus compliqué car il est rare dans les associations de petite et moyenne taille de disposer d'informations suffisamment complètes et fiables sur les données de l'environnement. La démarche est le plus souvent intuitive. Souvent elle doit même être partiellement reprise ou affinée alors que l'accompagnement est terminé. Le travail sur l'externe a commencé au cours de notre réunion du 15 mai, et il doit être poursuivi en recueillant les renseignements manquants. Il faudra confronter le travail fait en bureau auprès des salariés.

Pour le moment, nous avons traduit les remarques avancées en réunion de bureau de la manière suivante :

ENVIRONNEMENT DE L'ASAMLA	
MENACES (M)	OPPORTUNITES (O)
<ul style="list-style-type: none"> • L'interprétariat – médiation sur le vecteur de la santé des étrangers pourrait bien devenir un champ restreint. La ville de Nantes et le département de la Loire Atlantique ne sont pas des localités prioritaires d'intervention. Les possibilités d'expansion volumétrique de l'activité sont donc faibles. Si une diversification de l'activité devait être envisagée elle ne pourrait se concevoir qu'au travers d'une diversification des services rendus, et plus difficilement des financements. • Poste ADLI fragile quant à son mode de financement (financement global au poste) Compte tenu du faible nombre de poste ADLI en France, une remise en cause est donc tout à fait possible. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 - Secteur éducatif qui peut devenir prometteur Pour définir une stratégie cohérente de ce secteur avec l'ensemble de l'activité, il faudrait que l'association ait accompli la phase de renseignements. Il est donc important que l'association se rapproche de 3 associations au moins pour disposer des sources d'information nécessaires (voir chapitre suivant pour Janine GARNIER) • 2- Education à la santé – axe à définir car l'offre associative est déjà pléthorique. La suite de l'accompagnement devra tenter de définir un avantage distinctif sur ce thème pour ne pas créer des doublons par rapport à l'offre associative.

	<ul style="list-style-type: none"> • 3 - Un axe formation continue des professionnels de santé pourrait être exploité qui pourrait permettre de bien solvabiliser l'association ; mais il faut posséder un certain nombre de facteurs – clés de succès propres au domaine de la FPC (connaissance des modes de financement – ingénierie pédagogique – gestion administrative spécifique) Il faudrait en outre vérifier que l'ASAMLA puisse formater ses interventions de terrain en package pédagogique commercialisable.(1)
<p><u>Sujet à creuser qui peut comporter autant de menaces que d'opportunités : la nouvelle politique de la ville pour 2007-2012 dans le cadre des CUCS (Contrats Urbains de Cohésion Sociale) http://www.ville.gouv.fr/index.html</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Références militantes d'une partie des salariés qui n'a pas encore réalisé son entière mutation vers un positionnement de professionnel de l'intervention sociale ; d'où des hésitations en matière de management. Le principe d'une direction salariée ne semble donc pas complètement assumé par le collectif. Sur ce point une réunion de travail avec les salariés est utile (réunion prévue le 26 juin). • Manque de lisibilité des retombées concrètes du poste ADLI 	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion et relations partenariales qui se sont améliorés depuis l'arrivée de Natalie GAY • Audit de l'ex – FASILD favorable à l'association crédibilisant son action. • Bonne santé financière pour le moment permettant de couvrir la période d'apprentissage de la remplaçante
FAIBLESSES (F)	ATOUTS (A)
FONCTIONNEMENT INTERNE DE L'ASAMLA	

(1) L'axe de la formation comme elle est pratiquée aujourd'hui par l'ASAMLA ne correspond pas véritablement à de la FPC (Formation Professionnelle Continue). En effet si l'on se réfère à la page 22 du rapport d'activité, les interventions se font dans des établissements de formation initiale qui ne sont pas rémunérées ou rémunérées en dessous des coûts de revient réels. La FPC peut permettre d'atteindre des marges bien plus intéressantes, mais à la condition d'émarger sur les budgets de formation des associations employeuses ; ce qui est une toute autre démarche en terme d'approche commerciale des cibles. On voit bien grâce à cet exemple, que la réflexion stratégique doit s'élaborer avant de déterminer un profil de recrutement de coordinatrice, car si l'association devait décider d'exploiter l'axe de la FPC, il faudrait alors s'assurer que le candidat a des compétences avérées dans ce domaine.

3) Préparation de la prochaine réunion du bureau du 05 juin 2007 :

Il sera nécessaire de revenir sur la matrice MOFA ci – dessous afin de :

- a – la compléter par des éléments qui ne seraient pas apparus au cours de la réunion du bureau du 15 mai
- b- de commencer à « creuser » les axes de développement possibles (partie opportunités) en essayant :
 - o d'évaluer la probabilité de réussite de chaque axe (conditions de la réussite)
 - o de fixer les délais de mise en œuvre
 - o éventuellement, et si la réflexion est bien avancée, de déterminer les impacts financiers liés au développement de l'axe

On pourra se servir de la matrice suivante pour poursuivre la réflexion :

Sur quoi va – t – on le faire ?	Que va – t – on faire ?				
	Faire la même chose <i>MAINTENIR</i>	Faire plus de la même chose <i>DEVELOPPER</i>	Faire plus de choses <i>DIVERSIFIER</i>	Faire moins de la même chose <i>REDUIRE</i>	Faire moins de choses <i>RECENTRER</i>
Les domaines d'activité					
Les services rendus					
Les publics - cibles					
Les territoires d'intervention					
Les partenaires financiers (ou sources de financement)					
Les partenaires d'action					

Dans les cases retenues, on répondra aux 3 questions ci – dessus énoncées :

- quelle est (intuitivement) la probabilité de réussir ?
- dans quel délai ?
- à quel coût ?

4) Questions à se poser pour développer un axe : (exemple pour Janine GARNIER)

Avant de lancer le développement d'un axe comme le secteur éducatif, et faire une proposition concrète aux financeurs et aux partenaires, il faut commencer par identifier les bonnes pratiques existantes. Il y a forcément quelqu'un qui est né avant nous, qui a eu la même idée ou une idée proche, et qui peut nous donner des renseignements qui feront économiser du temps de recherche. Les cas d'idées à 100 % innovantes sont aujourd'hui extrêmement rares. Au cours de nos missions, nous avons fréquemment constaté que les associations membres d'un réseau (fédéral par exemple) n'exploitent pas les informations du réseau ; elles cherchent à réinventer ce qui existe déjà ailleurs et qu'il suffisait d'aller voir.

Deux principes sont toutefois à respecter :

- 1 – on ne fait pas du copier/coller. Une expérience qui marche bien dans tel territoire peut très bien ne pas fonctionner dans tel autre ; souvent pour des raisons humaines (absence de leadership qui booste le projet – conflit d'intérêt entre acteurs locaux ...)
- 2 – vis – à – vis du partenaire (pour notre cas l'inspection académique) mieux vaut être pro - actif (proposer avant que l'autre n'ait réussi à formuler son besoin) que réactif (tenter de s'adapter à une demande plus ou moins bien formulée). On s'aperçoit souvent que des partenaires, comme une inspection académique, n'ont qu'une très vague idée de ce qu'il faudrait faire concrètement pour traiter un problème, parce qu'ils ne sont pas sur le terrain. Le fait de citer des expériences qui marchent ailleurs est de nature à rassurer le financeur.

Que faut – il savoir sur ce que font les autres ? : prendre 3 cas au moins

- **HIER** : la genèse du projet ou l'historique : QQQQCP (Qui en a eu l'idée ? Quand ? Ou ? Sur quoi porte le projet ? Comment a – t – on fait dans la phase d'étude (quelle méthode ?) Pourquoi a – t – on fait ce projet , sur la base de quel constat ?
- **ICI ET MAINTENANT** : une fois la période d'étude passée, où en est – t – on aujourd'hui (reprendre les 6 items de la première colonne de la matrice ci – dessus : sur quoi va – t – on le faire ?)
A ce stade, il faut documenter :
 - copie des rapports d'activité des 3 dernières années
 - bilan ou compte rendu du projet
 - copie des conventions de financement ou de partenariat (si ce n'est pas possible : au moins les éléments principaux contenus dans les dites conventions : public visé – objectifs - base de financement – échancier – durée ...) avec les coordonnées précises des personnes avec lesquelles on peut entrer en contact pour avoir leur avis. Après avoir établi le contact avec les financeurs du projet, le plus efficace est de leur demander s'ils acceptent d'être questionnés par le (ou les financeurs) de l'ASAMLA. La recommandation , l'appel à témoin , sont des actions bien plus pertinentes que l'action directe.
- **DEMAIN** les perspectives à 6 mois, à 1 an , à 3 ans ? a – t – on fait une évaluation du projet et peut – on en disposer ?

Le but de ces 3 entretiens étant de connaître :

- les facteurs – clés de succès : ce que l'on doit absolument maîtriser pour que ça marche ...une partie importante doit concerner les acteurs en cause (rôle , motivation , intérêt à agir ...)
- les contraintes (humaines , financières, organisationnelles)
- les avantages que l'association en retire pour son positionnement
- les perceptions des financeurs (quels sont les critères retenus par les financeurs pour apprécier ou au contraire déprécier le projet ?)

Il est probable que nous n'aurons pas tous les éléments pour le 05 juin. Il faudrait tenter d'en obtenir quelques – uns.

L'accompagnement devra ensuite se poursuivre sur la rédaction de la **lettre de mission** qui contiendra :

- l'état du diagnostic
- la problématique (quels sont les enjeux pour la future coordinatrice ?)
- les axes de développement stratégiques voulus par les bénévoles
- la commande (qu'est – il demandé à la future coordinatrice ?)
- une ébauche de planning permettant de jalonner la mission pour les 3 prochaines années

Ce document est rarement disponible lors des recrutements aux postes de direction d'association. C'est pourtant le document le plus important car il permet ensuite de faire une évaluation globale à temps t. Le profil de poste ne renseigne que très peu sur les caractéristiques qui viennent d'être énoncées.

En dernier, un profil de poste pourra être joint à la lettre de mission afin de définir les compétences requises.

**Annexe 3 : NOTE DE RESTITUTION SUITE A LA REUNION DU 22 JUIN 2007
AVEC LES INTERPRETES -MEDIATRICES**

Personnes présentes : Svetlana – Nadia – Khedidja – Sengül – Iula – Filomena – Gülseren –
secrétaire du bureau de l'ASAMLA - Alain JUSTE

Copie de la note envoyée à : Véronique LUNVEN (DLA Pays de Loire)

1 – Points forts / Points faibles de la structure selon les interprètes – médiatrices :

Points forts	Points faibles
<p>1 - bonne connaissance des réseaux 2 - vue globale du parcours de vie des personnes accompagnées 3 - connaissance des cultures propres à chaque catégorie de personnes accompagnées 4 - capacité à diagnostiquer des besoins</p> <p><u>nuance à apporter</u> : ceci reste vrai pour les plus anciennes (3 interprètes) ; ces constats sont à valider pour les plus jeunes</p>	<p>1 - des missions dont le contenu n'est pas forcément homogène d'une interprète – médiatrice à l'autre ; ce qui rend plus flou la frontière entre l'interprétariat et la médiation sociale 2 - positionnement différencié de l'interprète – médiatrice par rapport aux différents réseaux ... finalement les marges de manœuvre d'une interprète – médiatrice dépendent de la liberté d'intervention accordée par les différents réseaux 3 - gestion de l'emploi du temps (moment le plus dense de la séance) ...les modes d'élaboration de l'emploi du temps ne sont pas homogènes (ce qui est directement la conséquence du point 1) ...du coup une gestion centralisée en temps réel s'avère très délicate ...2 aspects ressortent des échanges : a) un aspect purement technique : on a pas trouvé le moyen technique le plus efficace d'une gestion centralisée en temps réel des emplois du temps b) les tentatives de centralisation sont perçues comme une limitation des marges de manœuvre des interprètes – médiatrices ...d'où suspicion de contrôle 4 - manque de lisibilité sur les conditions d'application de la convention collective 5 – délitement des relations référent – interprètes – médiatrices (« les administrateurs ne savent pas finalement ce que nous faisons concrètement » ...il faudrait former les bénévoles)</p>

Nos recommandations à ce stade :

√ Pour les points forts :

Pour que les points forts concernent l'ensemble des interprètes – médiatrices, il nous semble nécessaire de confier un rôle de tutrice aux médiatrices qui ont de l'ancienneté; ceci est d'autant plus important que le (ou la) futur(e) coordinateur(trice) n'aura pas d'ancienneté, et que les transferts d'expérience ne pourront se faire à son niveau.

√ Pour les points faibles :

Le caractère hétérogène des contenus de mission et des anciennetés étant ce qu'il est, il ne nous semble pas urgent pour le moment de travailler sur un référentiel.

Le (ou la) futur(e) coordinateur(trice) devra tenir compte de la diversité des situations des interprètes – médiatrices sans chercher à tout prix à standardiser les pratiques; voire les procédures. Plutôt qu'à vouloir construire un référentiel qui n'aurait pas de sens pour les nouvelles recrues, mieux vaudrait se limiter pour l'instant aux réunions d'échange de bonnes pratiques.(ce qui est du reste le cas actuellement mais il faudrait peut-être accentuer le principe).

Pour la gestion des emplois du temps :

- a) il faudrait se renseigner sur les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies en matière de gestion coordonnée des emplois du temps. Ce problème peut être résolu par la téléphonie mobile.
- b) compte tenu des difficultés relationnelles qui se sont cristallisées, il est absolument nécessaire que les axes de progrès soient élaborés en parfaite concertation avec toutes les interprètes – médiatrices. Le chantier de la gestion des emplois du temps devait être à notre avis prioritaire pour le(ou la) futur(e) coordinateur(trice)

2 - Les axes de développement vus par les interprètes – médiatrices :

a) Axe formation : formation de sensibilisation des éducateurs, des infirmières et autres à l'interculturalité financée par le plan de formation des structures employeuses

Pré requis nécessaires pour développer cet axe :

- formation de formateurs afin d'acquérir les bases de l'ingénierie pédagogique
- transformation des situations de travail des interprètes – médiatrices en situation pédagogique ...d'où compétence nécessaire pour le(ou la) futur(e) coordinateur(trice)

b) Poste ADLI : l'un des 2 postes au moins pourrait bien évoluer vers un profil plus proche de celui d'agent de développement local ; ce qui serait l'occasion pour l'ASAMLA de devenir plus proactif que réactif.

Alain JUSTE – Consultant et Formateur en Gestion et Développement des Associations –

23

<http://associationsconsultance.blogspot.com/>

juste.a@wanadoo.fr

Pré requis nécessaire pour développer cet axe : si des opportunités de développement s'avèrent réelles une élévation de compétence va être nécessaire ; soit elle se fait sur le poste ADLI, soit le(ou la future) coordinateur(trice) aura les compétences requises. Ces compétences intègrent en tout cas une bonne connaissance de la politique de la ville, de ses acteurs et des sources de financement.

c) Axe éducatif notamment sur St. HERBLAIN (voir le PRE). Cet axe reste en chantier car l'association n'a pas encore fait son travail d'enquête (repérage notamment des bonnes pratiques dans d'autres associations du réseau de l'ASAMLA)

3 - Notre avis sur la démarche d'actualisation du projet associatif de l'ASAMLA :

La séance a fait nettement apparaître que les situations de travail des interprètes – médiatrices sont contrastées. Les contenus de mission, les besoins des publics – cibles et les compétences nouvelles à acquérir peuvent être très différentes. Dès lors, il sera difficile pour les administrateurs de l'ASAMLA d'avoir une démarche d'actualisation du projet associatif qui soit uniquement descendante au risque de passer à côté de certaines réalités ou nuances du terrain. Le pilotage de l'association nécessite donc à la fois des phases collectives (échange de bonnes pratiques avec les interprètes – médiatrices – clarification au niveau des conditions d'application de la convention collective – gestion en temps réel de l'emploi du temps) et des phases complètement individualisées tenant compte des champs d'intervention des interprètes – médiatrices et de leur vécu de l'association.

Annexe 4 - PROJET DE RECRUTEMENT DU COORDINATEUR / COORDINATRICE
DE L'ASSOCIATION SANTE MIGRANTS DE LOIRE ATLANTIQUE

▪ **Présentation générale de l'ASAMLA – Association Santé Migrants de Loire Atlantique –**

L'ASAMLA est une association créée en 1984 et qui a pour objet :

- 1- de **favoriser l'intégration** par l'accès aux droits, aux soins et à l'élaboration des **populations immigrées ou issues de l'immigration**
- 2- de développer la **promotion de la santé** dans le respect et l'intégrité dynamique des pratiques culturelles différentes et mettre les **migrants** en situation de gérer leur propre santé
- 3- de favoriser les conditions d'**insertion sociale** en France et, dans cette optique, œuvrer à la capacité d'adaptation mutuelle des **migrants** aux structures sanitaires et sociales et aux établissements scolaires
- 4- de contribuer à la **sensibilisation** et à la **formation des professionnels** de la santé et du travail social
- 5- de lutter contre les **discriminations** à caractère raciste en matière de santé dans les différents champs d'intervention de l'ASAMLA.

Dans ce cadre, l'ASAMLA réalise des actions d'**interprétariat** et de **médiation sociale** dans différents organismes : hôpitaux, centre médico – sociaux , établissements scolaires , CADA, ANAEM ...Une fonction enquête et étude se met également progressivement en place.

Le budget annuel courant évolue entre 170 et 200 K€ ; en nette progression entre 2004 et 2005. La situation financière et la solvabilité à court terme sont saines. L'exercice budgétaire 2006 a été plus tendu et va nécessiter une certaine vigilance ; en particulier concernant les consommations. L'ACSE – Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances (ex – FASILD) est le principal financeur de l'ASAMLA avec une contribution de 40 % environ du budget. L'Etat représente 25 % des ressources ; le conseil général et les communes 20 %. En 2006, l'association a fait l'objet d'un audit de l'ex-FASILD qui s'est conclu favorablement.

▪ **Contexte du recrutement :**

Le recrutement fait suite au départ volontaire de la coordinatrice qui remplaçait une première coordinatrice en emploi – jeune présente de juillet 2001 à juillet 2006. Le poste est vacant depuis fin mai 2007. Compte tenu de la date probable de prise de fonction le 01 octobre 2007, le (ou la) candidat(e) devra prendre le poste en main rapidement.

Ce poste n'est donc pas ouvert à un(ou une) candidat(e) sans expérience d'animation d'équipe, et qui ne serait pas en capacité de devenir opérationnel à très court terme.

L'équipe des interprètes – médiatrices est entièrement féminine et pluriculturelle (d'origine turque, magrébine, russe, moldave, africaine...). Elle compte environ 10 salariées représentant 6 équivalent temps plein. Compte tenu de la diversité des modes et des lieux d'intervention, elles bénéficient de fait d'une grande autonomie. Certaines d'entre elles ont une ancienneté importante. Les bénévoles sont très attachés aux valeurs de l'association et souhaitent s'impliquer encore davantage dans les actions et les projets. L'association est actuellement en réflexion pour l'actualisation du projet associatif. Il est attendu du(ou de la) coordinateur (trice) une forte mobilisation pour ce travail d'actualisation.

▪ **Missions du coordinateur(trice) :**

Sous l'autorité de la Présidente de l'association et de son bureau, le (ou la) coordonnateur (trice) sera capable de :

- 1 – Encadrer et animer l'équipe des salariées. Concernant les interprètes – médiatrices, le(ou la) coordinateur (trice) devra maîtriser les principes de base de l'animation d'équipe, qui dans le cas de l'ASAMLA, se fait dans un environnement pluriculturel.
- 2 – Développer les ressources de l'association en mettant en œuvre de nouvelles actions ou de nouveaux partenariats qu'il (ou elle) proposera aux administrateurs pour validation.
- 3 – Gérer et administrer l'association en suivant l'exécution des budgets et la situation de trésorerie, et en veillant au respect des obligations réglementaires (conventions avec les partenaires, législation sociale ...)
- 4 – Représenter l'association auprès des organismes et institutions extérieurs en rendant compte à la Présidente de l'association et à son bureau de la réalisation des mandats.

▪ **Profil de poste**

Niveau de formation : Bac + 2 minimum ; de préférence dans le domaine social

Pour l'association, le critère du diplôme n'est qu'un élément à retenir parmi d'autres.

La préférence pourra être accordée à un(e) candidat(e) peu diplômé(e) mais démontrant un réel intérêt pour la cause de la santé, de l'insertion sociale et de l'éducation des migrants.

Expérience : une expérience de 3 à 5 ans en animation d'équipe pluridisciplinaire ou pluriculturelle est impérative dans un contexte associatif à dominante sociale, socioculturelle, médico-sociale, d'insertion, d'éducation ou de formation.

Connaissances spécifiques :

Connaissance des problématiques des publics migrants. La connaissance de la problématique de formation des migrants serait un plus.

Connaissance de l'environnement institutionnel social, médico – social et sanitaire

Traits de personnalité :

Curiosité, ouverture d'esprit, sachant s'adapter à toute sorte de public.(salariées, bénévoles, partenaires d'action et financiers...)

Organisé(e)

A l'aise pour travailler en équipe, proposer et rendre compte

▪ **Conditions de recrutement**

Salaire brut annuel de début : 22 K€ en CDI à temps complet

Statut : non cadre

Période d'essai : 1 mois renouvelable 1 fois

Date butoir de démarrage de fonction : 1^{er} octobre 2007

Lieu : Nantes

Lettre de motivation et CV sont à envoyer à :

Mme la Présidente de l'ASAMLA 49 – 51 chaussée de la madeleine – 44 000 NANTES.

Courriel : santemigrants.nantes@wanadoo.fr

Convocation des candidat(e)s : début septembre 2007
