

---

# L'AFTAM face aux évolutions de son activité

---

*Martine BERNARD \**

**La mise en place d'un Projet d'Entreprise Associative (PEA) permet de répondre, avec pertinence, à une demande en évolution constante. L'hébergement comme les activités de promotion sociale nécessitent définition de stratégie et mise en place d'espaces d'un dialogue permanent.**

**N**avettes entre pays d'origine et foyer en France, nouveaux publics en difficulté, accès au droit commun, vieillissement des populations traditionnelles... autant d'évolutions auxquelles est confrontée l'AFTAM. Au même titre que d'autres gestionnaires de foyers, elle doit également s'adapter à un cadre réglementaire renouvelé (politique de la ville, résidences sociales, plan quinquennal...).

Pour prendre la mesure des évolutions de l'environnement et surtout envisager des réponses adaptées, l'association a mené durant six mois une réflexion collective approfondie visant l'élaboration de son Projet d'Entreprise Associative. Les multiples chantiers qui découlent de ce Projet d'Entreprise Associative 2000 se fondent sur une vision d'avenir cohérente.

## **L'histoire d'une diversification**

L'association AFTAM a vu le jour en 1962 sous la houlette de hauts fonctionnaires qui souhaitaient donner aux immigrés, issus des anciennes colonies, un bagage qui leur permette de retrouver une situation professionnelle de retour au pays.

Si les actions de formation ont constitué le premier objet social de l'AFTAM, elles continuent aujourd'hui de se dérouler avec un objectif davantage centré sur l'intégration en France. Par ailleurs, peu après sa création, les membres du Conseil d'Administration se sont préoccupés d'un problème crucial rencontré par les immigrés : le logement. Dès 1964, des locaux sont acquis à Boulogne, qui deviendront un foyer. L'activité de gestion de foyers pour travailleurs migrants deviendra en trois décennies majeure, à telle enseigne qu'à ce jour, l'association en gère 62.

\* *Responsable qualité, AFTAM, Paris*

Parallèlement à l'accroissement de son parc, l'association s'est adaptée à l'évolution des publics accueillis dans ses foyers. Face à la demande de personnes qui ne sont plus nécessairement ni migrants ni travailleurs, elle a développé, en plus de la médiation sociale, des actions d'accompagnement social. Elle a aussi ouvert des établissements où la prise en charge spécifique fait partie intégrante de la prestation (1).

Les différentes activités sont aujourd'hui organisées selon trois axes :

1) L'hébergement à caractère social pour des publics élargis : l'offre de service comprend un logement à coût modéré (chambre individuelle ou collective), avec prestations associées (sanitaires individuels ou collectifs, blanchiment, nettoyage des parties communes et gestion locative sociale). Ce service est assuré dans les foyers de travailleurs migrants et résidences sociales. Dans les établissements sociaux (selon la loi de 1975 : CADA, CPH, CHRS), en outre du service d'hébergement, des équipes de travailleurs sociaux interviennent pour chaque résident en fonction de sa situation: montage du dossier OFPRA dans les CADA, actions d'insertion dans les CHRS et CPH, ...

2) Les activités de promotion sociale : secteur d'activité historique de l'Association, la formation est, encore à l'heure actuelle, un levier de promotion sociale. Toutes les actions de formation ont en effet en commun de favoriser l'émergence de projets personnels et de parcours professionnels. Parallèlement, l'AFTAM a développé son offre de service auprès des personnes nécessitant un suivi individualisé pour faciliter leur insertion sur le plan économique, sanitaire et social, culturel, du logement, et de l'emploi. Ces actions s'adressent soit aux résidents d'établissements AFTAM, soit à des personnes logées dans le parc traditionnel. (A titre d'exemple, les actions sont orientées vers les bénéficiaires du RMI, vers les demandeurs d'emploi, ou toute personne désignée par le financeur signataire de convention)

3) Les résidences et prestations à caractère médico-social : secteur plus récent d'activité, les résidences médicalisées sont au nombre de trois actuellement, mais l'extension de ce domaine d'activité est envisagée. L'AFTAM gère actuellement deux MAPAD (une à Aulnay-sous-Bois et une à Breuillet) ainsi qu'un centre d'habitat pour adultes handicapés (à Aulnay). Devant le vieillissement des populations traditionnelles

des foyers, les compétences du domaine médico-social sont mises en synergie pour favoriser le traitement de cette problématique.

### **Un Projet d'Entreprise Associative**

Devant les mutations des publics accueillis, la diversification des activités de l'Association et les évolutions de l'environnement social et réglementaire, le Conseil d'Administration, compétent en matière de stratégie, et le Comité de Direction ont souhaité élaborer un projet d'entreprise qui guide les actions des années à venir, ceci en recherchant l'expression des personnels.

Le début de l'année 2000 semblait particulièrement propice pour mener une telle mobilisation sur les objectifs puisque la Direction entamait à ce moment même des négociations avec l'Etat en vue d'un contrat-cadre. En interne, le choix de la méthodologie a très vite privilégié les échanges entre professionnels de terrain. Le premier Projet d'Entreprise Associative (PEA) avait déjà rassemblé une cinquantaine de cadres en 1990. Dix ans plus tard, ce sont 160 personnes qui ont été activement impliquées dans la démarche stratégique.

### **Les résidences sociales : un des axes de développement**

L'intérêt suscité par cette démarche participative perdure. Le PEA a surtout permis une prise de conscience des problématiques transversales et d'identifier les enjeux des années à venir.

Parmi les sujets abordés en groupe de travail, le passage des foyers au statut de résidence sociale a été identifié comme l'un des chantiers majeurs qui doit être mis en œuvre. Il ressort de la réflexion collective que ce changement de statut est bien sûr non seulement une obligation (en vertu de la réglementation de 1994), mais aussi l'occasion d'adapter nos prestations à la demande exprimée ou potentielle des clientèles, aux besoins de l'environnement. La volonté, exprimée par les participants et reprise à son compte par le Comité de Pilotage du PEA, est de saisir l'occasion du passage en résidence sociale ou la création de résidences sociales nouvelles comme un vecteur de changement.

L'objectif consiste, dans cette optique, non pas tant à obtenir le statut de résidence sociale pour un nombre maximum d'établissements, mais bien plutôt à utiliser le passage comme un outil de négociation avec les partenaires afin de concevoir une prestation adaptée aux besoins. Créer de nouvelles résidences sociales doit par ailleurs répondre aux nombreuses demandes de logement et permettre de résorber l'habitat insalubre et précaire, toujours en partenariat avec les partenaires locaux. Dans certains cas, le passage en résidence sociale sera l'occasion d'adapter le bâti à un public vieillissant et de favoriser l'intervention de services spécialisés.

### Une mise en œuvre organisée

Outre le développement de résidences sociales, le PEA a défini un ensemble d'axes de travail pour chaque secteur d'activité. Pour ce qui concerne le secteur de l'hébergement à caractère social, de nouveaux Centres d'Hébergement et Réinsertion Sociale (CHRS) devront être créés pour favoriser l'insertion, tandis que la capacité d'accueil des CADA et CPH est à augmenter pour répondre aux demandes de l'Etat en matière d'accueil de demandeurs d'asile et réfugiés politiques. Constituer une véritable filière d'accompagnement social et moderniser le secteur formation constituent des objectifs poursuivis en matière de promotion sociale. Le PEA prévoit également, dans le secteur médico-social, la création de structures d'accueil pour travailleurs handicapés, pour handicapés âgés, et l'ouverture de nouveaux centres médicalisés spécialisés. Enfin, pour mieux répondre au phénomène de vieillissement des publics traditionnels résidant en foyers, il a été décidé d'étudier la possibilité de créer un service d'aide à domicile qui tienne compte des spécificités culturelles.

### ISO 9001 : plus qu'un label, une démarche

Pour conduire ces différentes orientations stratégiques, le PEA a aussi identifié clairement diffé-

rents champs d'action dans lesquels l'association doit pleinement s'investir : la démarche qualité, la formation des personnels aux « nouveaux métiers », aux nouvelles pratiques et la concertation avec les usagers de nos prestations. La démarche qualité a été initiée en 1998 pour l'activité Formation et a débouché, le 31 octobre dernier, sur la certification ISO 9001 des quatre centres de formation. La démarche a été étendue à l'ensemble des domaines d'activité de l'Association en janvier 2000. La reconnaissance extérieure, délivrée par un organisme extérieur, d'une démarche de longue haleine, ne doit pas masquer les véritables objectifs poursuivis.

L'enjeu, plus que l'obtention d'un « label » reconnu à l'extérieur, est, en interne, la « mise à plat » des fonctionnements et des pratiques, fondée sur la réflexion des professionnels. Des groupes de travail se réunissent ainsi autour des processus, précisant les « points de passage obligés » d'une prestation, lui assurant ainsi un certain niveau de qualité. ISO 9001 participe en effet d'une volonté de professionnalisation. A terme, tous les services proposés seront décrits dans des procédures formalisées. Les prestations seront ainsi « traçables » et évaluables.

### La formation continue : une démarche pluri-annuelle

Un plan ambitieux de formation, dépassant largement les obligations réglementaires, a été adopté. Si tous les métiers sont pris en considération, un effort



particulier a été consenti dans le domaine du nettoyage car celui-ci constitue une part importante du service offert aux résidents, quelle que soit la structure qui les héberge. L'ensemble des agents de propreté (soit 120 personnes) vont bénéficier de cinq jours de formation en groupes réduits.

Du fait de la réorganisation intervenue en 1998 et du fonctionnement généralisé en équipe, le management est également devenu central et fait l'objet de formations. Tous les personnels «encadrants» ont d'ores et déjà suivi une formation courte, leur permettant d'améliorer leurs méthodes de gestion d'équipes.

### Des espaces de dialogue permanent

Dans l'activité formation, les équipes de formateurs invitent systématiquement les stagiaires à élire leurs représentants. Chaque fois qu'il en est besoin, ils portent, auprès de l'institution, des questions et demandes qui sont formulées par les membres du groupe.

Au sein de l'activité Hébergement, il est de tradition à l'AFTAM de consulter les résidents de foyers avant tout programme de transformation du bâti. Dans certains foyers, le comité de résidents joue un rôle actif. Le PEA affiche la volonté de généraliser cette pratique de concertation (en accord avec les orientations de l'Etat en la matière). L'instauration de Conseils de concertation structurés a été engagée en juin 2000 dans une vingtaine de foyers témoins, pour expérimentation, avant extension de la démarche. Au cours de ces conseils pourront être étudiés l'ensemble des sujets touchant le fonctionnement et la vie sociale des foyers.

Les élections parmi les résidents ne sont plus un préliminaire obligatoire au dialogue, mais le gestionnaire cherche à avoir des interlocuteurs qui soient des représentants légitimes des résidents. A chaque «lancement» d'un conseil de concertation, les règles qui régissent la concertation sont définies collectivement. La tenue régulière des réunions de résidents est favorisée en mettant à leur disposition les moyens matériels nécessaires. Ces conseils de concertation seront ouverts, ponctuellement aux partenaires associatifs et administrations locales.

### Un mode d'organisation adapté

En 1998, l'Association avait adopté un mode d'organisation décentralisé où la délégation de pouvoir prévaut. Les responsables de terrain ont ainsi pu nouer des liens constructifs à l'échelon local et le réseau d'exploitation a gagné en réactivité. Cette logique de délégation se consolide, en cette fin d'année 2000, puisque l'AFTAM a adapté son mode d'organisation en s'appuyant sur les enseignements du PEA.

Pour que les dynamiques impulsées sur le terrain soient véritablement porteuses, pour permettre davantage de synergies entre les différents domaines d'intervention, décision a été prise que l'organisation de l'ensemble des activités repose sur des principes communs. Ainsi, tous les secteurs sont désormais organisés en deux directions «piliers». La Direction de l'Exploitation, avec ses échelons régionaux, est responsable de la gestion des différentes structures existantes. La Direction du Développement et des Produits est quant à elle chargée du développement, de l'ingénierie sociale, de la normalisation et de la démarche qualité.

L'idée qui sous-tend ce mode de fonctionnement est que l'Association doit pouvoir répondre, avec pertinence et dans des délais parfois très courts, à une demande en évolution constante.

(1) Centres d'Accueil pour demandeurs d'Asile (CADA), Centres Provisoires d'Hébergement (pour réfugiés statutaires) (CPH), Centres d'Hébergement et de réinsertion Sociale (CHRS), Maisons d'Accueil pour Personnes Agées Dépendantes (MAPAD) et Résidences pour Personnes Agées (RPA).