

NABIL NEFFATI - DIRECTEUR GÉNÉRAL FRANCE HORIZON

« On ne peut pas garantir une qualité de sans garantir une qualité de vie au travail »

Créée en 1940 et anciennement nommé Comité d'Entraide aux Français Rapatriés, France Horizon est une association gestionnaire d'établissements sociaux, médico-sociaux et de crèches multi-accueil. Ces établissements habilités à l'aide sociale s'appuient sur le dialogue social et l'innovation. Entretien avec Nabil Neffati, Directeur général.

Que fait France Horizon ?

Contre les différentes formes de précarité, d'exclusion et de vulnérabilités, les 1 000 professionnels de France Horizon s'attachent à construire, au nom de la solidarité nationale, de nouvelles formes d'accueil et d'accompagnement vers la dignité, vers l'autonomie. Agissant auprès de tous les âges de la vie, nous assumons notamment la gestion d'EHPAD depuis 1954, date de la construction du premier, « Les Brullys » en Seine-et-Marne. Aujourd'hui l'association gère 8 EHPAD, accueillant environ 700 personnes, et un 9^e est en construction. Basé sur le principe de non lucrativité et relevant de l'aide sociale, nos établissements s'inscrivent pleinement dans une logique de solidarité en proposant des prix très accessibles.

Quelles actions menez-vous au service du grand âge ?

Nos actions répondent aux nouveaux paradigmes du secteur intégrant des logiques de parcours, la construction de plateformes territorialisées de services, portées par nos soins dans un cadre intégratif, ou avec d'autres opérateurs dans un cadre collaboratif. Nous avons un souci de qualité de prise en charge, de rationalisation, de mutualisation et d'efficacité. Dans un contexte de fin des appels à projets, nous avons repris un EHPAD public en Seine-et-Marne et sommes en train d'intégrer plusieurs résidences autonomie publiques adossées à l'EHPAD, pour compléter notre réponse, favoriser la logique de

plateforme et maintenir une qualité d'efficacité de gestion. Nous sommes maintenant très expérimentés dans le transfert d'autorisation en provenance du secteur public, experts des articulations en matière de Code de l'action sociale et des familles (CASF), du Code général des collectivités territoriales et du Code de la propriété des personnes publiques, ce qui facilite les reprises d'EHPAD publics.

Devenez-vous consultant pour d'autres établissements ?

Par vraiment. Nous sommes surtout une ressource de savoir-faire pour nous-mêmes, même si nous accompagnons ceux qui nous sollicitent et participons à l'éclairage du secteur. Nous nous réjouissons de la bonne gestion de nos établissements. Nos directeurs sont mobilisés, attentifs à la qualité de l'accueil, du traitement, le bien-être de nos aînés, le dialogue permanent avec les familles et l'innovation. Tout ce qui peut améliorer nos programmes et la formation est privilégié. C'est ainsi que nous réalisons des enquêtes régulières pour inscrire la Qualité de Vie au Travail (QVT) comme priorité de la direction générale. C'est une démarche paritaire, réalisée avec les syndicats et les élus, conscients de notre capacité à améliorer les conditions de travail. En parallèle, nous agissons sur les bas salaires et la qualification en proposant des formations internes. Le but est de dégager un projet professionnel individualisé et d'amener les bas niveaux de qualification à des formations qualifiantes.

Vous favorisez aussi le dialogue social...

C'est essentiel. Lorsque nous avons mis en place le Comité social et économique (CSE), nous n'avons pas prévu uniquement un CSE central déconnecté des spécificités du secteur, mais avec les IRP on a mis en place, un CSE senior pour le pôle Seniors avec deux délégués de proximité par EHPAD et un CSE siège, et le pôle insertion. Cela permet d'être en connexion permanente sur les sujets sensibles : le dialogue social, la formation, l'ouverture, le soutien, l'échange de bonnes pratiques inter-établissements pour développer le bien-être de chacun. On ne peut pas garantir une qualité de prise en charge si nos salariés sont en souffrance.

Le secteur des EHPAD est en souffrance. Comment parvenez-vous à maintenir ce dynamisme ?

En tant qu'association, nous ne sommes pas dans une logique de courses aux bénéfiques. Nous valorisons la bientraitance, qui pour nous repose sur une pratique structurée et professionnelle de la bientraitance, en formant nos équipes, et sur la qualité humaine des directeurs. C'est en sécurisant les directeurs, soutenus par le siège, que l'on instaure une relation de confiance, qui elle-même se répercute naturellement sur les salariés. Nous sommes par exemple en train de rédiger notre projet stratégique à 5 ans, 2021-2025. Il associera toutes les catégories des métiers de nos secteurs d'activité. De même, tous les salariés sont

prise en charge et d'accompagnement pour nos salariés »



© Briag Courteaux

Nous voulons continuer de développer des pôles régionaux forts avec des plateformes de services.

l'accueil des grands exclus âgés, les personnes à la rue dont personne ne veut, en considérant leurs habitudes, leurs problématiques, leur vulnérabilité. L'EHPAD est dans ce type d'accueil adossé à un Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) et ouvre ses portes aux travailleurs sociaux. On peut ainsi mutualiser les bonnes pratiques. La formation des salariés est permanente pour s'adapter aux spécificités de ces publics. Le Conseil de la Vie Sociale (CVS) enfin apporte son lot de critiques quand il le faut. Le concept ne fonctionne qu'avec un suivi et du soutien.

Quelles sont vos ambitions pour les 5 prochaines années ?

Nous voulons continuer de développer des pôles régionaux forts avec des plateformes de services incluant les résidences autonomie et de services de soins et d'aide à domicile. On se penchera sur le logement inclusif. Nous sommes déjà en train de travailler sur la mise en place des équipes mobiles « hors les murs » et les sorties d'hospitalisation. Nous venons de signer nos CPOM et mis en place les EPRD. C'est bien aujourd'hui la prestation et les intervenants qui doivent s'adapter à la personne, dans une logique de parcours, jusqu'à ce que le placement en EHPAD soit inévitable.

Comment appréhendez-vous la future loi Grand Âge ?

Nous faisons tout pour nous préparer et surtout ne pas la subir. C'est toute la logique de nos plateformes territorialisées et de la réflexion autour des parcours. Cela fait déjà partie de nos pratiques, que nous allons approfondir.

Propos recueillis par Juliette Viatte

informés de la vie de l'entreprise. La lettre interne est diffusée avec les fiches de paie, l'information circule via le site intranet ou la plateforme collaborative que nous sommes en train de concevoir. Bientôt nous aurons également un dispositif de visio-conférence sur l'ensemble de nos établissements. Les instances représentatives des personnels sont aussi très actives pour nous remonter les difficultés de terrain.

Votre feuille de route 2015-2020 était ambitieuse. Avez-vous rempli vos objectifs ?

L'investissement des équipes a permis de finaliser la mise en place de PASA, en développant une section pour personnes handicapées vieillissantes. Nous sommes aussi innovants dans