



ASSOCIATION VERS LA VIE POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES

Rapport Général Rapport Général 2014

PRESENTE PAR SERGE RAGUIDEAU, DIRECTEUR GENERAL

Un peuple sans mémoire est un peuple sans avenir
Aimé Césaire

Hommage

Depuis notre dernière assemblée générale, nous avons eu à déplorer le décès de plusieurs compagnons de route.

Claude Coencas, ancien éducateur au Logis et au SESSAD de Paris est décédé le 29 avril 2014. Sœur Jo s'en est allée le 3 septembre. Elle avait 90 ans, anniversaire que les anciennes de l'Oustal lui avaient souhaité au mois de juin.

David Couturier, jeune éducateur au Logis, s'est tué accidentellement le 6 octobre.

François Neveu était arrivé à l'AVVEJ comme administrateur en même temps que Jacques Charlot en 1991. Il y occupait le poste de trésorier de l'association. Il est décédé le 3 février 2015.

Marc Walbert, premier éducateur spécialisé embauché à Vers la Vie, a notamment dirigé les SESSAD de Paris de sa création en 1973 jusque 1986. Marc Walbert est décédé en janvier 2015.

Jean Pierre Chartier, docteur en psychologie, psychanalyste, auteur de nombreux ouvrages sur les adolescents difficiles, a travaillé au SESSAD de Paris avec Marc Valbert dans les années 80. Il est décédé le 12 février 2015.

Nous les associons dans une même pensée.

Sans doute les interrogations des uns et des autres, nos questionnements sur la période que nous traversons et sur l'évolution de l'association, ne sont pas étrangères au besoin ressenti, [avant de se pencher sur les événements de 2014], de porter un regard rétrospectif sur ces dernières années.

Si l'on effectue un rapide retour en arrière sur les réflexions que nous avons menées à l'AVVEJ depuis ces 15 dernières années, nous constatons que nous n'avons cessé d'essayer de comprendre comment l'évolution de la société agit sur l'éducation et sur l'action de ceux qui y sont engagés. Que faut-il garder en mémoire ? Comment ont évolué les points sur lesquels nous avons mis l'accent les années précédentes, que ce soit dans nos rapports d'activité ou dans nos séminaires ? Comment l'air du temps continue-t-il d'opérer et d'agir sur notre environnement et sur nous-mêmes ? Quels sont les enjeux d'aujourd'hui et ceux de demain pour les associations en général et l'AVVEJ en particulier ?

Il est communément admis qu'il faut savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va !

Puisque j'évoquais la disparition de Jean Pierre Chartier et ses propos sur les « *incasables* », m'est revenu comment il caractérisait la perception qu'avaient ces derniers de la temporalité : « *un passé pas simple, un présent immédiat et un futur inexistant* ».

Alors, sans vouloir laisser supposer que nous pourrions, à l'image des « *incasables* », relever de structures psychopathique ou abandonnique¹, j'ai structuré mon rapport d'activité sur cette trame : hier, aujourd'hui et demain.

¹ Selon Jean-Pierre Chartier, les adolescents difficiles ou « caractériels », pris en charge par les institutions de rééducations spécialisées, se répartissent entre personnalités abandonniques et structures psychopathiques. « *Pour ces personnalités abandonniques ou psychopathiques, quelque chose a été tragiquement raté dans l'instauration du lien initial avec l'Autre.* »

Un passé pas si simple

Je me suis donc prêté à une relecture des rapports généraux de mes prédécesseurs pour y rechercher la perception qu'ils avaient du moment associatif qu'ils avaient traversé. J'ai essayé de retenir les points marquants et de reprendre quelques propos de leurs auteurs. Bien que j'ai cherché l'objectivité, il n'est pas impossible que ma lecture ait été marquée d'un parti pris.

1999 : Jean Afchain écrit à propos de la fermeture du CMH de Thiais : « *Nous réfléchissons sur nos propres responsabilités, sur nos croyances excessives en l'application du droit, sur notre entêtement à défendre un projet de qualité dans un environnement aux politiques publiques modestes, sur nos fautes stratégiques.*

Nous tenterons de comprendre pourquoi un projet considéré pendant plus de dix ans comme exemplaire par les Pouvoirs Publics s'est mis à faire l'objet d'abattements budgétaires massifs.

Nous tenterons de dégager ce qui relève d'une évolution des politiques publiques de gestion de la pauvreté, ce qui relève de la politique locale et des logiques administratives, ce qui relève des acteurs, de leurs comportements et de leurs intérêts, ce qui enfin relève de notre difficulté à saisir et à anticiper des événements et des pratiques que nous n'imaginions pas.»

Les autres points développés dans son rapport portent sur les 35 heures, le projet en cours de Rencontre 93, la question de l'activité difficile à réaliser, celle de l'évolution des populations et de la question de la violence.

Le titre du 15^{ème} séminaire est : « *Familles et acteurs du social – devoir d'éducation et responsabilité* ».

2000 : Le point principal développé par Pierre Cadoux est celui de la nécessité d'une réorganisation financière et administrative de l'AVVEJ. Un premier diagnostic est posé en septembre 2000 :

Un potentiel réel d'action mais :

- Une association qui ne s'intègre pas suffisamment dans son environnement
- Une association qui fonctionne « au fil de l'eau »
- Une association fragilisée financièrement par les défauts structurels de certains établissements, par l'absence de mécanismes internes de régulation, de contrôle et de perspective.
- Une association gênée par le manque de lisibilité des responsabilités entre la direction générale et les établissements.

Ce diagnostic conduit à la nécessité d'un recadrage de la mission de l'AVVEJ dans le contexte économique et social dans un plan d'action sur trois ans.

Les autres points développés portent sur la surcharge de travail à chaque étage de l'association dans les services administratifs et comptables, les prises en charge des jeunes qui voient leurs durées diminuer, l'aspect tatillon des autorités de contrôle dont les demandes, tableaux, statistiques, et projets qui leur sont soumis, différent selon chaque administration demanderesse.

2001 : Le rapport marque la fin de la mission de l'audit sur la réorganisation administrative et financière, la décision de créer un poste de Directeur Administratif et Financier, et la rencontre avec l'ensemble des financeurs de l'association qui a eu lieu le 29 juin.

Le 16^{ème} séminaire a pour titre : « *Les acteurs de la vie associative dans la mise en œuvre des politiques sociales – Quel type d'articulation la vie associative permet-elle entre les politiques sociales et les soucis individuels des travailleurs sociaux ?* »

2002 : Le rapport général est centré sur les tiraillements et les turbulences que traversent les associations en général et l'AVVEJ en particulier en ce début de millénaire : « *L'AVVEJ est attendue – « convoquée », pourrait-on dire – à plusieurs endroits : comme organisme gestionnaire, on la suppose réactive, solide, bien organisée, irréprochable ; comme association, on l'imagine militante, généreuse, adaptable, disponible, on voudrait de ses salariés qu'ils soient presque bénévoles et des bénévoles qu'ils « s'investissent » encore plus ; d'autres voient en elle une P.M.E. qui devrait mieux faire travailler son patrimoine et disposer de ressources propres permettant de financer ses actions. Comme employeur ses salariés la voudraient plus « communicante », moins directive, plus démocratique, moins légaliste, un peu plus ceci et un peu moins cela... Et puis elle est à vocation éducative : on l'espère créative, innovante, à la pointe du progrès, mais ... sans faire courir de risque à quiconque.... »*

Le drame de l'AVVEJ, c'est qu'elle n'est pas parfaite ! conclut Pierre Cadoux.

2003 : La mise en place d'une réforme administrative dans l'association suite à l'audit qui a été effectué occupe une bonne place dans le rapport d'activité de 2003. Un extrait du rapport adressé à la DDASS et au Conseil Général des Yvelines en mai 2003 est intégré au rapport général.

La mise au travail d'une nouvelle écriture des options fondamentales de l'AVVEJ par une commission composée d'administrateurs et de directeurs y est également annoncée, de même que la mise en route d'un travail d'évaluation dans la plupart des établissements.

Pierre Cadoux développe une réflexion sur le fait associatif ; il constate que *les associations d'action sociale qui ne sont pas nées de la tradition caritative sont des colosses aux pieds d'argile qui traversent souvent des crises importantes* ; tel est le cas de l'AVVEJ. Pierre Cadoux termine son texte ainsi : « *La situation actuelle serait comique si elle n'avait pas des conséquences parfois dramatiques : les administrations nous délèguent une tâche qu'elles reconnaissent ne pas pouvoir remplir de la même manière, mais en nous disant comment la faire, elles se privent de la raison pour laquelle elles s'adressent à nous.* »

En cette année impaire, le thème du 17^{ème} séminaire est : « *Comment dirions-nous aujourd'hui l'autorité et l'éducation ? Crise des repères, mutation des valeurs, perspectives nouvelles.* »

2004 : L'événement majeur de l'année 2004 pour l'AVVEJ est l'adoption par le Conseil d'Administration des nouvelles options fondamentales.

L'évaluation interne, démarrée en 2003 pour chaque établissement de l'association, réalisée par le CRIDA, est terminée. Chaque directeur dispose d'une photographie des différents éléments qui déterminent la situation de son établissement, d'un point de vue historique, organisationnel, stratégique et culturel.

Pierre Cadoux mène une réflexion sur l'évolution des associations : « *Que sommes-nous devenus ? Où en sommes-nous ? Que nous reste-t-il ?* »

Sa conclusion est la suivante : « *Les dérives technocratiques ont gagné notre secteur et notre filiation venue des « œuvres » n'est pas toujours perceptible. Nos efforts constants de « lisibilité » nous laissent plus de tranquillité devant les financeurs, mais, précise Bernard LEMAIGNAN², le fait que nos élus encouragés et relayés par leurs administrations ont entrepris d'édicter par eux-mêmes les attendus, les finalités et les moyens d'action.../...ne les empêcheront pas de poursuivre en déterminant bientôt les méthodes* ».

2005 : Une réunion avec les directeurs des administrations qui financent l'AVVEJ a eu lieu, en vue de donner suite à celle qui avait eu lieu en 2003, pour les informer de la situation de l'AVVEJ suite à la fermeture du CFA de Bel Air.

Un travail d'écriture du projet associatif est engagé par un groupe d'administrateurs, avec l'appui de la direction générale

² Intervention de de Bernard LEMAIGNAN au congrès du CNAEMO 2005

La réflexion de Pierre CADOUX porte sur la question de la violence qui met en difficulté beaucoup de dispositifs, dont les établissements de l'AVVEJ.

Le thème du 18^{ème} séminaire est : « *Paroles ...Conflits ...Education...Ce que dit l'AVVEJ de l'éducation : Qu'en faisons-nous ? Qu'en disons-nous ?* »

2006 : Le rapport d'activité de Pierre CADOUX porte essentiellement sur le formalisme toujours plus marqué des autorités de contrôle à l'endroit des établissements et sur la difficulté de maintenir une dimension associative et le sens du projet dans un tel contexte.

Il débute son rapport ainsi : « *Depuis deux ans dans les établissements, vous remarquerez un phénomène extrêmement répandu avec une prégnance jamais atteinte : les contrôles, les enquêtes, les évaluations ; ce n'est pas chaque élément qui me rend dubitatif, mais leur accumulation.* »

Il le termine sur cette invitation : « *Comment ne pas être les opérateurs immobiles du devenir à construire ?* »

2007 : C'est incontestablement le thème du 19^{ème} séminaire intitulé « *La transmission en éducation : légitimité, nécessité* », croisé avec le projet associatif en devenir qui ressort du rapport d'activité 2007. Au risque d'être un peu long, j'ai choisi d'en retenir de larges extraits, car ils m'apparaissent contenir de nombreux éléments qu'il nous faut garder en mémoire comme repères pour demain.

L'intervention d'ouverture du Président de l'AVVEJ à ce 19^{ème} séminaire sert d'introduction au rapport général. Etienne Hollier Larousse y articule deux points, qu'il ressent comme liés au thème du séminaire : un hommage rendu à la mémoire de Jean Claude FERRAND, décédé en 1997 et une approche du futur projet associatif de l'AVVEJ. Il fait ce lien en lisant un passage de la dernière intervention de Jean Claude FERRAND au 16^{ème} séminaire : « *Beaucoup d'associations meurent d'être des collecteurs de budgets, d'établissements sans liens communs sur le plan éducatif. Cela n'impose pas un corps de doctrine mais une approche humaniste et l'acceptation de valeurs communes. Je tiens beaucoup à vous rappeler que les Options Fondamentales de l'association font ce que nous sommes. C'est le désir de promouvoir nos valeurs qui est le moteur fondamental de l'AVVEJ, c'est-à-dire la certitude que nous avons à défendre une association qui n'est pas rigoureusement habituelle* »³. Avant de donner la lecture du préambule du futur projet associatif de l'AVVEJ, Etienne Hollier Larousse développe en quoi, selon son point de vue, l'AVVEJ n'est pas une entreprise ni un employeur comme un autre. « *Vous ne serez pas surpris si je proclame que l'AVVEJ n'est pas une entreprise comme une autre, et que l'AVVEJ n'est pas un employeur comme un autre. Nous n'avons pas de clients, nous n'avons pas d'actionnaires, nous n'avons pas de concurrents, à moins de donner à ces termes des acceptions controuvées pour la circonstance. La collectivité publique, loin de nous utiliser comme collecteurs d'impôts, nous soutient. Nos fournisseurs ont une place marginale dans nos équilibres économiques. Enfin les relations avec nos salariés sont prédéterminées par la convention de 1966, qui s'impose à nous avec ses avantages et ses inconvénients. Eduquer des jeunes en difficulté n'est pas d'abord une activité économique, mais la réalisation d'une vocation au service d'autrui. Nous savons très bien que les salariés de l'AVVEJ ont besoin de leur rémunération, et cela n'empêche pas d'être sûr de ne jamais entendre « je suis éducateur spécialisé, c'est un gagne-pain comme un autre.* »

Pierre CADOUX porte une réflexion sur la question de l'éducation et de l'autorité. « *Ce ne sont pas les enfants de l'AVVEJ qui sont en difficulté, ce sont tous les enfants de la société.... /... Les parents d'aujourd'hui sont-ils plus laxistes que ceux d'hier ? Ce n'est pas si sûr. Ils sont désemparés. Pourquoi ? .../... Il cite Annah Arendt qui avait déjà bien repéré la difficulté à laquelle nous sommes confrontés dans « La crise de l'éducation » : « Dans notre monde moderne (où l'autorité est en train de disparaître) le problème de l'éducation tient au fait que par sa nature même, l'éducation ne peut pas se passer d'autorité ni de tradition, or elle doit s'exercer dans un monde qui n'est plus structuré par l'autorité, ni la tradition ». Pierre Cadoux conclut ainsi son rapport : « Notre vision nous fait oublier que l'enfant est dominé, au début de sa vie, par des pulsions, par la recherche du plaisir immédiat, par un sentiment aigu de toute*

³ Passage de la dernière intervention de Jean Claude FERRAND au 16^{ème} séminaire de l'AVVEJ

puissance : il n'est pas naturellement apte à vivre avec ses semblables. Et son fonctionnement naturel doit être modifié. Cette métamorphose ne se fait que si nous lui imposons des règles de la vie civilisée, et qu'il soit sanctionné s'il les transgresse, par quelqu'un qui lui apporte de l'affection. Condition nécessaire pour qu'il l'intègre et en comprenne l'importance. C'est à ce prix qu'on lui ouvre les portes du monde. »

2008 : Date de ma prise de fonction de directeur général. Je retrouve des thématiques qui reviennent, avec une insistance devenant récurrente au fil du temps sur les effets de transformation à l'œuvre auxquelles sont confrontées la société en général et les associations en particulier.

Le projet associatif (2008 – 2013) est entériné. Les évaluations internes ont été réalisées.

2009 : « *Non, une association ne peut être assimilée à un simple opérateur. Les évolutions législatives⁴ ont eu pour conséquences de réduire les associations à un rôle de prestataire. Si tel était le cas, une définition de l'opérateur pourrait alors s'esquisser : un partenaire sans projet ! »*

La paupérisation des salariés de notre secteur, notamment en Ile-de-France où le coût de la vie est plus élevé qu'ailleurs pour des rémunérations qui sont identiques que dans le reste de la France devient préoccupante. Cela ne résout pas les difficultés de recrutement déjà évoquées auparavant.

Le titre du 20^{ème} séminaire est : « *L'individu, le collectif : comment faire société* ».

2010 : « *Nous avons participé pendant des décennies à la construction d'un modèle qui arrive à épuisement. Nous pensions que nous avions notre mot à dire sur les politiques sociales, et nous l'avions, en oubliant que nous l'avions à la seule condition que l'on voulait bien nous l'accorder. »*

Une réflexion est menée sur ce qui caractérise aujourd'hui notre territoire d'intervention : période de recomposition du champ social, logique gestionnaire qui prend le pas sur toute autre logique, contrôle et standardisation des contenus mêmes des pratiques (ANESM⁵, ANAP⁶, référentiels des bonnes pratiques), recentrage au niveau régional des services déconcentrés de l'Etat (ARS et PJJ), arrivée de la loi HPST qui finit de charpenter une architecture qui s'apparente à une techno structure, apparition d'outils de maîtrise du flux des dossiers, délimitations de territoires et de frontières de plus en plus marquées.

Nous voyons apparaître les addictions des jeunes aux nouvelles technologies, qui modifient les comportements sociaux et impactent tous les moments de la vie quotidienne.

Le rapport conclut ainsi : Pour maintenir vivant son projet, une association doit notamment résoudre deux équations, d'une part, actualiser ses réponses, en gardant en tête que comme nous le rappelle Marcel GAUCHET, *le changement n'est possible que si des choses restent permanentes* et, d'autre part, être consciente du seuil de contre productivité qui guette toute organisation, et qu'Yvan ILLICH formule ainsi : « *Une institution qui a été mobilisée pour résoudre un problème, répond à son cahier des charges pendant un temps, mais au fil de son développement se transforme elle-même en fauteur de troubles, en problème* ».

2011 : « les jeunes et les adultes qui nous sont adressés le sont parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas ». C'est par ces mots qu'est introduit le rapport d'activité 2011. On a beau tracer des parcours, rationaliser des dispositifs, individualiser les prises en charge, faire appel aux techniques de gestion de tous ordres, le propre de l'humain, c'est que ça échappe en permanence.../...

.../... D'un côté, un monde virtuel qui, se faisant passer pour vrai, dicte ses lois. De l'autre, le monde du vivant qui devrait se mettre en ordre.

⁴ Schémas départementaux, logique de l'appel à projet, les conseils généraux devenus chef de file des dispositifs de protection de l'enfance dans leur département suite à la loi de 2007

⁵ Agence nationale de l'évaluation des établissements sociaux et sociaux médico

⁶ Agence nationale d'appui à la performance

D'un côté, un monde calculable comme deux et deux font quatre, qui doit tomber juste, de l'autre un monde impair, dont la division fait toujours apparaître un reste. Ces deux mondes peuvent-ils se rejoindre ou ne cessent-ils au contraire de s'éloigner l'un de l'autre ?

Cette année 2011, marquée par un fort contexte de crise, voit la fermeture du service d'investigation du SIOAE 75, la reconstruction enfin aboutie du foyer maternel de Fontenay aux Roses et l'installation dans un pavillon nouvellement acquis à Versailles par l'association d'un groupe de jeunes filles de l'Oustal.

Le titre du 21^{ème} séminaire est : « *La responsabilité en éducation - l'éducation à la responsabilité* ».

2012 : L'AVVEJ a célébré ses 60 ans cette année, au Palais du Luxembourg.

Face à un modèle économique qui se transforme, interrogeant le devenir du *fait associatif*, faire vivre la coopération associative est une volonté de l'AVVEJ, réaffirmée dans un moment où des mouvements inter associatifs tentent de s'organiser. L'illustration de l'intérim de direction menée par l'AVVEJ en faveur de la Fondation Méquignon, en difficulté passagère, témoigne de comment la solidarité associative peut s'exprimer.

2013 : Le Projet associatif a cinq ans. Le corps du texte initial est gardé et fait l'objet d'un « toilettage ». L'AG valide le nouveau projet associatif pour cinq nouvelles années.

Les effets de transformation que le changement de société opère sur le changement des personnes se traduisent par une fragilité plus grande des salariés à leur poste de travail. Selon Marie France Hirigoyen, « *ils ont une grande fragilité narcissique avec la peur de ne pas y arriver, de ne pas être à la hauteur, une grande intolérance à la frustration et aux attaques de l'estime de soi, en particulier tout ce qui peut être perçu comme de la domination ou du dénigrement* ». Nous constatons à l'AVVEJ comme dans l'ensemble du secteur une augmentation des arrêts de travail pour maladie.

L'enjeu auquel nous sommes confrontés est celui de ne pas se laisser creuser un écart insensé entre les dimensions techniques, stratégiques et organisationnelles, en constante évolution, et les dimensions humaines qui sont au cœur de notre projet associatif et des métiers à vocation relationnelle qui le servent.

Plus que jamais, il faut en appeler à notre capacité créatrice, la solliciter auprès des professionnels de l'association, ne pas céder au sens de nos actions et aux valeurs auxquelles nous croyons et qui sont exprimées dans les options fondamentales de l'association.

Le thème du 22^{ème} séminaire est : « *Instruire, éduquer : comment s'institue le sujet dans la cité ?* »

Un présent immédiat

La violence reste un thème qui revient régulièrement dans les rapports d'activité. Les institutions continuent de se dire dépassées par les comportements des jeunes et ont tendance à estimer trop vite qu'ils ne relèvent pas de leur structure, parce que trop psychiatrique, trop social, trop comme disent les jeunes. Les « *incasables* » de Jean Pierre Chartier ne semblent toujours pas casés, malgré (ou parce que) les nombreuses cases qui ont été depuis constituées. Ce constat n'est peut-être pas étonnant si l'on se remémore que Jean Pierre Chartier disait de « *l'incasabilité* » qu'elle était bien souvent la désignation *d'une plaie à vif*, qu'il répartissait entre personnalités abandonniques et structures psychopathiques. Pour ceux-ci, « *quelque chose a été tragiquement raté dans l'instauration du lien initial avec l'Autre* ». Il soulignait qu'ils se distinguaient « *par une faculté prodigieusement développée à créer de la zizanie entre tous les intervenants et dans toutes les institutions qui veulent ou sont obligées de s'occuper d'eux* ».

En 2014 le brouillage des repères a continué son œuvre. La tendance à plus de bureaucratie, plus de référentiels, plus de demandes sous forme d'injonction, plus de distance entre ce qu'il en est du travail sur le terrain et des préoccupations gestionnaires a continué à s'intensifier.

Chaque autorité de contrôle construit ses propres outils, déploie ses propres procédures, définit ses propres politiques, en matière de prise en charge des mineurs isolés ou des jeunes majeurs par exemple. La tyrannie du coût à la place ou du prix de journée plafond l'emporte sur les autres considérations, et il y a de moins en moins d'échange sur la valeur de ce qui est proposé.

Sur un plan politique plus large, les incertitudes, les atermoiements, l'absence de lisibilité sur ce que sera demain sont devenus des réalités quotidiennes. Le projet de territorialisation est un exemple criant d'une politique qui balbutie. Depuis près de 18 mois, les conseils généraux ont été mobilisés dans la préparation de leur disparition, les fonctionnaires ne sachant pas quel avenir il leur était réservé. Tout cela a entraîné des paralysies, généré des débats, des projections et des anticipations de toutes natures, stratégie oblige, pour accoucher d'une souris, des conseils départementaux plutôt que des conseils généraux.

Les régionales en fin d'année, les métropoles et le grand Paris demain, et déjà arrivera 2017 et les présidentielles.

Pendant ce temps, nous assistons à un turn over jamais atteint dans les collectivités publiques avec lesquelles nous travaillons, et bien des dossiers souffrent aujourd'hui d'une absence de suivi et d'une perte d'historique.

Sur le plan associatif, les effets d'annonce continuent de produire leur œuvre et la recomposition de notre secteur est toujours d'actualité. L'ARS de Paris n'a-t-elle pas annoncé que 1000 établissements médicaux sociaux sur les 2000 existant en Ile-de-France étaient identifiés comme fragiles, indiquant la nécessité pour ceux qui ne pourraient satisfaire aux critères de meilleure santé de se rapprocher, de se regrouper ou d'envisager les rapprochements utiles avec des associations mieux assises ?

Paradoxalement, le secteur social et médico-social est décrit comme un secteur porteur de métiers d'avenir. La santé, l'éducation, le vieillissement, le handicap, la dépendance, bref, les personnes vulnérables semblent être pour le pays un facteur de développement important.

Les points marquants de l'année 2014

Des mouvements de directeurs ont eu lieu

Frédéric Michel a été recruté pour diriger le SIOAE 93 le 15 janvier 2014.

Issam Sahili a été recrutée le 1^{er} mai 2014 pour diriger le SESSAD de Paris, suite au départ à la retraite d'Armelle Lemoine.

Philibert Corne, directeur administratif et financier a quitté l'association en avril 2014.

Madeleine Husson, qui occupait à mi-temps le poste de secrétaire générale, est passée à temps plein et cumule les fonctions de secrétaire générale et de directrice administrative et financière.

Il est à noter que le Conseil de direction a engagé cette année un travail d'analyse de pratique avec Ingrid Belz Ceria.

Appel à projet

L'AVVEJ a répondu à deux appels à projet pour :

- Un Service d'accueil de jour éducatif (SAJE) sur Paris, dossier déposé en mars 2014.
- Un Institut Educatif Thérapeutique et pédagogique (ITEP) sur Paris, déposé en septembre 2014.

Le projet concernant le SAJE n'a pas été retenu. Quant au projet de l'ITEP, il a été annulé par l'ARS avant même que les candidats n'aient pu défendre leur chance, le groupement propriétaire des locaux destinés au projet et qui faisaient l'objet d'une étude architecturale s'étant retiré du projet en cours de procédure. Il est bien évidemment pénalisant et regrettable, tant financièrement qu'en ce qui concerne l'énergie nécessaire à l'élaboration de ce type de dossier, qu'un appel à projet n'engage pas d'avantage la collectivité qui l'initie.

Micro projet

Nous avons eu le plaisir d'apprendre que la Caisse locale Paris Lafayette du Crédit Agricole avait retenu le projet informatique de Kairos dans le cadre d'un appel à projet. Elle lui a donc accordé une subvention qui couvre la totalité du projet qui était présenté.

Sept projets ont été présentés à la commission associative de l'AVVEJ qui avait lancé une bourse au micro projet. Deux projets ont été retenus, celui de « *Cuisine et partage* » du SIOAE 75 et celui du Vieux Logis « *Formation plongée* ». La contribution de l'AVVEJ sera d'accompagner ces projets dans leur réalisation, notamment dans la recherche de financements. C'est Myriam Delassalle, chargée de mission à la direction générale dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, qui accompagnera les porteurs de projets.

Accessibilité

La législation en la matière impose aux établissements accueillant du public de se rendre « *accessible* » ou de présenter un plan d'action l'engageant à l'être dans un délai contraint. Quoique la loi soit restée et reste encore très confuse quant à son application et à ses délais, nous avons confié ce dossier à Gilles Fadel, chargé de mission auprès de la direction générale. Voilà encore un dossier très technique pour lequel un engagement financier important est sollicité, qui demande des compétences particulières dans un délai serré, pour lequel nous n'avons aucun interlocuteur susceptible de répondre à nos questions. Ce dossier avance malgré tout, et tout l'honneur en revient à Gilles Fadel, exclusivement.

Evaluation externe

L'objectif a été atteint. Tous les établissements de l'AVVEJ qui en relèvent ont rendu en temps et en heure leur évaluation externe, dernière étape d'un processus pour se présenter en situation de conformité au renouvellement des habilitations qui auront cours en 2017.

Nous devons remercier et féliciter tous les artisans qui ont participé à la réussite de cette opération, en commençant par Madeleine Husson et Myriam Delassalle qui ont coordonné l'ensemble de la démarche, les administrateurs dont plusieurs ont participé aux comités de pilotage qui ont choisi l'organisme et suivi le processus tout au long de son déroulement, en passant par les directeurs et leurs cadres qui ont piloté l'évaluation dans leur établissement, sans oublier les salariés qui ont été également sollicités. Nous remercions le cabinet ENEIS qui a parfaitement respecté ses engagements et qui s'est avéré un partenaire compétent et fiable.

Myriam Delassalle revient sur cette opération, à la suite de ce rapport, dans un écrit qui synthétise l'ensemble de la démarche.

Ressources humaines

Nous le disions dans notre rapport en 2013. Les dossiers RH ont pris ces dernières années une place et une importance grandissante. Nous avons tenté de combler le retard que nous avons pris durant la vacance de partenaires sociaux pour négocier les accords d'entreprise rendus obligatoires par la loi, et qui concernent *le contrat de génération* et *l'égalité professionnelle*. Le premier a reçu la signature d'un syndicat sur les deux qui sont représentatifs à l'AVVEJ. Le second, outre qu'il n'a pas reçu l'accord des deux syndicats, et qu'il a dû être transformé en plan d'action, a été transmis avec retard à la DIRECCTE qui nous a appliqué une pénalité de retard.

En tant qu'entreprise de plus de 300 salariés, nous avons obligation de fournir à nos IRP une base de donnée unique⁷ avant le 1^{er} juin 2014. Avec un retard bien indépendant de notre volonté, nous avons transmis ce document en début d'année 2015.

Durant l'année, nous avons procédé à la formation de tous les cadres hiérarchiques de l'AVVEJ afin de mettre en place les entretiens de formation devenus obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2015, par la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, du 5 mars 2014. Cette loi révolutionne par ailleurs la formation professionnelle et change toutes les règles, dont celle du financement à cette même date du 1^{er} janvier 2015. Comme vous le savez, le financement de la formation dans notre branche, qui doit passer par un accord de branche pour convenir d'un financement supérieur au taux de financement obligatoire retenu par la loi, n'est toujours pas assuré, les partenaires sociaux ne parvenant pas à se mettre d'accord. L'obligation faite par la loi aux employeurs de former tous leurs salariés dans un délai de 6 ans sera difficile à atteindre si nous ne pouvons y mettre tous les moyens dès 2015.

Enfin, l'avenant 328 en date du 1^{er} septembre 2014, relatif à la mise en place d'un régime de complémentaire santé, rendra obligatoire pour tous les salariés de l'AVVEJ la mutuelle que retiendra l'employeur.

Le changement d'outil comptable

Commencé en 2013, ce chantier a été conduit tout au long de l'année 2014. L'installation de l'outil GESSI s'est avérée laborieuse. Si elle est aujourd'hui presque aboutie, elle s'est faite dans la douleur et beaucoup d'applications manquent encore quand bien même l'essentiel est opérationnel. Nous espérons en 2015 pouvoir encore améliorer l'outil afin qu'il nous apporte tous les services que l'on est en droit d'en attendre.

L'espace Pierre Baldini

L'année 2014 n'aura pas suffi pour venir à bout des dernières réserves que nous avons faites, situation qui nous a obligés à saisir le tribunal des référés pour tenter d'obtenir le fameux certificat de conformité de l'ascenseur qui nous permettrait de lever l'autorisation partielle à recevoir du public que nous a attribuée la commission de sécurité. Nous touchons là à un summum de l'absurdité administrative. Il est à craindre que ce dossier ne se règle devant les tribunaux.

⁷ Cette base de données unique doit comporter des données sociales et économiques, sur une pluri annualité de 3 ans.

Les 3 A

Comment ne pas évoquer la parution des deux livres écrits par l'association des anciens et des amis de l'AVEJ (3A): « [40 ans de vie associative de l'association des Anciens et Amis de l'AVEJ](#) », petit ouvrage qui retrace depuis sa création les moments forts des 3A, et « *Quand j'étais petit, on m'a retiré de ma famille* », livre qui réunit 12 témoignages d'anciens avec une préface de Jean Pierre Lebrun, sous la direction de Claude Domange et de Pierre Cadoux.

Le 23ème séminaire de l'AVEJ

Lors de la journée des administrateurs qui a eu lieu le 20 septembre en présence de Roland Gori, c'est le titre « *Normes, règles, lois : quels repères pour l'institution ?* » qui a été proposé, titre qui a été validé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 17 octobre. Une équipe d'organisation a été constituée autour de cinq directeurs, Véronique Blain, Narjès Calabrèse, Monique Faugère, Laurence Roubinet et Jean Alexandre Madej. Une bonne dizaine de salariés s'est jointe à eux pour relayer et porter le thème dans leurs établissements, qui se sont mis au travail pour proposer une contribution sous la forme qui les aura inspirés ; table ronde, atelier, scènes théâtrales..... Nous savons depuis plusieurs séminaires maintenant que ce n'est ni l'imagination, ni l'audace, ni le talent qui manquent à nos équipes. Nous nous donnons donc rendez-vous les 23, 24 et 25 septembre 2015 à Ronces-les-Bains, en Charentes Maritimes.

Un avenir qui se construit chaque jour

Là où hier l'une des forces du secteur associatif était sa diversité et sa singularité, celles-ci pourraient se transformer en faiblesses dans un moment où la rationalité, l'efficacité, la performance économique font du regroupement et de la fusion des modèles à suivre. Faut-il s'y résoudre, voire s'en réjouir ? Ici on soutiendra qu'être plus gros, c'est être plus fort, plus influent, c'est être dans le sens de l'histoire. Certain en font un enjeu de survie, d'autres le posent comme une évidence et en font une stratégie de développement, comme étant une fin en soi. Pourquoi vouloir devenir plus gros ? La question est-elle vraiment une *question de taille* ? Si on s'en réfère à l'ouvrage d'Olivier Rey qui porte ce titre, la question de la taille doit être posée : « *On devrait toujours se poser la question de la taille appropriée, de l'échelle à respecter pour que les moyens mis en œuvre servent vraiment la personne qui est censée en bénéficier. Ce n'est pas le petit qui est bon, mais la proportionnalité. En règle générale, une vie humaine est d'autant plus épanouie et féconde qu'elle se déroule à l'intérieur d'un monde à sa mesure.../... La vérité est que passée certains seuils, la puissance technique a pour la personne quelque chose d'écrasant et de stérilisant.* »

La question nous est souvent posée de la politique de développement de l'AVEJ. Cette question est légitime et qu'on le veuille ou non, nous y sommes confrontés, ne serait-ce que parce que des associations nous contactent pour lier leur devenir au nôtre.

Mais il n'est pas certain que ces questions doivent faire l'objet d'une politique, même s'il semble de bon ton, dans notre secteur sur lequel déteignent les logiques managériales de l'entreprise, d'élaborer des plans d'action stratégiques. Attention de ne pas réduire l'utilité de nos associations à ces seules considérations opérationnelles.

L'AVEJ est davantage engagée à faire vivre le fait associatif, par son implication dans des mouvements fédératifs et inter associatifs, par la recherche de coopération avec des associations proches d'elles, que dans une volonté de devenir plus grande qu'elle ne l'est.

La pérennité et le développement de l'AVEJ ne sont pas des points à négliger, mais constituent-ils des finalités en soi ? Une association comme la nôtre a vocation à perdurer tant que la réponse qu'elle apporte en direction des personnes qu'elle accueille est pertinente. Sa pérennité et son développement relèvent donc davantage, de mon point de vue, de sa capacité à penser ce qu'elle fait, au sens et à l'utilité de ses actions en direction des jeunes, qu'à la taille qu'il serait bon qu'elle ait.

Aussi, ne cédon pas au découragement dans lequel les évolutions de notre secteur et de la société pourraient parfois nous entraîner. Continuons de travailler sur les possibles, sur nos

faillies, d'exploiter nos richesses, sans peur du formalisme bureaucratique auquel tout un chacun est soumis. Les résultats des évaluations externes, qui mettent en valeur le travail qui se fait dans les établissements de l'AVVEJ, ont aussi permis de révéler les atouts et les ressources que nous avons pour envisager demain.

Et si le sens de la mesure vient à nous manquer, recherchons la sagesse du philosophe dont l'élévation permet de trouver des échappées jusque dans les impasses. Soyons convaincus qu'« *en nous efforçant d'atteindre l'inaccessible, nous rendons impossible ce qui serait réalisable* »⁸ et que ce n'est pas si grave que l'AVVEJ ne soit pas parfaite, sauf à entendre la perfection comme la définissait François de Salignac de La Mothe-Fénelon, dit Fénelon: « *C'est une perfection de n'aspirer point à être parfait* ».

Serge RAGUIDEAU
Directeur Général

⁸ Robert Ardrey

La démarche d'évaluation externe à l'AVVEJ

Répondant à l'obligation légale de la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, la démarche d'évaluation externe portant « *sur la pertinence, l'impact et la cohérence des actions déployées par les établissements et services, au regard d'une part, des missions imparties et d'autre part des besoins et attentes des populations accueillies⁹* » s'est déroulée à l'AVVEJ tout au long de l'année 2014 avec le cabinet ENEIS Conseil.

L'accompagnement de la démarche

En septembre 2013, le référentiel d'évaluation adapté aux spécificités et objectifs de l'AVVEJ a été élaboré. Un comité de pilotage s'est constitué avec des administrateurs, des directeurs, des membres de la Direction Générale, du Comité Central d'Entreprise, de l'association des 3 A, d'un membre salarié et d'une personne qualifiée extérieure à l'AVVEJ. Pour chaque établissement, des membres du comité de pilotage étaient référents et assuraient un suivi de la démarche.

Cinq comités de pilotage ont eu lieu entre décembre 2013 et décembre 2014. Deux points majeurs ont suscité des questionnements. D'une part l'écart entre la synthèse, qui faisait ressortir les points négatifs, et l'évaluation, qui était positive dans l'ensemble. D'autre part le choix du code couleurs pour la notation rappelait celles du feu tricolore ce qui connotait négativement l'évaluation. Le cabinet ENEIS a pris en compte les remarques du comité de pilotage en remaniant la synthèse et en changeant les couleurs de la notation, en accord avec le Directeur Général.

Les évaluations externes dans les établissements et services

En janvier 2014 les évaluations externes des établissements et services ont débuté. Sur chaque site la démarche a débuté par un cadrage téléphonique, puis d'une présentation de la démarche, suivis par la suite d'un temps d'observation et d'analyses. Cela incluait une visite des locaux, des questionnaires, des entretiens individuels et collectifs avec la direction et les professionnels d'une part et avec les jeunes accueillis, leurs familles, les adultes accueillis, les partenaires d'autre part. Les instances consultatives ont aussi été prises en compte. Une restitution « à chaud » a été faite sur un temps de réunion institutionnelle, après la visite sur site ou après le rapport final. Il n'y avait pas de règles établies, chaque restitution s'est ajustée à l'organisation de l'établissement.

Regard global et transversal d'ENEIS Conseil sur les établissements et services évalués

En décembre 2014 les évaluations externes étaient terminées. Le comité de pilotage s'est réuni pour la présentation d'un bilan transversal de l'AVVEJ par ENEIS. Les évaluateurs se sont dits satisfaits de la bonne organisation de la démarche. Ils ont constaté des inquiétudes de la part des professionnels (sur le fond, la méthode) lors des temps de présentation. *In fine*, elle a été bien reçue par les équipes qui ont généralement « joué le jeu » au cours des entretiens. Un certain nombre de professionnels se sont retrouvés dans des points d'améliorations et les préconisations ont parfois été mises en œuvre au stade des échanges contradictoires.

Les évaluations externes révèlent une qualité générale des accompagnements fondés sur les pratiques respectueuses des bénéficiaires au sein de structures à taille humaine rappelant un fonctionnement familial (locaux, participation des jeunes à la vie quotidienne...)

- L'admission, l'accueil et l'intégration
Une attention est portée par les établissements et services aux processus d'admission et d'accueil, qui font l'objet d'une organisation définie :
La prise en compte des demandes d'admission est cohérente avec les missions dévolues à chacun des établissements et services. De plus, les modalités d'accueil favorisent la compréhension du placement ainsi que l'apaisement du bénéficiaire.

⁹ Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux Médico-sociaux (ANESM)

- L'accompagnement proposé
Les évaluations sont généralement positives sur les modes d'accompagnement proposés :
Il y a un souci d'individualisation des accompagnements avec la définition d'axes de travail personnalisés dans un cadre pluridisciplinaire ainsi qu'une sollicitation de compétences complémentaires via la mobilisation des ressources des territoires.

- Le pilotage des établissements et services
Les moyens humains permettent de fonctionner de façon satisfaisante :
Des temps réguliers d'échanges et de distanciation sur les pratiques d'accompagnement sont organisés.

Les discours et les pratiques des professionnels apparaissent en cohérence avec le projet et les options fondamentales de l'AVVEJ. L'Association est présente dans le travail des équipes grâce notamment à la journée d'accueil des nouveaux professionnels et du séminaire associatif qui a lieu tous les deux ans.

Myriam DELASSALLE
Chargée de mission



Siège Social : Immeuble le Central Gare – 1, place Charles de Gaulle – 78180 Montigny le Bretonneux
Téléphone : 01 30 43 26 00 Télécopie : 01 30 43 98 25
Adresse postale : 1, place Charles de Gaulle – 78067 Saint Quentin en Yvelines Cedex
Courriel : siege@avvej.asso.fr - site : www.avvej.asso.fr
Reconnue d'Utilité Publique · Groupement Vers la Vie