



ASSOCIATION VERS LA VIE POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES

# Rapport Général Rapport Général 2016

*PRESENTE PAR SERGE RAGUIDEAU, DIRECTEUR GENERAL*

---

*Ce Rapport Général est intégré dans le Rapport d'Activité 2016 de l'ensemble des établissements et services de l'Association. Ce document sera à la disposition des Membres Associés dans la salle où se réunira l'Assemblée Générale. Il pourra être expédié par voie postale à tous les Membres Associés qui en exprimeront le souhait auprès de la Directrice Administrative et Financière.*



## Direction Générale

« Une société montre son degré de civilisation dans sa capacité à s'auto-limiter » *Cornélius CASTORIODIS*

Deux personnages nous ont quittés depuis notre dernière Assemblée Générale. Deux personnages qui ont marqué, chacun à leur manière, l'engagement des pionniers qui ont construit notre secteur, habités qu'ils étaient par le grand récit solidaire issue du Conseil National de la Résistance. Avec eux se tournent les pages du XXème siècle qui se sera confronté à ce que l'homme peut produire de plus abject et de plus noble : la barbarie de la bête humaine et l'altruisme de l'homme cultivé.

Jean BLOCQUAUX s'est éteint à l'âge de 76 ans, le 25 août 2016. Homme de convictions et de terrain, ancien éducateur, il a été avec son épouse Monique, à l'origine de la création du SAU 78 et du SAU Stuart Mill. Il continuera ensuite son parcours au sein de cabinets ministériels et à l'inspection général des affaires sociales dans lesquels il soutiendra diverses causes.

Jacques LADSOUS s'en est également allé, le 16 avril 2017, à l'âge de 90 ans. Educateur spécialisé, militant associatif, formateur, directeur d'établissement, vice-président du CSTS, initiateur des "états généraux du social", Jacques LADSOUS a été une figure incontournable de l'éducation spécialisée et plus généralement du paysage de l'action sociale. Bien que non engagé à l'AVVEJ, nous savons ce que nous lui devons.

A tous deux, nous souhaitons leur rendre hommage et leur témoigner de notre reconnaissance pour ce qu'ils ont apporté aux associations et aux professionnels de l'éducation.

-----

L'année 2016, comme les dernières années qui l'ont précédée, confirme le changement de paradigmes qui présidaient jusqu'à présent dans la société en général et dans les politiques sociales en particulier. Dans bien des domaines, ce qui valait hier est devenu vacillant et nous avons peine à distinguer où va ce monde qui se transforme.

Transformation ou mutation, progrès ou régression, panne ou usure, de quelles métamorphoses accouchera cette période de turbulence dans laquelle les institutions comme les hommes sont mis à rude épreuve.

La faillite de l'Etat est perçue tant dans son incapacité à faire fonctionner la devise républicaine, « *Liberté, Egalité, Fraternité* », que sur un plan purement économique où la dette de l'Etat cumulée à l'absence de croissance et à la diminution du PIB mettent sur le bas-côté des millions de personnes, en même temps que les collectivités publiques ne parviennent plus à faire face à leurs dépenses.

L'écart qui se creuse entre les plus riches et les plus pauvres ne cessent d'augmenter, et même s'il conviendrait de nuancer ce constat, quelque chose du pacte républicain est rompu, et la société, privée d'un projet commun, plus qu'en panne, apparaît au bord de l'explosion.

Si l'on ajoute à ce constat peu reluisant les tensions internationales, qui se traduisent par des conflits armés inquiétants, la multiplication des attentats, la récurrence des catastrophes écologiques, le tout occasionnant des migrations de populations en augmentation, qui

réactivent ici ou là des discours d'intolérance et de haine, on peut dire que le paysage qui se présente en ce début de troisième millénaire s'est considérablement détérioré.

Les sentiments d'injustice, de dégradation et d'insécurité qui se propagent dans la société ont pour effet de disqualifier les classes politiques de tout bord, et principalement celles qui ont gouverné depuis ces cinquante dernières années.

Les récentes affaires qui touchent à des personnages occupant ou prétendant occuper des places dans les plus hautes instances de l'Etat participent au renforcement du sentiment général, un peu populiste, du « *tous pourris* », ou encore à l'apparition de ce terme assez violent de « *dégagisme* ».

Lors de l'introduction du dernier séminaire de l'AVVEJ, j'avais fait référence à une conférence de Michel ONFRAY sur la réhabilitation d'Albert CAMUS, qu'il avait intitulée « *Un homme ça s'empêche* ». Cette formule m'est souvent revenue depuis, constatant combien notre monde contemporain nous encourageait non pas à s'empêcher, mais à s'autoriser, jusqu'à la démesure et à l'outrance parfois. Qu'est-ce qu'un homme s'empêche ? A quoi il se limite ? A quoi il s'oblige ?

On peut penser pour parti que le discrédit porté sur François Fillon lors des affaires qui l'ont poursuivi durant la campagne présidentielle tient dans le fait que bien que dans son droit, il ne s'est pas empêché. Et ce discrédit porte sur toutes celles et tous ceux qui représentent une figure d'autorité, car lorsque la parole est disqualifiée, lorsqu'elle est perçue comme mensongère, pire comme méprisante, c'est tous ceux qui s'en servent dans la dimension symbolique de leur fonction qui se trouvent affaiblis.

Cette affaire illustre ce que notre société libérale et décomplexée a peut être produit de plus destructeur : l'obscénité, dont l'étymologie renvoie à ce qui devrait être « hors scène » et son corollaire l'indécence, ce qui se moque des convenances et de la bienséance.

Ce sont toutes ces valeurs, ces façons d'être en société, de vivre ensemble, ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, ce qui tisse le lien social, qui ont été détricotées, par l'air du temps pour reprendre une expression de Dany Robert Dufour. Le lien social est comme la trame symbolique, c'est quelque chose qu'on ne voit pas, c'est comme l'air que l'on respire, mais qui est vital pour vivre en société. C'est un ingrédient qui fabrique du liant. Mais il est dépendant de son environnement, et lorsque le fond de l'air vient à se vicier, ça se met à tousser, ça rend la vie moins respirable.

Nos institutions depuis une dizaine d'années se sont affaiblies, par manque de projets, de crédibilités, de confiance, par la remise en cause dont elles font parfois l'objet et le peu de lisibilité qui leur est donnée. Si les hommes ont besoin des institutions pour remplir leur mission d'utilité sociale, les institutions ont besoin des hommes pour leur donner du sens, du contenu et être concrètes. Dans nos établissements et services, nous ressentons cette tension qui est une combinaison entre des jeunes dont les situations se dégradent tandis que celle de ceux qui les accueillent n'est pas fameuse non plus.

Comment s'étonner que l'on s'en voie dans nos institutions pour faire éducation, c'est-à-dire apprendre la limite, intérioriser des interdits, vivre avec le manque et supporter la frustration. Comment s'étonner que nos équipes se cherchent pour définir un cadre et le soutenir ensemble. Comment retrouver le sens de nos actions, alors que « *toutes ces évolutions conduisent à dresser le constat réitéré d'une perte de sens.../ / [le travail social] n'a plus*

*que des mesures, des dispositifs et des missions, qui se juxtaposent les unes aux autres.../... »<sup>1</sup>*

Revenir aux fondamentaux, dans des périodes de turbulences, est souvent une sage attitude. N'oublions jamais qu'éduquer un enfant, c'est l'aider à grandir, et pour reprendre les propos de Jean Pierre LEBRUN lors du soixantième anniversaire de l'AVVEJ, « *pas seulement en taille, mais aussi psychiquement.../.. il a besoin d'un trajet, il a besoin du tiers de son existence pour devenir un sujet, pour soutenir sa parole ; ça veut dire quoi soutenir sa parole ? ça veut dire être capable de soutenir ce qu'il dit du vide, du trou, du rien ... :... Vous pouvez justifier plein de choses lorsque vous parlez .../...mais il y a de temps en temps des formules dont vous devrez assumer le fait qu'elles n'ont de valeur que parce que c'est vous qui les avez dites .../..la plus commune, la plus banale, c'est dire je t'aime, et lorsque vous l'avez dit et que vous tirez une certaine conséquence de ce que vous avez dit .../.. et bien il y a quelque chose qui signifie que vous avez été capable d'être un sujet adulte dans sa parole.../... »<sup>2</sup>*

Faire en sorte que l'usager qu'on nous confie devienne un sujet suppose tout un programme, ne serait-ce que pour ne pas l'abandonner à cette formule moutonnaire qui nie toute subjectivité. Mais ça ne suffit pas, car on peut être un sujet capable de soutenir sa parole, mais néanmoins être fou, ou voleur ou radicalisé par exemple. L'éducation suppose qu'un sujet, ça s'empêche. C'est-à-dire, qu'en son for intérieur, peut être à l'endroit du vide dont nous parle Jean Pierre LEBRUN, quelque chose qui a à voir avec la dignité humaine dise non. Alors, il y a quelque chose qui signifie que vous avez été capable d'être un sujet dans vos actes.

La formule en forme de définition que nous propose Olivier REBOUL<sup>3</sup> de l'éducation prend alors tout son sens : « *Une éducation est réussie si elle est inachevée, si elle donne au sujet les moyens et le désir de la poursuivre, d'en faire une auto-éducation. Car on arrive peut être un jour à être ingénieur, ou médecin ou bon citoyen. On n'en finit jamais de devenir un homme ».*

-----

L'AVVEJ remplit principalement des missions que lui confient les Conseils départementaux. Leur évolution nous intéresse donc au plus haut point tant nous en sommes dépendants sur le plan budgétaire comme sur celui du contenu de notre travail.

Si le Président du Conseil départemental est le chef de file de la politique en matière de protection de l'enfance du département qu'il préside, celle-ci n'en reste pas moins une politique régaliennne régie par des lois et des règles.

Nous constatons que les législations qui ont restructuré tant le secteur associatif (Loi de 2002-2) que celui de la protection de l'enfance (Lois de 2007 et de 2016 sur la protection de l'enfance), ont eu du mal à se déployer. Nous avons aujourd'hui un arsenal juridique et réglementaire qui n'a cessé de s'alourdir entraînant une difficulté majeure pour les départements à les mettre en œuvre. Le législateur lui-même n'en est pas dupe, puisque la

---

<sup>1</sup> Extrait du rapport de Madame Brigitte BOURGUIGNON, chargée d'une mission ministérielle de concertation aux Etats généraux du travail social

<sup>2</sup> Vous pouvez retrouver cette conférence sur le site de l'AVVEJ : <http://www.avvej.asso.fr/> / documents/60<sup>ème</sup> anniversaire de l'AVVEJ/en savoir +

<sup>3</sup> Olivier REBOUL, philosophe français, spécialiste du philosophe ALAIN

loi relative à la protection de l'enfance du 14 mars 2016 a pour principal objet de corriger celle de 2007, afin d'administrer la protection de l'enfance, avec notamment la création d'un Conseil National de la Protection de l'Enfance.

Voilà maintenant plusieurs années que la plus part des départements avec lesquels nous travaillons sont en réorganisation de leur propre service mais également en restructuration de leur dispositif de protection de l'enfance.

Un peu partout, la raréfaction de l'argent public influe sur les politiques et les dispositifs sont repensés avec un souci de rationalisation des coûts et de maîtrise des dépenses.

La politique d'enveloppes, déjà à l'œuvre dans le médico-social, se développe au sein des départements. Les négociations budgétaires qui traditionnellement se discutaient à partir d'un budget prévisionnel qui faisait état des besoins pour remplir la mission confiée sont de plus en plus réduites à une reconduction pure et simple de l'exécutoire de l'année précédente, voire à un ajustement de l'enveloppe au regard du prix de revient moyen pratiqué sur le département. Le recours au CPOM<sup>4</sup>, et à son corolaire l'EPRD<sup>5</sup> pointe à l'horizon même si à ce jour, cette éventualité n'est qu'expérimentale lorsqu'elle est évoquée, sauf bien sûr dans le champ médico-social où le passage en CPOM s'est transformé en obligation.

C'est à une double lame que les établissements sont confrontés, car les départements cherchent non seulement à rapatrier chaque fois qu'ils le peuvent les dossiers de leurs ressortissants sur des structures implantées sur leur territoire, mais le font également en imposant des tarifs plafonds qui amènent ceux dont le prix de journée serait trop élevé soit à s'ajuster à la concurrence, soit à être confrontés à de la sous-activité, donc à du déficit.

Ainsi, il est à craindre que la performance des associations soit davantage jugée au regard de ce spectre que sur celui du contenu de la réponse qu'elles proposent.

Si nous comprenons bien, au regard des enjeux financiers, que des recompositions des offres sont à faire au regard de la réalité des moyens, nous souhaitons également être associés dans ces nouveaux enjeux à la hauteur des missions qui nous sont confiées et autrement qu'en étant une variable d'ajustement ou un objet parmi d'autres.

Nous pensons également qu'il faut être collectivement vigilants pour que des politiques concernant certains publics, les mineurs non accompagnés (MNA) par exemple, qui continuent d'affluer en nombre, ou encore les jeunes majeurs, pour lesquels les départements souhaitent privilégier l'accueil en structure de droit commun, soient mises en places dans la nuance et qu'elles ne soient pas que des décisions opportunistes qui verraient les collectivités publiques et les services de l'Etat se renvoyer des publics aux seuls enjeux de compétences et d'enveloppes non transférées.

L'AVVEJ est donc en réflexion, partout où la question se pose, sur la réorganisation de son offre au regard des besoins exprimés et des moyens mis à sa disposition.

---

<sup>4</sup> Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

<sup>5</sup> Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses

## Des chantiers en cours

**Un rapprochement, qui est engagé depuis plusieurs mois avec l'association Toit Accueil Vie**, s'est poursuivi et intensifié tout au long de l'année 2016. Il devrait se concrétiser par une fusion à l'issue des Assemblées Générales des deux associations à la fin du mois de juin 2017.

Toit Accueil Vie gère un foyer maternelle en Seine Saint Denis pour lequel L'AVVEJ a assuré un intérim de direction depuis août 2016. Thierry Simon et Marie Laure Manuel ont effectué cet intérim dans le cadre d'une convention d'intérim jusqu'au 14 janvier 2017, date du recrutement de Sophie TESSAUD au poste de directrice du CME93, suite au départ en retraite de Monique FAUGERE. Sophie TESSAUD, qui assurera jusqu'à la date de la fusion la direction de Toit Accueil Vie dans le cadre d'une convention de gestion, a vocation à diriger les deux établissements lorsque la fusion sera effective.

**La réflexion sur la création d'une SCI a avancé.** Un projet de statuts est à l'étude. L'objet de cette SCI sera de mettre à disposition des établissements et services de l'AVVEJ des locaux, via des baux de location. En effet, outre les difficultés que nous rencontrons pour trouver des propriétaires prêts à nous louer leurs biens, du fait principalement des publics que nous accueillons, nous devons par ailleurs réaliser à nos frais les travaux d'installations et de mise en conformité que nécessitent des logements classés ERP. Les normes étant de plus en plus exigeantes, nous nous trouvons à devoir investir et amortir des sommes importantes sur des baux dont nous ne maîtrisons pas toujours la durée. Le plus souvent, à notre sortie des locaux, nous ne retrouvons pas les cautions engagées, voire, nous avons des frais de remise en état. Le recours à une SCI dont l'AVVEJ serait l'actionnaire majoritaire, permettrait une meilleure anticipation et une meilleure gestion de notre politique patrimoniale et immobilière.

**Après les services d'AEMO du SIOAE75 et des Amandiers (ex service de RUEIL MALMAISON)**, c'est au tour de celui de BOBIGNY d'avoir déménagé cette année. Le SIOAE 93 a quitté ses locaux historiques de Jean Jaurès, semi enterrés, pour ceux, très lumineux, situés au dernier étage d'un immeuble plus récent, situé à deux pas du Tribunal pour enfant de BOBIGNY. Cette ascension dans l'espace et le temps n'est pas qu'une prise de hauteur, c'est également un passage dans la modernité. Incontestablement, ces nouveaux locaux offrent des conditions de travail meilleures aux professionnels. Gageons que la qualité et la proximité de l'accueil qu'offraient les locaux de Jean Jaurès resteront une marque de fabrique du service.

Notons l'ouverture d'une nouvelle antenne pour la mise en œuvre de mesures d'AEMO/AED dites intensives pour 44 jeunes. Les professionnels de ce service ont souhaité l'appeler « La Touline », cette corde dont l'extrémité, lestée par un nœud, permet au bateau de s'arrimer en la lançant sur le quai. Nul doute que son arrimage dans les anciens locaux de Jean Jaurès laissés disponibles constituera une attache forte.

Cette création témoigne de la dynamique du département de Seine Saint Denis qui a souhaité que Rencontre double son service d'atelier scolaire. Un projet d'atelier scolaire à médiation sportive a donc vu le jour en fin d'année 2016.

**Les ateliers de jours** continuent d'ailleurs de se déployer dans les établissements de l'AVVEJ. Appelés « ateliers scolaires » à Rencontre, « Espaces Ressources » à l'Oustal et au SAU78, Pôle pédagogique à Espace Adolescent ou « La station » au Vieux Logis, ou encore Unité d'enseignement au Logis, ces espaces deviennent aujourd'hui indispensables pour remobiliser les jeunes dans leurs apprentissages scolaires ou professionnels. Avec la diversification des modes de prise en charge et le recul du recours à l'internat, on peut penser que ces lieux ont vocation à se déployer pour devenir demain la pierre angulaire des

institutions. Petit à petit la démonstration se fait que ces lieux constituent un véritable ancrage pour des jeunes dont les parcours tumultueux amènent à multiplier les ruptures et la fuite en avant. Quelle que soit leur errance, ces espaces leur permettent de découvrir leur talent et leur créativité, et surtout, d'y retrouver des adultes qui croient en eux et qui, inlassablement et indépendamment de leur tracasseries personnelles, sont là, pour reprendre les propos de Nadia KRAIEM, cheffe de service pédagogique à l'Oustal, pour « *travailler avec nos jeunes [filles], pour qu'ils [elles] tiennent, ne pas les lâcher, les encourager, leur (re)donner confiance ....et recommencer* ». La pédagogie n'est-elle pas l'art de la répétition ?

-----

La teneur de ce rapport d'activité peut apparaître pessimiste. Il l'est probablement, car l'état du monde n'est pas réjouissant. Mais il s'agit là d'un pessimisme de raison qui a en fait peu d'importance dès lors qu'on lui oppose un optimisme de volonté et d'action.

Et cet optimisme d'action est intrinsèquement dans l'ADN des associations qui trouvent leur raison d'être dans les moments où la société va mal, tandis que le travail social tire sa légitimité de l'aide et du soutien envers les populations les plus démunies et les personnes les plus exposées.

La place des corps intermédiaires aura sans doute durant ces années d'incertitudes et de doutes, un rôle capital pour ne pas laisser la société se déliter et basculer dans l'intolérance et le repli sur soi. Le retour à la haine, à la guerre et la barbarie n'est jamais très loin, et il n'est pas de petits combats pour lutter et refuser toute régression de l'humanisation.

Et ne croyons pas que les choses sont acquises ; lorsque l'on voit qu'une administration ne retient pas l'utilité sociale à une association reconnue d'utilité publique (RUP) au seul but de lui faire payer une cotisation, on comprend comment le pouvoir de l'argent peut marchander le sens de nos missions.

Tant que nous serons en situation de rencontrer des jeunes et de partager des moments de vie avec eux, ou pour le dire autrement, tant que nous pourrons rester nous-mêmes des sujets capables de soutenir l'idée que nous nous faisons de l'humanisation du monde, nous serons en capacité de faire œuvre d'éducation, sauf à constater que nous ne soyons réduits à un simple rôle de prestataire chargé d'exécuter des commandes.

Tout en restant vigilants et attentifs aux évolutions qu'il faut et qu'il faudra conduire pour adapter nos pratiques aux besoins et aux évolutions de la société, ne lâchons pas nos fondamentaux et nos principes d'action et que les options fondamentales posent en préambule de notre projet associatif.

Peut-être faut-il voir dans le thème du séminaire qui se déroulera en septembre 2017, le retour à ces fondamentaux. « *L'éducation spécialisée : entre activités et vie quotidienne. Comment faire surgir la parole ?* »  
Et si la parole surgissait du vide ?

**Serge RAGUIDEAU**  
Directeur général



## **La Direction Générale : un établissement comme les autres ?**

Laurent DUPOND - Directeur Général Adjoint

---

Extérieur à la Direction Générale, comme je l'ai été longtemps avant de prendre mes fonctions de Directeur Général Adjoint, ce service existait plus à mes yeux par ses professionnels et la somme de ses missions que comme une entité en soi. Cette seule perception opérationnelle de la Direction Générale ne tient pas quand il s'agit de travailler en son sein, où l'on découvre une équipe et un projet.

Evoquons donc la Direction Générale en sa qualité d'établissement.

On note alors qu'il n'est pas le plus grand de l'AVVEJ, 14 salariés, qu'il n'a pas le plus gros budget même si nos fameux frais de siège sont souvent perçus par les financeurs comme trop élevés, que sa mission est de se mettre au service de l'association et des 17 autres établissements.

Il dispose, comme l'ensemble des établissements, de moins de cinquante salariés, d'un conseil d'établissement, d'un CHSCT, de réunions régulières et même de temps conviviaux organisés par le CE.

Tout comme les autres établissements de l'AVVEJ, la Direction Générale rencontre des difficultés pour répondre à ses missions tant l'accroissement du travail est important, il bénéficie pourtant de la qualité de ses équipes et de leur engagement.

La stabilité des équipes salaire, comptable et administrative, ainsi que de leur encadrement, malgré les absences pour maladie et un congé maternité cette année, contribuent à une montée en compétences indispensable eu égard à l'évolution des missions. Deux chiffres pour éclairer ce propos 1 114 dossiers suivis en 2016 (817 en 2015) pour le service paie et 34 budgets en 2016 (22 en 2011), sans omettre le renouvellement des frais de siège pour cette même année, une réorganisation du secrétariat pour un meilleur suivi de la formation (mise en œuvre de la réforme de la formation continue de 2015), la dématérialisation des documents comptables et bien d'autres dossiers qui s'accumulent à la Direction Générale. A quoi s'ajoute en 2016 la fin de l'audit comptable CCE, restitué en janvier à l'ensemble des élus qui aura conforté les analyses du Commissaire Aux Comptes de l'AVVEJ et n'aura relevé aucune anomalie. Un contrôle URSSAF également sur les exercices 2013 – 2014 – 2015 qui s'est déroulé de février à mai 2016, mobilisant du temps de travail à la Direction Générale mais également dans les établissements. Rien de particulier n'a été soulevé.

Le renouvellement des frais de siège pour les 5 ans à venir dans le cadre du CPOM aura été l'occasion d'une réflexion sur le projet de service et la place à tenir dans un environnement en mutation. Une place à tenir du côté de la formation avec un effort conséquent mais payant en direction des comptables et économes des établissements et services, par l'organisation de journées collectives en mars, juin et septembre (environ trente). Ces temps de travail permettent à chacun de « revisiter » nos circuits d'information, mettre à jour les connaissances nécessaires, comprendre les contraintes de chacun, rompre l'isolement que certains pourraient ressentir, développer des relations de travail entre économes, intégrer les nouvelles recrues.

La salle de réunion se transforme en salle de formation, chaque participant sur un poste informatique travaillant sur son dossier comptable, élaborant et finalisant ses états.

Ce sont les comptables de la Direction Générale qui dispensent la formation.

Organisation également de Journées individuelles, avec chaque établissement, centrées sur la révision des comptes (janvier).

Une formation sur la facturation a été organisée en mars 2016 pour l'ensemble des comptables afin de revoir les procédures et traiter les cas particuliers de facturation.

Un mot également concernant les Ressources Humaines et les obligations faites aux employeurs de plus de 300 salariés, qu'il faut mettre en œuvre et installer dans un environnement associatif. La mise en place de la mutuelle obligatoire aura mobilisé Direction Générale et établissements.

Au final la question qui se pose à nous, Direction Générale, face à toujours plus de charge de travail sans augmentation des moyens, consiste à savoir comment absorber ce travail sans que soient absorbés les salariés ? Ou encore, formulé autrement, comment travailler mieux sans épuiser les acteurs (professionnels) et rechercher, dans l'organisation du siège, des économies de temps sans surcharger les établissements.

Nous cherchons les réponses même si certaines sont déjà en cours. La formation, nous l'avons écrit, permet aux économistes et comptables de gagner en compétences et donc de moins solliciter un appui technique. Elle favorise également le soutien entre pairs, en créant un réseau d'aide, offre une documentation accessible sur le réseau AVVEJ, (voire même une formation filmée disponible). D'autres axes sont à explorer comme la digitalisation des documents qui limite déjà l'archivage et permet des envois directs aux établissements comme l'expérimentation au niveau des contrats de travail par exemple. De l'avis même de notre Commissaire Aux Comptes de l'AVVEJ, est en ce domaine en avance sur bien d'autres.

La Direction Générale s'est engagée dans une réflexion concernant la mise en œuvre de ses missions, dont la question d'une optimisation de ses pratiques (moyens) est posée. Il s'agit là de poursuivre un travail déjà entrepris après l'audit de Passerelles et Compétences (réalisé en 2016), en se recentrant sur ce qui peut être identifié comme le cœur de métier de la Direction Générale.

Un cœur de métier organisé autour de fonctions supports, auxquelles il faut adjoindre d'autres axes stratégiques comme peuvent l'être le développement en matière de communication et l'utilisation intelligente de nouvelles technologies.

La nouvelle feuille de route de la Direction Générale, pour les années à venir, semble se dessiner clairement, et pourrait se traduire, pour conclure, par le maintien de la qualité de l'accompagnement des établissements tout en développant d'avantage notre capacité d'animateur de réseau.

Je laisse le mot de la fin de cet écrit à Madeleine HUSSON

*« La Direction Générale est au service des établissements : accompagner, soutenir, former, préparer, faire, produire, organiser, contrôler beaucoup « démêler » et régler certaines questions que les établissements ont du mal à traiter seuls. Des chantiers, notamment autour de la mise en œuvre de CPOM dans nos établissements, d'une évolution dans le dialogue de gestion avec nos partenaires financiers, de la formation, de la structuration de notre système d'information, de la législation du travail sont ouverts pour les cinq ans à venir. »*

Madeleine HUSSON extrait du rapport de gestion 2016.