



ASSOCIATION VERS LA VIE POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES

Rapport Général Rapport Général 2017

PRESENTE PAR LAURENT DUPOND, 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.

Rapport d'activité 2017

Laurent DUPOND, Directeur Général

Premier exercice que ce rapport d'activité pour le nouveau Directeur Général que je suis. Serge RAGUIDEAU a fait valoir ses droits à la retraite, le 30 septembre 2017. Après plus de dix années passées à la Direction Générale en tant que Directeur Général Adjoint et Directeur Général il laisse une association reconnue et structurée dont la parole est entendue au-delà de son périmètre associatif.

Le rapport d'activité se doit d'être un regard sur l'année écoulée, toutefois comment ne pas parler d'aujourd'hui en parlant d'hier ? Comment ne pas profiter de ce texte pour évoquer les grands enjeux que nous devons affronter pour garder cette place singulière et reconnue que celle occupée par l'AVVEJ. Car la question d'aujourd'hui concerne bien les stratégies associatives qu'il conviendra de mettre en œuvre pour faire passer l'AVVEJ d'une époque à une autre.

Ainsi, être de son temps implique de mesurer la capacité de l'association à répondre aux missions qui lui sont confiées en accord avec ses valeurs, s'interroger sur le modèle associatif de demain, chercher de nouvelles formes d'intervention, réinventer et conforter celles qui démontrent leur pertinence.

J'ai pu évaluer, avec Serge RAGUIDEAU durant les deux années où nous avons travaillé ensemble, les transformations en marche et les enjeux pour l'association.

L'AVVEJ, que je dirige désormais, est une grande association dont les activités sont plurielles et éparées sur le territoire francilien. En effet, l'AVVEJ c'est 19 établissements, et services implantés sur 5 départements, 750 salariés et plus de soixante ans d'existence. Association suffisamment importante pour compter dans notre secteur et bénéficier d'une bonne visibilité ; mais petite association lorsque seul le périmètre départemental prime. Ce qui constitue, indéniablement sa force et peut-être sa faiblesse. En effet, jamais nous n'avons autant entendu parler de Région de Grand Paris, de fusion des départements 78 et 92 et jamais les départements n'ont pensé territoire départemental. Ce contexte est à croiser à l'aune d'une période de changement comme le secteur n'en a peut-être jamais connu. Une vaste réorganisation des politiques sociales, et particulièrement de l'enfance, est engagée, ce qui entraîne un rebattage des cartes inédit, cela pose un certain nombre de questions dont nous pouvons tirer des constats afin de nous positionner.

Quels mouvements actuels agitent les politiques publiques de notre secteur ?

Actuellement, les préoccupations économiques priment sur les autres approches et orientent la majeure partie des politiques de solidarité. Chaque département se rapproche de la logique « marché » à travers les appels à projets qui ont banalisé l'achat de services.

D'ailleurs, pour ceux qui se réjouissent de notre entrée dans l'Economie Sociale et Solidaire, je les invite à être prudents sur le risque de digression, qui nous amènerait à passer de l'action associative à la prestation de service, à la manière de sous-traitants.

Une situation qu'il faut mettre en perspective avec un manque de visibilité des départements sur les besoins en matière de protection de l'enfance. Les baisses d'activités que nous connaissons et qui nous fragilisent ne semblent pas explicables d'un point de vue sociodémographique, et donnent le sentiment d'une diminution arbitraire. A ce constat s'ajoute l'absence d'observatoire de la protection de l'enfance, voire de schéma, laissant la place à des politiques en la matière que l'on qualifie de plus en plus d'évaluation au « doit »

mouillé » ! La seule politique particulièrement repérable concerne la volonté exprimée par les départements de « rapatrier » sur le territoire les jeunes placés hors territoire. L'utilisation abusive de formules comme « droit commun » ou encore la plus emblématique « création par redéploiement » traduit également cette volonté d'externalisation et de transformation d'un modèle de politique publique.

Y a-t-il en effet moins de jeunes dans nos établissements simplement parce qu'ils y sont moins orientés ?

- ✓ c'est vrai pour les jeunes majeurs qui sortent plus rapidement de nos dispositifs,
- ✓ c'est vrai pour les jeunes mères pour lesquelles il y a clairement une volonté de réduire la durée des accueils et de fait les dépenses,
- ✓ c'est également vrai pour les mineurs non accompagnés orientés prioritairement vers des lieux dédiés.
- ✓ c'est vrai enfin pour les enfants moins orientés par défaillance d'un système de protection désorienté face au nombre de mesures en attente d'AEMO (jusqu'à 1 an d'attente) et à des services de l'ASE désorganisés.

La réalité est que tant que la vision des politiques et des administrations qui les servent, sera de penser que l'offre crée la demande, nous serons contraints de répondre au coup par coup à l'urgence, au détriment d'une juste anticipation des besoins.

De ce fait, aujourd'hui et demain, aucune de nos activités n'est à l'abri d'une remise en question, voire d'une remise en cause - a minima - au sujet de son coût et pour le plus grand nombre, concernant son organisation et ses modalités d'accueil ou encore son public ciblé.

Comment se manifestent ces transformations au niveau de l'Association ?

A titre d'exemple, il nous est demandé de transformer 5 places de MECS en 30 places de placement à domicile, de caler nos budgets en fonction de coûts à la place prédéterminés et différents selon les modalités d'accueil, de redéployer des places de foyer maternel en places de foyer parental, qu'il nous est demandé de rajeunir nos publics au détriment des jeunes majeurs, renommés jeunes adultes pour les éloigner davantage de la protection de l'enfance, c'est encore des fins de prise en charge pour des mères et leurs enfants en CME afin qu'elles réintègrent le « droit commun ».

Les contraintes budgétaires ne sont pas les seuls fondements de ce mouvement de transformation. Il faut rajouter un fond de préjugés et de présupposés. Préjugés sur le travail social et particulièrement concernant les travailleurs sociaux beaucoup trop protecteurs, qui n'inscrivent pas suffisamment leur travail vers l'accompagnement à l'autonomie et font durer les prises en charge quand ils ne créent pas les besoins. Une autonomie accessible pour certains à 14 ans si l'on en réfère à quelques échanges récents ! Préjugés encore très actifs, celui concernant le peu de place faite aux familles, trop souvent jugées peu capables par les éducateurs. Et présupposés, cette fois, sur les besoins des publics, avec le retour d'idéologies souvent simplistes comme le placement pour les plus jeunes essentiellement en famille d'accueil, ou encore concernant les placements en MECS qui seraient réservés à des jeunes dits les plus difficiles.

Qu'en est-il des perspectives sur l'organisation et la gestion de nos structures ?

Nous avons pensé que l'année 2017 serait l'année des CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens), il n'en aura rien été, chaque département préférant attendre. A l'inverse l'ARS semble suivre avec plus de détermination un programme de mise en œuvre des CPOM, puisque nous savons que l'ITEP/SESSAD le Logis et le SESSAD de Paris passeront en CPOM en 2021.

Ces outils introduisent une nouvelle logique pour les associations, celle de la complète gestion budgétaire de nos structures, ce qui pourrait être un bien, s'il n'impliquait le transfert de la responsabilité de l'offre sans avoir la main sur la demande. Le risque est en effet, de faire du CPOM un outil d'ajustement, modelant nos établissements au gré de politiques changeantes. Faudra-t-il augmenter ou réduire les capacités d'accueil et adapter le nombre de professionnels pour ne pas craindre de dépassement budgétaire ? Quelle responsabilité, pour ne pas dire la faute, incombera à l'association ?

L'AVVEJ est diverse nous l'avons écrit, mais cette diversité, si elle participe à sa richesse, contribue également à l'exposer, davantage que d'autres associations, à une confrontation à des réalités multiples. Celles-ci s'expriment à travers des financeurs, contrôleurs et interlocuteurs pluriels : CD – ARS - DPJJ - DDCS... Elles s'additionnent également à celle des publics et des différentes activités de l'association : MECS - SAU – AEMO – MJIE - Accueil de jour – ITEP - SESSAD - Foyer Maternel - CME - CHRS.

34 budgets sont montés chaque année à destination de plusieurs administrations implantées sur 5 départements. Une diversité qui impose à la Direction Générale une capacité à faire association avec tout cela. Maintenir une organisation qui associe centralisation et décentralisation dans un juste équilibre, qui n'impose pas de doublon, mais participe à faire de chaque établissement un lieu investi.

Quels enjeux concernant les ressources humaines de manière générale ?

Autre élément sur lequel je ne peux faire l'impasse, tant il dit de la fragilisation du secteur, concerne directement l'attractivité de notre secteur et ses conséquences sur notre politique en matière de ressources humaines. Deux faits marquants soulignent ce problème ; le premier tient de nos difficultés à recruter et le deuxième d'un turn-over important des professionnels. Pour information 34% des salariés de l'AVVEJ ont moins de deux ans d'ancienneté (60% jusqu'à 6 ans).

Comment ne pas lier ces deux constats à la rémunération conventionnelle ? Un éducateur spécialisé débutant touche 70 € net de plus que le SMIC (hors complément de salaire) ! Ce que produit l'AVVEJ elle le doit à ses salariés. Si ces mêmes salariés partagent avec les personnes bénéficiaires de leurs interventions les mêmes difficultés matérielles alors comment peuvent-ils donner confiance en une société inclusive ?

Comment ne pas lier ces deux constats aux contraintes budgétaires auxquelles nous faisons face et à une certaine dégradation des conditions de travail. Le nombre de licenciements pour inaptitude est en augmentation significative.

Sur ce point, l'AVVEJ n'est pas restée sans agir : la création d'une commission Qualité de Vie au Travail (QVT) est venue soutenir une politique associative résolument tournée sur les conditions de travail salariés. La démarche est soutenue par la présence dans chaque établissement d'un CHSCT.

Quelles dynamiques associatives dans ce contexte mouvant ?

Au terme de cet écrit, dont la teneur est plus que sombre, j'en conviens, il revient aux cadres dirigeants, de faire de cette réalité le contexte dans lequel s'inscrit le changement pour une adaptation indispensable de l'association à son environnement.

L'année 2017 aura également été une année riche en projets et événements témoignant d'une véritable reconnaissance.

En premier lieu la fusion de Toit Accueil Vie au sein de l'AVVEJ qui nous a rejoint officiellement au moment de l'Assemblée générale 2017. Toit Accueil Vie vient renforcer une place de plus en plus importante de l'association auprès de la petite enfance. Ce qui nous

permet de nous faire entendre davantage sur des thématiques aussi fondamentales que la prévention précoce.

D'autres créations du côté de la Seine-Saint-Denis - toujours dynamique mais qui nous a exposés à des risques financiers majeurs en ne réglant aucune facture pendant de nombreux mois, jusqu'à compter plus de trois millions d'euros d'impayés - créations pour des places en AEMO intensive, l'extension de l'atelier scolaire de Rencontre 93 ainsi que la création « par redéploiement » d'un service de placement à domicile.

De bonnes nouvelles également du côté des MAPE qui ont réussi, malgré une baisse de l'activité, à maintenir un bon équilibre financier tout en préparant l'avenir sous la forme d'une participation à un appel à projet du département des Hauts-de-Seine pour des places en foyer parental dont nous savons aujourd'hui qu'il a abouti à la création de 8 places « par redéploiement ». Je souligne à cet endroit la démarche des MAPE, soutenue par la Direction Générale, qui ont su s'associer aux deux autres foyers maternels de deux associations normalement concurrentes (ESSOR et ST RAPHAEL). Une démarche qui, si elle constitue une première, donnera lieu à d'autres projets, où quand cela sera possible l'AVVEJ pourra chercher auprès d'autres associations à créer ce type de partenariat.

Un mot également sur le SESSAD de Paris qui après de nombreuses années marquées par des conflits, a retrouvé un climat propice au déploiement d'un projet résolument inscrit dans le soin soutenu par la mise en œuvre de médiations artistiques et culturelles.

Et d'autres réussites encore, que la version intégrale du rapport d'activité présente sur notre site, vous fera partager.

En conclusion, cette période de changement et d'incertitude pèse sur nos organisations à plusieurs niveaux.

Elle interroge nos modèles par des logiques de rationalisation budgétaire, bien souvent en décalage avec les réalités des besoins du public sur les territoires.

Elle bouscule la place des associations par les mouvements de restructurations des départements. Elle trouble l'équilibre des institutions qui constitue l'assise de nos interventions auprès des personnes accompagnées.

Face à ces phénomènes, la tentation est grande de se refermer, de rejeter l'ensemble des éléments de ce changement.

Néanmoins, cette période qui semble aride peut également être perçue comme une source d'opportunités.

En effet, la force associative, à l'aune du phénomène de résilience, tient dans sa créativité, ses capacités d'adaptation, son inventivité pour renouveler l'énergie nécessaire à l'accomplissement de sa mission essentielle : accompagner les enfants, familles et adultes en situation de vulnérabilité.

Les projets portés par les établissements témoignent de la vitalité et de l'envie d'innover, d'améliorer la qualité des accompagnements, d'ajuster nos organisations. Les textes des rapports d'activités des services expriment les inquiétudes face à ce contexte mais aussi exposent les dynamiques à l'œuvre, l'inventivité des professionnels, la richesse de nos actions.

L'Association tire également sa force de sa capacité à travailler avec d'autres, à inscrire son action dans un territoire, à faire du lien.

Ainsi, le décloisonnement institutionnel apparaît plus que nécessaire pour trouver les ressources afin de répondre à l'évolution des besoins et au renforcement de notre légitimité. En effet, cette dynamique permet d'affirmer l'identité singulière associative à travers la mise en réseau des savoir-faire développés par nos établissements.

Plus largement, l'introduction de la logique de parcours, de la notion de besoins fondamentaux issus de la loi de 2016 ou encore la Réponse Accompagnée Pour Tous, nous invitent à reconsidérer positivement nos modalités d'interventions.

Enfin, si ces mouvements nous poussent à nous réinventer, penser d'autres formes de coopérations, cela implique également d'être au clair sur les valeurs et les fondamentaux qui guident notre action.

Ainsi, en tant qu'acteur des politiques de solidarités, l'actualisation du projet associatif en 2018 apparaît être une démarche constitutive de la réaffirmation du positionnement et des visions de l'AVVEJ.

Fort de ces constats, il appartient donc à l'Association d'inventer l'avenir dès aujourd'hui en s'appuyant sur hier, riche de cette énergie collective et des valeurs qui nous animent.

Madeleine HUSSON, Directrice Administrative et Financière

La clôture des comptes et la présentation du résultat comptable au Conseil d'Administration de l'AVVEJ et à son Assemblée Générale ensuite, marquent la fin d'un exercice et affichent l'AVVEJ comme un Acteur économique.

Ceci pourrait masquer ou faire oublier l'Association en tant qu'Employeur, forte de ses 746 salariés au 31 décembre 2017.

Depuis ces trois dernières années « l'AVVEJ Employeur » est plus que sollicitée sur la mise en œuvre des nouvelles réglementations et sur l'évolution de notre environnement social. Une fois en vigueur et mises en œuvre, ces nouvelles directives nous contraignent à opérer un suivi et un contrôle, à la Direction Générale comme dans les Etablissements.

Ces nouvelles réglementations à traiter sont venues modifier notre charge de travail, constituant autant de tâches supplémentaires pour tous.

Plus que d'exposer un accroissement de la charge de travail, mon propos est ici de faire connaître l'ouvrage accompli à la Direction générale, au service Gestion des Ressources Humaines, et d'inclure bien sûr tous les acteurs impliqués à l'AVVEJ.

Alors, j'ai souhaité faire un retour en arrière et porter un éclairage particulier sur la Gestion des Ressources Humaines portée par la Direction Générale depuis ces trois dernières années ; au-delà de la production des contrats de travail, de la paye et des charges sociales, des soldes de tout compte, des Budgets et Comptes administratifs spécifiques aux « Appointements », du soutien et de la formation aux économes et comptables des Etablissements, de la prise en main de la paie en cas d'absence non planifiée d'une comptable.

Le sujet RH transversal : l'unicité de l'employeur

Chaque année, nous travaillons sur le respect et l'application, autant que faire se peut, de la notion d'unicité d'employeur : même traitement pour chacun, que ce soit d'un point de vue salarial ou des usages.

Cette unicité est parfois difficile à respecter, même si chacun de sa place, du Directeur d'Etablissement à la Direction Générale, tente de la faire valoir, puisque les budgets alloués peuvent varier d'un financeur à l'autre. Chaque Etablissement a son histoire plus ou moins ancienne et les usages et pratiques peuvent varier. A ce titre, l'enjeu peut être fort notamment en termes de risques prudhommaux. Alors nous nous y attelons pour défendre le régime le plus favorable ou dénoncer les usages parfois.

En 2015, la formation professionnelle

La loi du 5 mars 2014 a introduit des évolutions importantes dans l'élaboration du plan de formation et nous a obligé à repenser notre manière de faire.

Ainsi, des entretiens biannuels obligatoires ont été mis en place à compter du 1^{er} janvier 2015 avec tous les salariés, menés dans chaque Etablissement par les directeurs et les cadres désignés, sur la base d'un document support. Ces entretiens ont pour objet d'une part de créer les conditions favorables à la réflexion, l'anticipation et la construction pour les salariés de leur parcours de formation. D'autre part, il s'agit pour l'employeur de recueillir les besoins de formation et les souhaits de mobilité professionnelle ou géographique. Ces documents sont remontés à la Direction générale afin d'avoir une vision d'ensemble des demandes de formations. Nous entamons déjà notre 2^{ème} tour d'entretiens professionnels.

Dans le même temps, deux rencontres annuelles ont lieu avec notre organisme collecteur pour optimiser l'utilisation des fonds de formation, notamment les fonds mutualisés.

En 2015, la mutuelle

Rendue obligatoire au 1er janvier 2016, la mutuelle a été mise en place après une étude effectuée par une Commission Mutuelle AVVEJ réunissant les Instances Représentatives du Personnel (IRP) et la Direction Générale. Dès lors, la gestion de la mutuelle se fait dans les Etablissements et la Direction Générale.

En 2015, la DSN (Déclaration Sociale Nominative)

Il s'agit du passage à la dématérialisation des déclarations mensuelles aux organismes sociaux (URSSAF, Retraite, Prévoyance...). La mise en œuvre n'est pas toujours simple, il s'agit d'anticiper la mise en route, de se former, de corriger notre base de données salariales, de changer nos matériels informatiques, de traiter les anomalies. Ceci étant, cela finit par « simplifier la vie » et c'est tant mieux !

En 2016 : l'élection des IRP

C'est un moment fort qui mobilise l'AVVEJ toute entière sur une démarche règlementaire, autour d'un calendrier précis. Il faudra préparer les suivantes en 2019 au nouveau « format » Conseil Social Economique.

En 2017

Les CHSCT

Le Directeur Général, Serge RAGUIDEAU a mis en œuvre un dialogue sur les conditions de travail en instituant dans tous les Etablissements de l'AVVEJ un CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) quel que soit le nombre de salariés (bien qu'il soit obligatoire à partir de 50 salariés).

La création, la mise en œuvre, l'animation des Commissions RH obligatoires

Ces commissions : Formation, Logement, Egalité Homme Femme, Négociations Annuelles Obligatoires, réunissent les IRP, le Directeur Général et Natacha STAGGE (Responsable des Ressources Humaines - RRH à la Direction Générale).

La mise en œuvre de quatre Commissions associatives

Il s'agit d'instituer des temps d'écoute et de rencontre des points de vue, de bien appréhender les particularités des 19 Etablissements, pour converger vers l'intérêt général, mutualiser nos savoirs et développer notre culture associative : Commission RH, Commission Qualité de Vie au Travail, Commission Bilan de formation et note d'orientation, Commission Mutuelle. Elles réunissent les IRP, le Directeur Général, des Directeurs d'Etablissement et la RRH.

Natacha STAGGE organise toutes ces Commissions, prépare les ordres du jour, anime, apporte le soutien technique et rend compte du travail fait.

La Commission RH a produit notamment de nouveaux supports pour les entretiens professionnels et la charte mobilité.

La Commission Qualité de Vie au Travail a mis en place pour 2018 une session de formation gratuite sur le soutien managérial animée par CHORUM.

Enfin, Serge RAGUIDEAU a voulu inscrire l'AVVEJ dans le « tissu social » par l'obtention d'un siège au **Conseil des Prud'hommes** de Versailles, secteur économie sociale et solidaire, siège occupé par Natacha STAGGE à compter du 1^{er} février 2018.

Je n'oublie pas le CCE (Comité Central d'Entreprise) qui se réunit quatre fois par an et traite des questions qui lui sont dévolues.

Voici donc les actions les plus significatives. La tâche est dense et n'est jamais achevée puisqu'une fois en route il s'agit de faire le travail au quotidien, de faire vivre les questions et les Commissions, d'insuffler suffisamment d'énergie et d'envie pour nous mobiliser tous.

2018 n'est pas sans reste, Etablissements et Direction Générale sommes en ordre de marche sur la Gestion du temps de travail.

Quant à 2019, ce sera le temps de la Réforme de la retraite, du Prélèvement à la source et du Règlement Intérieur.