

DIRECTION GENERALE



RAPPORT D'ACTIVITE

2

0

0

9

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31.12.2009

BUREAU

Président	HOLLIER-LAROUSSE Pierre Etienne	Ingénieur
Président d'honneur †	THERY Henri	Vice-Président de l'UNIOPSS
Vice-Président	BELLO Roger	Directeur Général de l'AVVEJ retraité Vice-Président de l'URIOPSS Île-de-France
Vice-Président	LIARDEAUX Jean	Ingénieur
Trésorier	NEVEU François	Cadre technico-commercial en retraite
Trésorier Adjoint	LAUTIER Josette	Commissaire aux comptes à la retraite
Trésorier Adjoint	DURAND Christian	Ingénieur informaticien – Expert Comptable
Secrétaire	BUISSON Jean-Luc	Ingénieur Civil des Mines
Secrétaire Adjointe	DOMANGE Claude	Ancienne Directrice d'établissements de l'AVVEJ
Membres	BLONDEL Pierre	Ancien Préfet - Ancien Conseiller à la Cour des Comptes
	CHARLOT Jacques	Président de Chambre Honoraire à la Cour d'appel de Paris
	WELLERS André	Président de Chambre honoraire à la Cour d'Appel de Versailles

MEMBRES ACTIFS

BARON Fabienne Cadre comptable	PELLETIER France Vice-Présidente des 3A
DEFRANCE Michel Directeur de l'ITEP « CLAIRVAL » Association l'Essor	SAMMOURI Abir Psychologue, AVVEJ
DUPOUX Jacques Notaire Honoraire	STOLARCZYCK Marie-Agnès Chef de Service Éducatif – AVVEJ
GUILLAIN Jean-Louis Formateur	REFFO Patrice Responsable à la Communauté d'Agglomération de Saint Quentin en Yvelines, retraité
MOREAU Philippe Architecte	WAGNER Liliane Ancienne Directrice d'établissement AVVEJ
NARAS Roger Cadre commercial en retraite	Poste vacant

ADMINISTRATEURS HONORAIRES

AUTIN Jacqueline

Ancienne directrice du Foyer Le Bief de l'AVVEJ

MEUNIER Michel

Ancien Conseiller Technique de l'AVVEJ

MONTES Francis

Président ANRTP, Administrateur Honoraire de la CRAM de Paris

PECHABRIER Madeleine

Sous-directeur de l'Action Sociale du Ministère des Affaires Sociales en retraite

DIRECTION GENERALE

Comme chaque année, nous sommes amenés en introduction de notre rapport d'activité, à déplorer la disparition de personnes qui ont compté pour l'AVVEJ. L'année 2009 a été particulièrement lourde et nous avons eu à déplorer successivement les décès de Monsieur Raymond ENFRUN, ancien administrateur, de Monsieur Henry THERY, ancien Président et Président d'Honneur en activité de l'AVVEJ, et de Rosa LESEURRE, directrice du foyer éducatif de l'Oustal. Ces disparitions, qui ont fait l'objet d'hommages dans le Flash et lors de notre séminaire de Blainville sur mer, nous ont particulièrement touchés et nous remplissent d'humilité.

2009 a vu aussi son lot de réaménagements. Abdallah BOUHAMIDI, directeur du Vieux Logis, a fait valoir ses droits à la retraite et a mis un terme à ses responsabilités professionnelles le 31 décembre 2009. Pierre BALDINI a été nommé Directeur Général Adjoint de l'association, laissant la direction des foyers maternels de Clairefontaine et du Bief à Thierry SIMON, qui opérait en tant que directeur adjoint du foyer éducatif de l'Oustal depuis 2007. Enfin, Madame Narjès CALABRESE a rejoint l'AVVEJ pour diriger ce même foyer éducatif de l'Oustal. Tous trois ont pris leur fonction le 1^{er} janvier 2010.

Je souhaite introduire ce rapport d'activité annuel par la réaffirmation de quelques points forts du projet associatif au premier desquels cette affirmation en forme de négation : ***non, une association ne peut être assimilée à un simple opérateur.*** Réaffirmer ce qui peut paraître une évidence me semble nécessaire à un moment où le pouvoir politique, réglementaire et financier, exprime une tendance forte à considérer les associations comme le prolongement de leurs propres services. L'intérêt général auquel participent autant les associations que les services publics ne doit pas être confondu avec la mission de service public. Si la mission de service public est d'intérêt général, la formule n'est pas réversible. D'un côté, des représentants de la société civile se sont regroupés autour de projets solidaires en direction de populations dont ils ont fait leur cause. D'un autre, les services de l'Etat ou des collectivités locales remplissent les missions de service public qui relèvent de leur compétence et qui leur sont opposables. Ce qui fonde la légitimité d'intervention de chacun est l'instance politique qui les institue, le conseil d'administration pour les uns, les électeurs pour les autres. Si leur légitimité n'est pas constituée selon le même mode, aucune n'est fondée à supplanter l'autre, et toutes deux participent, autant qu'elles en découlent, au fonctionnement démocratique du pays. Depuis plusieurs décennies, c'est ce pacte démocratique qui est à l'œuvre entre les services publics et le secteur associatif habilité.

Ainsi, on pourrait dire que ce n'est pas parce que la collectivité publique lève l'impôt qu'elle en est propriétaire. Estimer que les missions qu'elle délègue aux associations sont des prestations de service dont le contenu, prochainement défini par appel à projets, relèverait de sa seule initiative au prétexte qu'elles sont financées par de l'argent public, n'est pas respectueux de ce pacte ancestral. Aller dans le sens de cette remise sous tutelle, c'est faire fi de la dimension politique de l'association, à savoir son projet. Si tel était le cas, une définition de l'opérateur pourrait alors s'esquisser : un partenaire sans projet !

Mais nous ne nous considérons pas comme des partenaires sans projet, alors parlons du projet, parlons de la conception que nous avons du *vivre en société*, parlons de l'importance que nous portons à l'éducation, expliquons pourquoi nous tenons tant à la distinction des places, non pas par tradition ni par *réactionnisme*, mais parce qu'un enfant a besoin d'adultes capables de tenir des axes, de poser des limites. Le projet individualisé, le contrat de séjour, les droits de l'enfant n'ont de sens que dans la mesure où cette distinction des places est maintenue. L'adulte comme l'enfant ont dans cette affaire à se projeter, à désirer, mais ils n'ont pas à le faire de la même manière, ni à l'unisson. L'adulte doit garder un cap, tenir une direction, désirer pour l'enfant. L'enfant doit pouvoir prendre un chemin qui n'est pas forcément celui envisagé par l'adulte, désirer là où son désir le mène, souvent ailleurs que là où l'adulte voudrait l'amener, sans pour autant se perdre en chemin, ce chemin que doit justement tenir l'adulte jusqu'à ce que le jeune enfant soit en mesure de s'y tenir debout, se soit construit sa propre colonne vertébrale.

Nous ne partageons pas, en effet, l'idée qu'un enfant serait naturellement autonome, et qu'il saurait ce qui est bon pour lui, qu'il suffirait de le lui demander et de lui donner satisfaction pour que nous ayons fait acte d'éducation. Propos caricatural, j'en conviens, mais qui pourrait demain

trouver sa traduction réelle sur le terrain, si la tendance actuelle de normalisation des pratiques par des protocoles prétendant prévenir tous les actes de la vie quotidienne venait à araser la relation éducative basée sur la rencontre et sur le conflit (de génération), donc sur une part d'incertitude et de différence.

Si je crois bon d'insister ici sur ces élémentaires, c'est parce que je crois profondément qu'ils se délitent, et que le bon sens qu'ils supposent cède peu à peu le pas à la technocratie, aux procédures et à la bureaucratie.

La critique que nous sommes amenés à faire du monde marchand, qui tend à s'étendre à tous les aspects de l'économie humaine, n'est pas un refus de vivre dans ce monde là, d'ailleurs la question ne se pose même pas, mais le refus d'envisager que soient transposées dans la relation d'aide, les modalités qui président au fonctionnement du marché, qui privilégient l'instant, l'individu, l'égoïsme, la compétition, le profit et toute autre forme de performances qui ne conviennent pas à l'idée que nous nous faisons de la solidarité.

Ce n'est qu'une fois posé ce long préambule, une fois rappelées ces valeurs essentielles que reprennent le Projet Associatif et les options fondamentales, qu'il redevient possible de parler de notre organisation dont la teneur, quoique vitale, reste secondaire au regard de ces enjeux humains.

Revenons donc à cette année 2009 et sur les chantiers qu'elle a ouverts :

Le premier est la réflexion que porte la commission « Communication – relations extérieures » sur la politique de communication de l'AVVEJ. Cette commission, composée d'administrateurs et de directeurs, a pour mission de revisiter tous les supports de communications afin d'en dégager une cohérence et une dynamique. Il n'aura échappé à personne que notre monde médiatique survalorise le support au contenu, et que la qualité du message passe autant, si ce n'est davantage, par sa forme que par son fond. Nous avons dans ce domaine beaucoup de progrès à faire à l'AVVEJ si nous prétendons occuper notre fonction tribunicienne. Le site, le Flash, le rapport d'activité, les Actes du séminaire font l'objet d'une étude par les membres de la commission.

La forme et le contenu de ce rapport d'activité sont un premier effet de cette réflexion engagée. Ainsi, si nous avons souhaité maintenir le format papier, nous l'avons allégé de sa partie chiffrée, que vous pourrez trouver dans le CD qui lui est joint. Faut-il le rappeler ? Le rapport annuel d'activité ne doit pas être confondu avec le rapport d'activité budgétaire que la réglementation a introduit ces dernières années.

Les administrateurs de l'AVVEJ ont réaffirmé à cette occasion leur volonté que ce document, qui leur est premièrement destiné, rende compte de la vie des établissements et des services, tant en ce qui concerne les événements de la vie institutionnelle qu'en ce qui concerne le contenu de la réponse éducative. Ainsi, ils maintiennent leur attachement aux vignettes cliniques qui rendent palpable et vivant le travail effectué. Elles témoignent de cette part subjective qui habite toute relation humaine et en traduisent la singularité. Elles attestent que la rencontre que suppose toute action éducative s'inscrit dans un parcours dont le déroulé n'est pas prévisible, mais au contraire moteur d'un chemin qui se construit dans l'altérité et dans l'inconnu, non réductible à la rationalité dans laquelle on voudrait parfois la contenir. Elles mettent en jeu les paradoxes, les contradictions avec lesquelles nous devons faire : penser l'hébergement et la protection des jeunes en les maintenant dans leur famille, passer de l'évaluation d'un danger pour l'enfant à la recherche d'adhésion des parents, comme si la liaison des deux allait de soi, raccourcir le temps des mesures tout en attendant qu'elles produisent les mêmes effets, multiplier les formalisations, le travail en réseaux, sans tenir compte du temps que cela demande, répondre dans l'urgence, traiter la file d'attente....., comme s'il existait un effet magique de nos interventions. Peut-on se défaire d'une injonction paradoxale ? Et jusqu'où peut-on étirer les tenants d'un même bout sans les dissocier et en faire deux objets séparés, privés de sens l'un pour l'autre ?

Cet emballage rationnel vide peu à peu de sa substance les fondements même du rapport éducatif, basés sur une relation de confiance qui ne se décrète pas, mais qui se construit patiemment dans la rencontre et dans le temps. Un suivi éducatif est fait de discontinuités, de tâtonnements, d'espérances déçues. Il traverse le temps et ne trouve sa cohérence, son sens qu'à force de persuasion, de volontarisme. Il traduit l'incertitude de la rencontre qui n'existe souvent que dans la conflictualité, le désir d'aller au-delà de ce qui s'énonce, de ce qui se voit. Le sens n'est pas inné, n'est pas premier. Le sens est le fruit d'une construction incertaine. Chacun a à faire avec ses blessures enfantines, physiques, psychiques, qui resurgissent souvent sans forcément prévenir. Or, telle la digue qui protège les habitations de la mer et dont on se souvient de l'existence lorsqu'elle lâche, les étais qui soutiennent les jeunes et leurs familles pour faire face à leurs intempéries présentent les mêmes caractéristiques : la durée et la confiance qui s'établissent, participent de leur solidité. On l'a vu, ce n'est pas parce que la mer est calme que la digue est solide. Prenons garde de ne pas laisser nos digues se détériorer par manque d'entretien !

Le second chantier auquel je voudrais consacrer un paragraphe est l'évaluation interne. Un travail important a été réalisé par les professionnels des établissements. Des commissions associatives composées d'administrateurs et des directeurs généraux de l'AVVEJ ont commencé à étudier les premiers résultats.

Il en ressort que majoritairement, les établissements et services ont fait appel à des prestataires extérieurs pour animer ce travail pour lequel nous ne sommes pas vraiment des spécialistes. Les méthodologies utilisées sont souvent proches ; le prestataire a préformaté des items qui prennent en compte les recommandations de l'ANESMS qu'il propose à l'ensemble des professionnels de l'établissement, après avoir le plus souvent défini les champs de l'évaluation avec le directeur et son équipe de cadres. Le recueil de données que l'on veut objectives est analysé et ouvre sur des préconisations qui feront elles-mêmes l'objet d'un plan d'amélioration. La démarche est lisible et peu contestable sur le fond.

Pour autant, il convient d'être attentif sur l'aspect chronophage de ces évaluations internes qui créent de la bureaucratie, du formalisme et de la procédure. Il convient également de se demander quelle lecture il en sera fait par leurs destinataires, à savoir les autorités de contrôle délivrant les autorisations de fonctionnement.

L'évaluation interne dans notre secteur doit se démarquer de l'audit et de l'inspection, ainsi que de la démarche qualité. Elle doit rester un outil de pilotage pour le directeur qui est le mieux placé pour définir les champs qu'il entend évaluer. Il faut que l'on s'entende sur le terme de *qualité* si on prétend le mettre au cœur de nos évaluations. Parle-t-on de la qualité des outils utilisés et des résultats produits, ou de la conformité de la production qu'on attend des outils utilisés? D'un côté, un écart possible qu'il convient d'analyser et de faire vivre, de l'autre un écart possible qu'il convient de réduire jusqu'à extinction.

Les recommandations de l'ANESMS ont pour objet de définir des pratiques jugées bonnes. Elles ne sont pas pour autant des recettes certifiant que telle action produira tel effet. Je suis sceptique sur les tentations de certains d'utiliser la démarche qualité dans notre secteur, comme une possible maîtrise de la chose humaine. Car, lorsque la qualité est envisagée sous la forme d'une démarche, d'un processus de fabrication dont le but est de certifier la conformité d'un produit à des normes, on est en droit d'être préoccupé par les finalités visées. Ce modèle ne me pose par ailleurs aucun problème particulier dès lors qu'il s'adresse à des produits manufacturés qui nécessitent des précautions sanitaires ou sécuritaires. Il me pose beaucoup plus de questions lorsqu'il est exporté dans notre secteur. D'aucuns soutiendront que ce n'est pas le produit qui est normé, mais les procédures conduisant à sa fabrication. Mais peut-on mettre en place des procédures strictes de fabrication sans avoir une idée précise de l'objet à construire ?

Autre constat récurrent depuis quelques années qu'il convient de surligner. Au-delà de la crise actuelle, une paupérisation s'installe dans les métiers de notre secteur. Imperceptiblement, de nombreux salariés rencontrent des difficultés sociales similaires aux populations dont ils s'occupent : fins de mois difficiles, difficultés de se loger..... On peut dire qu'ils reçoivent un mauvais traitement. Travailler en Ile de France induit aujourd'hui d'accepter une perte de pouvoir

d'achat par rapport à la province. L'augmentation des coûts pour se loger, se chauffer, se déplacer, autant de postes budgétaires indispensables et incompressibles, déséquilibre les budgets. Nous le savons, une banque ou un propriétaire n'accepte pas de prêter ou de louer à un taux d'endettement dépassant le tiers du revenu de l'intéressé. Un calcul rapide nous montre à l'évidence combien cela devient périlleux.

Par exemple, un éducateur touche en début de carrière dans notre convention un peu moins de 1400 euros nets par mois. Pour se loger, il ne pourra prétendre à s'endetter qu'à hauteur de 465 euros. Après 9 ans d'ancienneté, il pourra prétendre à un logement de 586 euros, et après 18 ans, au plus haut de l'indice, à 820 euros. Je vous laisse imaginer l'offre de logement qui lui sera accessible ! Je ne peux que conseiller à cet éducateur de ne pas vivre seul et de trouver une compagne ou un compagnon doté d'un salaire ! Serait-ce là une explication à la féminisation de nos métiers ?

Nous voyons là qu'une convention collective nationale, qui croit protéger les salariés en leur garantissant un revenu plancher, crée de l'injustice et pénalise l'emploi dès lors que l'employeur ne peut aller au-delà pour corriger les écarts du coût de la vie que l'on constate entre une grande métropole et le milieu rural. Cet état de fait s'accroît aujourd'hui, les financeurs estimant qu'ils n'ont à prendre en compte que le salaire plancher de notre convention.

Cela a pour effet de peser un peu plus lourd encore sur les difficultés de recrutement que nous rencontrons. Cela pourrait aussi avoir un effet, à terme, sur le positionnement et la motivation professionnelle des salariés. D'une part, la distance nécessaire pour ne pas confondre la question des usagers avec celle des professionnels se réduit de plus en plus. D'autre part, à quoi bon payer de sa personne dans un métier difficile s'il y a absence de reconnaissance. Car c'est bien de reconnaissance dont il s'agit. Et l'on peut penser que là où il n'y a pas si longtemps la modestie du salaire était compensée par l'intérêt du métier, la réalisation personnelle qu'il permettait, la reconnaissance sociale de la fonction, l'existence d'une dette symbolique à l'égard de l'autre, la marchandisation de la vie dans toutes ses composantes a appauvri toutes ces notions. Le salaire est devenu insuffisant pour vivre ; on parle plus souvent de souffrance professionnelle que d'intérêt du métier et d'épanouissement personnel ; la reconnaissance sociale s'est effritée au fil du déclin de la place d'autorité et des métiers qui ont à soutenir cette place ; quant à la dette symbolique qui marquait l'économie humaine par l'échange de don et de contre don qu'elle supposait, elle a laissé place au dû, chacun dès son plus jeune âge étant fondé à revendiquer la jouissance de ses droits et la satisfaction de ses besoins.

Alors, si la période que nous traversons est trouble et si la projection vers demain est difficile, nous ne devons pas pour autant oublier que le fait associatif a trouvé depuis toujours ses raisons d'être dans des zones de pénuries, de non droit et de fragilité. On pourrait même penser que c'est dans ces périodes qu'il devrait retrouver de sa légitimité, de sa vitalité et de sa créativité. On peut s'affecter qu'il soit menacé. On peut aussi y voir la preuve de son existence, et si l'on croit que son assise était si forte qu'il n'avait plus à être soutenu et qu'il reviendrait aux administrateurs seuls de porter et de donner consistance aux fondements associatifs, c'est que quelque chose s'est perdu avec la professionnalisation de notre secteur. S'il apparaît souhaitable de ne pas confondre les places entre professionnels et bénévoles, prenons garde de ne pas nous transformer en purs opérateurs en revendiquant l'étanchéité étroite de nos spécificités professionnelles. L'AVVEJ permet dans ses statuts aux salariés qui ont une ancienneté de plus de 5 ans de devenir membres de l'association. Derrière cette apparente ambiguïté, la question reste posée pour chacun des professionnels de l'association de savoir quel sens requiert le fait de travailler dans une association plutôt que dans un service public, et plus largement, quelle part d'engagement et d'identité associative il croit nécessaire pour soutenir sa pratique.

Plus largement, la question nous est posée de savoir dans quel monde nous voulons vivre. Il y a des choix à faire, du sens et des engagements à tenir, des résistances à organiser. « *L'individu, le collectif : comment faire société ?* » Tel est le titre de notre séminaire qui s'est tenu en septembre 2009 à Blainville sur mer. L'un et l'autre sont indissociables, mais de tout temps le collectif a prévalu sur l'individu. Il semble qu'on assiste à un retournement de cet ordre des choses, ce qui selon les spécialistes est inédit dans l'histoire. De la somme des intérêts personnels découlerait l'intérêt commun ! Si un point de résistance est à poser quelque part, c'est bien à cet endroit, pour refuser la fuite en avant d'une société qui va au-delà de la satisfaction des besoins, mais qui fabrique du désir pour nourrir sa propre consommation, créant au passage toutes les injustices que nous savons et qui se traduisent par des situations

indécentes, voire obscènes. Et cette résistance, si elle s'organise, n'est l'exclusivité d'aucuns. Nous savons qu'elle est très fortement partagée par tous les mouvements humanistes qui s'intéressent à la personne, et que ces mouvements sont composés autant de professionnels du secteur associatif que du secteur public.

Sans vouloir céder à la facilité, permettez-moi, pour conclure, de reprendre la conclusion que je faisais à la fin de notre séminaire associatif : *« Si j'ai trouvé une réponse à d'innombrables questions que je me pose, elle est là, dans notre collectif au travail. Je veux bien croire qu'ils ne sont pas si nombreux les lieux associatifs capables de célébrer la rencontre comme nous l'avons fait durant ces trois jours. Eh bien notre collectif me donne de la force et de l'espérance, à défaut de certitudes. »*

Serge RAGUIDEAU
Directeur Général

Direction Générale

1, place Charles de Gaulle – Montigny le Bretonneux – 78067 SAINT QUENTIN EN YVELINES CEDEX
Téléphone : 01.30.43.26.00 – Télécopie : 01.30.43.98.25

Association Vers la Vie pour l'Éducation des Jeunes • Reconnue d'Utilité Publique • Groupement Vers la Vie •
www.avvej.asso.fr