

# DIRECTION GENERALE



***RAPPORT D'ACTIVITE***

*2*

*0*

*1*

*0*



## ***Direction Générale***

***« De la science actuelle on ne peut rien vulgariser, si ce n'est les résultats, obligeant ainsi ceux qu'on a l'illusion d'instruire à croire sans savoir. »***

*Simone WEIL  
1909 – 1943 Philosophe française*

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.

Sans doute étions-nous pour les décideurs d'hier des collaborateurs, des partenaires, des sous-traitants à qui on confiait le camion, les clefs et la carte pour choisir l'itinéraire.

On a gardé le camion, on essaie de garder les clefs, mais on a perdu la carte au profit d'un GPS.

Le monde change, de plus en plus vite, et les trente glorieuses sont maintenant un fait historique à reléguer à l'autre siècle. Trente ans en effet que nous avons rompu avec ces années de prospérité et d'essor, trente ans que d'aucuns désignent de crise. Mais doit-on encore parler de crise lorsque nous sommes en prise avec un fait installé depuis si longtemps ? Des générations entières arrivées aujourd'hui à l'âge de la maturité n'ont pas connu d'autre régime.

Alors comment affronter la période sans verser dans le pessimisme ni s'installer dans la plainte ?

La mondialisation à laquelle nous assistons produit autant qu'elle est le produit d'une libéralisation, d'une dérégulation des marchés qui met le profit et la compétition au cœur des rapports humains. Est-ce à dire que ce qu'une génération a mis trente années à construire, un lien social basé sur la solidarité et le don, est voué à être déconstruit ?

Des tensions apparaissent qui viennent se loger à cet endroit mouvant situé entre l'intérêt général (le collectif) qui limiterait et l'intérêt personnel (l'individuel) dont on voudrait qu'il soit sans limite. On pourrait aussi dire qu'elles viennent se loger là où l'un est pris dans l'autre et où s'instaurent des rapports de dépendance.

Face à ces tensions, dont nous pouvons alimenter tantôt l'une, tantôt l'autre, nous sommes contraints à la contradiction et à l'ambivalence. Il ne peut d'ailleurs en être autrement lorsqu'on nous présente comme un acquis le fait de voir ses besoins et ses droits satisfaits. Immanquablement, et la logique de marché nous y encourage, nous ne supportons plus de manquer. Nous devons faire la distinction ou du moins il nous appartient de la faire entre les catégories du besoin et du nécessaire, du droit et du devoir, de l'interdit et du permis, du plaisir et de la jouissance, de la réalisation personnelle et de l'égoïsme, de la décence et de l'obscénité, .....

Le monde change et les rapports humains changent avec lui. Faut-il s'en plaindre ? Et pourquoi s'en plaindre ? Ces six dernières décennies ne nous ont-elles pas épargnés de la guerre, de la misère et des injustices ? N'a-t-on pas fait des progrès considérables en matière de liberté et de dignité ?

Oui, notre monde a changé et il serait ridicule, voir insultant pour tous ceux qui se sont battus pour qu'il change de ne pas reconnaître ces avancées qui ont amélioré nos conditions de vie matérielle.

Comment se caractérise aujourd'hui notre territoire d'intervention dont on peut dire qu'il se recompose ?

Dans le champ social, nous traversons une période de recomposition.

Ainsi, la dette publique, dont la RGPP est une conséquence, combinée à la crise financière, participe à la modification de notre environnement politique et institutionnel. La réorganisation de la PJJ, par exemple, qui était un de nos partenaires naturels, illustre les nouvelles données avec lesquelles il nous faut composer. Ici, la logique budgétaire et gestionnaire prend le pas sur toute autre logique et le dialogue qui présidait jadis à nos échanges a laissé place à des décisions unilatérales, dont on mesure aujourd'hui la brutalité.

Au-delà de ces rigueurs budgétaires dont on peut comprendre en tant que contribuables les tenants et les aboutissants, et avec lesquels nous pouvons composer et prendre notre part, s'ajoute une tendance à contrôler et à standardiser les contenus mêmes des pratiques.

Pour rappel, notre association est implantée sur cinq départements de l'Île de France. Ses champs d'action la mettent en rapport avec cinq conseils généraux, une ARS (déconcentrée en ce qui nous concerne sur les deux territoires des Yvelines et de Paris), une DRPJJ (déconcentrée en ce qui nous concerne sur les cinq directions territoriales de Paris, Seine Saint Denis, Yvelines, Essonne et Hauts de Seine).

Se concrétise depuis peu un recentrage au niveau régional pour ce qui concerne les services déconcentrés de l'Etat, avec pour l'ARS le maintien d'une délégation territoriale pour l'activité de contrôle et pour la PJJ d'une direction territoriale pour la mise en œuvre des politiques définies à l'échelon régional.

Qu'en sera-t-il demain sur les départements avec les futurs conseillers territoriaux qui regrouperont autour d'un même élu les fonctions de conseiller général et de conseiller régional ?

Cette dimension politique est d'autant plus prégnante dans notre quotidien que la législation et la réglementation se sont renforcées, donnant entièrement aux Autorités de Contrôle la main sur les schémas dont relève le domaine qu'ils financent et contrôlent.

La loi HPST, qui est venue se superposer à celle de 2002, celle de 2005 sur le handicap, celles de 2007 sur la prévention de la délinquance et la Protection de l'enfance, a fini de charpenter une architecture qui s'apparente à une technostructure dans laquelle doivent s'emboîter tous les partenaires prétendant contribuer aux politiques sociales en France.

Malgré la diversité des financeurs et des publics, nous retrouvons peu ou prou les mêmes lignes, les mêmes orientations, tant dans les besoins avérés par les schémas que dans les modalités de réponses à apporter. Globalement, maintenir un jeune dans son milieu ordinaire (famille, école), développer des modes de prise en charge souples le permettant, soit par des accueils de jour ou séquentiels, favoriser le projet personnalisé et garantir le parcours d'un enfant, rendre équitable le traitement de chacun sur un même territoire, sont des orientations qui traversent la plus part des schémas, et qui correspondent au centrage sur l'utilisateur que les lois précitées ont promues.

De même, le fait d'adapter la réponse aux besoins du territoire est une règle qui se généralise et le souci de mieux faire coïncider l'offre et les demandes, amène notamment les Conseils Généraux à rechercher des outils permettant une meilleure maîtrise du flux des dossiers.

Il en découle des logiques de territoires et des délimitations de frontières qui ne vont pas toujours de soi, notamment lorsque l'on se situe au niveau du traitement des situations qui sont adressées à nos services et établissements.

La tentation de produire des référentiels communs à tous les acteurs intervenant sur un même terrain est grande, autant pour évaluer la qualité de ce qui se fait, que pour comparer entre eux les établissements et les services, que pour standardiser, normaliser des pratiques dont la diversité n'est pas toujours bien perçue. Toutes ces initiatives locales viennent s'ajouter aux recommandations des différentes agences (ANESM<sup>1</sup>, ANAP<sup>2</sup>), aux préconisations des audits et des inspections, voire des injonctions lorsqu'il s'agit de ces dernières.

Aussi peut-on dire que si les pratiques sociales ont tendance à se normaliser, que si les commandes sont assez proches les unes des autres, les frontières ont tendance elles à s'étanchéifier, chaque autorité de contrôle ayant à faire en sorte que les moyens mis à disposition pour telle mission correspondent bien au public qui en relève, tant par la nature des difficultés rencontrées que par la géographie de là où il se trouve.

Cette manière de concevoir l'espace public peut rentrer en contradiction avec une autre conception qui est de penser le jeune dans sa globalité, d'initier et d'accompagner des projets personnalisés, d'adapter les réponses avec la souplesse que supposerait un parcours singulier.

Pour autant, les vignettes cliniques qui sont relatées dans les rapports d'activité des établissements et services de notre association témoignent qu'un parcours se cherche plus qu'il ne se projette, qu'il se construit au gré des rencontres, des conflits, des bonnes ou fausses pistes auxquelles un jeune est confronté. Prenons garde que la traçabilité légitime qui est préconisée ne se transforme en feuille de route, avec une multitude de panneaux indicateurs et de contrôles de toutes sortes dont l'objet premier serait de réguler et d'organiser la circulation.

Sans doute que les métiers que nous exerçons nous rendent particulièrement attentifs à ce qui cimenter le lien social et les rapports sociaux, puisque la base de notre travail est d'agir sur le vivre ensemble. Si l'on convient que l'éducation est nécessaire, du seul fait de reconnaître que le petit d'homme n'est pas fini à sa naissance et qu'il lui faudra passer par des stades de développement et d'apprentissage pour devenir un être social, la manière dont les places sont distribuées, distinguées et tenues deviennent un élément majeur de l'acte d'éduquer. L'évocation du retournement des poussettes auquel on a assisté dans les années 70, sur lequel Olivier REY<sup>3</sup> attire notre attention, illustre cette transformation. Il est bon de rappeler que ce changement apparemment banal, qui est passé inaperçu, est une véritable innovation, au sens qu'elle ouvre une manière radicalement différente de faire. Alors que l'enfant grandissait et affrontait le monde dans le regard de ses parents, il est exposé directement au monde qu'il découvre. Le message qui en découle est que l'enfant est un passant comme un autre, qu'il peut librement et en toute autonomie s'inscrire dans l'espace public, et qu'il peut directement être confronté aux images et aux émotions auxquelles il est exposé. Il en sera de même avec l'écran de télévision devant lequel on le mettra seul, pour le distraire ou l'éveiller, ce troisième parent comme l'a nommé Dany Robert DUFOUR, sans plus se poser la question de ce qu'il voit et qui lui est transmis, l'estimant suffisamment mature pour s'en débrouiller. L'enfant ne sait-il pas ce qui est bon pour lui ? Ce que viennent consacrer ces nouveaux phénomènes, et avec eux les nouvelles technologies, c'est qu'on peut se passer du regard et de la parole pour concevoir un rapport d'éducation.

Il n'aura échappé à personne l'addiction dans laquelle nous entraînent ces nouvelles technologies, qui modifient nos comportements sociaux. Tous ces objets nous appareillent pour rendre plus facile et plus agréable notre condition de nomade, être joignable partout et à tout instant. Les notions de temps et de distance s'en trouvent abolies. Tout est fait pour que nous nous suffisions à nous-mêmes, avec pour conséquence attenante qu'on n'a plus rien à demander à l'autre présent, vivant serai-je tenté de préciser, à la différence de fictif. Car paradoxe parmi d'autres, les nouveaux outils de communication ouvrent des possibilités d'échanges jamais égalées, en même temps qu'ils empêchent de le faire avec la personne qui est devant nous ! Les usagers des transports en commun illustrent merveilleusement bien l'entrecroisement de ces parcours personnalisés, dans lesquels s'adresser à son voisin pourrait apparaître comme une effraction de son espace privé. L'espace public ici s'apparente à

---

<sup>1</sup> Agence nationale pour l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico sociaux

<sup>2</sup> Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico sociaux

<sup>3</sup> « Une folle solitude - Fantôme de l'homme auto construit » -

la somme d'espaces privés, qui appartiennent à ceux qui les occupent du seul fait d'avoir réservé leur titre de transport qui, plus qu'un droit à voyager, leur assigne une place.

Tous les moments de la vie quotidienne sont impactés par cette nouvelle manière de vivre en société ou en famille. Le repas par exemple est de moins en moins un moment partagé ; il est de plus en plus fréquent d'observer dans une famille son individualisation, tant dans la nourriture absorbée, que dans le temps où il se déroule. Chacun peut à son gré se servir dans le réfrigérateur la nourriture de son goût au moment où il est libre. A tout moment, le téléphone portable de l'un ou de l'autre peut sonner l'interruption du repas, voire sa fin, signifiant à chacun que le moment personnel passe avant celui que nous aurions à partager ensemble. Ainsi tombent peu à peu des rituels du vivre ensemble, déstructurant la vie sociale, privant ceux qui sont chargés de la faire exister des règles consensuelles et collectives au nom desquelles tenir une posture éducative est légitime.

Ainsi, l'enfant peut suivre son parcours d'enfant, tracé pour lui, et ses parents suivre celui-ci, en vacant à leurs occupations, en attendant que l'environnement opère. L'éducation consiste à s'assurer qu'il ne manque de rien, donc qu'il ait bien tout. Poser un interdit, formuler un non, relève d'une initiative personnelle dont il faudra pouvoir justifier le bien fondé, et qui sera susceptible à tout moment d'être contesté, tant par l'enfant que par son environnement.

Nous pourrions observer une multitude de moments de la vie quotidienne où la posture individuelle se dispute à celle du collectif pour comprendre combien il est devenu difficile pour un adulte de soutenir le collectif. Les parcours individualisés, les projets personnalisés semblent devoir être pensés et se dérouler sans qu'ils ne viennent buter sur la réalité du collectif. Pire, par moment, ils semblent être la panacée pour permettre à un jeune, que son environnement insupporte, de ne pas avoir à s'y confronter. Nous pouvons ainsi voir se dédoubler des classes jusqu'à l'extrême pour endiguer ces effets de groupe, au point de nous résoudre à proposer des programmes scolaires individualisés, que le développement d'une multitude de logiciels informatiques permet. Ne soyons pas dupes pour autant, si les problèmes de comportement ont tendance à disparaître lorsque l'autre disparaît, ils réapparaissent dès que l'autre réapparaît.

Nous constatons que ce travail difficile, qui consiste à proposer des expériences de vie collectives, n'est pas valorisé à la hauteur de ce qu'il suppose et que les professionnels y sont de moins en moins préparés. Les référentiels de formations ont tendance à se techniciser, à savoir qu'un éducateur est aujourd'hui bien formé pour connaître les dispositifs, les réglementations et les protocoles, ce qui ne garantit pas sa capacité à se confronter au groupe, à s'engager dans une relation ou encore à tenir une place d'autorité. Nous pensons qu'il n'existe pas de techniques propres à être reproduites d'une situation à une autre. Le travail éducatif se soutient dans une relation où les acteurs occupent des places différentes, asymétriques, et suppose qu'on s'y engage. Cela bien sur si on pense nécessaire qu'un jeune rencontre encore quelqu'un sur son chemin.

De notre point de vue, l'éducation en générale et l'éducation spécialisée en particulier n'ont pas vocation à être confinées dans une approche individualiste, ni à se concevoir sous un mode libéral. L'institution reste le cadre privilégié pour que se déploie l'acte professionnel. Elle doit œuvrer afin de permettre aux professionnels d'être contenus et soutenus et créer les conditions d'équilibre tant pour le collectif de professionnels que pour le collectif de jeunes qui, l'un comme l'autre, ne vont pas de soi. Cela nécessite qu'à tous les niveaux, les places soient tenues et l'équilibre peut se révéler très précaire. Tous ceux qui s'y sont confrontés le savent.

Une association d'action sociale, au-delà de sa dimension d'organisme gestionnaire employeur, se doit de porter une réflexion sur la société à laquelle elle participe, afin de donner aux professionnels qui y exercent les ressources et les moyens pour faire face aux situations auxquelles ils sont confrontés. Elle ne doit jamais non plus perdre de vue que sa finalité première est le service rendu aux personnes qu'elle accueille.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre séminaire associatif, mais également notre collaboration avec des chercheurs et des universitaires qui analysent les faits sociétaux. La formation « Mutations culturelles et Education spécialisée », par exemple, que nous avons conçue avec Dany Robert DUFOUR, Marillia AMORIM et une équipe de chercheurs de Paris 8, à laquelle participent 15 salariés de l'AVVEJ, vise cet objectif.

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 ».

Ces dérives possibles guettent autant les institutions que les techno structures.

**Serge RAGUIDEAU**  
Directeur Général

**Direction Générale**

1, place Charles de Gaulle 78067 Saint Quentin en Yvelines Cedex – Téléphone : 01.30.43.26.00 – Télécopie : 01.30.43.98.25  
[siege@avvej.asso.fr](mailto:siege@avvej.asso.fr)

Association Vers la Vie pour l'Education des Jeunes • Reconnue d'Utilité Publique • Groupement Vers la Vie • [www.avvej.asso.fr](http://www.avvej.asso.fr)