

RAPPORT D'ACTIVITE 2018

L'activité de l'ERP s'est développée en 2018 en lien notamment avec de nouveaux champs d'étude et de recherche ou encore avec l'implication de nouveaux membres dans les travaux de l'ERP. Cela notamment été le cas de la recherche concernant le handicap psychique impliquant les Couleurs de l'accompagnement, et de la nouvelle étude prospective avec l'URIOPSS en PACAC.

Parmi les nouveaux membres qui ont adhéré à l'ERP, certains nous ont demandé de participer à des journées et de faire des interventions très ciblées, tels l'ANMECS ou l'ANEF 42.

Nous avons également été amenés à inaugurer de nouvelles missions de conseil et d'appui dans le prolongement de nos recherches et études prospectives, notamment à la fondation du Prado et auprès d'ONG et du ministère de la justice du Maroc pour accompagner une réflexion sur l'amélioration de la justice des mineurs dans ce pays.

Fonctionnement de l'association

Grâce à la contribution de l'ensemble des membres de l'ERP et à la mise à disposition de personnels et de moyens par différentes unions et associations nous avons pu mettre en œuvre de façon satisfaisante le programme de travail préparé par le Comité technique et scientifique et arrêté par le Conseil d'administration.

Activité du Comité technique et scientifique

Le CTS comprend une vingtaine de membres. Animé par le délégué général, il a été recomposé en 2018 suite aux propositions des adhérents ou de partenaires très impliqués dans son activité. Il s'est réuni 3 fois (05.02, 03.05 et 06.11). Les échanges sont toujours très riches et productifs.

Mais le développement des activités de l'ERP ne nous permet plus de disposer du temps nécessaire pour faire le point et débattre de l'ensemble des actions et projets en cours. D'une réunion à l'autre les ordres du jour se rallongent au point de ne plus pouvoir traiter tous les sujets qui sont prévus.

Compte tenu du manque de disponibilité de chacun, il est difficilement envisageable d'augmenter le nombre de réunions. Partant des attentes et demandes des membres de l'ERP il nous faut donc revoir son fonctionnement.

Les travaux de recherche avec l'IREIS

- **Les trois premières recherches**, « Les CEF », « L'ordre éducatif recomposé », « Du domicile à l'institution, entre professionnalité et professionnalisation : une ethnographie du placement familial », ont été largement diffusées.
Il nous reste toutefois à rechercher les modalités d'une meilleure appropriation par les milieux de pratique. La question demeure complexe et mérite d'être approfondie.
- **Travail éducatif contraint en milieu ouvert dans la prise en charge pénale des mineurs**
Ce type d'intervention constitue 96% de la réponse pénale envers les mineurs délinquants. La recherche comporte quatre dimensions : la construction de la contrainte hors les murs, la part interprétative d'ajustement des métiers (tension accompagnement/surveillance), le travail émotionnel, l'expérience vécue par les jeunes.

Quatre laboratoires de recherche contribuent à cette recherche franco-québécoise : IREIS Villeurbanne (Catherine LENZI et Cédric VERBECK), Université Rennes 2, ESO/CNRS (Philip MILBURN), Centre Max Weber, Université Lyon 2 (Bruno MILLY), Université Montréal, CREMIS (Nicolas SALLEE).

Cinq terrains ont été investis : 2 services d'associations membres de l'ERP (le Centre d'hébergement diversifié de la Sauvegarde 26 et le service de réparation pénale de l'AGASEF 42), et 3 UEMO de la PJJ (Vénissieux, Villefranche et Saint Pierre en Faucigny).

Le comité de pilotage s'est réuni le 15.10 à l'IREIS. Un rapport intermédiaire faisant état de l'avancement des travaux a été adressé le 16.10 au GIP, Mission de recherche Droit et Justice, principal financeur de cette recherche. Ce rapport a été l'occasion d'ajuster la méthodologie et d'approfondir les échanges entre les chercheurs des terrains français et québécois en mettant à jour plusieurs thématiques à approfondir. Les autres financements sont assurés par le Conseil régional Rhône-Alpes, les Fonds québécois et des fonds du ministère des affaires étrangères via le consulat de France à Québec.

Le rapport final de cette recherche devra être rendu le **15 juillet 2019**. Après la remise de ce rapport, est prévue une journée à l'automne prochain pour mettre en lumière les résultats de la recherche. Le GIP et la PJJ sont très intéressés par cette proposition.

Un film de présentation de la recherche a été réalisé et pourra être diffusé.

➤ **Recherche sur le handicap psychique**

Cette nouvelle recherche porte sur les enjeux du triptyque « *personne concernée-proche aidant-professionnel* » dans l'intervention sociale à domicile auprès de personnes handicapées psychiques. Ce projet a été élaboré suite à un appel à projet de la Fondation Falret qui en assure pour une part importante le financement. Il est porté par le Centre d'Etude et de Recherche Appliquées (CERA)¹, en partenariat avec l'IREIS, l'ERP, le Centre Max Weber (Université Lumière Lyon 2) et le Laboratoire de Changement Social et Politique (Université Paris Diderot). L'équipe de recherche est dirigée par Anne PETIAU (CERA) et Catherine LENZI (IREIS).

Cette recherche est menée dans deux régions : Ile-de-France (trois dispositifs) et Rhône-Alpes où elle implique deux associations (GRIM et AMAHC) membres des Couleurs de l'accompagnement, adhérent de l'ERP. Elle concerne les services d'aide et d'accompagnement à domicile : Services d'Aide à la Vie Sociale (SAVS), Services d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH) issus de la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Ces services s'inscrivent pleinement dans la logique de l'accompagnement social au domicile qui s'est développé depuis plusieurs années déjà, et renvoie à une réorganisation de la gestion du social où le domicile ainsi que le milieu de vie des personnes deviennent les lieux de l'intervention.

L'intervention à domicile implique trois catégories d'acteurs : les personnes concernées, les proches aidants (dont la famille) et les professionnels.

Ce triptyque nous semble emblématique des logiques d'action et d'engagement émergentes depuis une dizaine d'années.

Il fait référence à la notion de triple expertise reconnue dans différents rapports officiels : expérientielle du côté des personnes concernées, domestique du côté des proches aidants et pratique du côté des professionnels. Cette recherche vise à interroger ces expertises multiples et leurs configurations afin de saisir et repérer des fonctions support, des balises et des cadres organisateurs de l'action. En cela, il s'agit de porter une attention sensible à la mobilisation et à

¹ Le CERA est le département recherche de trois centres de formation en travail social et association : BUC Ressources, centre de formation Saint Honoré, association CEREP Pymentin et son centre de formation le COPES.

la reconnaissance des savoirs experts de chacun des acteurs ainsi qu'à l'évolution de l'équilibre des pouvoirs et de l'asymétrie des places.

L'enquête de terrain est en cours. Plusieurs thématiques ont déjà été traitées. Elles ont été élaborées à la suite de la phase exploratoire de la recherche (entretiens individuels et observations dans les deux structures GRIM et AMAHC) et concernent notamment la multiplicité des acteurs et leur coordination, la concurrence des expertises, la durée de la prise en charge, les représentations du handicap psychique, les obstacles à la félicité de l'accompagnement social, l'intimité et le domicile, l'usage des outils dans l'accompagnement, etc.

Ces thématiques sont abordées et discutées avec chaque catégorie d'acteur. Les chercheurs vont organiser la troisième phase de l'enquête en juin 2019 pour analyser les données en étroite collaboration avec l'équipe francilienne et procéder à une étude comparative.

Le **rapport final** sera terminé au plus tard au **2^{ème} semestre 2019**.

➤ **Atelier valorisation des travaux de recherche**

Cet atelier animé par la nouvelle directrice de l'IREIS, Nadia ZEGHMAR, en lien étroit avec Catherine LENZI et Patrick LECHAUX n'a pu se réunir en raison du manque de disponibilité des animateurs et des éventuels participants.

Comment mobiliser autour de ce sujet ? Même si les membres du CTS manquent de disponibilité, c'est la vocation de l'ERP, confronté au défi que constitue la conduite du changement. Il s'agit de réfléchir comment la recherche et la prospective peuvent nourrir les pratiques des dirigeants et des acteurs de terrain.

Ces questions ont été abordées au sein du CTS.

Référence a été faite à la notion de « détour théorique ». L'apport d'une recherche est de même nature qu'une ouverture théorique qui favorise l'agilité d'une organisation, des acteurs et de leurs pratiques. Plus on est ouvert et plus on est capable de s'adapter.

Référence également à la notion d'apprentissage organisationnel pour concevoir la conduite du changement. A quelles conditions fait-on évoluer les pratiques dans les équipes ? L'apprentissage organisationnel sera défini ici² comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. C'est un véritable enjeu dans un contexte de transformation du monde associatif, de recompositions des modalités de l'intervention sociale (nouvelles pratiques) et d'émergence de nouveaux paradigmes.

Ce questionnement doit également interpellier les cadres des associations membres. L'appropriation des travaux de recherche par les milieux de pratique interrogent en effet les pratiques managériales. D'où l'idée de penser cet atelier en lien avec l'atelier encadrement : comment utiliser la recherche pour faire évoluer les pratiques professionnelles et managériales ? En ce qui concerne les recherches en cours, cette question sera abordée et réfléchi avant que le rapport final ne soit rendu.

Pour avancer dans ce domaine il faut faire un travail en amont et intégrer la réflexion sur la valorisation de la recherche dans l'atelier sur l'encadrement. Il convient de voir dans un premier temps comment la gouvernance et les cadres peuvent concevoir la conduite du changement en s'appuyant sur la recherche ? En quoi l'exploitation des travaux de recherche peut-elle nourrir des réflexions stratégiques ?

² Définition reprise des travaux de Gerard Koenig sur l'apprentissage organisationnel.

Les études prospectives

➤ Atelier encadrement

Pour rappel, cet atelier a pour objectif de réfléchir l'encadrement à travers trois prismes : la réforme des diplômes du travail social (annoncée par Agnès BUZYN d'ici 2022) ; l'évolution du contexte interne et externe des associations qui impacte les fonctions d'encadrement, d'où le décalage entre les diplômes existants, les compétences attendues et les fonctions réellement exercées; l'évolution des pratiques managériales au sein des associations.

Le premier niveau de réflexion engagé pour construire cet atelier a été de partir des personnes qui constituent le CTS en réalisant des entretiens avec certaines d'entre elles partant de leur expérience en tant que directeur·trice et de leur vision sur l'avenir du secteur. Au-delà d'une restitution des résultats issus de ces entretiens, cette première séquence a pour objectif de définir les modalités de la poursuite de ce travail et l'ambition que souhaite se donner le groupe quant aux débouchés de cet atelier, le tout dans un horizon temporel relativement proche (2019).

Une première réunion a permis de débriefer autour des entretiens menés avec des directeurs·trices généraux·les et de pôles. Un deuxième atelier le 27 novembre dernier a permis d'aborder l'évolution des formations et des compétences transversales ou de « 3^{ème} dimension » identifiées. Il sera intéressant de croiser cette réflexion avec celle de l'atelier « parcours » dont deux groupes sont en réflexion sur la gouvernance, la dirigeance et la professionnalité.

Y-a-t-il une spécificité du secteur social qui nécessiterait une formation particulière de l'encadrement ? La question d'un champ spécifique de formation au travail social est posée, avec d'un côté l'université qui se professionnalise (ex : chaire ESS Lyon II vient de créer un master par voie d'apprentissage) et les écoles de formation qui « s'universitarisent » (LMDéisation des diplômes). Au Québec, tous sont formés à l'université. Le travail social est reconnu comme une discipline, ce qui n'est pas le cas en France.

Dans les situations de changement, le niveau de l'encadrement est décisif. N'y-a-t-il pas un vide dans la chaîne managériale, notamment en ce qui concerne la fonction de coordination ?

Il faut réfléchir des modules de formation spécifiques (ex : résilience organisationnelle...).

La formation par les pairs est à développer.

➤ Atelier « Parcours »

La réflexion engagée nous avait permis de modéliser différents scénarios du futur et de rédiger un premier document, « Le nouveau paradigme du parcours », qui avait été intégré dans le chapitre 18 de l'ouvrage de l'UNIOPSS « Refonder les solidarités ».

Il nous appartenait de poursuivre le travail engagé. La réflexion menée au sein du CTS et les notes produites par certains de ses membres ont permis de rappeler les objectifs poursuivis et de faire évoluer la méthode pour démarrer une nouvelle séquence de travail.

Enjeu : reprendre les questions critiques et rechercher les leviers susceptibles de faire évoluer les mentalités, les pratiques, la formation et les politiques publiques...

Un membre du CTS, Frédéric Weber, a participé en 2018 au dernier Congrès de l'Uniopss pour présenter le second volet de cette étude prospective.

La méthode proposée par Christine CHOIGNOT s'appuie sur une nouvelle grille qui présente 18 leviers répartis sur 4 thèmes : les représentations partagées au sein de la société ; les politiques publiques ; la professionnalité ; les pratiques des associations. L'atelier est constitué de quatre groupes de travail, chacun traitant l'un de ces thèmes.

Suite aux différentes notes produites par les quatre groupes de travail, Christine CHOIGNOT a fait un retour aux participants de cet atelier en juin 2018 pour mettre en relief les points à développer. La réflexion se poursuit avec production de documents de synthèse qui doivent permettre de finaliser cette nouvelle étape d'ici juin 2019.

Une nouvelle réunion, le 3 juin, avec l'ensemble des membres de l'atelier permettra de faire le point des avancées et de mettre en commun toutes les productions.

Il est prévu à terme une nouvelle publication et la participation au prochain congrès de l'UNIOPSS en 2020.

➤ **Protection Judiciaire de la Jeunesse**

Suite aux différentes interventions du délégué général auprès de la direction et du conseil scientifique de la PJJ, la directrice, Madeleine MATHIEU, avait réaffirmé son souhait de développer la prospective au sein de la PJJ en lien étroit avec le secteur associatif. Les échanges avaient notamment permis de rechercher des solutions pour relancer l'étude à l'appui d'une note de cadrage méthodologique produite par le SERC (service de l'étude, de la recherche et du contrôle) de la DPJJ.

Une réunion à Paris en juin 2018 a permis de préciser comment la DPJJ et ses directions territoriales allaient orchestrer l'étude avec une nouvelle équipe à partir d'octobre. Le SERC n'a pas repris le projet de s'appuyer sur un dispositif départemental compte tenu des difficultés à mobiliser toutes les institutions concernées dans un même département (magistrats, Barreau, PJJ, Education Nationale, Conseil départemental, secteur associatif,...). Il a préféré s'appuyer sur différents services du secteur public et du secteur associatif portant des projets innovants pour illustrer les différents thèmes choisis. L'action de l'ERP pourrait se recentrer sur deux thèmes : la justice restaurative et le placement judiciaire. Deux associations membres de l'ERP ont déjà fait connaître leur intérêt de participer à cette étude : la Sauvegarde 26 (projet de justice restaurative et CEF) et l'AGASEF 42 (projet de justice restaurative).

Deux fédérations sont intéressées par la démarche : la CNAPE et Citoyens et Justice. Leur participation permettrait d'élargir le périmètre de l'étude, notamment en Ile de France.

Une prochaine réunion en 2019 devrait donner le coup d'envoi avec les différents partenaires pressentis.

➤ **« Faire association...faire société » en PACAC**

Des représentants de l'URIOPSS PACAC et des associations membres de l'ERP se sont réunis le 11 juin 2018 à Marseille pour lancer une nouvelle étude prospective sur le thème « Faire association en 2020-2025 » et le 12 novembre pour préciser les thèmes sensibles à aborder.

Très motivés, les participants ont abordé différentes questions qui sont au cœur de leurs préoccupations : l'organisation, la gouvernance, la dirigeance, l'encadrement, les logiques (descendantes, ascendantes, verticales, horizontales, circulaires,...), les styles de management, les modes de coopération, les neurosciences affectives et relationnelles,... tout ce qui favorise ou entrave l'intelligence collective, la créativité, la prise de risque, le plaisir d'être et de faire ensemble... au profit des personnes accompagnées et du vivre ensemble.

La réflexion engagée nous renvoie aux rapports entre association solidaire et entrepreneuriat social. Comment articuler et concilier le souci de faire société, de développer le lien social, le vivre ensemble, de « relier » (Edgard Morin), et, selon une approche plus autocentrée, le souci d'assurer le développement de ses activités, notamment au motif que le changement d'échelle permet de « peser » davantage dans le débat public.

Pour les réunions prévues en 2019, certains participants doivent produire des notes et/ou des vignettes qui permettront d'illustrer les différents thèmes retenus et les avancées de la réflexion en cours.

Evénements, séminaires, colloques

- **8èmes Rencontres nationales des professionnels des maisons d'enfants à caractère social**
Le thème, « De la Maison à la plateforme de service, entre ruptures et continuités », des journées organisées les 22 et 23 mars 2018 à Saint-Etienne portait sur l'évolution des pratiques au sein des MECS. A la demande de l'ANMECS, fédération des MECS qui a adhéré à l'ERP en 2018, le délégué général est intervenu sur le thème « Coopérer en vue du parcours de l'enfant » en reprenant les travaux de l'atelier Parcours.
- **Séminaire du CA de l'ANMECS, fédération des maisons d'enfants à caractère social**
Le Conseil d'administration de cette fédération, réuni à Paris dans les locaux de la CNAPE le 15 juin 2018 avait invité le délégué général de l'ERP. Cette rencontre a permis d'échanger sur les missions et l'activité de l'ERP mais également sur l'élaboration du projet stratégique (enjeux, finalités et méthode) de l'ANMECS.
- **Conseil scientifique de la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse**
Il s'est réuni le 4 juillet 2018 à la DPJJ à Paris. Le délégué général de l'ERP est membre de ce conseil au titre des personnes qualifiées depuis 2012. Il y représente l'ERP depuis 2015.
Le programme proposé par la direction de l'audit et de la recherche a été débattu. Il intègre notamment des recherches et des études en cours ou en projet dans le champ de la justice des mineurs qui impliquent l'ERP.
- **Journée de rentrée sociale de l'URIOPSS PACAC**
Cette journée qui s'est déroulée le 27 septembre 2018 à Marseille, a permis de réfléchir l'avenir des associations de solidarité confrontées à l'injonction de changement d'échelle, au modèle entrepreneurial et au risque de se réduire à des opérateurs économiques.
Le délégué général et la directrice générale de l'ADVSEA, membre de l'ERP, ont participé et animé un atelier sur le thème « Gouvernance associative : quel projet pour l'association, quel moyens mis en œuvre, et à quelle échelle ? » en s'appuyant notamment sur le projet de la Verdière de l'ADVSEA, projet qui alimente actuellement la réflexion de l'atelier Parcours.
- **Journée URIOPSS ARA concernant les mineurs non accompagnés**
L'ERP a été associé par l'URIOPSS à l'animation de cette journée organisée le 9 novembre 2018 sur le thème « Quelle réponse collective apporter aux besoins des mineurs non-accompagnés ».
Suite aux demandes de certains de ses adhérents, il s'agissait pour l'ERP de vérifier si une recherche concernant plus particulièrement cette population pouvait davantage éclairer les milieux de pratique sur leurs besoins et la façon de concevoir des dispositifs plus adaptés.
Les échanges ont rapidement mis en évidence la pertinence d'une recherche action dans ce domaine et peut-être même la mise en place d'une « communauté de pratiques ». Un questionnaire adressé aux participants permettra en 2019 de confirmer leurs attentes en la matière.
- **Journée des professionnels de l'ANEF 42**
Suite à l'adhésion de cette association à l'ERP, sa direction nous a demandé d'intervenir à la journée du 4 décembre 2018 réunissant l'ensemble des professionnels. Nadia ZEGHMAR, membre du CTS, et David GRAND, chercheur à l'IREIS, ont fait une intervention à deux voix sur le thème : « En quoi les professionnels de terrain peuvent être/devenir chercheurs sur leur pratique ? ».

Missions de conseil et d'accompagnement

➤ Evolution des pratiques dans une MECS du Prado,

Le délégué général et deux membres du CTS ont accompagné de mai à juillet 2018 la réflexion d'une directrice de pôle et de ses équipes pour faire évoluer les pratiques à partir d'une approche politique, économique et opérationnelle des modes d'intervention en MECS.

Ce travail a notamment permis de replacer cette démarche dans un contexte plus globale en lien avec le dernier rapport sur les besoins fondamentaux des enfants (Martin BLACHET 2017) et le travail engagé par l'ANMECS sur le devenir des MECS.

➤ Evolution de la justice des mineurs au Maroc

A la demande d'ONG et en lien avec le ministère de la justice du Maroc, le délégué général de l'ERP a été amené à remplir une mission d'expert pour accompagner une réflexion sur le devenir de la justice des mineurs au Maroc. Au cours de différentes interventions les 9 octobre et 4 décembre 2018 à Casablanca et à Rabat à l'Institut supérieur de la magistrature, il a présenté les travaux de l'ERP dans ce domaine, et le programme européen d'amélioration de la justice des mineurs auquel il a participé en 2016 et 2017 à la demande de l'Observatoire International de la Justice Juvénile. Ses interventions ont été relayées par différents médias marocains (chaines de télévision, presse écrite). La réflexion engagée doit aboutir en mai prochain à la rédaction d'un document concernant l'organisation de la justice des mineurs.

Perspectives 2019-2020

➤ Organisation et fonctionnement du Comté technique et scientifique face au développement des activités de l'ERP

➤ Poursuite des recherches et études prospectives

- Travail éducatif contraint en milieu ouvert dans la prise en charge pénale des mineurs
- Handicap psychique dans l'intervention sociale à domicile
- Ateliers Valorisation des travaux de recherche et Encadrement
- Atelier Parcours
- Protection Judiciaire de la Jeunesse
- Faire association...faire société en PACAC

➤ Poursuite des missions d'investigation, d'accompagnement et d'expertise

- Pertinence d'une recherche-action concernant les mineurs non accompagnés
- Problématique des MECS, accompagnement des professionnels
- Evolution de la justice des mineurs au Maroc

➤ Une équipe et une logistique à étoffer

- Recours à un permanent employé à temps partiel par différents partenaires.

Un grand merci à vous tous dont la contribution rend possible les activités de l'ERP au service des organisations d'action sociale et de santé, et des personnes qu'elles accompagnent.

Le délégué général
Yves DARNAUD