



RAPPORT ANNUEL 2018





En cliquant sur ces signes,
vous accédez directement au contenu.



[Retour au sommaire](#)



[l'AGOEER, ses membres et ses partenaires](#)

une présentation graphique de l'association et de ses interactions avec ses partenaires.



[Suivi du bon fonctionnement de la CCT](#)

La commission paritaire s'est réunie trois fois pour régler des problématiques d'application de la CCT.



[Une année charnière](#)

Éditorial par **Pierre Coucourde**, président.



[Des prestations de communication et d'échanges](#)

L'AGOEER a organisé plusieurs rencontres Agora afin de contribuer à l'échange d'idées sur nos pratiques.



[Des nouveaux concepts, une procédure d'évaluation standardisée, et des engagements aux côtés de l'Etat](#)

Entre travaux de la Commission consultative pour l'école inclusive et ses sous-commissions, l'AGOEER a pris une part active au développement de l'école inclusive en 2018.



[Les mandats de représentation de l'AGOEER](#)

Les membres de l'AGOEER ont représenté notre association dans plusieurs groupes de travail concernant l'éducation sociale, le dispositif éducatif genevois, par exemple.



[Interview de Roland Janvier](#)

Docteur en sciences de l'information et de la communication et directeur général de la Fondation Massé Trévidy en France.



[Les finances de l'association](#)

Les comptes 2018 dégagent un excédent qui va permettre de faire baisser la cotisation 2019.



[Quel avenir pour la prestation?](#)

Retour sur le colloque organisé en 2018 et sur les pistes qui ont émergé.

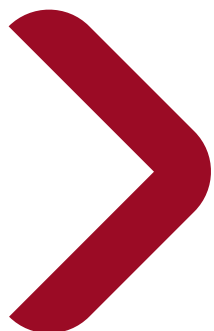


[Organes de l'association](#)



[Des actions concrètes de formation](#)

L'AGOEER s'engage résolument sur plusieurs projets de formation et de collaboration avec l'Université de Genève et la HES.



L'AGOEER, SES MEMBRES ET SES PARTENAIRES

la Fegems

CAPAS

Intégras

l'AGEMS

INSOS Suisse

AGOEER
ASSOCIATION GENEVOISE
DES ORGANISMES D'ÉDUCATION,
D'ENSEIGNEMENT ET DE RÉINSERTION

INSOS
Genève
Association cantonale des institutions
pour personnes avec handicap

Agapé

l'ARC

Astural

ÉPA

FOJ

La Voie Lactée

Argos

Aigues-Vertes

Clair Bois

Ensemble

SGIPA

Thaïs

Agis

Actifs

APaJ

Arcade 84

Cap Loisirs

Centre-Espoir

CSP (Galiffe)

EPI

Foyer Handicap

La Corolle

Orif Vernier

PRO

Point du Jour

Réalise

Trajets

12
institutions membres

1'580
collaborateurs en équivalent plein temps

2'300
collaborateurs

CHF 259'167'664
le budget des institutions membres



**L'AGOEER EST UN GROUPEMENT D'INTÉRÊTS
QUI REMPLIT UNE FONCTION INDISPENSABLE
AU MAINTIEN DE RELATIONS SUIVIES AVEC
LES POUVOIRS PUBLICS, LES SERVICES
SOCIAUX ET LES SYNDICATS.**

.....
WWW.AGOEER.CH



UNE ANNÉE CHARNIÈRE

A bien des égards, 2018 aura été une année exceptionnelle pour la vie de notre association. Une année de solidarité affichée, tout d'abord, entre des membres unis pour refuser un cadre contractuel avec nos partenaires étatiques qui finissait par mettre en danger plusieurs d'entre nous, ou par empêcher le déroulement d'une prestation pertinente et de qualité.

Une année de travail commun pour rencontrer à plusieurs reprises la délégation du Conseil d'Etat, puis pour s'investir dans un groupe de travail conjoint, avec notre faïtière cousine, INSOS Genève, et les acteurs étatiques pertinents, afin de trouver des modalités contractuelles, pérennes et équilibrées.

Un an de partage, de réflexions communes, sous la forme d'une colloque, de lunches, d'un engagement fort pour la qualité de la prestation, pour l'école inclusive, pour faire

vivre un concept cantonal et une procédure d'évaluation standardisée amenant du sens et un rôle clair aux institutions privées subventionnées, dans un dispositif pluriel et complémentaire.

Un an, enfin, à renforcer les collaborations avec INSOS Genève, avec le CAPAS, avec la HETS, la HEdS, avec les HUG, et à faire de l'AGOEER un partenaire fiable, crédible, exigeant et ambitieux. Tout en réformant son organisation, en la simplifiant, en la rendant moins coûteuse pour ses membres, en simplifiant ses statuts, et en la rendant plus efficace.

Bref, une magnifique année pour notre association, portée par l'énergie communicative de notre secrétaire associative Marina Vaucher, qu'il y a lieu de remercier chaleureusement pour son engagement, et par un Bureau et une Assemblée Générale dont les compétences, la volonté de collaborer, de tisser des liens

et de construire des ponts sont la meilleure garantie de la longue vie de l'AGOEER pour les années à venir.

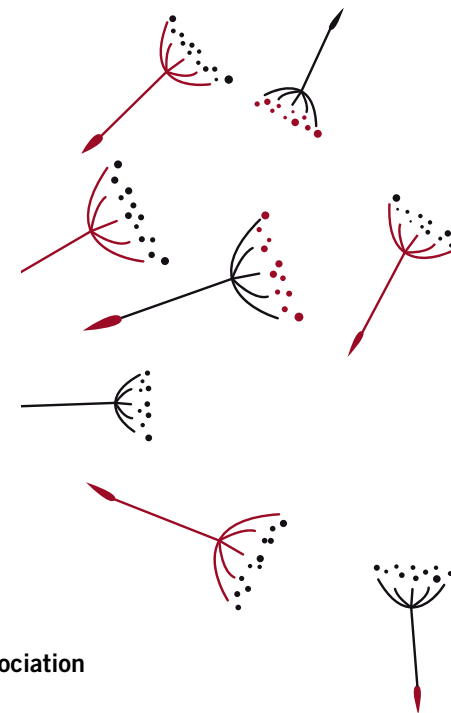
Ces années, nous les affronterons plus sereins d'un contrat plus équilibré avec l'Etat, et convaincus que des synergies, des partenariats forts, peuvent encore se tisser entre acteurs partageant une mission et des valeurs communes. 2018 aura posé les jalons de ce futur qui nous éloignera des chasses gardées et nous fera entrer de plain-pied dans la logique des réseaux de collaboration.

Quel programme enthousiasmant pour la suite!

Pierre Coucourde
Président



UNE NÉGOCIATION INTENSE



2018 aura été l'année du changement en matière de posture sur la négociation du contrat de prestations avec l'Etat. En voici les éléments saillants.

- A fin 2017, une grande partie des institutions membres de l'AGOER refusent de signer un contrat de prestations avec l'Etat, qui contient des clauses floues ou générant de fait des déficits d'exploitations que les institutions privées devraient couvrir par leurs fonds propres.
- Suite à ce refus, et à l'impossibilité de présenter un projet de loi traitant de contrat refusés par les institutions, le Conseil d'Etat délègue trois Conseillers d'Etat, Mme Emery Torracinta, MM. Poggia et Dal Busco, afin de rencontrer une délégation AGOER – INSOS Genève.
- Deux rencontres ont lieu, qui débouchent sur la constitution d'un groupe de travail qui proposera, dans un rapport remis en juillet 2018, plusieurs solutions permettant la signature des contrats, car garantissant un cadre de financement équilibré.
- Parmi ces propositions, une meilleure compensation des annuités qui sont décidées par l'Etat, mais n'étaient que très partiellement financées jusqu'alors. Un calcul objectivé institution par institution de l'effet de Noria, lié au remplacement de collaborateurs âgés par des plus jeunes. Une ouverture à des mécanismes de restitution des excédents permettant de faire face à des déficits d'exploitation conjoncturels.
- Ces propositions sont adoptées dans les contrats, et permettent la signature de ceux-ci en automne 2018, confirmant la pertinence de l'approche déterminée et pragmatique des associations faitières.



DES NOUVEAUX CONCEPTS, UNE PROCÉDURE D'ÉVALUATION STANDARDISÉE, ET DES ENGAGEMENTS AUX CÔTÉS DE L'ÉTAT

2018 est l'année de mise en vigueur du nouveau concept cantonal de pédagogie spécialisée, ainsi que celui de la mise en place de la Procédure d'Evaluation Standardisée (PES).
L'AGOEEER est partenaire de ce travail.

- Par le biais de sa contribution en tant que membre de la Commission Consultative de l'Ecole Inclusive, mais également par sa participation à plusieurs groupes de travail menés par le DIP, l'AGOEEER défend le point de vue d'un réseau de compétences pluriel et complémentaire.
- Ainsi, elle soutient l'approche PES, permettant une approche pluridisciplinaire et décentrée de l'évaluation des besoins de l'enfant.
- L'AGOEEER a en revanche rencontré régulièrement ses partenaires étatiques sur cette procédure, pour souligner la complexité possible de cette nouvelle approche, pour évoquer les expériences croisées en lien avec le monde adulte (Commission Cantonale d'Indication) et les enjeux de la création d'une commission pour les enfants.
- L'AGOEEER a également pu travailler avec l'Etat sur la mise en place de FO18, et des représentants ont ainsi pu témoigner des enjeux en lien avec le secteur privé spécialisé.
- Par ailleurs, les présidences d'INSOS Genève et de l'AGOEEER ont été auditionnées par la Commission des droits de l'homme du Grand Conseil dans le cadre du **PL 12311 modifiant la loi sur l'intégration des personnes handicapées**.
- Les deux faitières ont également pris position sur le projet de **modification de la Loi sur la santé** (LS) (K1 03) et adressé celle-ci à la Direction générale de la santé (DGS).
- Et elles ont pris position dans le débat public au moment des élections cantonales, par le biais d'un document sur le sujet général de **l'insertion** : [lien](#)



INTERVIEW DE ROLAND JANVIER

Docteur en sciences de l'information et de la communication
et directeur général de la Fondation Massé Trévidy en France.

Genève, le 5 novembre 2018

> Pierre Coucourde

Vous avez peut-être eu connaissance de réflexions menées sur le plan national en Suisse et qui voudraient que le bénéficiaire, quel qu'il soit, se voit désormais allouer des financements à lui plutôt qu'à l'institution. Ce afin qu'il puisse choisir les prestations qu'il souhaite, dans une logique d'autodétermination sur le choix de la prestation. Alors bien-sûr c'est un peu un tremblement de terre dans certaines institutions suisses. A Genève nous ne sommes pas encore confrontés à cela, mais la question de savoir quelle est la place de l'institution se pose d'ores et déjà.

La France se trouve-t-elle dans le même type d'interrogations, à savoir le financement à l'individu plutôt qu'à l'organisation?

Quel est votre point de vue sur cette question à la lumière de votre vécu et de votre parcours?

> Roland Janvier

Oui, absolument. Ce débat existe en France également et a suscité beaucoup d'inquiétudes. La tendance est la même que celle que vous décrivez pour certains cantons suisses, c'est-à-dire qu'au lieu d'être dans un subventionnement de l'offre, on est dans ce qu'on appelle la solvabilisation de la demande. Ce sont un peu les tendances qui ont été introduites dès 2005 par la loi sur le handicap en France, qui réformait notre grande loi sur le handicap de 1975. Autour de la prestation compensatoire du handicap on voyait venir cette tendance à ce que la personne en situation de besoin se voit allouer une aide qui lui permette de définir sa prestation. Cette tendance a cependant suscité de la crainte plutôt que de se transformer en réalité. Concrètement, la mise en place des *Maisons départementales des personnes handicapées*¹ et de ces nouveaux systèmes n'a pas entraîné de transformation à proprement parler de celui qu'on appelle en France l'utilisateur en client.

On trouve la même tendance qui existe très concrètement dans la question du domicile pour les personnes âgées dépendantes, où l'allocation personnalisée d'autonomie joue peu à peu ce même rôle dans la mesure où elle est versée à la personne en fonction de son degré de dépendance, ce qui lui permet ensuite de financer les prestataires d'aide à domicile répondant à ses besoins. En réalité, ce à quoi on assiste pour le secteur des personnes âgées, pour rester dans cet exemple, est que certains départements ont envisagé de modifier les conditions de versement de la part lorsqu'il y a une aide à domicile, pour la verser directement au Service d'aide à domicile. Dans cette idée d'une simple prestation monnayable, on est allé encore plus loin: verser la part sous forme de chèque emploi service pour les personnes âgées. On voit donc bien que la tendance existe, qu'elle est présente, mais qu'elle n'est peut-être pas aussi massive que

¹ *Les Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), créées par la loi n° 2005-102 du 11 février 2005, exercent, dans chaque département, une mission d'accueil, d'information, d'accompagnement et de conseil des personnes handicapées et de leurs proches, d'attribution des droits ainsi que de sensibilisation de tous les citoyens au handicap. C'est auprès de la MDPH de leur lieu de résidence que les personnes handicapées et leurs proches peuvent ainsi disposer de toute l'information sur leurs droits et déposer les demandes relatives aux prestations qui leur sont destinées (prestation de compensation du handicap, allocation d'éducation de l'enfant handicapé, carte mobilité inclusion, etc.).* (<https://handicap.gouv.fr/le-secretariat-d-etat/>)

ce qu'on avait pu craindre. Il s'agit en effet d'un changement de paradigme complet. Je pense que nous ne sommes pas équipés pour y faire face et notamment pour apporter des arguments pertinents. Je m'explique: je crois que nos organisations d'intervention sociale n'ont pas vraiment pris la mesure du rapport de force qui existe entre les bénéficiaires et les prestataires. Partant, les services et les établissements sociaux et médico-sociaux n'ont peut-être pas opéré en leur sein les transformations nécessaires pour éviter cette dérive de marchandisation, que Michel Chauvière a dénoncée dans son essai, *Trop de gestion tue le social, essai sur une discrète chalandisation*². Le risque d'une dérive néo-libérale de l'offre sociale, qui deviendrait une simple prestation monnayable, existe bel et bien. Mais il y a peut-être aussi la carence des organisations elles-mêmes, qui n'ont pas modifié leurs pratiques et qui, au lieu d'aller chercher une alliance avec les bénéficiaires dans une co-construction des projets et de l'intervention et de l'action, ont continué à tenir une position « haute ». Il me semble que la critique de ce qui est en train de se passer est peut-être aussi à retourner sur les établissements et services qui n'ont sans doute pas opéré eux-mêmes les révisions qui auraient permis de contrer cette vision extrêmement simpliste qui laisse à penser que, finalement, accompagner une personne en situation de handicap ou de dépendance, équivaut à une prestation au même titre que n'importe quelle autre.

JE CROIS QUE NOS ORGANISATIONS D'INTERVENTION SOCIALE N'ONT PAS VRAIMENT PRIS LA MESURE DU RAPPORT DE FORCE QUI EXISTE ENTRE LES BÉNÉFICIAIRES ET LES PRESTATAIRES.

² Essai disponible en pdf sur [cairn.info](https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-1-page-135.htm#no1) <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-1-page-135.htm#no1>

> Pierre Coucourde

Comment expliquer cette absence de révision du logiciel des institutions ?

Ne se sont-elles pas confortées dans une position quasi monopolistique dans leur façon d'utiliser les deniers publics, un peu chacun « sur son marché » ?

> Roland Janvier

Lorsque vous employez le terme de « marché », la question contient déjà la réponse. En réalité en France Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale introduisait un changement de paradigme qui aurait supposé une analyse plus stratégique des choses. Changement de paradigme qui correspond à un repositionnement de l'utilisateur, puisque c'est comme ça qu'il est appelé par la loi, dans le fonctionnement même des établissements et services, ainsi que dans la manière même de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer les services dont il peut bénéficier. Ce changement de position de l'utilisateur a été fortement dénoncé à l'époque, on parlait alors de « l'utilisateur-roi », l'utilisateur qui va commander, qui va devenir le client, les organisations se sentant réduites au rôle de simples prestataires, etc. La démarche stratégique aurait été d'aller au-delà d'une simple défense corporatiste pour essayer de voir comment, dans ce nouveau contexte, il était possible de faire alliance entre professionnels et usagers dans une démarche de co-construction. Alors bien-sûr cela rebattait les cartes en termes de répartition des pouvoirs et dans la manière même de concevoir les

légitimités professionnelles et les périmètres institutionnels. Dans le même temps, cette redistribution du jeu permettrait encore aujourd'hui, si on pouvait l'opérer, d'éviter les effets très réducteurs d'une vision simplement marchande de l'échange de prestations. Donc, pour répondre à votre question de savoir pourquoi le changement de logiciel n'a pas été opéré, il y a deux aspects: d'une part parce que les cultures professionnelles n'ont pas réussi la remise en cause salutaire qui aurait été nécessaire à ce moment-là, et d'autre part parce que les institutions sont restées sur des idées de marché qui leur permettait de capter les moyens de leur survie. Ca n'est d'ailleurs pas un crime de vouloir survivre. En revanche, il y a eu une erreur d'appréciation, celle de penser que la survie des organisations passait par la conservation des modèles classiques dominant/dominé du rapport aux usagers. Il y a là quelque chose qui ne s'est pas joué à ce moment-là et qui a ouvert une brèche pour laisser place à des démarches simplificatrices.

> Pierre Coucourde

Cependant, est-ce qu'une vision marchande ne peut-elle pas aussi être vue comme salutaire, dans la mesure où elle oblige les institutions à revoir leur mode d'organisation, à questionner le sens de leurs prestations, en partant du besoin et de la réponse à celui-ci ?



**LE RISQUE D'UNE DÉRIVE NÉO-LIBÉRALE
DE L'OFFRE SOCIALE, QUI DEVIENDRAIT
UNE SIMPLE PRESTATION MONNAYABLE,
EXISTE BEL ET BIEN.**

CITATION EXTRAITE DE L'ENTRETIEN AVEC ROLAND JANVIER



› **Roland Janvier**

Oui, tel que vous le décrivez cela pourrait marcher, si ça ne se faisait pas dans un contexte de mise en concurrence. C'est-à-dire que l'autre difficulté, qui est venue complexifier cette situation survenue après les lois de 2002 et de 2005 est la loi de 2009, *Hôpital, Patients, Santé et Territoires (HPST)*³ qui a lancé le principe même de régulation de l'offre par le système des appels à projets. Les appels à projets constituent une mise en concurrence ouverte, autour du dogme libéral qui est que le meilleur moyen de réguler la loi de la jungle du marché c'est une mise en concurrence libre et non faussée. Cela a placé les organisations dans un nouveau contexte : des associations qui jusque-là pouvaient au moins cohabiter sur les territoires, se sont trouvées potentiellement en concurrence et en opposition. Là où il était sans doute intéressant de penser en termes de développement social des territoires, c'est-à-dire de voir comment on peut mettre en place des coopérations et des complémentarités, donc sortir les institutions d'elles-mêmes pour leur apprendre à travailler avec les ressources du local, on s'est contenté de les mettre en opposition et en menace même pour leur propre survie, avec la nécessité de développer des « produits ». J'emploie volontairement ce terme entre guillemets : les prestations sont devenues des produits apportant un avantage concurrentiel sur un créneau de marché. Tout cela est venu apporter une complication supplémentaire au processus.

› **Pierre Coucourde**


A la lumière de ce que vous dites, l'organisation, et notamment sa direction, ne doivent-elles pas reprendre une position plus militante, plus politique que par le passé ?
Je pense à ces dernières années où la posture a plutôt été de se laisser porter par une logique marchande.

› **Roland Janvier**

Absolument. Si on analyse la situation française, en reprenant à grands traits l'histoire des associations intervenant dans le champ social et médico-social, on voit bien qu'entre les périodes pionnières, la période de grande effervescence en termes de création d'établissements, c'est l'immédiat après-guerre, les trente glorieuses, qui ont été une période de création de multiples réponses à un moment où, tant sur le plan clinique que pédagogique, on affinait beaucoup les outils, les approches et les références. Dans ce que j'appelle cette période pionnière, les associations ne se sont pas tout de suite préoccupées des moyens de leur subsistance, moyens qu'elles allaient chercher de diverses manières. Très vite, après les lois de 1975 notamment, le principe de subsides étatiques pour financer les missions a été généralisé. Cela a eu pour conséquence que celles-ci ne devenaient non plus des missions à l'initiative des associations, mais des missions que l'Etat leur déléguait. Progressivement, les projets associatifs, qui au départ étaient des projets militants de réponses à des besoins sociaux non-couverts au départ, se

sont affaiblis. Les associations se sont petit à petit laissées très docilement aliéner par le mécanisme des prix de journée, qu'on a eu en France pendant très longtemps. Le prix de journée est aujourd'hui un mécanisme de contractualisation plutôt sous forme de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM). Donc, progressivement et insensiblement, les associations ont perdu la dimension politique de leur projet initial pour devenir de bons gestionnaires rigoureux des missions qui leur sont déléguées, avec les subsides qui leur sont accordés en conséquence. La situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui est que les associations, pour assurer leur pérennité et leur avenir, ont accepté de s'aliéner et de devenir de simples prestataires, et de s'inscrire dans un jeu qui aboutit finalement assez logiquement à une sorte de marchandisation de leurs prestations. Le contre-feu est celui que vous dites, à savoir qu'il est urgent que les associations retrouvent quelque chose de leurs intuitions originelles et de leur esprit militant, c'est-à-dire l'affirmation que les questions sociales, qui sont leur objet même, sont des questions politiques avant d'être des questions techniques. La dimension technique est certes importante, et elle demande à être traitée de manière adéquate, avec les référentiels qui existent aujourd'hui, mais il n'en reste pas moins que les questions sociales sont d'abord des questions politiques. Si cette perspective d'une repolitisation de l'action sociale était vraiment remise sur le devant de la scène, je pense que nous arriverions à nouveau à nous poser la question fondamentale qui est de savoir comment nous pouvons faire aujourd'hui

³ « La loi HPST définit une nouvelle organisation sanitaire et médico-sociale qui vise à mettre en place une offre de soins graduée de qualité, accessible à tous et satisfaisant à l'ensemble des besoins de santé. Elle a été promulguée le 21 juillet 2009 » (<https://solidarites-sante.gouv.fr/>)



DANS LES EXPÉRIENCES DE TERRAIN QUE J'AI PU VIVRE, IL EST TRÈS CLAIR QUE LORSQUE DES PROFESSIONNELS PRENNENT LE RISQUE DE TRAVAILLER AVEC L'USAGER SANS DISPOSER À PRIORI D'UNE SOLUTION LE CONCERNANT, DES PHÉNOMÈNES DE TRAVAIL PARTAGÉ S'ENCLENCHENT.

CITATION EXTRAITE DE L'ENTRETIEN AVEC ROLAND JANVIER



avec les personnes en situation de besoin dans un contexte social où ce que nous allons faire ensemble dit quelque chose de la construction d'un projet de société.

› **Pierre Coucourde**

Il est intéressant de parler de repolitisation dans un rapport annuel qui est finalement celui du vécu par l'AGOEEER de cette situation, à savoir une sorte de combat politique mené pendant toute l'année 2018 pour les questions de financement des institutions et pour enlever les caricatures qui leur étaient accolées, à savoir qu'elles seraient des prestataires comme les autres.

Une autre question en lien avec le management des institutions : Que pensez-vous de cette mode actuelle de l'organisation non-hiérarchisée, basée sur l'holocratie ?

Beaucoup d'institutions à Genève se posent la question de leur mode d'organisation en réponse à des besoins qui sont beaucoup plus en réseau, beaucoup plus mouvants, et qui probablement souffrent d'une organisation très hiérarchique et centralisée.

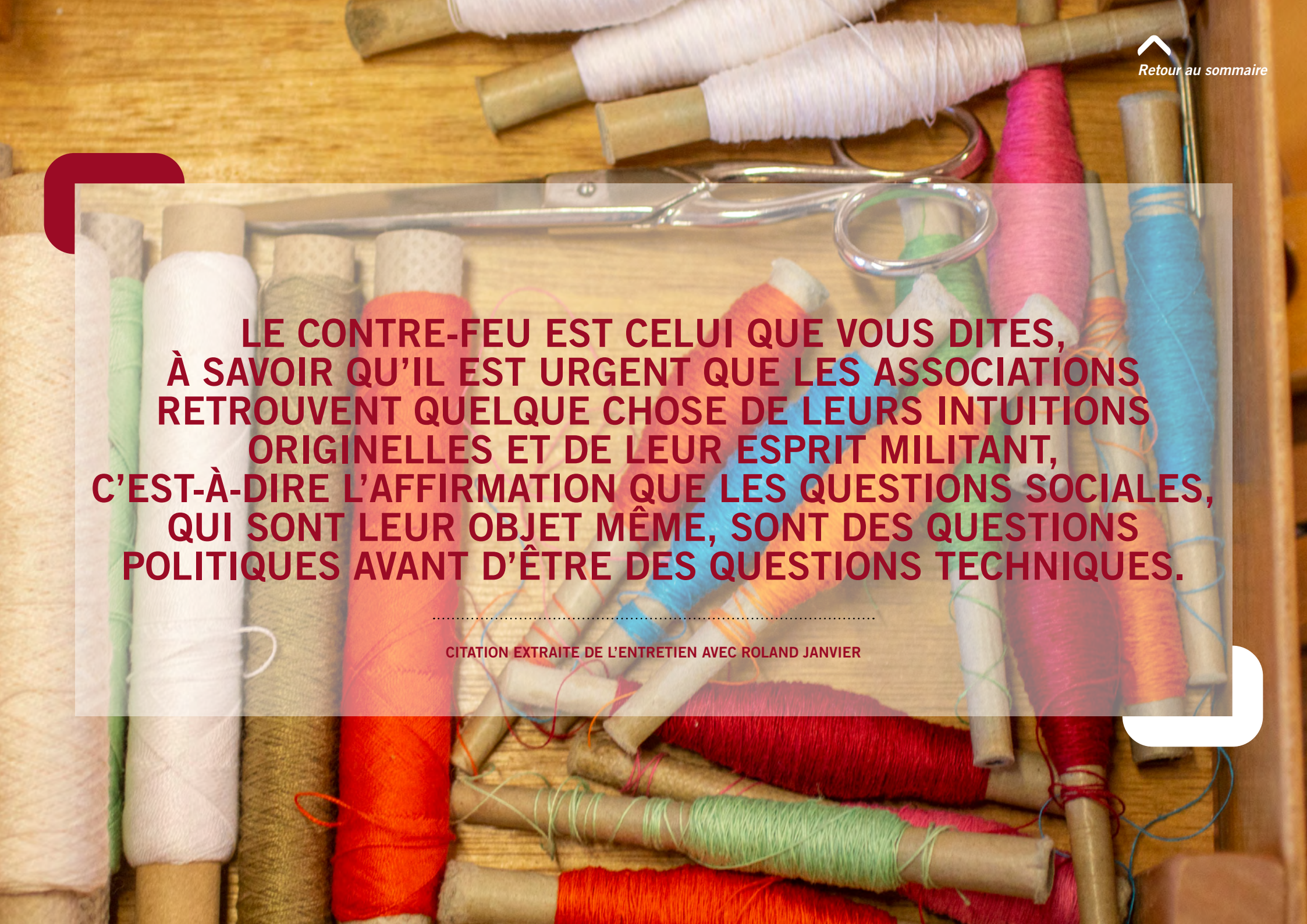
› **Roland Janvier**

Je ne connais que très peu le modèle suisse, mais de ce que j'en perçois, il semblerait que des choix plus audacieux soient faits dans les organisations suisses que dans les organisations françaises. En France nous sommes confrontés à deux mouvements assez radicaux. Le premier est très lié à ce qu'on appelle le new public management, la nouvelle gestion publique, et

qui est la conversion des services de l'Etat, centralisés ou décentralisés, aux vertus d'un management copié/collé du monde de l'entreprise. Avec des concepts qui sont développés autour de la performance, du retour sur investissement, du rapport coût/efficacité, du mieux-disant, etc. Cette première tendance a un effet extrêmement normatif sur les actions. On l'a par exemple vu avec les appels à projets, où les cahiers des charges des appels à projets lancés par les agences régionales de santé sont très normatifs, c'est-à-dire que le besoin est identifié, les modes de réponse sont repérés et on se contente ensuite d'aller chercher l'offre la plus conforme. Dans cette perspective, il n'y a plus beaucoup de place pour l'innovation sociale, ou pour l'inédit. C'est donc un premier mouvement assez radical et qui amène une approche très pointilliste du contrôle des organisations d'action sociale. On le voit en France avec toute la réflexion qui est menée sur le financement des établissements pour personnes handicapées, dans un système qui s'appelle *Serafin PH*⁴, qui est un système de découpage assez méthodique des besoins des personnes et qui va ensuite se décliner dans un référentiel de réponses et de financement des actions. Donc un découpage hyper méthodique mais aussi très positiviste des besoins, que l'on va classer et mettre dans des petites cases bien conformes. Le deuxième phénomène est celui de fusion-absorption, c'est-à-dire autour d'une idée reçue qui est qu'il existe des effets de seuil, des masses critiques nécessaires à atteindre pour la survie des établissements et services. Et aujourd'hui, être une association mono-établissement en France est très mal porté. Précisément parce

qu'en réponse à cette contrainte bureaucratique et technocratique de l'Etat, il faut des plateaux techniques extrêmement musclés pour pouvoir répondre et développer des dossiers. Pour être en mesure de répondre à un appel à projet dans les 60 jours qui suivent la publication, il faut une équipe solide derrière. Il faut donc des sièges associatifs importants. On assiste donc en France à des regroupements qui ont pour effet de centraliser encore plus. La petite association mono-établissement va vivre une certaine forme d'horizontalité entre les administrateurs, l'équipe dirigeante, l'équipe technique de terrain et les bénéficiaires eux-mêmes. Alors qu'une grosse institution comme celle que je dirige, par exemple, et qui compte 34 établissements, est forcément toujours menacée de tout ramener au centre pour sécuriser l'ensemble du système. La Fondation Massé Trévidy essaye de réfléchir à des formes alternatives très « subsidiarisées » d'organisation. Sur notre site internet, d'ailleurs, vous trouverez une pyramide inversée qui a pour objectif de démontrer comment l'organisation souhaite se porter au service du « front office » plutôt que pesant sur les acteurs de terrain. Mais globalement la tendance de ces grosses organisations, de ces phénomènes de concentration, est plutôt de renforcer un système très hiérarchisé et pyramidal. Je n'ai donc pas le sentiment qu'en France aujourd'hui on pense des systèmes d'organisation non-hiérarchisée comme vous le dites. On parle beaucoup d'organisations réticulaires, de management organique, mais concrètement je n'en vois pas aujourd'hui des effets très précis dans les mises en œuvre.

⁴ *Serafin PH: Services et Etablissements – Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées*



**LE CONTRE-FEU EST CELUI QUE VOUS DITES,
À SAVOIR QU'IL EST URGENT QUE LES ASSOCIATIONS
RETROUVENT QUELQUE CHOSE DE LEURS INTUITIONS
ORIGINELLES ET DE LEUR ESPRIT MILITANT,
C'EST-À-DIRE L'AFFIRMATION QUE LES QUESTIONS SOCIALES,
QUI SONT LEUR OBJET MÊME, SONT DES QUESTIONS
POLITIQUES AVANT D'ÊTRE DES QUESTIONS TECHNIQUES.**

CITATION EXTRAITE DE L'ENTRETIEN AVEC ROLAND JANVIER

➤ **Pierre Coucourde**

La particularité suisse est peut être liée à sa culture, qui est une culture très décentralisée et qui se méfie du pouvoir central.

Cependant nous connaissons aussi des réalités de fusion-absorption telles que vous les décrivez, et de découpage de la prestation en petites cases qu'il faut remplir bien soigneusement.

Outre la politisation, comment une institution qui a envie de se battre pour la prestation peut-elle survivre à cette tendance néo-libérale et très bureaucratique.

Vous parlez d'une alliance avec le bénéficiaire, comment la décririez-vous et est-ce la solution?

➤ **Roland Janvier**

C'est un des éléments d'une solution. Il y en a plusieurs: un élément est de s'autoriser une analyse critique des formes organisationnelles et des modes de management. Je pense d'ailleurs qu'on se trouve aujourd'hui en carence d'analyse critique sur ces dimensions. Ensuite, on peut aller rechercher du référentiel théorique sur nos pratiques cliniques. On fait face actuellement à une défaillance de références théoriques, qui pourraient pourtant apporter de la consistance et de la pertinence à nos pratiques cliniques auprès des bénéficiaires. Souvenons-nous de cette grande période de la référence à la psychanalyse. Elle a certes vécu ses limites et ses abus, mais elle présentait l'avantage de donner du référentiel aux pratiques, avec un effet très formateur aussi pour les intervenants de terrain. Aujourd'hui,

on assiste à une vacuité conceptuelle sur le terrain, d'où l'effort de certains d'amener un cadre conceptuel (par exemple, psychothérapie institutionnelle ou pensée de ce type). Que ce soit dans le domaine de la pédagogie ou dans celui du traitement des pathologies, ce sont des outils qui peuvent être très utiles et très féconds pour essayer de redonner du sens à un travail qui ne peut pas trouver son compte à se réduire à un catalogue de petites cases de prestations. Un autre élément, mais je n'en cite ici que quelques-uns, est effectivement d'aller chercher une forme d'alliance avec le bénéficiaire. Dans les expériences de terrain que j'ai pu vivre, il est très clair que lorsque des professionnels prennent le risque de travailler avec l'usager sans disposer a priori d'une solution le concernant, des phénomènes de travail partagé s'enclenchent. On assiste alors à un croisement des regards et des compétences extrêmement prolifique et qui vient renforcer la légitimité et la reconnaissance du professionnel, qui devient le révélateur de ces potentiels-là. Un excellent exemple en est l'association ATD Quart-Monde, qui a développé tout un programme de recherche avec des universitaires qui a débouché sur des pratiques de formation qui s'appellent *Le croisement des savoirs*⁵. Ce programme permet à des personnes issues de la grande pauvreté de travailler avec des professionnels au sein de groupes de formations croisées, qui permettent de mesurer ce que les uns et les autres peuvent apporter dans un projet commun. Etre co-formateur dans ce type de démarche est extrêmement positif pour les professionnels eux-mêmes, qui ressortent avec des nouvelles dimensions de leur travail qu'ils n'avaient pas

perçues jusque-là. Cette dynamique présente en outre l'avantage d'éviter de faire peser sur les professionnels la lourde responsabilité d'être ceux qui apportent la solution ou la réponse. J'ai moi-même pu mesurer à quel point les professionnels se trouvaient gratifiés par cette nouvelle forme de travail. Voici donc un exemple d'alliance qui constitue un élément fondamental d'une refondation de l'intervention sociale qui s'ouvre à de nouvelles perspectives.

➤ **Pierre Coucourde**

Nous avons aussi un très bel exemple à Genève de co-formation avec des personnes en situation de handicap sévère qui interviennent elles-mêmes auprès de jeunes en formation, notamment sur des enjeux médicaux. Les effets de cette démarche, notamment sur la participation et l'intérêt, et même sur les résultats aux examens, sont très concluants. C'est un changement de paradigme puisque l'enseignant n'est plus porteur du savoir mais plutôt une sorte de médiateur, cela constitue donc aussi une nouvelle forme de partage des connaissances.

➤ **Roland Janvier**

C'est tout à fait juste. En effet, le professionnel devient une sorte de médiateur des compétences en présence, la sienne, mais aussi celle de la personne concernée, celle de l'environnement, des ressources familiales, des ressources locales. Cette fonction de révélateur des énergies disponibles pour résoudre une situation permet d'éviter une stricte individualisation des problèmes et des difficultés. La situation, qui

⁵ <http://www.atd-quart-monde.org/nos-actions/penser-agir-ensemble/croisement-des-savoirs/>

au départ n'est portée que par une seule personne, devient l'enjeu du groupe cible de la communauté sociale. Ce type de co-construction est extrêmement fécond.

> **Pierre Coucourde**

Une dernière question, qui concerne le directeur ou la directrice de l'institution. Son rôle a jusqu'ici peut-être été un peu paternaliste, ou managérial, dans le sens de management d'entreprise.

Je me demande si le manager de demain sera plus politique, c'est-à-dire quelqu'un qui défend des valeurs en lien avec la prestation et qui soit capable d'être dans une position « basse », humble, vis-à-vis de la prestation et du bénéficiaire ?

> **Roland Janvier**

Je ne suis pas sûr de me retrouver dans le terme de politique tel que vous venez de l'employer. Il me semble qu'actuellement les dirigeants d'organisations du travail social souffrent de l'hyper-centralisme, dans nos visions françaises jacobines qui pèsent sur nos organisations. Je l'avais d'ailleurs mentionné lorsque j'avais participé au *colloque de l'AGOEEER*⁶, à savoir la nécessité de repenser nos organisations non pas à partir de leur centralité mais à partir de leur périphérie. Les envisager à partir de tout ce qui fait seuil, pour ouvrir à l'extérieur, et pour travailler sur ces porosités de l'organisation. Dans cette nouvelle perspective que j'essaie de développer autour de l'organisation du seuil, il me semble que

le dirigeant devient simplement un élément du système, d'un système très réticulaire, très neuronal. Il devient alors un élément facilitant et portant un certain nombre de garanties autour de l'institution. Ça n'est pas forcément une position basse, mais simplement une position avec les autres. Une position au côté des autres avec une fonction spécifique, et qui ne se situe pas dans une espèce de hiérarchie de valeurs qui ferait que le dirigeant est « plus que ». Il est « avec ». Et finalement, si on prend par exemple le processus décisionnel dans les organisations du travail social, il n'est pas certain du tout que ce soit le cadre dirigeant qui soit celui qui prend les décisions les plus déterminantes. Celui qui prend les décisions les plus déterminantes, c'est l'acteur qui est aux côtés du bénéficiaire et qui va, tous les jours, opérer des choix qui engagent la vie de l'autre. On voit bien que cela relativise beaucoup cette espèce d'idée qu'il y aurait des cadres dirigeants un peu omniscients et « omniconcompétents » qui seraient en mesure de définir tout seuls les orientations et le destin de l'organisation. Il me semble donc que, dans une vision beaucoup plus systémique, le manager de demain est plutôt celui qui va constamment vérifier que toutes les interactions du système fonctionnent correctement. L'exemple que je cite souvent pour décrire cela, et il s'agit là véritablement de mon expérience de praticien de terrain, c'est de dire que j'ai finalement l'impression de passer mon temps à me promener avec une burette à huile pour remettre de l'huile dans les rouages, pour que ça tourne. Mais ça n'est pas moi qui fais tourner. Ce qui fait tourner est le fait que chaque acteur soit reconnu dans sa compétence et dans ses interactions. On

évite les grains de sable et on essaye de veiller à ce que le tout soit le plus fluide possible, tant à l'interne que dans les relations avec l'extérieur.

> **Pierre Coucourde**

Ce que j'entendais par « politique » n'est pas dans le sens de politiciens professionnels mais plutôt le dirigeant comme étant quelqu'un qui soit capable de parler le langage politique de l'institution dans le sens de la défense d'une politique sociale, et de défendre la place des plus défavorisés dans nos sociétés.

> **Roland Janvier**

Je vous rejoins complètement, mais je ne suis pas sûr que cela soit l'apanage du directeur. Je pense que c'est plutôt le résultat d'une interaction extrêmement complexe mais intelligente entre les porteurs politiques du projet, c'est-à-dire l'administration d'une association, les cadres dirigeants et aussi les usagers. La parole politique n'est pas circonscrite à une fonction, elle se situe plutôt dans la qualité des interactions qui se développent dans l'organisation et elle est portée collectivement, y compris et peut être surtout par les usagers eux-mêmes à qui on peut alors offrir des opportunités de développer la fonction tribunitienne des associations. En d'autres termes, on peut offrir la possibilité aux usagers eux-mêmes de porter une parole en tribune.

⁶ Colloque du samedi 3 février 2018, « Enfants à besoins particuliers : quelles prestations au XXI^{ème} siècle, avec quels moyens ? »

QUEL AVENIR POUR LA PRESTATION?

Avec le soutien du groupe Résonance*,
l'AGOEEER a organisé son premier colloque
sur le thème de l'avenir de la prestation :

» « face à l'augmentation claire des besoins
et avec des moyens limités, comment
maintenir la meilleure des prestations? »

Samedi 3 février 2018.

** Composé de directeurs d'institutions privées subven-
tionnées (IPS) pour mineurs, le groupe Résonance
permet de faire remonter les enjeux du terrain au
bureau de la faïtière. C'est ainsi que les questions de
la finalisation des contrats de prestation ont orienté le
choix de confier à ce groupe l'organisation d'un forum
sur la préservation de la qualité de la prestation.*

- Un colloque qui a choisi de porter un éclairage sur **les opportunités**.
- Un premier intervenant, en la personne de **Roland Janvier**, docteur en sciences de l'information et de la communication.
- Des saynètes interactives et grotesques par la **Compagnie théâtrale le Caméléon**. Elles ont permis de prendre la distance nécessaire et de lancer les thématiques des ateliers de l'après-midi.
- 4 ateliers pour travailler avec les participants afin de faire émerger 4 pistes concrètes.
- Près d'**une centaine de participants**.





DES ACTIONS CONCRÈTES DE FORMATION

**L'engagement de l'AGOEER dans la formation se déploie sur deux axes,
soit la formation des collaborateurs et les liens avec les organismes formateurs du canton.**

Ainsi...

- > L'AGOEER est représentée au sein du Comité de pilotage du 28 de l'OrTra Santé-Social par le biais de son président.
- > L'AGOEER suit de près les démarches « santé-handicap » entre le médecin cantonal, l'OrTra, l'Office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (OAIS), la direction générale de la santé (DGS) et ses membres. En effet, les institutions sociales accueillent de plus en plus de bénéficiaires avec des problèmes de santé importants, les situations se complexifient, la mise en place de modules de formation continue est nécessaire.
- > L'AGOEER participe au groupe de concertation dans le cadre d'EQIP - FO18 (Formation obligatoire jusqu'à 18 ans).
- > L'AGOEER a activement participé aux réflexions dans le cadre du DAS DomES (domaine enseignement spécialisé). Un membre du bureau fera partie du Comité directeur en 2019.
- > L'AGOEER fait partie de la Commission enseignement stages emploi de la MESP.

SUIVI DU BON FONCTIONNEMENT DE LA CCT

La commission paritaire peut être convoquée lorsqu'il y a débat sur l'application d'un article de la Convention Collective de Travail (CCT). Il y a alors échange entre le point de vue syndical et celui patronal, le but étant de parvenir à une solution concertée de l'application la plus juste et la plus cohérente à la lumière du texte. Elle est composée d'un nombre égal de représentants syndicaux et de membres de l'AGOEER. Elle est présidée à tour de rôle par l'AGOEER ou par les syndicats (alternance, tous les 2 ans).

QUI SUIS-JE ?

LE MATIN JE BOIS DES THÉS
MOI ET LA VIE ET L'ÉTÉ

AVEC MON VÉLO JE FAIS UN PÉLERINAGE
MOI DHARI ABDULLAH JE VIENS D'IRAK

J'AI 18 ANS AU MOIS DE MAI APRÈS JE ME CASSE
JE METS LA MUSIQUE DESSUS ET JE FAIS DU RAP

ÇA VA ÊTRE DUR, WESH GROS BIEN TÔT J'AI MON
ANNIVERSAIRE
MOI J'AIME LE TEMPS ET LA COULEUR VERTE

AVEC L'AMOUR C'EST LA BELLE VIE
LES FILLES C'EST TOUT POUR MOI, ÇA SUFFIT



DES PRESTATIONS DE COMMUNICATION ET D'ÉCHANGES

Deux lunches Agora ont eu lieu en 2018, l'un sur la thématique des **entreprises sociales** l'autre sur **la santé et le suivi de la santé dans le domaine éducatif**.

A l'issue de chacune de ces rencontres, l'AGOEEER édite un **« flyer after-lunch »**, soit une fiche de travail résumant l'essentiel de ce qui a été dit et qui renvoie le lecteur vers des liens ou des documents de référence. Ces flyers sont téléchargeables sur notre site, sous l'onglet **« publications »**.

Ces lunches existent depuis 2015. Il s'agit de rencontres informelles avec quelques interventions brèves par des spécialistes. Pour générer le débat, interroger, susciter la réflexion.



LES MANDATS DE REPRÉSENTATION DE L'AGOEER

Afin de participer activement à l'évolution de la politique cantonale en matière d'éducation et d'enseignement spécialisé, mais aussi en matière de formation et plus généralement de politique sociale, l'AGOEER est représentée auprès de différents partenaires et d'instances étatiques:

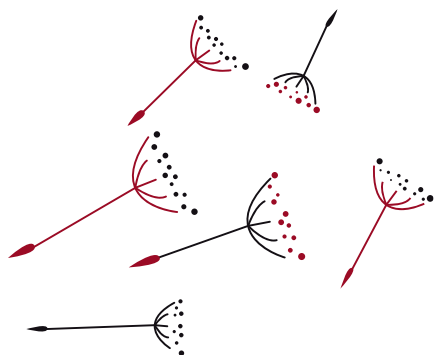
- Formation obligatoire jusqu'à 18 ans: groupe de concertation dans le cadre d'EQIP
- Commission consultative de l'école inclusive
- MESP, Commission Enseignement-stages-emploi de la MESP
- Comité directeur du DAS domaine en enseignement spécialisé
- Commission Latine Education Sociale (CLES)
- Groupe Résonance
- Groupe Liaison
- Groupe de pilotage du dispositif éducatif genevois
- Comité du 28, OrTra Santé-Social



LES TRAVAUX DE LA COMMISSION LATINE ÉDUCATION SOCIALE (CLES)

Dominique Chautems-Leurs

Membre du Bureau
Secrétaire générale de l'Astural



La CLES réunit des dirigeants d'institutions éducatives de tous les cantons romands et du Tessin afin d'échanger sur les grands axes qui interrogent l'éducation aujourd'hui et pour partager les réalités cantonales diverses.

La CLES s'est réunie en Comité à 6 reprises en 2018. 4 séances ont eu lieu à Yverdon, une s'est conjuguée à Lausanne avec la visite de l'Institut Maïeutique et l'autre avec le colloque organisé à Lugano par la Fondation Amilcare en octobre sur la question : Comment conjuguer protection et autodétermination? « Au-delà des murs, préservons le lien avec les jeunes ».

Lors de ces rencontres, la CLES se donne l'opportunité de découvrir également les institutions des membres qui la représentent. Ainsi en 2018, un déplacement a permis de visiter la Fondation Vanoni, en pleine création et développement d'un très beau projet intergénérationnel au centre de Lugano.

La CLES a poursuivi ses échanges avec les responsables de la formation continue de la Haute Ecole de Travail Social et de la Santé – EESP de Lausanne, pour la mise sur pied d'un CAS pour les éducateurs d'internat, toujours dans l'idée de ne pas créer ou renforcer des clivages entre les pratiques et les professionnels et de s'orienter davantage vers une formation qui viserait autant les pratiques en résidence qu'en milieu ouvert, de type AEMO. Cette formation a finalement été validée par la HES-SO au printemps. Le premier CAS en Développement de projets d'intervention éducative orientés vers le soutien à la parentalité débutera en 2019.

Un membre de la CLES est désigné pour suivre l'évolution de ce CAS au sein du Comité scientifique de l'EESP.

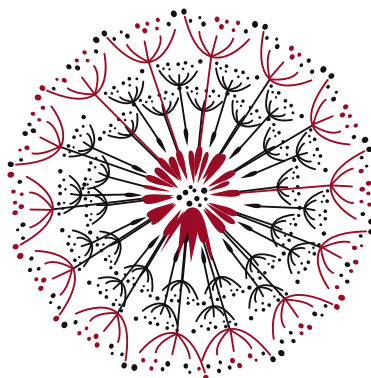
Les autres questions traitées ont porté sur :

➤ **La formation de veilleurs :**

la poursuite de la collaboration avec l'ARPIH à Yverdon pour le lancement de la formation pour les veilleurs en institution et élaboration de la communication au sein des institutions potentiellement concernées, dont le premier module a débuté en octobre.

➤ **Les relations avec la CLPPJ :**

Organisation d'une rencontre de membres de la CLES avec ceux de la Conférence Latine de Promotion et de Protection de la Jeunesse - CLPPJ, formée des directions des offices de la jeunesse de chaque canton, dont les buts étaient de faire connaissance, comprendre ce que fait chacun, les différents travaux menés de part et d'autre, échanger des informations sur l'actualité et voir dans quelle mesure les visions se croisent et se partagent ou non, entre les instances dirigeantes et les terrains sur le plan inter cantonal.



➤ **Les partenariats éducation sociale et pédopsychiatrie:**

Des membres de la CLES et de la SSPPEA - Société Suisse de pédopsychiatrie de l'enfant et l'adolescent - ont poursuivi leurs réflexions en vue d'améliorer les collaborations entre ces deux champs professionnels. Afin de l'élargir, il a été décidé de mettre sur pied une plateforme interdisciplinaire, composée des membres de ces deux entités et auxquels se joindraient des acteurs du milieu scolaire. Les buts de cet organe visent à faire des recommandations aux cantons pour des politiques cantonales de santé mentale globales incluant davantage la dimension de l'interdisciplinarité dans les actions de terrain.

➤ **Association INTEGRAS:**

Un membre de la CLES a rejoint une Commission nationale de l'Association faîtière INTEGRAS dont la plupart des institutions éducatives et pédagogiques de toute la Suisse sont membres. Cette association qui fédère nos institutions et les pratiques au niveau national

dans l'éducation et la pédagogie spécialisée, organise chaque année 4 colloques - dont l'un à Morat - qui réunissent des collaborateurs-trices de toutes les régions linguistiques. En 2018, le colloque de Morat a réuni romands et tessinois sous le thème : Evolution et constantes de l'inclusion et de l'exclusion en éducation sociale et pédagogie spécialisée.

➤ **Plan d'études cadre romand:**

La CLES a demandé à être entendue par la direction des HES-SO afin d'apporter sa contribution à la refonte du plan d'études cadre. A cette fin elle a organisé une recherche d'information pour faire sur la formation des professionnels en travail social dans le champ de l'éducation sociale. La somme de pratiques représentées au sein de la CLES par les directions des institutions qui y siègent illustre de façon représentative le regard porté sur la formation. A cette fin il a semblé nécessaire de communiquer avec les responsables de l'évolution de la formation HES.

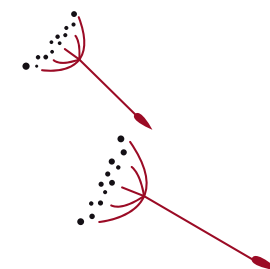
➤ **Liens avec l'Office fédéral de la justice:**

Un travail sur le règlement OFJ des prestations de la Confédération dans le domaine de l'exécution des peines et mesures et son application a visé un accès plus facile et opérationnel à ce document complexe. Nous notons un assouplissement progressif de cet office à l'égard des actions « hors les murs ». Un groupe de travail prépare une rencontre pour l'été 2019 sur les questions relatives aux projets pilotes, placements souples, recherches, respect des Q4 Children, le sens de l'échec et de la rupture dans les placements, les normes d'encadrement, etc.

➤ **Le journal « Perspectives »:**

Trois numéros de ce périodique ont été édités et largement distribués en 2018, dont l'un en mai (n°7), traitant particulièrement du partenariat public/privé et du rôle des Fondations philanthropiques dans la gestion des activités et des ressources des institutions, l'autre (n°8) en septembre qui avait pour thème

les droits de l'enfant. Ces journaux, généralement semestriels, veulent refléter tant les problématiques que les perspectives actuelles qui traversent le champ de l'éducation et ses pratiques. Nous prévoyons une traduction complète ou partielle de ces numéros en allemand et italien et sommes pour cela en recherche de fonds.





LE GROUPE RÉSONANCE

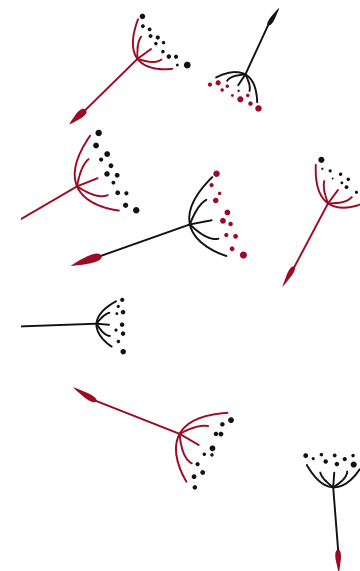
Pierre-Yves Duparc

Membre du bureau

Directeur de l'ARC, une autre école

Roland Russi

Directeur de la Voie Lactée



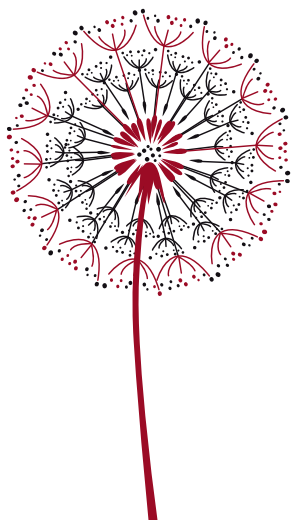
Composé de directeurs d'institutions privées subventionnées (IPS) pour mineurs, le groupe Résonance permet de faire remonter les enjeux du terrain au bureau de la faïtière. C'est ainsi que les questions de la finalisation des contrats de prestation ont orienté le choix de confier à ce groupe l'organisation d'un forum sur la préservation de la qualité de la prestation.

➤ **Début février plus d'une centaine de participants ont cherché :**

- comment améliorer l'information aux parents d'un enfant à besoins particuliers dans une solution de prise en charge adaptée,
- comment éviter que par manque de ressources globales les collaborateurs assument des activités qui ne font pas partie de leur mission,
- comment faire évoluer la société civile pour qu'elle soit prête à l'inclusion des élèves à besoins éducatifs particuliers (BEP) dans l'école du quartier,
- comment préserver autant que possible les prestations aux bénéficiaires alors que des mesures d'économies sont exigées de tous.

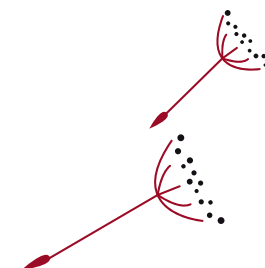
Introduits par une conférence de M. Roland Janvier, les débats passionnés de cette journée ont permis de dégager des pistes de réflexion qui vont de construire une alternative pour permettre aux institutions de changer le regard qu'elles portent sur elle-même, à travailler plus particulièrement sur les espaces d'échange entre et au sein des institutions dans les interstices où circulent les énergies. Cette vision d'une conception par seuils nécessite qu'on s'intéresse aux interactions des éléments qui font système entre eux et avec leur environnement large afin de favoriser la coopération aux services des bénéficiaires.

Dans le prolongement de l'adoption par le département de l'instruction publique (DIP) du concept cantonal de pédagogie spécialisée, le second sujet d'actualité qui a mobilisé le groupe de Résonance en 2018 est la nouvelle procédure d'évaluation standardisée (PES). Les questions opérationnelles ont généré de nombreux échanges, ouvert des questions que les directeurs ont souhaité partager de manière proactive, avec le responsable du développement du processus du Département. Le cheminement, le pilotage, les étapes et le rôle des entités impliquées dans le processus d'octroi ont été discutés sous l'angle des directions des IPS et du partage de leur expérience en termes d'accueil des familles et de commission de recommandation pour le placement des adultes.





LE GROUPE DE PILOTAGE DU DISPOSITIF ÉDUCATIF GENEVOIS



Bernard Hofstetter
Vice-président
Coordinateur de l'AGAPÉ

- **En 2018, le Groupe de pilotage a :**
 - **Mis en évidence le besoin d'une approche pluridisciplinaire** afin de potentialiser les compétences conjointes médicales et sociales, ce qui est particulièrement important dans les situations complexes.
 - **Réfléchi aux pistes à envisager pour contrer l'augmentation des hospitalisations sociales, à savoir :**
 - travail de reporting (taux d'occupation, nouveaux besoins et listes d'attente)
 - mise en place d'une structure thérapeutique interdisciplinaire (foyer médico-social à court terme) qui serait à disposition des IGE. Pourrait être couplé avec l'équipe mobile 2016.
 - **Mis en place une nouvelle prestation :** la famille d'accueil spécialisée. Un éducateur rattaché à sa structure devient famille d'accueil pour un temps et une situation définie. L'aspect juridique de la prestation est en cours de vérification et la prestation en cours d'évaluation.
 - Mis en place une AEMO de crise, prestation qui se veut réactive, intensive et de courte durée (s'adresse plus spécifiquement aux adolescents).
 - Assuré une reconnaissance financière de la PCE (prise en charge externe, faite ponctuellement après le placement, pour faciliter le retour en famille).
- **Cette plateforme vise ainsi à :**
 - Contribuer à faire évoluer la politique de l'éducation spécialisée.
 - Réfléchir aux possibilités d'amélioration de la qualité de la prise en charge des mineurs, en évaluant la pertinence du dispositif et des prestations proposées.
 - Recenser les besoins.
 - Créer des structures au plus près des nécessités.
 - Ses participants se réunissent 6 fois par année.
- **Elle est composée d'acteurs permanents, qui sont :**
 - le Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant (TPAE)
 - le Tribunal de protection des mineurs (TMin)
 - l'Office de l'enfance et de la jeunesse (OEJ)
 - les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)
 - l'Office médico-pédagogique (OMP)
 - le Service de protection des mineurs (SPMi)
 - le Service d'autorisation et de surveillance des lieux de placements (SASLP)

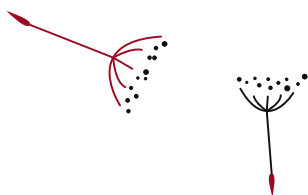


LE GROUPE LIAISON

Bernard Hofstetter

Vice-président

Coordinateur de l'AGAPÉ



> Le groupe de liaison

- A pour mandat de réunir les acteurs concernés (SPMi, HUG, OMP, IGE) et de travailler sur les situations « sans issue » ou ne bénéficiant pas de la prise en charge adéquate à favoriser leur évolution.
- Est un lieu de réflexion, d'orientation et de proposition.
- Est aussi un observatoire : il permet de transmettre au groupe de pilotage du dispositif socio-éducatif genevois l'évolution de la complexité des situations.

En 2018, il s'est réuni une fois par mois sous la présidence du Service de protection des mineurs (SPMi), représenté par M. P.-Y. Aubert, chef de service. M. P.-Y. Aubert était également responsable de la plateforme de placement en Institution genevoise d'éducation spécialisée (IGE) et de la plateforme Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO).

Les principales difficultés rencontrées ont été d'assurer une certaine continuité dans l'accompagnement des mineurs concernés, leurs familles, et de développer des prestations temporaires et « sur mesure ».

Le questionnement autour d'échecs répétés nous oblige à d'autres lectures de compréhension : la recherche de liens significatifs, de mesures temporaires à court terme, ainsi que d'allier la protection, les soins et l'autonomisation pour le mineur.

Par ailleurs les échanges permettent de mieux comprendre à quel niveau se situe le blocage (collaboration entre professionnels et/ou complexité de la situation), ce qui diminue le sentiment d'échec dans la prise en charge.

LA PAROLE POLITIQUE N'EST PAS CIRCONSCRITE À UNE FONCTION, ELLE SE SITUE PLUTÔT DANS LA QUALITÉ DES INTERACTIONS QUI SE DÉVELOPPENT DANS L'ORGANISATION ET ELLE EST PORTÉE COLLECTIVEMENT, Y COMPRIS ET PEUT ÊTRE SURTOUT PAR LES USAGERS.

CITATION EXTRAITE DE L'ENTRETIEN AVEC ROLAND JANVIER

LES FINANCES DE L'ASSOCIATION

> Bilan au 31 décembre 2018

Avec chiffres comparatifs
au 31 décembre 2017

ACTIF (CHF)	31.12.2018	31.12.2017
Actif circulant		
Trésorerie / Banque	323 786.11	289 088.38
ACTIFS DE RÉGULARISATION	221.70	0.00
TOTAL DE L'ACTIF	324 007.81	289 088.38
PASSIF (CHF)		
AUTRES DETTES À COURT TERME	31.12.2018	31.12.2017
Autres dettes	207.04	114.40
Compte courant envers INSOS	37.75	228.00
	244.79	342.40
Passifs de régularisation	9 257.35	6 375.00
Capitaux propres		
Bénéfice au début de l'exercice	282 370.98	251 223.63
Bénéfice de l'exercice	32 134.69	31 147.35.
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	314 505.67	282 370.98
TOTAL DU PASSIF	324 007.81	289 088.38



Compte de profits et pertes de l'exercice 2018

Avec chiffres comparatifs au 31 décembre 2017

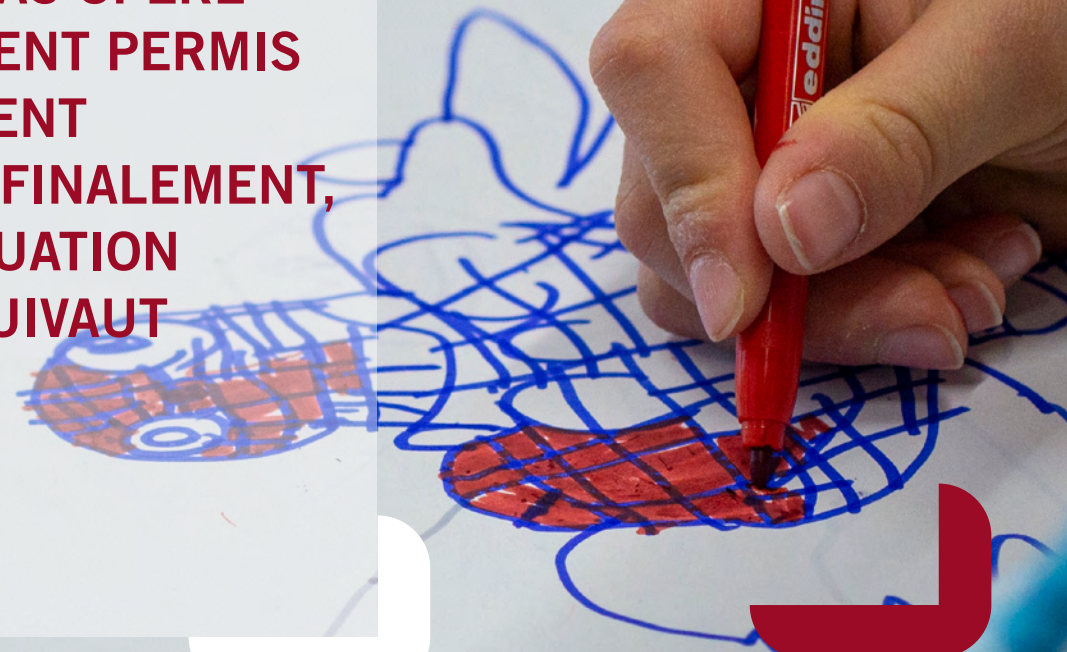
Commentaire sur les comptes

- Les comptes ont été audités par la fiduciaire Global Audit Services SA, Genève. Le rapport de révision est disponible auprès du secrétariat.
- Le montant total des cotisations pour l'année s'élève à CHF 110'465.00, un montant légèrement supérieur aux prévisions budgétaires ainsi qu'à 2017, et qui s'explique par des ouvertures de places ainsi que par l'annuité accordée par l'Etat de Genève, appliquée par les institutions. Ces deux facteurs engendrent une augmentation des masses salariales et donc du montant des cotisations (coefficient de calcul celles-ci).
- Grâce à une gestion financière saine, le bénéfice de l'exercice se monte à CHF 32'134.69.
- C'est pourquoi l'assemblée générale de l'AGOEER a, sur proposition du bureau, appliqué une baisse du coefficient de calcul des cotisations, ce dès 2019.
- Avec le report du résultat de l'exercice, les capitaux propres s'élèvent à CHF 282'370.98 au 31 décembre 2018.

(CHF)	EXERCICE 2018	EXERCICE 2018	EXERCICE 2017
	BUDGET	RÉALISÉ	RÉALISÉ
Cotisations des membres	110 000.00	110 465.00	108 636.00
Participation INSOS	0.00	58 144.53	57 239.80
Autres produits	0.00	3000.00	200.00
Produits nets des ventes de biens et de prestations de services	110 000.00	171 609.53	166 075.80
Salaires et charges sociales	51 636.00	103 003.20	100 852.70
Frais divers de personnel	2 500.00	634.40	1500.00
Charges de personnel	54 136.00	103 637.60	102 352.70
Loyer et charges	5 000.00	9 234.30	9 155.80
Entretien des locaux	700.00	1 056.00	960.00
Imprimés et cotisations	4 900.00	5 453.90	3 016.50
Ports et télécom	1 600.00	1 633.70	1 922.40
Leasings	1 500.00	1 485.10	1 690.50
Informatique	2 500.00	1 803.85	1 384.35
Frais de déplacement	400.00	226.00	200.00
Expositions, publicités et marketing	26 800.00	11 777.89	10 003.70
Honoraires	9 500.00	2 608.00	2 060.00
Assurances	1300.00	854.50	854.50
Autres	1400.00	0.00	0.00
Autres charges d'exploitation	55 600.00	36 133.24	31 247.75
Résultat avant éléments extraordinaires	264.00	31 838.69	32 475.35
Charges extraordinaires, uniques	0.00	296.00	-1 328.00
BÉNÉFICE DE L'EXERCICE	264.00	32 134.69	31 147.35

IL ME SEMBLE QUE LA CRITIQUE DE CE QUI EST EN TRAIN DE SE PASSER EST PEUT-ÊTRE AUSSI À RETOURNER SUR LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES QUI N'ONT SANS DOUTE PAS OPÉRÉ EUX-MÊMES LES RÉVISIONS QUI AURAIENT PERMIS DE CONTRER CETTE VISION EXTRÊMEMENT SIMPLISTE QUI LAISSE À PENSER QUE, FINALEMENT, ACCOMPAGNER UNE PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP OU DE DÉPENDANCE, ÉQUIVAUT À UNE PRESTATION AU MÊME TITRE QUE N'IMPORTE QUELLE AUTRE.

CITATION EXTRAITE DE L'ENTRETIEN AVEC ROLAND JANVIER



MEMBRES DE L'ASSOCIATION

ETAT AU 31.12. 2018

AGAPÉ

Bernard Hofstetter

b.hofstetter@agape.ge.net

Aigues-Vertes

Laurent Bertrand

lbertrand@aigues-vertes.ch

L'ARC, une autre école

Pierre-Yves Duparc

pierre.yves.duparc@larc.ch

Argos

Hervé Durnat

herve.durnat@argos.ch

Astural

Dominique Chautems-Leurs

d.chautems-leurs@astural.ch

Clair Bois

Pierre Coucourde

pierre.coucourde@clairbois.ch

ÉPA, école spécialisée et internat

Olivier Girardet

olivier.girardet@epa-stcergue.ch

Fondation Ensemble

Jérôme Laederach

j.laederach@fondation-ensemble.ch

Fondation Officielle de la Jeunesse

Olivier Baud

olivier.baud@foj.ch

Hospice Général: Infor jeunes

Philippe Sprauel

philippe.sprauel@hospicegeneral.ch

SGIPA

Patrick L'Hôte

patrick.lhote@sgipa.ch

Fondation Thaïs

La Maison des Champs

Frédéric Muller

fmuller@@associationthais.org

La Voie Lactée

Roland Russi

lavoielactee@bluewin.ch

MEMBRES DU BUREAU

ETAT AU 31.12. 2018

Président

Pierre Coucourde

Directeur général de la Fondation Clair Bois

Vice-président

Bernard Hofstetter

Coordinateur, l'AGAPÉ

Secrétaire associative

Marina Vaucher

Membres

Laurent Bertrand

Directeur général de la Fondation Aigues-Vertes

Dominique Chautems Leurs

Secrétaire générale de l'Astural

Pierre-Yves Duparc

Directeur de L'ARC, une autre école

Hervé Durnat

Directeur général d'Argos

Jérôme Laederach

Directeur général de la Fondation Ensemble



[Retour au sommaire](#)

Impressum

Rédaction et relecture

Pierre Coucourde - Marina Vaucher

Interview

Pierre Coucourde - Marina Vaucher

Photos

Laura Richo
Responsable de l'Atelier Micro-Edition,
Clair Bois-Pinchat

Crédits photos

Nos remerciements vont aux Fondations Aigues-Vertes et Clair Bois, à la Fondation Officielle de la Jeunesse, ainsi qu'à l'Ecole La Voie Lactée, qui nous ont ouvert les portes de leurs institutions.

Conception et réalisation

Atelier Magenta

Rue de la Maladière 4
1205 Genève
T 022 810 32 85
www.agoeer.ch

