



**ASSOCIATION POUR L'INTEGRATION DES PERSONNES
EN SITUATION DE HANDICAP OU EN DIFFICULTE**

Rapport moral et Orientations prévisionnelles

Assemblée Générale du 28 juin 2008

Validé par le CA du 10.06.08

Le présent rapport moral est l'occasion de faire un bilan de quatre années de présidence avec le retour à une activité se déroulant dans un cadre statutaire conforme. Cela a permis de mieux appréhender les forces et les faiblesses de l'ARI ; les forces se situant essentiellement dans les engagements de chacun pour que l'espace de solidarité et d'échange qu'est l'ARI puisse être consacré exclusivement à la personne en situation de handicap ou en difficulté afin qu'elle puisse s'exprimer au mieux dans les divers domaines qui font ce qu'est la VIE, tandis que les faiblesses de l'ARI sont, pour une large part, liées aux difficultés de plus en plus grandes qu'imposent une réalité du terrain et un contexte économique pas toujours compatibles avec la mission fondamentale qui nous est assignée.

L'ARI doit prendre en compte cette réalité et, en accord avec les engagements du Projet Associatif, dans le respect de chacun, dans la transparence de ses actions et dans la rigueur de sa gestion, elle se doit de poursuivre inlassablement son travail afin de ne pas apparaître comme une simple association d'établissements mais bien un ensemble cohérent, fortement mutualisé, mettant en œuvre toute les synergies possibles afin d'être perçue comme unique. C'est par cette démarche de mutualisation engageant l'ensemble de l'association, depuis le CA où se dégagent les principes fondamentaux jusqu'à l'Etablissement où ils sont appliqués, avec la Direction Générale qui assure leur nécessaire mise en œuvre. C'est par l'engagement de ces structures, par l'investissement des personnes qui les constituent et par les synergies qu'elles suscitent que l'ARI sera UNE plutôt que multiple. Sans doute est-ce là le futur de l'ARI, c'est dans cette voie que nous devons poursuivre notre action.

S'il fallait résumer les actions passées dans le cadre de ce bilan de quatre ans, nous citerions les différents chantiers qui ont été ouverts ainsi que leur état d'avancement en débutant par le principal qui est le fondement de notre action « La vie associative ».

La vie associative

Il ne saurait être question d'analyser les causes profondes de la crise institutionnelle de 2003 si ce n'est qu'elle s'est traduite, à un certain moment, par une réelle perte de confiance pouvant mettre en péril l'association. Notre souci majeur a été de gérer et de participer au règlement de cette crise sans que cela impacte de manière directe le fonctionnement des établissements dans l'accomplissement de leur mission.

Notre souci a également été d'éviter qu'à l'avenir une telle crise se reproduise, la nécessaire pérennité de l'ARI impliquait une prise de conscience de l'urgence de mettre en œuvre une réflexion de fond sur ce qui nous constitue.

Nous devons toujours avoir à l'esprit que les structures sont d'autant plus fragiles qu'elles ne sont pas sous-tendues par des textes fondateurs. Cette réflexion, à l'issue de plusieurs séminaires du CA a débouché sur le *Projet Associatif* qui, présenté et adopté par l'Assemblée Générale, est aujourd'hui la référence de nos actions.

Dans l'esprit du Projet Associatif, cette prise de conscience s'est également accompagnée d'une réflexion sur la nécessaire évolution statutaire, réflexion qui se concrétisera par la présentation d'une réforme des statuts à une prochaine Assemblée

Générale. Ces nouveaux statuts devront clairement définir l'implication et le rôle des adhérents; ils devront également préciser la place et le rôle des diverses instances, du CA aux établissements, ainsi que le fonctionnement des différentes commissions rattachées au CA.

L'enfant, l'adolescent, l'adulte et la famille

Ces relations sont une constance de l'association et les principes et procédures de la loi 2002-2 et du 11 février 2005 contribuent encore à la qualité de ce partenariat.

Aussi, nous reprendrons la conclusion du précédent rapport moral dans laquelle nous rappelions le principe fondamental de l'écoute. Notre action se situe délibérément dans cette philosophie de la rencontre et de l'écoute et il appartient à tous – le salarié, le directeur d'établissement, l'adhérent et le partenaire – de s'impliquer dans ces dispositifs et dans cette approche : à cet égard, le **Conseil Associatif de la Vie Sociale**, instance commune de réflexion et de participation travaillant dans le même esprit que les CVS locaux mais se situant au niveau de l'ensemble des établissements, constitue sans doute l'un des organes de prédilection de cette dynamique.

Ce faisant, nous permettons simplement à la personne accueillie de prendre conscience que, comme toute personne, elle a une place à prendre – la sienne – et il appartient à tous de lui permettre de la chercher puis de l'occuper. Peut-être est-ce cela l'essentiel de l'intégration dans le milieu ordinaire, c'est en tout état de cause un principe élémentaire d'équité.

Sans doute devons-nous sans cesse améliorer nos modes de fonctionnement et de partenariat avec les familles tout autant que de poursuivre la mise en œuvre et l'application des autres outils de la loi 2002-2, qui en sont eux aussi les garants : contrats de séjours et Document Individuels de Prise en Charge (DIPC), règlement de fonctionnement, livrets d'accueil, droit à l'information des usagers...

La politique des "Ressources Humaines"

L'ARI n'a de sens qu'au travers de ses missions et, par là même, qu'au travers de l'action des personnes qui, à tous les niveaux, s'attachent à leur réussite.

L'implication de chacun dans la réussite de son action dans l'ARI ne peut se dérouler qu'à la condition de mettre en œuvre une gestion des Ressources Humaines à la fois dynamique et renforcée ; c'est à cela que nous nous sommes attachés au cours des quatre dernières années. Cela s'est traduit, par exemple, par le règlement du dossier CPM, la mise en œuvre du dossier PRP, la refonte du bilan social, un meilleur suivi des salariés handicapés à l'ARI, le développement de l'effort de formation au sein de l'Association... Un des effets des efforts de cette politique a notamment été une baisse significative de l'absentéisme.

Demain, il s'agira de poursuivre nos actions notamment dans le sens de l'harmonisation des procédures, condition sine qua non d'une plus grande équité de traitement entre les salariés, mais également de la sécurité des biens et des personnes, en travaillant en

particulier à l'amélioration du fonctionnement des CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) qui ont pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail.

Ce travail en commun sera évidemment poursuivi au même titre que les actions concernant le recrutement et la formation. Il s'agira également de se pencher sur l'amélioration de l'accueil et de l'intégration des salariés nouvellement recrutés, via par exemple une période d'intégration et l'édition d'un livret d'accueil.

Enfin, il est toujours utile de rappeler la nécessité de poursuivre la politique de lutte contre la maltraitance et de promotion de la Bientraitance, concept inscrit dans le projet associatif parce qu'il est l'un des fondements de notre démarche.

Les établissements

C'est dans les établissements qu'est mise en œuvre la politique de l'association, notamment la promotion de la Bientraitance, le soutien à l'intégration, l'accès à la citoyenneté... ; ils sont au cœur des missions de l'Association et, en cela, c'est autour d'eux que doit s'élaborer la réflexion pour une mission toujours mieux remplie. L'ARI dispose d'une grande pluralité d'établissements mais, même si des divergences de principes peuvent exister, il est évident que la volonté de réussite est unanimement partagée.

L'ARI n'est pas une série d'établissements intervenant indépendamment dans tels ou tels domaines du médico-social et/ou du sanitaire et du social mais un ensemble cohérent d'établissements situés en divers endroits de la région pour l'accomplissement d'une mission définie dans ses lignes essentielles par le projet associatif.

C'est dans ce cadre que s'est menée la réflexion pour la mise en œuvre d'un Projet ARI pour les ITEP de l'Association. Il a donné lieu à de nombreuses réflexions, échanges et ceci à tous les niveaux depuis les établissements jusqu'au CA qui en a arrêté les points essentiels. Aujourd'hui finalisé, il est en cours de mise en œuvre dans l'ensemble du dispositif ARI en conformité avec la circulaire ITEP-2008.

Comme en témoigne le rapport d'activité, il en est de même pour les autres types d'établissements (EEAP, CMPP, etc.) pour lesquels des démarches de réflexion ou d'actions spécifiques ont été ou sont en cours de mise en œuvre. Cette démarche de réflexion sur les organisations et leur évolution s'accompagne souvent de rénovation des locaux, comme c'est le cas par exemple pour les EEAP, mais aussi pour de nombreux autres établissements.

Dans ce domaine, l'ARI est engagée dans un large projet de construction et de rénovation de ses locaux de nature à constituer un tournant dans l'implantation de l'ARI dans la région. C'est plus d'une vingtaine de programmes d'importance, qui accompagnent autant de projets pour les établissements concernés qu'il s'agit de lancer et de suivre. Ce vaste chantier a entraîné la création d'une ressource dédiée au suivi des chantiers dans les établissements. Nous voulons y voir le témoignage d'une ARI innovante partout sur le terrain régional.

Les contraintes de gestion et l'amélioration de la qualité

L'accomplissement de ses missions implique pour l'Association une gestion de grande rigueur.

Sur ce registre, il a été nécessaire, dans un premier temps de renouer un dialogue constructif avec les tutelles, de rétablir l'équilibre des finances, de clôturer certaines opérations qui mettaient en péril l'équilibre économique de l'association, telle l'ARIE, d'effacer progressivement le différentiel de salaire et de mener également un travail de modernisation des outils de gestion, notamment en matière d'informatique (renouvellement du parc, mise en place d'un réseau partagé, rénovation des logiciels...).

Si aujourd'hui la situation est stabilisée, il est essentiel pour la bonne marche de l'association de poursuivre les efforts d'économie et de rigueur de gestion et de la situer dans le cadre plus global du CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) qu'il s'agira de mettre en œuvre et de gérer afin d'en faire un des outils fondamentaux de cohésion de l'ARI. Les mécanismes de gestion associés au CPOM simplifient considérablement les relations avec la tutelle du point de vue budgétaire et financier puisque c'est désormais à l'Association de répartir l'enveloppe globalisée, définie d'abord à un niveau régional, entre ses différents établissements et services. Pour tous les établissements concernés, le CPOM entérine également la disparition de la validation des organigrammes par les tutelles en laissant à l'Association une liberté plus grande dans la gestion de l'évolution de son effectif, l'anticipation des besoins, la gestion prévisionnelle de l'emploi. Mais le CPOM signifie également la fin du système des reprises de déficits à n+2, ainsi il induit à la fois une autonomie dans la gestion mais aussi une responsabilisation beaucoup plus grande des gestionnaires, au niveau associatif comme à celui des établissements et services.

Dans le même temps, il resserre les liens au sein de l'Association, augmente de fait la solidarité, notamment du point de vue financier, oblige à plus de transversalités, d'échanges entre les acteurs, les établissements, les services : le sort de chacun est plus lié qu'auparavant au sort de tous ; les difficultés des uns peuvent être compensées par l'effort des autres, mais si les situations s'avèrent trop critiques, c'est l'ensemble des établissements et services qu'elles mettent en danger. Aussi, la mise en œuvre du CPOM est une tâche essentielle qui modifiera profondément le visage de l'association.

Dans la logique du CPOM, la mise en place de ces nouveaux modes de gestion doit parallèlement s'accompagner d'un travail de fond sur la qualité et son amélioration continue ; elle implique la mise en œuvre d'une politique d'évaluation ; si celle-ci se fait également dans le bon sens, à nous de faire en sorte que cela aboutisse à un perfectionnement de l'Ari et de nos actions.

Conclusion

En guise de conclusion ; je citerai le préambule du CPOM :

“ Les personnes handicapées méritent le meilleur ”,

Dans la situation actuelle de réelle précarité qui affecte certaines couches de notre société, il est à prévoir que la bataille pour la reconnaissance de la personne handicapée et/ou en difficulté comme partie intégrante pleine et entière de la société sera toujours plus ardue. Cela impliquera des difficultés que nous devons aborder ensemble ; si cela devait entraîner des divergences d’appréciation, gardons à l’esprit que c’est, en toute responsabilité, par la rencontre et le dialogue que nous les aborderons afin de ne pas risquer d’affaiblir la cause que nous nous sommes assignée.

L’ARI se doit de poursuivre dans la voie de la recherche de l’excellence ; sans doute est-ce là une utopie mais nous voudrions avoir à l’esprit la célèbre citation de Théodore Monod

« L’utopie n’est pas l’irréalisable mais l’irréalisé »

Si le Projet Associatif reste une référence qu’il faudra sans doute faire évoluer tant on sait que les choses figées perdent de leur sens au fil du temps, la stabilisation de l’association constitue toujours un souci primordial dans cette période où les notions d’économie et de rentabilité tendent à prendre le pas sur la qualité du service dû à la personne handicapée.

Ces défis, nous les abordons dans un idéal d’éthique, de solidarité et de recherche d’équité. Nous devons nous efforcer de faire toujours mieux avec parfois moins ou simplement autant et pourtant ce défi, nous nous devons de le réussir.

Pour y parvenir, nous devons, comme actuellement, tenter de faire cadrer, tout en les dénonçant s’il y a lieu, les inadéquations entre les moyens accordés et l’ampleur de la tâche. Pour cela, les voies ne sont pas multiples et la plus sûre est celle de la mutualisation et du partage, parce que ce n’est qu’ensemble que nous y parviendrons.

Parce qu’elles constituent la population la plus fragile de notre société, notamment quand s’additionne au handicap lui-même la précarité sociale et économique, parce qu’il leur est plus difficile que tout un chacun de faire valoir leurs droits et de défendre leurs intérêts, parce qu’elles doivent enfin de plus en plus faire face à un décalage croissant entre, d’un côté, leur propre potentiel, leurs capacités, et de l’autre l’évolution du monde moderne, toujours plus en recherche de performance, nous partageons, en tant que gestionnaires, salariés, services de l’Etat et partenaires, une responsabilité particulière à leur égard.

(Extrait du préambule du CPOM)