



Assemblée Générale du 16 Mai 2014

Rapport moral et rapport d'activité

* * *
*

Les points marquants de l'année 2013.

L'année 2013 a été riche en événements. Au niveau des projets, elle est celle de la concrétisation de nos efforts et de nos attentes. La dynamique de développement engagée depuis de nombreuses années va nous permettre d'entrer dans une nouvelle phase de réalisations: 3 projets ont été validés et engagés en 2013.

L'année 2013 est aussi celle du renouvellement des cadres de l'association: Jacqueline Laillet et Mélina Dufraise nous ont quittés pour bénéficier d'une retraite bien méritée, mais ce n'est pas fini : Patrick Grand doit également prendre sa retraite à la fin du mois de Mai, après 12 ans d'implication tout à fait remarquable dans la gestion et le développement de l'association. D'autres personnes nous ont rejoints : Anne-Cécile Barrère a pris la responsabilité des structures ALVE 28, Jacques Van Hout celle du SAVS de Juvisy, Stéphanie Bécan a repris la Maison des belles Fontaines à Juvisy. Je préciserai ultérieurement d'autres mouvements liés à l'évolution de l'organisation.

Le thème important sur lequel nous avons travaillé en 2013, est celui de l'organisation ou plus précisément comment nous adapter pour continuer à accompagner les usagers et leurs familles, sans jamais renier les valeurs fondamentales de notre association. La nouvelle organisation proposée vise à renforcer le siège en optimisant l'utilisation des compétences internes et le travail d'équipe, avec la mise en place d'une équipe de Direction Générale.

Les évolutions d'organisation:

Avant d'aborder le thème de l'organisation, il me paraît intéressant de revenir sur différents articles ou communications à propos de: « **L'esprit ALVE** ».

La première définition était celle de Dominique Ramel dans le rapport moral 2008:

*« Je disais que chaque maison fonctionne différemment, ce n'est pas tout à fait vrai. **L'esprit ALVE est maintenu partout même si chaque directeur apporte sa touche personnelle à la vie de la maison, aidé en cela par l'équipe d'accompagnement.** »*

L'esprit ALVE, je cherche encore à le définir, mais il m'échappe encore. La convivialité, la liberté, la compréhension, la passion, l'amour de l'autre, tous ces mots sont à retenir pour entrer dans cette définition, mais il en manque. Ce que je sais, c'est que quelle que soit la maison, on y rencontre cette chaleur particulière qui pour moi représente bien l'esprit ALVE. »

Cette « *définition de ressenti* » correspond bien à ce qu'on peut éprouver en entrant dans une structure de l'ALVE et c'est tout cas mon ressenti en tant que parent, lorsque mon fils a été accueilli dans une maison de l'ALVE en 2006.

Début 2012, un article plus incisif mais plein de bon sens, aborde de nouveau le thème de « **l'esprit ALVE** » sous un autre angle, mais avec une vision et des recommandations tout à fait pertinentes. Il s'agit d'un article d'Olivier Darbas dans le journal de l'ALVE.

Dans cet article, Olivier a tout de suite planté le décor au niveau du titre et du commentaire en sous titre : « **Esprit es-tu là ? Qui es-tu ?** »

« *Tu sais ici on travaille comme cela, on fait ceci et cela. A bon pour quoi ? C'est l'esprit de l'ALVE.* »

Olivier à juste titre, précise que cet esprit ALVE est toujours présent sans jamais être défini ou théorisé et il constate que « **la transmission de l'histoire et des valeurs de l'ALVE ne se fait pas** ». Un comité a effectivement travaillé sur le sujet et ce travail a permis d'aboutir à un texte de présentation des valeurs de l'ALVE qui est sur le site ALVE depuis un peu plus d'un an.

Il est vrai qu'avec le développement de l'Association et la mise en place de nouvelles équipes, la transmission de l'esprit ALVE ne se fait pas bien. Au-delà du périmètre essonnien, l'esprit ALVE a été bien adopté en Eure et Loir, mais ne s'est pas diffusé spontanément partout. Est-ce un problème de casting, d'organisation, de communication ou une simple crise de croissance ? Les raisons sont multiples, mais les difficultés rencontrées doivent nous interpeller : Une réputation est longue à bâtir, mais elle pourrait être très vite remise en cause.

Revenons sur l'article d'Olivier qui souligne que : « *ce qui compte c'est de faire vivre les principes dont nous sommes les héritiers, de celles et ceux qui ont voulu briser les murs de l'enfermement. On nous dira que la théorie c'est bien mais concrètement on fait quoi ?* »

Les choses se font par étapes et passent obligatoirement par un renforcement du siège garant d'une philosophie, d'une éthique et de valeurs communes »

Olivier termine par une note optimiste : « **Ce tableau peut paraître quelque peu noir, mais il est le constat d'une situation qui n'a pas vocation à perdurer. L'ALVE a la capacité de relever le défi face à ce qui ressemble à une crise de croissance** ».

J'ai bien fait de relire cet article qui, à l'époque m'était apparu pessimiste, je me rends compte que c'est une excellente introduction pour parler d'organisation.

Alors, est-ce une « crise de croissance », peut-être ! Nous avons effectivement connu des situations de crise, nous les avons surmontées. Mais, nous devons rester vigilants, nous ne sommes pas à l'abri de nouvelles difficultés dans un contexte de plus en plus tendu: Le risque étant de voir parfois un éventuel « esprit de chapelle » prendre le pas sur « l'esprit ALVE ».

Il est certain que l'ALVE change de dimension et nous devons adapter notre organisation en fonction de l'évolution de l'association. Pour bien comprendre les évolutions d'organisation proposées et validées en 2013, il est nécessaire de revenir sur l'origine de l'Association.

La première maison ALVE a été ouverte il y a environ 13 ans (2001), 10 ans après la fondation de l'Association. Joël Roche, à propos de l'ALVE parle souvent d'amicale: cet esprit d'amicale doit être préservé, par contre l'organisation doit évoluer et prendre en compte les changements de dimension de l'association et les nouvelles contraintes imposées.

L'équipe fondatrice était une équipe de pionniers: avec une certaine répartition des responsabilités au sein de cette équipe entre d'une part, le pilotage de l'association et d'autre part, les fonctions opérationnelles: l'objectif principal était d'avancer et de démontrer la validité de ce **concept de « Maisons »**. Objectif atteint : **C'est une magnifique réussite !**

Dans la foulée, 3 autres Maisons ont été créées et dès 2002, Patrick Grand a rejoint l'ALVE pour prendre en charge le développement et la gestion financière de l'Association.

En 12 ans, les responsabilités de Patrick se sont élargies et il a assuré un rôle de coordination et de pilotage qui va bien au-delà du développement et de la gestion financière, mais sans pour autant avoir les **moyens et la reconnaissance officielle** d'une responsabilité de pilotage des équipes opérationnelles.

Concrètement jusqu'en 2013, les responsables d'établissements sont choisis par le bureau et le CA et ils ont la responsabilité de la gestion et du fonctionnement de leurs structures, sous **le contrôle du directeur administratif et financier pour ce qui concerne la**

gestion financière. Dans cette définition de fonction, le Secrétaire Général a une responsabilité fonctionnelle dans le domaine administratif et la gestion, **mais il n'avait pas une réelle délégation, à caractère opérationnel, concernant le fonctionnement des structures.**

Cette organisation qui était sans doute parfaitement adaptée au démarrage de l'association avec une équipe « pionniers » et avec un nombre limité de structures, a montré ses limites en régime de croisière. **En réalité, le CA et le bureau ne sont pas en mesure d'assurer un suivi correct du pilotage opérationnel des structures : c'est une mission de Direction Générale.** Par ailleurs, la **juxtaposition de structures et de compétences** ne facilite pas la dynamique d'équipe et la cohésion entre le Siège et les structures.

Le premier volet de la nouvelle organisation, validée en 2013 (CA du 22 Nov.) repose donc sur une certaine **clarification des responsabilités** en distinguant :

- **La gouvernance de l'Association** : responsabilité du CA et du Bureau.
- **L'animation des équipes opérationnelles** : Les responsables de structures ne doivent plus agir par délégation du Président et donc du CA, mais par délégation du Directeur Général, qui est responsable de la **Direction opérationnelle et de l'application des orientations et décisions du CA.**

Il est apparu important de bien clarifier les responsabilités : le Conseil d'Administration et le Comité de Direction partagent un objectif commun: *l'accompagnement des résidents et usagers*, mais ces instances ont des fonctions différentes. Il ne doit pas y avoir de **confusion des responsabilités**, par contre il est indispensable qu'il y ait des passerelles entre ces instances:

- Les responsables de structures sont invités à chaque CA pour présenter aux administrateurs les points marquants de la vie des structures.
- Le comité de réflexion stratégique, qui est avant tout un groupe de travail regroupant des responsables de structures, des chargés de mission et des membres du CA, se réunit 2 ou 3 fois par mois pour travailler sur tel ou tel sujet, proposer les actions à mener et définir les plans d'actions.

Dans cette nouvelle organisation, le CA, représenté par le Président, a donc donné délégation au **Directeur Général pour la gestion opérationnelle et la représentation de l'Association.**

Mais, il ne suffit pas de **redéfinir les responsabilités, il faut également mettre en place des moyens.**

Le second volet de cette nouvelle organisation est donc le **renforcement du siège** par un redéploiement de compétences, à moyens et à budget constant, permettant :

- d'optimiser l'utilisation des compétences internes,
- de créer une dynamique d'équipe entre le siège et les établissements et de mettre en place une réelle démarche d'échange et de concertation autour des valeurs de l'ALVE.

Le Directeur Général qui est garant de l'application des orientations et décisions du CA, est aussi, comme le soulignait Olivier Darbas, le « *garant d'une philosophie, d'une éthique et de valeurs communes* ». Le Directeur Général devient en quelque sorte le **chef d'orchestre d'une équipe de Direction et d'un Comité de Direction**, où chacun apporte ses compétences et ses talents, pour jouer la même partition.

Dans cette nouvelle organisation :

- Bernard OLIVIER, Directeur de la maison d'Edma, est rattaché au Siège à mi-temps et prend une fonction de responsable Qualité, concernant l'évaluation interne et externe. Démarche indispensable dans le cadre du renouvellement des autorisations pour attester du bon fonctionnement de nos structures : Il ne suffit pas de parler de ce qu'on fait, mais il faut démontrer nos bonnes pratiques au niveau de chaque établissement.

- Mounir ALAOUI, responsable de la Pergola, est également rattaché au Siège à mi-temps pour assurer la gestion des emplois et compétences.
- Olivier DARBAS qui était chargé de mission, projets et communication, conserve cette fonction et prend la responsabilité de la Maison du Ginkgo à Savigny le Temple.
- Philippe Le LOUP a rejoint récemment l'équipe de Direction Générale pour assurer le contrôle de gestion et la Direction financière (poste à mi-temps).
- Fabienne GICQUEL précédemment en formation, a rejoint en 2013, l'équipe du siège en tant qu'assistante sociale. Elle intervient en support de l'ensemble des structures et notamment, dans le cadre de l'ouverture prochaine de résidence accueil de Pussay.
- L'équipe Siège, c'est aussi Nissa, notre experte en comptabilité et Morgane, responsable Paie.

Et bien sûr, le futur **Chef d'Orchestre de cette équipe de Direction** sera Jean-Paul ELMASSIAN qui prendra à partir du 1^{er} Juin le relais de Patrick GRAND, en tant que Directeur Général.

La présentation a été sans doute un peu longue, mais le sujet me semble important. L'ALVE change de dimension : 3 nouvelles structures doivent ouvrir en 2014 et 2015, nous venons de répondre à un appel à projet en Seine Maritime, où l'ALVE est très attendue par les différentes instances locales.

Cette nouvelle organisation n'est qu'une étape, nous devons être capable d'évoluer et de nous adapter en permanence, mais **sans renier nos valeurs et en préservant cet esprit d'amicale, au travers d'une véritable dynamique d'équipe.**

Les projets.

L'année 2013 a été l'année de la concrétisation de nos efforts : 3 nouvelles structures ALVE ouvriront en 2014 et 2015 :

La Maison Vivaldi à Corbeil : Ce projet est le fruit de 10 ans de collaboration entre l'ALVE et les équipes du CH Sud Francilien, mais nous n'évoquerons que les étapes récentes :

En juin 2011, à l'occasion de notre colloque (les 20 ans de l'ALVE), le Président du Conseil Général, Jérôme Guedj, annonce le lancement d'un appel à projet pour la création d'un foyer de vie dans le sud de l'Essonne. L'appel à projet est lancé mi 2012.

En janvier 2013, nous sommes convoqués par la commission de sélection des projets: Le projet ALVE est classé 1^{er} (87 points sur 100).

Le 22 mars 2013, à l'occasion d'un point de presse organisé par le CG91 dans le bâtiment Vivaldi, Jérôme Guedj, signe l'arrêté départemental de création du 5^{ème} foyer de vie essonnien.

Dés lors, un important travail administratif est engagé par Patrick Grand et Olivier Darbas en vue de l'acquisition du bien: promesse de vente, montage du dossier crédit, garantie d'emprunt du CG pour aboutir à la signature de l'acte notarié le 16 Décembre 2013,

Fin 2013, l'ALVE est propriétaire du bâtiment Vivaldi. Bâtiment chargé d'histoire, où ont exercé d'éminents psychiatres, tels que Lucien Bonnafé.

Dés Janvier 2014, les travaux de rénovation complète du bâtiment ont été engagés :

La Maison Vivaldi devrait accueillir les 1^{ers} résidents au 1^{er} trimestre 2015.

La résidence accueil de Pussay: Les travaux sont engagés, ouverture prévue en Sept-Oct 2014. Une commission d'admission a été mise en place, à laquelle participent des représentants de l'hôpital Barthélémy Durand, de l'ALVE et de la DDCS. Cette commission a déjà retenu une dizaine de candidats.

La résidence accueil de Dreux : 7 résidents sont installés dans la résidence accueil provisoire (logements sociaux diffus)

Le chantier de construction devrait être lancé prochainement par le bailleur social (Habitat Drouais). La livraison est prévue 1^{er} semestre 2015.

Les projets de Dieppe : De nouvelles perspectives de développement s'offrent à l'ALVE en Seine Maritime grâce à l'appui de différentes personnalités qui ont travaillé avec nous sur un précédent dossier, le projet "Foucarmont".

Un projet de résidence accueil à Dieppe est à l'étude sur un terrain proche du centre ville. Ce projet engagé à l'initiative de l'UNAFAM de Seine maritime connaît un développement favorable. Différentes réunions ont eu lieu avec la commune, la communauté d'agglomération, l'ARS, l'hôpital de Dieppe, le bailleur social SODINEUF et l'UNAFAM, au cours desquelles la volonté, de mener ce projet à son terme et de mettre en place des moyens d'accompagnement, a été clairement mise en avant.

En Mars 2014, un appel à projet est lancé par l'ARS pour la création d'un SAMSAH : nous venons de répondre à cet appel à projet. La commission de sélection projets se réunira en septembre 2014. Notre sentiment est que l'ALVE est très attendue dans ce territoire, où il n'existe pas de structures d'accueil spécialisées en handicap psy.

Hélas, d'autres associations à vocation plus généraliste peuvent se positionner et obtenir un avis favorable de la commission: Ce serait une grande déception pour l'ALVE, mais également pour de nombreux acteurs locaux dans le domaine du handicap psy, notamment Eric Médrinal, délégué régional UNAFAM haute et basse Normandie, et Jean-Luc Brière, ancien DRASS haute Normandie, qui se sont particulièrement investis dans ces projets.

Les projets de SAMAD :

En Essonne, c'est le parcours du combattant. Après différentes démarches infructueuses auprès de la CPAM, de l'ARS et des Services gestion du CG 91, une rencontre récente menée conjointement par l'UNAFAM et l'ALVE auprès du CG 91 en présence de la Vice Présidente du CG semble avoir débloqué la situation pour l'engagement d'une expérimentation, conformément au récent schéma départemental.

L'expérimentation sera lancée à partir des SAVS, sur la base de recrutement d'emplois aidés.

En Eure et Loir, le projet a été accueilli favorablement par l'ARS et l'expérimentation a été lancée en début d'année avec le SSIAD (Service de Soins Infirmiers à Domicile) du CCAS de Chartres. L'expérimentation est lancée pour un an, un bilan sera dressé ensuite.

Le projet de Bois le Roi :

Ce projet, selon l'expression consacrée, a du « plomb dans l'aile ». Malgré l'excellent soutien du Conseil Général de Seine Marne, nos partenaires du sanitaire (Hôpital de Melun et Hôpital de Nemours) qui étaient très intéressés ne se sont pas engagés et le bien pourrait être cédé à une clinique privée.

Les autres projets de Foyers ou de résidences accueil: Villejuif, Les Murets, Lagny, Montgeron.

Les récents changements politiques ne sont pas sans incidences sur l'avancement de ces dossiers : De nombreuses démarches, engagées avec certains élus, sont à reprendre.

En Seine et Marne, les premières réunions sur le schéma départemental ont eu lieu, nous y participons activement.

En val de marne, les démarches semblent plus délicates à engager, nous sommes dans une situation de blocage sur le projet de Villejuif. Le Directeur du CH Paul Guiraud doit prochainement rencontrer la Vice Présidente du CG94 pour réactiver le dossier.

La vie en réseau.

Dans un environnement de plus en plus tendu, l'ALVE ne peut rester isolée, nous sommes un acteur reconnu dans le domaine de l'accompagnement des personnes en souffrance psychique et nous **devrons de plus en plus fonctionner en réseau au sein de fédérations ou en partenariat avec d'autres associations qui partagent nos valeurs.**

Cette activité « **vie des réseaux** » est particulièrement prenante et nous devons en tenir compte dans le dimensionnement et l'organisation de l'équipe de Direction Générale.

Nous sommes adhérents d'AGAPSY et de la FASM Croix Marine, ces deux instances ont engagées une démarche de rapprochement depuis plus d'un an. Les nouveaux statuts sont en préparation et devraient être validés en Sept 2014. La nouvelle fédération devrait voir le jour courant 2016, compte tenu des délais particulièrement longs pour la reconnaissance du statut d'utilité publique. Cette nouvelle fédération devrait prendre le nom de **Santé Mentale France**. L'ALVE est particulièrement attentive et impliquée dans l'évolution de ce dossier.

Dans l'immédiat, un certain nombre d'associations du réseau Agapsy, dont ALVE, Apsi, Œuvre Falret, Iris Messidor, Club Arihm, Espérance Haut de Seine, etc..., se sont regroupées pour mettre en place, à titre expérimental sur 2 ans, un **centre d'écoute et d'accueil sur les troubles psychiques, le CEAPSY.**

Cette expérimentation est financée par l'ARS, un appel à projet devrait ensuite être lancé en 2015 par l'ARS si le dossier est jugé viable. Le CEAPSY est installé dans des locaux appartenant à l'hôpital Sainte-Anne, à proximité du Psycom.

Par ailleurs, l'ALVE et l'Œuvre Falret ont lancé en 2013 **un organisme de formation, ALFAFORM**, sous forme d'une Société à Action Simplifiée (SAS).

La première session de formation a eu lieu en Novembre. Ces formations s'adressent, dans un premier temps, aux salariés des 2 associations.

L'ALVE est également engagée dans un groupement de coopération sanitaire, **le GCS : COOPSIF, avec l'hôpital Paul Guiraud** et d'autres acteurs du domaine sanitaire et médico-social tels que : l'APSI, la fondation Vallée, la fondation des Amis de l'Atelier, EPS Erasme, et le Groupe SINOUE. Notre engagement dans ce GCS est relativement limité, il porte sur le volet « recherche » mais d'autres domaines de coopération sont possibles (restauration, blanchisserie, informatique...) dès la réalisation de notre projet commun avec l'hôpital Paul Guiraud de création d'une maison ALVE à Villejuif. Dans l'immédiat, ce GCS est plutôt la concrétisation d'une coopération de longue date avec le CH Paul Guiraud.

Bien sûr, l'ALVE est également présente à l'UDAF 91, à CHEMEA, mais également dans de nombreux réseaux santé mentale de proximité, le réseau CH d'Orsay et le réseau santé mental d'Evry (RSME). Le RSME a eu une action déterminante dans la mise en place du GEM d'Evry.

En conclusion de cette présentation, il apparaît clairement que **le développement de l'association et son rayonnement dans le domaine de la santé mentale sont étroitement liés au bon fonctionnement de nos structures et à la qualité de nos équipes.**

Notre objectif est d'accompagner le plus grand nombre possible de personnes en souffrance psychiques, mais dans un environnement de plus en plus tendu, nous ne pourrions nous développer que si nous sommes capables de nous adapter, en restant fidèles à nos valeurs et en privilégiant une véritable dynamique d'équipe.

Merci à tous.

*Le président du Conseil d'Administration
Jean-Marie Claustre*