



## **Assemblée Générale de l'association des Surintendantes d'Usines et de Services Sociaux - 20 juin 2023**

### **Rapport moral du président - Exercice 2022**

#### **Continuité et changement**

Comparativement à celui de 2021, ce rapport moral est marqué par la sortie de la crise sanitaire du COVID, crise qui pendant deux années a bouleversé la vie quotidienne de la société toute entière. Marqué aussi par le départ de Catherine Scordia et donc le changement de direction générale en octobre 2022 avec l'arrivée d'Estelle Lozano. Estelle a pris en main les rênes de l'école dans un contexte compliqué dont elle s'est rapidement approprié les enjeux : enjeu d'identité collective, enjeu d'adaptation de l'offre de formation et de sa qualité, enjeu de notoriété et d'image.

Nous y reviendrons dans les orientations.

Le rapport moral du président de l'association est complété par le rapport d'activité qui sera présenté par la directrice générale. Ce rapport d'activité expose le travail collectif des équipes sous la conduite de Catherine Scordia jusqu'en septembre 2022.

#### **Les priorités de la gouvernance en 2022**

L'élaboration du projet associatif, la refonte des statuts et la création d'un règlement intérieur ont rythmés une grande partie des activités associatives de l'année 2022.

La réflexion collective sur ces 3 axes importants pour la vie associative l'a été en immersion dans l'histoire et les valeurs de l'association.

Un travail de mémoire indispensable pour ne pas oublier le legs laissé par les surintendantes, ce qu'elles ont voulu transcrire dans leur projet et leur engagement. Des valeurs affirmées et portées dans les choix et les actes de l'association et de l'école : la citoyenneté, la démocratie, la bienveillance aux autres en œuvrant dans le domaine social, éducatif, culturel, du soin aux autres ; des valeurs humanistes et de construction de la solidarité.

Cet héritage nous avons eu à cœur à nouveau de le perpétuer dans ce qui constitue la clé de voute de l'association et de l'école : le projet associatif, les statuts.

Nous avons considéré l'importance de la reconnaissance d'intérêt public pour l'association et l'école au regard de leurs missions respectives ; d'abord par l'exemplarité du fonctionnement associatif de son modèle de gouvernance, de son fonctionnement ouvert au plus grand nombre d'adhérents pour disposer d'une légitimité incontestable et continuer à prétendre à un savoir-faire dans le métier de formation de travailleurs sociaux.

Pour l'école, une assise politique forte de l'association pour construire des partenariats, recevoir de l'argent public ou privé afin d'exercer des missions éducatives et de formation qui relèvent des besoins collectifs et sociétaux.

Au regard des défis à relever dans un contexte demeurant très incertain en termes d'activités, la question du sens de la reconnaissance d'intérêt public et de l'intérêt général a été comptée comme primordiale. C'est pourquoi, après ce travail d'actualisation des fondements associatifs, nous avons entamé un travail concret pour progresser dans le modèle de gouvernance et la politique d'adhésion.

La volonté de renforcer l'organe collégial que constitue le CA a été dessinée dans le travail sur la refonte des statuts et le règlement intérieur. Le séminaire de vision partagée sur le modèle de gouvernance en septembre 2022 a été un révélateur de nos forces et faiblesses dans ce domaine. Il a donné le ton des changements à entreprendre pour recréer une dynamique collective.

Lorsque j'évoque le contexte je pense à des réalités importantes à prendre en compte presque chaque jour pour l'association et l'école dont souvent nous devons rappeler l'existence. Nos rapports à l'environnement changent considérablement : la société change, les comportements sociétaux se caractérisent par du scepticisme, de la défiance, du conflit, du repli. Un pays qui se divise c'est une société qui se désagrège dans toutes ses composantes.

Les rapports au temps et à l'espace sont modifiés, avec les technologies du web tout va plus vite : la rapidité des échanges d'informations améliore la fluidité certes mais à contrario leur volume nous encombre et néglige l'important pour l'urgent.



caractérisent comme l'explique éminemment Marcel Jaeger le président de l'UNAFORIS par 3 grandes catégories :

- Les transitions (démographique, numérique, écologique...)
- Les virages (les réformes...)
- Les chocs (la simplification, participation des personnes accompagnées, la transparence après l'affaire ORPEA...)

Les conditions d'exercice des professionnels ont été bousculées en même temps que s'est accentuée considérablement la crise d'attractivité des métiers du lien social.

Dans ce paysage complexe une association comme la nôtre doit s'interroger régulièrement pour trouver sa place : entre administrer un établissement de formation initiale et continue et son engagement dans la construction de la solidarité et de la responsabilité sociale et sociétale.

Nous avons donc commencé à dessiner un modèle associatif qu'il faut qualifier d'hybride avec le nouveau projet associatif proposé à l'AG de décembre 2022.

Ce positionnement pour un modèle hybride affirmé qui mêle des activités et financements publics et privés tout en restant dans le non lucratif est celui qui peut nous permettre de faire ce pourquoi l'association et l'école existent : développer nos activités de formation ajustées sur le projet associatif et actualisées, renforcer les compétences des équipes, créer des événements à la hauteur de nos ambitions pour nous faire connaître.

Pour cela, notre implication dans l'URIOPSS IDF et l'UNAFORIS nous unit avantageusement à la grande famille associative pour rentrer dans des dispositifs d'action publique fondés sur la proximité et la coopération avec d'autres associations. S'unir est un choix stratégique pour nous prémunir de choix politiques pouvant être finalement nuisibles aux associations dépendantes de l'argent public.

Notre implication tant à l'UNAFORIS qu'à l'URIOPSS est aussi stratégique pour nous inscrire pleinement dans le champ de l'économie sociale et solidaire, secteur d'ailleurs particulièrement éprouvé par la pénurie de candidats pour les métiers de l'humain.

Notre association et l'école ont participé aux initiatives proposées par les deux acteurs pour faire entendre les propositions visant à répondre à la situation. Nous saluons ces acteurs pour leur engagement dans l'enjeu démocratique que constitue l'intervention sociale et la reconnaissance du fait associatif.

## Les partenaires de l'action

Les 5 axes du projet associatif situent notre association dans la filière du travail social en matière de formation et de montée en compétences.

La logique qui traverse les projets associatifs et de l'école est celle de la formation tout au long de la vie. Les étudiants d'aujourd'hui sont nos publics de demain.

Cet esprit d'engagement associatif nous voulons en faire la promotion et la valorisation. Outre l'implication de l'association et de l'école dans l'UNAFORIS et l'URIOPSS, une participation dans les initiatives proposées dans le cadre de la Chaire de l'UPN « Sciences avec la société pour le monde démocratique de demain » centrée sur la jeunesse ouvre la possibilité d'une nouvelle dimension d'action avec l'université UPN au-delà de la convention de partenariats.

Dans le même esprit de valorisation, association et école ont continué à s'impliquer dans l'association "la 25<sup>ème</sup> Image" et le festival annuel du film social. Nous sommes convaincus de la pertinence du projet de cette association qui à travers le festival annuel contribue à promouvoir le travail social et toute la chaîne des acteurs. Je salue son président Alain Lopez pour son esprit d'engagement et la volonté de professionnaliser la démarche pour une reconnaissance nationale voire internationale du festival. Saluer aussi l'équipe organisatrice qui travaille avec beaucoup d'énergie et dans le même sens à la réussite de

33 avenue du Maine, 46<sup>ème</sup> étage

75015 Paris

+33 (0)1 44 16 81 81

mail : [association.surintendantes@orange.fr](mailto:association.surintendantes@orange.fr)

[www.etsup.com](http://www.etsup.com)

L'association des surintendantes d'usines et de services sociaux (loi 1901- R.U.P.) est gestionnaire de l'ETSUP,  
Ecole Supérieure de Travail Social

ce temps fort et culturel.

.../



Enfin, je veux souligner la qualité des relations avec l'équipe très sympathique et compétente du pôle des formations sanitaires et sociales du conseil régional d'Ile de France. Le dialogue de gestion est un moment important pour partager des éléments sur le contexte, sur l'écosystème avec lequel nous devons composer et donner à voir que nous travaillons à réduire les risques inhérents à notre métier. Nous leur avons présenté récemment le projet associatif en nous attachant à montrer la cohérence avec le nouveau schéma directeur des formations sanitaires et sociales.

Je signale l'aide financière de fonctionnement apportée par le conseil régional dans la situation transitoire de nos locaux.

### **Le projet immobilier d'Arcueil**

Source d'importantes préoccupations depuis la décision prise fin 2019 de construire une nouvelle école à Arcueil. Après les aléas de la crise sanitaire et les retards successifs, les complications techniques, l'année 2022 a été exécrable avec le dramatique conflit entre la Russie et l'Ukraine. L'économie mondiale s'est trouvée bousculée. La paralysie de l'économie et de l'industrie en UKRAINE a entraîné des conséquences en chaîne sur les commandes de matériaux et leurs prix avec en plus l'augmentation des coûts de l'énergie qui s'en est suivie. L'entreprise générale de bâtiment s'est trouvée face à des difficultés de prix de revient qu'elle a supportée jusqu'à un moment où elle a dû reprendre totalement la structure des coûts du chantier et nous alerter sur les conséquences financières et sur le calendrier.

Le dialogue a été maintenu pour ne pas bloquer le chantier après une interruption d'observation. Des modalités ont été trouvées pour rechercher des économies et définir les responsabilités en diligentant une expertise indépendante. Une mission spécifique confiée à un cabinet d'avocat fiscaliste a été décidée pour examiner les possibilités de récupérer tout ou partie de la TVA (2 à 3 millions d'euros) sur l'ensemble des coûts facturés du chantier ; 8 cabinets ont été consultés. Nous attendons les conclusions du cabinet Steering.

Nous n'ignorons pas les conséquences de ces aléas au-delà des questions financières sur la vie collective de l'association et de l'école. Des actions sont menées en commun avec les acteurs du chantier pour un suivi au quotidien de l'avancement du chantier (qui avance pour une livraison totale de l'immeuble à la fin de cette année 2023). Nous avons rencontré le personnel récemment pour répondre à toutes leurs questions. Je pense qu'il est utile de rappeler que le choix de ce projet par le CA se rapporte à une stratégie de différenciation dans le but de construire une offre à valeur ajoutée afin de nous démarquer par rapport à la concurrence. Nous allons ce matin présenter un diaporama sur le chantier, proposé par Nicolas SEBILLE qui assiste le maître d'ouvrage.

### **La gouvernance associative**

En 2022 le bureau s'est réuni 10 fois dont deux réunions conjointes avec la commission financière. Le CA a été convoqué 5 fois, dont une réunion exceptionnelle pour le projet associatif avant la réunion de l'AG.

Deux Assemblées générales ont été convoquées l'une en réunion ordinaire en juin 2021, la seconde en réunion exceptionnelle pour valider le projet associatif en décembre 2022.

Deux groupes de travail ont été constitués l'un sur l'écriture du projet associatif (17 versions). Le second sur la refonte des statuts et la création du règlement intérieur.

Des administrateurs ont participé au groupe projet constitué pour réfléchir à un modèle d'organisation

---

**33 avenue du Maine, 46<sup>ème</sup> étage  
75015 Paris**

**+33 (0)1 44 16 81 81**

**mail : [association.surintendantes@orange.fr](mailto:association.surintendantes@orange.fr)**

**[www.etsup.com](http://www.etsup.com)**

L'association des surintendantes d'usines et de services sociaux (loi 1901- R.U.P.) est gestionnaire de l'ETSUP,  
Ecole Supérieure de Travail Social

au sein de l'école favorisant la transversalité des activités de formation initiale et continue.  
De mars à juin le processus de recrutement de la nouvelle direction générale a mobilisé le président, la vice-présidente et un membre du bureau.  
Deux administrateurs représentent l'association au conseil d'administration de l'ARIF / Association Régionale d'Intervention pour la Formation dans les Métiers du Social (*partenariat de 4 structures : ANDESI – Association des Surintendantes d'Usines / ETSUP – INFA - Fondation ITSRS Montrouge-Neuilly sur Marne*)

.../



## En conclusions pour l'année 2022

L'association et son CA ont été particulièrement mobilisés sur l'élaboration du projet associatif, la refonte des statuts et la création d'un règlement intérieur. Nous retiendrons de ces travaux la volonté de sortir d'un mode de fonctionnement trop centralisé au niveau du bureau et de renforcer l'organe collégial qu'est le CA. La démarche engagée vise à avoir une organisation beaucoup plus opérationnelle sans négliger les valeurs fondatrices de l'association. L'année 2023 sera marquée par ces changements. La constance d'une cohérence entre les axes du projet associatif et les priorités stratégiques de l'école est engagée. Nous voulons préserver et développer une culture commune pour être plus forts ensembles pour relever les nombreux défis dont nous avons de plus en plus conscience.

## Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement les membres du CA pour leur engagement dans la vie de l'association et de l'école. Ils sont toutes et tous dans un statut de bénévoles et j'insiste pour que ce statut soit bien compris. Il laisse une totale liberté aux uns et aux autres de s'impliquer selon leurs possibilités. Remercier les adhérents et adhérentes de l'association pour l'intérêt porté à la vie associative et à l'école. Remercier les équipes de l'école pour faire l'effort de comprendre que les temps de la vie associative et les temps de l'école ne sont jamais en correspondance. Nous avons certainement des progrès à faire et nous les ferons. Je veux aussi leur dire que nous comprenons leurs inquiétudes face à l'avenir. Les réponses ne sont plus dans la gestion des risques mais de savoir comment les réduire pour qu'ils ne deviennent pas des menaces. Un changement de paradigme pour tous.

Remercier Estelle Lozano et son CODIR pour la lucidité dont ils font preuve pour éclairer les choix et les mettre en actes en pleine concertation avec la gouvernance.

Enfin remercier tous les acteurs qui, parfois trop anonymement, œuvrent à faire progresser nos actions et nos décisions.

Remercier enfin les personnes qui ont préparé cette journée, et par anticipation Anne Charrier et Mélanie Carrère pour leur présentation cette après-midi.

**Stanley JACQUET,**

*Président de l'association des surintendantes d'usines et de services sociaux*

---

33 avenue du Maine, 46<sup>ème</sup> étage  
75015 Paris

+33 (0)1 44 16 81 81    mail : [association.surintendantes@orange.fr](mailto:association.surintendantes@orange.fr)    [www.etsup.com](http://www.etsup.com)

L'association des surintendantes d'usines et de services sociaux (loi 1901- R.U.P.) est gestionnaire de l'ETSUP,  
Ecole Supérieure de Travail Social