



## **ASSEMBLEE GENERALE**

**6 juin 2018**

### **RAPPORT MORAL**

- 1. UNE ANNEE DIFFICILE**
- 2. LA CENTRALITE DU PARTENARIAT**
- 3. DES VALEURS A TRAVAILLER**
- 4. UNE ASSOCIATION EN ORDRE DE MARCHE**

#### **1/ UNE ANNEE DIFFICILE**

L'année 2017 a été intense, difficile et paradoxale.

Il y a un an se pressait dans ces locaux, autour de nous, à l'occasion des 80 ans de l'Association, plus de 200 personnes.

Nous pouvions être fiers de la tribune que nous avons réunie ce jour-là, fiers de la présence de trois maires de Rennes, de celle de toutes les grandes associations rennaises et de nombreux étudiants et militants associatifs.

Cet évènement fut l'occasion de rendre un hommage aux fondateurs de l'Association et aux bénévoles qui l'ont fait vivre, ce fut l'occasion de rappeler que le Foyer Saint Benoît Labre a partie liée avec l'histoire sociale de la ville de Rennes, qu'il a été, tout au long de ces années, ce qu'on appellerait aujourd'hui un lanceur d'alerte de la pauvreté et de l'exclusion.

Le dépouillement des archives a montré aussi la capacité d'innovation, le sérieux des procédures et le sens de la communication des nos prédécesseurs. C'est l'occasion de remercier Elisabeth Donnet Descartes et Annick Sauvée pour leur travail de dépouillement et le transfert aux Archives de la ville où notre histoire a toute sa place.

Mais les hommages peuvent aussi être l'éloge de ce qui peut disparaître et 2017 révéla nos insuffisances et notre fragilité.

Dans le même temps que nous célébrions la force de notre héritage, deux responsables de service, piliers historiques de l'Association et professionnels de qualité jetaient l'éponge et quittaient un navire à leurs yeux, sans cap et chargé de ressentiments.

Ces départs ont attiré l'attention sur des dysfonctionnements affectant la qualité de nos missions, la sécurité de nos résidents et le vécu des équipes. Une gestion des Relations Humaines trop arbitraire, une culture des accommodements privés trop répandue, des règles et procédures trop peu respectées, une coupure entre établissements aux métiers et localisations différentes, l'absence de projets partagés, autant de faiblesses créant de l'inefficience et de la souffrance au travail.

Le déménagement n'a pas facilité les choses, ce fut une opération lourde nécessitant une organisation logistique précise menée de façon très directive. Nous remercions à nouveau sœur Jeanne Cadiou d'avoir mis à notre disposition ces locaux de l'Adoration pendant la réhabilitation du Bois Rondel mais leur taille les rendent difficile à sécuriser, la vétusté de certains équipements posent des problèmes de chauffage, de fuite d'eau et d'inondation des sous-sols, les chambres sont très petites et peu accueillantes à nos résidents, tout cela rend la gestion de ce bâtiment et le fonctionnement des services assez difficiles

Ajoutons que lors de cette année 2017, nous avons perdu beaucoup de temps avec les incertitudes pesant sur le 115. La décision de l'Etat de nous retirer ce service a heurté le CA, inquiété le personnel et nous a obligé à organiser le transfert. Cette décision a donné lieu à de nombreuses réunions interminables du GCSMS et je veux remercier Yvon Guillerm pour la patience dont il a fait preuve. Au final, le service du 115 a été assuré par des personnels ASBL jusqu'au 31 décembre et nous continuons à assurer les appels de nuit. Une convention a été signée, il y a quelques jours avec le SIAO.

Face aux difficultés, le Conseil d'Administration s'est fortement engagé. Je citerai trois exemples :

- Mise en place d'un meilleur suivi de gestion permis par l'expertise de notre responsable Financière, le regard neuf de notre nouveau cabinet d'expertise comptable et l'implication des administrateurs et notamment d'Yvon Guillerm et de Yann de Monti que je veux remercier,

- Travail en bureau, lequel se réunit tous les mois ou plus, ce qui nous a permis de mettre en place une gouvernance rapprochée, je remercie tous ses membres pour leur assiduité et leurs interventions,
- Reprise du projet associatif et affirmation de 4 axes stratégiques supports de nos ambitions et outil de négociation avec l'Etat.

**Le logement d'abord** est un axe stratégique de l'Etat que nous avons repris dans ce projet, il est en cohérence avec notre conception de l'insertion et la nécessité de diversifier les solutions d'accueil pour répondre à la diversité des situations et des publics.

**Améliorer notre efficience** est un axe stratégique essentiel. Il en va de notre crédibilité. Qu'il s'agisse des fonctions supports ou de nos cœurs de métiers, le fonctionnement de l'Association et la qualité de notre accompagnement doivent être sécurisés par l'établissement de procédures rigoureuses et respectées. La sécurité des équilibres financiers nécessite de même, outils de suivi et procédures de contrôle.

**La coopération et la communication** est un axe stratégique qui nous rattache au territoire et doit nous y conforter. La coopération, le travail en réseau, la mutualisation des moyens permettent le croisement des savoirs et des expériences, l'émergence de nouvelles expertises et sont sources des réponses globales que nous devons rendre aux personnes accueillies.

**Le quatrième axe stratégique est le développement.** La cohésion interne, la fierté d'appartenance, les plaisirs de métiers nécessitent des projets, de l'innovation, des expertises nouvelles et des équipes ouvertes à des collaborations externes et à des recrutements venus d'ailleurs. Le développement est aussi nécessité économique. Il s'agit d'être capable de diversifier nos financements et de nous adapter aux évolutions des politiques publiques et aux nouvelles demandes sociales.

Ces quatre axes stratégiques guident notre réflexion.

Lorsque l'Etat a lancé en fin d'année un appel à projet pour l'hébergement de migrants statutaires, nous avons décidé de répondre.

L'expérience du CHU et dans une moindre mesure de nos autres établissements nous a confronté aux formes de précarité et d'exclusion des migrants. L'héritage des valeurs de l'Association nous obligent vis-à-vis d'eux. Par ailleurs l'ampleur du phénomène sur le territoire nous offrait une opportunité à saisir pour lutter

contre les risques de marginalisation de notre association et renforcer notre poids institutionnel. L'expérience de Madame Placé et les compétences internes que nous pouvons mobiliser parmi les équipes ont renforcé la décision de répondre. Le CPH accueille ses premiers résidents ce mois-ci.

L'Association Saint Benoit Labre sera demain un acteur de référence de l'aide aux migrants sur le territoire.

## **2/ LA CENTRALITE DU PARTENARIAT**

Le partenariat, je l'ai déjà dit est un axe stratégique. Nous nous inscrivons clairement dans une approche territoriale permettant de développer avec les autres acteurs coopérations, mutualisations et complémentarité.

Nous nous mobilisons pour avoir la confiance de l'Etat et des collectivités territoriales, Ville, Métropole et Département. Nous entendons être pleinement un acteur de la solidarité du territoire à travers des partenariats d'action. C'est ainsi que nous sommes un membre actif de la FAS(FNARS) que nous sommes présents dans les commissions du SIAO et à son GCSMS, que nous participons aux journées sociales de l'URIOPS et nous avons de multiples conventions de partenariats avec AIS35, ALFADI, ASSIA, BREIZH PHENIX, AJU, AMITIES SOCIALES, BREIZ PHENIX , le CCAS, la CPAM, la PETITE REINE, L'UDAF, L'ESCALE, la SEA35, L'ASFAD, le CHCR , le réseau PASS et le réseau LOUIS GUILLOUX...(Je dois en oublier et m'excuse par avance)

A ces organismes dont nous remercions les acteurs, il faut ajouter la Fondation Abbé Pierre avec lequel nous menons des réflexions sur les outils et baromètres nécessaires à un meilleur suivi de nos publics.

Ces coopérations sont indispensables à la qualité et à la globalité des services que nous devons apporter. Les rapports de travail et les rapports de confiance entre partenaires doivent permettre, de construire le plus souvent possible, des réponses coordonnées aux appels à projets permettant ainsi de privilégier la cohérence du territoire sur les concurrences de structures.

## **3/ DES VALEURS A TRAVAILLER**

Un rapport moral se doit de parler des valeurs de l'association.

Lors de la dernière réunion interne, j'avais rappelé nos valeurs héritées de l'histoire de l'association,

- Inconditionnalité, respect de la dignité, de l'intégrité et de la liberté de chacun, capacité à porter attention à chaque destin et à voir derrière les fragilités et incapacités la richesse sociale et humaine de chacun.

J'avais ajouté, ces valeurs, ne s'entendent pas comme de la langue de bois, mais comme le souci de toujours réaffirmer que l'intérêt des personnes accueillies doit être au cœur de toute pratique et de toute décisions, bref nos valeurs n'existent que si elles se prouvent dans nos pratiques professionnelles, nos relations de travail et notre organisation.

Mais nous ne sommes pas quitte avec la question des valeurs parce qu'elles doivent apparaître dans l'image que nous souhaitons donner de nous- même. Doté par l'Etat, nous participons à une mission de service public qui elle-même est définie par des dispositions législatives. Dès lors quelle expression publique devons-nous avoir pour nous spécifier dans notre histoire et nos valeurs.

Dans notre pays, selon les chiffres du Secours Catholique, il y a neuf millions de pauvres dont deux millions de très pauvres. La complexité des dispositifs et la professionnalisation des métiers de l'accueil et de la réinsertion construisent « le social » en champ autonome d'activité ; dès lors, la pauvreté paraît prise en charge, tel un fléau naturel dont il faut s'occuper, il y a des dispositifs et des professionnels pour ça, le reste de la société pouvant dès lors vaquer à ses occupations. Bref, au mieux, l'opinion s'habitue à la pauvreté ou y est indifférente, au pire elle en veut aux pauvres car, comme le constate le sociologue Serge Paugam, « aujourd'hui, ce qui prévaut, c'est la dette des pauvres envers la société et non plus la dette de la société envers les pauvres ».

Les guerres, les dictatures et l'explosion démographique de l'Afrique subsaharienne créent des flux migratoires qui ne vont pas se tarir. La part des migrants dans l'extrême pauvreté s'accroît dans notre pays, y compris pour ceux qui ont des papiers. Si, partout sur le territoire des associations et des initiatives individuelles témoignent d'actions de solidarité, on sait la part de préjugés, de méconnaissance, de peur et d'agressivité que certains veulent instrumentaliser. Claire Hédon, présidente d'ATD quart monde dit carrément que la question qui nous est posée avec l'arrivée des migrants est désormais celle d'une aide qui pourrait leur bénéficier et interviendrait au détriment des Français les plus pauvres, associée à l'idée chez les plus précaires que le sort des migrants est finalement plus enviable que le leur.

Dans ce contexte, la question de l'expression publique de nos valeurs se pose. Il s'agit d'un sujet qui engage le sens de notre action et de notre attachement à l'association et d'un sujet concret qui détermine le lien entre nos convictions et notre discours collectif externe.

Ce point a son importance aussi pour les bénévoles. Je n'insiste pas mais le bénévolat est essentiel de la crédibilité de nos valeurs et nous devons continuer les démarches que nous avons engagées pour le développer.

Il s'agit d'un sujet difficile car nous sommes pris dans des injonctions diverses : En effet, nous devons loyauté à l'Etat qui nous sous traite une action dans un dispositif, nous avons une responsabilité sociale, nous devons défendre nos organisations et nos emplois, nous sommes des professionnels qui avons des diplômes et de l'expérience, nous devons défendre nos savoirs faire et nos expertises, nous sommes des amis des exclus et nous devons être le porte-parole des inaudibles, nous sommes au première loge des dysfonctionnements de la société et nous devons alerter de la souffrances et des injustices que nous voyons. Bref, quelle morale prioritaire, quelles balises pour construire notre présence dans le débat public.

Il revient au Conseil d'Administration de déterminer les principes régissant les prises de parole externes notamment celles qui ont une portée politique et à la direction de veiller au respect de ces principes dans les multiples lieux où elle est conviée.

C'est à cette réflexion que je convierai notre association, dans les mois qui viennent, réflexion nécessaire à notre cohésion interne et à notre dynamique nouvelle dont il est temps que je dise un mot.

#### **4/ UNE ASSOCIATION EN ORDRE DE MARCHÉ**

Les départs et les difficultés de 2017 ont laissé des traces et dès Janvier, Mr Pirot m'a annoncé son désir de changer de vie professionnelle et de quitter ses fonctions.

Aujourd'hui le Conseil d'Administration et l'équipe de direction sont engagés ensemble, chacun dans ses responsabilités dans la réussite de l'Association.

Le Conseil a eu le plaisir d'accueillir l'année dernière Daniel Delaveau, homme de fidélité, d'engagement et de conviction. Merci cher Daniel d'avoir accepté de nous rejoindre, ta présence à nos côtés nous est précieuse, merci aussi de ton engagement à la FAS dont tu es depuis quelques jours le président régional.

Nous accueillons cette année le docteur Charles-Antoine Percheron, dont l'expérience des réseaux de soins nous sera fort utile, le docteur Percheron est en effet à l'origine de l'Association de développement sanitaire du pays de Vitré (ADSPV) qui fut pionnière dans le regroupement de services permettant ainsi une meilleure connaissance des malades.<sup>1</sup>. Merci d'accepter d'apporter à notre conseil votre expérience, elle nous sera indispensable tant les questions de santé sont importantes dans notre activité.

Pour reprendre le jargon bureaucratique de notre Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens, on distingue, la gouvernance et la dirigeance, la gouvernance revient au Conseil et la Dirigeance à la Direction. Nous avons une équipe de direction renouvelée qui a notre appui et notre confiance.

- Madame Djuricic nous a rejoint en janvier au poste de direction adjointe chargée d'une mission sur les procédures et la qualité. Je tiens à la remercier pour sa compréhension rapide de nos enjeux et pour sa rigueur. Madame Djuricic est notre directrice depuis début mai,
- Mme Hérisson reste notre responsable administration finance et veille avec compétence sur nos résultats, je la remercie particulièrement pour son travail durant l'exercice 2017 et l'équilibre des comptes qu'elle vous présentera,
- Madame Henry est notre responsable du pôle insertion et de la maison relais depuis Janvier, je la remercie pour le travail qu'elle fait dans un contexte difficile,
- Je ne veux pas évoquer la Maison relais sans remercier Mme Céline Reboud qui anime cette maison avec enthousiasme et compétence,
- Mme Sarah Placé est arrivée en Septembre et a donné à notre CHU une nouvelle dynamique qualitative. Je la remercie pour son travail au CHU et pour son implication dans l'appel à projet d'ouverture du CPH, Mme Placé prends la responsabilité de cette nouvelle mission que l'Etat nous a confié. A la fin du mois, le CHU aura un nouveau responsable de service

Madame Djuricic a toute les prérogatives de Direction de l'Association, je lui ai demandé d'animer un comité de direction composé des responsables de service. Il est effet important, au vu des expériences passées que les services se sentent

---

<sup>1</sup> Le Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD), l'Équipe spécialisée Alzheimer (Esa) et le Bistrot mémoire

appartenir à une même entité et qu'il y ait une forte cohésion entre les responsables.

Cette cohésion est une condition de réussite du choix que nous avons fait, celui du développement qui nous oblige à nous structurer de façon différente et à retrouver une efficacité de nos ressources humaines.

1. Nous devons préparer notre retour au Bois Rondel et donc anticiper le fonctionnement du CHRS dans ces locaux et cela, dans un contexte de forte évolution de cet outil d'insertion compte tenu des objectifs du gouvernement,
2. Réussir l'ouverture du CPH et dominer toutes les contraintes d'une gestion en appartements diffus
3. Réussir le développement de nos services d'accueil d'urgence, au CHU bien sûr mais aussi à l'Accueil de nuit qui, à partir de septembre, sera ouvert tous les soirs, toute l'année, ce qui est un changement de nature de notre activité,

Ces trois priorités nous obligeront à renforcer nos fonctions supports. L'option de développement entraîne des redéfinitions de poste et des renouvellements d'équipe. Je souhaite que la clarté de nos objectifs, le renouveau des procédures et du management permettent l'instauration d'un climat social serein. Les perspectives d'augmentation des effectifs et de la création d'un CHCT devront y contribuer fortement.

Nos ambitions ne valent que si elles sont comprises et partagées, notre réussite sera de lier la qualité de nos missions et de notre développement à l'intérêt de chacun pour son travail, au plaisir d'y venir et à la fierté de travailler dans notre association.