

## Rapport moral et d'orientation

Mesdames, Messieurs,

C'est au nom du conseil d'administration de l'association et à titre personnel,

mais aussi au nom de l'ensemble de l'encadrement, du personnel et des nombreux bénévoles de REVIVRE,

que je vous remercie d'être présent.e.s aujourd'hui pour participer à cette assemblée générale de notre association que vous accompagnez, avec toute la fidélité de l'intérêt que vous lui portez, dans ses projets, dans ses réussites, mais aussi dans les difficultés qu'elle peut rencontrer.

Que chacune et chacun d'entre vous soient dès l'abord remercié.e de cet intérêt, de cet accompagnement et de ce soutien, si précieux au travail de nos équipes, toutes confrontées, comme tous les intervenants du secteur, à la détérioration et à la complexification des situations des personnes auxquelles, dans le cadre des politiques publiques, nous apportons notre aide et notre accompagnement.

Si nous avons pris l'habitude les années passées de tenir notre assemblée générale à la salle des fêtes de Mondeville que la mairie mettait fort obligeamment à notre disposition, ce dont nous savons gré à sa maire, Madame Burgat, les circonstances ont fait que cette année, nous n'avons pu en bénéficier faute de disponibilité de la salle.

Et c'est finalement dans cette Maison des associations de la ville de Caen que nous nous retrouvons, ce qui est aussi une occasion de satisfaction, car le lieu est là pour nous rappeler significativement que c'est effectivement autour et au sein d'une association que nous sommes rassemblés, soit dans un cadre :

qui se caractérise par l'engagement bénévole,

qui peut être, et c'est notre cas, l'un des modes d'expression de l'engagement citoyen, si ce n'est militant,

qui se tient résolument à l'écart de la recherche du profit,

et cela même s'il doit, pour assurer l'efficacité de l'action, y être recouru à certains des outils de l'activité entrepreneuriale.

Présenter le rapport moral et d'orientation, c'est ordinairement :

partager avec vous, dans le cadre d'une intervention récapitulative et structurée, le regard de la gouvernance de l'association, que le président a pour mission de représenter, sur l'exercice passé, soit aujourd'hui, l'année 2024, qui vit entrer notre association dans sa 51<sup>ème</sup> année d'existence,

et vous présenter les orientations retenues pour l'exercice en cours, soit l'année 2025,

en s'attachant

tant à exactement informer les partenaires institutionnels et financiers qui honorent notre association de leur confiance

qu'à honorer la confiance que les salariés portent à la gouvernance et à la direction de leur association.

L'exercice est un peu particulier cette année car,

au-delà du fait que le conseil d'administration a choisi de différer à cette période de rentrée la tenue de cette assemblée générale,

notre année 2025 aura véritablement commencé,

à l'issue d'une « période de transition » mise en place, conformément à la volonté du conseil d'administration, depuis le premier trimestre de l'année 2024,

avec l'arrivée, le 2 juin 2025, de notre nouveau directeur général, Karim EDDOUGHMI.

Beaucoup d'entre vous, membres des équipes de REVIVRE, mais aussi partenaires institutionnels et financiers de l'association, auront déjà pu apprécier,

outre ses compétences techniques à la hauteur de la mission qui lui est confiée,

les qualités d'écoute, d'analyse, de transparence, de nécessaire rigueur intellectuelle, de dialogue respectueux tant des personnes que de l'indispensable dialogue social au sein de notre organisation.

C'est, j'en suis certain, qu'en votre nom et à titre personnel,

je peux lui renouveler publiquement aujourd'hui, dans le cadre officiel de notre assemblée générale, nos vœux de bienvenue parmi nous

et lui adresser, au nom de nos adhérents, de nos équipes et des bénévoles qui accompagnent notre action diversifiée d'insertion, de lutte contre les inégalités et la pauvreté,

nos encouragements pour qu'il continue de conduire, en lien avec le conseil d'administration, le collectif encadrant et à l'écoute du CSE, l'action de REVIVRE et son développement raisonné,

dans un contexte économique et budgétaire que nous savons difficile,

dans le respect du projet associatif adopté par notre assemblée générale en 2022,

mais aussi de la charte de management adoptée par le conseil d'administration au mois de juin 2023,

et dans la continuité de ce qui a été construit au cours d'une « période de transition » qui n'aura pas été une phase « d'expédition des affaires courantes »

mais un temps nécessaire d'observation, d'écoute, et de compréhension,

tant des personnes

que des causes des dysfonctionnements non seulement passés, mais pour certains d'entre eux subsistant, comme héritage d'un développement n'ayant pas laissé une place suffisante à la structuration de l'organisation interne.

Le conseil d'administration a choisi de placer cette « période de transition », sous la conduite d'un « comité exécutif » constitué par les deux directeurs adjoints de l'association, le président et l'un des vice-présidents de celle-ci, en la personne d'Yves LAIGNEL,

auquel je me dois de dire, en forme de chaleureux remerciements, que son accompagnement dynamique et bienveillant, ainsi que ses conseils éclairés, notamment auprès des acteurs de notre pôle santé-précarité et de notre pôle IAE,

auront été un modèle de ce que constitue l'engagement bénévole d'un administrateur au sein d'une association,

devant toujours se montrer soucieux des frontières entre l'opérationnel, relevant de la compétence de la direction, et le stratégique, relevant de celle de la gouvernance.

Cette « période de transition », que certains auront peut-être pu percevoir comme étant longue, quoiqu'elle n'ait pas excédé ce qu'exigeait la complexité d'une situation dont la bonne maîtrise nous aura conduits à faire un choix éclairé quant à nos attentes à l'égard d'un nouveau directeur général, aura aussi été une phase d'action et de reconstruction.

L'action, c'est d'abord celle dont les équipes de REVIVRE auront assuré la continuité, comme le démontre le rapport d'activité qui vous a été présenté, en une forme renouvelée, marquée au sceau du dynamisme et de l'enthousiasme.

C'est au premier chef leur engagement et les compétences remarquablement diversifiées qu'elles ne cessent de mobiliser qui auront permis de sauvegarder l'accomplissement de toutes les missions de notre association.

Et c'est aussi au premier chef que je me dois de remercier chacune et chacun de celles et de ceux qui,

sachant dépasser l'inquiétude que peut générer l'incertitude,

n'ont à aucun moment perdu l'ambition de continuer à répondre au mieux aux situations toujours plus nombreuses et complexes de précarité, de détresse et d'injustice que leur adhésion au projet associatif que nous partageons leur donne pour mission d'apaiser.

Cette assemblée générale me donne aussi l'occasion d'adresser nos remerciements aux équipes des « satellites » de l'association que sont nos SAS et le GCSMS « Un chez soi d'abord »,

ce propos s'adressant plus spécialement à Sandrine MARTEAU et Vincent TRAVERT, qui se sont tous deux attachés, malgré des difficultés découlant de prévisions aussi anciennes qu'insuffisantes ou hasardeuses, à assurer avec constance la conduite du « Fil à Linge » pour la première, avec la remarquable assistance de Vianney LE LAY, et de notre RHVS Hôtel Libéra pour le second.

Ces remerciements, nous les devons aussi aux deux directeurs adjoints de l'association, Sabrina FAUCHARD-RADIGUE et Lonni AZZOUZA-GOUCHON qui, dans le cadre des délégations que je leur ai confiées, ont assuré la continuité de la direction générale de l'association au prix d'un investissement venant s'ajouter à la responsabilité de leurs pôles respectifs.

Ce sont leurs compétences mais aussi leur loyauté et la confiance mutuelle qui ont présidé aux très nombreux échanges qu'Yves LAIGNEL et moi-même avons eus avec eux dans le cadre du comité exécutif.

C'est leur adhésion aux principes d'autonomie et en parallèle de montée en responsabilité des chefs de service qui aura permis que se mette en place leur projet de constitution du « collectif encadrant », réunissant périodiquement tous les cadres de l'association dans un organe de construction d'un nouvel équilibre entre la nécessaire verticalité du « management », gage de la cohérence des actions, et l'horizontalité assurant la communication entre les services et la reconnaissance à chacune et chacun de ses membres de son rôle de force de proposition pour la réalisation du projet associatif.

Temps nécessaire d'observation, d'écoute, et de compréhension, temps d'action et de reconstruction, cette « phase de transition » dont nous tournons aujourd'hui la page avec la tenue de cette assemblée générale, aura aussi été celle de la restructuration.

Au niveau de l'équipe de direction, c'est d'abord la stabilisation du service des ressources humaines, autour de sa responsable Julie HAMON, qui aura été marquante, avec l'apport de compétences techniques à la hauteur des enjeux à l'œuvre au sein de notre structure.

L'équipe de direction s'est aussi renforcée, avec l'arrivée d'Alice JOUENNE, d'une responsable qualité et développement, fonction malheureusement vacante depuis au moins la fin de l'année 2022,

rappel devant être fait que la notion de développement a été arrêtée par le conseil d'administration comme étant la « consolidation de l'existant »,

ce qui n'est pas exclusif de la réponse à des appels à projet lorsqu'ils concernent des actions identifiées comme correspondant aux objectifs du projet associatif,

en correspondance avec la position de notre association d'acteur majeur de l'insertion dans le département du Calvados et dans le respect de nos relations avec notre environnement associatif.

S'agissant enfin de la fonction de responsable administratif et financier, considérée jusqu'au début de l'année 2024 comme étant confondue en pratique avec celle de directeur général, un nouveau recrutement sur ce poste est actuellement en cours et devrait être prochainement finalisé.

Au total, se constitue ainsi une équipe de direction solidaire autour de la direction générale, autour aussi de la notion de service rendu à l'action des salariés de l'association et aux services auxquels ils appartiennent, à leur écoute et soucieuse de donner une réponse à leurs attentes.

Une équipe qui est aussi une aide auprès des cadres et chefs de service pour accompagner leur montée en responsabilité et en autonomie, leur donnant notamment les moyens d'être associés à la construction des budgets de leurs services et d'être les acteurs de leur bonne exécution.

Et au-delà de ce renforcement des moyens humains, la mise en place de dispositifs automatisés de gestion, avec pour objectif que la totalité de l'équipe du siège puisse se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée, et donc plus au service de l'intérêt commun des services, que l'accumulation et la multiplicité par exemple d'opérations de saisie.

En ce domaine, nos défis d'aujourd'hui, que nous sommes d'ores et déjà en train de relever, sont notamment :

- la dématérialisation de la facturation,
- le document unique de l'utilisateur,
- la dématérialisation de la gestion des ressources humaines grâce au logiciel Octime,
- le rattrapage du retard accumulé, autour de l'implantation inachevée du logiciel AGILES, dans la gestion de l'information et de la communication interne.

Cette restructuration de l'équipe du siège et de ses moyens d'action doit permettre, conformément aux souhaits du conseil d'administration, et dans le respect tant de l'intérêt des salariés que de la qualité de leurs conditions de travail,

que se poursuive une nécessaire démarche d'harmonisation, de rationalisation et de transparence dans différents domaines tels que la gestion des congés et des temps de travail ou celle du parc de véhicules de fonction ou de service.

Il importe en effet de toujours rappeler que notre association, qui est juridiquement un employeur, mais un employeur d'un type particulier, dès lors que la recherche du profit lui est nécessairement étrangère, je le rappelais en introduction des travaux de cette assemblée,

est toujours débitrice de la recherche et de la justification d'une utilisation adaptée et optimisée des crédits qui lui sont confiés pour l'accomplissement de ses missions, dans le cadre d'une démarche qui n'est autre que l'une des voies de la redistribution de la richesse par les opérateurs publics.

C'est là une réalité institutionnelle qui s'impose au préalable à chacun de nos positionnements et cette conscience n'est bien sûr pas exclusive d'un discours critique, voire justement revendicatif, si cette modalité de redistribution vient à se révéler manifestement insuffisante ou inadaptée, notamment lorsque se perçoit une exacerbation de la technocratie de la rigueur budgétaire.

C'est au bénéfice de ce rappel fondamental, en correspondance avec notre engagement au sein de nos familles de pensée que constituent l'URIOPS et la FAS, lequel s'est renforcé en 2024, s'agissant de la FAS, par le fait que notre directeur adjoint, Lonni Azzouza-Gouchon, en est devenu le délégué départemental, que j'évoquerai à présent, sans paraphraser le rapport d'activité, quelques points saillants concernant nos services opérationnels et leurs orientations.

A cet égard, je me dois de souligner en premier lieu l'importance rassurante de la reconstitution, grâce à ses compétences diversifiées, à ses qualités relationnelles, et à l'ancienneté de son expérience au sein de notre association, des fonctions de transversalité confiées à **Renald Kersanté**, élément de notre fonctionnement collectif qui faisait défaut depuis le départ de Lysiane Dréan.

Pour ce qui est désormais notre grand **pôle hébergement, logement, accueil orientation**, placé sous la responsabilité de Sabrina Fauchard-Radigue, et de nos deux chefs de service, Camille LOVENOU

et Chrystelle GAREL, pôle auquel se trouve rattaché le pôle socio-judiciaire, en raison notamment des liens qu'entretient ce service avec nos dispositifs hébergement-logement au travers du développement de son activité « placement extérieurs », trois enjeux immédiats :

- la réunification des fonctions hébergement-logement et des fonctions accueil-orientation, y compris la plateforme FAIR, en même temps que nous cherchons à développer « l'aller vers »,
- la finalisation au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 2026 de la démarche CPOM, dont il est désormais acté qu'elle englobe nos activités pensions de famille, maisons relais et résidences sociales,
- la toute récente labellisation de la plateforme FAIR en tant que point-justice, venant consacrer le rôle de ce service dans l'accès au droit.

Au-delà de ces grands axes de structuration de notre action et de notre organisation interne, cette assemblée générale est le lieu de rappeler des orientations fondamentales que chacune et chacun se doit de partager :

- la préoccupation exprimée depuis plusieurs années maintenant quant à des **taux d'occupation** de nos structures qui seraient insuffisants n'est pas susceptible de discussion, sauf peut-être en ce qui concerne la RHVS où manifestement le nombre de places disponibles n'est pas compatible avec l'organisation matérielle de la structure d'accueil, convenant à un accueil familial, là où le besoin existe d'accueillir des personnes isolées ne pouvant être réunies dans un même logement.

Pour le reste, le principe demeure que, sans qu'il soit besoin de sollicitations administratives en ce sens, c'est la mission que nous nous sommes donnée en souscrivant à notre projet associatif qui nous commande, en un temps où la demande est si importante sans jamais pouvoir être complètement satisfaite, de faire en sorte que toutes les places devenant disponibles soient effectivement et dans les meilleurs délais, mises à disposition pour l'accueil de nouveaux arrivants.

Cela implique la mobilisation de tous, y compris en termes de gestion prévisionnelle des flux, y compris aussi de la part des intervenants en charge de remettre en état les logements libérés.

Cela exige aussi que les informations statistiques relatives à l'occupation de nos logements soient transmises dans les délais s'attachant aux nécessités de photographie de notre activité, et le soient avec exactitude.

Il ne peut être méconnu en effet que toute défaillance à cet égard constitue un écart par rapport à la réalisation de nos objectifs sociaux mais aussi met en danger l'équilibre économique même de nos structures, comme nous l'enseigne l'examen de nos comptes d'exploitation d'une activité qui ne peut en principe être déficitaire qu'en raison de circonstances imprévues, non survenues en 2023 et 2024, ou d'insuffisance manifeste de financement, non constatée au cours de ces mêmes années.

- taux d'occupation de nos structures, la vigilance doit aussi porter sur notre accompagnement vers et dans le logement, ce qui implique une gestion rigoureuse, s'attachant à prévenir et rectifier les **situations d'impayés**, situation bien lointaine de notre mission d'accompagnement vers le logement, dont l'une des premières manifestations de réussite est l'assimilation de la nécessité de s'acquitter de ce qui est dû au titre de l'occupation d'un logement.
- et enfin, parce que nous nous devons d'être respectueux des populations qui, par l'intermédiaire de leurs élus, acceptent que se réalisent parmi elles, dans un contexte de mixité sociale, des accueils non discriminants et non ghettoïsant de personnes en situation précaire, nous nous devons de faire en sorte que cet accueil ne dégénère pas en **troubles répétés apportés à l'ordre public**, en veillant à notre réactivité face à de telles situations et à notre capacité de dialogue lorsque surviennent occasionnellement de telles situations contraires au « contrat moral » qui unit les personnes que nous accueillons à notre association, mais aussi à l'ensemble de celles et de ceux auxquels nous apportons le soutien de notre accueil.

S'agissant du **pôle IAE**, je salue en premier lieu la présence au sein de cette assemblée de Sandrine VAUDREVILLE et d'Isabelle PETIT qui sont avec nous ce matin, ayant fait le choix d'interrompre leurs congés pour nous rejoindre.

Une initiative qui porte la marque de ce qu'est leur engagement parmi nous et dont je les remercie.

Au sein de ce pôle, c'est un important travail de restructuration qui s'impose

dans un contexte où depuis plusieurs années l'efficacité des efforts de chacun s'est diluée dans une organisation manifestement insuffisante

où, après les échecs successifs de 3 recrutements de chefs de service, l'on a pu découvrir avec quelque stupéfaction que les salariés qui y étaient engagés travaillaient sans objectif défini et sans aucun tableau de bord leur permettant de connaître la situation de leur activité et la réalisation des objectifs d'insertion en justifiant l'existence, et donc sans possibilité d'identifier les initiatives à prendre et de s'investir efficacement dans leur mise en place.

Il est incontestable qu'il ressort de ce constat que le travail de restructuration amorcé depuis le second semestre 2024 dans un climat de dialogue et de confiance avec l'aide

d'Yves Laignel,

de nos deux CIP, Anne-Laure MACE et Céline COUTANT, qui ont déjà largement reconstruit la réalisation de nos objectifs insertion et sa perception par notre autorité de tutelle,

de notre intervenante en insertion professionnelle, Patricia BLAIN, qui a « mis sur les rails » avec une efficacité largement reconnu notre nouveau projet Passerelles, destiné à un public très éloigné du travail,

des différents responsables de service ou d'activités, qu'il s'agisse de Nicolas NEVEU avec l'assistance d'Antoine MAZE, de Sandrine VAUDREVILLE pour le Cap propreté, de Quentin DUNION pour le Cap Vert qui va devoir être restructuré de l'AVA vers le statut ACI, de Jérôme GUENEGANT pour NumiCap qui est confronté à l'évolution vers une certaine étroitesse du marché de la numérisation, secteur par ailleurs très concurrentiel,

va devoir se poursuivre avec conviction de telle sorte que ses effets

en termes d'insertion, mais c'est déjà le cas au travers de ce qui résulte de l'évolution de nos échanges avec la DDETS,

mais aussi économiques

puissent être perceptibles dès la fin de cette année 2025.

S'agissant de notre **pôle Santé-Précarité**,

véritable terrain de l'union entre le « médical » et le « social », avec les cheminements culturels qu'elle nécessite de la part de chacun de nos collaborateurs qui y sont engagés,

mais aussi acteur de « l'aller vers », dans le cadre de la constitution de l'ESSIP, avec l'acquisition et l'utilisation du camping car, indispensable moyen d'accueil mobile d'usagers dont l'éloignement potentialise la précarité de leur situation,

nous nous devons de nous satisfaire de la stabilisation de notre équipe des LHSS et LAM, dont il est souhaité qu'elle soit finalisée par l'arrivée de Typhaine LECUYER,

et, dans un contexte de recherche de logements disponibles que nous savons tous difficile, de la remarquable atteinte de ses objectifs de captation de logements du GCSMS « Un chez soi d'abord » dont la gestion est confiée à Lonni AZZOUZA-GOUCHON.

C'est pour l'avenir la finalisation de la construction de notre nouvel établissement avenue de Paris, dont la livraison est prévue au mois de juillet 2026, avec le transfert projeté de l'implantation entre ses murs de la plus grande partie de nos services santé-précarité, qui constitue l'une de nos préoccupations principales,

avec aussi la stabilisation attendue de notre équipe du DAC, avec sa territorialité spécifique s'étendant d'ores et déjà à l'ensemble du département, hors Bessin et la perspective de conclusion d'un nouveau CPOM à l'horizon 2026, dont la conception devra être l'occasion d'un renouveau dans l'appropriation individuelle et collective des indispensables missions qui lui sont confiées, au service de personnes dont l'isolement dans la maladie les conduit vers la précarisation de leur situation ou les y enfonce un peu plus

Et enfin, pour notre **pôle socio-judiciaire**, animé par Marie Bataille, j'évoquerai brièvement :

notre recherche d'une nouvelle implantation géographique du service,

le rattrapage, grâce à une équipe stable et solidaire, des retards dans le domaine des enquêtes de personnalité, avec la fourniture d'une prestation dont nous nous attachons à ce qu'elle se maintienne au niveau qui lui vaut la reconnaissance particulière et constante de sa qualité par les autorités judiciaires,

notre volonté d'être et de demeurer, grâce à nos relations étroites et confiantes avec la DDSPIP, à la hauteur des enjeux de l'évolution dans la région de l'équipement pénitentiaire, en termes de préparation et d'accompagnement des sorties de détention, dans un cadre de non discrimination des personnes prises en charge et prévenant efficacement la récidive, dans le respect des légitimes préoccupations de nos concitoyens, parmi lesquels s'opère ce devenir de la réinsertion.

Mesdames, Messieurs,

Tout ce que je viens de vous confier est le fruit de mon partage avec notre directeur général et constitue le cadre dans lequel me paraît devoir être poursuivie notre action commune.

C'est pour ce bilan, et pour donner tout son sens au rapport moral et d'orientation que le président de l'association a la charge de présenter, aujourd'hui soumis à votre approbation,

qu'au nom du conseil d'administration, dont je me réjouis qu'au fil des ans il progresse, certes lentement, mais en tout cas sûrement, vers un meilleur respect de l'égalité hommes-femmes, je demande qu'il lui soit donné quitus de sa gestion 2024,

et pour mettre en œuvre les orientations qui viennent d'être décrites, que je solliciterai, lors de sa prochaine réunion, d'être honoré de la confiance du conseil d'administration pour un nouvel exercice annuel, comme il le fit pour la première fois il y a 10 ans, le 17 septembre 2015.

Merci à toutes et à tous de votre attention.

Merci à nos partenaires institutionnels et financiers de leur bienveillance et de leur soutien.

Merci aux salariés et bénévoles de notre association pour leur engagement.

Merci aux directeurs adjoints de notre association pour tout le travail qu'ils ont effectué

pour assurer l'organisation et la régularité du fonctionnement des services de l'association,

pour rétablir un climat de confiance réciproque, dans un cadre respectueux des attentes de leurs collègues et du conseil d'administration

et pour en définitive, rassurer les quelques inquiets qui auraient pu se laisser aller à imaginer « qu'il n'y aurait plus eu de pilote dans l'avion. »

Caen (Maison des associations),

le 19 septembre 2025

Jean-François Villette

Président de l'association REVIVRE Caen-Normandie

.....