

REVIVRE

Accueil – Santé – Insertion



www.revivre-asso.org

RAPPORT MORAL 2021

Jean-François VILLETTE
Président de l'association

Caen, le 21 septembre 2021

Mesdames, Messieurs,

Présenter au mois de septembre 2021 le rapport moral et d'orientation de l'année 2020, ce pourrait être vous proposer une chronique des années COVID vécues par l'association REVIVRE.

Ce n'est pas bien sûr ce que j'ai prévu, tant nous nous exposerions alors au risque de redire tant de paroles prononcées sur de semblables sujets.

Je dois néanmoins à **la réalité** de dire que comme tant d'autres structures aux activités proches des nôtres, comme tant d'autres entreprises aussi, nous avons été brutalement confrontés à **des défis inédits**,

avec parfois la perception qu'au travers de décisions qui n'étaient pas prises ou tardaient à l'être, le **caractère essentiel à la sauvegarde de notre société des missions d'accueil, de solidarité, d'accompagnement et d'hébergement qui sont les nôtres**, pouvait ne pas être encore aisément reconnu, tout du moins à son juste niveau.

Peut-être étions-nous déjà dans ce qui est devenu depuis le débat sur les oubliés du « Ségur de la santé ».

La réalité est aussi que fort heureusement, nous n'avons déploré **aucune contamination intervenue au sein de nos structures**.

La réalité est encore que grâce aux aides publiques, au chômage partiel pendant le 1^{er} confinement, à la solidité de nos structures opérationnelles, et sans doute surtout à l'engagement de nos équipes et aux efforts d'adaptation temporaire de certains des salariés de l'association au télétravail, **nous avons dépassé ces difficultés**.

Nous avons su aussi en tirer les **enseignements** et, bien plus encore, nous avons **poursuivi notre démarche cohérente de progrès**,

même si nous conserverons le regret d'avoir dû renoncer au projet, déjà différé depuis 2019, de célébrer le **45^{ème} anniversaire** de notre association, dont l'élaboration avait donné lieu à une forte implication des professionnels et des bénévoles œuvrant au sein de l'association. Rendez-vous donc pour nos 50 ans, en 2024.

Et rendez-vous aussi le 6 octobre à 20 heures 30 à la salle Jean Jaurès à Colombelles pour la diffusion du film réalisé par Bruno ROMY au sein de REVIVRE en vue de cette manifestation.

Enseignement, disé-je, à voir combien, dans le climat de confiance créé par **la solide organisation et l'engagement sans faille de la direction de l'association,**

nos équipes ont su, autant que faire se pouvait, et partout où cela se pouvait, assurer la **continuité** de l'exécution de nos missions, puis reprendre le cours normal de leur activité, n'ayant jamais cédé ni à la lassitude ni au défaitisme.

Enseignement aussi que dans nos établissements résidentiels, et sans doute grâce à la pédagogie et à la qualité des relations entretenues avec elles par nos travailleurs sociaux,

il n'a pas été relevé de difficultés majeures pour que **les personnes accueillies se conforment aux exigences sanitaires,** témoignage qu'en ce domaine aussi, la démarche d'insertion poursuivait son œuvre de guidance vers la citoyenneté.

Enseignement encore quant à l'adaptabilité de nos équipements avec la fierté qui fut la nôtre, dans le cadre d'un partenariat et d'une complémentarité rapidement mobilisés avec ITINÉRAIRES,

d'avoir pu offrir un refuge digne et confortable à femmes et enfants **victimes de violences intrafamiliales** alors que nous étions dans la vague déferlante de cette gangrène sexiste qui demeure aujourd'hui l'une des hontes de notre société.

Enseignement toujours que de constater :

- **la solidité de nos organisations** qui n'a pas été altérée par la crise,

- ↪ la **stabilité économique de nos activités**, malgré quelques fluctuations pour la plupart conjoncturelles, sans incidence structurelle négative, ainsi que le révèle la coexistence en 2020 d'un fléchissement de nos résultats avec une consolidation de notre trésorerie,
- ↪ et la **continuité de notre fonctionnement associatif** qui amènera tout à l'heure plusieurs administrateurs sortants, dont moi, à solliciter de l'assemblée générale le renouvellement pour trois ans de leur mandat et trois nouveaux administrateurs, cooptés en cours d'année, à solliciter que soit validée leur intégration dans le conseil d'administration.

L'un de nos administrateurs, en la personne de Jean-Pierre ANQUETIL, entré au CA en 2012 et qui y a exercé les fonctions de trésorier à compter de 2015, a décidé de ne pas se représenter, souhaitant "se mettre en retraite" de cette participation.

J'avais déjà exprimé en 2019, lorsqu'il s'apprêtait à quitter les fonctions de trésorier, combien il avait apporté à REVIVRE

en conduisant avec le directeur un travail de pédagogie ayant grandement contribué à une meilleure compréhension de la compréhension de nos comptes complexes tant par l'assemblée générale que par le conseil d'administration, conditions nécessaires d'un fonctionnement associatif permettant à chacun d'exercer effectivement ses responsabilités.

C'est plus aujourd'hui l'apport de sa grande expérience entrepreneuriale, de sa connaissance étendue de la conduite des entreprises et des relations humaines que je souhaite saluer.

L'agilité de sa pensée qui aura grandement contribué à ce que la réflexion du CA sur les orientations de l'association soit toujours prudente et approfondie.

Merci donc à vous, Monsieur ANQUETIL, pour tout ce que vous avez ainsi apporté à notre travail en commun, y compris dans des moments difficiles, et qui nous fera tant regretter de ne plus avoir à échanger autour de l'expression toujours directe et sincère de votre rassurante sagacité qui n'était pas exclusive de l'agrément de votre amabilité.



Effectivité et dynamisme de notre vie associative donc, mais **REVIVRE c'est aussi la vie de ses équipes**, et ce rapport moral ne peut omettre les événements pouvant marquer celle-ci.

Ce fut le cas récemment, voire tout récemment, lorsque 3 de nos salariés ont été victimes de **2 incidents sérieux, l'un à type de menaces, l'autre à type de violences physiques**, heureusement sans conséquence physique grave à ce jour, mettant en cause des personnes accueillies dans nos établissements.

Heureusement exceptionnels, sans doute pour une bonne part en raison du professionnalisme de l'écoute, du dialogue, de l'accompagnement et de l'observation qui sont les outils du travail de nos salariés,

ces événements marquent douloureusement ceux qui en sont directement victimes et cela peut-être doublement, à raison du cadre dans lequel elles se produisent :

- d'abord parce qu'ils doivent faire face à l'effraction psychique, voire physique, que constitue l'acte de menace ou de violence, avec le **sentiment d'insécurité personnelle, mais aussi collective, que ces agressions peuvent durablement installer,**

- mais aussi parce que peut être présente la **notion d'échec de la relation d'aide** qu'est venue annuler et dénaturer cette effraction,

la réponse à cet insidieux effet devant être la **reconnaissance explicite du courage et de la persévérance avec lequel ils ont fait face à ces traumatismes.**

Avec la direction de l'association, qui a tout mis en œuvre pour que soient appréhendées et traitées l'ensemble des conséquences de ces événements,

avec la solidarité de l'ensemble du personnel,
et avec les membres du conseil d'administration qui ont partagé avec moi l'émotion qu'ils ont provoquée,

c'est toute l'association REVIVRE qui exprime par ma voix, dans le cadre particulier de cette assemblée générale, son soutien aux salariés concernés, y compris en réaffirmant la nécessité qu'il soit à nouveau travaillé sur les exigences de la sécurité de nos équipes, dans la recherche d'une constante adaptation à l'évolution de nos cadres d'intervention.

Car ces événements viennent aussi nous rappeler que l'accomplissement de nos missions s'inscrit dans ce que j'appellerai, en empruntant à Pierre ROSANVALLON, l'évolution des **conflictualités présentes au sein de notre société** qui s'expriment sur le terrain d'émotions de différents registres : le ressentiment, la colère, la peur face à l'avenir, le sentiment de vivre les épreuves très difficiles du mépris, de l'injustice, voire de rapports sociaux perçus comme destructeurs de la personnalité.

Dans ce contexte, il ne peut être méconnu que les personnes que nous accueillons peuvent aussi souffrir :

↪ d'une détérioration ou d'une inadéquation des prises en charge ou accompagnements dont elles pouvaient bénéficier avant la crise sanitaire,

↪ ou d'une orientation inadaptée vers telle de nos structures par des dispositifs sur lesquels nous n'avons pas prise,

en même temps qu'il est de plus en plus nécessaire non plus seulement d'offrir un accueil aux personnes en difficulté, mais aussi d'aller vers elles, ce qui implique notamment une **nouvelle orientation du cadre territorial de nos actions**.

Aujourd'hui, l'action de REVIVRE s'inscrit non seulement dans ce cadre social général, mais aussi dans un **contexte institutionnel** où l'on repère diverses évolutions :

↪ **l'insécurisation grandissante du cadre CHRS**, avec le "logement d'abord", une tendance à la généralisation du "CHRS Hors les murs" et la dissociation entre :

↪ le logement/hébergement d'un côté, exigence dont on

redoute parfois qu'il y soit satisfait en termes d'affichage seulement,

↳ et accompagnement social de l'autre, nécessité dont l'ampleur semble parfois méconnue, au risque au demeurant d'embolisation des structures d'accueil,

le tout prenant place dans ce qui paraît être une **tendance à la désinstitutionnalisation des prises en charge**,

↳ l'apparition d'une "financiarisation de l'action sociale" au travers de **nouveaux venus étrangers à l'action sociale**, pouvant apparaître comme des investisseurs, en capacité de mobiliser un fort potentiel de réponse aux sollicitations du "Logement d'abord", mais pratiquant l'accompagnement social comme un accessoire de leur investissement, parfois hors des contraintes déontologiques unissant l'environnement associatif,

↳ **la montée de la concurrence** :

↳ entre structures associatives "locales", mais aussi avec des **entités dépassant très largement le cadre local**, pour être de dimension régionale, inter régionale, voire nationale, avec à terme l'incidence sur la structuration de l'action sociale et la maîtrise de son adaptation territoriale,

↳ aussi au travers de la multiplication des **appels à projets**,

- qui exigent de la part des structures un très important **investissement "matière grise"**, l'occasion pour moi de saluer l'arrivée au sein de notre équipe de direction de Florie GINTZEN, à l'occasion de l'affectation d'Antony GUYON à cette fonction de chargé de développement, non sans constater qu'en l'état, les petites structures réduites à devoir consacrer leurs ressources humaines à leurs seules tâches opérationnelles, ne peuvent faire face à une telle charge,

- avec pour possible effet une **réduction de l'initiative locale** et une **précarisation de la démarche**

de projet associatif, dans le cadre d'une identification des besoins éloignée du terrain, procédant de la perception de décideurs dont les interlocuteurs seraient réduits au mieux au rôle d'opérateurs de politiques publiques, au pire à celui de prospecteurs de financements peu préoccupés d'une réponse adaptée aux besoins des populations et à leur évolution.



C'est au bénéfice de ces quelques interrogations que nous inspire l'évolution du contexte social et institutionnel de nos actions que je vous propose d'aborder brièvement l'évocation de quelques aspects plus marquants du développement cohérent que nous avons entrepris au cours de cette période 2020-2021.

Ils s'inscrivent dans la continuité de nos missions traditionnelles, avec la perspective constante que l'action de REVIVRE,

dont l'appartenance à la FAS (qui est l'ADN de notre engagement collectif) se renforce du fait que son président est, avec le concours du directeur d'ITINÉRAIRES, vice-président de la FAS Normandie,

demeure orientée par la recherche de la diversification des réponses adaptées et complémentaires que proposent ses services.

1°) le développement du pôle médicosocial

Le développement de la prise en charge médicosociale, en réponse aux sollicitations que nous adressent les intervenants du secteur (ARS notamment),

dans un cadre qui est celui de la prévention de l'hospitalisation ou de la diversification des cadres alternatifs à celles-ci,

est sans doute un virage, correspondant peut-être au constat que **la santé s'observe désormais comme un dénominateur**

commun des difficultés d'insertion et que **les orientations de personnes présentant des problématiques de santé**, s'inscrivant le plus souvent dans un tableau de complexité due à la multiplicité des problématiques concernées, **sont de plus en plus nombreuses**.

C'est **en demeurant fidèle à sa vocation de lutte contre l'exclusion** que REVIVRE s'est résolument engagée dans la réponse à ces sollicitations.

Partie d'un infirmier dédié à la maraude doté d'un véhicule du Crédit Agricole, notre plate-forme territoriale d'appui (PTA) SYNAPSE tourne aujourd'hui à plein régime et a pu s'intégrer au pôle santé Saint Laurent ouvert le 6 janvier 2020.

Et REVIVRE s'est vu aujourd'hui confier la charge de coordonner la **fusion entre PTA et MAIA**, dans le cadre d'un DAC (dispositif d'appui à la coordination des parcours de santé complexes), aujourd'hui en cours de constitution, avec la perspective du traitement dans ce cadre de 800 à 1000 situations nouvelles dans un cadre territorial élargi aux 2/3 environ du Calvados.

Les **LAM**, dont on doit rappeler qu'ils s'inscrivent dans un dispositif régional, ont connu en 2020 leur 1^{ère} année de pleine activité, avec le constat que **les places disponibles se sont vite révélées insuffisantes pour répondre à la demande**. Un dispositif qui aura permis l'accueil en 2020 de 36 personnes, avec des durées de séjour d'environ 6 mois qui auront donné lieu à quelques accompagnements de fin de vie, mais aussi à des sorties positives, notamment vers le logement.

Et toujours dans ce domaine du médicosocial, mais abordant cette fois la prise en charge de la santé mentale, REVIVRE est aujourd'hui engagée dans la mise en place du **dispositif "Un chez soi d'abord"**, dispositif ambitieux de **50 appartements de coordination thérapeutique (ACT)** en diffus, en partenariat avec l'EPSM.

2°) le développement de l'activité IAE

La décision prise en 2020 par le CA de valider le projet “**blanchisserie industrielle**” longuement et soigneusement mis au point par la direction de l’association, est concrétisée aujourd’hui par l’ouverture de notre activité “Le Fil à Linge” depuis le début de ce mois de septembre, avec la perspective de création à terme de 18 emplois d’insertion sur des postes qualifiants.

Cette réalisation, lancée alors que nous étions encore en pleine crise sanitaire, est une illustration de la **capacité de REVIVRE** :

d’être une force de proposition

et, grâce aux partenariats qui viennent reconnaître tout à la fois son expertise en gestion de projet et la pertinence de ses réalisations quant à la satisfaction des besoins d’insertion, de **créer des activités de sa propre initiative**.

C’est dans ce même esprit et au cours de cette même période qu’a été étudiée puis ouverte une **activité de numérisation d’archives** répondant aux besoins d’entreprises et d’administrations qui ont rapidement validé par leur clientèle la pertinence, l’intérêt et la viabilité de ce projet porteur d’emplois d’insertion pouvant s’inscrire dans une pérennité économique.

3°) le logement et l’hébergement

La livraison de la **rue des Tonneliers** à la fin du 1^{er} trimestre 2022, avec notamment l’ouverture de **nouvelles places en Maison-relais**, va permettre de **reloger notre siège administratif**, désormais à l’étroit dans les locaux de Colombelles, qui seront occupés à titre principal par les activités IAE.

Et puis 2020, c’est aussi la **réorientation de l’implication conjointe de REVIVRE et d’ITINERAIRES dans l’AISCAL**, fondée sur l’expertise de REVIVRE en matière de gestion locative, tout en sauvegardant cet outil inter associatif de mobilisation de logements du parc privé à des fins de logement social.

4°) la montée en charge du pôle justice

Il s'agit là de répondre à la **sollicitation croissante de l'institution judiciaire**, y compris au-delà du territoire de compétence du tribunal judiciaire de Caen, pour l'accomplissement d'enquêtes de personnalité et la prise en charge de personnes placées sous main de justice :

- dans le **cadre post-sententiel** du sursis probatoire, du travail d'intérêt général, des chantiers extérieurs, de la libération conditionnelle, du placement sous surveillance électronique, observation étant faite que la bascule vers le médicosocial s'observe aussi parmi les personnes sortant de détention,
- mais aussi dans le **cadre présentiel** du contrôle judiciaire qui connaît aujourd'hui un important développement.

5°) la plate-forme FAIR : prise en charge des migrants et montée en puissance du bénévolat

Un constat en premier lieu : **l'importance de la part des migrants parmi les personnes accueillies dans nos structures d'accueil et d'orientation est désormais une constante.**

L'autre constat est qu'il **ne s'agit pas alors de répondre à des problématiques d'insertion, mais plutôt à des problématiques d'intégration** de personnes qui présentent souvent un fort potentiel professionnel, qui sont réellement en demande d'apprentissages, notamment linguistique, et qui sont pour beaucoup en capacité d'accéder aisément à l'autonomie dans le logement.

Un outil innovant pour répondre à cette demande nouvelle : **“l'esprit plate-forme”, qui permet de mobiliser de manière souple et coordonnée des énergies d'origine diverse.**

Et depuis le début de cette activité dont l'importante fréquentation démontre combien elle est venue répondre à un besoin, le succès de cette entreprise est aussi **l'essor du bénévolat** dans le cadre d'un partenariat instauré avec plusieurs autres associations.

C'est ainsi que 34 bénévoles intervenaient au sein de FAIR à la fin du premier semestre 2021, avec quelques points forts :

- la **coordination de l'intervention des bénévoles**,
- la **répartition entre domaines de compétences des travailleurs sociaux et prestations des bénévoles** apportant un plus d'humanité dans les accueils et prises en charge, dont ils assurent la convivialité, avec aussi des prestations d'accompagnement physique des personnes, d'accès à la culture et aux loisirs...
- l'expression d'une **volonté de bénévoles de s'impliquer dans d'autres activités de REVIVRE**,

et au total, avec cette action innovante, c'est la **renaissance du bénévolat** qui est à l'œuvre au sein de REVIVRE et peut-être même la **renaissance de l'esprit militant** qui était celui de ses "pères fondateurs" d'il y a maintenant près d'un demi-siècle.

6°) le renforcement structurel de l'association

Développement du médicosocial autour des problématiques santé devenues un dénominateur commun des problématiques d'insertion,

réponse à l'exigence que l'insertion professionnelle est aujourd'hui identifiée comme étant un axe porteur de la lutte contre l'exclusion,

diversification de l'offre de logement et d'hébergement dans un contexte de recherche d'un accompagnement social ciblé sur la complexité grandissante des problématiques d'insertion,

extension de la territorialité des actions de REVIVRE,

accueil du bénévolat dans l'action associative,

tout cela serait bien précaire si nous n'avions la préoccupation de la réalité et de la fiabilité de nos fonctionnements institutionnels.

C'est sur cette entreprise que je souhaite terminer la présentation de ce rapport moral de l'année 2020 et d'orientation

pour les années à suivre.

C'est en effet avec le concours de la société à laquelle appartient notre commissariat aux comptes (et je salue à cet égard l'apport aussi exigeant que bienveillant qui aura été celui de Madame CARLINO,

à laquelle succède aujourd'hui Madame CHAPON,

que nous nous sommes engagés, pour sécuriser l'avenir de notre association, dans un **important travail interne d'analyse de fonctionnement**, ayant impliqué en étapes successives l'ensemble du conseil d'administration, la direction de REVIVRE ainsi que son encadrement.

L'un des premiers résultats de ce travail a été le **remodelage de l'organigramme des services de REVIVRE**, dont la 1^{ère} mouture est entrée en application à l'automne 2020.

Mais ce travail, qui a permis aussi de **redéfinir les rôles** de chacun **au regard du stratégique, du tactique et de l'opérationnel** au sein de l'association, ne s'arrête pas là et doit se poursuivre :

- par une **réécriture du projet associatif** que nous allons entreprendre prochainement, dans le cadre d'un travail en commun entre administrateurs, direction de l'association, représentants des différents secteurs d'activité de Revivre, bénévoles intervenant dans nos services, et représentant des personnes accueillies, et cela **dans le cadre d'un séminaire** auquel il vous sera proposé de participer (dans la limite de la quarantaine de places disponibles),
- par une **révision des statuts de REVIVRE** prévue pour notre prochaine assemblée générale devant en principe se tenir au tout début de l'été 2022, où il vous sera proposé notamment des **modalités d'intégration des bénévoles dans la base des adhérents de l'association**,

avec l'espoir qu'un jour peut-être, nous soyons parvenus à ce que le **bénévolat** soit devenu, comme notre directeur me disait

récemment l'envisager, un **élément moteur de la différenciation de REVIVRE.**

Mesdames, Messieurs,

Je vous remercie de l'attention que vous avez bien voulu me consacrer.

Si cela n'a été fait explicitement, saluer le travail de nos équipes, c'est bien sûr d'abord leur en savoir gré et les en remercier.

Quant aux partenaires de notre action, que ce soit au titre des administrations de l'État, des collectivités territoriales, ou des divers organismes et établissements qui nous apportent leur accompagnement et leur soutien, c'est en forme de remerciements que je leur dirai encore une fois que la confiance dont ils nous gratifient demeure l'encouragement de notre engagement à contribuer à la construction de toujours un peu plus de solidarité.

Je vous remercie.