

Assemblée générale du 3 juin 2015

Rapport du président

Un rapport d'orientation

L'AAHJ est une association regroupant des personnes morales. Notre association présente la particularité que tous ses adhérents sont de plein droit membres de son conseil d'administration, car chacun de ses membres actifs peut et doit y désigner son représentant¹.

Au sein de ce conseil d'administration est procédé à l'élection d'un bureau qui constitue ainsi la seule de nos instances statutaires soumise à une élection.

Depuis la dernière assemblée générale, le bureau s'est réuni à un rythme mensuel pour examiner les suites à donner à l'audit qui avait été décidé en 2013.

Ce travail nous a permis de présenter au dernier conseil d'administration les grandes lignes d'un plan d'action pour l'AAHJ.

C'est sur ces perspectives que je vous inviterai à vous prononcer, sous la forme de deux résolutions soumises au vote de votre assemblée. Il vous appartiendra de valider, ou non, ces propositions.

Le présent rapport moral constitue quant à lui un *rapport d'orientation stratégique* pour éclairer votre choix.

Vers une refondation et un nouveau projet associatif ?

L'AAHJ a aujourd'hui un peu plus de 25 ans.

Nous avons adopté ses statuts le 18 octobre 1988, soit à quelques jours près, une année avant la chute du mur de Berlin. En 25 ans, beaucoup de choses ont changé.

Pour comprendre ce qui avait motivé la constitution de cette association d'associations, il est utile de nous replonger dans le contexte qui prévalait à cette époque.

L'offre d'hébergement était alors peu diversifiée et très réduite, parce qu'était tout aussi réduite la prise de conscience du fait que, de mois en mois, le nombre des personnes à la rue augmentait. On n'avait pas encore compris qu'en période de crise, une succession de ruptures – travail, séparation, accidents de la vie – pouvait conduire à la rue et que, dès lors qu'ils ne pouvaient pas ou plus compter sur le soutien de leurs familles, de nombreux jeunes se trouvaient dans cette situation. Deux études menées à Strasbourg au cours de l'année 1988 avaient révélé que quelque 150 jeunes « à la rue » se réfugiaient chaque nuit dans des wagons stationnés à la gare basse.

¹ L'article 8 de nos statuts précise en effet que « *chaque membre actif est représenté au conseil d'administration par un mandataire représentant son institution pour une durée d'une année. Il [ce mandataire] est éligible et rééligible à toute fonction au sein du bureau* ».

Ni l'opinion publique, ni les institutions n'avaient perçu l'accélération de ce phénomène. Quand on parlait de personnes « à la rue », on avait de la peine à admettre qu'elles ne correspondaient plus à l'image traditionnelle du « clodo », tel celui interprété par Michel Simon dans *Boudu sauvé des eaux* – bref que ces personnes privées d'un domicile stable n'étaient pas des « clochards » (un qualificatif qui a quasiment disparu du vocabulaire usuel actuel) et qu'elles étaient de plus en plus nombreuses.

Les réponses étaient insuffisantes et souvent inadaptées. La pénurie de places ne se faisait pas seulement sentir quantitativement, l'offre d'hébergement, en « asile de nuit » ou en CHRS, ne correspondait plus guère à l'hétérogénéité des nouveaux publics à la rue.

De toutes les structures d'accueil remontait un même constat : « *Nous ne trouvons pas de place pour ceux que nous accompagnons, même en hôtel, tout est toujours complet* ».

C'est dans un tel contexte que l'AAHJ avait été constituée, dans le triple objectif :

- de faire progresser la connaissance des nouveaux processus de marginalisation et d'exclusion ;
- de favoriser l'échange ;
- et surtout de proposer les réponses les plus adaptées possibles à la grande diversité des demandes et à l'hétérogénéité des publics.

Le projet inter-associatif de l'AAHJ avait permis de mettre en place ce qu'il fallait pour répondre à ces impératifs :

- constituer un pôle de ressources – des moyens gérés en commun, un hôtel social (l'Hôtel du Château d'eau) et un budget alimenté par l'Etat, le Département du Bas-Rhin, la Ville de Strasbourg et pour environ 20 % par la participation financière des personnes hébergées ;
- cogérer ces ressources avec la grande majorité des acteurs de l'accueil en organisant une plateforme de réservation (dénommée successivement « *point central* » puis « *centrale de réservation* »).
- proposer grâce à ces ressources et à la centrale de réservation les réponses temporaires les plus adaptées possible en matière d'hébergement.

Ce projet était alors novateur, en particulier dans le fait de dissocier la dimension de l'hébergement – celle de donner temporairement un toit – de celle de l'accompagnement social ou du soin, en milieu ouvert ou en ambulatoire, proposé par les associations ou les autres organismes associés au sein de l'AAHJ.

L'AAHJ trouvait et organisait l'hébergement, les structures associées assuraient l'accompagnement social, les soins, etc.

Entre 1988 et 2015, le contexte a changé :

- un grand nombre de dispositifs d'hébergement, d'accès au logement ou d'accompagnement des parcours locatifs ont été mis en place. Lors de la récente assemblée générale du SIAO 67, il a été fait état de 4 714 places dans ces différents dispositifs ;
- dans le même temps, le nombre des personnes touchées par la précarité a augmenté ;
- enfin l'impact des migrations internationales se fait plus fortement sentir.

L'environnement institutionnel et l'organisation de l'AAHJ a été bouleversé lors de la mise en œuvre du PARSA en 2007, avec la transformation de moyens budgétaires en « places » et « l'internalisation » de l'accompagnement.

Pour les équipes de l'AAHJ, plus qu'un changement de cap, ce fut un changement de métier. Une centrale de réservation ouverte aux personnes accompagnées par les adhérents de l'AAHJ n'avait dès lors plus de raison d'être.

C'est encore plus vrai depuis 2010 avec la mise en place du SIAO.

Dès 2007, l'AAHJ est devenue un opérateur de l'hébergement, sinon comme un autre, du moins parmi d'autres ; parfois en concurrence avec ses propres adhérents (et inversement).

Qu'en est-il alors de la dynamique inter-associative qui animait l'AAHJ ?

Depuis l'origine, l'AAHJ s'était attachée à héberger des publics de tout âge, même si son objet statutaire se limitait aux jeunes². La justification avancée à l'époque était que, pour améliorer la situation des jeunes, le meilleur moyen était d'améliorer les conditions de vie de tous, y compris celles des jeunes. En s'ouvrant à des publics de tout âge, le projet initial *élargissait ses objectifs* mais ne changeait pas sa nature.

En revanche, le fait que, depuis 2007, l'AAHJ se soit transformée – pour faire court, en *un organisme médico-social* – et ne gère plus un *pôle de moyens mutualisés* en faveur de personnes suivies par les structures adhérentes, constitue manifestement une rupture avec l'esprit du projet associatif initial.

Comme l'activité actuelle ne correspond plus au projet d'origine, la question de la pertinence d'une implication inter-associative dans la gestion de l'activité de l'AAHJ se pose. Selon la réponse apportée, le mode de gouvernance de l'association pourrait s'en trouver bouleversé.

En effet, même si nul ne conteste l'utilité des actions menées, la dimension inter-associative garde-t-elle un sens et doit-elle être maintenue ? Faut-il que l'AAHJ reste administrée par une quarantaine de personnes morales ? Faut-il ouvrir l'association à d'autres membres et si oui lesquels et pour quel projet commun ?

La douzaine d'entrevues que j'ai pu avoir, au cours des derniers mois, avec des présidents et des directeurs de structures adhérentes, fait apparaître des éléments de réponse et quelques lignes de force :

- premier constat : une très grande diversité parmi les adhérents de l'AAHJ qui agissent dans les domaines du caritatif, du médico-social ou du social, de la formation, du logement ou de la représentation des familles ; avec une grande variété de références théoriques ou idéologiques ; des histoires singulières avec des points forts et des fragilités.

Certaines associations adhérentes agissent dans des secteurs très règlementés, avec des financements et des dotations qui leur garantissent une certaine pérennité et des perspectives à moyen terme, même si leurs gestionnaires se plaignent d'une insuffisance de moyens, voire redoutent leur stagnation ou des baisses.

D'autres associations n'ont pas cette sécurité et cheminent sur des itinéraires moins balisés et parfois incertains. Chez d'autres encore, l'activité est menée principalement par des bénévoles et soutenue par la générosité de donateurs.

Quelques associations adhérentes agissent dans les mêmes secteurs que l'AAHJ : certains adhérents qui en 1988 ne proposaient pas d'hébergements ont depuis diversifié et étendu le champ de leur activité ; d'autres associations, actives dans le champ de l'hébergement ou du logement, ont adhéré à l'AAHJ au cours des années 1990 ou 2000 ;

- second constat : la question « *quel sens a pour vous l'adhésion à AAHJ ?* » n'avait pas été posée depuis des lustres. « *Depuis plus de 10 ans nous n'avons pas abordé la question de notre appartenance à l'AAHJ au sein de nos instances dirigeantes* » ;

- troisième constat : cette *question du sens* incite les responsables associatifs à s'interroger sur l'histoire récente et le positionnement de leur propre institution ; sur l'évolution des publics et des problématiques rencontrés ; sur les politiques publiques et les contraintes budgétaires lorsque « *l'argent public devient rare et cher* » ; sur des stratégies de survie, en raison de difficultés ou de menaces qui pèsent sur certaines structures ; sur des perspectives d'alliances ou de développement ;

² « *L'association (...) a pour objet de favoriser l'insertion sociale des jeunes en difficulté (et...) exerce son action notamment dans le domaine de l'hébergement et de la formation* ».

- quatrième constat : pour des raisons diverses, aucun de mes interlocuteurs n'a retenu l'hypothèse de chercher un *repreneur* ou de passer le flambeau pour gérer l'activité de l'AAHJ à une *association constituée par des personnes physiques* (et non plus par des personnes morales). Néanmoins tous s'accordent à dire que, vu le décalage entre le projet initial et la donne actuelle, le projet inter-associatif mérite d'être redéfini.

Dans la perspective de repenser le projet associatif de l'AAHJ et, probablement, de proposer dans la foulée une refonte de ses statuts, quelques pistes ont été évoquées :

- nous devons défendre notre modèle et ses valeurs pour témoigner de la capacité du monde associatif à garder l'initiative et à coopérer ; pour montrer qu'une fois encore les associations ne sont pas des opérateurs comme les autres ;
- nous devons porter ensemble un plaidoyer en faveur des personnes les plus fragiles ;
- nous pouvons construire des coopérations inédites pour apporter des réponses imaginatives et coordonnées à des besoins auquel il est difficile de répondre individuellement (par exemple ceux de grands marginaux ou de certaines familles avec des droits restreints).

Par conséquent, la refonte de notre projet commun ne saurait se limiter à un exercice formel d'écriture, ou de réécriture, mais nécessitera une concertation importante. Pour favoriser la participation de toutes les parties concernées, nous devons déterminer une méthodologie, fixer des échéances et un calendrier.

Une consolidation nécessaire

S'il est nécessaire de redéfinir le cadre général de notre projet associatif, il est tout aussi indispensable de clarifier et de consolider le fonctionnement de l'AAHJ.

Nous agissons dans un environnement où les dispositifs institutionnels et les modes d'organisation bougent et où les manières de répondre aux besoins des personnes évoluent. L'AAHJ a pris largement sa part dans la mise en place de réponses nouvelles.

L'audit a confirmé que la forte croissance de l'AAHJ depuis 2007, le changement de métier provoqué par le PARS A et le développement d'actions nouvelles par strates successives nécessitent de stabiliser son organisation.

L'AAHJ a d'autant plus besoin de trouver le temps de respirer, qu'elle a vécu de provisoires improvisés en provisoires qui durent, au rythme d'urgences successives, générées tant par les nouveaux publics accueillis que par les déménagements successifs et la mise en œuvre de nouvelles actions.

Evoluant au sein d'un écosystème social et institutionnel mouvant, nous avons constamment besoin de rester en phase avec cet environnement. Cet impératif d'adaptation permanente repose davantage sur un *état d'esprit* que sur un modèle d'organisation qui pourrait être défini une fois pour toutes.

Nous sommes en effet confrontés au double défi de consolider sans figer, de rester réactifs sans être condamnés à improviser sans trêve ni repos.

Les organismes qui savent le mieux réagir à l'urgence, sont ceux qui ont le mieux capitalisé leurs expériences et au sein desquels chacun sait, le moment venu, ce qu'il doit faire, avec qui il doit agir, où se trouvent les ressources nécessaires, à qui rendre compte de l'état d'avancement de leur mission...

Face à l'urgence, ces organismes ont appris à prendre le temps parce que leur intervention ne repose pas sur les seules bonnes volontés, mais sur un mode d'organisation permettant de développer une *intelligence collective*, de progresser ensemble en ayant tiré les leçons des expériences passées et en ayant appris les uns des autres.

A la suite de l'audit, plusieurs principes ont été privilégiés par le bureau de l'association : la nécessité de nous doter d'un cadre plus cohérent avec des objectifs opérationnels plus explicites ; la primauté de la coopération à tous les niveaux ; la clarification de la place et du rôle de chacun ; l'amélioration du pilotage en renforçant l'équipe de direction ; la valorisation des pratiques où chacun apprend des autres dans la transversalité et le dialogue.

Ces principes favorisent une évolution que nous pouvons aborder avec optimisme et détermination.

Avec optimisme parce que, les rencontres avec les auditeurs l'ont confirmé, tous les salariés de l'association manifestent un fort attachement à leur travail et à l'objet social de l'AAHJ ; que leurs efforts sont reconnus et d'abord par ceux dont la reconnaissance est la plus belle gratification de leur engagement professionnel : les personnes accueillies et accompagnées.

Avec optimisme aussi parce qu'existent tous les ingrédients pour réussir cette mutation que beaucoup espèrent ou attendent avec impatience.

Avec détermination, car même si nous avons déjà bien progressé, nous ne sommes pas encore parvenus au terme de nos efforts.

Nous avons d'ores et déjà renforcé l'équipe de direction avec le recrutement récent d'une directrice adjointe (une création de poste). En effet, depuis la mi-avril, le directeur, Thierry Houdart est assisté par Catherine Filaquier.

Au moment où nous réfléchissons à un mode d'organisation moins lié aux lignes de financement et davantage attaché à une logique transversale de réponses aux besoins, nos services opérationnels ont dû pallier à l'absence de l'une des cheffes de service.

Le directeur et les deux autres chefs de service ont fait face à un surcroît de travail qui ne facilitait pas la disponibilité nécessaire à la réflexion engagée.

Mais, dans la perspective du remplacement de cette cheffe de service, nous avons pris conscience qu'il faut maintenant passer du « *faire à la place de l'autre* » au « *préparer la place de l'autre* », pour reprendre une formule de notre vice-président, Frédéric Bauer.

Nous pouvons aujourd'hui soumettre à l'assemblée générale une proposition d'organisation de l'activité de l'AAHJ structurée autour de trois pôles opérationnels :

- l'accueil et hébergement collectif ;
- l'hébergement d'insertion ;
- l'hébergement et l'accompagnement de familles aux droits incomplets.

Parallèlement à l'élaboration de notre nouveau projet associatif, des projets de service seront élaborés au sein de chacun de ces trois pôles opérationnels. Ces deux démarches parallèles seront nourries par l'apport constructif de tous, pour que « l'intelligence collective » nous permette de mutualiser les expériences comme autant de ressources précieuses pour améliorer nos actions, assurer leur développement et la pérennité de nos engagements.

Au siège social de l'association, dans les locaux que nous partageons avec la FNARS, une indispensable fonction support de ces pôles est d'ores et déjà assurée par nos services administratifs et financiers.

Avant de conclure, je soumettrai à votre approbation le texte de deux résolutions.

Mais auparavant, je tiens à saluer l'engagement professionnel de tous les salariés de l'AAHJ et leur témoigner la reconnaissance que leur travail mérite.

Merci à Thierry Houdart et à sa nouvelle adjointe.

Merci aussi à tous les membres du bureau soudés dans un travail d'équipe.

Merci enfin à Messieurs Bouffin et Izzar, qui dans leurs fonctions d'auditeurs et de coach, ont accompagné le bureau, le directeur et les équipes dans un processus de changement.

Proposition de résolution n°1

« Afin de valider le principe de refonder de notre projet associatif, le conseil d'administration de l'AAHJ a décidé de soumettre à l'assemblée générale le projet de résolution suivant : l'assemblée générale de l'AAHJ mandate le bureau de l'association pour procéder à toutes les diligences et les consultations nécessaires à l'élaboration de notre nouveau projet associatif. Ce projet sera soumis à une assemblée générale au cours de l'année 2016 ».

Proposition de résolution n°2

« L'assemblée générale de l'AAHJ approuve l'orientation proposée par le bureau et notamment la structuration de l'activité autour des trois pôles opérationnels de l'accueil et de l'hébergement collectif, de l'hébergement d'insertion et de l'hébergement et l'accompagnement de familles aux droits incomplets ».

L'adoption de ces deux résolutions ouvrira la voie à une véritable refondation de notre association. Loin de graver dans le marbre des principes immuables, elles confirmeront le processus dynamique de *mise en mouvement* proposé par le bureau.

Avant de passer au vote sur ce rapport d'orientation et sur les deux délibérations proposées, je vous propose un temps de débat sur ces propositions.