

## Relevé de conclusions conseil d'administration du 16 décembre 2008

Sur convocation du 9 décembre 2008, le conseil d'administration s'est réuni le 16 décembre 2008 à 9h au siège de l'association, 72, rue Orfila - 75020 Paris, avec l'ordre du jour suivant :

1. Adoption du procès verbal du conseil d'administration du 24 octobre 2008
2. Echanges et communications des administrateurs
3. Activité et vie des cités
  - Les projets en cours,
  - Le pourcentage de sorties vers le logement des personnes hébergées
  - Les demandes de coopération d'autres associations
4. Projet de développement de l'ACSC : axes stratégiques, gouvernance et calendrier prévisionnel
5. Projet de lettre de mission du secrétaire général de l'ACSC
6. Suivi de la situation financière, CPOM et perspectives 2009
7. Point de situation sur le groupe de travail « Espace Ethique »
8. Cooptation de Monsieur Gaeremynck en qualité d'administrateur et point de situation sur les administrateurs référents
9. Nomination du responsable projet « petits lieux de vie »
10. Adoption du calendrier prévisionnel des réunions du conseil d'administration de l'association en 2009
11. Présentation de la cité Jacques Descamps à Bagneux par Martine Moissette, directrice. Exposé et discussion
12. Questions diverses et déjeuner en commun

-----

### Etaient présents :

Mme Maryse LÉPÉE	<i>présidente</i>
Mme Brigitte BECARD	<i>administrateur</i>
Mme Nicole DAURES	<i>secrétaire</i>
M. Charles GAZEAU	<i>vice-président</i>
M. François MICOL	<i>trésorier</i>
M. Alain PIQUET	<i>administrateur</i>
Mme Chantal SAVIN	<i>administrateur</i>
M. Bernard THIBAUD	<i>administrateur</i>

### Etaient absents excusés:

Mme Hélène BECK	<i>administrateur</i>
Mme Catherine de MONTGOLFIER	<i>administrateur</i>

### Etait absent:

M. Vincent PACHABEZIAN	<i>administrateur</i>
------------------------	-----------------------

### Assistaient à la réunion:

M. Claude MORAËL	<i>secrétaire général</i>
M. André DURAND	<i>directeur administratif et financier</i>

### Invitée :

Mme Martine MOISSETTE	<i>directrice cité Jacques Descamps (point 11)</i>
-----------------------	--

-----

A 9 heures, la présidente constate que 7 administrateurs sont présents et que le conseil d'administration peut donc valablement délibérer. Elle déclare la séance ouverte.

### **1. Adoption du procès verbal du conseil d'administration du 24 octobre 2008**

Le procès verbal est adopté sans remarque. En complément, suite à la consultation écrite sur le budget de la cité Jacques Descamps, le compte-rendu spécifique du conseil du 30 octobre 2008 est adopté à l'unanimité.

### **2. Echanges et communications des administrateurs**

La présidente informe les administrateurs sur les événements survenus dans la période du 24 octobre au 15 décembre 2008 (cf. note jointe).

Un point important et alarmant est l'information qui circule sur un projet de la DGAS de dissocier, pour les CHRS, l'hébergement (financement Etat) et l'accompagnement – insertion associé à du FSL (financement Conseils Généraux).

Claude Moraël rapporte sa rencontre avec le sous-préfet à la cohésion sociale de Haute Garonne: les associations devront de plus en plus donner des indications sur la qualité et les résultats des actions qu'elles conduisent en faveur des personnes accompagnées.

*9h20: arrivée de Charles GAZEAU. Ce qui porte à 8 le nombre d'administrateurs présents.*

La notion d'appel à projets va devenir la règle commune avec l'impossibilité pour les associations de maîtriser ou modifier le contenu; c'est le financement qui dicte la règle. L'Union Européenne pousse le financeur français à découper.

### **3. Activité et vie des cités**

#### **Les projets en cours.**

Claude Moraël présente sa note "tour d'horizon des cités" (cf. note jointe) :

- la nécessité d'une lettre de mission à la nouvelle directrice de la cité Jean Rodhain pour orienter l'évolution, lui permettre la réflexion et l'aider à conduire l'évolution ;
- pour la cité Jacques Descamps, il fallait passer par une analyse détaillée de la situation et du fonctionnement avant de lancer une dynamique d'évolution ;
- à Aubervilliers, la négociation se poursuit avec les syndicats concernant l'accord d'entreprise ;
- à la cité St Jean, le nouveau directeur, Thierry ARNOLD, vient d'être nommé.

#### **Le pourcentage de sorties vers le logement des personnes hébergées.**

Le tableau (cf. document joint) du pourcentage réel des personnes hébergées prêtes à quitter nos établissements si on leur proposait un logement fait apparaître un total d'environ un quart de l'effectif. Lors de sa visite, la Ministre avait demandé que 15% sortent vers le logement.

=>La présidente demande au secrétaire général de faire le bilan des sorties vers le logement et de préparer une réponse à la Ministre présentant l'écart entre le souhaitable et le réalisé.

Charles Gazeau regrette que le baromètre inter associatif des 100 points reste confidentiel. Il suggère de demander à la FNARS de le publier pour que le public ait conscience de l'écart entre le projeté et le réalisé.

#### **Les demandes de coopération d'autres associations**

L'ACSC a été sollicitée par plusieurs acteurs associatifs et DDASS pour réfléchir sur de nouveaux projets.

#### **4. Une vision partagée de l'ACSC pour une nécessaire évolution : axes stratégiques, plan de développement, gouvernance et calendrier prévisionnel**

Maryse LÉPÉE présente l'historique de nos réflexions et introduit la note "premiers éléments de réflexion sur une vision partagée de l'ACSC pour une nécessaire évolution" (cf. PJ) ; elle en présente les points 1 et 2 et demande à Claude MORAËL de présenter la suite.

Les grandes lignes des éléments de constat (point 3 de la note) sont l'autonomie des cités qui vient probablement de l'histoire ; l'ACSC est proche d'une fédération de cités; les deux grands indicateurs sont le nombre de lits et le coût; il est difficile d'analyser le contenu des prestations; on n'a pas une grande visibilité de l'accompagnement et l'image est une image d'hébergement; à chaque fois qu'on crée, ça coûte plus cher car aucune mutualisation n'est recherchée; le siège intervient plus sous forme de conseil que de stratégie globale car la stratégie est du ressort de la cité; le développement de l'Association se fait plus par opportunité (reconstituer le nombre de lits après des travaux pour amélioration, réponse à la demande de la DASS) ; il n'y a pas une vraie valorisation de l'activité de l'ACSC ; à l'extérieur, nous n'avons pas d'identité propre.

Après analyse de tout ce qui s'est fait depuis 2 à 3 ans et l'écoute des différents acteurs de l'ACSC, il apparaît nécessaire (cf. point 4 de la note) d'adapter la stratégie, l'organisation et la gouvernance. Il s'agit d'être dans une dynamique qui nous permette d'améliorer le résultat et de diminuer les coûts pour définir les finalités d'un plan de développement il faut travailler autour de trois domaines :

- Dynamique d'accompagnement – insertion des résidents,
- Publics différenciés,
- Territoires géographiques.

Après quoi, la gouvernance et l'organisation pourront être définies.

Après cette présentation, le présidente ouvre le débat en souhaitant qu'à l'issue des discussions on puisse mandater le Secrétaire Général pour qu'il travaille sur les trois propositions.

Alain Piquet est heureux d'avoir entendu la présentation de Claude Moraël ; il voit beaucoup d'intérêt à la mutualisation ; l'avenir est de créer des pôles de compétences ; il ne faut pas multiplier le nombre des cités ; on ne peut pas se développer par juxtapositions successives.

Bernard Thibault partage tout jusqu'à la fin du constat ; il devient critique au niveau des axes stratégiques ; il comprend mal la soudure entre les axes du projet associatif et la reformulation des 8 axes stratégiques proposés ; il faut faire le lien entre les deux ; il manque, en particulier l'engagement solidaire des bénévoles dans les cités ; il entend plusieurs choses : aller plus loin dans la maîtrise du développement, le décroisement entre les cités, la gouvernance.

Maryse Lépée en déduit qu'il faut donc repréciser le lien entre le projet associatif et les propositions de la note.

Claude Moraël argumente que, puisqu'on a mis la personne accueillie au centre, nous devons repréciser les axes qui disent à quoi sert l'association; les bénévoles sont-ils l'objet de l'association ou un moyen pour atteindre les objectifs? Que met-on dans le tronc, les branches et les feuilles de l'arbre?

Bernard Thibault ne met pas les bénévoles dans les feuilles.

Chantal Savin fait part de ses impressions: problème d'esprit d'appartenance à l'association, décloisonnement des structures pour reconstituer l'image à l'interne et à l'externe, comment s'organiser pour le plan de développement, même si le rôle des bénévoles est important ce n'est pas le cœur du problème.

Brigitte Bécard redit l'importance de remettre la personne au cœur de la réflexion et de l'action.

Claude Moraël reprécise sa position sur le bénévole: ne pas mettre en avant le bénévole mais le lier à la mission; le bénévole a des compétences que n'a pas le salarié et réciproquement; on peut même créer des indicateurs de résultats des bénévoles qui s'engagent.

Charles Gazeau s'inquiète sur les problèmes de délais dans le travail sur la gouvernance; le travail du comité de pilotage va être retardé.

Maryse Lépée précise que c'est le comité de directeurs qui devient instance de proposition pour le conseil d'administration en matière de projet de développement et d'évolution; il se substitue au comité de pilotage « gouvernance ». La gouvernance sera examinée dans un deuxième temps après qu'on ait clarifié les axes stratégiques en lien avec le projet associatif et le plan de développement, sans remettre en cause l'échéance de juin 2009. Les modalités de participation des administrateurs seront à préciser ultérieurement car la gouvernance concerne aussi bien le conseil d'administration que la direction de l'ACSC.

Sur la base de toutes ces discussions, la présidente propose la délibération suivante:

#### **Délibération n°1**

Le conseil d'administration prend acte et amende les propositions partagées en demandant que le lien soit bien établi avec le projet associatif. Il valide les grandes orientations. Il mandate le Secrétaire Général pour proposer pour le mois de février, en liaison avec le comité des directeurs, les premières propositions en matière d'axes stratégiques et de développement. Le schéma de la nouvelle gouvernance sera proposé ultérieurement.

La délibération est adoptée à l'unanimité.

## **5. Projet de lettre de mission du Secrétaire Général de l'ACSC**

Quelques remarques sur le projet sont formulées par Chantal Savin, Alain Piquet, Brigitte Bécard et Nicole Daures :

- Ce n'est pas au secrétaire général de définir sa fonction ni celle du conseil d'administration et du bureau, il peut seulement proposer;
- Il faudrait ajouter comme mission un rôle de représentation de l'association auprès des tutelles et pouvoir publics, par délégation de la présidente.

La lettre sera modifiée par la présidente et proposée à l'approbation définitive des administrateurs par courrier électronique.

## **6. Suivi de la situation financière, CPOM et perspectives 2009**

Le CPOM sera signé en janvier.

Le trésorier informe que la fin 2008 ne va pas mal se passer. Par contre, il est très inquiet pour le 1<sup>er</sup> semestre 2009; il craint une surchauffe au niveau des reprises d'associations car on ne voit pas toujours très clair là où on s'engage. Il faut être très vigilant sur les dépenses: 60% salaire, 20% frais généraux, 20% de charges. Le Secours Catholique risque aussi d'avoir des problèmes de financement et nous ne devons pas nous reposer sur lui.

Dans cet esprit une délibération est proposée aux voix des administrateurs:

### **Délibération n°2**

Devant les risques d'une crise économique sérieuse qui pourrait entraîner des modifications profondes dans le financement de l'ACSC et toucher également le support du Secours Catholique, le conseil d'administration recommande au secrétaire général et aux directeurs des cités la plus grande prudence dans leurs engagements de dépenses tout au long de l'année 2009. Il serait sage de ne pas engager de dépenses courantes au delà des charges telles qu'enregistrées en 2007 ou son équivalent en année pleine. La priorité doit rester les engagements concernant les personnes accueillies"

La délibération est adoptée à l'unanimité.

### **Point de trésorerie et tableau de bord des cités (cf. documents joints)**

Le directeur administratif et financier présente les documents remis en séance. Quelques points sont à signaler:

- Nous avons reçu les budgets CHRS 2008: augmentation sur Paris ; baisse en province ;
- Nous avons un décalage de financement de plusieurs mois dans la plupart des cités ;
- Nous avons cinq semaines de trésorerie

## **7. Point de situation sur le groupe de travail « Espace Ethique »**

Ce point est supprimé de l'ordre du jour.

## **8. Cooptation de Monsieur Gaeremynck en qualité d'administrateur et point de situation sur les administrateurs référents**

Au vu du CV de Monsieur Jean GAEREMYNCK, il est à l'unanimité coopté administrateur de l'ACSC. Sa situation sera régularisée lors de la prochaine Assemblée Générale.

Quatre cités n'ont pas encore ou plus d'administrateur référent. Les nominations suivantes sont validées:

- Chantal SAVIN : cités Béthanie et la Madeleine
- Jean GAEREMYNCK : cité Myriam
- La cité La Gautrèche reste en attente

Dans un prochain conseil d'administration, il faudra redéfinir le rôle des administrateurs référents sur la base des premiers constats enregistrés.

## **9. Nomination du responsable projet "petits lieux de vie"**

La présidente sollicite le conseil d'administration pour nommer le responsable du projet "petits lieux de vie". Bernard Thibault est *a priori* favorable mais, avant le choix définitif, il souhaite rencontrer le candidat pressenti. Claude Moraël rappelle qu'il faut un accord avec le Secours Catholique sur le financement du poste et sur la personne, mais aussi savoir qui manage la personne; il est important de préciser le lien entre ACSC, SC, délégations.

## **9bis. Validation du projet de Maison relais à Limailles Brévanne proposée par la délégation du Val de Marne** (point complémentaire à l'ordre du jour)

Un dossier, remis sur table, présente le projet social "Maison Relais - un Toit, un Avenir" (cf. dossier joint). C'est un site, à construire, mis à disposition par l'Evêché de Créteil. Le projet a pour but de substituer une maison relais à des chambres d'hôtel ; c'est un projet innovant destiné à des familles. La rencontre a eu lieu lundi 15 décembre. La présidente demande au conseil d'administration de se positionner sur le projet.

Nicole Daures s'étonne, après ce qui s'est dit sur la situation financière qu'une position soit prise aussi rapidement sur un dossier qui n'a pu être examiné.

Bernard Thibault est surpris qu'on mette des familles en maison relais car peu d'accompagnement y est proposé alors qu'on doit aider les familles à se réinsérer.

### **Délibération n°3**

Le conseil d'administration donne un accord de principe sur le projet sous réserve d'examiner ultérieurement le cahier des charges et le financement pour une validation définitive du projet lors d'une prochaine réunion.

La délibération est adoptée à l'unanimité

### **10. Adoption du calendrier prévisionnel des réunions du Conseil d'Administration de l'ACSC en 2009**

Le principe d'un CA mensuel est approuvé. Les dates précises et les horaires sont à caler définitivement après consultation individuelle des administrateurs.

### **11. Présentation de la cité Jacques Descamps à Bagneux par Martine Moissette, directrice**

Martine MOISSETTE procède à une présentation de la cité : historique, la population accueillie, les objectifs et la réalité, l'organisation, les équipes socio-éducatives, les difficultés rencontrées au cours de la première année, la projection dans l'avenir et les pistes d'évolution possibles. Cette présentation permet aux administrateurs de saisir et comprendre les difficultés liées, en particulier, à la méconnaissance initiale des caractéristiques de la population hébergée et à la sous-estimation des effectifs nécessaires au bon fonctionnement. L'effectif des travailleurs sociaux doit être plus important que prévu pour aider les résidents à maintenir voire développer leur autonomie; il n'est pas question de faire du gardiennage en médicalisant.

Le débat porte ensuite autour des perspectives et des pistes d'évolution possibles. Elles sont globalement toutes approuvées:

- Affiner l'organisation interne et la modifier
- Influencer sur les populations accueillies
- Bâtir un partenariat avec une association prenant en charge de jour des adultes autistes
- Mettre à disposition la 6<sup>ème</sup> unité de vie en location temporaire
- Limiter le déficit 2008 et négocier sa reprise sur plusieurs exercices – arriver à un équilibre budgétaire en 2009

Une interrogation concerne les indicateurs. Chantal Savin suggère de contacter l'ADAPEI de Bordeaux qui a déjà travaillé ce sujet. Un travail est en cours avec les Directeurs d'établissements semblables, il devrait aboutir mi 2009. Pour préparer la réunion du 17 décembre avec les financeurs (DASS et conseil général) il est demandé à Martine Moissette de voir avec ses homologues directeurs d'établissements semblables la possibilité de collecter des indicateurs grossiers (tels par exemple: rapport nombre de résident / nombre de travailleurs sociaux) .

Au nom du conseil d'administration, la présidente remercie Martine Moissette de sa présentation et pour le travail accompli dans cette cité difficile ; elle l'assure que nous lui faisons confiance et elle la charge de transmettre ces remerciements à ses collaborateurs. Elle soumet aux administrateurs la délibération ci-après.

#### **Délibération n°4**

Pour la réunion du 17 décembre avec les financeurs, le conseil d'administration mandate le secrétaire général et la directrice de la cité Jacques Descamps pour:

- ne pas recruter de résidents pour la 6<sup>ème</sup> unité de vie,
- comparer avec d'autres associations les taux d'encadrement, les niveaux du handicap et la mesure du niveau de service rendu,
- ouvrir la nuit pour un centre d'accueil de jour dans le cadre d'un partenariat de proximité.
- 

L'inquiétude sur le niveau du déficit budgétaire justifie de poursuivre les pistes ouvertes pour le réduire.

La délibération est adoptée à l'unanimité

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 13 heures 55.

La présidente  
Maryse Lépée

La secrétaire  
Nicole Daures