

Mémoire de Master 1

Année 2021-2022

**“ Le Projet Associatif : comment générer un discours commun
qui tienne compte des spécificités de chacun ? ”****L'exemple de l'Union Mancelle des Centres Sociaux.**

Présenté et soutenu publiquement le 24 juin 2022

par Anne COUTINEAU

Sous la direction de :

M. Laurent PUJOL
Enseignant-conseil
Economie Sociale et Solidaire
Le Mans Université

Référénte de stage :

Mme Nathalie MARQUET
Directrice Générale de l'UMCS
33 Allée Claude Debussy
72100 Le Mans

Remerciements

Je souhaite en premier lieu remercier mon mari qui m'a soutenu sans hésiter et a cru en moi quand je lui ai dit vouloir reprendre des études de Master en management, 15 ans après ma Licence d'espagnol... Ce genre de projet se mène à deux, ou plutôt à quatre! Mes deux enfants que j'aime de tout mon cœur ont vu leur maman retourner à l'école et m'ont posé pleins de questions adorables : “ Elle s'appelle comment ta maîtresse? ”

Je tiens particulièrement à remercier mon frère, qui au début devait seulement lire la partie gestion de projet avec l'œil expert qui est le sien, et s'est finalement laissé embarquer dans la lecture de tout mon mémoire.

Merci également à Laurent Pujol pour ses encouragements et ses conseils avisés quand parfois je ne savais pas trop comment organiser le fil de ma pensée et de mon écrit.

Un merci aux membres du bureau de l'UMCS de m'avoir invitée à leur assemblée générale et pour leur implication dans le Projet Associatif, tout particulièrement le président qui y dédie beaucoup de son temps personnel.

Je souhaite aussi remercier les professionnels des centres sociaux d'avoir accepté de se prêter à l'exercice de la transversalité. J'espère sincèrement que les petites graines semées tout au long du chemin germeront dans les esprits, et que les pousses naissantes prendront de la vigueur avec les années.

Je tiens également à remercier les directeurs de centres qui m'ont ouvert les portes de leurs réunions du mardi et ont accepté à chaque fois de répondre à mes questions les plus diverses.

Merci à l'équipe de l'Espaces Ressources pour leur gentillesse, mention spéciale à ma collègue du bureau d'en face pour sa bonne humeur et d'avoir été une oreille attentive et pertinente quand je lui demandais son avis.

Et surtout, un grand merci à Nathalie Marquet qui m'a fait confiance durant toute mon intervention, m'a laissé une grande latitude dans mon travail et auprès de qui j'ai beaucoup appris. Merci à elle de m'avoir considérée comme une future collègue, j'ai beaucoup apprécié nos échanges, formels comme informels.

SOMMAIRE

<u>Introduction</u>	p.1
<u>Partie I : Dans quel contexte s'inscrit un Projet Associatif ?</u>	p.2
<u>I.1. De l'intérêt d'un projet associatif</u>	p.3
I.1.1. <u>Qu'est ce qu'un projet ?</u>	p.3
I.1.2. <u>Qu'est ce qu'une association ?</u>	p.5
I.1.3. <u>Et donc, qu'est ce qu'un Projet Associatif ?</u>	p.6
<u>I.2. Le contexte externe : inscrire l'action de l'UMCS en accord avec les attentes des organismes financeurs mais aussi trouver d'autres ressources financières</u>	p.10
I.2.1. <u>Le cadre légal des circulaires et des orientations souhaitées</u>	p.11
<u>La CNAF et la CAF</u>	p.11
<u>La Ville du Mans</u>	p.12
<u>La Politique de la Ville</u>	p.13
I.2.2. <u>La formalisation écrite des interactions avec les partenaires et financeurs</u>	p.15
<u>Une inscription dans les statuts de l'UMCS</u>	p.15
<u>La convention tripartite</u>	p.15
<u>La nécessité de diversifier les sources de financement</u>	p.18
<u>I.3. Le contexte interne : après 15 ans d'existence est venu le temps d'un discours commun</u>	p.20
I.3.1. <u>L'UMCS: une succession d'intempéries</u>	p.20
<u>La création de l'UMCS</u>	p.20
<u>Les missions de l'UMCS</u>	p.21
<u>Des avantages apportés par l'union mais également des difficultés pour les centres sociaux</u>	p.22
<u>Les modèles de gouvernance de l'UMCS, de sa création à nos jours</u>	p.23
I.3.2. <u>Après la pluie vient le beau temps</u>	p.25
<u>La crise s'amplifiant, une aide extérieure s'impose</u>	p.25
<u>La situation s'est apaisée: place au Projet Associatif</u>	p.27

Partie II : Comment concevoir et rédiger le Projet Associatif de l'Union Mancelle des Centres Sociaux? p.28

II.1. Définir une méthode et utiliser des outils adaptés p.28

II.1.1. La prise de poste et les moyens mis à notre disposition p.28

II.1.2. Le Groupe Projet "Projet Associatif" p.30

II.1.3. Les outils utilisés dans la gestion du projet p.32

II.2. Permettre à chaque partie prenante de s'impliquer dans l'élaboration du Projet Associatif p.41

II.2.1. Inscrire la dynamique projet dans une démarche participative p.41

II.2.2. Favoriser la transversalité par des temps de travail inter-centres pour les salariés p.43

II.2.3. Accompagner les associations locales dans la redéfinition de leurs missions p.50

II.2.4. Prendre en compte les besoins des habitants p.55

II.3. Définir un contenu du Projet Associatif qui permette une unité de discours p.57

II.3.1. Se documenter, comparer et faire des choix p.57

II.3.2. Savoir d'où l'on vient pour savoir qui on est p.61

II.3.3. Définir ensemble des valeurs auxquelles s'adossera la stratégie future de l'association p.70

Conclusion p.74

Index des sigles et acronymes

AAP : Appels À Projets

AFNOR : Agence Française de Normalisation

AG : Assemblée Générale

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

AVS : Animation de la Vie Sociale

CA : Conseil d'Administration

CAC : Commissaire Aux Comptes

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales

CTG : Convention Territoriale Globale

CUCS : Contrats Urbains de Cohésion Sociale

DIV : Délégation Interministérielle à la Ville

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

DREETS : Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

DSQ : Développement Social des Quartiers

DSU : Développement Social Urbain

EAJE : Etablissement d'Accueil de Jeunes Enfants

EHPAD : Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

ER : Espace Ressources

ESMS : Etablissements et Services Médico Sociaux

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ETP : Equivalent Temps Plein

EVS : Espace de Vie Sociale

HPST : Hôpital, Patients, Santé et Territoires

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

ONG : Organisations Non Gouvernementales

PIB : Produit Intérieur Brut

QPV : Quartier Prioritaire de la Ville

RAF : Responsable Administratif et Financier

RH : Ressources Humaines

RPS : Risques Psycho Sociaux

UMCS : Union Mancelle des Centres Sociaux

ZUS : Zones Urbaines Sensibles

Introduction

Nous allons, dans les pages à venir, vous présenter la mission particulièrement stimulante et enrichissante que nous a confiée l'Union Mancelle des Centres Sociaux (UMCS) dans le cadre du stage de quatre mois que nous y avons effectué : participer à la production de son premier Projet Associatif.

Avant toute chose, afin de faciliter la lecture et la bonne compréhension de notre écrit, nous souhaitons dès à présent présenter très brièvement ce qu'est l'UMCS, car nous y ferons rapidement référence dans le déroulé de notre mémoire. Cette association gestionnaire des quatre centres sociaux du Mans a été créée en 2007. Son organisation est assez singulière dans le domaine de l'action sociale car, le plus souvent, une association gère un seul centre social. Or, dans le cas de l'UMCS, il s'agit bien de coordonner quatre centres sociaux qui ont évidemment des points communs mais aussi des singularités. Se doter d'un Projet Associatif aura alors un intérêt accru pour l'UMCS car il permettra d'avoir enfin un discours commun. Nous n'entrerons pas plus dans les détails ici car la présentation approfondie de l'association depuis sa création à nos jours sera l'objet de notre partie I.3.

De par notre parcours professionnel antérieur, nous sommes convaincue de la pertinence, voire de la nécessité, pour l'UMCS de se doter d'un tel Projet. C'est pourquoi nous avons accepté sans hésiter de les aider dans les étapes qui permettront de rédiger ce Projet Associatif tant attendu. En effet, avant de reprendre nos études, nous avons travaillé dix ans au sein d'une grosse association sarthoise qui accompagne des personnes en situation de handicap. Le concept de Projet Associatif n'était donc pas une nouveauté pour nous, ayant déjà exercé en accord avec des projets de services et des projets d'établissements, qui s'articulaient eux-mêmes en cohérence avec le Projet Associatif dont ils relevaient. Nous connaissions donc les bénéfices qu'un tel document pouvait apporter à l'UMCS et nous avons souhaité mettre notre expérience en la matière au service de cette association.

Nous allons donc, dans une première partie, définir dans quel contexte s'inscrit un Projet Associatif. Pour cela, nous allons nous intéresser aux notions de projet en règle générale, puis d'association, afin de déboucher logiquement sur ce qu'est un Projet Associatif et d'expliquer l'intérêt qu'il revêt pour une association en règle générale et pour l'UMCS en particulier. Puis, nous nous attarderons sur le contexte externe et interne de l'association afin d'avoir une vision globale et la plus fine possible de l'ensemble des données à prendre en compte pour concevoir une démarche de projet adaptée à l'UMCS. L'analyse poussée que nous avons menée de l'histoire de l'UMCS et de l'environnement dans lequel elle gravite, ainsi que les constats que nous en avons retirés, nous ont amenés à nous poser la question suivante :

“ Comment concevoir et rédiger le Projet Associatif de l’Union Mancelle des Centres Sociaux, afin de générer un discours commun, tout en permettant l’expression des spécificités de chacun ? ”

Ce questionnement nous a logiquement amenée à approfondir notre réflexion dans le but de définir la méthode adéquate afin de parvenir à produire le premier Projet Associatif de l’UMCS. Nous présenterons donc, dans la deuxième partie de notre mémoire, la méthodologie que nous avons utilisée avec le groupe projet, notamment le choix de privilégier une approche participative et collaborative. Nous détaillerons également les outils qui nous ont été nécessaires et en quoi ils ont été utiles pour avoir un suivi efficace des étapes de la conception du Projet Associatif de l’UMCS. Nous expliquerons ensuite comment nous sommes intervenue auprès des différentes parties prenantes de l’association afin que chacun puisse exprimer ses besoins et ses attentes et soit réellement acteur et force de proposition dans l’élaboration du Projet de l’association. Enfin, nous donnerons l’ensemble des éléments qui, selon nous, devront nécessairement être présents dans le Projet Associatif de l’UMCS afin de permettre, en interne comme à l’externe, un discours unique et commun, dans lequel tous les membres de l’association se reconnaîtront.

Partie I : Dans quel contexte s’inscrit un Projet Associatif ?

Avant de nous intéresser au sujet passionnant qu’est la conception d’un Projet Associatif pour une association qui n’en a jamais eu auparavant, nous allons nous pencher plus en détails sur le contexte de son apparition. Par contexte, nous entendons retenir la définition qu’en donne le dictionnaire Larousse : *“Ensemble des circonstances dans lesquelles se produit un événement, se situe une action”*. Il est donc nécessaire, en accord avec cette définition, d’appréhender l’environnement dans lequel nous évoluons avant de nous lancer dans un projet, en l’occurrence ici le Projet Associatif de l’Union Mancelle des Centres Sociaux. Le contexte, en tant qu’un ensemble de paramètres, sera-t-il propice à l’émergence du Projet Associatif de l’UMCS ou, au contraire, sera-t-il un frein à son bon déroulement? C’est ce que nous nous apprêtons à analyser.

Pour ce faire, nous irons donc du plus général au plus précis. Concrètement, cela signifiera expliquer en premier lieu quel est l’intérêt, pour une association en règle générale et pour l’UMCS en particulier, de se doter d’un projet associatif (I.1). Puis, nous nous intéresserons à l’environnement externe de l’UMCS, principalement composé des ses deux financeurs que sont la CAF et la Ville du Mans (I.2.). Pour finir, nous irons encore plus dans le détail, en passant en revue le contexte interne de l’association, soit depuis sa création jusqu’à nos jours (I.3).

I.1. De l'intérêt d'un Projet Associatif

Nous allons entamer notre réflexion autour du Projet Associatif par un peu de sémantique. En effet, il nous apparaît utile et éclairant de bien saisir ce qui se cache derrière la notion de projet de façon globale. Ainsi, afin de nous assurer que nous donnons le même sens au mot projet, nous en proposerons une définition générale (I.1.1). Puis, il sera également intéressant de redonner le contexte juridique, et en termes de valeurs, de ce qu'est une association. Nous dresserons ensuite un bref panorama de la vie associative actuelle en France (I.1.2.). Enfin, une fois ces deux concepts éclaircis, nous nous pencherons de manière plus approfondie sur ce qu'est un Projet Associatif et sur l'intérêt qu'il représente pour une association en règle générale, et pour l'UMCS en particulier (I.1.3.).

I.1.1. Qu'est ce qu'un projet ?

Cette première question peut paraître banale mais elle nous semble évidente et essentielle en tant que point de départ de notre réflexion : "Qu'est réellement un projet?" Ce terme que nous connaissons tous et que nous utilisons fréquemment peut recouvrir de nombreux domaines de notre vie : projet professionnel, projet de partir en vacances, projet d'achat de maison, projet d'enfants... Le point commun de tous ces projets est qu'ils nous amènent à envisager l'avenir, à anticiper ce que nous voulons pour notre futur et à concevoir les actions nécessaires pour atteindre notre but. En cela, l'utilisation actuelle que nous faisons du mot "projet" ne s'est pas éloignée de son étymologie latine "*projectum*" qui signifie "jeter quelque chose vers l'avant". Dans la notion de "jet" il y a évidemment un dynamisme d'action et donc une anticipation du futur. Si ce "quelque chose" est jeté vers l'avant, il faut bien qu'il soit jeté depuis quelque part, soit depuis le présent. Ainsi, pour réaliser un projet, il faut savoir d'où nous venons c'est-à-dire connaître notre passé, définir qui nous sommes au moment présent, et ce vers quoi nous voulons aller à l'avenir.

Alain Claisse¹, professeur de gestion et de sciences économiques à l'université Paris I, donne la définition suivante du projet: "*Un projet se définit comme la gestion d'un ensemble d'activités coordonnées sous l'autorité d'un responsable pour la réalisation d'un objectif spécifique, avec des moyens déterminés et pendant une période de temps limitée*". Dans cette définition du projet, avec laquelle nous sommes tout à fait en accord, plusieurs aspects sont essentiels à avoir en tête.

Tout d'abord, un projet est spécifique, c'est-à-dire qu'il est adapté et personnalisé pour atteindre l'objectif que l'on veut atteindre. Cela signifie qu'il faut avoir conscience qu'un projet est unique et que les modalités mises en place ont été conçues spécifiquement pour le projet en question. Il n'y aura jamais deux projets menés qui

¹ Claisse A., (1990), *La démarche de projet.*, La revue française d'administration publique, n°54

comprendront exactement les mêmes composantes. Soit les personnes qui participent au projet ne seront plus les mêmes, soit l'objectif recherché contiendra des nuances ou sera radicalement différent, ou encore, le contexte aura évolué et il faudra alors en tenir compte et s'adapter. L'ambition qu'on se donne va permettre d'atteindre l'objet qu'on se fixe; pour cela, il est primordial de connaître les moyens à notre disposition pour atteindre la qualité qu'on souhaite obtenir à l'issue de notre démarche projet.

La prise en compte des moyens nécessaires pour mener à bien le projet est ainsi fondamentale. Avant d'entreprendre un projet, il faut en effet savoir quelles sont nos marges de manœuvre et nos possibilités d'actions pour réaliser les étapes nécessaires à la conduite de celui-ci. Il s'agira d'avoir connaissance de l'ensemble des moyens mis à notre disposition, qu'ils soient humains, financiers ou matériels. Parfois, mieux vaudra viser un objectif plus restreint afin de s'assurer que nous aurons les moyens nécessaires plutôt que d'entamer un projet trop ambitieux qui ne pourra pas aboutir, en raison du manque des ressources nécessaires pour le mener à bien.

Enfin, la notion de temporalité est incontournable : un projet a un début et une fin, il ne peut donc être, par définition, que temporaire. Si un projet se pérennise et n'est plus en mouvement, alors il ne sera plus un projet mais il sera devenu le présent, il sera alors temps de mettre en place un nouveau projet afin d'empêcher l'immobilisme de la "routine". Un projet inclut forcément une anticipation vers l'avenir et donc aussi parfois de sortir de sa zone de confort. Se projeter signifie imaginer ce qui va se passer, sans toutefois être certain que tout se réalisera conformément au plan. Un projet peut donc, en fonction des personnes, être stimulant par la nouveauté qu'il apporte, ou, au contraire, risquer d'être paralysant en raison des changements encore inconnus qui vont en découler.

Pour une conduite de projet efficace, les actions doivent s'articuler les unes avec les autres et être organisées en suivant une démarche logique, un plan à suivre, pour parvenir à mettre sur pied le projet souhaité. Ainsi, pour mener à bien un projet, mieux vaut être organisé et rigoureux dans l'ordre des étapes qui conditionnent sa réalisation. Certaines d'entre elles sont à envisager comme des étapes clés, dépendantes les unes des autres, et nécessaires pour passer à l'étape suivante. Dans le cas d'un projet concernant plusieurs personnes, il est primordial de définir qui pilote les actions, qui les coordonne, et qui donne l'impulsion nécessaire. Avoir un ou plusieurs pilotes permet une vision d'ensemble du projet, de garder le cap et de ne pas en dévier.

De plus, la définition donnée par Alain Claisse contient le mot "gestion" et, en cela, évoque la notion de gestion de projet qui s'est imposée depuis les années 1950 dans les entreprises, et, plus récemment, dans le secteur de l'action sociale. La gestion de projet est très ancienne, en effet construire des pyramides ou des lignes ferroviaires a sans aucun doute nécessité une organisation et une gestion rigoureuses. C'est toutefois en 1912 que cette méthode prend son essor avec la conception du désormais célèbre

Diagramme de Gantt, du nom de son créateur (nous y reviendrons en II.1). La gestion de projet se différencie donc de la conception d'opérations pérennes et répétitives mises en place dans le cadre de processus. En effet, un projet, comme nous l'avons dit, se définit par une temporalité restreinte et permet ainsi de l'innovation. Gérer un projet, c'est prendre en compte l'environnement changeant afin d'apporter une réponse nouvelle à des besoins, et ainsi, proposer un projet personnalisé et adapté au contexte du moment.

I.1.2. Qu'est ce qu'une association ?

Commençons tout d'abord par donner la définition de ce qu'est une association, telle qu'elle figure dans la Loi Waldeck-Rousseau du 1er juillet 1901, dite Loi des associations:

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. » Art 1er L 01/07/1901

Cette loi a été votée après une longue bataille parlementaire car elle vient signifier la fin de l'interdiction de se regrouper en association et d'avoir une activité collective, possibilités qu'excluait jusqu'alors la Loi Le Chapelier de 1791.

La Loi 1901 prône donc la liberté d'association. L'adhésion à une association est libre, tout comme le fait de la quitter. Le statut associatif permet également une grande souplesse dans l'organisation de sa gouvernance. En effet, ce sont les statuts que choisissent les membres fondateurs d'une association qui formalisent son organisation, soit : la composition de son Conseil d'Administration (CA), de son bureau, de son Assemblée Générale (AG) etc. Ce qui prime avant tout lors de la création d'une association, est de bien en rédiger l'objet, c'est-à-dire la raison pour laquelle des personnes se réunissent, soit le fondement même de leurs actions futures. Pour finir, une des conditions obligatoires à la création d'une association est l'interdiction de poursuivre un but lucratif afin de se partager les bénéfices produits.

C'est une évidence, mais nous souhaitons insister sur le fait qu'une association ne peut pas être le fait d'une seule personne. En effet, une association, par définition, ne peut voir le jour que si deux personnes au moins choisissent de se réunir avec un objectif commun. Par objectif commun, il faut aussi bien souvent lire en filigrane "valeurs communes" comme le soulignent à très juste titre le magistrat Jean-Claude Bardout et le conseiller associatif Serge Ruchaud²: *“Une association, ce n'est pas seulement quelques lignes publiées au Journal officiel, ni la rédaction plus ou moins laborieuse de statuts. Ce n'est pas même le sésame pour recevoir une subvention publique. C'est d'abord la*

² Bardout J-C., Ruchaud S., (2011), *Guide des dirigeants d'association.*, Juris éditions., p. 5

rencontre d'hommes et de femmes autour d'un même projet; la référence à quelques valeurs communes.”

Les associations font partie de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), au même titre que les mutuelles, les coopératives, les fondations et les ONG (Organisations Non Gouvernementales). Les associations sont un acteur majeur de l'ESS car elles représentent près de 80% des emplois de ce secteur de l'économie française, qui lui-même équivaut à 10% du PIB (Produit Intérieur Brut) national. La loi du 31 juillet 2014, appelée aussi loi ESS, énonce les principes suivants comme étant fondamentaux pour appartenir à l'ESS: un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts, des bénéfices majoritairement consacrés au maintien ou au développement de l'activité de l'entreprise et l'obligation de constituer des réserves impartageables, c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de les distribuer aux membres de l'organisation.

Dressons maintenant un bref panorama du monde associatif, en présentant des données ciblées sur des dimensions dont relève l'Union Mancelle des Centres Sociaux , association employeuse et gestionnaire des 4 centres sociaux de la ville du Mans.

Selon le dossier INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) sur les associations³ paru en mai 2021, il y a en France en 2018:

- 1,3 million d'associations actives dont 170 000 sont des associations employeuses, soit 13% du total des associations actives.
- 12% des associations employeuses sont dans le domaine de l'Action sociale, humanitaire ou caritative (hors hébergement).
- Ces 12% représentent 25 milliards d'euros dont 25 % des ressources proviennent de subventions publiques.
- Dans l'action sociale, 11% des ressources humaines sont d'origine bénévole.

I.1.3. Et donc, qu'est ce qu'un Projet Associatif ?

La notion de Projet Associatif a fait son apparition dans le domaine de l'action sociale relativement récemment. Selon les recherches menées par Marie-Laure Le Berrigaud dans le cadre de sa thèse⁴ sur le Projet Associatif d'une fédération départementale d'associations, la première apparition du terme "Projet Associatif" dans la littérature spécialisée⁵ remonte à 1999 avec la définition suivante: *"Le projet associatif, ou le projet de la fondation, est constitué des différents objectifs fixés par les organes*

³ Dumartin S., Firquet S., (2021), "1,3 million d'associations : des hôpitaux et Ehpad aux associations de parents d'élèves et aux clubs de gym", Insee Première n°1857

⁴ Le Berrigaud M-L., (2018), "Enjeux organisationnels et managériaux du Projet. Le cas du Projet Associatif d'une fédération départementale d'associations.", Gestion et management. Université d'Orléans, p.16

⁵ En l'occurrence, dans une communication du Comité de Réglementation Comptable

statutairement compétents de l'association ou de la fondation pour réaliser l'objet social.” Depuis lors, le fait de se doter d'un Projet Associatif s'est largement répandu et toute association, aussi petite soit-elle, peut penser à en rédiger un afin d'affirmer son identité et de communiquer sur ses actions.

Nathalie Dubost⁶, professeur en sciences de gestion, 11 ans seulement après l'apparition du concept de Projet Associatif, en donne une définition très complète: *“Le projet associatif, carte d'identité de l'association, est un document formalisé qui décline les valeurs fondamentales et fondatrices de cette dernière.[...] Il permet de faire connaître ou de rappeler les caractéristiques de l'association et les objectifs poursuivis, garantit la continuité et la cohérence des actions menées, donne le cap à suivre pour les cinq prochaines années et doit être régulièrement réexaminé.”* Elle aborde ainsi les différents enjeux auxquels est censé répondre un Projet Associatif. On comprend ici très bien que les actions qui seront mises en place devront s'adosser aux valeurs de l'association, qu'elles devront donc être en accord avec celles-ci. Comme nous l'évoquions précédemment dans la définition d'un projet en règle générale, la notion de temporalité est ici aussi très présente. Le Projet Associatif a, comme tout projet, une durée limitée dans le temps. Il devra ensuite être évalué et actualisé, voire renouvelé, pour répondre à l'environnement changeant dans lequel gravite l'association, et ce, afin de garder une ligne directrice cohérente avec le nouveau contexte qui sera le sien.

Par définition, le Projet Associatif est forcément unique et propre à l'association qui le rédige, c'est *son* projet. Même s'il peut être intéressant de consulter d'autres Projets, et pourquoi pas de s'en inspirer pour élaborer le sien lorsque cela est pertinent, un Projet Associatif se doit d'être personnalisé. Pour être réellement représentatif de l'association, un Projet Associatif se doit d'être le fruit d'une réflexion des membres de l'association, il ne peut pas être une pâle copie d'un autre Projet Associatif, sans quoi son intérêt serait fortement amoindri, voire quasi nul. Écrire son Projet Associatif c'est affirmer qui on est et vouloir le communiquer à l'extérieur: *“De plus en plus, les associations sont amenées à affirmer leur identité à travers des concepts forts. Cette affirmation leur permet de se faire connaître et reconnaître, à la fois par les personnes à qui elles s'adressent et par les pouvoirs publics avec qui elles travaillent.”*⁷ Toujours selon Serge Rancillac et Laurent Samuel, il est essentiel de connaître les forces et les faiblesses de l'association et de veiller à l'inscrire dans son environnement avant de penser à définir des orientations stratégiques. Pour pouvoir se présenter et communiquer sur les actions de l'association, via son Projet associatif, il est donc nécessaire d'envisager l'association dans son contexte et sur son territoire: *“Formuler le projet associatif, c'est définir de manière concrète comment l'association va atteindre son but en trouvant le bon compromis entre ses moyens, ses ressources et sa zone d'influence.”*

⁶ Dubost N., (2010), “La création de nouveaux savoirs dans une association: le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites.”, Management et Avenir n°35, pp.293-306.

⁷ Rancillac S., Samuel L.,(2011), *Guide pratique des associations de loi 1901.*, Eyrolles p.25

Il est important de préciser que le Projet Associatif n'est pas une obligation légale et qu'une association n'est pas tenue d'en avoir un, contrairement au fait d'avoir des statuts et un objet social. Si une association se dote d'un Projet Associatif ce sera alors le fruit d'un réel choix de la part de ses membres afin d'aider l'association à définir les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Bruno Bigourdan, conseiller et formateur dans le secteur associatif, et Didier Tcherkachine conseiller dans le développement des entreprises de l'ESS⁸ s'expriment en ce sens: *“Le projet associatif constitue la traduction d'une initiative prise librement, démocratiquement et collectivement. Il s'agit d'un “document de référence” pour chaque acteur ou interlocuteur de l'association quant aux objectifs poursuivis et aux valeurs portées.”* La notion de Projet Associatif comme support de communication, que ce soit en interne ou à l'externe, apparaît également bien dans leurs propos. Ainsi, une des fonctions premières d'un Projet Associatif est d'affirmer ou de réaffirmer les orientations stratégiques que l'on souhaite donner à son association.

Un Projet Associatif a aussi pour objectif d'aider à recentrer les actions d'une association. Ainsi, il pourra être un support pour réaffirmer ses positions face à des sollicitations de partenaires qui s'écarteraient des objectifs que s'est fixés l'association. En effet, quand une association dépend de financements externes et qu'elle doit être créative pour trouver des ressources, il ne faut pas que cela se fasse au détriment des valeurs qu'elle porte et des missions qu'elle s'est données. Nous trouvons les propos de Jean-Claude Bardout et Serge Ruchaud⁹ à ce sujet, particulièrement éclairants. Ils mettent en garde les dirigeants qui auraient tendance à placer au premier plan la satisfaction économique de leur association, au détriment de son positionnement politique, voire militant : *“ La mission du dirigeant d'association n'est pas seulement de réunir des financements utiles à la survie de l'association ni de conclure des conventions avec les collectivités locales ou administrations de l'Etat pour développer les activités associatives. Il a aussi pour mission de préserver la personnalité de l'association, de défendre son projet spécifique, de faire vivre celui-ci, d'en faire le fil rouge qui permet d'accepter ou de refuser la mise en oeuvre d'un programme public, de conserver à l'association sa cohérence en refusant la course à la subvention... Diriger l'association c'est aussi tenir les rênes de son développement, savoir faire moins, mais mieux.”* En cela, le Projet Associatif est assurément un garde-fou contre la dispersion des actions et la dilution des valeurs de l'association. Il permet de garder un cap et une cohérence dans les interactions qu'entretient une association avec son environnement.

⁸ Bigourdan B., Tcherkachine D., (2004), *Evaluer et optimiser le projet associatif. Diagnostic stratégique de l'association.*, Juris associations éditions., p.7

⁹ Bardout J-C., Ruchaud S., (2011), *Guide des dirigeants d'association.*, Juris éditions., p.415

En effet, le Projet d'une association ne peut être dissocié du contexte dans lequel celle-ci évolue. Dans le cas de l'UMCS, la dimension politique est bien évidemment à prendre en compte, du fait du riche tissu partenarial créé par l'association et de son financement sur fonds publics. Christine Chognot¹⁰, docteur en sociologie, met en lumière l'importance des interactions d'une association avec ses partenaires, liens qui doivent se faire en accord avec les valeurs portées par l'association, via son Projet Associatif : *“La signature politique d'un projet d'association est l'adoption de valeurs, de critères de justice sociale et de conceptions de la société, qui vont orienter son action dans l'environnement comme son organisation interne.”* Nous cernons bien par ces propos comment le Projet Associatif s'inscrit dans son environnement, interne comme externe, et comment les actions qu'il porte, se doivent d'être le reflet des choix faits par l'association.

Pour l'UMCS qui est l'association gestionnaire des 4 centres sociaux manceaux, le Projet Associatif devra donc s'appuyer sur les Projets Sociaux des centres et s'en nourrir. Selon Nathalie Dubost¹¹, l'articulation des différentes structures relevant d'une même association est une des missions du Projet Associatif : *“En outre, il doit servir d'ossature aux projets des établissements gérés, afin que les activités développées par les structures soient en adéquation avec le projet associatif.”* Ainsi, les objectifs définis dans le Projet Associatif seront comme la “colonne vertébrale” de l'association. Le Projet Associatif de l'UMCS aura pour mission de donner les orientations stratégiques de l'association, en cohérence avec celles des Projets Sociaux des centres. Les centres sociaux, eux aussi, auront comme point de vigilance lors de la réactualisation de leurs Projets à venir, de veiller à inscrire leurs actions dans les orientations définies par le Projet Associatif de l'UMCS.

Jean-René Loubat¹², psychosociologue et consultant auprès d'ESMS (Etablissements et Services Médico Sociaux) partage cette conception selon laquelle les projets doivent s'imbriquer les uns aux autres. Ainsi, selon lui, tous les services d'une organisation doivent désormais penser et agir collectivement, à l'heure où le travail en réseau de territoire est devenu primordial : *“Le projet de structure doit impérativement s'inscrire dans les orientations d'un projet associatif, parce que l'échelle de l'établissement ou du service n'est plus pertinente, que le passage à un niveau supérieur s'impose, que la notion d'opérateur s'affirme, que la primauté de la prospective et de l'innovation exige une vision élargie du champ d'action qui dépasse largement celle d'un site en particulier. L'heure est à l'ouverture sur l'environnement, à la couverture territoire, à la mutualisation des ressources, au partenariat et au travail en réseau.”* Par conséquent, cette organisation de type “poupées russes” des Projets Sociaux dans le Projet

¹⁰ Chognot C., in Laville J-L., Salmon A., (2015), *Associations et Action publique.*, Desclée de Brouwer, p.148

¹¹ Dubost N., (2010), “La création de nouveaux savoirs dans une association: le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites.”, *Management et Avenir* n°35, pp.293-306.

¹² Loubat J-R., (2019), *Élaborer un projet d'établissement ou de structure en action sociale et médico-sociale.*, Dunod, pp 99-100

Associatif est nécessaire pour parvenir à une cohérence d'action. Le discours commun ainsi obtenu permettra à l'association de donner plus de poids et de portée à sa parole et de mieux communiquer ses orientations à son environnement.

Pour finir, bien que cela semble évident, nous tenons à rappeler qu'un Projet Associatif se doit d'être construit à plusieurs, dans une démarche collaborative et la plus participative possible. En effet, une association étant le rassemblement d'au moins deux personnes, un Projet Associatif digne de ce nom ne pourrait voir le jour, de notre point de vue, sans la concertation et l'implication de ses parties prenantes. De nombreux auteurs s'expriment en ce sens. Nous pouvons notamment citer Joseph Haeringer¹³, sociologue et maître de conférence à Sciences-Po, pour qui un Projet Associatif doit être conçu *“autour d'une redéfinition d'un bien commun issu d'une démarche très participative. [...] Il s'agit de partir de l'engagement concret des personnes et d'en faire émerger ce qui fait sens commun et principe d'action pour une coopération.”* De même, Jean-René Loubat¹⁴ met en avant la démarche participative comme nécessaire pour fédérer autour du Projet Associatif : *“A l'opposé des managements charismatique et démagogique, l'approche participative recherche une adhésion forte à un projet, ainsi qu'une appartenance à une communauté de destin.”* Le but d'une telle démarche est de produire un document qui serve de socle aux actions futures de l'association. Selon nous, le Projet Associatif dans le cas de l'UMCS n'est pas une réelle fin en soi mais avant tout un moyen de fédérer. Dans le processus d'élaboration de son premier Projet Associatif, le chemin et les réflexions engagées sont, à notre sens, tout aussi intéressants que la production finale, afin que le Projet Associatif qui verra le jour “vive” réellement et que les parties prenantes s'en emparent et s'en approprient le contenu.

I.2. Le contexte externe : inscrire l'action de l'UMCS en accord avec les attentes des organismes financeurs mais aussi trouver d'autres ressources financières

Maintenant que nous avons éclairci les notions de projet, d'association et de Projet Associatif, nous allons nous pencher sur le contexte externe de l'UMCS, et notamment le cadre légal qui définit les relations avec la CAF (Caisse d'Allocations Familiales) et la Ville du Mans (I.2.1.). Pour cela, nous étudierons les circulaires émises par la CNAF (Caisse Nationale des Allocations Familiales) relatives à l'AVS (Animation de la Vie Sociale), puis nous présenterons les attentes de la Ville du Mans et ses actions en faveur de l'AVS. Nous ferons ensuite un bref historique de la Politique de la Ville afin de comprendre l'évolution des actions de l'Etat en faveur des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) et comment elle intervient actuellement dans ces quartiers.

¹³ Haeringer J. (2008), *La démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale.*, Desclée de Brower

¹⁴ Loubat J.-R., (2019), *Élaborer un projet d'établissement ou de structure en action sociale et médico-sociale.*, Dunod, p.107

L'UMCS agit ainsi dans une relation de partenariat actif avec la CAF et la Ville du Mans afin de mener un projet global d'animation sur la commune mancelle. Nous nous pencherons donc sur les documents écrits qui formalisent le partenariat entre ces trois instances, notamment les statuts de l'UMCS et la convention tripartite dont ils sont co-signataires. Pour finir, nous verrons également que le contexte de financement dans le domaine social a évolué et qu'il est désormais nécessaire de trouver des financements complémentaires (I.2.2.). Nous indiquerons alors quelles autres sources de financements sont possibles pour l'UMCS, comme le fait de répondre à des Appels à Projets (AAP) ou en déposant des dossiers de demande de subvention auprès d'autres organismes que la CAF et la Ville du Mans.

I.2.1. Le cadre légal des circulaires et des orientations souhaitées

↪ La CNAF et la CAF

La CNAF a publié différentes circulaires relatives à l'AVS. Par ces documents, c'est bien une dynamique nationale qui est redéfinie, et non une simple volonté de la CAF de la Sarthe. Ces circulaires ont toutes eu un impact sur l'action de l'UMCS, l'association ayant comme mission d'animer la vie sociale sur le territoire du Mans, en assurant la gestion des 4 centres sociaux du Mans.

La première circulaire est celle de 1995¹⁵, dans laquelle la CNAF a commencé à inciter les CAF à se retirer de la gestion directe des centres sociaux dont elles étaient responsables afin qu'elles se recentrent sur leur activité de financement de l'animation de la vie sociale. Le fait d'encourager la gestion associative des centres sociaux avait également pour but d'impliquer davantage les associations d'habitants relevant d'un centre social dans la gestion des activités et le dynamisme de celui-ci. Cette volonté de transfert de gestion des centres sociaux vers le secteur associatif sera confirmée dans la circulaire de 2012¹⁶:

“Lorsqu’une Caf assure la gestion de(s) structure(s), elle recherchera, le cas échéant, les moyens de procéder à des transferts de gestion.”

“La Caf privilégiera le transfert vers une gestion associative, garante de la dynamique participative.” Circulaire CNAF n°2012-013

¹⁵ Circulaire CNAF n°56-95 du 31 octobre 1995. Voir en Annexe 1

¹⁶ Circulaire CNAF n°2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'Animation de la vie sociale (AVS). Voir en Annexe 2

Pour obtenir un financement par la CAF, il faut que le centre social obtienne un agrément de la part de celle-ci. L'agrément s'obtient sur production du Projet Social du centre qui se doit d'être en accord avec les orientations nationales définies dans la circulaire CNAF de 2012. Ajoutons que la CAF ne donne son agrément pour un centre social que si la Ville s'engage aussi à financer; la CAF n'intervenant jamais comme unique financeur, un partenariat est donc une des conditions requises pour obtenir l'agrément. Cet agrément donnera ensuite lieu au versement de deux prestations de services par la CAF : une pour l'Animation globale et la coordination et une pour l'Animation collective "familles".

La dernière circulaire CNAF relative à l'animation de la vie sociale date de 2016¹⁷ et redonne les contours des attendus de la CAF vis à vis des fonctions de directeur de centre social, de référent "familles" et du poste de chargé d'accueil au sein des centres sociaux. L'Union Mancelle des Centres Sociaux a, à chaque fois, tenu compte des recommandations de la CNAF et s'est mise en conformité avec les attentes énoncées dans les circulaires.

↪ **La Ville du Mans**

La Ville du Mans est attachée à soutenir l'AVS car elle est consciente que c'est un outil essentiel pour répondre aux besoins de la population mancelle. Depuis le 1er janvier 2017, la Ville du Mans est donc structurée de manière à couvrir l'ensemble du territoire dans le domaine de l'AVS. Pour cela, elle finance avec la CAF, sur base de leurs Projets Sociaux, les 4 centres sociaux de l'UMCS et les Espaces de Vie Sociale (EVS) du Mans. Ainsi, ces deux acteurs de l'AVS sont de plus en plus envisagés dans une perspective de complémentarité et de coopération dans des domaines aussi variés que l'accompagnement à la parentalité, les loisirs familiaux, les actions de prévention à destination de la jeunesse ou l'accompagnement des personnes isolées.

Lors de ses délibérations en conseil municipal de mars 2017 et de décembre 2018, la municipalité du Mans a rappelé le soutien fort qu'elle entend apporter au développement de l'AVS sur le territoire mancelle. La Ville a à cœur de faire de la participation des habitants un axe prioritaire de la dynamique territoriale. Pour parvenir à coordonner ce dispositif aux intervenants multiples, qui implique à la fois des salariés associatifs, des habitants, des bénévoles et des agents de la collectivité, la ville du Mans a créé en 2019 un poste de chargé de mission AVS à temps plein.

¹⁷ Circulaire CNAF n°2016-005 du 16 mars 2016. Voir en Annexe 3

Lors de son Conseil municipal du 20 janvier 2022, la Ville du Mans a renouvelé son intention de soutenir l'UMCS dans son projet d'animation globale de la vie sociale du territoire, en partenariat avec les EVS. Cette délibération municipale a fait un point de situation sur les modifications survenues au sein de l'UMCS depuis 2020 (nous y reviendrons plus en détails en partie I.3.) et sur les bilans financiers de l'association, la Ville du Mans étant un des deux financeurs de l'UMCS. Dans sa délibération, la Ville fait état d'un financement des EVS pour moitié par la CAF et pour moitié par la Ville; c'est également le mode de financement de l'AVS par la Ville et la CAF en faveur de l'UMCS.

De plus en plus, la CAF réfléchit en termes de territoire et de tissu partenarial et signe en ce sens des Conventions Territoriales Globales (CTG) avec des villes ou des Communautés de Communes. Lors de sa délibération du 15 avril 2021, le conseil municipal de la Ville du Mans a validé la signature, avant la fin de l'année 2021, d'une CTG entre la Ville du Mans et la CAF de la Sarthe. Ce nouveau cadre contractuel, d'une durée de 4 à 5 ans, est une convention de partenariat qui vise à renforcer l'efficacité, la cohérence et la coordination des actions en direction des habitants d'un territoire, sur tous les champs d'intervention mobilisés par la CAF. Ainsi cette approche territoriale permet d'avoir une vision plus fine des actions concernant la petite enfance, l'enfance, la jeunesse, la parentalité, l'accès aux droits, le handicap, le logement, l'inclusion numérique, l'accompagnement social et, pour ce qui intéresse plus particulièrement l'UMCS, l'animation de la vie sociale. Actuellement, la CTG est en cours de développement sur la Ville du Mans.

↪ **La Politique de la Ville**

Les actions de l'UMCS relèvent également de la Politique de la Ville¹⁸. Il ne s'agit pas ici des orientations municipales de la Ville du Mans, mais bien d'une politique à l'échelle nationale. Afin de mieux cerner en quoi consiste la Politique de la Ville et quelles sont les évolutions qu'elle a pu connaître, nous vous proposons de faire un bref retour sur les principales étapes qu'elle a connues, de son émergence jusqu'à aujourd'hui.

La Politique de la Ville est née à la fin des années 1970, suite à l'apparition du chômage de masse qui a fortement fragilisé les populations les plus pauvres économiquement. Il s'agissait alors de mener, pour ces quartiers défavorisés, une politique de cohésion urbaine et de solidarité afin de réduire les écarts de développement de ces quartiers par rapport aux autres quartiers de la ville. En 1981 sont créées, à titre expérimental, des opérations de DSQ (Développement Social des Quartiers), qui prendront en 1988 le

¹⁸<https://cite-ressources.org/nos-champs-d-action/politique-de-la-ville-developpement-social-et-territorial> Site très riche sur l'histoire de la Politique de la Ville.

nom de DSU (Développement Social Urbain). Citons Jérôme David¹⁹, membre de la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV), qui énonce bien le changement d'échelle qu'apporte ce nouveau terme dans la volonté de réduire les inégalités : “ *On passe du quartier à la ville. Il ne s'agit plus de traiter le quartier pour lui-même, mais dans son rapport à la ville, sinon à l'agglomération.*” En 1990, est ainsi créé le premier Ministère de la Politique de la Ville. Puis, en 1993, 5 milliards de Francs sont injectés en investissements dans les quartiers les plus défavorisés dans le cadre d'un plan de relance pour la Ville.

Les premiers Contrats de Ville ont été lancés en 1994 sous l'impulsion de Simone Veil, alors ministre d'État chargée des Affaires Sociales, de la Santé et de la Ville. Les Contrats de Ville marquent la fin du DSU, ils sont signés pour une durée de six ans et formalisent les engagements de ses signataires en faveur des habitants des quartiers ayant une forte précarité de leur population. Toujours dans la même dynamique, la Loi Borloo²⁰ est parue en 2003 afin de réduire les inégalités sociales dans les Zones Urbaines Sensibles (ZUS) et les écarts de développement entre les territoires. Puis, en 2007, les Contrats de Ville ont disparu au profit de la création des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS), signés pour une durée de trois ans. Ces mêmes CUCS ont de nouveau été appelés Contrat de Ville en 2014, suite à la loi de programmation pour la ville et de cohésion urbaine, dite loi Lamy. A l'occasion de cette loi, est née l'appellation de Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV). Ces derniers sont définis en fonction de critères économiques de décrochage de leur population par rapport aux revenus de l'agglomération dans laquelle se situe le quartier en question.

En 2022, on recense 1 296 QPV de plus de 1 000 habitants, situés dans les agglomérations métropolitaines de plus de 10 000 habitants. Sur son territoire, l'UMCS comprend 3 QPV pour lesquels elle reçoit des financements en signant des Contrats de Ville afin de restaurer l'égalité républicaine et d'améliorer les conditions de vie des habitants de ces quartiers. Cette forme de financement, héritée de toute la dynamique de Politique de la Ville précédemment détaillée, est une composante importante des ressources permettant des actions à destination des habitants des QPV par les trois centres sociaux de l'UMCS ayant un QPV sur leur territoire, soit les centres sociaux des Quartiers Sud, des Cochereaux et du Kaléidoscope. La liste des QPV relevant de la Politique de la Ville sera réactualisée courant 2022, ce qui entraînera ainsi le renouvellement des Contrats de Ville.

¹⁹ David, J. (2001). “Politique de la ville : chronologie”., Revue française des affaires sociales. , p.15-22.

²⁰ Loi n°2003-710 du 1er août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine

En juin 2022, l'institut Montaigne a publié un rapport²¹ très intéressant sur les QPV. Il s'agit du deuxième volet du rapport de 2020 intitulé "*Les quartiers pauvres ont un avenir*". Dans le rapport de 2022, ses auteurs prennent le "problème" à l'envers, c'est-à-dire qu'ils n'envisagent pas les QPV depuis les politiques publiques qui sont déployées mais depuis le point de vue de ses habitants. Cette approche novatrice du déploiement de la Politique de la Ville entend apporter des réponses concrètes aux problématiques énoncées par les habitants de ces quartiers, en partant des besoins qu'ils expriment, et non depuis l'angle habituel des politiques publiques mises en œuvre.

1.2.2. La formalisation écrite des interactions avec les partenaires et les financeurs

↪ Une inscription dans les statuts de l'UMCS

En septembre 2021, L'UMCS s'est dotée de nouveaux statuts²²; nous reviendrons plus en détails par la suite sur la raison de l'émergence des statuts en question. Ces statuts indiquent dans leur article 2, stipulant l'objet de l'association, la relation qui unit l'UMCS à la ville du Mans et à la CAF:

" Elle agit dans le cadre du projet d'animation sociale de la Ville du Mans et de la CAF ainsi que de toutes autres institutions publiques ou privées développant des actions sociales en faveur des habitants, en lien étroit et en complémentarité avec les autres acteurs du territoire." Statuts UMCS 2018

Il apparaît ici clairement que l'UMCS intervient dans le cadre d'un projet global d'animation de la vie sociale à l'échelle de la Ville, afin de répondre aux besoins des habitants. L'article 7 des statuts de l'association prévoit également la présence lors des Assemblées Générales de l'UMCS de deux représentants pour chacun de ces organismes. En tant que partenaires financiers, la Ville du Mans et la CAF y ont une voix consultative.

↪ La convention tripartite

Afin de formaliser les engagements des trois parties les unes envers les autres; l'UMCS, la CAF et la Ville du Mans signent pour une durée de 4 années civiles une convention tripartite. Le renouvellement de la convention devra être étudié un an avant son terme, ce qui est le cas cette année afin de rédiger une nouvelle convention tripartite qui prendra effet au 1er janvier 2023.

²¹ El Karoui H., Klein O., (2022), "L'avenir se joue dans les quartiers pauvres, 24h dans la vie d'un habitant.", Institut Montaigne

²² Voir en Annexe 4

L'article 1 de la convention tripartite couvrant la période du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2022, stipule bien que l'UMCS assure la mission d'intérêt général confiée par la Ville du Mans de mise en œuvre des projets sociaux des centres sociaux. Le contexte d'intervention de l'UMCS, dans le cadre de la circulaire CNAF de 2012, est également rappelé, avec deux missions générales pour les centres sociaux : être *“des lieux de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle, qui accueillent toute la population en veillant à la mixité sociale”* et *“des lieux d'animation de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leur projet.”*

L'activité de l'UMCS est décrite dans la convention, elle est présentée à deux niveaux. D'une part, son activité interne en soutien et dans l'accompagnement des 4 centres sociaux qui la composent et la mutualisation des moyens et ressources dans la gestion de l'association; d'autre part, dans son rôle d'interface entre les centres sociaux et les financeurs. Afin de permettre cette mise en lien entre les centres et les financeurs, l'UMCS s'engage à fournir à la CAF et à la Ville tout un ensemble de documents : les comptes-rendus de réunion du CA de l'UMCS, son rapport annuel d'activité, son projet pour l'année N+1, les mises à jour des statuts, les prévisions budgétaires au plus tard le 31 octobre de chaque année et les bilans financiers entre le 30 avril et le 31 mai de l'année N+1. Il est également demandé à l'UMCS un bilan annuel commun qualitatif, quantitatif et financier de l'action des centres sociaux.

Tout comme c'est le cas dans les statuts de l'UMCS, la convention précise que des représentants de la CAF et de la Ville seront invités au CA si l'ordre du jour le nécessite et de façon systématique à l'Assemblée Générale annuelle de l'UMCS.

La Ville et la CAF prennent aussi des engagements auprès de l'UMCS, ils s'engagent à cofinancer les fonctions de pilotage, de logistique et des activités des centres sociaux et de l'UMCS selon la répartition suivante :

→ **La CAF:**

- verse des prestations financières “animation globale et coordination” et “animation collective familles” pour chacun des centres sociaux en fonction de leur projet social respectif;
- met du personnel à disposition de l'UMCS²³;
- met à disposition des locaux via une convention d'utilisation des locaux;
- verse une subvention de fonctionnement complémentaire pour les charges propres de l'UMCS et pour celles des centres sociaux, en fonction des bilans financiers de l'année N-1 et du budget prévisionnel de l'année N.

²³ Actuellement cette mise à disposition de personnel CAF, qui est un héritage de l'ancienne gestion directe par la CAF, ne concerne plus que 3 salariés sur l'ensemble des salariés UMCS.

→ **La Ville du Mans:**

- met également du personnel à disposition de l'UMCS²⁴;
- prend en charge les frais de fonctionnement et d'entretien des immeubles mis à disposition de l'UMCS via une convention distincte;
- met à disposition du matériel bureautique, téléphonique et informatique et en assure l'entretien;
- verse une subvention de fonctionnement complémentaire pour les charges propres de l'UMCS et pour celles des centres sociaux selon les mêmes modalités que la CAF.

Il nous semble utile, avant de poursuivre, de redonner les contours de ce qu'est une subvention selon la circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : *“La subvention caractérise la situation selon laquelle la collectivité apporte un concours financier à une action initiée par une personne publique ou privée, poursuivant des objectifs propres auxquels l'administration y trouvant son intérêt, apporte son soutien.”* Cette circulaire éclaire bien le contenu de la convention signée entre la CAF, la Ville du Mans et l'UMCS, chaque partie y trouvant un intérêt. Les subventions versées par la CAF et la Ville le sont dans leurs domaines respectifs de compétences, dans le but de financer les activités mises en œuvre dans le cadre des projets sociaux des centres. La CAF procède au versement de subventions sur la base de présentations de projets. Pour la Ville, les activités financées devront être validées dans le cadre de conventions pluriannuelles ou sur projets mettant en évidence l'intérêt général des actions. Des subventions d'investissement peuvent également être demandées par l'UMCS et devront faire l'objet d'un dossier de demande de financement à remettre aux deux partenaires financiers.

Les instances de concertation entre les trois signataires de la convention sont appelés comité de pilotage et comité technique. Le comité de pilotage se réunit au minimum deux fois par an et est constitué de 2 élus et de 2 représentants des services pour la partie Ville, d'1 administrateur et de 2 représentants des services pour la partie CAF et de la Directrice Générale et du Président de l'association pour la partie UMCS. Le comité de pilotage est le lieu où l'UMCS présente chaque année des documents afin de justifier de son activité, ces documents sont les suivants : les orientations retenues pour l'année N+1, les budgets prévisionnels pour l'année N+1 présentés sous forme analytique, l'évaluation qualitative et quantitative des actions menées sur l'année N-1 pour chaque centre et pour l'activité de l'UMCS, le bilan financier de l'année N-1. Le comité technique se réunit en amont de chaque comité de pilotage afin de préparer son ordre du jour.

²⁴ Ce n'est actuellement plus le cas. Lors de la rédaction de la convention évoquée, un des directeurs de centre social était un agent de la Ville mis à disposition. Il est depuis parti en retraite et a été remplacé par un personnel UMCS.

L'UMCS rend compte auprès de la CAF et de la Ville du Mans de l'utilisation des subventions qu'elle touche de leur part afin de confirmer que les fonds publics versés ont bien servi à ce pour quoi ils avaient été octroyés. Dans cette même optique de clarification des données comptables, un Commissaire aux comptes (CAC) intervient chaque année pour certifier les comptes de l'association. Rappelons ce que ce terme comptable veut dire : *“Certifier les comptes, c’est attester que les comptes sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l’exercice écoulé et de la situation financière de l’association.”*²⁵ Certifier les comptes est une obligation légale qui est justifiée par le fait que l'UMCS reçoit des dons publics sous formes de subventions pour un montant global annuel supérieur à 153 000 €. Les comptes certifiés par le CAC pour l'année précédente permettent le versement du solde de la prestation de service et de la subvention de fonctionnement. Le budget prévisionnel, quant à lui, permet de débloquent le versement à hauteur de 70% du montant des prestations de service et de la subvention de fonctionnement pour l'année en cours.

Ce qu'il nous faut retenir de ce document complexe et dense en données chiffrées, et sur lequel nous nous sommes arrêtée en détail afin de mieux en saisir les tenants et les aboutissants, est que les sommes versées par la CAF et la Ville sont entourées de multiples précautions et de production de documents comptables de la part de l'UMCS en raison des sommes importantes versées. A titre d'exemple, pour l'exercice de l'année 2021, les produits de l'UMCS se sont élevés à plus de 3,3 millions d'euros, dont 28% ont été versés par la CAF et 55% par la Ville du Mans. Toutefois, ces chiffres sont à prendre avec du recul, la CAF versant au préalable à la Ville une partie des subventions qu'elle versera ensuite en son nom aux EAJE (Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants). La convention tripartite a donc pour but de définir les rôles de chacun et l'utilisation des sommes versées, de formaliser l'articulation et la coordination des trois parties prenantes dans l'AVS et de notifier leurs droits et leurs devoirs envers les autres signataires de la convention.

↪ **La nécessité de diversifier les sources de financement**

Pour augmenter ses ressources financières, la convention tripartite stipule que l'UMCS *“peut rechercher des financements complémentaires.”* Ainsi, l'UMCS répond régulièrement à des Appels à projets (AAP) afin de financer certaines activités. C'est le cas cette année par exemple des Ateliers Socio-Linguistiques (ASL) pour lesquels l'UMCS a déposé un dossier unique de candidature d'AAP. Cet Appel à projets régional sur le BOP 104 *“Intégration et accès à la nationalité française”*²⁶ lancé par la DREETS (Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), vise à soutenir financièrement la mise en œuvre d'actions en faveur de l'intégration des

²⁵ Rancillac S., Samuel L., (2011), *Guide pratique des associations de loi 1901.*, Eyrolles, p.111

²⁶ <https://pays-de-la-loire.dreets.gouv.fr/Appel-a-projets-regionale-2022-en-faveur-de-l-integration-des-publics-etrangers>

publics étrangers primo-arrivants et des réfugiés. Notons que si le financement par AAP a seulement été rendu possible en 2009 dans le secteur Médico-social par la Loi Hôpital, patients, santé et territoires (HPST), sa pratique dans le champ du social est bien plus ancienne. En effet, les cadres de l'action sociale sont déjà rompus à l'exercice de la pratique des AAP depuis la fin des années 1990 car les financements publics vont en diminuant depuis lors. Cette dynamique publique explique que les AAP représentent depuis plusieurs années déjà une part grandissante du financement de certaines actions des centres sociaux. Les propos suivants illustrent bien cette nouvelle réalité : *“Les financements publics ne suffisent plus pour financer nos associations, c'est un fait. Il faut trouver d'autres sources de financement, c'est devenu une partie de mon métier.” déclare une direction de centre social associatif du département de l'Isère en 2009²⁷.* Enfin, pour qu'une demande d'AAP ait une chance d'être validée par les émetteurs des AAP, les cadres qui les remplissent doivent bien avoir en tête qu'il faut que leur dossier démontre à la fois que le projet proposé répond aux besoins d'un territoire et que le projet soit mené en partenariat avec d'autres acteurs et financeurs du territoire.

Diversifier les ressources financières pousse les associations à une “professionnalisation” de leurs démarches de dépôt de dossier et à entrer, parfois malgré elles, dans un fonctionnement de type entreprise. De plus, pour des associations souvent constituées uniquement de bénévoles, le montage de dossiers peut se révéler un exercice délicat. Un ancien directeur d'un syndicat employeur emploie ainsi ces mots pour décrire le tournant pris dans la recherche de ressources financières : *“La pérennité des financements des partenaires publics étant moins assurée, d'autres sources de financements doivent être trouvées. Or, pour les associations, cette démarche n'est pas aisée parce qu'elle est, parfois, perçue comme une “marchandisation” de leurs services, alors même qu'il s'agit, avant tout, de solidarité. En outre, la recherche de financement est une activité à part entière, qui nécessite des compétences que les associations n'ont pas toujours en interne.”*²⁸

Le fait que les financements publics aillent en diminuant pousse les associations à faire preuve de créativité pour trouver d'autres sources de revenus que ceux venant des organismes publics. Selon Jean-René Loubat²⁹, ce n'est pas un problème, cela nécessite juste d'avoir une ligne de conduite pertinente et en cohérence avec les besoins sociaux auxquels l'association entend répondre : *“En somme, l'appel à projets ne tue pas l'initiative et l'inventivité mais tend à écarter des projets auto-légitimés et trop aléatoires.”* Les propos suivants³⁰ viennent en écho de ceux de M. Loubat et, selon nous, révèlent avec lucidité la tendance actuelle de l'évolution des financements

²⁷ Le Roy A., Puissant E., Devetter F-X., Vatan S., (2019), *Economie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire.*, Deboeck Supérieur, p.99

²⁸ “Quel rôle pour un syndicat employeur?” in Géguin J-Y., (2010), *L'année de l'action sociale*, Dunod

²⁹ Loubat J-R., (2019), *Élaborer un projet d'établissement ou de structure en action sociale et médico-sociale.*, Dunod

³⁰ Le Roy A., Puissant E., Devetter F-X., Vatan S., (2019), *Economie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire.*, Deboeck Supérieur, p.96

publics: *“Les pouvoirs publics ne financent plus une organisation pour ce qu’elle est et pour les réponses aux besoins sociaux qu’elle propose de fournir et développer mais ils financent les activités en adéquation avec les priorités qu’ils énoncent via la rédaction des appels à projets et des cahiers des charges. C’est aux associations de proposer une réponse de manière suffisamment stratégique pour pouvoir être retenues et ainsi accéder à des financements.”* Une association doit donc désormais faire preuve d’agilité, voire de subtilité dans la façon de monter un dossier d’AAP pour trouver des fonds supplémentaires. Il s’agit alors de savoir mettre en avant des arguments qui répondent aux attentes des financeurs, de présenter les actions que l’association mène sous un angle qui soit favorable à rentrer dans le cahier des charges de l’AAP. Certains diront que cette façon de faire est une “marchandisation du social”, à titre personnel nous dirions plutôt qu’il s’agit d’une preuve d’intelligence que de mettre en lumière les éléments attendus par les financeurs afin de satisfaire également à ses propres besoins, soit obtenir le financement demandé.

I.3. Le contexte interne : après 15 ans d’existence est venu le temps d’un discours commun

A présent que le contexte externe a été éclairci et les rôles de chacun définis, nous allons expliciter le contexte interne de l’association. Pour cela, nous allons retracer l’historique de l’Union Mancelle des Centres Sociaux et expliquer plus en détails les modalités de gouvernance et les crises qui ont secoué l’association depuis sa création (I.3.1.). Même si cela pourrait à première vue paraître long et fastidieux, cette étape est nécessaire et essentielle pour mieux saisir comment est née l’UMCS, les difficultés auxquelles elle a été confrontée et pourquoi aucune démarche de projet associatif n’avait jusque-là été initiée. De plus, comme nous l’avons déjà notifié, il faut savoir d’où l’on vient pour choisir où on veut aller... Puis, nous expliquerons comment l’association est parvenue à surmonter les crises grâce à une aide extérieure pour parvenir à une situation plus apaisée qui est la sienne aujourd’hui (I.3.2.). En 2022, date à laquelle nous écrivons, le moment semble enfin propice pour que l’association écrive son premier Projet Associatif !

I.3.1. L’UMCS : une succession d’intempéries

↪ La création de l’UMCS

Dans le prolongement de l’annonce de la circulaire CNAF de 1995 relative à une volonté de gestion associative des centres sociaux, La Ville du Mans et la CAF ont fait part en 2007 de leur souhait que soit créé un service unique de gestion, commun aux 4 centres sociaux de la ville. Ainsi, l’Association “Union Mancelle des Centres Sociaux” a officiellement vu le jour le 9 juillet 2007.

Ce sont alors les associations locales de chaque centre social qui ont adhéré à l'UMCS. Les associations locales sont constituées d'administrateurs bénévoles qui sont également adhérents des centres sociaux et elles s'organisent de manière classique avec un Conseil d'Administration et un Bureau. Certaines d'entre elles ont justement été créées dans l'optique d'adhérer à l'UMCS; c'est le cas de l'association locale du centre social des Cochereaux, centre qui était jusque-là en gestion intégrale par la CAF. Ainsi, le centre social des Cochereaux a adhéré en dernier à l'Union Mancelle des Centres Sociaux, soit le 1er janvier 2009 après être passé en gestion associative via son association locale. Les 3 autres centres sociaux que sont le centre social Kaléidoscope, le centre social Simone Veil et le centre social des Quartiers Sud, ont rejoint l'UMCS dès sa création en 2007. Cette nouvelle organisation que nous décrivons ici a été vécue comme un "mariage forcé" par les centres sociaux du Mans pour qui ce regroupement n'était pas un souhait et qui, par manque d'informations, a été vu, par une partie des salariés et des membres des associations locales, comme une contrainte et une potentielle perte d'identité.

A sa création, l'UMCS assurait le suivi comptable, financier et Ressources Humaines (RH) des 4 centres sociaux ainsi que de 4 EAJE et d'un chantier d'insertion de 30 places. En 2015, l'activité du chantier d'insertion a été transférée à l'association ITER, le chantier n'est donc plus géré par l'UMCS depuis cette date. Depuis janvier 2022, les EAJE ne relèvent plus de l'UMCS et sont désormais gérés par la Ville du Mans, ils sont toutefois toujours hébergés dans les locaux des centres sociaux. Cette modification structurelle sera bien évidemment à prendre en compte lors de la rédaction de la nouvelle convention tripartite.

↪ **Les missions de l'UMCS**

L'UMCS est avant tout une structure de coordination qui intervient en soutien et en accompagnement des 4 centres sociaux de la Ville du Mans. Son objectif est de faciliter le fonctionnement des centres et de leur permettre d'agir pour la mise en œuvre de leur Projet Social dans les meilleures conditions possibles.

A ce jour, les missions de l'UMCS présentées dans ses statuts en date du 28 septembre 2021 sont les suivantes :

- Mettre en œuvre le projet associatif de l'union,
- Coordonner les actions communes,
- Accompagner les travaux engagés par les centres sociaux avec leur association locale, vis-à-vis des projets sociaux des centres,
- Etablir les budgets des centres sociaux, en négocier les financements et accompagner leur réalisation,

- Assurer la gestion et la mutualisation des moyens humains, financiers et matériels des centres sociaux et de la structure support de gestion des services communs qui facilitent la réalisation des projets des centres,
- Favoriser le développement des centres sociaux vers de nouvelles activités en faveur des habitants,
- Assurer la promotion des centres sociaux et de leur action dans la ville.

↪ **Des avantages apportés par l'union mais également des difficultés pour les centres sociaux**

La création de l'UMCS et de l'Espace Ressources (ER) a permis de développer des moyens humains et techniques tels que des postes de comptables pour le centre social des Cochereaux et celui de Simone Veil qui n'en avaient pas auparavant. Cela représente un avantage non négligeable par rapport à la situation d'avant l'UMCS. Le fait de regrouper dans l'ER les tâches de RH et de comptabilité a également pour objectif d'optimiser les moyens et de réduire la charge financière de ces postes pour l'UMCS, le but étant de permettre une meilleure coordination gestionnaire des centres.

En parallèle, la création de l'UMCS a aussi fait naître des craintes chez certains salariés des centres sociaux. En effet, en 2011 tout le personnel des 4 centres sociaux a été transféré vers l'UMCS qui est alors officiellement devenue l'employeur de tous, à l'exception des quelques personnels mis à disposition par la CAF et la Ville en janvier 2012. Certains salariés ont émis des réserves suite à cette modification de statut et/ou d'employeur, redoutant des changements imposés par ce nouvel employeur commun.

Les associations locales de chaque centre ont également vécu leur rattachement à l'UMCS avec une certaine appréhension. Il est bon de rappeler que la création de l'UMCS a eu lieu en parallèle de la suppression de deux centres sociaux du Mans et que cet organisme de gestion souhaité par la Ville, a pu être assimilée par les associations locales à un contrôle accru de la part de la municipalité, voire à une volonté de fusionner les 4 centres sociaux. Les associations locales ont exprimé leur crainte de disparaître, ce qui aurait été au détriment de la prise en considération des histoires et des spécificités de chaque centre.

Le regroupement en union a aussi généré des difficultés à élire des administrateurs pour l'UMCS qui soient en capacité d'endosser les responsabilités et les problématiques de gestion d'une association devenue de taille importante avec près de 80 salariés et plus de 3 millions d'euros de budget annuel.

↪ Les modèles de gouvernance de l'UMCS, de sa création à nos jours

En 2014, l'UMCS comptait dans sa plateforme technique :

- 1 ETP de Directeur Général
- 1 ETP de Responsable Administratif et Financier (RAF)
- 2,9 ETP de Comptables
- 0,5 ETP de Responsable du service Gestion du Personnel
- 1 ETP d'Assistante de direction.

Mais cette organisation a rapidement été chamboulée : le directeur général et le RAF ont démissionné, le responsable de la gestion du personnel est parti en retraite et n'a pas été remplacé. Cette crise de personnel au sein de la plateforme technique a également eu des conséquences au niveau du CA puisque le président de l'UMCS a démissionné, sans qu'aucun candidat ne se positionne pour lui succéder. C'est donc un représentant légal qui a été désigné en 2013 pour assurer cette mission. Le départ du RAF et du responsable de gestion du personnel a motivé le CA à supprimer ces deux postes et à créer, en 2015, un poste de Coordinateur Technique.

Malgré la décision prise en 2011 de transférer tout le personnel des centres vers l'UMCS, un audit externe dénonce encore en 2014 des manquements juridiques et organisationnels à ce niveau, sans que l'association ne parvienne pour l'instant à régler cette problématique. En effet, suite aux départs successifs de salariés cadres et d'administrateurs, qui ont entraîné un défaut de pilotage et de direction de l'UMCS, la priorité n'est pas donnée à ce moment-là à l'aspect gestionnaire de l'association. L'essentiel de l'activité de l'association visait alors à mettre en place les ajustements nécessaires engendrés par les restructurations.

En 2018, à la suite de conflits internes et à la demande de la Ville et de la CAF, un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) sur la gouvernance a été mis en place. Un groupe de travail composé d'administrateurs et de professionnels a vu le jour avec pour objectif de repenser la gouvernance de l'UMCS. Le but était de parvenir à un modèle plus démocratique et qui permette une cohérence et une complémentarité d'action entre l'ER et les 4 centres sociaux. Cela a également signifié la fin de l'intervention du responsable légal et a permis au groupe de retravailler les statuts et le règlement intérieur de l'UMCS.

Ce travail de réflexion sur la gouvernance a été encadré par un cabinet extérieur (l'Océane) et a débouché en mai 2019 sur un modèle de gouvernance partagée avec :

- 4 Co-Présidents (1 par centre social)
- un Conseil d'Administration composé de 16 membres (4 par centre social)
- la mise en place de 4 commissions thématiques avec chacune à sa tête un Co-Président: Finances, Ressources Humaines, Communication et Animation.

Dans les faits, ce modèle de gouvernance partagée s'avère lourd à faire fonctionner et entraîne une problématique quant à la prise de décisions. En effet, les administrateurs, qui sont des bénévoles, sont très sollicités pour prendre des décisions alors qu'ils sont en réalité peu au fait des questions à traiter. Ils s'estiment piégés dans le rôle qu'on leur a confié, en prise avec des enjeux qui les dépassent parfois et où ils peinent à s'y retrouver. La prise de décisions s'avère compliquée en raison du fonctionnement cloisonné induit par la Co-Présidence et les groupes thématiques; certaines décisions ne sont pas prises à bon escient, d'autres encore ne sont pas prises du tout et l'association est alors en défaut de pilotage. Ces difficultés de gouvernance au niveau de l'UMCS ont également des répercussions sur les équipes salariées; elles les poussent à se recentrer sur leur centre social et les empêchent encore, à ce moment de l'histoire de l'association, de se considérer comme faisant réellement partie de l'Union Mancelle des Centres Sociaux.

En parallèle du travail sur la gouvernance, le DLA a aussi permis la rédaction d'un traité d'apport partiel d'actifs afin de mutualiser les ressources des centres sociaux en faveur de l'UMCS qui gère désormais l'aspect RH et comptabilité des 4 centres. Ce document a été signé par les 5 associations le 1er janvier 2019, mettant ainsi l'UMCS en conformité avec les obligations de transfert de personnel et de finances décidées en 2011 et qui n'étaient toujours pas effectives.

Toutefois, derrière cet apport, se profile toujours en filigrane une possibilité de fusion des 4 centres sociaux, ce que chacun d'entre eux redoute. Cette étape dans l'histoire de l'UMCS ne sera pas simple pour les associations locales car elle fait ressurgir l'appréhension de leur disparition potentielle. Les associations locales se voient désormais retirer des missions de gestion qui étaient les leurs jusqu'alors. Pour certaines d'entre elles ce sera presque un soulagement du fait de la complexité de la tâche, pour d'autres cela sera, au contraire, perçu comme un retrait d'une partie de leur substance.

En 2020, le groupe de travail poursuit alors sa réflexion, en étant encadré cette fois par un nouvel intervenant (Com Port Tence). Il s'agit à présent de s'approprier le modèle de gouvernance partagée de l'UMCS et de formaliser des délégations de pouvoir, de s'interroger sur qui prend quelles décisions et à quel niveau.

I.3.2. Après la pluie vient le beau temps

↳ La crise s'amplifiant, une aide extérieure s'impose

Simultanément à ces réflexions, éclate la crise sanitaire liée au Covid 19 qui engendre un recours massif au télétravail et des arrêts de travail, notamment celui de la coordinatrice technique de l'association. Le contexte met ainsi encore plus en lumière les fragilités et les dysfonctionnements de gouvernance déjà pointés. En juin 2020, le CAC va "tirer la sonnette d'alarme" sur la situation financière de l'UMCS et écrire un courrier d'alerte en ce sens, ce qui va entraîner des démissions au sein du Conseil d'Administration à l'automne 2020. Le CA de l'UMCS alerte à son tour la Ville et la CAF en leur faisant part de souffrances au travail parmi le personnel de l'association. Une enquête sur les Risques Psychos Sociaux (RPS) va alors être confiée à l'entreprise Etiq'Management. Les préconisations qui en ressortiront, afin de traiter à la source les RPS, seront de refondre les statuts de l'UMCS, de mettre en place des délégations de pouvoirs et de revenir à un schéma de gouvernance plus classique.

Ces alertes multiples et les conclusions du consultant d'Etqi'Management ont débouché sur la décision de mettre en place, en mars 2021, une cellule d'appui avec un pilotage par le consultant d'Etqi'Management. Cette cellule a, après validation par le CA, mis en œuvre des solutions externalisées afin de "remettre sur pied" l'association. Cette intervention externe a permis de corriger les dysfonctionnements observés au sein de l'association mais a, dans un même temps, entraîné des surcoûts pour l'UMCS. Des frais ont alors été engagés pour : payer un cabinet d'expertise comptable afin de rattraper le retard pris en la matière et signalé par le CAC, remplacer le départ ou l'arrêt maladie de plusieurs directeurs de centres ainsi que le poste de coordinateur technique, financer le fonctionnement de la cellule d'appui.

En 2021, la proposition d'une nouvelle gouvernance ayant été retenue, le même consultant du cabinet Etqi'Management est intervenu auprès de l'UMCS afin de l'aider à concevoir et installer durablement un nouveau mode de gouvernance, en tenant compte des expériences passées et des faiblesses identifiées dans le système actuel. Les associations locales ont été prises en considération dans le processus et ont régulièrement été informées des avancées. Cela leur a permis de pouvoir faire remonter des demandes ou interrogations et, ainsi, de favoriser leur pleine adhésion aux modalités de refonte de la gouvernance.

Grâce à un travail collectif de réflexion et à un rythme soutenu de réunions, l'UMCS a adopté de nouveaux statuts le 28 septembre 2021 en AG Extraordinaire, ce qui a en même temps mis un terme à la cellule d'appui. En conformité avec les nouveaux statuts, une Directrice Générale a été recrutée en octobre 2021. Un travail sur les délégations de pouvoir a été réalisé et la situation tend depuis l'adoption de cette nouvelle organisation à se stabiliser. En effet, chacun sait à présent, salariés comme administrateurs

bénévoles, quel est son pouvoir de décision et de signature en fonction des délégations et subdélégations qui lui sont confiées. Le but de ce travail était de faciliter et clarifier le processus de décision au sein de l'association.

Ces nouveaux statuts redéfinissent également une nouvelle organisation des Assemblées Générales de l'UMCS. Auparavant, les AG étaient ouvertes à tous, de nombreux salariés y étaient d'ailleurs souvent présents alors que l'AG est avant tout un lieu d'expression des administrateurs bénévoles des centres sociaux. A présent, la présence à l'AG se fait sur invitation, à raison de 10 administrateurs et de 10 adhérents par centre social. Les salariés sont représentés par les directeurs de centres qui sont invités par le bureau de l'UMCS. Comme cela se faisait déjà auparavant, la Ville et la CAF sont membres de droit lors de l'AG pour intervenir en tant que représentants des partenaires financiers; ils ont une voix consultative.

L'organisation du CA a également été revue, sa taille est désormais de 12 à 15 membres et non plus de 16 comme auparavant. Chaque centre social est représenté par un collège de 3 personnes et chaque collège représente à égalité chaque association locale des centres sociaux. Il est inscrit dans les statuts qu'il faut qu'il y ait au minimum un représentant de chaque centre social pour que le CA de l'UMCS puisse continuer à fonctionner. Les nouveaux statuts actent un retour à un schéma de gouvernance classique: 1 président(e), 1 vice-président(e), 1 trésorier(e), 1 trésorier(e)-adjoint(e) et 1 secrétaire. La Co-présidence à 4 Co-présidents n'est plus l'organisation retenue. Les délégations de pouvoir de chacun des postes du bureau sont précisées dans les statuts afin de simplifier le processus de décisions.

Pour finir, notons qu'un changement important est venu perturber la nouvelle organisation de l'association. En effet, la Ville du Mans a souhaité reprendre la gestion des EAJE et cette modification a été effective au 1er janvier 2022. De fait, cela a eu un impact sur l'Espace Ressources de l'UMCS car l'association ne compte plus à présent qu'une petite cinquantaine de salariés contre 80 avant le retrait des EAJE. Le temps de parvenir à choisir une organisation adaptée au nouveau nombre de salariés, un gel de poste a été décidé. Afin de prendre des décisions pertinentes de modifications de l'ER, en cohérence avec le volume de tâches RH et comptabilité en lien avec la nouvelle taille de l'association, un audit a été effectué par KPMG Le Mans. A ce jour, les préconisations que KPMG a portées à la connaissance de l'association sont à l'étude par le bureau de l'UMCS et seront communiquées prochainement aux salariés concernés ainsi qu'à la Ville et à la CAF. La mise en place de la nouvelle organisation de l'Espace Ressources est souhaitée pour l'automne 2022.

↪ **La situation s'est apaisée : place au Projet Associatif**

Pour résumer, la gouvernance de l'UMCS a expérimenté différents modèles qui se sont succédés afin de tenter de trouver celui qui serait le plus adapté aux besoins de l'association :

- un Bureau classique de 2007 à 2013
- un Représentant légal de 2013 à 2019
- une Co-présidence avec 4 Co-présidents issus de chacun des centres sociaux de 2019 à 2020
- gestion par une cellule d'appui de mars à octobre 2021 et retour à un schéma classique de gouvernance avec l'adoption de nouveaux statuts en septembre 2021.

Tous ces bouleversements, tant au niveau de la gouvernance que les départs et absences de cadres, ont mis en difficulté l'association et ont fragilisé le suivi des actions. Toutefois, les centres sociaux malgré ces turbulences, augmentées encore par l'impact de la crise sanitaire, ont su rester au contact des habitants de leur territoire et sont parvenus à garder un bon niveau d'activité et de présence auprès des usagers de leur centre. La situation au niveau des directions des centres s'est stabilisée; en septembre 2022 les 4 postes de directeur seront pourvus en CDI (Contrat à Durée Indéterminée). Les délégations de pouvoirs ont été repensées et formalisées par écrit, désormais chacun sait où est sa place et ce qui relève de sa compétence de décision. Le poste de Direction Générale a permis d'assurer une meilleure interaction et une meilleure collaboration entre les centres sociaux de l'UMCS, notamment via des réunions de co-direction et des mutualisations de moyens. L'association est parvenue à se redresser financièrement et à présenter un bilan annuel dans les temps pour l'exercice de l'année 2021.

Après 15 ans d'une existence ponctuée de multiples péripéties, la situation s'est enfin apaisée : l'Union Mancelle des Centres Sociaux est désormais prête à écrire son premier Projet Associatif ! Ce texte, plus qu'un simple outil, sera l'élément de structuration indispensable à la cohésion associative. Il formalisera des objectifs communs aux 4 centres sociaux, les inscrira dans ses perspectives d'avenir, et permettra de communiquer en interne et à l'externe l'orientation stratégique de l'UMCS.

Toutefois, pour parvenir à produire le premier Projet Associatif de l'UMCS, mission qui il y a quelques années encore aurait été considérée comme un tour de force, il nous faudra au préalable nous interroger et répondre à la question suivante :

“ Comment concevoir et rédiger le Projet Associatif de l'Union Mancelle des Centres Sociaux, afin de générer un discours commun, tout en permettant l'expression des spécificités de chacun ? ”

Partie II : Comment concevoir et rédiger le Projet Associatif de l'Union Mancelle des Centres Sociaux?

Il était bien sûr essentiel de nous poser cette question avant d'entrer concrètement dans le vif du sujet, c'est-à-dire avant de nous lancer dans la mission qui nous a été confiée lors de notre stage : Participer à la production du premier Projet Associatif de l'Union Mancelle des Centres Sociaux. En effet, comment envisager la rédaction d'un document écrit d'une telle ampleur sans en avoir envisagé au préalable les étapes et les éléments qu'il devait contenir? Ainsi, tel un écrivain qui construit patiemment l'armature et l'intrigue de son livre avant de prendre sa plume pour en rédiger les premières lignes, nous avons agi avec discipline et méthode, tout en nous autorisant de la souplesse lorsque cela était pertinent.

Nous expliquerons ainsi quelle méthode nous avons choisi d'utiliser et quels outils ont été nécessaires pour mettre en place notre projet (II.1). En effet, le groupe projet a conçu sa démarche dans une approche participative afin que chaque partie prenante puisse s'exprimer lors de l'élaboration du Projet Associatif (II.2). Nous expliquerons donc comment nous avons pensé et mis en œuvre des temps et des outils adaptés à chacun et comment nous avons veillé à inscrire le projet dans une approche collaborative. Pour finir, nous listerons les éléments qui, selon nous, se doivent d'être présents dans le Projet Associatif de l'UMCS (II.3) afin de permettre à la fois un discours commun en interne et une communication plus efficace et unifiée à l'externe.

II.1. Définir une méthode et utiliser des outils adaptés

Dans un premier temps, nous présenterons les conditions de notre arrivée dans notre structure de stage et comment, en nous rendant dans les centres sociaux et par la lecture de documents internes (II.1.1.), nous avons pris connaissance du contexte. Puis nous présenterons les membres du groupe Projet "Projet Associatif" et les modalités de son organisation de travail (II.1.2). Pour finir, nous passerons en revue les outils que nous avons utilisés pour mener à bien notre gestion de projet; nous expliquerons pourquoi nous les avons choisis et comment nous nous les sommes appropriés (II.1.3.)

II.1.1. La prise de poste et les moyens mis à notre disposition

A notre arrivée dans les locaux de l'Espace Ressources de l'UMCS nous avons été accueillie par notre tutrice de stage, la Directrice Générale de l'association. Elle nous a présenté les locaux ainsi que le personnel travaillant à l'ER, soit une secrétaire de direction et trois personnes chargées de la comptabilité et du volet RH de l'ensemble des centres sociaux de l'UMCS. Un bureau a été mis à notre disposition ainsi qu'un ordinateur pour notre usage personnel. L'association fonctionne du point de vue

informatique avec différents réseaux, notre tutrice nous a autorisé l'accès à tous les réseaux, dont celui réservé exclusivement à l'équipe de direction. Ainsi, nous avons pu consulter tous les documents que nous souhaitions. Cela nous a permis d'avoir une vision très précise et exhaustive des dossiers de l'association, des archives comme des documents actuels.

Durant la première semaine de notre stage, nous sommes allée à la rencontre de chaque directeur dans le centre social dont il a la responsabilité. En effet, notre tutrice ayant des déplacements cette semaine-là, elle avait pris rendez-vous pour nous avec chacun des directeurs. L'entrée en matière était idéale pour faire connaissance, cela a été l'occasion pour nous d'avoir un temps en individuel avec chaque directeur afin de nous présenter et d'expliquer le contexte de notre intervention. Lors de ces échanges, les directeurs nous ont présenté les organigrammes des équipes salariées ainsi que les actions menées par le centre social auprès des habitants. Nous avons ainsi visité les locaux des 4 centres sociaux de l'UMCS, rencontré les salariés qui y étaient présents et en avons profité pour nous présenter et leur expliquer la raison de notre présence. Dans l'ensemble, les salariés ont exprimé apprécier que nous venions à leur rencontre, certains nous ont d'ailleurs dit que *“ceux qui travaillent à l'ER on ne les voit jamais”*. Pour autant, les salariés avaient connaissance que le prochain travail pour l'association était de rédiger son Projet Associatif, ils n'ont donc, dans l'ensemble, pas été surpris par notre visite. La réaction spontanée d'un des salariés nous a en revanche donné un signal que le chemin pour y parvenir ne serait pas forcément un long fleuve tranquille *“Le projet associatif? Et ben bon courage!..”*. Cela ne nous a pas rebuté pour autant, mais nous a rappelé que si l'association ne s'était toujours pas dotée d'un Projet Associatif c'est qu'il y avait forcément des raisons...

Nous avons également, dès le troisième jour de notre stage, eu un entretien individuel d'une heure environ avec le président de l'association. Il nous a présenté un historique assez détaillé de l'association, sans nous cacher les différentes turbulences vécues, utilisant même des mots forts tels que *“crise aigüe”* ou *“burn out”*. Toutefois, malgré l'évocation des moments difficiles de l'association, son discours était positif, s'attardant sur le fait qu'à présent la situation était beaucoup plus apaisée et qu'il était temps de fonder un discours commun. Il nous a semblé totalement convaincu de la nécessité de se pourvoir d'un Projet Associatif, il a même prononcé les mots suivants : *“Le projet pourra guérir les esprits du passé.”* Selon lui, les points de vue sont nombreux et complexes à concilier, écrire le Projet Associatif permettra de clarifier et de fixer les objectifs de l'UMCS. Le président a surtout mis en avant le versant bénévole, ce qui est assez normal, lui-même étant bénévole en tant qu'écrivain public dans un des centres, en plus d'être président de l'UMCS depuis octobre 2021. Nous entretenir avec lui nous a donné un aperçu de la complexité des points de vue à concilier, de l'importance de la dimension politique qui entoure les centres sociaux. Cet entretien nous a également permis de mieux comprendre quelles étaient les parties prenantes de l'association : salariés, administrateurs, bénévoles, habitants des quartiers relevant du centre social,

adhérents du centre social, élus de la Ville et techniciens de la CAF. Nous avons convenu de faire un point ensemble sur l'avancée du projet chaque mercredi matin (sauf exceptions) lors de la venue du président à l'ER pour son point hebdomadaire avec la Directrice Générale.

Afin de bien nous imprégner du contexte, nous avons ensuite lu les quatre projets sociaux des centres. Cela nous a pris du temps car ces documents sont très complets (de 74 pages pour le plus court à 166 pages pour le plus long) mais cela a été très utile pour nous rendre compte des actions menées par chaque centre social. Cela nous a permis d'affiner notre compréhension des différentes parties prenantes qui gravitent autour du projet social d'un centre. De plus, il était intéressant de voir comment chaque centre social abordait la notion de son appartenance à l'UMCS. Nous avons également consulté les nouveaux statuts de l'UMCS, ceux des 4 associations locales des centres sociaux. Nous avons pris connaissance des différentes circulaires CNAF (1995, 2012, 2016), des orientations municipales, des textes nationaux sur la politique de la Ville. Nous avons consulté le diagramme de Gantt conçu pour mener à bien l'élaboration du Projet Associatif ainsi qu'un tableau détaillant les différentes étapes inscrites dans le diagramme. Cette période d'immersion et d'adaptation a pris une dizaine de jours, nous avons durant ce laps de temps surtout été dans une posture d'observation et d'analyse afin de nous faire notre propre avis et d'observer les interactions entre les différents membres de l'association.

II.1.2. Le Groupe Projet “Projet Associatif”

Afin de rédiger le premier Projet Associatif de l'UMCS, un groupe projet a été constitué. Il est composé de 3 personnes qui ont des parcours professionnels différents et des compétences complémentaires. Ce groupe projet est chargé du pilotage du projet “Projet Associatif”, c'est lui qui conçoit et coordonne les actions nécessaires à la production du Projet Associatif de l'association.

↪ La Directrice Générale de l'Union Mancelle des Centres Sociaux.

En tant que Directrice Générale, son appartenance au groupe projet était évidente. Avant d'occuper ce poste, elle a occupé des fonctions de directrice de centre social, notamment de l'un de ceux qui composent l'UMCS. Elle a connu les différentes périodes de crises et les gouvernances successives que nous avons évoquées en première partie de notre écrit. Ainsi, sa connaissance de l'association est fine et elle a de notre point de vue un recul très intéressant sur l'évolution de l'UMCS, notamment en termes de RH. Elle connaît également bien l'environnement dans lequel gravite l'association et maîtrise la teneur des interactions politiques et stratégiques nécessaires à entretenir avec les financeurs et les administrateurs. Afin de simplifier la

compréhension de la suite de notre écrit et d'avoir une rédaction plus fluide, nous désignerons cette personne par ses initiales, soit NM.

↪ **Le consultant de la société Etiq'Management.**

Son appartenance au groupe projet était également plus que pertinente, en raison de sa connaissance approfondie de l'association grâce à son intervention lors de l'enquête sur les risques psychosociaux qu'il a menée en 2020. Ce consultant a également un parcours professionnel riche : il a travaillé dans l'industrie, est intervenu dans des EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes), dans de nombreux établissements médico-sociaux et a dirigé un service de mandataires judiciaires. Ce consultant a une formation juridique et RH et a été certifié par l'AFNOR (Agence Française de Normalisation) en tant qu'Évaluateur-Expert des organisations sociales. Cette solide connaissance du secteur médico-social est un atout majeur pour le groupe projet. Dans la même volonté de simplifier la suite, nous le désignerons également par ses initiales, soit AH.

↪ **Une étudiante en Master 1 Economie Sociale et Solidaire.**

Cette étudiante, qui est également l'auteur de ces lignes, est en reprise d'études et présente ainsi un parcours un peu atypique. Elle a une bonne connaissance du secteur du handicap pour y avoir exercé pendant 10 ans en tant qu'Aide Médico Psychologique ainsi que 2 ans dans l'Aide Sociale à l'Enfance. La notion de Projet Associatif n'est pas nouvelle pour elle car elle a exercé, lors de remplacements, dans de nombreux établissements d'une même association. Elle a ainsi pu constater que, malgré les différences de projets d'établissements et la diversité de profils des personnes accompagnées, le Projet Associatif de cette association était un réel outil pour porter son discours et permettait une cohésion d'action. En effet, dans chaque établissement, les professionnels connaissaient le Projet Associatif et s'y adossaient. Ajoutons que cette étudiante a déjà acquis un peu d'expérience en gestion de projet en intervenant auprès d'une association mancelle, dans le cadre de sa formation de Master à l'université du Mans. Lors de l'entretien de recrutement pour le stage, la mission qui lui était proposée était déjà clairement définie : participer à l'élaboration du premier Projet Associatif de l'UMCS.

Dans le groupe projet "Projet Associatif" il a été convenu que nous serions, en tant que stagiaire, à temps plein sur le sujet. Chaque semaine nous faisions toutes les deux avec NM un point d'étape, généralement le jeudi après-midi, afin de nous concerter et d'organiser les étapes à venir. De même, le groupe projet dans son intégralité s'est réuni à intervalles réguliers (une semaine sur deux), afin de réfléchir ensemble à d'éventuels ajustements à apporter et pour définir l'organisation concrète des étapes de la démarche.

Entre ces temps de réunions en présentiel, nous avons bien sûr continué à échanger nos idées et nos questions par mails, par téléphone et nous nous sommes envoyés des documents pour consultation et/ou modification. AH s'est également déplacé à plusieurs reprises à l'ER pour des temps forts avec le bureau de l'UMCS, notamment lors de la présentation de l'avancée du Projet Associatif.

II.1.3. Les outils utilisés dans la gestion du projet

↪ Le drive

Dans toute gestion de projet, il est utile et nécessaire d'avoir des outils afin de s'organiser et de mener à bien le projet. Le groupe projet "Projet Associatif" de l'UMCS n'a évidemment pas dérogé à cette règle. Notre première mission, afin de faciliter le partage de documents entre les bénévoles et les salariés de l'association, a été de mettre en place un drive. Il s'agit, via une adresse internet, de créer un compte en ligne que l'on organise ensuite à sa convenance, comme dans un disque dur d'ordinateur avec des dossiers et des fichiers. Une fois ce drive créé, nous l'avons donc alimenté avec les documents qui nous semblaient nécessaires à la bonne compréhension de la démarche et à la circulation des informations. Nous n'allons pas tous les énumérer ici car cela serait fastidieux et relativement peu intéressant. En tant que lecteur, vous pouvez ainsi considérer que tous les documents que nous avons cités ou citerons dans ce mémoire sont présents dans le drive, que ce soit des documents de contexte externe (circulaires, délibération municipale etc.) comme interne (statuts de l'UMCS, statuts des associations locales, projets sociaux des centres etc.). Y figurent aussi les différents documents d'organisation (diagramme de Gantt, cartographie des processus, conducteurs de séances, synthèse de temps de travail, etc.). Ce drive a été partagé entre les 3 membres du groupe projet, les 5 administrateurs du bureau de l'UMCS et les 4 directeurs de centres sociaux. Ainsi, à distance, chacun pouvait consulter les documents sans être dépendant d'un classeur papier comme cela était le cas avant la généralisation des outils numériques. Cette dématérialisation des documents nous a également permis une mise à jour plus aisée des documents et a évité le gaspillage de papier en n'ayant pas un recours systématique à l'impression de l'ensemble des documents.

↪ La cartographie des processus

Le consultant d'Etiqu'Management a commencé par fournir à l'association une cartographie des processus. Cette appellation, qui peut sembler obscure quand on ne l'a jamais entendue (ce qui était notre cas), est issue du monde de l'entreprise, plus particulièrement du management de la qualité. A titre d'exemple, bien que se doter d'une cartographie des processus n'est pas obligatoire pour obtenir la norme ISO

9001³¹, cet outil est cependant fortement recommandé. En effet, recenser les processus et les analyser permet de mettre en évidence quel est le besoin d'un client et quels processus il est nécessaire de mettre en place afin de satisfaire le client. L'objectif de cet outil est donc de permettre une vision globale d'une organisation, pour en améliorer l'efficacité, et ainsi, la qualité finale pour le client. Le but est donc de simplifier, par une représentation visuelle, claire et concise, quel acteur fait quelle action dans un processus. Pour que nos propos soient encore plus explicites, nous pouvons dire qu'une cartographie des processus est un outil de gestion qui permet de faire apparaître sous forme de schéma les actions de chacun. Le but est que chaque partie prenante comprenne bien son rôle dans la réalisation des étapes nécessaires pour atteindre un but commun. L'utilité de cet outil est donc tout simplement de montrer les différents éléments d'un processus et les interactions entre les parties prenantes pour permettre la réalisation de l'objectif final.

Petit à petit, cette technique s'est étendue à des secteurs autres que l'industrie et l'entreprise au sens large. Elle a déjà fait ses preuves dans le médico-social et s'avère, dans notre cas de l'action sociale, tout aussi intéressante pour mener à bien notre projet de Projet Associatif. AH a réalisé quatre cartographies différentes³², soit une pour chaque acteur interne de l'association : les centres sociaux, l'Espace Ressources, l'UMCS et les associations locales des centres sociaux. La finalité recherchée est que le déroulé du projet soit transparent pour chacun et que ce support visuel serve à expliquer, en interne comme à l'externe, les processus visant à déboucher sur la production du Projet Associatif de l'UMCS. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que, lors d'une rencontre avec deux techniciennes de la CAF qui voulaient mieux comprendre la démarche entreprise par l'association pour son Projet Associatif, cet outil a été un support concluant pour expliciter les actions mises en place au sein de l'UMCS.

Pour imager nos propos, nous allons nous attarder sur une des cartographies proposées par AH, celle concernant l'UMCS (Figure n°1).

³¹ Norme qui définit les critères applicables à un système de management de la qualité et à laquelle toute entreprise, quelle que soit sa taille et son domaine d'activité, peut prétendre si elle répond aux critères définis par la norme ISO 9001.

³² Voir en annexe 5

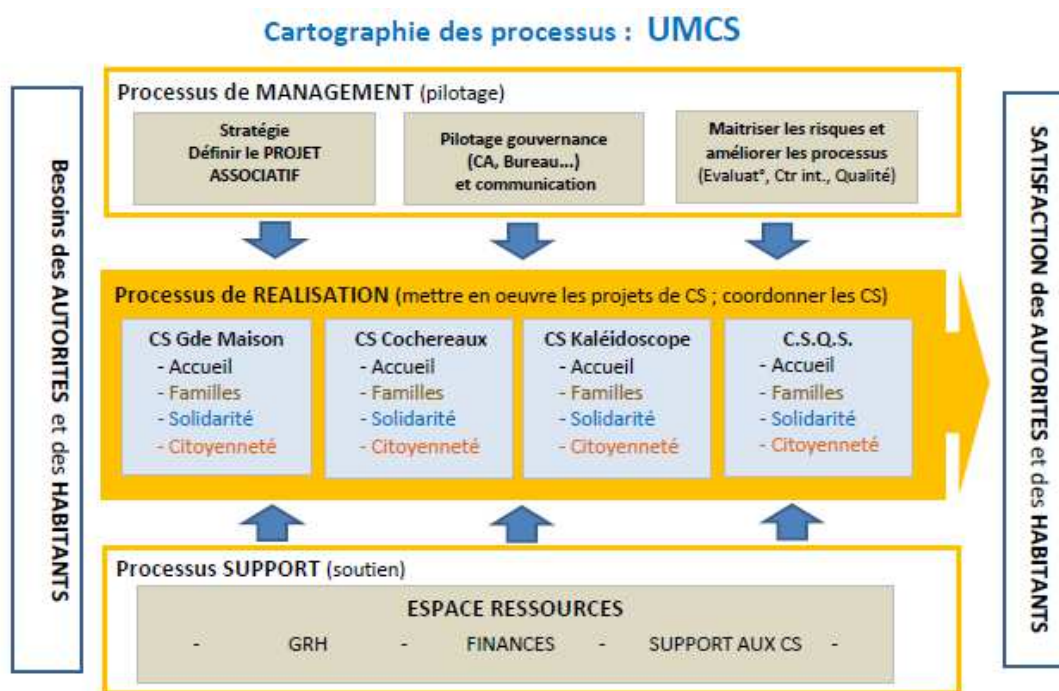


Figure n°1 : Cartographie des processus, document réalisé par Alain Hameau.

Il apparaît bien, ici à gauche, que les besoins repérés par l'UMCS sont ceux des autorités, soit des financeurs, et des habitants. Tout à droite, réapparaissent ces mêmes besoins avec cette fois l'objectif affiché de les satisfaire. La flèche jaune centrale, qui va de la gauche vers la droite, indique les processus à réaliser pour chaque centre social relevant de l'UMCS. Il s'agit pour eux de réaliser leurs projets sociaux en accord avec les 4 thématiques principales d'action qui sont les leurs: l'accueil, la famille, la solidarité et la citoyenneté. Ce visuel démontre bien que les centres sociaux n'agissent pas seuls dans la mise en œuvre de leurs projets sociaux. Ils bénéficient également, en soutien, d'actions menées par le pilotage de l'association via un processus de management et d'actions menées par l'espace ressources en support opérationnel. Les flèches bleues convergent toutes vers la grande flèche jaune centrale, montrant bien ainsi les interactions de chacun pour l'objectif final de l'UMCS qu'est la satisfaction des besoins des autorités et des habitants.

Ainsi, pour résumer, cartographier les processus de l'association permet :

- à chacun des intervenants du processus de mieux en comprendre le fonctionnement,
- de simplifier le pilotage du processus grâce à une vision globale,
- de communiquer auprès des partenaires ou de nouveaux collaborateurs,
- de mettre en lumière l'implication de tous comme étant nécessaire pour parvenir à la finalité souhaitée.

Toutes les actions menées dans le cadre de la gestion du Projet Associatif se sont ensuite mises en place en fonction de cette cartographie des processus. Cela a permis une cohérence d'action et de garder le cap dans la gestion du projet. Le groupe projet a ainsi été vigilant à garder comme ligne d'action la cohérence avec la cartographie des différents processus.

→ Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt a été inventé en 1912 par un américain du même nom, ingénieur de formation et consultant en management.

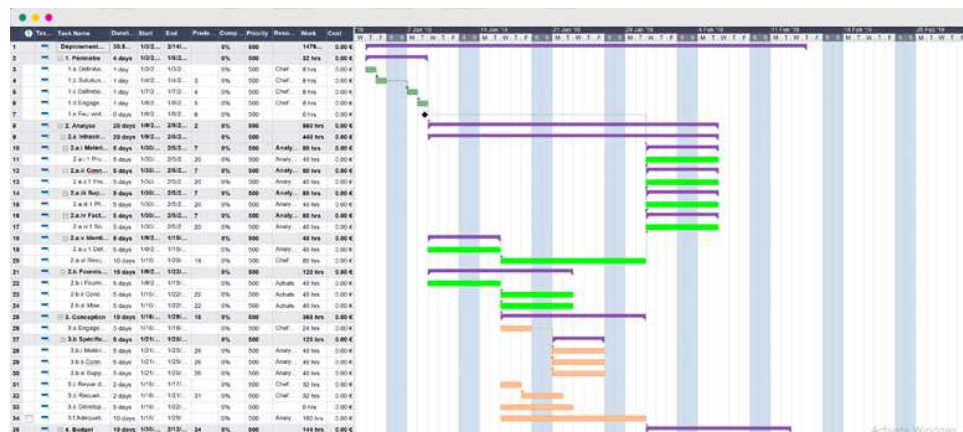


Figure n°2 : Exemple de diagramme de Gantt issu du site www.gantt.com

Cet outil de planification est depuis lors devenu un incontournable de la gestion de projet. Il permet de définir la durée globale du projet, soit de déterminer les dates de début et de fin de la démarche projet. Un diagramme de Gantt (Figure n°2) permet de lister dans un tableau les différentes tâches à exécuter afin de réaliser le projet que l'on souhaite mener. Il permet de représenter visuellement dans un calendrier, par des aplats de couleur, la temporalité dédiée à la réalisation de chaque tâche. Par temporalité il s'agit, selon les besoins de l'organisation et du projet, de jours, de semaines ou même parfois de mois. Le fait de faire apparaître visuellement ces plages colorées permet de mettre en relief si plusieurs actions sont simultanées, et si oui, sur quelle durée elles se "chevauchent". Cela donne aussi une vision sur les interdépendances qui existent entre certaines tâches du diagramme et comment un retard pris lors d'une tâche va avoir une répercussion sur la tâche suivante. Ce dernier est très utile pour aider à respecter les délais que l'on se fixe car pour chaque tâche apparaît une date de début et une date de fin. De plus, chaque tâche se doit d'être assignée à un pilote, c'est-à-dire que la personne dont le nom est inscrit en face d'une tâche est garante de l'exécution de celle-ci et du respect des modalités d'action et du délai imparti. Une colonne permet de "cocher" la tâche une fois qu'elle a été effectuée. Il est aussi possible d'adapter la trame de base, comme nous l'avons fait dans le cadre de notre gestion de projet (Figure n° 3), afin de rajouter une colonne "livrable". Par livrable, il faut entendre un document qui

Aide		UMCS Le Mans		Date début calendrier : (commencer un lundi)		24/01/22	
Projet		ELABORAT° DU PROJET ASSOCIATIF			Chef de projet : Nathalie MARQUET		
Tâches à réaliser		Pilote	Date début	Durée	Date fin	Réalisé	LIVRABLES
I - TRAVAUX PREPARATOIRES (en s'aidant des cartes de processus)							
Elaborer le mode opératoire "guide recueil d'informat°"		AH (+NM)	24/01/22	10	2/2/22	x	
Elaborer la Fiche d'inventaire des activités des CS		AH (+NM)	24/01/22	10	2/2/22	x	Fiche inventaire activités
Constituer les Gpes de Trav (CS, et Assos locales)		NM	01/02/22	7	7/2/22	x	
1ères réunions CS: inventaire activités de chaque CS		NM	07/02/22	14	20/2/22	x	
Mise en forme des infos ; classement par processus		AH (+NM)	20/02/22	5	24/2/22	x	
Présentation des résultats CS au CODIR		AH (+NM)	24/02/22	5	28/2/22	x	
Gpe Trav Assos locales : invent activ & classmt/processus		NM	14/02/22	14	27/2/22	x	
2è réunions CS : réflexion s/ les activ, ajustemt, validat°		NM	28/02/22	14	13/3/22	x	
Elabor les grilles d'évaluat° des activités des CS et Assos		AH (+NM)	13/03/22	7	19/3/22	x	Grille évaluation activités
Elabor les grilles SWOT (analyse interne/externe)		AH (+NM)	16/05/22	33	17/6/22		
II - ANALYSER / ETABLIR LE DIAGNOSTIC (local)							
Constit. les gpes d'évaluat° des processus des CS		NM + AC	29/03/22	32	29/4/22	x	
Constit. les gpes d'évaluat° des processus des Ass locales		NM				x	
Réunion de lancement/briefing des gpes de travail		NM (+AH)	07/04/22	30	6/5/22	x	
ANALYSE INTERNE (grilles d'évaluation)							
Bilan d'étape lors de réunion de bureau		AC+NM+AH	07/04/22	1	07/04/22	x	
1ère Réunion d'évaluat° des activ de chaque CS : Accueil		AC+DN	07/04/22	1	7/4/22	x	Grille d'analyse d'activités
1ère Réunion d'évaluat° des activ de chaque CS : Solidarités		AC+AB	27/04/22	1	27/04/22	x	Grille d'analyse d'activités
1ère Réunion d'évaluat° des activ de chaque CS : Famille		AC+BM	02/05/22	1	2/5/22	x	Grille d'analyse d'activités
1ère Réunion d'évaluat° des activ de chaque CS : Citoyenneté		AC+CD	03/05/22	1	3/5/22	x	Grille d'analyse d'activités
Recueil attentes des équipes CS/associations locales		Dir	12/04/22	32	13/5/22	x	
Bilan d'étape lors de réunion de CA		NM	25/04/22	1	25/4/22	x	Diagramme Gantt à jour
Point d'étape avec associations locales- Réaction aux attentes		AC+AH+NM	15/05/22	32	15/6/22	x	Note d'info, aux ass. locales
Réunion bureau – Point d'étape – 17 h		AC+AH+NM	22/06/22	1	22/6/22		
ANALYSE EXTERNE (analyse SWOT)							
1 seule réunion /CS, avec le gpe d'évaluat°		NM+ Dir	13/06/22	90	10/9/22		Synthèse SWOT 4 CSX
1 seule réunion /Asso locale (bureau ou CA)		NM+dir	13/06/22	90	10/9/22		Synthèse SWOT 4 Ass. locales
Réunion bureau – Point d'étape -17 h		AC+NM+AH	22/06/22	1	22/6/22		
III- DEGAGER LES ORIENTATIONS (Global)							
Diagn global UMCS : pistes, activ à aband, nelles activ...		AH+AC+NM+CD	02/05/22	89	29/7/22		Référentiel commun activités
Diagn global des assos : repositionnem, pistes d'actions			25/04/22	96	29/7/22		
CAF + Ville : Avancement projet/adéquation avec leurs obj.			14/09/22	1	14/9/22		
Arrêter les orientations du projet associatif UMCS			29/05/22	125	30/9/22		
Réunion de bureau UMCS 5/10/22 à 17h			05/10/22	1	5/10/22		
IV- METTRE EN FORME LES DOCUMENTS							
Formaliser l'histoire de l'UMCS			11/06/22	112	30/9/22	90%	Frise historique
Formaliser les valeurs de l'UMCS			11/06/22	112	30/9/22		Projet associatif
Formaliser le projet associatif-type des assos locales			24/06/22	99	30/9/22		Projet associatif ass. locales
Formaliser les statuts-type des assos locales			24/06/22	99	30/9/22		Statuts type
Formaliser le projet associatif de l'UMCS			24/06/22				

Mémoire Anne COUTINEAU, Master 1 Management et Gestion de l'Économie Sociale et Solidaire, Le Mans Université

Cet outil est utile en interne pour les pilotes du projet afin d'avoir une vision globale, mais également pour faire part des étapes de la démarche à des personnes externes au groupe projet. Nous nous en sommes servi comme support de communication afin d'informer les membres du bureau de l'UMCS et les directeurs des centres sociaux de la progression du projet. Le diagramme a été un support de choix lors de la réunion de bureau UMCS du 07/04 qui avait comme unique ordre du jour la présentation de l'avancée de la démarche du Projet Associatif. Lors de ce temps, qui a duré 1h30, notre tutrice nous a fait confiance et nous a laissé prendre la parole pour nous adresser aux administrateurs, ce qui a été un exercice très intéressant. De fait, notre intervention était pertinente car, étant à temps plein sur le projet depuis notre arrivée le 28/02, nous avions une bonne connaissance du sujet. Pour donner aux administrateurs une vision précise de l'avancée de la démarche, nous nous sommes appuyée sur le diagramme de Gantt afin de détailler ce qui avait déjà été fait et les étapes qu'il restait à réaliser.

AH a également annexé un document au diagramme de Gantt, détaillant les modalités d'élaboration des différentes étapes. En effet, si un diagramme de Gantt se veut être synthétique afin de permettre une lecture rapide et concise des l'enchaînement des différentes étapes du projet, le document annexe proposé par AH nous a également été un support très utile. Il reprenait dans le détail pour chaque étape "Qui faisait Quoi, Quand, et Comment" et donnait des explications plus approfondies sur comment AH avait envisagé la mise en œuvre concrète de chaque étape.

Dans le cadre de l'élaboration du Projet Associatif de l'UMCS, le diagramme de Gantt conçu par AH comprenait 5 grandes étapes clés dans le projet, étapes qui découlaient logiquement les unes des autres :

- I) Travaux préparatoires (en s'aidant des cartes de processus)
- II) Analyser/Établir le diagnostic (local)
- III) Dégager les orientations (global)
- IV) Mettre en forme les documents
- V) Valider et approuver

Chaque grande étape ainsi définie se doit être achevée afin de pouvoir passer à l'étape suivante. Bien évidemment, chaque grande étape est elle-même composée d'étapes intermédiaires, qui elles aussi sont délimitées dans le temps et sous la responsabilité d'un ou plusieurs pilotes.

Le diagramme initial a connu des évolutions au fur et à mesure de la conduite du projet, nous l'avons en effet adapté au contexte et aux contraintes que nous avons rencontrées. Nous l'avons également agrémenté de tâches que nous n'avions pas prévues au départ mais qui se sont révélées nécessaires pour atteindre notre objectif. Tout d'abord, le lancement du projet a été différé par rapport à ce qui avait été imaginé initialement. A l'origine, le début de la démarche était prévu pour janvier 2022, mais en raison de la consolidation de l'Espace ressources et de l'UMCS en règle générale, la Directrice

Générale a souhaité le reporter à notre arrivée fin février. Il est très courant en gestion de projet, et cela a été notre cas, de prévoir des actions avant le lancement du projet et de s'apercevoir, au fur et à mesure des étapes, que d'autres tâches qui n'avaient pas été envisagées s'avèrent nécessaires. Il est également possible de se rendre compte que des tâches prennent plus longtemps que prévu, ou encore, même si cela est moins souvent le cas, que l'exécution d'une tâche a été plus rapide que ce que l'on avait estimé et que l'on peut passer plus rapidement à la tâche suivante.

Le diagramme de Gantt a beaucoup servi à NM et à nous-même lors des points hebdomadaires avec le président de l'association. Ce dernier a trouvé un intérêt particulier au diagramme de Gantt et était très vigilant au fait que nous le mettions à jour très régulièrement, soit dès qu'un changement intervenait. C'est également lui qui a souhaité qu'apparaisse une colonne mentionnant les livrables. Nous pensons cependant que bien qu'étant un support très intéressant et utile, le diagramme de Gantt ne doit pas être un frein à l'agilité nécessaire à avoir dans la gestion d'un projet. Selon nous, des mises à jour trop rapprochées quand l'équipe projet est encore en cours de réflexion peuvent s'avérer chronophages et peu efficaces en termes de visibilité et d'efficacité du document. Nous avons parfois eu des divergences dans l'utilisation du diagramme mais nous sommes parvenue à comprendre la vision du président par rapport à l'outil et à lui expliquer notre point de vue. Le président nous a expliqué que cet outil lui permettait d'avoir des dates à communiquer et que c'est pour cette raison qu'il s'y rapportait beaucoup et qu'il tenait à ce que les échéances indiquées soient respectées. Ainsi, le fait que le diagramme évolue pour s'adapter à la gestion du projet en conditions réelles a pu amener de l'incertitude pour lui. En effet, dans la version initiale, le déroulé était prévu sur un laps de temps beaucoup plus court d'environ 5 mois. Dans la version actuelle du diagramme, qui ne devrait désormais plus évoluer, le Projet associatif qui a démarré en février a une fin prévue pour octobre, soit 8 mois. Cette durée est tout à fait conforme à ce qui a pu être observé pour d'autres associations. Le Projet Associatif 2018-2022 des centres sociaux et culturels de Meyzieu mentionne que le processus de réactualisation de son Projet a mis 1 an et demi. Jean-René Loubat³³ va également dans ce sens: *“Il s'avère a priori peu raisonnable de penser produire un tel projet en moins de huit à douze mois.”*

Pour cela, lorsque les directeurs des centres sociaux nous ont fait part de l'impossibilité pour eux de réaliser correctement une des tâches prévues dans le temps imparti, en raison de la densité de travail pour leurs équipes à ce moment-là, nous avons fait le choix de les écouter et de reporter la tâche en question. Il ne s'agissait pas de différer systématiquement une action dès qu'une voix s'élevait en ce sens, mais bien d'évaluer quand cela était nécessaire de le faire. Le choix de reporter, et donc de ne pas s'en tenir au déroulé du diagramme de Gantt, a été fait afin de continuer à mobiliser le plus de personnes possible et dans des conditions favorisant leur adhésion au projet. Vouloir

³³ Loubat J.-R., (2019), *Élaborer un projet d'établissement ou de structure en action sociale et médico-sociale.*, Dunod, p.103

faire avancer le projet “à marche forcée” pour respecter le planning prévu aurait pû être possible mais nous avons pensé que cela aurait pû être contre-productif, et surtout en opposition avec la démarche participative et collaborative que nous avons souhaité insuffler au Projet Associatif. Nous avons donc parfois décidé de revoir notre copie et de faire un pas de côté pour revenir vers les équipes à un moment plus propice pour eux. Ce qui peut être perçu comme un échec depuis le prisme très cadrant du diagramme de Gantt est en fait, selon nous, le gage d’une relation de confiance et d’écoute qui s’installait entre le groupe projet et les parties prenantes de la démarche. Cette réflexion nous a aussi permis de nous rendre compte que le diagramme ne devait comporter que les tâches nécessaires et essentielles à la production du Projet Associatif. Ainsi, cette demande de différer nous a fait prendre du recul et nous a permis de constater que le report d’action demandé par les centres n’avait en réalité pas d’incidence sur la production du projet en temps et en heure. Cela nous a permis de recentrer le diagramme sur les tâches essentielles à la production du Projet Associatif.

↪ Les SWOT

Un SWOT (Figure n°4) est un outil qui permet d’analyser d’un point de vue interne les forces et les faiblesses d’une organisation, et d’un point de vue externe les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée.

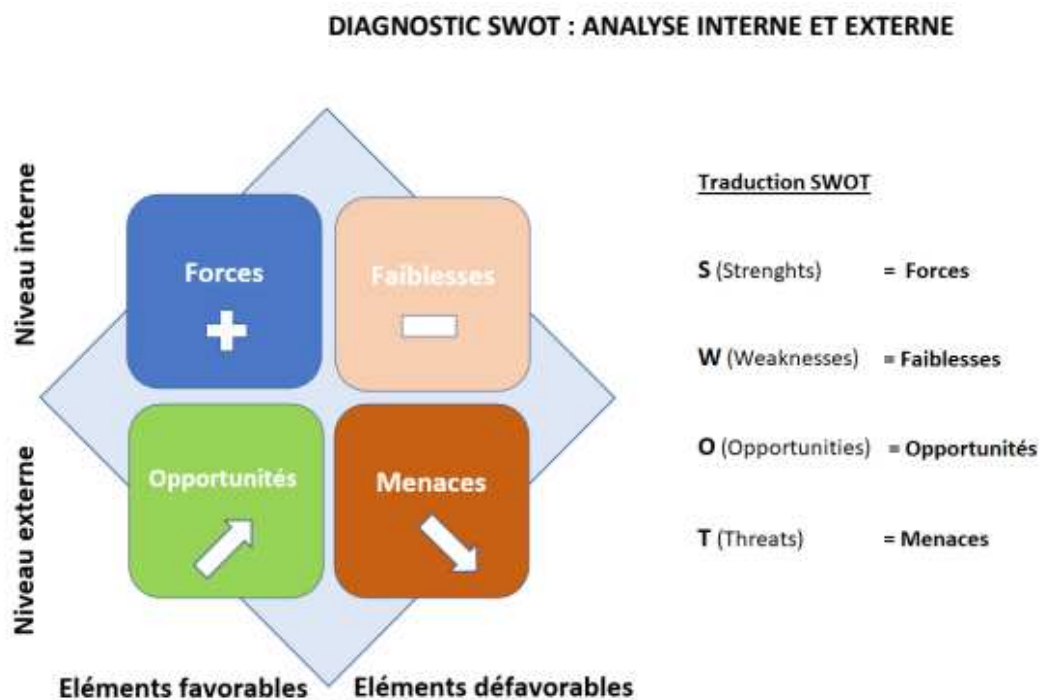


Figure n°4 : Illustration de SWOT tirée de la matrice d’élaboration SWOT fournie par Alain Hameau

A l'heure où nous écrivons, les SWOT n'ont pas encore été réalisés, ils sont toutefois prévus par le diagramme de Gantt pour le mois de septembre. Cet outil, particulièrement courant dans la gestion d'un projet, va s'avérer très utile pour l'UMCS afin de dégager les orientations qu'elle souhaite donner à son Projet Associatif. En effet, mieux vaut étudier et analyser les contextes internes et externes pour définir avec pertinence les axes prioritaires vers lesquels l'association veut s'orienter. S'il s'avère qu'un domaine d'activité est très concurrentiel, ce n'est pas dans cette direction qu'il est le plus indiqué de se diriger car l'association n'y aura pas de réelle valeur ajoutée et se mettra potentiellement dans une situation où elle risque d'être en difficulté pour réaliser ses objectifs. Quand nous disions que dans un projet il faut savoir qui on est pour déterminer où l'on veut aller, le SWOT en est l'illustration concrète. Il faut ainsi bien mesurer les moyens à notre disposition pour mettre le plus de chances de notre côté dans la réalisation des objectifs que l'on se fixe. Dans un Projet Associatif on parle souvent "d'orientations stratégiques"; ainsi, pour définir les orientations en question, il est préférable de faire preuve de "stratégie" dès la conception des objectifs que l'on se fixe.

AH a d'ores et déjà fourni à l'association une matrice³⁴ permettant de procéder à son analyse SWOT. Cette matrice est très bien conçue car elle liste les différents thèmes sur lesquels il sera nécessaire de se pencher pour obtenir une analyse fine de la situation. Les grands thèmes présentés dans la matrice, ayant chacun des sous-parties, sont comme autant de portes auxquelles il faudra penser à frapper pour observer, et surtout analyser, ce qui se cache derrière. Le SWOT permettra ainsi une analyse de l'organisation dans sa globalité, qui tiendra compte à la fois des composantes internes de l'association et de l'environnement dans lequel elle gravite.

Pour l'UMCS, en raison de la diversité des centres sociaux qui la composent, plusieurs SWOT seront réalisés. En effet, les opportunités d'un centre ne seront pas celles d'un autre, tout comme les menaces différeront en fonction des centres. Les associations locales se prêteront également à l'exercice. C'est l'analyse de l'ensemble de ces SWOT qui permettra à l'UMCS de déterminer des forces et des opportunités communes et qui aidera l'UMCS à définir les objectifs qu'elle se donne à l'échelle associative, en tenant compte des contextes internes et externes de chaque centre social.

³⁴ Voir en Annexe 6

II.2. Permettre à chaque partie prenante de s'impliquer dans l'élaboration du Projet Associatif

La démarche collaborative et participative est une approche de plus en plus utilisée dans le management en règle générale, et en particulier dans la gestion de projet. Si notre groupe a choisi cette démarche, ce n'est pas par manque d'originalité, mais bien parce qu'il était convaincu de l'utilité de cette approche. Nous argumenterons donc en faveur de ce type de démarche et détaillerons les bénéfices que nous espérons en tirer pour le Projet Associatif de l'UMCS (II.2.1.) Pour être en accord avec notre souhait de privilégier la collaboration dans l'élaboration du Projet Associatif, nous avons conçu et animé des temps adaptés à chaque partie prenante de l'association, et ce, afin de les mobiliser dans leur réflexion sur le sujet. Ainsi, nous allons expliquer comment nous avons réfléchi et mis en œuvre nos interventions auprès des différentes entités, en nous attardant davantage sur le volet salariés (II.2.2.) car c'est auprès d'eux que nous sommes le plus intervenue. Nous verrons ensuite que l'approche a été un peu différente pour les associations locales (II.2.2.), notamment en organisant un système de "navettes" entre les salariés et les administrateurs des associations locales afin de les accompagner dans le changement que l'affirmation stratégique de l'UMCS va signifier pour elles. Pour finir, nous évoquerons le recueil de la parole des habitants (II.2.3.) et expliquerons les interrogations que nous avons eues et comment nous avons pris du recul sur le sujet.

II.2.1. Inscrire la dynamique projet dans une démarche participative

Le groupe projet a eu à cœur de garder, tout au long de la conception de la démarche et dans la mise en place de ses étapes successives, une volonté de dynamique participative et collaborative. Le fait de se doter pour la première fois d'un Projet Associatif est un changement important pour les membres de l'UMCS, que ce soit pour les salariés ou pour les membres de ses associations locales. C'est pour cela que le groupe projet a tenu à impulser une dynamique participative dans les étapes de la démarche, à favoriser le travail en transversalité et les interactions entre les centres sociaux. Selon Joseph Haeringer³⁵, le projet associatif doit être conçu "*autour d'une redéfinition d'un bien commun issu d'une démarche très participative. [...] Il s'agit de partir de l'engagement concret des personnes et d'en faire émerger ce qui fait sens commun et principe d'action pour une coopération.*" Dans une démarche participative, l'intérêt n'est pas que les idées viennent "d'en haut", mais bien qu'elles émergent depuis les personnes qui sont au contact des usagers. Ce concept de management porte le nom anglais de management "bottom up", ou approche ascendante. Dans cette démarche, les idées viennent des personnes sur le terrain qui, en constituant des groupes de travail, contribuent à définir des objectifs et des tâches à réaliser. Elles transmettent ensuite le fruit de leur réflexion à la direction de l'entreprise qui intègre ce travail dans ses

³⁵ Haeringer J. (2008), *La démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale.*, Desclée de Brower

orientations stratégiques. Cette approche ascendante, également appelée approche transversale, est de plus en plus répandue dans le domaine de la gestion de projet. Celui du projet associatif de l'UMCS n'y a pas fait exception car l'approche nous semblait être celle la plus adaptée à notre objectif qui est de produire un discours commun au sein de l'association.

Écouter les membres de l'association, quel que soit le rôle qu'ils jouent dans l'organisation, est primordial dans ce type de démarche. Cela permet de prendre en compte leur opinion, leurs idées mais aussi leurs craintes pour tenter d'y répondre, tout cela dans le but de les faire adhérer au projet. Participer à la réflexion leur permet de pouvoir faire entendre leur voix, mais aussi de mieux comprendre les enjeux des uns et des autres et l'intérêt du projet sur lequel tous travaillent. L'objectif d'une démarche participative est de faire en sorte d'accompagner le changement en impliquant les personnes, afin qu'elles se sentent concertées et entendues, considérées dans leurs opinions et idées et donc concernées par le projet qui naîtra de leur réflexion.

Le Projet Associatif de l'UMCS va enfin formaliser de façon concrète, par la production d'un document écrit, les actions communes des 4 centres sociaux du Mans. Les orientations qui seront définies dans le Projet Associatif vont engendrer une nouvelle façon d'agir plus collective, plus ouverte sur les autres centres sociaux de l'association; bref, permettre un discours unifié et commun. Ce que nous venons d'évoquer reste pour l'instant de l'ordre du souhait, il n'y a en effet aucune certitude que le Projet Associatif ait réellement un tel impact. Toutefois, en impliquant ses membres dans la réalisation du Projet, l'association améliore ses chances que ce vœu ne reste pas pieu mais bien qu'une réelle prise de conscience ait lieu et génère des retombées positives pour l'association, tant en interne qu'à l'externe. Ce qui importe réellement dans la production du Projet Associatif de l'UMCS c'est le chemin parcouru par les parties prenantes, la réflexion qu'elles ont menée et les prises de consciences que cela a permis. Cette collaboration dans la réalisation sera favorable pour donner du sens au Projet Associatif, afin que chacun se l'approprie et le fasse réellement vivre, au sein des centres sociaux comme auprès des partenaires. En effet, participer aux choix collectifs faits par l'association permet normalement de s'approprier plus facilement le résultat de la démarche et le Projet Associatif, ainsi conçu, a de meilleures chances de fédérer les parties prenantes qui ont collaboré à sa production.

La démarche collaborative a aussi eu une grande place au sein du groupe projet. Chacun d'entre nous pouvait s'exprimer librement, nourrir l'idée de l'autre ou au contraire la questionner, afin de décider à trois de la suite à donner. Toutes les décisions ont été prises collégialement. Il nous est arrivé en tant que stagiaire, lors d'une période de vacances de NM et alors que nous n'avions pas fait de point avec AH depuis deux semaines, de ne plus trop savoir comment organiser la suite de la démarche, les idées ne venant pas grâce à notre seule réflexion. Nous avons alors sollicité AH et NM par mail pour demander à fixer une date de réunion à trois au retour de congés de NM. Nous

avons partagé nos interrogations et notre difficulté par rapport à la situation, sans crainte d'un jugement de leur part. En cela nous avons eu raison car AH nous a aussitôt répondu qu'il pouvait venir à notre rencontre la semaine suivante. Une des phrases de sa réponse était tout à fait représentative de la dynamique du projet : *“C'est ensemble qu'on trouve les meilleures idées, (les vertus du travail collaboratif, n'est-ce pas...)”*. Le temps de travail qui a suivi nous a suffi à nous remettre tous en mouvement, à stimuler la créativité, à redynamiser la démarche et à organiser ensemble une étape que nous ne parvenions pas seule à élaborer concrètement.

II.2.2. Favoriser la transversalité par des temps de travail inter-centres pour les salariés

↪ Centraliser les retours des grilles d'activités

Avant notre arrivée, AH et NM avaient conçu et diffusé aux centres sociaux une grille d'évaluation des activités des centres sociaux³⁶. Cette grille a été réalisée en cohérence avec la cartographie des processus relative aux objectifs d'un centre social. Il s'agissait ainsi pour les professionnels de chaque centre de remplir la grille en classant les activités mises en place dans l'une des 4 grandes thématiques retenues par l'association, soit: l'Accueil, La Famille, la Solidarité et la Citoyenneté. Pour cela, il leur fallait recenser toutes les activités menées par le centre social et définir à quelle grande thématique l'activité était rattachée afin de l'inscrire dans la colonne qui leur semblait adaptée. Il était aussi demandé aux professionnels des centres de noter en face de chaque activité qui s'en occupait: salariés, bénévoles, adhérents, partenaires etc...

Ainsi, à notre arrivée sur le lieu du stage début mars, nous avons centralisé tous les retours des tableaux d'activités des 4 centres. AH avait construit un document excel nous permettant de faciliter la compilation des retours des centres sociaux dans un document unique. Notre première tâche a donc été de renseigner ce document. Nous avons été exhaustive dans la restitution des retours et avons gardé, mot pour mot, les intitulés d'activités transmis par les équipes professionnelles des centres. Nous avons organisé les retours par grande thématique et non par centre. Nous avons ensuite fait une synthèse pour chaque thématique en indiquant là où les actions des centres avaient des modalités communes ou, au contraire, lorsqu'il y avait des disparités de modalités. Une fois ce panorama dressé pour chaque grande thématique, nous avons réfléchi en groupe projet à comment organiser des séances de travail inter-centres pour chaque thématique.

³⁶ Voir en Annexe 7

↪ **Concevoir l'organisation et la composition des groupes de travail**

Nous avons donc réfléchi pour imaginer quelle serait la composition optimale des groupes de travail pour permettre un travail collaboratif. Nous avons pensé constituer chaque groupe de la façon suivante :

- NM en ouverture de séance pour rappel du contexte par la direction générale,
- 2 représentants de chaque centre social,
- 1 directeur de centre en pilote thématique,
- nous-même en tant que pilote de séance et facilitatrice.

Nous avons ensuite, en tant que pilote, conçu un conducteur de séance afin de prévoir le déroulé du temps de travail, avoir une vision sur le temps à prévoir pour chaque étape et construire un enchaînement logique des tâches.

Puis, NM et nous, avons communiqué cette organisation aux directeurs de centres en réunion de Co-direction le 29/03 afin de recevoir leur avis. Notons toutefois que seuls 3 des 4 directeurs de centres étaient présents à ce temps, en raison du travail à mi-temps d'un des directrices de centre qui ne lui permettait pas d'être présente à cette réunion. Les directeurs des centres sociaux des Cochereaux et de Simone Veil nous ont indiqué que, en raison du plus petit nombre de salariés de leur centre social comparativement aux centres des Quartiers Sud et du Kaléidoscope, ils ne pourraient détacher qu'un seul professionnel à ces temps de travail afin de ne pas trop démunir l'activité du centre pendant ce temps. NM et nous avons approuvé leur constat et validé leur suggestion.

Nous avons ensuite proposé aux directeurs de devenir pilote thématique, c'est-à-dire de se positionner sur un des 4 grands thèmes et de co-animer la séance avec nous. Ils ont accepté cette mission et la répartition des directeurs pour chaque thème s'est faite de manière aisée, chacun ayant une appétence pour une thématique différente. Nous avons ensuite fixé avec eux les dates de temps de travail. Le choix de date s'est effectué en fonction de la disponibilité des directeurs de centre lorsqu'ils étaient pilote thématique et de celle des professionnels pressentis pour participer à telle ou telle thématique. Puis, NM et nous avons expliqué que nous souhaitions organiser les 4 séances dans chacun des centres sociaux afin que les professionnels puissent se déplacer et ne pas rester uniquement dans leur centre de référence. Nous avons expliqué avoir imaginé cette organisation afin de ne pas être dans une logique descendante où les salariés seraient "convoqués" à l'espace ressources pour le temps de travail. Les directeurs ont validé cette organisation et ont ajouté souhaiter ne pas intervenir en tant que pilote dans le centre dont ils sont directeurs. Cette proposition, tout à fait en accord avec la démarche de transversalité que souhaitait le groupe projet, a immédiatement été validée par NM et nous. Nous leur avons ensuite présenté le déroulé prévu pour chaque séance avec en support le conducteur de temps de travail. Nous avons évidemment soumis la confirmation de cette organisation à l'approbation ultérieure de la directrice absente. Le lendemain, nous avons donc contacté la directrice en question afin de lui faire un compte rendu du point d'étape sur le Projet Associatif et recueillir son avis, elle a validé

les décisions prises. Elle a toutefois dit qu'elle ne serait pas disponible le 05/04 comme proposé.

L'organisation finale retenue et communiquée aux directeurs de centres avait donc cet aspect là :

Thématique	Date	Heure	Lieu	Directeur	Nombre salariés
Accueil	07/04	10h-12h	Quartiers Sud	des Cochereaux	6
Solidarité	27/04	10h-12h	Simone Veil	des Quartiers Sud	5
Famille	02/05	9h-11h	Cochereaux	du Kaléidoscope	6
Citoyenneté	12/04	10h-12h	Kaléidoscope	de Simone Veil	6

↪ **Imaginer un conducteur de séance pour anticiper et s'organiser**

Nous avons conçu un conducteur de séance³⁷ afin d'avoir une projection sur le déroulé de la séance. Cet outil avait également pour but de s'assurer que chaque séance aurait, à peu de détails près, le même contenu, quelle que soit la thématique. Nous avons prévu un temps de 2h pour chaque séance, temps qui nous semblait suffisant long pour aborder les points souhaités et en même temps suffisamment court pour permettre l'attention et la mobilisation des personnes présentes sur toute la durée, sans que cela ne soit perçu comme trop long ou ennuyeux. Afin d'éviter les mauvaises surprises et de ne pas pouvoir finir le programme souhaité en temps et en heure, nous avons volontairement un peu augmenté le volume horaire de chaque étape, quitte à finir plus tôt si nécessaire ou à absorber un éventuel début de séance un peu en retard. Le conducteur servait également à lister les différents matériels dont nous aurions besoin afin de bien penser à prévoir tout le nécessaire.

↪ **Mener les séances en conditions réelles**

Nous avons dédié les 15 premières minutes de chaque séance à une présentation de l'objectif de la démarche par la directrice générale, soit le souhait de l'association d'élaborer son premier Projet Associatif. NM faisait tout d'abord un très bref retour sur les difficultés vécues par l'association depuis sa création. Puis, elle insistait surtout sur la nécessité de se tourner vers l'avenir et de formaliser un discours commun. Elle expliquait ensuite aux salariés que la démarche pourrait aboutir grâce à l'investissement de tous dans la réflexion et la conception des orientations et objectifs que voulait se fixer l'UMCS pour les 4 à 5 ans à venir. Elle quittait ensuite la séance, comme prévu et

³⁷ Voir en Annexe 8

annoncé au début de son intervention, afin de faciliter la prise de parole des participants. Cette présence physique et cette proximité avec les équipes a été saluée par les participants qui ont été plusieurs à nous faire le retour qu'ils avaient apprécié de voir des membres de la direction (directrice générale et directeur d'un autre centre social) dans les locaux des centres sociaux.

Nous nous présentons ensuite en expliquant les objectifs de la séance, soit :

- Dresser un état des lieux des activités des centres relatives à la thématique
- Susciter l'échange et permettre une vision globale

Nous rappelions que la séance à venir allait contribuer à élaborer le Projet Associatif et que leur avis et leurs idées étaient importants car, en tant que salariés des centres sociaux, c'étaient eux qui étaient au contact du public et qui pouvaient juger de la pertinence des objectifs à se donner.

Nous continuions ensuite par un tour de table pour que l'ensemble des personnes présentes puissent se présenter brièvement en donnant leur nom, leur fonction et le centre social où ils travaillaient. Si la plupart des membres se connaissaient déjà, au moins de vue ou de nom, pour les professionnels plus récemment arrivés dans l'association les présentations ont été utiles, pour nous également évidemment.

Puis, nous proposons aux salariés un petit jeu "brise-glace". Le but de ce moment ludique était de détendre l'atmosphère, de faciliter la prise de parole et de commencer à mettre le groupe en mouvement, physiquement comme mentalement. Nous avons détourné le jeu de société "Dixit"³⁸ en utilisant ses cartes dans un autre but. Pour cela nous étalions les cartes tout autour de la grande table où nous étions installés et nous demandions aux participants de se déplacer dans la salle pour en choisir une ou plusieurs avec en tête la consigne suivante: *"Choisissez une ou plusieurs cartes qui vous font penser au thème qui nous réunit. Vous direz ensuite au groupe pour quelle raison vous les avez choisies"*. Le but était ainsi de dresser ensemble les contours de la thématique, de comprendre et d'expliquer comment chacun envisageait le thème et les notions que les participants y mettaient. Nous nous sommes à chaque fois également prêtée à l'exercice, tout comme le directeur de centre présent. Lors des 4 thématiques, ce temps a eu le résultat escompté et a permis à chacun de prendre la parole au moins une fois, souvent avec un trait d'humour glissé par un ou plusieurs participants ce qui apportait de la convivialité et un caractère détendu au temps de travail.

³⁸ Voir en Annexe 9

Nous distribuons ensuite les documents suivants aux participants :

- le récapitulatif de toutes les activités des 4 centres sociaux en lien avec la thématique
- la synthèse que nous avons réalisée lors de la compilation des activités relevées dans les grilles remplies en février
- le tableau vierge de synthèse³⁹ que nous souhaitions remplir ensemble lors de la séance

Nous commençons par lire la synthèse des activités afin de voir si cela s'avérait fidèle à ce que les professionnels des centres avaient souhaité exprimer en remplissant les grilles d'activités en février.

Nous reprenons ensuite ensemble, activité par activité, toutes les lignes du tableau recensant les activités. A partir de ce tour d'horizon exhaustif des activités menées en lien avec la thématique du jour, l'objectif était de remplir collectivement le tableau vierge distribué en début de séance. A chaque fois nous nous sommes proposée de réaliser la prise de notes afin de faciliter la participation des personnes présentes.

Remplir ce tableau de synthèse avait pour objectif d'obtenir une vision globale de l'ensemble des actions menées dans les centres sociaux, en amenant les participants à s'intéresser aux activités menées dans les autres centres. Les cases à remplir permettaient de comparer les activités et leurs modalités de mise en place dans les différents centres sociaux, le public concerné par l'activité (catégories et nombre de personnes), les sources de financements de l'activité et, pour finir, de dresser la liste des besoins des habitants auxquels répondait l'activité.

Pour cela, nous reprenons donc les activités les unes après les autres. Quand une activité énoncée par un centre était également présente dans un autre centre, les représentants des centres en question étaient invités à partager les modalités de mise en place dans leur centre. Ainsi, chaque centre social pouvait présenter aux autres centres leurs activités, chacun pouvait également poser des questions pour mieux comprendre le fonctionnement au sein des autres centres. Cet échange et cette prise de recul sur les activités a permis de faire émerger de la curiosité et de se rendre compte que dans l'ensemble, les centres menaient généralement les mêmes activités, avec parfois des modalités similaires et parfois non, avec tel financement pour un centre et tel autre pour un autre centre. Cela a aussi permis de commencer à réfléchir de façon plus transversale, en envisageant des possibilités de coordination d'activité sur les 4 centres sociaux, de penser à adapter ce qui fonctionnait dans un centre à un autre centre en tenant compte de son contexte. Par dessus tout, ces temps de travail inter-centres ont été conçus par le groupe projet pour être le point de départ de la nouvelle dynamique collective que l'association souhaite mettre en place. Grâce au chemin d'élaboration parcouru pour rédiger son Projet Associatif, l'association souhaite à l'avenir penser plus

³⁹ Voir en Annexe 10

en collectif, mettre en commun ce qui peut l'être lorsque cela est pertinent, fédérer autour d'un discours unifié.

Nous avons donc obtenu, à la fin de chaque séance, un tableau rempli qui était plus synthétique que l'énumération des activités dont nous étions partis pour le remplir. Lors des temps de travail inter-centres, les professionnels ont découvert les actions des autres centres, ont envisagé des liens entre les différents centres, ont constaté des similitudes et des spécificités, ont échangé dans la bienveillance. Nous avons à la fin de chaque séance remercié les participants pour leur collaboration et leur implication lors de ce temps. Nous leur avons ensuite envoyé par mail dans les 2 à 3 jours qui suivaient, le compte rendu de la séance et le tableau rempli ensemble afin qu'ils puissent en prendre connaissance et dire si cela était fidèle au contenu de la séance, s'il n'y avait pas d'erreurs ou d'oublis.

Un deuxième temps de travail thématique aura lieu à la rentrée de septembre, en conservant si possible les mêmes participants, afin d'approfondir la thématique. Nous avions initialement prévu de le positionner en juin mais, comme évoqué en partie I.1.3, nous avons préféré respecter la temporalité des centres et leur disponibilité afin de faciliter l'adhésion des membres du groupe au deuxième temps de travail inter-centres et à la démarche. Il s'agira alors pour les salariés de proposer des actions concrètes à mettre en place au niveau associatif dans le cadre de la mise en œuvre de son Projet Associatif et des grandes orientations qui seront alors déjà définies.

↪ **Savoir s'adapter aux aléas**

Deux des quatre séances de travail inter-centres ont été plus compliquées à mener, soit en raison de la difficulté pour trouver une date et un lieu, soit dans leur déroulé qui s'est éloigné de ce qui avait été anticipé et a nécessité une adaptation de notre part et de celle des participants.

→ Une de ces difficultés a été celle de trouver une date qui permettait de regrouper tous les centres pour la thématique "Citoyenneté". En effet, en raison des périodes de vacances scolaires et des emplois du temps des uns et des autres, il a été très compliqué de trouver une date qui convienne à tout le monde pour cette thématique. Nous avons donc décidé, après plusieurs tentatives de dates infructueuses, d'arrêter la date du 12/05 (au lieu du 12/04 initialement prévu) bien qu'aucun des salariés du centre des Cochereaux ne puisse être présent. Le directeur des Cochereaux, afin de respecter l'équité entre les salariés de son centre, souhaitait en effet que ce soit une salariée en particulier qui participe; nous la désignerons par les initiales MF. Nous avons donc contacté MF en amont du temps collectif, en lui proposant de venir à sa rencontre dans le centre social où elle travaille afin de lui expliquer le contenu de la séance, de réaliser à deux le même travail afin que nous puissions être le porte-parole de son centre lors du

temps du 12/05. MF nous a remercié pour la démarche et a accepté tout de suite, nous avons donc eu un temps toutes les deux de 1h30, deux jours avant la séance collective qui a ainsi pu permettre l'expression des professionnels des 4 centres sociaux malgré l'absence physique de salarié des Cochereaux. Ainsi, nous avons déjà pu intégrer les données fournies par MF au tableau distribué lors de la séance, les autres participants avaient donc déjà tous les activités de cette thématique pour le centre des Cochereaux.

Pour l'anecdote, le lieu aussi avait été difficile à trouver pour ce temps de travail. Une fois la date validée du 12/05, nous avons contacté le centre social Kaléidoscope pour modifier la réservation de salle. Nous avons alors eu la mauvaise surprise d'apprendre que ce jour-là l'intégralité des salles de ce centre (qui est pourtant très grand en termes de locaux) étaient déjà prises par des activités. Nous avons donc rebondi en réservant auprès de la mairie du Mans une salle du Pôle associatif Coluche où sont également hébergés les locaux de l'Espace Ressources de l'UMCS. Finalement, les salariés nous ont dit avoir apprécié se rendre près de l'Espace Ressources où ils ne viennent presque jamais, d'avoir pu y faire un tour et voir les comptables et la secrétaire qui y travaillent.

→ La deuxième séance qui a connu des péripéties a été celle sur le thème de la Famille. Tout d'abord, il y a eu confusion sur le créneau dédié au temps de travail. Bien que la communication auprès des directeurs ait été "9h-11h", une erreur s'est glissée dans le message et la moitié des participants de la séance sur la Famille avait compris que la séance était de 10h à 12h. Ce début de séance retardé a engendré l'impossibilité pour la directrice générale d'être présente pour redonner le contexte comme d'habitude. Cela n'a pas réellement été un problème; avec son accord nous avons repris cette mission à notre compte, ayant déjà entendu son discours lors des deux séances précédentes. Là où cela a été plus problématique c'est que 2 des participants qui avaient noté le bon créneau ont dû partir à 11h comme prévu, soit en plein milieu de séance.

De plus, une fois enfin commencée à 10h, la séance ne s'est pas non plus déroulée comme les autres. Nous avons, selon ce qui nous semblait logique, commencé par recueillir la parole des salariés du centre social des Quartiers Sud car ils devaient partir à 11h. Toutefois, le thème de la famille est un axe assez particulier dans l'action des centres sociaux et les salariés qui représentaient le centre ne connaissaient pas assez bien le détail des activités, ce qui les a conduits à être relativement en difficulté pour répondre. Cette connaissance parcellaire s'explique par le fait que dans chaque centre social il y a un poste de référent familles et les missions qui lui sont attribuées par la CAF sont bien spécifiques, c'est donc le référent familles qui coordonne les activités et qui les connaît le mieux. Dans le groupe composé pour cette séance sur la famille, la référente familles du centre social des quartiers sud n'était pas présente car elle était en arrêt maladie. Nous nous sommes alors retrouvés, en commençant par ce centre social, avec une dynamique bien différente de celle des autres séances, comme dans une sorte de faux rythme. Bien que cela ne soit pas de la faute des salariés des Quartiers Sud, les échanges et les interactions entre les professionnels ont été moindres en raison de leur

manque de connaissance du sujet. Nous avons bien noté cette difficulté mais nous ne savions pas comment rebondir.

Heureusement, la directrice qui était pilote de la thématique a eu la bonne idée de sortir le référentiel CAF avec la fiche de poste des référents familles et de proposer de modifier la séance en y faisant référence. Les trois référentes familles présentes ont immédiatement validé l'idée et nous avons décidé ensemble de remplir non pas un tableau comme initialement prévu mais cinq tableaux pour y classer les activités menées. Les cinq thèmes que nous avons définis reprenaient les missions principales du référent familles. Une fois cette nouvelle organisation trouvée, les échanges ont été bien plus intéressants et constructifs. Toutefois, les deux salariés qui avaient déjà dû partir à 11h n'ont pas eu le temps de prendre connaissance de cette évolution, et ont seulement vécu le début de séance un peu laborieux.

Les péripéties horaires et la nécessité d'effectuer un virage dans la conduite de séance ont eu comme conséquence que nous n'avons pas pu en 2h passer en revue toutes les activités. Nous avons demandé aux participants s'ils étaient d'accord pour continuer le travail à distance, sur base d'une nouvelle trame que nous leur enverrions. Ils ont approuvé à l'unanimité, nous avons convenu d'un délai de 10 jours pour un retour de chaque centre. Nous leur avons donc envoyé par mail le lendemain un nouveau document avec les activités déclinées en 5 sous-thèmes et qui contenait déjà tout ce que nous avions eu le temps d'aborder dans la séance. Les salariés ont tenu leurs engagements et chaque centre nous a fait un retour. Cela nous a permis d'avoir un panorama des activités Famille aussi complet, voire même plus riche, que lors des autres séances thématiques.

II.2.3. Accompagner les associations locales dans la redéfinition de leurs missions

Les associations locales ont, avec la création de l'UMCS en 2007, perdu une partie de leur substance. Étonnamment, certaines associations locales exerçaient encore depuis lors des missions de RH et de recrutement, ce qui n'est désormais plus possible du tout depuis la signature en 2019 du traité d'apport partiel d'actifs. En signant ce traité, les associations locales ont mis en commun une grande partie de leurs ressources financières au profit de l'UMCS, et ne peuvent plus intervenir dans la gestion des effectifs professionnels des centres sociaux. Les habitudes ont toutefois la vie dure et, pour certaines associations locales, la tentation est parfois encore forte de vouloir prendre part aux décisions concernant le volet salarié de l'association.

A titre d'exemple, l'association locale du centre social Simone Veil a pour titre "Association de gestion et d'animation de la grande maison/centre social Simone Veil". La notion de gestion est bien présente dès le titre, alors que cela ne devrait plus être le cas. Ce plus, ces statuts ont été votés alors que le centre social Simone Veil avait déjà

rejoint l'UMCS... Un des pouvoirs donnés à son CA est inscrit ainsi dans les statuts de l'association locale : *“Il met en œuvre la procédure de recrutement des salariés, en lien avec l'UMCS qui est l'employeur de tout le personnel affecté au Centre Social.”* On s'aperçoit aisément que ces statuts sont contradictoires avec ceux de l'UMCS car le recrutement est du ressort de l'UMCS, voire de la CAF et de la Ville quand il s'agit d'un poste de cadre. Les statuts des autres associations locales ont aussi parfois des incompatibilités avec ceux de l'UMCS, même si c'est à un niveau moindre que pour ceux du centre Simone Veil. Par conséquent, si les statuts des associations locales ne sont plus en accord avec l'organisation définie par l'UMCS, il va être nécessaire pour elles de se doter de nouveaux statuts. Pour cela, les associations locales vont devoir redéfinir leurs missions avant de les inscrire dans de nouveaux statuts qui soient en accord avec ceux de l'UMCS.

Dans l'élaboration du Projet Associatif de l'UMCS, le groupe projet s'est donné comme mission parallèle d'aider les associations locales à redéfinir leur place, soit celle d'être en soutien de la mise en œuvre des projets sociaux des centres dans l'AVS de leur territoire. L'enjeu sera de “redonner de la matière” aux associations locales, de les aider à formaliser leurs missions, en accord avec le projet social du centre qu'elles représentent et donc, en accord avec le Projet Associatif de l'UMCS. Inciter les associations locales à repenser leurs missions permettra de redynamiser certaines d'entre elles qui sont presque en sommeil et de redonner un cap à celles qui, au contraire, peinent à définir les contours des missions qui sont désormais de leur ressort. Cette harmonisation du cadre d'action des associations locales n'empêchera pas l'expression de leurs spécificités car, s'adossant chacune à un projet social différent, elles viendront forcément agir dans ce sens, et donc avec toute leur singularité.

Afin d'établir un diagnostic des activités menées par les 4 associations locales, NM et AH leur ont distribué des grilles en février. Ils leur ont demandé, selon les mêmes modalités que pour les professionnels des centres sociaux, de les remplir en classant par thématique les activités qu'elles menaient. Les cartographies des processus des associations locales, des centres sociaux et de l'UMCS étaient jointes à la grille à remplir, afin d'aider les associations locales à bien resituer la place et le rôle de chacun dans les processus visant à atteindre l'objectif commun, soit satisfaire les besoins des habitants.

La différence avec le travail demandé aux salariés était que les grandes thématiques étaient cette fois au nombre de 6 et avaient les titres suivants :

- Soutenir la direction et l'équipe permanente
- Développer des activités pour les habitants
- Représenter les usagers de son territoire
- Définir le projet de l'association
- Gouverner l'association locale
- Gérer les bénévoles

Après réception de leurs retours, nous avons utilisé la même méthodologie que pour les équipes salariées et avons réuni toutes les données rapportées par les 4 associations locales en un document excel unique, listant sous les 6 thématiques l'ensemble de leurs activités. Ce travail de recensement et de classement des activités a été parfois un peu difficile à réaliser pour les associations locales. En effet, cela nécessitait de prendre du recul sur les actions menées et, parfois, de se rendre compte que peu, voire aucune de leurs actions n'entraient dans telle ou telle thématique. L'exercice n'était pas évident non plus en raison des thématiques proposées qui pouvaient parfois s'avérer un peu nébuleuses pour des bénévoles qui ne sont pas autant au fait que les salariés du cadre législatif et partenarial dans lequel gravite l'UMCS. Cependant, toutes se sont prêtées au jeu et nous ont chacune retourné une ou plusieurs grilles, selon qu'elles aient réalisé le travail collectivement ou par petits groupes d'administrateurs.

Nous leur avons ensuite écrit, à la mi-avril, un courrier pour les remercier de leur travail et les informer de l'état d'avancée de la démarche d'élaboration du Projet Associatif. Nous y avons expliqué mener en parallèle un travail inter-centres avec les salariés de l'association pour approfondir le diagnostic des activités menées par les centres sociaux selon les 4 thématiques Famille, Accueil, Citoyenneté et Solidarité. Dans notre note, nous avons mis en évidence que les activités des centres sociaux étaient menées soit par des salariés, soit par des bénévoles ou par une collaboration salariés/bénévoles et que le travail d'approfondissement thématique réalisé par les salariés nous permettrait également d'obtenir une vision plus fine des actions des bénévoles.

Afin d'accompagner les associations locales dans la nécessaire redéfinition de leurs missions, nous avons demandé début mai aux salariés de chaque centre social de nous exposer leurs attentes vis-à-vis de l'association locale de leur centre. Pour cela, nous avons guidé leur réflexion en leur proposant une grille avec des items. Nous les avons informés que le résultat de ce travail serait communiqué aux associations locales, afin de les aider à se positionner par la suite quant aux nouvelles missions qui seraient les leurs. La grille⁴⁰ proposait 12 items pour lesquels nous avons demandé aux salariés de chaque centre de quantifier leurs attentes par rapport à leur association locale sur une échelle de 1 à 4; 1 étant un besoin faible et 4 un besoin fort. Nous avons ensuite regroupé les retours des 4 équipes professionnelles dans un document unique afin de pouvoir les comparer plus facilement. Nous y avons ajouté une colonne indiquant le chiffre moyen obtenu sur l'ensemble des centres afin de dégager une tendance générale et obtenir une vision globale.

⁴⁰ Voir en Annexe 11

Lors de la réunion de groupe projet du 03/06 nous avons analysé ces retours avec NM et AH. Nous avons alors dégagé 3 axes prioritaires d'attentes des professionnels par rapport aux associations locales qui sont :

- Représenter les habitants du territoire et s'assurer que l'offre d'activités du centre social répond à leurs besoins et attentes
- Communiquer et promouvoir les activités du centre social, en lien avec l'équipe professionnelle
- Mobiliser des bénévoles en appui aux équipes des centres sociaux.

Nous avons ensuite repris les activités listées par les associations locales en février et nous avons constaté que, dans l'ensemble, les actions menées par les associations locales sont en adéquation avec les domaines dans lesquels les salariés ont besoin de soutien de leur part. Ce croisement des données fournies par ces deux parties prenantes est encourageant pour le futur Projet Associatif car il démontre une complémentarité d'actions dans le but d'atteindre l'objectif commun qui est de satisfaire les besoins des habitants.

De plus, les interactions entre les salariés et les administrateurs bénévoles, relatives au Projet Associatif, semblent bien vécues par les deux parties. Quand nous demandons à l'une ou l'autre partie des données, en les informant qu'elles seront communiquées à l'autre partie, nous ne ressentons pas de méfiance mais une réelle envie de construire un Projet Associatif qui fasse sens pour tous, ce qui est en adéquation avec les propos de Serge Rancillac et Laurent Samuel⁴¹ : *“ Savoir combiner l'énergie des bénévoles et le professionnalisme des salariés est un réel gage de succès pour l'association. L'exercice est néanmoins délicat. Il suppose d'aménager l'action des deux types d'acteurs en organisant la confiance réciproque et le partage des valeurs communes.”*

Le groupe projet a voulu écrire mi-juin, une note à l'attention des associations locales afin de leur communiquer les trois grands axes sur lesquels les salariés ont majoritairement besoin de leur soutien. Nous souhaitons leur donner les tendances globales et non les résultats de chaque centre social afin d'harmoniser leur positionnement auprès des centres de l'UMCS. Nous pensions également leur faire part du fait que leurs actions correspondaient déjà, dans l'ensemble, aux attentes des salariés. Afin de les aider, nous voulions aussi leur fournir des pistes d'actions concrètes dans les 3 grands axes définis (Figure n°5).

⁴¹ Rancillac S., Samuel L., (2011), *Guide pratique des associations de loi 1901.*, Eyrolles, p. 148



Figure n°5 : Principales attentes des salariés UMCS par rapport aux associations locales, document conçu par Anne Coutineau

Si nous parlons au conditionnel depuis tout à l'heure, c'est parce que, suite à la consultation du bureau de l'UMCS par rapport à cette note, ses membres nous ont dit que l'étape était superflue selon eux. Ils pensent qu'il serait mieux de revenir vers les associations locales en leur proposant déjà une trame de statuts-types, incluant les missions principales que nous souhaitions communiquer aux associations locales. Nous avons pris ce retour comme une marque de confiance à l'égard du travail réalisé et avons tenu compte de la proposition du bureau. Nous reviendrons donc vers les associations locales avec une proposition de statut-types conçus par AH, sans passer par l'étape de consultation sur leurs missions que nous avions imaginée. Ces statuts-types resteront assez généraux pour laisser aux associations locales de la latitude pour avoir des actions adaptées aux spécificités des centres desquels ils relèvent, tout en étant en cohérence avec les statuts de l'UMCS et les missions attendues par les équipes.

II.2.4. Prendre en compte les besoins des habitants

Dans le cadre de notre stage, nous avons consulté plusieurs Projets Associatifs d'associations à l'organisation similaire à celle de l'UMCS, c'est-à-dire d'associations gestionnaires de plusieurs établissements ou services. Le but de cette recherche était de nous rendre compte des différentes façons dont il était possible de produire et rédiger un Projet Associatif. Ce qui nous est apparu important à chaque fois, c'était la prise en considération qui était faite de toutes les parties prenantes, notamment des usagers⁴² des associations. En regardant plus attentivement le diagramme de Gantt, il nous est apparu qu'aucune étape n'impliquait de réel travail de recueil des attentes des habitants. Nous en avons fait part fin mai aux autres membres du groupe projet, en leur indiquant souhaiter aller à la rencontre des habitants pour permettre l'expression de leurs besoins, cela dans l'optique de respecter la cartographie des processus où tout part des besoins des habitants pour mettre en place des actions visant à les satisfaire. NM et AH ont approuvé notre constat et nous ont confié la tâche de concevoir une enquête.

Avant de réfléchir au contenu à proprement parler de notre enquête, nous avons souhaité avoir des connaissances statistiques sur la population du Mans. Pour cela, nous avons étudié les données Insee sur la ville du Mans⁴³ parues en mars 2022. Nous avons relevé les données qui nous semblaient les plus intéressantes, soit la répartition de la population mancelle selon les tranches d'âge, le sexe et la situation maritale, puis nous les avons mises dans un tableau⁴⁴. Afin de constituer un panel représentatif de la population du Mans pour notre enquête, nous avons ensuite calculé combien cela représenterait de personnes par catégorie pour 20 personnes interrogées.

Si nous avons opté pour un panel de 20 personnes, c'était pour avoir le temps avant la fin de notre stage de nous rendre dans les différents centres sociaux afin de pouvoir interroger des habitants. Nous avons ainsi tenté de déterminer combien de personnes il nous fallait interroger dans chacun des 4 centres sociaux en fonction des catégories que nous avions déterminées. Si l'intérêt de prendre un panel de 20 personnes était de pouvoir mener une enquête qualitative, l'inconvénient était que cela risquait de ne pas être suffisamment représentatif par rapport au grand nombre d'adhérents des centres sociaux. Nous avons alors envisagé de mener en parallèle de cette enquête qualitative, une enquête quantitative en envoyant un questionnaire par mail à l'ensemble des adhérents des centres. A cet effet, nous avons demandé à chaque centre social de nous envoyer la liste des adresses mail de leurs adhérents. Toutefois, l'inconvénient d'une enquête par mail était que les destinataires risquaient de ne pas se sentir aussi impliqués par la démarche et qu'ils ne répondent pas pour autant en grand nombre. Il y avait aussi le risque que des personnes peu à l'aise avec le numérique ne soient pas touchées par cette façon de mener l'enquête, notamment les personnes âgées ou celles en difficulté

⁴² Nous préférons les désigner par la suite grâce aux termes d'adhérents ou d'habitants.

⁴³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-72181>

⁴⁴ Voir en Annexe 12

avec la lecture du français. A ce stade de notre réflexion, la question restait encore en suspens sur le choix méthodologique à privilégier : qualitatif, quantitatif ou les deux en parallèle?

Nous avons continué à avancer dans notre démarche en établissant un questionnaire et avons choisi des questions simples avec une rapidité de réponse à apporter. Il s'agissait la plupart du temps d'avoir juste à cocher une ou plusieurs réponses⁴⁵. Nous avons souhaité, par ces questions, interroger les habitants afin de savoir quelles étaient les activités qu'ils utilisaient dans le centre social qu'ils fréquentent et si certains de leurs besoins n'étaient pas couverts ou mal couverts. Le questionnaire avait ainsi pour objectif de faire une photographie de ce qui était utile pour les habitants à l'heure actuelle et aussi d'aider à déterminer des axes à développer à l'avenir, en cas de besoins mal couverts ou non couverts par les activités proposées par les centres sociaux.

Toutefois, nous ne sommes pas allée plus loin dans notre démarche. En effet, lorsque nous en avons parlé aux directeurs des centres sociaux en réunion de co-direction, ils nous ont dit que ce travail avait déjà été mené en profondeur auprès des habitants dans le cadre de l'élaboration de leurs projets sociaux respectifs. Ils nous ont également rappelé que les rapports d'activités annuels produits par les centres sociaux étaient une source d'informations où aller chercher l'expression des habitants. Le président et la vice-présidente de l'UMCS nous ont aussi fait le même retour et nous ont également dit que les attentes des habitants avaient été entendues récemment à l'occasion des projets sociaux et qu'il serait laborieux pour tous de recommencer une démarche similaire. Il est à noter qu'effectivement les projets sociaux sont tous très récents, le plus ancien datant de 2020. De plus, NM nous a informé qu'en mars 2020, une enquête avait été menée auprès des adhérents par la commission communication de l'association. La pandémie de Covid 19 a freiné la dynamique qui était en cours et les résultats de cette enquête n'ont pas été exploités, bien qu'ils soient en possession de l'association. Nous avons donc écouté leurs avis et ne sommes pas allée plus loin dans notre démarche. Nous avons alors de nouveau consulté les projets sociaux des centres et leurs rapports d'activités avec un œil plus aiguisé et nous avons en effet constaté que les habitants y avaient déjà exprimé leurs attentes à plusieurs reprises.

En voulant bien faire et permettre l'expression de chaque partie prenante, nous avons certainement manqué de vigilance dans notre réflexion et notre analyse. En effet, avec du recul, il était logique que ce travail ait déjà été effectué par les centres sociaux. Il n'a certainement pas été fait avec des modalités similaires à celles que nous avons envisagées mais ce n'est pas ce qui importe le plus, l'essentiel étant que la voix des habitants soit présente dans le futur Projet Associatif de l'UMCS. Cela nous amène donc à réaffirmer qu'un Projet Associatif ne peut être dissocié du contexte dans lequel il gravite. En l'occurrence, l'UMCS est composée de 4 centres sociaux qui ont chacun un projet social. Ces projets sociaux vont donc alimenter le futur Projet Associatif; puis

⁴⁵ Voie en Annexe 13

lors de la mise à jour des projets sociaux, ce sera au tour du Projet Associatif de l'UMCS de venir les nourrir en donnant les grandes orientations communes aux 4 entités qui la composent.

II.3. Définir un contenu du Projet Associatif qui permette une unité de discours

Comme nous l'avons déjà écrit à plusieurs reprises, le Projet Associatif que nous sommes en train de concevoir est le premier projet à l'échelle UMCS. Il ne s'agit pas de la réactualisation d'un Projet Associatif mais bien de la conception de A à Z du premier Projet commun à tous les centres qui composent l'association. Afin de déterminer ce que nous souhaitons faire apparaître dans le document final, nous avons consulté d'autres Projets Associatifs de structures similaires à celles de l'UMCS afin de nous en inspirer et de retenir dans chacun d'eux des éléments qu'il nous semblait pertinent de faire figurer dans le Projet Associatif de l'UMCS (II.3.1.). Nous allons ensuite vous présenter les choix que nous avons faits et comment nous souhaitons organiser le futur document. Nous voulons dans un premier temps présenter un bref historique de l'association afin que le passé mouvementé de l'UMCS soit écrit pour la première fois et qu'il ne soit plus interprétable, qu'une version commune et objective soit enfin formalisée. En dressant cette présentation du passé il s'agit par-là de pouvoir s'en détacher et de mieux comprendre la composition actuelle de l'association et le contexte dans lequel elle évolue (II.3.2.). Puis, une fois ce bilan effectué, il s'agira alors de tourner l'UMCS vers l'avenir, soit de définir dans son Projet Associatif les grandes orientations vers lesquelles elle souhaite se diriger pour les 4 à 5 prochaines années (II.3.3.)

II.3.1. Se documenter, comparer et faire des choix

↪ Les documents que nous avons consultés: une source d'inspiration

Nous sommes allée faire des recherches sur internet afin de consulter des documents qui pourraient nous aider à concevoir le Projet Associatif de l'UMCS. Nous avons trouvé plusieurs guides méthodologiques intéressants sur l'élaboration d'un Projet Associatif. Il ne s'agissait pas, en règle générale, de méthodologie spécialement orientée vers une structure comme celle de l'UMCS mais des éléments y étaient toutefois très intéressants. Le domaine du sport semble s'être particulièrement intéressé à la question du Projet Associatif car nous avons trouvé plusieurs guides d'aide à la rédaction d'un projet d'association sportive. Le Centre National pour le Développement du Sport de l'Oise a rédigé un document de 18 pages intitulé "Guide méthodologique du projet associatif." où il met en avant l'intérêt d'un Projet Associatif. Il donne une trame à titre d'exemple, en rappelant bien que chaque Projet Associatif est unique et doit s'inscrire

dans son contexte⁴⁶. Le Centre National d'Appui et de Ressources du Sport a également produit dès 2012 une fiche méthodologique intitulée "Écrire son projet associatif."⁴⁷. Cette fiche est très synthétique mais efficace, elle présente le Projet Associatif comme étant la réponse aux trois questions suivantes *"Qui sommes-nous? Vers quoi voulons-nous aller? Comment voulons-nous y aller?"*. Cette fiche explique ensuite l'intérêt d'un Projet Associatif, donne les grandes lignes des étapes pour le réaliser et propose une trame de Projet. Le Comité National Olympique et Sportif Français a également rédigé un document de 36 pages intitulé "La construction du projet associatif, un outil d'aide à la structuration". Ce document met bien en lumière la nécessité de poser un diagnostic et d'analyser le contexte de l'association avant de produire le Projet Associatif, véritable document à visée politique qui pourra servir de support à la diversification des financements via un discours associatif clair. Bien que ces trois exemples soient issus du domaine sportif, leur façon de présenter la méthodologie nous a été utile pour concevoir le Projet Associatif de l'UMCS.

Nous avons également consulté des documents plus en lien avec notre cœur d'activité, soit des Projets Associatifs d'associations gestionnaires regroupant plusieurs centres sociaux comme c'est le cas pour l'UMCS. Celui de l'association des centres sociaux de Rillieux-la-Pape⁴⁸ pour la période 2017-2021 nous a inspiré. Ils ont bien su montrer visuellement le déroulé qui a permis la réactualisation de leur Projet Social et Famille (Figure n°6).

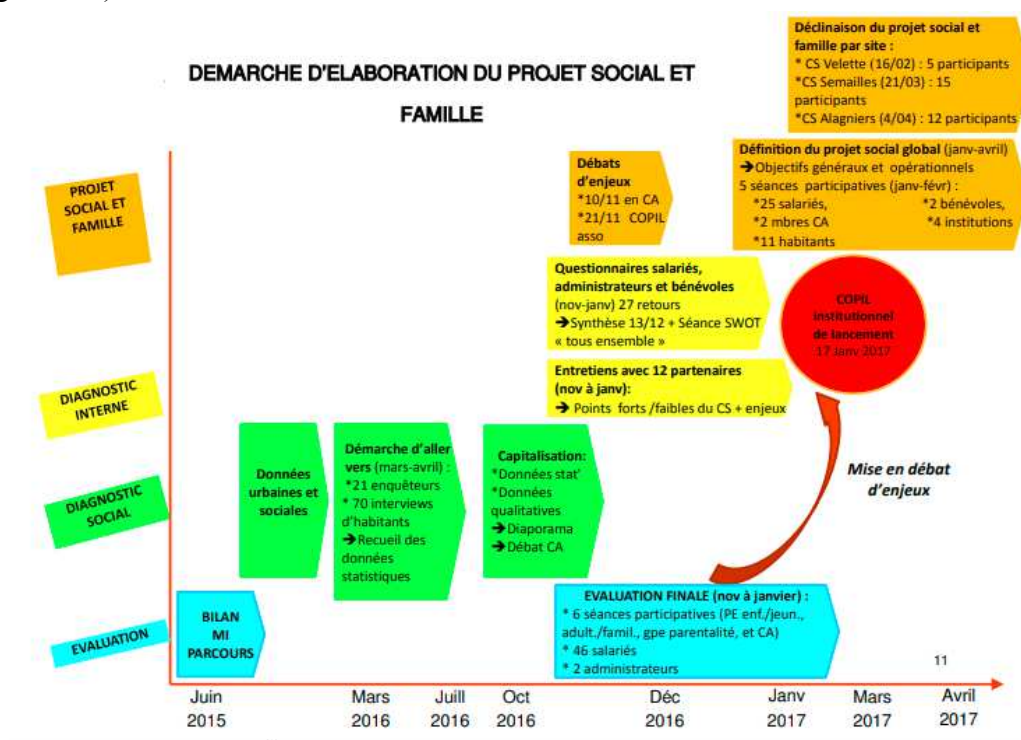


Figure n°6 : Visuel sur l'élaboration du projet social et famille présent dans le projet associatif 2017-2021 de Rillieux-la-Pape

⁴⁶ voir en Annexe 14

⁴⁷ Voir en Annexe 15

⁴⁸ www.csxrillieux.asso.fr

Nous aimerions nous inspirer de cette page pour montrer visuellement le déroulé inscrit dans le diagramme de Gantt et pour mettre en valeur la dynamique participative que nous avons mise en œuvre. Cela permettrait de montrer l'enchaînement logique des étapes de la production du Projet Associatif de l'UMCS ainsi que le temps qui a été nécessaire pour le concevoir, sans que cela ne soit trop indigeste pour le lecteur.

Le Projet Associatif 2018-2022 des centres sociaux et culturels de Meyzieu⁴⁹ nous a beaucoup plu dans sa présentation graphique. Il comporte de nombreuses photos d'habitants ce qui le rend dynamique et rappelle que l'intérêt de l'action de leur association est bien de répondre aux besoins des habitants. En ce sens, un de leur schéma (Figure n°7) nous a particulièrement intéressé car il repositionne clairement les habitants au cœur de l'action des centres sociaux et dans une collaboration avec des bénévoles et les professionnels des centres sociaux.

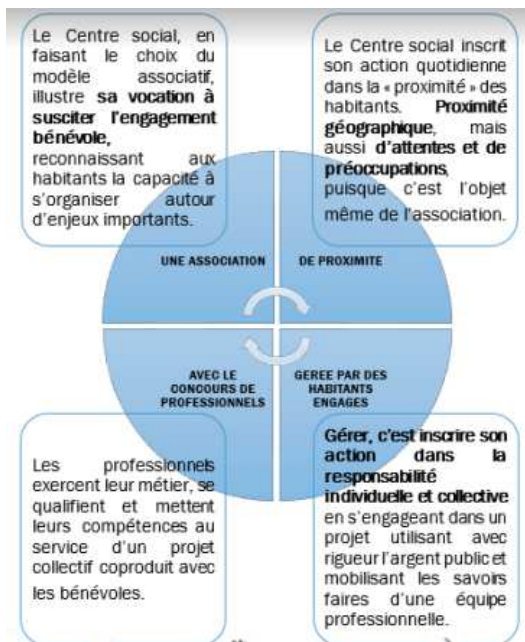


Figure n°7 : Schéma explicatif de l'AVS par les centres sociaux et culturels de Meyzieu issu de leur Projet Associatif 2018-2022

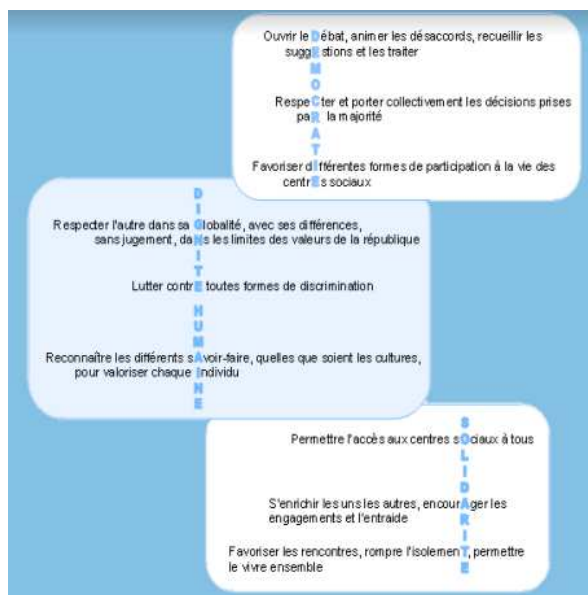


Figure n°8 : Présentation des valeurs des centres sociaux et culturels de Meyzieu issue de leur Projet Associatif 2018-2022

Leurs valeurs sont clairement énoncées et une définition en est donnée ce qui nous semble être incontournable dans la conception d'un Projet Associatif (Figure n°8).

⁴⁹ www.centressociauxmeyzieu.com

Ces valeurs servent de support aux axes stratégiques que se donne l'association, chaque axe étant décliné en objectifs simples, clairs et précis. Leur visuel est, à notre sens, particulièrement réussi (Figure n°9).



Figure n°9 : Axes présentés par le Projet Associatif 2018-2022 des centres sociaux et culturels de Meyzieu



Figure n°10 : Orientations présentées dans le Projet Associatif 2019-2023 de Tarmac.

Nous avons également consulté le Projet Associatif 2019-2023 de l'association sarthoise Tarmac⁵⁰. Ils ont fait le choix d'un Projet Associatif court, présenté en 16 pages, avec une forte dominante de photos et de graphismes forts et impactants, résolument modernes et dans l'air du temps. Voici par exemple la façon dont ils ont présenté les orientations de leur projet (figure n°10), laissant une part importante de la page à l'image, presque au détriment, à notre avis, de la mise en valeur de leurs orientations associatives.

↳ L'organisation que nous avons choisie pour le Projet Associatif de l'UMCS

Suite à cette revue de plusieurs documents méthodologiques et de Projets Associatifs existants, nous avons fait le choix avec l'équipe projet de concevoir un document qui reprendra un ordre chronologique. Selon nous, il sera en effet indispensable pour

⁵⁰ www.tarmac.asso.fr

l'UMCS de faire apparaître dans son Projet Associatif d'où elle vient, soit son histoire, sans en occulter les moments difficiles mais en nous attachant surtout à mettre en valeur la situation beaucoup plus apaisée qui est la sienne actuellement. Cela est d'autant plus vrai qu'il s'agit de son premier Projet Associatif. Dans le Projet suivant, cette étape ne sera peut-être plus aussi incontournable et pourra certainement être plus succincte. Afin de présenter l'association à l'heure actuelle, nous présenterons les centres qui la composent, leurs points communs et leurs singularités. Nous expliquerons ensuite comment l'association s'organise en interne, mais aussi comment elle s'inscrit dans son environnement et y interagit.

Nous avons fait le choix d'une démarche participative dans la conception de notre projet et nous nous attacherons à ce que cela apparaisse dans le document final, car cette approche donnera de la légitimité et du sens au contenu du Projet Associatif. Nous indiquerons, après cette phase de présentation de l'association et de ses composantes, la direction dans laquelle l'UMCS souhaite se diriger. Il s'agira de présenter les orientations stratégiques que l'association aura choisies, en accord avec ses valeurs et en collaboration avec des représentants des différentes parties qui la composent. Enfin, nous détaillerons ces orientations en exposant concrètement les actions que mettra en œuvre l'UMCS pour parvenir à réaliser les objectifs qu'elle se sera fixés.

Nous souhaitons, dans la mise en forme de notre Projet, produire un document facile d'accès, dynamique, moderne et représentatif de l'association. Pour cela, nous avons fait le choix d'utiliser le plus possible d'éléments visuels afin d'éviter des textes complexes et parfois rébarbatifs et pour avoir un rendu aéré, synthétique et esthétique. L'objectif est de donner envie de prendre connaissance du document et qu'il soit un atout pour la communication de l'association, en interne comme avec ses partenaires. Nous souhaitons également illustrer nos propos avec des photographies des habitants du territoire, car c'est bien d'eux que tout part. C'est pour répondre à leurs besoins, via l'action des centres sociaux manceaux, que l'UMCS existe. Il nous semble donc fondamental qu'ils soient représentés dans le Projet, tout comme les salariés et les bénévoles de l'association sans qui l'action de l'UMCS en faveur de l'animation de la vie sociale sur le territoire manceau ne serait pas possible.

II.3.2. Savoir d'où l'on vient pour savoir qui on est

↪ Présenter le Projet Associatif et affirmer son intérêt

La gouvernance actuelle de l'UMCS est très active et investie dans la vie de l'association. Pour cela, il apparaissait logique pour le groupe projet que le document s'ouvre par un mot de son président. En effet, qui mieux que cet homme qui dédie beaucoup de son temps personnel à l'UMCS et qui est convaincu de l'intérêt de se

pourvoir d'un Projet Associatif, pour présenter et introduire le Projet? Commencer par quelques mots de sa part a donc été une évidence pour introduire la suite du document.

→ Présenter l'histoire de l'association et sa gouvernance actuelle

Comme nous l'avons déjà dit et répété, il est nécessaire de connaître l'histoire de l'UMCS pour comprendre qui elle est actuellement. Nous avons donc, après avoir écrit une version littéraire et exhaustive des différentes étapes de son histoire, conçu une frise chronologique permettant de présenter rapidement et factuellement sur deux pages les événements clés de l'historique de l'UMCS. Cette présentation du passé permet d'acter et valider une histoire commune pour parvenir à s'en détacher et envisager l'avenir plus sereinement. Cette frise a été validée par le bureau de l'UMCS et par notre tutrice qui est salariée depuis plusieurs années déjà et a vécu de l'intérieur les différentes étapes de l'association (Figures n° 11 et n°12).

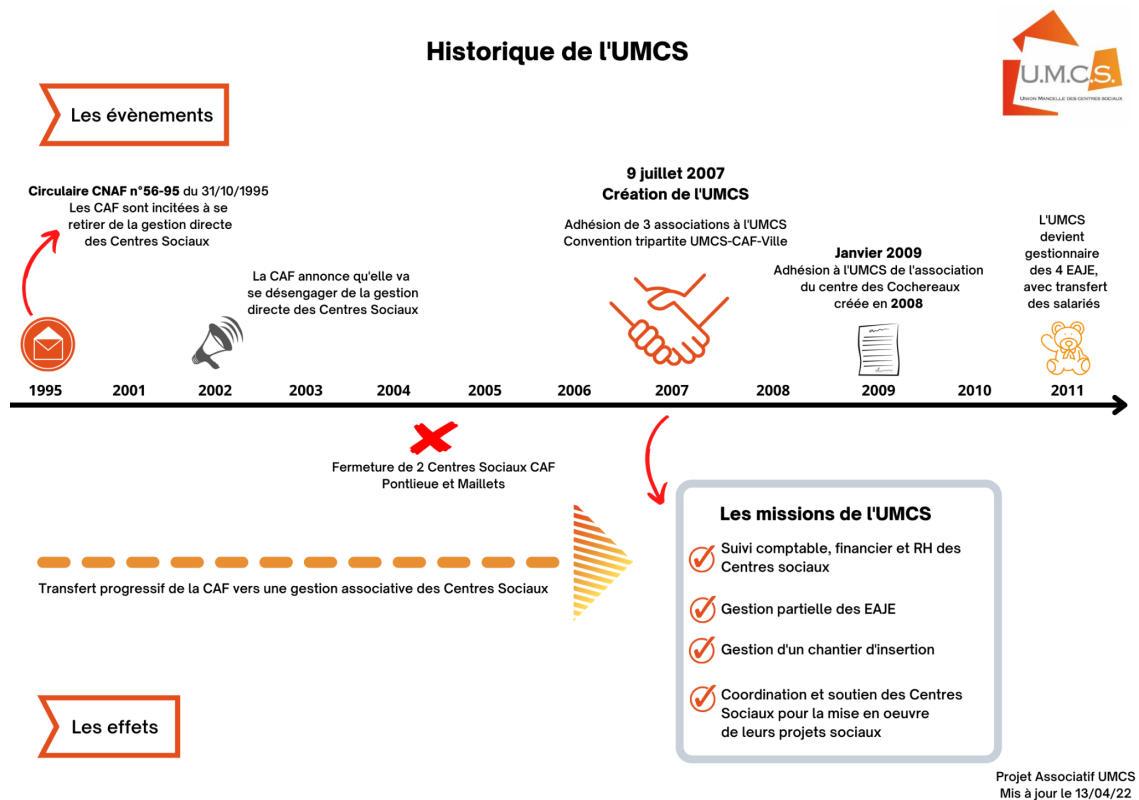


Figure n°11 : Frise chronologique de l'histoire de l'UMCS, page 1.
Document réalisé par Anne Coutineau

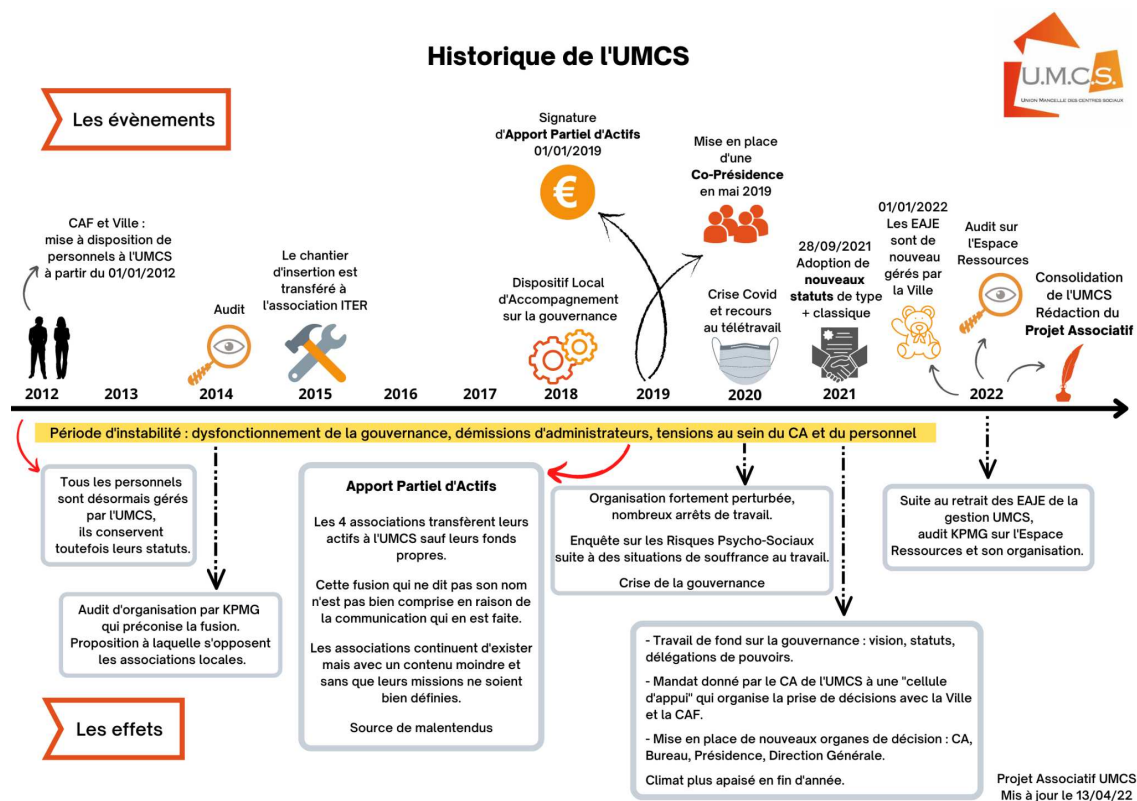


Figure n°12 : Frise chronologique de l'histoire de l'UMCS, page 2.

Document réalisé par Anne Coutineau

Il sera intéressant d'expliquer ensuite, à l'aide d'un organigramme (Figure n°13), comment fonctionne la gouvernance de l'UMCS. Le but sera de présenter de façon claire l'articulation administrateurs/bénévoles dans la gouvernance de l'association.

Étant associative, la gestion des centres sociaux du Mans est conjointement réalisée par des administrateurs bénévoles et par des cadres salariés. La ville du Mans et la CAF sont également à chaque fois invitées aux instances de l'UMCS, avec voix consultative, en tant que financeurs. Le montage de la gouvernance de l'UMCS n'est pas forcément aisé à comprendre. Nous-même, au début, avons eu du mal à la saisir et il aura fallu une lecture très attentive des statuts de l'UMCS et des explications de la part de la directrice générale pour parvenir à la comprendre. En effet, habituellement dans une association, l'AG élit le CA qui élit ensuite le bureau. Dans le cas de l'UMCS, l'organisation est différente : le CA, afin d'être représentatif des 4 centres sociaux, est composé à parts égales de représentants de chaque centre social (3 pour chaque centre). Toutefois, ses membres ne sont pas élus lors de l'AG, mais ils sont cooptés par les associations locales. Pour être cooptés par l'association locale afin d'être administrateur au CA de l'UMCS, il n'y a pas besoin d'être déjà administrateur d'une association locale, seulement d'être adhérent du centre social que l'on représentera et d'être "approuvé" par les administrateurs de l'association locale. Nous ne savons pas si nous avons perdu nos lecteurs lors de cette explication relativement complexe, ainsi nous avons réalisé l'organigramme suivant afin de présenter de façon simple l'organisation actuelle.

Organigramme de l'UMCS

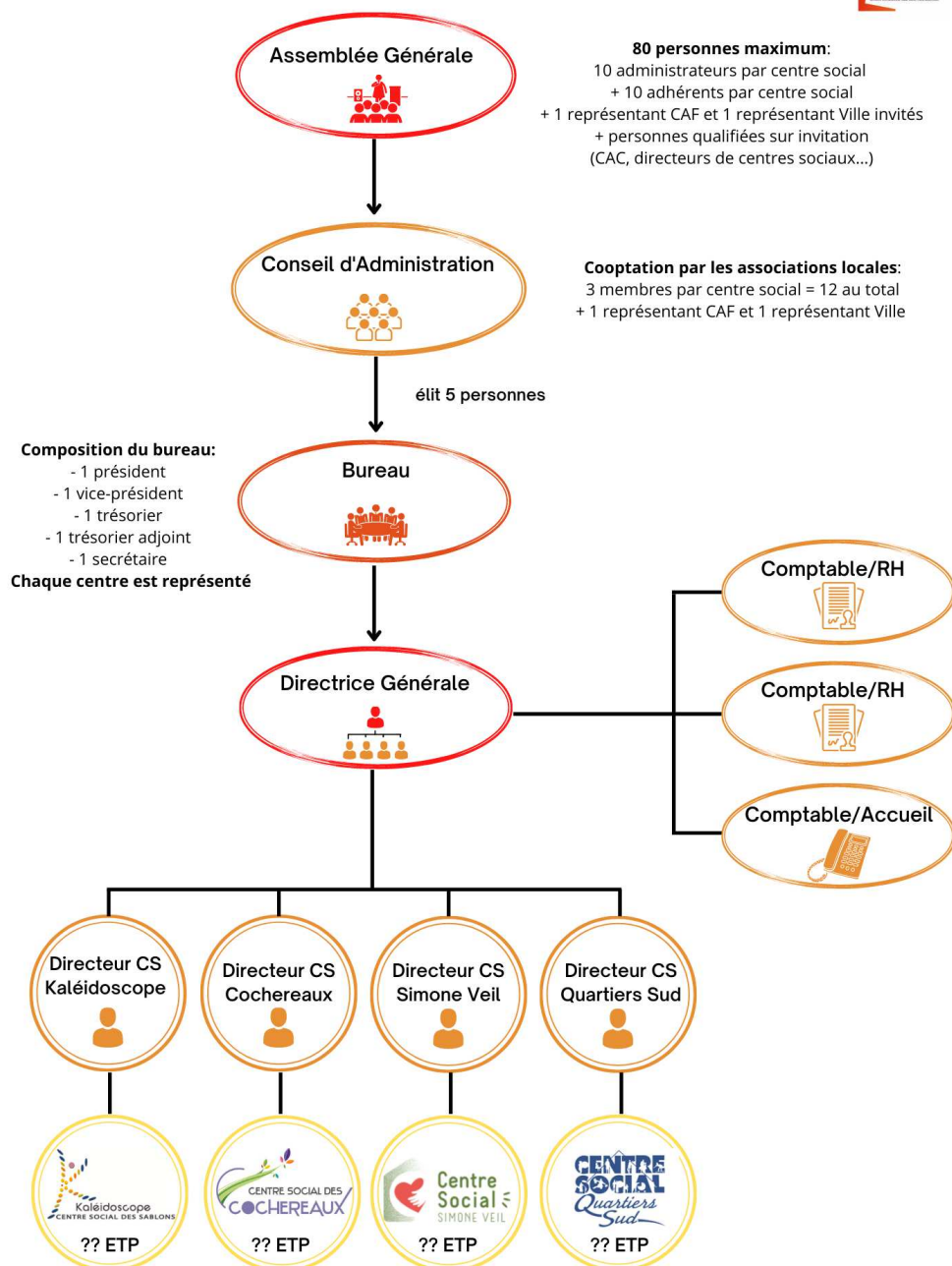


Figure n°13 : organigramme de la gouvernance UMCS. Document réalisé par Anne Coutineau.

Ce diagramme sera présent dans le Projet Associatif, ou plutôt, sa version mise à jour. En effet, l'ER sera normalement consolidé avec des profils de poste différents pour la rentrée de septembre 2022, soit avant la production du Projet Associatif de l'UMCS. En fonction de la proposition de KPMG qui sera retenue, il s'agira alors seulement de modifier la partie comptabilité/RH/accueil du visuel pour le mettre à jour. A ce jour il nous manque également le nombre d'ETP par centre social, nous allons nous mettre en lien avec la partie RH pour connaître ce chiffre ainsi que le nombre de salariés que cela représente.

Aux dires de la directrice générale, ce diagramme sera également utile en interne car parfois les salariés eux-mêmes peinent à appréhender l'organisation de l'association, qui, bien que démocratique, est complexe à saisir.

↪ Permettre une vision globale de l'association

Dans le Projet Associatif, après avoir expliqué la gouvernance de l'association et la hiérarchie du volet salariés, il sera important d'expliquer où sont situés les centres sociaux et comment, à eux 4, ils interviennent sur le territoire manceau. Dans ce but, nous avons continué dans notre lancée et avons créé les visuels que nous aurions aimé trouver à notre arrivée pour mieux comprendre la composition de l'association.

En effet, à ce jour, aucun document n'existait afin de présenter les zones de la Ville du Mans couvertes par les centres sociaux de l'UMCS. Nous avons donc repris, dans chaque projet social, les données relatives à leurs territoires d'influence et les avons regroupées sur une même carte de la Ville du Mans. Nous avons fait valider par les directeurs de centre sociaux et la directrice générale cette cartographie (Figure n°14 en page suivante) pour nous assurer qu'elle ne contenait pas d'erreurs. Ils nous ont tous les 5 fait part de leur souhait d'afficher cette cartographie dans leurs locaux respectifs, la trouvant très parlante et utile comme support de communication.

En parallèle de cette cartographie, il nous a semblé intéressant de concevoir également un schéma montrant le nombre de quartiers et d'habitants relevant de chaque centre social, et ainsi, en les regroupant, d'avoir une vision globale au niveau de l'UMCS (Figure n°15).

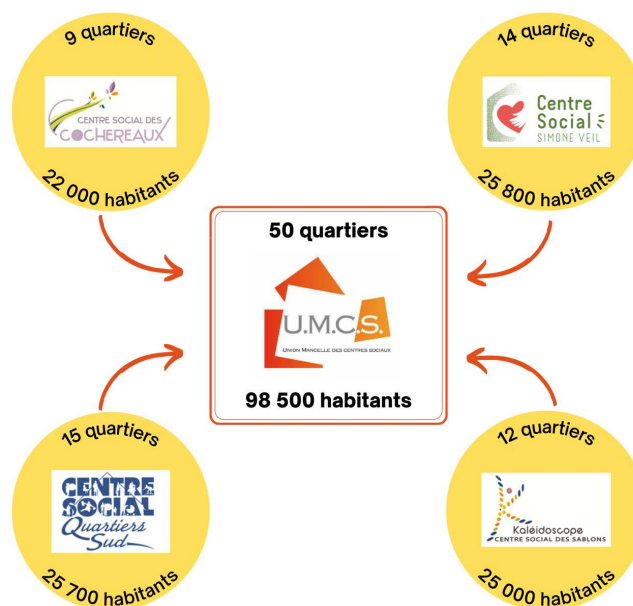


Figure n°15 : Nombre d'habitants des quartiers couverts par l'UMCS.

Document réalisé par Anne Coutineau.

Cartographie des Centres Sociaux de l'UMCS



Figure n°14 : Cartographie du territoire couvert par l'UMCS.
Document réalisé par Anne Coutineau.

Ces deux visuels ont déjà été utilisés lors de l'Assemblée Générale 2022 du centre social Simone Veil. En effet, les salariés et les administrateurs du centre avaient imaginé un rapport d'activités itinérant, avec des groupes qui se déplaçaient d'un stand à un autre dans le centre social, afin de découvrir les actions menées par le centre. La directrice générale et nous avons ainsi présenté l'UMCS lors de cette AG en ayant comme support cette cartographie et celle du nombre d'habitants relevant des différents centres sociaux. Les retours des adhérents ont été satisfaisants car ils nous ont dit qu'ils n'avaient pas forcément conscience de l'ampleur de l'UMCS sur le territoire. Cela leur a aussi permis de réaliser que, en étant adhérent d'un centre social, ils pouvaient bénéficier d'activités dans les autres centres de l'UMCS s'ils le souhaitaient. Ces supports ont servi à modifier l'angle d'approche qu'ils avaient, à avoir une vision plus globale et décroisée, à resituer le centre social auquel ils sont adhérent dans le contexte de l'UMCS et du territoire manceau.

Le chargé de mission AVS de la Ville du Mans et une technicienne de la CAF étaient présents à cette AG, ils ont vu ces documents et ont confirmé les données qu'ils contenaient. Ces supports ont suscité une réflexion chez les adhérents qui étaient membres de leur groupe, ils les ont en effet interrogés sur le fait qu'il n'y ait pas de centre social au Nord-Est du Mans. La réponse de la Ville et de la CAF a été que le sujet était en réflexion et qu'un diagnostic était envisagé pour définir la pertinence ou non d'un éventuel cinquième centre social au Mans.

Ces visuels mettent ainsi en avant le poids de l'UMCS dans l'animation de la vie sociale sur la Ville du Mans. Ils montrent en image que toute la ville est couverte par l'association à l'exception du Nord-Est où il n'y a pas de centre social mais des EVS et des Maisons de quartiers. Ainsi, 98 500 personnes, réparties sur 50 quartiers, relèvent du territoire de l'UMCS sur les 143 000 habitants que compte la ville du Mans.

Ils permettent également de voir quel centre occupe quel territoire et de se rendre compte que la répartition est plutôt homogène en terme de nombre d'habitants. Cela va permettre d'avoir un regard renouvelé sur les centres sociaux. En effet, au sein de l'association il est d'usage de dire "les petits centres" lorsqu'on parle des Cochereaux et de Simone Veil. En réalité, cette appellation est erronée si on s'en tient à la population présente sur leurs territoires. Toutefois, si on regarde le nombre de personnels employés dans chaque centre, il s'avère que l'effectif de Simone Veil et des Cochereaux est plus petit que celui des Quartiers Sud et du Kaléidoscope.

↪ **Présenter de manière plus fine le territoire UMCS en le resituant dans un contexte : zoom sur les QPV**

Nous pensons qu'il sera important de faire figurer dans le Projet Associatif des données Insee qui resituent la ville du Mans par rapport à différents contextes, soit par rapport à des données nationales, régionales et départementales.

	Nombre d'habitants	Taux d'activité des 15-64 ans en %	Taux de chômage en %	Revenu annuel médian en €	Taux de pauvreté en %
France	67,25 millions	71,9	8,2	21 930	14,6
Pays de la Loire	3 806 461	75,8	7,2	21 850	10,8
Sarthe	566 412	74,7	8,4	21 210	13,2
Le Mans	144 244	72,4	8,5	20 480	21

Données Insee 2019 sauf Taux d'activité 15-64 ans qui sont des données Insee 2018.

Figure n° 16 : Tableau de données Insee pour contextualiser les chiffres du Mans par rapport au département, à la région et au pays. Tableau réalisé par Anne Coutineau.

Ce tableau ne suffira pas, il faudra également l'analyser :

→ Le **taux d'activité** des habitants du Mans âgés de 15 à 64 ans est légèrement supérieur à celui de la France (+0,5 points), toutefois il est inférieur aux taux de la région (-3,4 points) et du département (-2,3 points).

→ Si les Pays de la Loire ont un **taux de chômage** inférieur d'1 point à celui de la France, la Sarthe et le Mans ont quant à eux un taux de chômage très légèrement supérieur à celui de la France (respectivement +0,2 et +0,3 points).

→ Le **revenu médian** de la France est légèrement supérieur aux revenus médians de la région Pays de la Loire et de la Sarthe. Le Mans a le revenu médian le plus faible des 3 données locales présentées (-1450€ par rapport à la France).

→ Le **taux de pauvreté** est l'indicateur de comparaison le plus parlant. La région Pays de la Loire est la 2ème région la plus riche de France avec une pauvreté inférieure de 3,8 points à celle du pays. Le département de la Sarthe est également moins pauvre que la moyenne française (-1,4 points). Le taux de pauvreté du Mans est par contre largement supérieur à celui de la France (+ 6,4 points), du département (+ 7,8 points) et à celui de la région Pays de la Loire (presque le double avec + 10,2 points).

Nous avons abordé lors de la présentation du contexte externe de l'association (I.2.) la Politique de la Ville concernant les QPV. Il nous semble important dans le Projet Associatif de faire un zoom sur ces quartiers et de donner, pour eux aussi, quelques données chiffrées qui les remettent dans le contexte de la Ville du Mans.

Le territoire de l'UMCS comprend 3 QPV qui se répartissent de la manière suivante entre les centres sociaux :

- **L'Épine**, qui relève du Centre Social des Cochereaux et qui comptabilise 880 habitants
- **Ronceray-Glonnières-Vauguyon**, qui relève du Centre Social des Quartiers Sud et qui comptabilise 6000 habitants
- **Sablons-Bords de l'Huisne**, qui relève du Centre Social Kaléidoscope et qui comptabilise 9700 habitants

Les deux tableaux suivants présentent des données statistiques très intéressantes à présenter et à analyser dans le Projet Associatif de l'UMCS. Elles permettent en effet de mieux cerner la réalité des habitants de ces quartiers et ainsi, de prendre en compte leurs besoins probables dans les axes que va déterminer l'association.

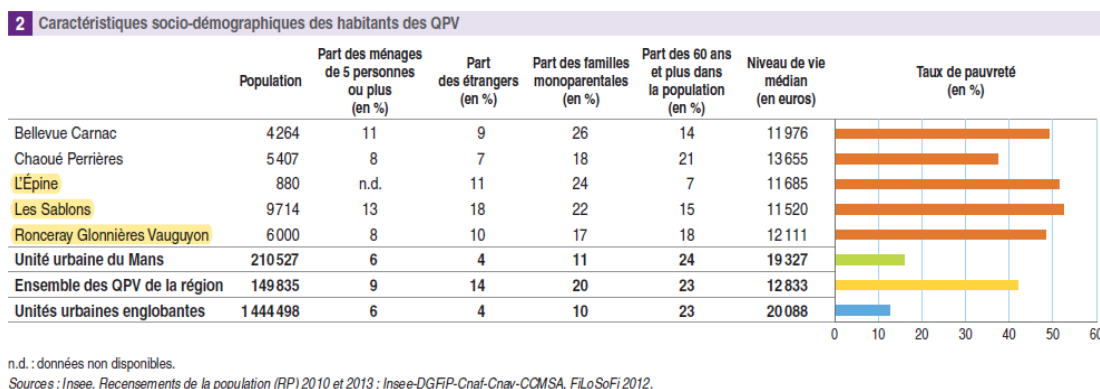
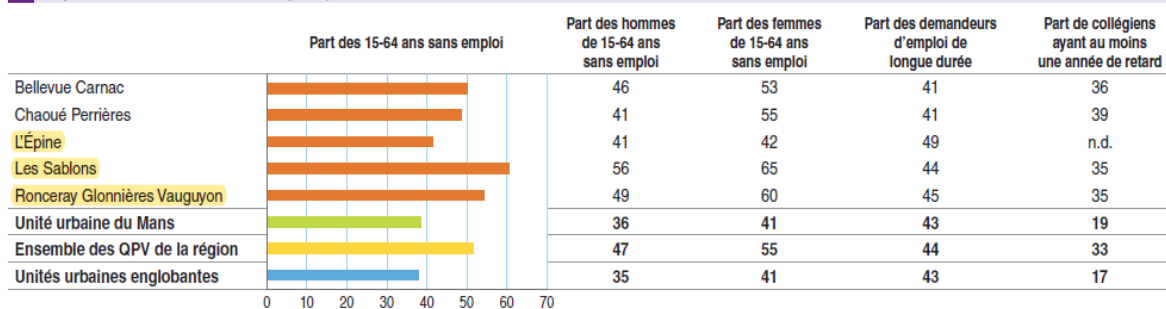


Figure n°17 : Caractéristiques socio-démographiques des habitants des QPV.
Extrait du dossier Insee Pays de la Loire n°3, mars 2017.

Les 3 QPV présents sur la ville du Mans ont un taux de pauvreté très supérieur à celui de l'unité urbaine du Mans et également à l'ensemble des QPV de la région Pays de la Loire. Toutes les données présentées ci-dessus pour les QPV sont supérieures à celles de l'unité urbaine du Mans, allant même jusqu'à doubler pour la proportion des familles monoparentales aux Sablons et Ronceray-Glonnières-Vauguyon. Il est intéressant de noter que la population des QPV est plus jeune que dans l'ensemble de la ville du Mans car sa proportion de personnes âgées de plus de 60 ans y est plus basse, seulement 7 % pour l'Épine contre 24% au Mans.

4 Emploi et éducation dans les QPV (en %)



n.d. : données non disponibles.

Sources : Insee, RP 2010 ; Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-CCMSA, FLoSoFi 2012 ; Rectorat, fichier des élèves du secondaire, rentrée 2013 ; Pôle emploi, Fichier des Demandeurs d'emploi au 31/12/2014.

Figure n°18 : Emploi et éducation dans les QPV.
Extrait du dossier Insee Pays de la Loire n°3, mars 2017.

Les 3 QPV du Mans ont une part d'hommes et de femmes entre 15 et 64 ans sans emploi supérieure à l'unité urbaine du Mans. L'Épine, pour la même tranche de la population est toutefois en dessous de l'ensemble des QPV de la région. Ronceray-Glonnières-Vauguyon est au-dessus de l'ensemble régional, tout comme les Sablons où plus d'un homme sur 2 de 15 à 64 ans est sans emploi et où 2 femmes sur 3 sont sans emploi.

Toutes ces données donneront un éclairage important quant aux besoins que peuvent avoir les habitants du Mans et des QPV. En tous cas, si une des orientations du Projet Associatif est d'aller répondre aux besoins de la population en termes d'accompagnement vers l'emploi ou en soutien à la parentalité, voire à la monoparentalité, il sera primordial de faire apparaître les données relatives aux QPV. Ils seront en effet les territoires prioritaires auprès desquels agir dans l'axe en question.

II.3.3. Définir ensemble des valeurs auxquelles s'adossera la stratégie future de l'association

↪ Se mettre d'accord sur les valeurs de l'association et les inscrire dans le Projet

Une des étapes essentielles, qui n'a pas encore été réalisée, sera de mener un travail de réflexion sur les valeurs de l'UMCS. En effet, des valeurs communes permettent de rapprocher les gens, de faciliter leur collaboration car elles donnent un cadre de référence commun et définissent des principes d'action qui s'inscrivent dans les valeurs annoncées. Ainsi, des personnes aux caractères différents pourront travailler plus facilement ensemble si elles partagent les mêmes valeurs. En novembre 2018, l'UMCS a rédigé et signé une charte des adhérents dont l'objectif est, selon ce qui y est inscrit, de : *“Définir les valeurs communes et les comportements attendus de ses membres.”* Or, en en prenant connaissance, nous nous sommes rendue compte que ce sont surtout les

comportements attendus qui y sont décrits et qu'aucune valeur n'est finalement clairement inscrite et définie.

Jean-Claude Bardout et Serge Ruchaud⁵¹ se sont attardés dans leur ouvrage commun sur l'importance des valeurs pour une association, ils y relèvent un fait qui se révèle particulièrement vrai pour l'UMCS : *“Les valeurs de l'association ne sont pas toujours explicitement formalisées. Si elles le sont, elles ne reflètent pas toujours celles effectivement partagées par les membres ou celles qui sont mises en œuvre dans la pratique associative. Dans tous les cas, le dirigeant d'association tentera de repérer celles-ci, de les définir, de les formaliser, voire de les soumettre au débat.”*

Dans les faits, des valeurs existent déjà au sein de l'UMCS car chaque centre social agit en fonction des valeurs qui sont les siennes et qui sont inscrites dans leurs projets sociaux respectifs. Le centre social des Quartiers Sud se revendique ainsi des valeurs de l'éducation populaire suivantes que sont la dignité, la solidarité et la démocratie. Ces valeurs sont issues de la charte de la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France. Le centre social des Cochereaux et celui de Simone Veil mettent tous les deux en avant les valeurs de responsabilisation, de respect, d'éducation et de solidarité, qu'ils annoncent comme étant celles de l'UMCS bien que nous ne les ayons trouvées inscrites dans aucun autre document... Le centre social Kaléidoscope affiche également les quatre mêmes valeurs sur la page de garde de son projet social, sans pour autant s'y référer par la suite dans son projet. Le centre social des Cochereaux entre un peu plus dans le détail en inscrivant dans son projet social six principes qui, selon lui, régissent les actions de l'association : égalité et démocratie, coopération, mutualisation, harmonisation, contribution et développement local. Ce ne sont pas des valeurs à proprement parler mais des valeurs pourraient facilement s'adosser à ces principes.

Comme l'indiquent les auteurs précédemment cités, il s'agira donc, pour produire le Projet Associatif de l'UMCS, de réaliser un travail sur les valeurs de l'association. Après avoir présenté toutes celles inscrites dans les différents projets sociaux, l'objectif sera ensuite de se mettre d'accord sur celles que l'UMCS voudra porter à travers son Projet Associatif. La notion de solidarité ressort clairement car elle est inscrite comme étant commune aux quatre centres sociaux, il y aura normalement consensus à son égard. En général, une association ne se pourvoit pas d'une seule et unique valeur de référence, elles sont souvent au nombre de trois ou quatre. Il sera donc nécessaire de se mettre d'accord, parmi celles existantes, voire en en proposant de nouvelles, de sélectionner les deux ou trois autres valeurs que l'UMCS va choisir d'affirmer.

⁵¹ Bardout J-C., Ruchaud S., (2011), *Guide des dirigeants d'association.*, Juris éditions, p.10

Une deuxième étape est selon nous essentielle, celle de donner une définition précise des valeurs choisies. En effet, c'est la seule façon possible pour qu'il ne puisse pas y avoir d'interprétation possible dans leur compréhension. Si on prend l'exemple de la laïcité, certains pourront considérer qu'il s'agit de permettre l'expression de toutes les religions, alors que d'autres estimeront au contraire que la laïcité est l'absence de signes religieux extérieurs. Définir les valeurs choisies sera donc fondamental pour que chacun en retire les mêmes notions et soit d'accord sur ce qu'elles signifient réellement pour l'association.

Pour réaliser ce travail fondamental sur les valeurs, il sera indiqué de composer un groupe de travail pour réfléchir sur le sujet, voire de mener un débat d'idées si nécessaire. Nous pensons que des représentants du bureau de l'UMCS devront être présents, ainsi que des membres salariés de l'association, cadres comme professionnels de terrain. En effet, ce sont à la fois les administrateurs et les salariés qui par la suite auront comme mission de défendre et de porter les valeurs de l'UMCS. Mieux vaut alors que les deux parties aient été consultées et aient pu participer à la réflexion et à un éventuel débat d'idées afin de se mettre d'accord et pouvoir par la suite défendre avec conviction les valeurs de l'association.

Nous sommes tout à fait en accord avec les propos suivants de Jean-Claude Bardout et Serge Ruchaud qui situent les valeurs comme étant la clé de voûte d'un Projet, avec comme messenger privilégié le président de l'association: *“Tout projet se réfère à des valeurs. Le président doit les incarner, les formuler clairement, les défendre au besoin [...] Il doit s'en faire le porteur, le porte-parole, car ces valeurs sont le garant de l'unité de l'association.”* En effet, la cohésion du message de l'UMCS, en interne comme à l'externe passera forcément par la définition de valeurs communes. L'association choisira en effet ses orientations stratégiques pour les quatre ou cinq années à venir en fonction des valeurs dont elle se sera formellement dotée, les unes ne pouvant être dissociées des autres.

Ces mêmes auteurs donnent aussi aux valeurs d'un projet une dimension supplémentaire, celle d'être un rempart contre des orientations qui pourraient être imposées à l'association : *“ Ils [les dirigeants] inviteront les adhérents et les salariés à renouer avec les valeurs de l'association, à questionner celles-ci et à les reformuler. Les dirigeants défendront ces valeurs comme garants de l'indépendance et de la survie de l'association, tant auprès des usagers que des financeurs, redonnant à l'association la capacité de refuser les financements qui conduiraient l'association à se renier.”* Affirmer ses valeurs permettra à l'UMCS de rester maître de ses actions, tout comme définir ses orientations permettra à l'association de ne pas aller vers des actions qu'elle ne souhaite pas mener. Valeurs comme orientations permettront ainsi à l'UMCS de rappeler à ses partenaires la ligne de conduite qu'elle s'est fixée et l'aideront à s'y tenir si des sollicitations extérieures pouvaient éventuellement l'amener à s'en écarter.

↪ **Définir les axes du Projet Associatif pour orienter les années à venir**

Nous voici à présent arrivés, selon le programme établi dans le diagramme de Gantt, à la fin de la phase II de la démarche projet qui consiste à analyser les activités recueillies auprès des salariés et des associations locales lors des travaux préparatoires de la phase I. Il ne reste plus à ce jour, pour conclure la phase de diagnostic, qu'à procéder à la réalisation et à l'analyse des grilles SWOT. Cette analyse permettra de passer à la phase III qui est celle où, l'association ayant désormais assez d'éléments d'analyse, va pouvoir déterminer les orientations de son futur Projet.

Ainsi, chaque centre social et chaque association locale réalisera une grille SWOT, et pourra ainsi évaluer s'ils ont une valeur ajoutée et s'ils répondent à un besoin fort des habitants du Mans, ou encore, si la concurrence est trop importante sur telle ou telle activité et qu'il serait préférable de ne pas la reconduire. Ce diagnostic fait par chaque centre social, une fois mis en commun avec le diagnostic des autres centres, permettra une vision globale des activités de l'UMCS et une analyse fine de son contexte interne et externe. Grâce à cet outil, l'UMCS pourra déterminer les forces et les opportunités communes aux quatre centres sociaux et ainsi définir les orientations stratégiques qu'elle souhaite inscrire dans son Projet Associatif.

Il est nécessaire de garder en tête, lors de la définition des objectifs de l'association, le fondement principal de l'action de l'UMCS, en accord avec la cartographie des processus : la satisfaction des besoins des habitants. Il s'agira alors pour l'UMCS, à travers ses objectifs stratégiques de répondre à la demande et aux attentes que l'association aura analysées sur le territoire. Il faudra également garder en tête que la Ville et la CAF, qui financent les activités de l'UMCS dans la mission d'animation de la vie sociale qu'elles lui confient, devront aussi valider les orientations stratégiques de l'UMCS comme étant en adéquation avec leurs objectifs respectifs.

De même que les prestations proposées par les centres sociaux ont pour but de répondre aux attentes de la population de leur territoire d'influence, les objectifs du Projet Associatif de l'UMCS devront également être définis selon une logique d'adéquation de l'offre avec la demande. Les axes choisis devront donc l'être en cohérence avec les attentes et les besoins des habitants de la ville du Mans et dans le but d'y répondre.

Il s'agira donc, grâce aux axes du Projet Associatif, de se donner des objectifs concrets et réalisables qui soient évaluables au cours des quatre ou cinq ans à venir, afin de pouvoir en faire un bilan et de procéder au renouvellement du Projet Associatif de l'UMCS.

Conclusion

Nous avons, au fil de notre écrit, approfondi la notion de ce qu'est un Projet Associatif et démontré l'intérêt qu'il revêt pour une association telle que l'UMCS. Nous avons ensuite présenté et analysé le contexte interne et externe de l'association et sommes arrivés à la même conclusion que celle faite par le bureau de l'UMCS : écrire un Projet Associatif devient une nécessité pour affirmer une cohésion associative et le moment est enfin opportun pour engager la réflexion qui permettra de le produire. Écrire le Projet Associatif de l'UMCS permettra enfin de porter un regard commun vers l'avenir et d'être un support à un discours unifié. La question qui s'est alors imposée à nous était :

“ Comment concevoir et rédiger le Projet Associatif de l'Union Mancelle des Centres Sociaux, afin de générer un discours commun, tout en permettant l'expression des spécificités de chacun ? ”

Il s'agissait alors de réfléchir, autant sur le fond que sur la forme, à comment mettre en place le premier Projet Associatif de l'association, afin qu'il vive réellement une fois produit et ne soit pas simplement une belle vitrine pour l'UMCS. C'est pourquoi le groupe projet a fait le choix d'une démarche participative et a organisé en conséquence les étapes de travail, afin que chacun puisse s'y retrouver et se sente représenté dans les orientations choisies. Le but de la démarche visant à la production du Projet était donc avant tout de faire évoluer les mentalités, de faire émerger un sentiment d'appartenance chez les membres de l'UMCS, de les amener à porter un regard global et positif sur les actions menées par chacun dans le but de réaliser leur objectif commun : celui de satisfaire les besoins des habitants du Mans.

Nous avons constaté sur le terrain, grâce aux interactions avec les différentes parties prenantes, que le chemin ne serait pas si simple pour parvenir à un discours commun. Heureusement, certains salariés sont convaincus par l'intérêt d'un Projet Associatif, notamment les directeurs de centres sociaux et la directrice générale qui perçoivent déjà des effets positifs à réfléchir et agir au niveau UMCS. La dynamique enclenchée par la démarche menant au Projet Associatif commence d'ailleurs déjà à être visible dans l'harmonisation des documents des centres sociaux. En effet, le centre social Kaléidoscope a fait le choix pour son rapport d'activités 2021 de présenter les activités menées sous des thématiques qui commencent à nous être très familières comme l'accueil, la parentalité et la vie sociale, les solidarités et la citoyenneté...

Avant même la démarche de Projet Associatif, les référentes familles des quatre centres sociaux ont mis en place, à leur initiative, une activité transversale et ont travaillé ensemble à mettre sur pied un projet commun. Nous espérons qu'à l'avenir, les interactions entre les centres seront facilitées par le discours porté par le Projet Associatif et qu'une réflexion plus décloisonnée permettra d'insuffler un état d'esprit

plus collaboratif au sein de l'UMCS. C'est en affirmant ses orientations et en les rattachant à des valeurs que l'UMCS pourra renforcer la cohésion entre ses membres et voir naître de plus en plus d'actions collectives similaires. Nous sommes toutefois consciente que les freins au changement sont encore forts chez certains salariés, pour qui l'Union est toujours malheureusement synonyme de plus de contraintes que de bénéfices.

Heureusement, des éléments encourageants sont à relever dans le discours des administrateurs de l'UMCS. S'il y a encore quelques mois, certains d'entre eux pouvaient continuer à s'exprimer au nom de leur seul centre social, ils sont à présent convaincus que l'Union aide à agir avec une plus grande complémentarité et que son Projet Associatif permettra à son discours d'avoir plus de poids auprès des partenaires. Nous avons, lors de l'AG du centre social Simone Veil pu constater par nous-même le changement de mentalité qui s'était opéré et avons particulièrement apprécié le discours positif porté par une administratrice sur l'action de l'UMCS qu'elle nommait comme étant une plus-value pour les adhérents du centre social. De plus, lors de l'AG de l'UMCS, les adhérents présents ont exprimé un réel intérêt pour les actions menées dans les autres centres, certains disant même qu'il serait bon de s'inspirer de certaines actions pour les adapter à leur centre quand cela était pertinent.

Si l'UMCS n'est pas encore arrivée au bout du chemin menant à son premier Projet Associatif, l'avancée est toutefois notable, que ce soit dans les étapes qui déboucheront prochainement sur l'écriture du Projet ou dans les mentalités. En effet, la dynamique de changement est désormais enclenchée et c'est finalement cela qui prime. Le Projet Associatif qui verra le jour ne sera pas une solution miracle pour résoudre tous les problèmes de l'association, ce sont ses modalités d'élaboration qui importent le plus, en tant que support à la réflexion collective et comme terreau pour faire pousser les graines plantées tout au long du chemin de son élaboration.

Bibliographie

Afchain A., (2001), *Les associations d'action sociale. Outils d'analyse et d'intervention.*, Dunod

Bardout J-C., Ruchaud S., (2011), *Guide des dirigeants d'association.*, Juris éditions.

Bigourdan B., Tcherkachine D., (2004), *Evaluer et optimiser le projet associatif. Diagnostic stratégique de l'association.*, Juris associations éditions.

Chognot C., in Laville J-L., Salmon A., (2015), *Associations et Action publique.*, Desclée de Brouwer

Claisse A., (1990), *La démarche de projet.*, La revue française d'administration publique, n°54

Fleury B., (2013), *Le contrôle des associations subventionnées. Contractualisation et maîtrise des risques.*, Territorial éditions

Haeringer J. (2008), *La démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale.*, Desclée de Brower

Laville J-L., Salmon A., (2015), *Associations et Action publique.*, Desclée de Brouwer;

Le Roy A., Puissant E., Devetter F-X., Vatan S., (2019), *Economie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire.*, Deboeck Supérieur

Loubat J-R., (2019), *Élaborer un projet d'établissement ou de structure en action sociale et médico-sociale.*, Dunod

Noble F., Bouffin G. (2015), *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs.*, Dunod

Rancillac S., Samuel L.,(2011), *Guide pratique des associations de loi 1901.*, Eyrolles

Articles, dossiers, rapports et thèses

David, J., (2001), “Politique de la ville : chronologie.”, Revue française des affaires sociales., pp.15-22.

Dumartin S., Firquet S., (2021), “1,3 million d’associations : des hôpitaux et Ehpad aux associations de parents d’élèves et aux clubs de gym”, Insee Première n°1857

Dubost N., (2010), “La création de nouveaux savoirs dans une association: le projet associatif comme support à l’externalisation des savoirs tacites.”, Management et Avenir n°35, pp.293-306.

El Karoui H., Klein O., (2022), “L’avenir se joue dans les quartiers pauvres, 24h dans la vie d’un habitant.”, Institut Montaigne

Le Berrigaud M-L., (2018), “Enjeux organisationnels et managériaux du Projet. Le cas du Projet Associatif d’une fédération départementale d’associations.”, Gestion et management. Université d’Orléans, p.17

Sitographie

www.centressociauxmeyzieu.com

Projet Associatif 2018-2022

<https://cite-ressources.org/nos-champs-d-action/politique-de-la-ville-developpement-social-et-territorial>

Pour historique Politique de la Ville

www.csxrillieux.asso.fr

Projet Associatif 2017-2021

www.gantt.com

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-72181>

Données statistiques sur la Ville du Mans

<https://pays-de-la-loire.dreets.gouv.fr/Appel-a-projets-regional-2022-en-faveur-de-l-integration-des-publics-etrangers>

Pour dossier ASL BOP 104

www.tarmac.asso.fr

Projet Associatif 2019-2023

Table des annexes

Annexe 1 : Extrait de la Circulaire CNAF n°56-95 du 31 octobre 1995.

Annexe 2 : Extrait de la Circulaire CNAF n°2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'AVS.

Annexe 3 : Circulaire CNAF n°2016-005 du 16 mars 2016.

Annexe 4 : Statuts UMCS du 28 septembre 2021.

Annexe 5 : Cartographie de processus fournie à l'UMCS par Alain Hameau.

Annexe 6 : Matrice SWOT fournie par Alain Hameau.

Annexe 7 : Grille d'activités transmises aux équipes salariées des centres sociaux de l'UMCS. (exemple pour la citoyenneté)

Annexe 8 : Conducteur de séance temps de travail inter-centres conçu par Anne Coutineau.

Annexe 9 : Exemple de cartes du jeu Dixit.

Annexe 10 : Tableau vierge de synthèse à remplir dans les séances inter-centres. (exemple pour la citoyenneté)

Annexe 11 : Grille vierge des attentes des salariés par rapport aux associations locales.

Annexe 12 : Tableau pour panel représentatif de la population du Mans.

Annexe 13 : Questionnaire conçu par Anne Coutineau pour le recueil des attentes des adhérents des centres sociaux.

Annexe 14 : Extrait du "Guide méthodologique du projet associatif" du CNDS de l'Oise.

Annexe 15 : Fiche méthodologique "Ecrire son projet associatif" du Centre National d'Appui et de Ressources du Sport.

Annexe 1 : Extrait de la Circulaire CNAF n°56-95 du 31 octobre 1995.

1 Les centres sociaux en difficulté. En cas de difficultés techniques ou financières de fonctionnement d'un centre social, il appartient éventuellement à la Caisse d'allocations familiales, compte tenu de sa responsabilité dans l'agrément, de réunir les acteurs locaux les plus engagés afin de rechercher - en relation avec les instances du centre - les moyens permettant de garantir le maintien de la fonction animation globale et coordination.

32. La recherche de partenariat pour les centres sociaux gérés par les communes et les Caisses d'allocations familiales.

Elle concerne tous les centres sociaux, y compris ceux gérés par les communes et les Caisses d'allocations familiales. Les formes de gestion ou de co-gestion associative seront encouragées pour permettre aux acteurs locaux et aux habitants de se sentir concernés. Le partenariat permet en outre de partager les dépenses d'animation globale. Cette dynamique existe déjà concernant des centres gérés par les Caisses d'allocations familiales et doit se poursuivre.

Dans certains quartiers sensibles et dépourvus d'équipement, la Caisse d'allocations familiales peut mettre en oeuvre sa technicité, en portant des projets. Son initiative peut se concevoir comme une aide au démarrage, et se développer en partenariat par la suite. Tout projet de création de centre social par une Caisse d'allocations familiales devrait donc s'accompagner en amont de la recherche de relais potentiels.

Annexe 2 : Extrait de la Circulaire CNAF n°2012-013 du 20 juin 2012 relative à

Le cas particulier des gestions directes.

Seuls des centres sociaux peuvent être concernés par la question de gestions directes. Conformément à l'engagement de vérifier la pertinence des gestions directes, lorsqu'une Caf assure la gestion de(s) structure(s), elle recherchera, le cas échéant, les moyens de procéder à des transferts de gestion, pour autant que ces transferts puissent être réalisés dans des conditions respectueuses des principes de fonctionnement d'un centre social (dont la dynamique participative et la pérennité financière) et des caractéristiques du territoire.

La Caf privilégiera le transfert vers une gestion associative, garante de la dynamique participative. Cependant, dans certaines situations la gestion par une collectivité territoriale constituera la solution « idoine ». Dans ce cas, il conviendra de s'assurer que la participation des habitants - usagers soit effective dans toutes les dimensions du projet social de la structure.

Si le transfert de gestion n'est pas possible, la Caf recherchera des co-financements tant pour la fonction animation globale, que pour le projet « Familles » ou les actions et projets spécifiques.

Annexe 3 : Circulaire CNAF n°2016-005 du 16 mars 2016.

Paris, le 16 mars 2016

**Direction des politiques
familiale et sociale**

Circulaire n°2016-005

Mesdames et Messieurs les directeurs
et agents comptables des Caf

Objet : Agrément des structures d'animation de la vie sociale : appréciation du critère de participation des habitants quel que soit le statut du gestionnaire et son mode de désignation – référentiel directeur de centre social et documents repères, référent « familles » et chargé d'accueil en lien avec la circulaire n° 2012-013

Madame, Monsieur le directeur,
Madame, Monsieur l'agent comptable,

La branche Famille a refondé en 2012 sa politique d'intervention en matière d'animation de la vie sociale. La circulaire Cnaf n°2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale (Avs) en constitue le support de référence pour l'ensemble des Caf.

Dans ce cadre, la Cnaf a confirmé les engagements de la branche Famille en faveur du développement territorial de ce secteur d'intervention, autour d'un partenariat renouvelé et renforcé, d'une plus grande lisibilité et cohérence des actions, notamment par une meilleure définition des finalités et des missions des structures d'animation de la vie sociale financées par les Caf.

Le déploiement de cette politique, dans le cadre des schémas départementaux de l'animation de la vie sociale, s'appuie sur un large partenariat et sur des structures d'animation de la vie sociale (centres sociaux et espaces de vie sociale) que les Caf ont la responsabilité d'agréer sur la base d'un socle de critères définis par la Cnaf¹.

¹ Les conditions d'agrément d'un centre social sont appréciées à partir du socle de critères suivants :

- respect d'une démarche participative dans l'élaboration du projet d'animation globale (habitants, usagers, professionnels, partenaires) ;
- formalisation des modes de participation effective des habitants et des modalités de gouvernance de la structure ;
- pertinence des axes prioritaires et des objectifs généraux au regard des problématiques repérées dans le diagnostic social ;
- cohérence entre le plan d'action et les axes prioritaires et objectifs généraux ;
- faisabilité du projet social et la capacité technique, financière et budgétaire de la structure ;
- accessibilité (ouverture à tous, accueil des personnes handicapées, horaires, tarification, etc.) et l'effectivité de la fonction accueil dans le fonctionnement quotidien de la structure ;
- existence d'actions intergénérationnelles, d'actions favorisant la mixité des publics et d'actions spécifiques pour les familles et les publics vulnérables ;
- niveau de qualification et temps de travail du directeur.

Parmi ces critères, la participation des usagers/habitants à l'élaboration du projet social et à la vie des équipements est l'élément central de l'agrément délivré par les Caf aux centres sociaux et espaces de vie sociale. Cette démarche participative des usagers/habitants doit être appréciée par les Caf indépendamment des modes de gestion des structures.

De même, au titre de l'examen des critères d'agrément des centres sociaux et du calcul des prestations de service Avs, les Caf doivent vérifier les niveaux de qualification et temps d'activités des personnels des structures. Un référentiel fonction de directeur et des documents repères pour les fonctions de référent « familles » et de chargé d'accueil (missions, attendus, activités) sont joints à cette lettre au réseau pour faciliter le travail des Caf.

La présente circulaire, complémentaire à la circulaire Cnaf n°2012-013 du 20 juin 2012, a pour objet de préciser les exigences de la branche Famille en matière d'appréciation des critères d'agréments des centres sociaux et espaces de vie sociale.

1. La démarche participative des usagers/habitants est l'élément fondamental de l'agrément des centres sociaux et des espaces de vie sociale, elle est appréciée par les Caf indépendamment du statut et du mode de gestion des structures d'animation de la vie sociale

Dès 1952, les notions de participation des usagers² se sont imposées dans le champ de l'animation de la vie sociale. La circulaire ministérielle du 3 août 1970 et l'ensemble des textes de référence suivants ont confirmé la nécessité de promouvoir la participation effective des usagers à la gestion, aux activités et à l'animation des structures d'animations.

Sur le plan de la conduite de l'action publique, la dynamique participative permet la prise en compte des besoins prioritaires exprimés par les habitants et une adaptation des orientations politiques des financeurs. Cette démarche qui reconnaît l'expertise d'usage de la population, contribue à une meilleure adéquation et efficacité, voire efficience, de l'action publique.

La participation des usagers à la définition du projet social et à la mise en œuvre de celui-ci fonde la plus-value et la spécificité des structures d'animation de la vie sociale. La participation vise à la fois les usagers à titre individuel, les habitants du territoire, les familles, y compris les enfants et les jeunes, ainsi que les bénévoles impliqués dans la vie de la structure.

Sous réserve du respect de cette condition, les Caf peuvent examiner les demandes d'agrément déposées par les centres sociaux et espaces de vie sociale, quels que soient leur statut et mode de gestion : forme associative, gestion publique directe (conseil municipal, régie municipale, Ccas,...), entreprise publique locale, et leur mode de désignation (délégation de service public, appel d'offre...).

Si la forme associative favorise davantage, a priori, la participation des usagers, l'application des directives européennes, notamment relatives aux « services dans le marché intérieur » ne peut en effet, dans le respect des règles de la concurrence, exclure du champ de l'animation de la vie sociale des acteurs du seul fait de leurs statuts. Ainsi, les Caf peuvent, par exemple, examiner une demande d'agrément déposée par un centre social géré dans le cadre d'une délégation de service public ou d'un marché public (procédure d'appel d'offre, commande publique, procédure d'appel à projet).

² Cf Guide méthodologique EVS fiche sur la démarche participative

Toutefois, compte tenu des modalités de fonctionnement pouvant être induites par ce type de gestion, et plus globalement par les gestions autres qu'associatives, les Caf seront vigilantes, lors de l'examen des demandes d'agrément, au caractère effectif des démarches participatives des usagers/habitants mises en œuvre par ces structures, tant dans l'élaboration du projet social, que dans les instances de gouvernance du projet. En effet, l'existence, dans ce type de mode de gestion, d'un contrat entre le donneur d'ordre et le délégataire, établi, au préalable de toute procédure associant les habitants, peut rendre caduque la place réelle des usagers/habitants et s'opposer au mode de fonctionnement participatif attendu d'une structure d'animation de la vie sociale.

Le délégant (personne morale de droit public, collectivité territoriale, établissement public...) devra apporter à la Caf la garantie du respect, par son délégataire, de la démarche participative et de sa capacité à la mettre en œuvre.

Pour ce faire, les Caf vérifieront que la participation des usagers/habitants est :

- soit inscrite, avant la diffusion de l'appel à projet, dans la phase préalable de diagnostic, dans l'élaboration du projet et dans sa mise en œuvre ;
- soit incluse dans le cahier des charges, depuis la conception du projet social jusqu'à sa mise en œuvre et son évaluation.

En outre, les Caf s'assureront également de la mise en œuvre effective de la participation des usagers/habitants au projet et à la vie de la structure tout au long de la période de l'agrément « animation globale et coordination » pour les centres sociaux ou « animation locale » pour les espaces de vie sociale.

La dynamique participative constitue pour la branche Famille le critère fondamental de l'agrément délivré par les Caf aux centres sociaux et espaces de vie sociale. Si aucun opérateur ne peut être écarté de la demande d'agrément du fait de son statut et mode de gestion, aucun opérateur ne peut non plus être exempté du respect de ce critère de l'agrément.

2. La diffusion d'éléments de cadrage des fonctions de directeur, de référent « familles » et de chargé d'accueil pour faciliter l'examen par les Caf des critères d'agrément et le calcul des prestations de services « animation globale et coordination » et « animation collective famille »

Pour faciliter l'action des Caf en matière d'examen des critères d'agrément des centres sociaux, la Cnaf a élaboré, en concertation avec les conseillers techniques des Caf réunis dans les comités techniques régionaux dédiés à l'animation de la vie sociale (Ctr Avs), trois documents de référence sur les fonctions des personnels des centres sociaux.

Ces documents constituent pour les Caf la base des éléments utiles au calcul des prestations de service « animation globale et coordination » et « animation collective famille ». Ils définissent les finalités de chacune des fonctions et au regard des missions attendues les principales activités et compétences requises (savoirs, savoir-faire, savoir-être relationnels).

2.1 Un référentiel métier qui clarifie les fonctions du directeur de centre social

L'exercice de la fonction de directeur d'un centre social nécessite une qualification de niveau II des carrières sociales, de l'animation sociale, du développement local, et/ou de l'ingénierie sociale, ainsi que des compétences avérées sur les principaux domaines d'activités du management de ce type de structure : conduite de projet dans un environnement complexe, animation du partenariat, (fonction essentielle lorsque le centre social inscrit son action dans le cadre d'une convention territoriale globale et qu'il est situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville), de la vie associative et du bénévolat, gestion des ressources humaines et coopération des bénévoles, gestion financière et administrative. A ce titre, la présence d'un équivalent temps plein (Etp) de directeur constitue la règle retenue par la Cnaf.

Le référentiel « métier de directeur de centre social », joint en annexe 1, est un outil d'accompagnement pour les Caf, notamment pour les conseillers techniques AVS. Il a pour objectif de les aider à apprécier la fonction de pilotage du directeur du centre social, qui sert de base au calcul de la prestation de service animation globale et coordination des centres sociaux financée par la Caf.

Ce référentiel est reconnu par la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (Fscf) et par le Syndicat employeur des acteurs du lien social et familial (Snaecso) qui en assureront la diffusion au sein de leurs réseaux.

➤ Les conditions de dérogation à la règle de l'équivalent temps plein du directeur de centre social

La fonction de direction peut, exceptionnellement et selon le contexte local apprécié par la Caf, notamment en milieu rural, être partagée entre un directeur et un directeur-adjoint. Dans ces cas, la Caf, en s'appuyant sur le référentiel « métier de directeur » s'assurera que la qualification et les compétences de l'adjoint au directeur sont en rapport avec l'exercice des missions de pilotage attendues.

Le temps de travail du directeur ne pourra toutefois pas être inférieur à ½ Etp et le cumul du temps de travail du directeur et du directeur adjoint ne pourra être inférieur à 1 Etp.

2.2 Un document repères qui précise les fonctions du référent « familles » dans le cadre de l'agrément « animation collective familles »

Le référent « familles » met en œuvre un projet familles spécifique aux problématiques familiales repérées sur le territoire d'intervention du centre social. Il développe des actions collectives contribuant à l'épanouissement des parents et des enfants, au renforcement de la cohésion intrafamiliale et aux relations et solidarités inter familiales. Il coordonne les actions et services de soutien à la parentalité développés au sein du centre social et facilite l'articulation des actions familles du centre social avec celles conduites par les partenaires du territoire. Il participe à ce titre aux politiques développées dans le cadre du schéma départemental des services aux familles et constitue un relais essentiel du référent parentalité.

Le document repères consacré à la fonction du référent « familles », joint en annexe 2, définit la mission de coordination et de développement d'actions collectives en faveur des familles attendue de ce professionnel. Dans le cadre du financement de la prestation d'« animation collective familles » (Ps ACF), le référent familles doit être en possession d'un diplôme de travail social de niveau 3 et consacrer un minimum d'½ Etp à cette mission.

2.3 Un document repères qui dresse les contours du poste du chargé d'accueil au sein du centre social

Si au quotidien l'accueil des usagers d'un centre social est globalement pris en charge de manière collective par l'ensemble de l'équipe d'animation, la Cnaf s'est toutefois attachée à définir les contours du poste de chargé d'accueil, agent reconnu et repéré par les usagers et les partenaires pour l'exercice régulier de la fonction d'accueil au sein du centre social. Il doit être en capacité d'apporter une offre globale d'information, d'orientation favorisant l'accès aux droits au sens large, de contribuer à la facilitation numérique et de recueillir et identifier les besoins des habitants et leurs aspirations collectives. Dans ce cadre, la fonction accueil, décrite à l'annexe 3 jointe à cette instruction, doit être assurée, à titre principal, par au moins un agent du centre, clairement identifié sur l'organigramme.

Le temps de travail du chargé d'accueil consacré à cette fonction est a minima de ½ Etp ; son poste émerge sur la partie pilotage du budget du centre social retenue pour le calcul de la prestation de service « animation globale et coordination ».

Le référentiel fonction de direction et les documents repères fonction de référent « familles » et de chargé d'accueil précisent les attendus et compétences de ces trois postes et fonctions essentiels au fonctionnement d'un centre social : le pilotage de la structure, la coordination du projet et actions « familles » l'accueil des usagers-habitants et des partenaires, pour les centres sociaux qui perçoivent la prestation animation collective famille.

Les Caf adapteront pour chacune de ces trois fonctions, selon la taille des équipements, la teneur des projets et le contexte local, leur niveau d'exigence en matière d'agrément vis-à-vis de leurs partenaires.

Ce référentiel et les documents repères joints peuvent également servir de supports à la construction de formations visant la mise à niveau des personnels en poste ou l'adaptation à la fonction dans le cadre des recrutements réalisés par les centres sociaux.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur le directeur, Madame, Monsieur l'agent comptable, à l'assurance de ma considération distinguée.

Le directeur général

Daniel Lenoir

P.J : Référentiel métier : Directeur de centre social (annexe 1) ;
Document repères : les missions du référent familles (annexe 2) ;
Document repères : les missions du chargé d'accueil (annexe 3).

Annexe 4 : Statuts UMCS du 28 septembre 2021.



STATUTS

de l'Union Mancelle des Centres Sociaux

- Assemblée Générale Extraordinaire du 28 septembre 2021

Article 1 : Constitution

Il est constitué entre les personnes physiques et les personnes morales qui adhèrent ou adhéreront aux présents statuts une association régie par la loi 1901 dénommée **Union Mancelle des Centres Sociaux, ou UMCS.**

Article 2 : Objet

L'association Union Mancelle des Centres Sociaux a pour but le soutien, l'accompagnement et le développement des Centres Sociaux du Mans ainsi que des structures d'animation de la vie sociale existantes ou qui pourraient se créer et qui souhaiteraient l'intégrer ou seulement bénéficier d'une plateforme de services.

Elle agit dans le cadre du projet d'animation sociale de la Ville du Mans et de la CAF ainsi que de toutes autres institutions publiques ou privées développant des actions sociales en faveur des habitants, en lien étroit et en complémentarité avec les autres acteurs du territoire.

Elle a vocation à gérer toutes activités et effectuer toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement à cet objet.

A ce titre, non-limitativement, l'association :

- Met en œuvre le projet associatif de l'union,
- Coordonne les actions communes,
- Accompagne les travaux engagés par les Centres Sociaux avec leur association locale, vis-à-vis des projets sociaux des Centres,
- Etablit les budgets des Centres Sociaux, en négocie les financements et accompagne leur réalisation,
- Assure la gestion et la mutualisation des moyens humains, financiers et matériels des Centres Sociaux et de la structure support de gestion des services communs qui facilitent la réalisation des projets des Centres,
- Favorise le développement des Centres Sociaux vers de nouvelles activités en faveur des habitants,
- Assure la promotion des Centres Sociaux et de leur action dans la ville.

Article 3 : Durée

L'association est constituée pour une durée indéterminée.

JS EC

Article 4 : Siège social

Le siège de l'association est situé : 33, allée Claude Debussy à Le Mans (72100). Il pourra être transféré en tout autre lieu de la Ville du Mans sur décision du Conseil d'Administration.

Article 5 – Adhésion et cotisation

Les associations locales des Centres Sociaux sont membres fondateurs de l'Union Mancelle des Centres Sociaux, et adhèrent aux présents statuts.

L'adhésion des personnes physiques à l'Union Mancelle des Centres Sociaux se formalise par la signature d'une carte d'adhérent souscrite auprès d'un Centre Social, qui l'engage au respect des principes et valeurs de l'association dans le cadre de ses activités, en référence au projet associatif.

Le Conseil d'Administration de l'UMCS décide de la mise en place et du montant des cotisations, en lien avec les associations locales.

Article 6 – Perte de la qualité de membre

La qualité de membre de l'Union Mancelle des Centres Sociaux se perd :

- Par la démission,
- Par le non-renouvellement de la carte d'adhérent,
- Par le décès,
- Par la radiation pour non-respect des principes et valeurs de l'association figurant au projet associatif, prononcée par le Conseil d'Administration de l'UMCS après avoir entendu les explications de la personne concernée.

Article 7 – L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale de l'UMCS est composée :

- De personnes physiques agréées par les associations locales de Centre Social à raison de 10 maximum par Centre, choisies parmi les adhérents usagers ou bénévoles d'un centre. Ils ont voix délibérative,
- De 10 administrateurs maximum choisis par chaque association locale de Centre Social parmi son conseil. Ils ont voix délibérative,
- Des administrateurs de l'UMCS en cours de mandat, qui ne figureraient pas dans les deux listes précédentes. Ils ont voix délibérative,
- Des membres de droit, à raison de deux représentants par partenaire financier. Les membres de droit ont voix consultative,
- Des membres qualifiés : personnes qui, par leurs compétences particulières, peuvent concourir à l'objet de l'Union Mancelle des Centres Sociaux. Ces membres sont agréés par le Conseil d'Administration de l'UMCS ; ils ont voix consultative.

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an.

Quinze jours avant la date fixée elle est convoquée par le Bureau du Conseil d'Administration, ou bien à la demande de la moitié au moins des membres du CA. L'ordre du jour arrêté par le Bureau est joint à la convocation. A titre exceptionnel l'assemblée peut se tenir à distance avec un système de vote numérique.

EC

L'Assemblée Générale délibère si le quorum d'1/4 de ses membres est présent ou représenté. Chaque membre de l'Assemblée Générale ayant droit de vote peut être porteur de deux pouvoirs. Si le quorum n'est pas réuni, l'assemblée est à nouveau convoquée à quinze jours d'intervalle et délibère valablement.

Les décisions de l'Assemblée Générale sont prises à la majorité relative des votes exprimés.

L'exercice comptable coïncide avec l'année civile. L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Commissaire aux Comptes, délibère sur les comptes et le bilan de l'exercice clos dans un délai de six mois à partir de la clôture des comptes. Elle délibère sur le rapport d'activité de l'exercice clos et sur le rapport de contrôle interne présentés par le Conseil d'Administration. Elle donne quitus au Conseil d'Administration de sa gestion.

L'Assemblée Générale délibère sur les orientations et priorités d'action de l'association.

L'Assemblée Générale ratifie la désignation des administrateurs cooptés par le Conseil d'Administration sur proposition des Associations locales.

Article 8 – Conseil d'Administration – Composition – Mode de désignation – Fonctionnement – Pouvoirs

- **Composition** : L'association est administrée par un conseil d'administration de 12 à 15 membres élus pour 3 ans, renouvelable chaque année par tiers ; les membres sortants sont rééligibles. En cas de départ d'un membre en cours de mandat il sera pourvu à son remplacement dans les meilleurs délais selon les modalités définies au paragraphe « désignation » ; le mandat du remplaçant prendra fin à la date où expire le mandat de la personne remplacée. Les membres du CA sont répartis par collèges de 3 membres ; chaque collège représente à égalité chaque association locale de Centre Social adhérente à l'UMCS. Dans la composition du CA, la parité hommes/femmes est recherchée. Les administrateurs absents sans justification à trois séances successives du Conseil d'Administration sont réputés démissionnaires ; après les en avoir informés, le Conseil pourvoit à leur remplacement. Dans tous les cas, le CA de l'UMCS pourra continuer à fonctionner tant que chaque association locale adhérente y sera représentée par au moins un administrateur.
- **Mode de désignation** : Les administrateurs sont cooptés par le Conseil d'Administration sur proposition des associations locales, choisis parmi les membres de l'AG à voix délibérative, jusqu'à ratification par l'Assemblée Générale suivante. En cas de refus motivé du CA de coopter un administrateur, l'Association locale proposera une autre personne qui ne pourra pas être refusée. En cas de non-ratification par l'AG, l'association locale reprendra la procédure de proposition d'une autre personne.
- *Dispositions transitoires* : à titre dérogatoire et unique le premier Conseil d'Administration de l'UMCS est constitué de 12 administrateurs désignés par les associations locales à raison de 3 par association, choisis parmi les adhérents de l'UMCS ; la durée de leur mandat est définie au sein de chaque collège par tirage au sort effectué lors de la première réunion.
- **Fonctionnement** : Le Conseil d'Administration se réunit au minimum trois fois par an, et toutes les fois qu'il est demandé par le bureau ou par au moins un tiers de ses membres. La présence de la moitié au moins des membres ayant droit de vote est nécessaire afin que le Conseil d'Administration puisse valablement délibérer. Chaque administrateur peut être porteur d'un pouvoir. Les réunions peuvent se tenir exceptionnellement à distance ou par consultation écrite. Les votes s'expriment par consensus à la majorité simple des présents, ou à bulletin secret si au moins un tiers des administrateurs présents le demande ou s'il s'agit d'un vote nominatif

JS EC

concernant des personnes. En cas de partage des voix, le Président en exercice a voix prépondérante.

Sont invités aux séances du Conseil, sans voix délibérative :

- un représentant de la CAF de la Sarthe,
- un représentant de la Ville du Mans,
- les cadres de l'UMCS : directeurs des centres sociaux adhérents et responsable des services administratifs support,
- toute personne spécialement invitée en raison de sa compétence sur un sujet à l'ordre du jour.

Il est tenu procès-verbal des séances du Conseil d'Administration. Les procès-verbaux sont signés par un membre du bureau ou le secrétaire et adressés à tous les administrateurs et aux autres personnes invitées à la séance. Ils sont approuvés par le Conseil d'Administration suivant. Les PV sont transcrits sur un registre des délibérations tenu au Siège de l'Association.

- Rôle du CA et pouvoirs : Le Conseil d'Administration met en œuvre les décisions et orientations de l'Assemblée Générale, organise et anime la vie de l'association dans le cadre fixé par les statuts. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour gérer, diriger, administrer l'association dans les limites de son objet. Il rend compte de sa gestion à l'Assemblée Générale. Il délègue ses pouvoirs dans les conditions précisées à l'article 9.

Article 9 – Bureau du Conseil d'Administration – Composition – Rôle et fonctionnement

A l'issue de l'assemblée générale annuelle le Conseil d'Administration élit à bulletin secret parmi ses membres, pour une durée d'un an, un Bureau composé de : un Président, un Vice-Président, un Trésorier, un Trésorier-adjoint, un Secrétaire.

Le Président et le Secrétaire sont également Président et Secrétaire de l'Assemblée Générale.

L'élection du Bureau a lieu en deux tours. Un premier tour vise à assurer une répartition des mandats entre chaque collège garantissant une représentation des associations locales dans les décisions de l'UMCS. Lorsque le principe égalitaire ne peut être respecté, un deuxième tour permet de choisir les membres du bureau parmi tous les administrateurs quel que soit leur collège. En cas de démission d'un membre du bureau, il est pourvu à son remplacement lors du CA suivant convoqué dans le délai d'un mois.

Le Bureau est chargé de la gestion courante de l'association, ordonner les dépenses, ouvrir ou fermer des comptes bancaires ou postaux, gérer les finances, recruter les postes de cadres, décider des investissements, ester en justice ou conclure des transactions. Les décisions du Bureau sont prises de façon collégiale. Le bureau, après en avoir délibéré, peut donner un mandat de représentation en justice.

Sous les réserves qui précèdent, afin de faciliter le fonctionnement de l'association et la répartition des pouvoirs, les délégations sont réparties comme suit :

Un(e) Président(e) : Représentant légal de l'association, il (elle) a délégation du Conseil d'Administration pour représenter l'association dans ses rapports avec les partenaires et vis-à-vis du personnel, et porter auprès d'eux les décisions collégiales du bureau. Il (elle) est autorisé(e) -sur avis conforme du bureau- à donner mandat à un administrateur pour un objet et une durée limitée, et à déléguer ses pouvoirs aux cadres de direction.

Un(e) Vice-Président(e) : qui supplée le Président en cas d'empêchement.

EC

Un(e) Trésorier(e) : qui a délégation du Conseil d'Administration pour assurer la gestion financière de l'association, dans le cadre des décisions collégiales du bureau. Il (elle) est autorisé(e) -sur avis conforme du bureau- à déléguer ses pouvoirs aux cadres de direction.

Un trésorier-adjoint : qui est informé de tous les actes accomplis par le trésorier, et assure une fonction de soutien et de contrôle interne dans le cadre des décisions collégiales du bureau.

Un(e) Secrétaire : qui assure la gestion administrative de l'association (élaboration et diffusion des comptes-rendus, communication interne) et veille à son bon fonctionnement, dans le cadre des décisions collégiales du bureau.

Les cadres de direction de l'UMCS sont autorisés à subdéléguer leurs pouvoirs. Ils en informent le Bureau.

Le Bureau se réunit au minimum une fois par mois afin de gérer les affaires courantes, et en particulier pour préparer chaque réunion de Conseil d'Administration. Le Directeur Général -ou à défaut les Directeurs de CS- participe aux réunions du Bureau avec voix consultative. Le cadre responsable des services administratifs support peut également être invité aux réunions de Bureau.

Les décisions du bureau sont prises par recherche de consensus, à la majorité. En cas de partage des voix, le Président en exercice a voix prépondérante.

Article 10 – Remboursement de frais – Indemnisation

Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent recevoir aucune rétribution en raison des fonctions qu'ils occupent en cette qualité. Seuls des remboursements de frais justifiés sont possibles.

Article 11 – Ressources

Les ressources de l'association UMCS se composent de :

- Cotisations des adhérents, si le conseil d'administration le décide,
- Subventions,
- Produit des activités d'animation des différents Centres Sociaux adhérents,
- Dons,
- Toutes les autres ressources autorisées par la loi.

Il est tenu à jour une comptabilité complète de toutes les recettes et de toutes les dépenses de l'association.

Article 12 – Assemblée Générale Extraordinaire

A la demande du Conseil d'Administration ou bien sur la demande de plus de la moitié des membres de l'Assemblée Générale ayant voix délibérative, le Bureau du Conseil d'Administration convoque dans le délai d'un mois l'ensemble des membres à une Assemblée Générale Extraordinaire notamment pour la modification des statuts ou la dissolution de l'association. La composition de l'AGE, ainsi que les conditions de convocation et de représentation sont identiques à celles de l'assemblée générale ordinaire.

Pour la validité de ses délibérations d'AGE, il est nécessaire qu'au moins la moitié des membres de l'AG ayant voix délibérative soient présents ou représentés ; si le quorum n'est pas atteint, l'AGE est

JS EC

convoquée à nouveau à quinze jours d'intervalle, et peut alors délibérer quel que soit le nombre de présents ou représentés.

Les délibérations en AGE sont prises à la majorité renforcée des deux tiers des votes exprimés.

Article 13 – Dissolution

En cas de dissolution, l'Assemblée Générale désigne, à la majorité simple, un ou plusieurs liquidateurs des biens en faveur d'œuvres poursuivant un but similaire à celui de l'association.

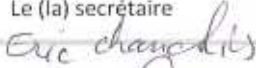
Article 14 – Règlement intérieur

Un règlement intérieur peut être établi par le Conseil d'Administration pour préciser son organisation interne et préciser la mise en œuvre des statuts. Le règlement intérieur s'applique dès son adoption par le Conseil d'Administration ; il est présenté à l'Assemblée Générale suivante.

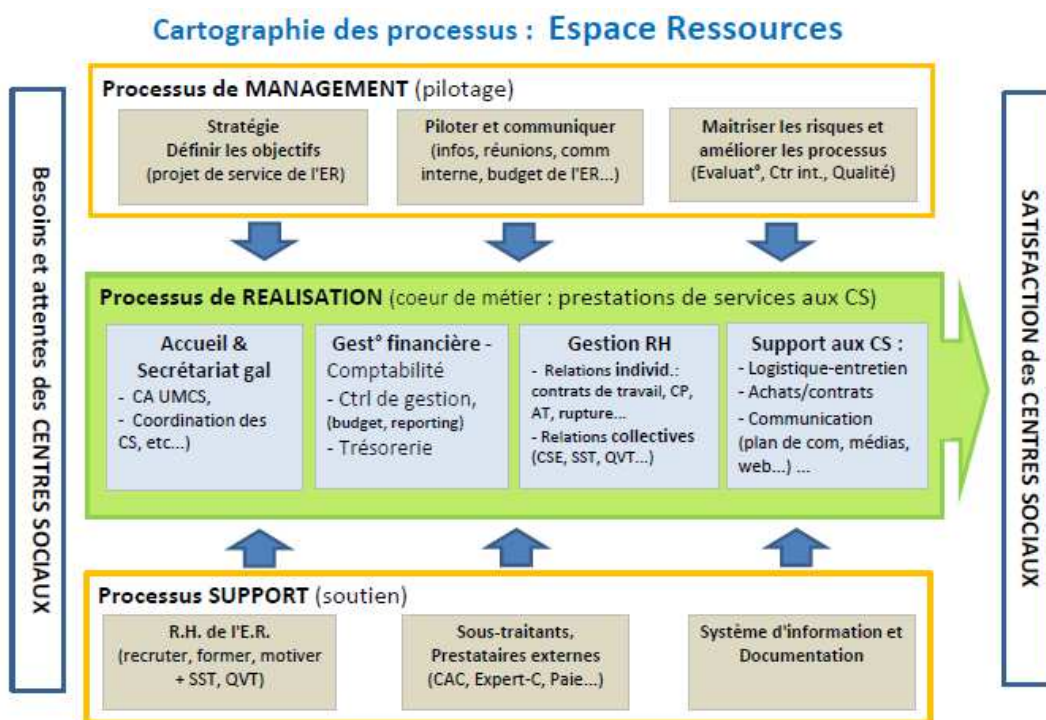
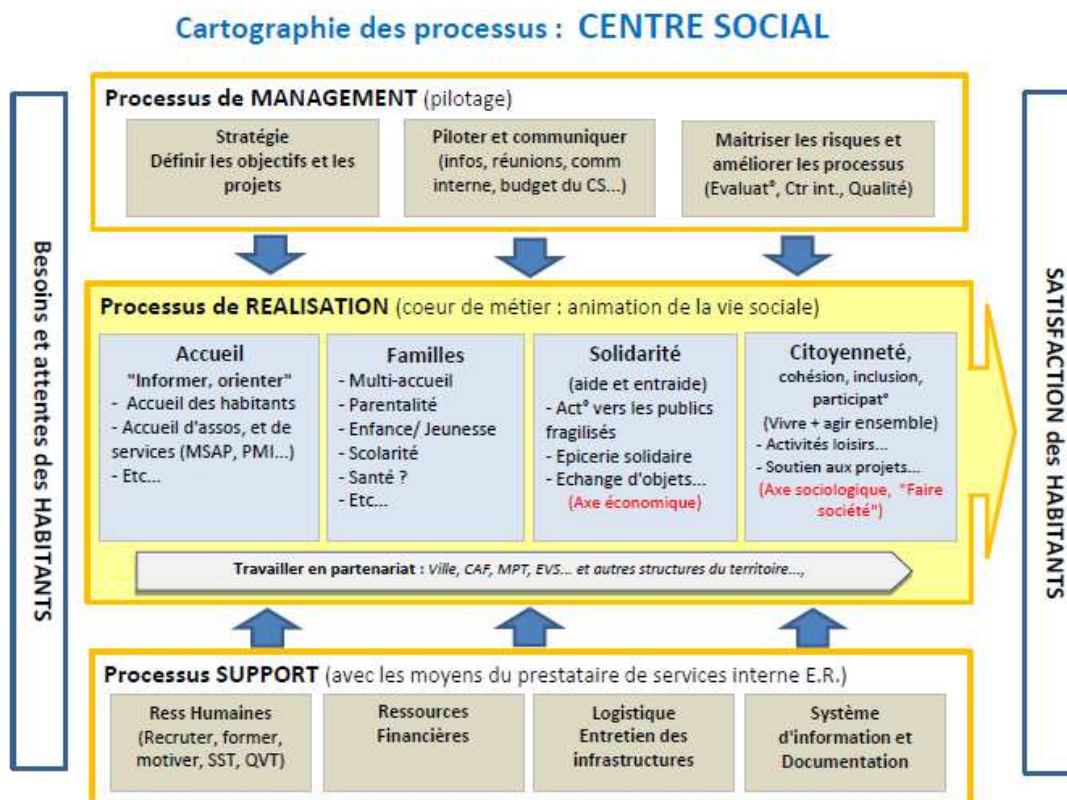
Le (la) Président(e) de l'AGE


Jeanne Soulard.

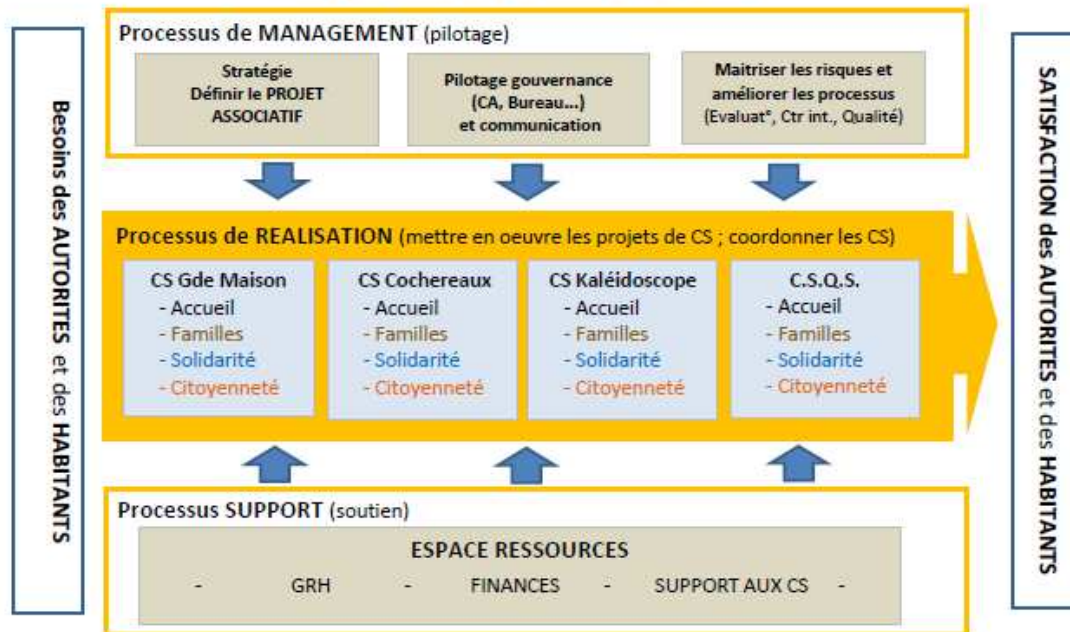
Le (la) secrétaire



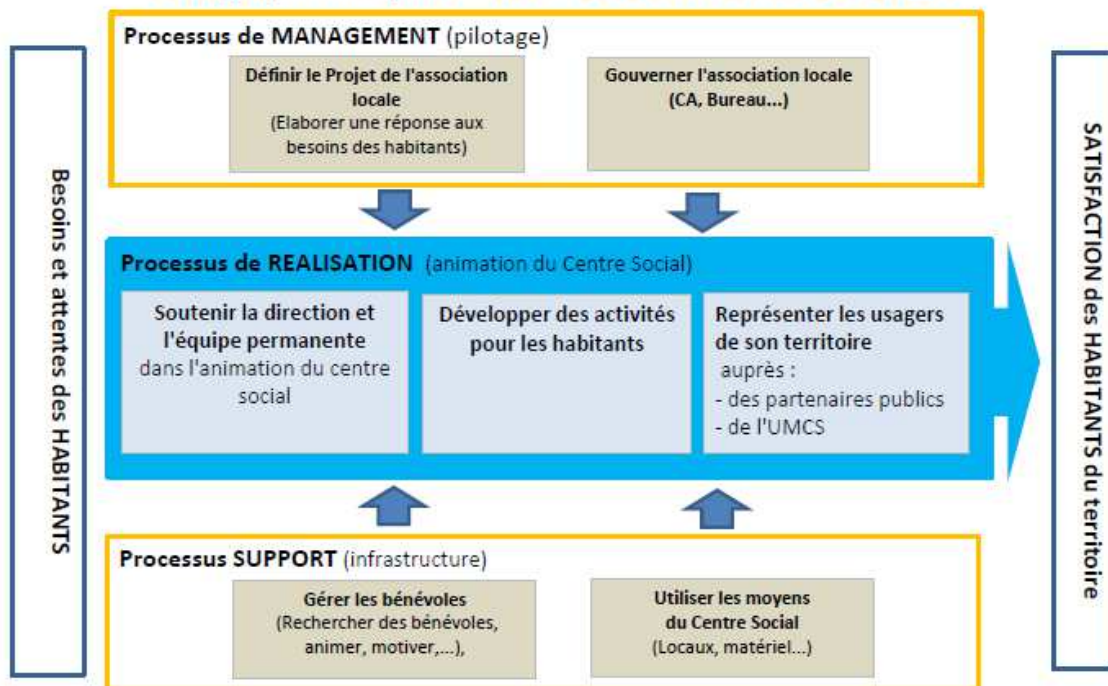

Annexe 5 : Cartographie de processus fournie à l'UMCS par Alain Hameau.



Cartographie des processus : UMCS

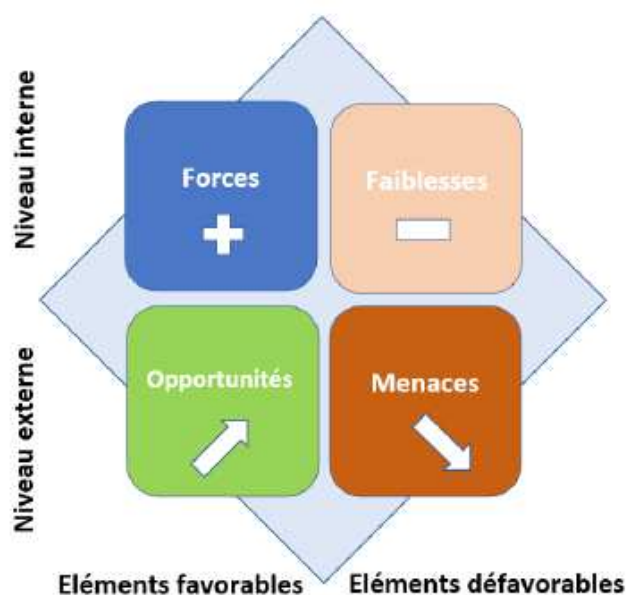


Cartographie des processus : ASSOCIATIONS LOCALES



Annexe 6 : Matrice SWOT fournie par Alain Hameau.

DIAGNOSTIC SWOT : ANALYSE INTERNE ET EXTERNE



Traduction SWOT

S (Strenghts) = **Forces**

W (Weaknesses) = **Faiblesses**

O (Opportunities) = **Opportunités**

T (Threats) = **Menaces**

Niveau / Périmètre analysé : ?

I – ANALYSE INTERNE

Thèmes	Forces	Faiblesses
1- Analyse des Ressources Humaines		
- Le CA et les bénévoles		
- Analyse quantitative des RH (effectifs, recrutement, âge, ancienneté...)		
- Analyse qualitative des RH (compétences, expériences, motivation, rapports sociaux)		
-		
-		
2- Analyse des ressources matérielles		
- Bâtiments		
- Véhicules		
- Outillages		
- Autres biens matériels		
-		
-		
3- Analyse des ressources financières		
- Capacité de financement		
- Rentabilité /résultats		
- Taux d'endettement		

- Niveau des capitaux propres et réserves		
- Partenariats bancaires		
-		
4- Analyse des ressources immatérielles		
- Savoirs-faires / technologies, innovations, expériences		
- Système d'information		
- Image de marque, notoriété		
-		
-		
5- Analyse des activités et services aux habitants		
- Répertoire les activités, puis les évaluer, et définir les activités à développer au cours des 5 prochaines années		
-		
-		

II – ANALYSE EXTERNE

Thèmes	Opportunités	Menaces
1- Analyse du macro-environnement		
- Politique médico-sociale des autorités : Etat – Département		
- Economique		

- Juridique (légal-règlementaire)		
- Socio-culturel		
- Ecologique		
- Sanitaire		
-		
2- Analyse du micro-environnement		
- Politique locale (mairie, cnté de cnes)		
- Enjeux économiques locaux		
- Evolution démographique du territoire		
- Caractéristiques population accueillie		
- Concurrence existante		
- Nouveaux entrants sur le marché		
- Services substituables		

Annexe 7 : Grille d'activités transmises aux équipes salariées des centres sociaux de l'UMCS. (exemple pour la citoyenneté)

INVENTAIRE DES ACTIVITES des CENTRES SOCIAUX : CITOYENNETE

Processus	Activités	Centre Social	Intervenant
CITOYENNETE	Peinture sur soie/dessin/scrabble/broderie/point de croix/jardin partagé/gym douce/marche nordique et douce/sophrologie	CSQS	Charlotte + Clément
CITOYENNETE	Ateliers numériques adultes individuel et collectif par thématique (cv/lettre de motivation....	CSQS	Maryline
CITOYENNETE	Ateliers médiation socio culturelle (repérage des institutions/services /lieux culturels...)	CSQS	Marie Aubier
CITOYENNETE	Ateliers FLE (français) à développer	CSQS	Charlotte + équipe
CITOYENNETE	Soutien aux projets des habitants/ asso	CSQS	Charlotte + équipe
CITOYENNETE	FPH	CSQS	Charlotte
CITOYENNETE	Projets fédé 72 (ex : parole des habitants)	CSQS	Hugues
CITOYENNETE	Accompagnement des habitants	CSQS	Xavier + équipe
CITOYENNETE	Ateliers cuisine d'ici et d'ailleurs	CSQS	Xavier + équipe
CITOYENNETE	Semaines d'éducation contre les discriminations expo/ateliers/concert/animations	CSQS	Xavier + Hugues
CITOYENNETE	Actions partenariales (bouge ton quartiers/ SECD)	CSQS	Xavier + équipe
CITOYENNETE	Soutien aux associations	CSQS	?
CITOYENNETE	Portes ouvertes en septembre	CSQS	?
CITOYENNETE	Fête interculturelle (animations avant la fête 1 fois/mois/jour J/temps fort bénévoles après la fête inter)	CSQS	?
CITOYENNETE	Accompagnement des bénévoles vers la participation au fonctionnement du centre	KALEIDOSCOPE	équipe d'animation
CITOYENNETE	Accompagnement des bénévoles vers le développement des compétences Accès à l'autonomie (initiation français, accompagnement scolaire, écrivain public, conseil d'administration, bureau , collectifs d'animations)	KALEIDOSCOPE	équipe d'animation + direction
CITOYENNETE	Actions lutte contre les discriminations	KALEIDOSCOPE	Béregère G
CITOYENNETE	Fonds de participation des habitants	KALEIDOSCOPE	Béregère G + équipe
CITOYENNETE	Bords de l'Huisne en fête	KALEIDOSCOPE	Florence L
CITOYENNETE	Mise en relations partenaires – habitants	KALEIDOSCOPE	Charlene S + Isabelle B
CITOYENNETE	Animations de réseaux de territoire	KALEIDOSCOPE	équipe d'animation
CITOYENNETE	Pilotage de collectifs d'animations (sec- jeunesse, bhéf ...)	KALEIDOSCOPE	équipe d'animation + direction
CITOYENNETE	Accompagnement scolaire	KALEIDOSCOPE	équipe d'animation + direction
CITOYENNETE	Ateliers numériques (5 groupes débutants et 3 groupes modules thématiques)	KALEIDOSCOPE	Julie F
CITOYENNETE	Permanences numériques (RDV individuels de 45 min pendant les vacances scolaires)	COCHEREAUX	Nanon AUBERT Animatrice Multimédias
CITOYENNETE	Atelier Français langue d'intégration : apprentissage de la langue française, de la lecture, de l'écriture pour l'intégration sociale, économique et citoyenne des migrants adultes	COCHEREAUX	Nanon AUBERT Animatrice Multimédias
CITOYENNETE	Projet semaines d'éducation contre les discriminations, animation et coordination	COCHEREAUX	Nadine FOUQUET Animatrice Apprentissage du Français
CITOYENNETE		COCHEREAUX	Solenne GOUPIL Référente familles et équipe

INVENTAIRE DES ACTIVITES des CENTRES SOCIAUX : CITOYENNETE

Processus	Activités	Centre Social	Intervenant
CITOYENNETE	Temps forts, festifs sur le quartier	COCHEREAUX	En équipe et partenariat
CITOYENNETE	Projets partenariaux à destination des habitants de l'Epine, gazette de l'Epine, parcours ludique	COCHEREAUX	En équipe et partenariat + animatrice, référente famille et animatrice CS Simone Veil
CITOYENNETE	Vie de quartier (préparation, mise en place et suivi dans le cadre des Semaines d'Education contre les Discrimination)	COCHEREAUX	animatrice et équipe
CITOYENNETE	Participation aux manifestations de quartier (Carnaval, Fête de quartier, Spectacle de Noël, Le mans fait son cirque	COCHEREAUX	Magali FARGES animatrice et référente famille
CITOYENNETE	Participation aux réunions partenariales Epine	COCHEREAUX	animatrice et référente famille
CITOYENNETE	Participation au comité de rédaction de la Gazette l'Epine s'exprime	COCHEREAUX	animatrice et référente famille
CITOYENNETE	Participation aux réunions partenariales qui peuvent déboucher sur des projets d'animation transversaux sur le quartier de l'Epine	COCHEREAUX	animatrice et référente famille
CITOYENNETE	Accueil de stagiaires en animation(DUT Carrières sociales, service de proximité et vie locale, immersion, réorientation professionnelle...)	COCHEREAUX	animatrice et référente famille
CITOYENNETE	Soutien initiatives des habitants	GDE MAISON	Animatrice
CITOYENNETE	Accompagnement aux projets	GDE MAISON	Animatrice
CITOYENNETE	Accueil club et loisirs	GDE MAISON	Bénévoles
CITOYENNETE	Atelier tissu	GDE MAISON	Bénévoles
CITOYENNETE	Déco / Loisirs créatifs	GDE MAISON	Bénévoles
CITOYENNETE	Promenade, randonnée, marche nordique	GDE MAISON	Bénévoles
CITOYENNETE	Relaxation	GDE MAISON	Bénévoles
CITOYENNETE	Ateliers cuisine	GDE MAISON	Bénévoles
CITOYENNETE	Scrabble	GDE MAISON	Bénévoles
CITOYENNETE	Ateliers numériques	GDE MAISON	Nanon AUBERT Animatrice + bénévole
CITOYENNETE	Ateliers socio-linguistiques	GDE MAISON	Marie AUBIER Animatrice + bénévole
CITOYENNETE	FESTILE	GDE MAISON	Corinne RAIMBAULT Animatrice + bénévole
CITOYENNETE	Carnet voyage	GDE MAISON	Corinne RAIMBAULT Animatrice + bénévole

Annexe 8 : Conducteur de séance temps de travail inter-centres conçu par Anne Coutineau.

Durée	2h				Temps de travail thématique inter-centres	
Descriptif:	Temps de travail thématique inter-centres				Objectifs : - Dresser un état des lieux des activités des centres relatives à la thématique - Susciter l'échange et permettre une vision globale	
Facilitateurs :	Anne Coutineau + Directeur/Pilote thématique				Ressources : Réservation d'une salle d'un centre	
Publics cibles :	Groupe de 10 à 12 personnes (facilitateur compris)				Sources des facilitateurs:	
Responsable	Horaire début du module	Durée du module	Nom du module	Objectifs	Activités	Moyens logistiques nécessaires
Nathalie Marquet	14:00:00	00:15:00	Présentation globale	- Redonner le contexte de l'élaboration du Projet Associatif	- Présentation	/
Anne + directeur	14:15:00	00:20:00	Introduction de la séance de travail	- Présenter la démarche - Faciliter la prise de parole	- Présentation des objectifs du temps de travail (3 min) - Tour de table des participants pour se présenter brièvement (nom et centre) et dire leurs attentes sur la séance (7 min) - Brise- Glace "choisissez une carte qui vous fait penser au thème qui nous réunit" (10 min)	- Jeu du Dixit
Anne + directeur	14:35:00	00:10:00	Présentation des données recueillies	- Donner une vision globale des activités de la thématique	- Distribuer le tableau des activités relatives au thème - Présenter la 1ère analyse pour ces activités	- 10 à 12 exemplaires du tableau qui recense les activités - crayons - Feuille A3 de présentation de la première analyse
Anne + directeur	14:45:00	00:10:00	Retour sur la présentation	- S'approprier collectivement le constat	- Demander si les personnes ont des questions, des avis	/
Anne + directeur	14:55:00	00:20:00	Approfondissement	- Détailler au sein du groupe les activités en les invitant à se poser des questions entre eux	- Permettre l'échange entre les participants pour que chacun comprenne à quoi correspond chaque activité	/
Anne + directeur	15:15:00	00:40:00	Evaluation de l'impact	- Demander aux participants d'analyser plus en détail l'impact des activités	- Distribuer le tableau vierge des activités et leur demander de le remplir	- 1 tableau vierge des activités
Anne + directeur	15:55:00	00:05:00	Retour / bilan	- Faire le bilan du temps de travail et remercier les participants pour leur participation active		

Annexe 9 : Exemple de cartes du jeu Dixit.



Annexe 10 : Tableau vierge de synthèse à remplir dans les séances inter-centres.
(exemple pour la citoyenneté)

Numéros de catégories pour remplir la colonne "répond aux besoins des usagers", plusieurs numéros sont possibles pour une seule activité:

- 1 = **épanouissement** (de la personne dans son quotidien, plaisir, renforcement de l'estime de soi, autonomie des personnes)
- 2 = **lien social** (favorise l'entraide et contribue à l'inclusion)
- 3 = **qualité de la vie quotidienne** (services de proximité et animations du territoire, renforcement de l'accès aux droits)
- 4 = **dynamique territoriale** (développement social local, partenariat)
- 5 = **engagement local** (approche collective, engagement en tant que bénévole, démarche citoyenne)
- 6 = **innovation sociale** (favoriser l'émergence de réponses nouvelles à des besoins sociaux peu ou mal couverts)

Annexe 11 : Grille vierge des attentes des salariés par rapport aux associations locales.

Nom du Centre Social : _____

Axes	1	2	3	4
Soutien à l'équipe dans l'animation du CS				
Gestion du quotidien (aide ponctuelle, soutien à l'organisation...)				
Organisation d'événements en lien avec les équipes				
Recensement/identification des besoins des usagers du territoire				
Proposition de nouveaux projets, puis gestion de ces projets en lien avec les équipes				
Lien entre les habitants du territoire et l'équipe du centre social				
Évaluation des activités du projet social au regard des besoins et attentes des habitants				
Promotion et communication sur les activités du centre				
Représentation des habitants du territoire auprès du CA de l'UMCS				
Représentation, avec le CS, auprès des partenaires publics (élus de la ville, CAF...)				
Recrutement de bénévoles pour les activités du centre				
Recrutement de nouveaux administrateurs pour le CA de l'UMCS				

Commentaires ou axes supplémentaires :

|

Annexe 12 : Tableau pour panel représentatif de la population du Mans.

	0-29 ans	30-59 ans	60 ans et +	Hommes	Femmes	Pers seules	Pers en ménage avec famille			Autres
							Couples sans enfant	Couples avec enfant(s)	Familles monoparentales	
Le Mans	38,10%	34,60%	27,30%	46,83%	53,16%	48%	22,60%	16,90%	10,50%	1,90%
Pour 20 personnes	7,62	6,92	5,46	9,37	10,63	10	4,52	3,38	2,1	0,38
Panel enquête retenu	8	7	5	9	11	10	5	3	2	0
	20			20		20				
Cochereaux	2	1	2	2	3	3	2			0
Kaléidoscope	2	2	1	3	2	2	3			0
Simone Veil	2	2	1	2	3	3	2			0
CSQS	2	2	1	2	3	2	3			0

Annexe 13 : Questionnaire conçu par Anne Coutineau pour le recueil des attentes des adhérents des centres sociaux.

Question 1

Vous êtes :

- ☐ Une femme
- ☐ Un homme
- ☐ Autre (association, établissement scolaire...)

Question 2

Vous avez entre :

- ☐ 0 et 14 ans
- ☐ 15 et 29 ans
- ☐ 30 et 44 ans
- ☐ 45 et 59 ans
- ☐ 60 et 74 ans
- ☐ 75 ans et +
- ☐ collectif de personnes

Question 3

Quelle est votre situation familiale ?

- ☐ Célibataire
- ☐ En couple sans enfant
- ☐ En couple avec enfant(s)
- ☐ Famille monoparentale
- ☐ Aucun, collectif de personnes

Question 4

Quel centre social fréquentez-vous ? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Centre Social Simone Veil
- ☐ Centre Social des Cochereaux
- ☐ Centre Social des Quartiers Sud
- ☐ Centre Social Kaléidoscope

Question 5

Selon vous, l'accueil du centre social répond à vos attentes pour : (plusieurs choix possibles)

- ☐ La qualité des informations données
- ☐ La qualité d'écoute
- ☐ La mise en relation avec le service demandé
- ☐ Aide dans des tâches de type administratif
- ☐ Autre _____
- ☐ Ne répond pas à mes attentes

Question 6

Quel(s) service(s) ou activité(s) utilisez-vous au centre social? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Activités de loisir parents/enfants
- ☐ Activités de loisir adultes
- ☐ Activités de soutien à la parentalité
- ☐ Accompagnement à la scolarité
- ☐ Atelier numérique
- ☐ Ateliers de langue française
- ☐ Accès aux droits (Maison France Services, écrivain public, assistante sociale, Mission locale...)
- ☐ Autre _____

Question 7

Les services que vous utilisez vous ont permis de: (plusieurs choix possibles)

- ☐ Obtenir des réponses à vos besoins
- ☐ Rencontrer de nouvelles personnes
- ☐ Connaître de nouveaux services
- ☐ Trouver des services qui vous aident dans votre vie personnelle et/ou professionnelle

Question 8

Comment avez-vous connaissance des actualités et animations du centre social? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Page Facebook du centre social
- ☐ Par internet (site de l'UMCS, site de la ville du Mans, recherche internet)
- ☐ Journal "Le Mans ma ville"
- ☐ L'affichage dans les centres sociaux ou chez des partenaires
- ☐ Un ou des professionnels du centre social
- ☐ Une personne de votre entourage

Question 9

Quels sont les services/activités dont vous auriez besoin et qui ne sont pas proposés par le centre social?

Réponse ouverte

Annexe 14 : Extrait du “Guide méthodologique du projet associatif” du CNDS de l’Oise.

INTERETS DU PROJET ASSOCIATIF

**Le projet associatif exprime les ambitions de la structure :
il définit le cadre du plan de développement qui sera mis en place,
en déterminant l’avenir de la discipline au niveau local**

La formalisation du projet associatif est essentielle pour l’association pour :

- *Avoir une réflexion sur l’avenir/évolution des activités ;*
- *Créer de l’adhésion interne par la clarification d’objectifs de développement ;*
- *Communiquer avec les partenaires extérieurs (publics ou privés) en montrant que l’association est un réel acteur de la vie locale tout en valorisant sa spécificité ;*
- *S’intégrer et prendre en compte plus facilement la politique fédérale.*
- *Anticiper les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs.*

ANALYSE DU PROJET ASSOCIATIF

Il ne peut y avoir de projet associatif « type » car :

- Cela remettrait en cause les principes de liberté et d’indépendance des associations ;
- Il ne permettrait pas de répondre aux besoins spécifiques repérés localement.

*Par conséquent, la trame de « projet associatif » proposée ci-après
ne constitue qu’une aide aux associations,
et non un exemple parfait !*

Cependant, certains critères sont attendus :

- *Adéquation du projet à son environnement local ;*
- *Pertinence des objectifs de développement fixés et des modalités d’évaluation ;*
- *Qualité des plans d’actions proposés permettant d’identifier l’implication du club au niveau sportif, éducatif, social et organisationnel.*

Annexe 15 : Fiche méthodologique “Ecrire son projet associatif” du Centre National d’Appui et de Ressources du Sport.

Fiche
méthodologique

Décembre 2012

Ecrire son projet associatif

1. Qu’est-ce qu’un projet associatif ?

Le projet associatif est le **résultat d’une réflexion collective** sur ce que souhaitent réaliser les membres de l’association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure.

Il répond globalement à **trois grandes questions** :

1. **Qui** sommes-nous ?
2. **Vers quoi** voulons-nous aller ?
3. **Comment** voulons-nous y aller ?



2. Pourquoi écrire son projet associatif ?

- ▶ **Donner du sens à ses actions** en formalisant la raison d'agir au sein de l'association.
- ▶ **Faire le point** sur l'association.
- ▶ **Avoir une ligne directrice commune** à l'ensemble des acteurs (bénévoles, salariés et adhérents).
- ▶ **Présenter et communiquer** sur l'association.



ATTENTION

Il n'existe **pas de règles concernant ce qui doit figurer dans le projet**. L'essentiel est qu'il traduise ce pourquoi les personnes agissent ensemble.



A RETENIR

Il est important de **partager cette démarche** avec l'ensemble des acteurs impliqués dans les activités de l'association.

3. Quelles étapes ?

0

Avant de commencer...

- Partageons-nous tous l'intérêt d'écrire le projet associatif ?
- Qui participe aux échanges et à l'écriture du projet associatif ?

1

Décrire son association

« Qui sommes-nous ? »

- Quelles sont les valeurs qui nous rassemblent ?
- Que faisons-nous ensemble ?
- Que représentons-nous aujourd'hui ?
- Quels sont nos points forts et nos points faibles ?

2

Choisir des orientations

« Vers quoi voulons-nous aller ? »

- A quel(s) besoin(s) souhaitons-nous essayer de répondre ?
- A quelle(s) amélioration(s) souhaiterions-nous participer ?
- Que visons-nous pour notre association ?

3

Définir la mise en œuvre des actions

« Comment voulons-nous y aller ? »

- Quelle(s) action(s) allons-nous mettre en place pour répondre aux orientations que nous nous sommes fixées ?

Ecrire son projet associatif

4. Un exemple de plan

