



Association Centre Social et Culturel du Marais



PROJET SOCIAL

*Pour plus de coopération
2018 et après*



Centre Socioculturel du Marais

Membre de la fédération des centres sociaux de France

3 Place de la Coutume 79510 COULON 05 49 35 99 90 contact.lemarais@csc79.org lemarais.csc79.org

Introduction

La vie des organisations est, comme la « vraie vie », parfois traversée par de vraies tempêtes. Ces derniers mois ont été teintés d'un gris très orageux et la structure n'est pas encore tout à fait dans les jours d'après. Ceci étant, la volonté d'avancer est présente et ce projet, pensé et proposé pour une période plus courte qu'à l'ordinaire, le démontrera.

Ce document se compose de plusieurs parties qui, réunies, donneront à voir, plus qu'à l'ordinaire, la manière dont l'élaboration d'un projet social peut et doit être connecté à la vie de l'association qui le porte.

Partie 1 : Une élaboration « ordinaire »

Éléments du bilan et diagnostic en synthèse.

Partie 2 : Tumultes

Éléments de compréhension de l'actualité chahutée du CSC en 2017

Partie 3 : Le début de la reconstruction

Éléments de compréhension de ce qui a été fait

Des leçons ont été tirées : des perspectives s'imposent à tous

Partie 1 : Une élaboration « ordinaire »

Préambule

L'élaboration du projet d'animation globale s'est appuyée sur une démarche participative en organisant différents temps de mobilisation des publics (habitants, usagers, professionnels, administrateurs, élus, associations et partenaires).

Le **BILAN** du précédent contrat de projet s'est par exemple, effectué à travers la rédaction de fiches bilan par les membres de l'équipe salariée mais aussi à l'occasion d'un temps de travail collectif réunissant salariés et administrateurs.

Le **DIAGNOSTIC** a conduit à réunir beaucoup d'éléments statistiques tout en recueillant des avis croisés, notamment des collectivités locales.

Ceci étant, ici seront présentés des éléments de synthèse. Nous faisons ce choix car il colle à manière dont le travail d'élaboration du projet social a été repris au début de l'automne. Nous souhaitons que cet écrit représente fidèlement la manière dont nous avons travaillé collectivement.

Or, pour définir l'axe 3 décrit plus loin, des choix ont été opérés après lecture de la somme des écrits produits. Ces choix ont été faits sur la base de la récurrence des sujets, sur l'analyse de réalités de terrain constatées depuis la rentrée, sur l'analyse d'expérimentations menées sur les vacances.

Comment ces choix ont-ils été alimentés ?

Des écrits ont été produits. Ils ont plusieurs sources.

Différentes étapes statutaires ont contribué à la mobilisation et à la participation des usagers .

- Le bilan intermédiaire de notre dernier projet social en juin 2014
- Les assemblées générales d'avril de 2015 à 2017 où le projet d'animation globale était au cœur des débats : en 2015 la connaissance et la pertinence ou non des actions du centre sous la focale des 3 piliers du CSC (services, projets et citoyenneté), 2016 l'analyse des actions du centre et leur évolution à travers un quiz collectif et en 2017 par un débat mouvant autour de l'engagement bénévole, le lien associatif et l'économie solidaire.

En 2017, c'est davantage la mobilisation et la participation des élus des deux communes ainsi que les administrateurs et l'équipe salariée qui ont été effectives :

- le 11 janvier, une première réunion avec des élus et le bureau autour de la présentation du principe de projet social (contenu et démarche)
- les 31 janvier et 3 février, travail avec les membres de droit de chacune des communes pour faciliter l'implication de chacun dans l'animation et la mobilisation de leur conseil municipal respectif.

Le 1^{er} et le 28 février, sessions de travail avec les deux conseils municipaux (70 % de participants) sur le diagnostic du territoire, l'analyse des actions du centre et les perspectives vers lesquelles les élus souhaitent que le CSC puisse s'orienter.

De mars à juin différents temps d'échange avec les élus référents autour du bilan des actions socio-éducatives, dynamique culturelle, le financement global du CSCM, projets inter-associatifs, recherche de données statistiques et documents relatifs au diagnostic du territoire ...

Plusieurs temps collectifs avec les salariés et les administrateurs ont contribué à l'analyse de l'action conduite par le CSCM :

- Réunions d'équipe des 14 mars, 2 et 23 mai
- Bureau et équipe le 9 mai

Par ailleurs, ont été sollicités les usagers et les partenaires lors de différentes réunions de travail ou rencontres durant le premier semestre 2017 avec un angle d'approche plus spécifique sur l'expression des attentes et besoins des uns et des autres :

- commission seniors, groupe cuisine, groupe de parents
- associations locales (culturelles, solidarités et jumelage, parents d'élèves ...)
- comité de pilotage du PEDT
- groupes de bénévoles (bourses solidaires, chantiers participatifs, actions culturelles...)

Des usagers ont été questionnés sur leurs aspirations vis à vis du CSC et leurs besoins, par le biais de petits questionnaires ciblés (2 à 3 questions) .

Éléments saillants du bilan du Contrat de Projet 2013-2017

Axe de développement : *Une évolution nécessaire de nos pratiques*

1- Objectif général : *Être à l'écoute, aller vers, sortir de nos murs*

Objectifs opérationnels :

- *Identifier les ressources des individus pour les mettre au service du collectif*
- *organiser des temps de veille sociale*
- *rechercher à communiquer en direct*
- *offrir des espaces libre d'accès*

Perspectives

L'objectif d'être à l'écoute, d'aller vers, de sortir de nos murs est toujours d'actualité, et il se doit d'être permanent. Le nouvel espace offert par la mise à disposition du local citoyen (salle Gilbert Tessont) doit nous permettre de développer plus d'espace en accès et gestion libre, favorisant la rencontre et l'échange entre individus.

Sur la commune de Magné, il nous semble indispensable de pouvoir disposer d'un lieu identifié « CSC du Marais » permettant une présence régulière et des animations de proximité. Nous avons très peu de visibilité sur la commune, les actions ponctuelles ici ou là ne suffisent pas à ancrer notre action sur la commune. Avec la restructuration du pôle d'activité commercial de la ZAC, des espaces autour de la salle polyvalente deviennent disponibles... une opportunité peut être de pouvoir investir un lieu central du centre bourg (proximité des écoles, facilité de stationnement, plusieurs salles..) qui pourrait devenir un "repaire" associatif, car de nombreuses associations sont actives sur Magné et seraient potentiellement interreliées pour donner vie à un nouvel espace de rencontre. Rêve, utopie ou bien champ des possibles ?

Axe de développement : *Densifier les publics*

1- Objectif général : *Meilleure prise en compte des seniors*

Objectifs opérationnels :

- *éviter l'isolement des publics seniors*
- *constituer un réseau d'entraide*

Perspectives

La commission « Senior » a travaillé sur les questions liées à la solidarité au quotidien autour des besoins des personnes âgées : petits déplacements pour accéder aux services (courses, administratifs...). Le CSC a déjà une structuration matérielle, logistique, administrative et partenariale qui peut permettre de répondre à ce besoin. La commission conclut que la création d'un réseau d'entraide demande un réel temps dédié à sa coordination, qu'elle estime relever d'une fonction salariée.

Axe de développement : investir ou réinvestir de nouveaux champs

1- Objectif général : un lieu de débat et d'initiative

Objectifs opérationnels :

- *Permettre l'échange et le partage entre parents*
- *Reconnaître la jeunesse comme un enjeu du changement de notre société*

Perspectives

Des soirées ou après-midi à thèmes dans le cadre de l'action famille, des temps de débats autour du projet Éclat de Femmes ont été réalisés. Un groupe de parents, particulièrement sensibles aux questions éducatives est tout particulièrement impliqué. Ceci étant, ces temps « formels » mobilisent diversement. Des formes plus « légères », liées à de l'activité permettent tout autant la rencontre et l'échange. Bâties sous forme de sorties estivales ou lors des accueils parents-bébés, elles permettent d'ouvrir ces espaces. Une réflexion est à mener face au fonctionnement des accueils parents-bébés : si nous développons l'accueil parents-bébé en pérennisant son rythme hebdomadaire et en continuant l'investissement du local Gilbert Tessont, quel travail y sera fait ? Le nombre de participants idéal est de 5 familles maximum. Ne faudrait-il pas viser un doublon de l'accueil parent-bébé avec une présence sur la commune de Magné ? En effet, jusqu'à maintenant lorsque nous avons animés des activités en famille proposées pendant les vacances scolaires, nous avons eu une bonne participation. Dans les exemples les plus récents, retenons :

- la matinée hebdomadaire de préparation des activités d'été réunissant les parents, pendant que les enfants participent à un atelier lecture animé par une bénévole, à la médiathèque de Magné.
- l'activité éveil musical avec le groupe des petits de l'Accueil de Loisirs, installé à Magné, en commun avec le secteur famille.

Afin de valider cette possibilité, nous pouvons continuer de proposer dès que cela est possible, des actions à Magné et pour mieux cibler les bénéficiaires de -3 ans, entrer en contact avec les jeunes familles participant aux bébés lecteurs de la médiathèque de Magné.

2- Objectif général : Favoriser le décroisement des publics

Objectifs opérationnels :

- *Sortir des publics ciblés et catégorisés*
- *Être attentif à la tarification de nos activités*

Perspectives

Le CSC a un équilibre à préserver, dans la prise en compte de publics très divers en diversifiant ses propositions. Une ouverture et un accès facilité doivent continuer à être réels pour des personnes en fragilité et/ou à revenus modestes (actions familles, espace emploi, accès aux droits...) tout en tenant compte aussi de demandes pour des activités de loisirs qualitatives, qu'elles soient régulières ou ponctuelles (jeunesse, ateliers adultes...).

Certains services portés par le CSC sont sur ce plan très complémentaires entre eux. Prenons pour exemple l'articulation possible entre l'accompagnement effectué par l'Espace Emploi d'une personne rencontrant des difficultés pour faire garder ses enfants lors de sa recherche d'emploi. Les interactions internes peuvent se révéler précieuses.

Axe de développement : Être un lieu d'éducation populaire

1- Objectif général : Sensibiliser à la préoccupation environnementale

Objectifs opérationnels :

- *Former les acteurs du CSCM (animateurs, bénévoles, publics)*
- *Développer les partenariats et les projets liés à l'environnement*

Perspectives

Ce sujet reste toujours d'actualité, il est comme l'action culturelle, un support, un vecteur pour créer de l'intérêt commun, développer le lien social et la transmission de savoir et savoir-faire. A l'heure où l'environnement devient un défi sociétal, nous devons poursuivre notre action en ce domaine en recherchant, là encore, à nous associer à des partenaires reconnus et veiller à permettre au large public d'être partie prenante de cet enjeu.

2- Objectif général : Vulgariser l'usage du numérique

Objectifs opérationnels :

- *Former les acteurs du CSC (salariés, bénévoles et publics)*
- *Développer et promouvoir l'activité informatique du CSC*

Perspectives

La reconnaissance de notre pratique numérique nous amène à être sollicité par des collègues CSC pour conduire des ateliers numériques en direction de public adulte (DE, épicerie solidaire, formation de bénévoles..), notamment dans le cadre des ateliers de remobilisation des publics fragilisés et éloignés de la pratique informatique (actions PDI).

Nous faisons aussi le constat que nombre de personnes restent encore éloignées de l'utilisation simple d'un ordinateur (consultation, inscription, démarches administratives, accès aux services EDF, Pôle emploi, impôts ...).

Nous souhaitons répondre aux besoins de certains publics par la mise en place d'ateliers informatiques pour favoriser l'accès aux droits, offrir un ordinateur en accès libre consultation, également permettre à certains publics d'être accompagnés dans leurs démarches administratives.

Il nous faut pour cela aménager un espace spécifique au rez de chaussé pour en faciliter la connaissance et l'accès. Probablement devront nous également aménager un des bureaux accueil pour faciliter l'accompagnement des personnes de façon plus confidentielle.

3 - Objectif général : Ancrer l'action culturelle comme vecteur de transformation sociale

Objectifs opérationnels :

- *Ouvrir nos pratiques socioculturelles vers le domaine artistique et culturel*
- *Conduire des actions vers des publics plus éloignés de cette préoccupation*

Perspectives

Ce développement constaté ces dernières années a été rendu possible par l'obtention de financements relativement conséquents (15 000 à 20 000€) auprès du Conseil Départemental et la Région ainsi qu'auprès des spectateurs ou participants. Cependant les données changent et les financements sont moins captables qu'auparavant. Les règles d'attribution sont modifiées, les cartes sont redistribuées différemment (collectivités, syndicat de pays, département et région).

Faute de moyens financiers suffisants, nous ne sommes plus en capacité de maintenir cette dynamique. Il faudra nous appuyer sur le réseau partenarial établi pour saisir les opportunités de conduire des projets partagés et porter collectivement des actions culturelles tout en maintenant le lien avec les habitants et les publics du CSC. Nous pourrions toujours chercher à conduire des actions de médiation culturelle en direction de nos différents publics (scolaires, enfants et jeunes des ALSH), car l'action culturelle est un bon vecteur d'échange entre les publics, un réel support du lien social au sein de collectifs.

Cependant il sera nécessaire de favoriser, faciliter la rencontre des acteurs locaux pour que des passerelles se tissent au sein du milieu associatif, des partenaires locaux pour fluidifier la communication sur les actions conduites par les uns ou les autres, les projets et envies de chacun. Le CSC peut être ce catalyseur, tout en veillant à ne pas empiéter sur la part d'initiative et d'investigation de l'autre.

Éléments saillants du diagnostic

Sur les deux communes, sont repérés des **enjeux autour du vieillissement de la population**, qui, couplés à des problématiques de disparition de services et/ou de commerces de proximité, voient se renforcer le risque (ou la réalité) de l'isolement. Ainsi, entre 2008 et 2013 (données INSEE), la part des 60-75 ans de la population des communes est passée de 18 à 26 % à Magné et de 16 à 28 % à Coulon. A cet élément, se rajoute une particularité liée au territoire. Des personnes viennent s'y installer pour leur retraite sans avoir forcément de réseau familial ou amical. Cette configuration particulière peut constituer un facteur de risque aggravant l'isolement. Au-delà de l'évolution quantitative du nombre de personnes âgées, c'est aussi la façon différente de vieillir qui est soulignée (on vit plus longtemps chez soi).

Selon les habitants participant à la commission seniors du Centre, apparemment un état de veille et de bienveillance est assez présent dans les réseaux de voisinage sur les hameaux et dans le bourg. Il existe une solidarité de proximité pour les personnes en lien avec le voisinage. Ils expriment un besoin d'accompagnement dans les démarches administratives et problématiques liées au manque de moyen de transport.

La présence des ménages avec enfant(s) évolue plutôt à la baisse sur les deux communes au profit des ménages composés d'une personne seule ou de deux adultes. Les changements les plus significatifs ne sont pas à regarder du côté du nombre de familles mais plutôt du côté de **l'évolution des rythmes de vie familiaux et des problématiques éducatives**.

Le CSC du Marais gère les TAPS et les APS de la Commune de Coulon et à cette occasion accueille près de 95 % des enfants (184/193). Or, depuis quelques mois est observé un réel changement dans les fréquentations : + d'enfants sur les APS, des présences plus longues notamment chez des tout-petits (3-5ans). Une rapide enquête menée auprès des parents indique que ce besoin n'est pas ponctuel.

Par ailleurs, les pratiques en place en terme d'inscriptions montrent de nombreuses inscriptions de dernière minute, peu d'anticipations de la part des familles qui, pourtant, pour une bonne part d'entre elles, recourent aux services du CSC pour un mode de garde.

Cette réalité pose de nombreuses contraintes de fonctionnement qui, pour partie, ont contribué aux tensions vécues récemment.

Cette évolution des rythmes familiaux est-elle à rapprocher d'un profil différent de nouveaux arrivants ? Est-elle liée à l'augmentation du nombre de familles parentales ? En tout état de cause, il y a là un sujet à creuser.

Par ailleurs, sont repérés aussi des interrogations quant aux rythmes des enfants (fatigue, morcellement des rythmes) et des problématiques éducatives de plus en plus présentes. L'évolution de l'organisation des rythmes scolaires est en cours d'interrogation sur les deux communes. Un éventuel changement demandera au CSC de s'adapter. La question du rythme de l'enfant rejoint des préoccupations portées par l'équipe enfance, qui, au sein de l'ALSH, fait évoluer ses pratiques en laissant plus de place aux choix de l'enfant.

Du côté des actions menées en direction des familles, deux besoins de nature différente s'expriment : un besoin d'accompagnement social fort pour des familles en difficultés d'une part et de l'autre, un besoin d'activités parents-enfants, vécu comme une occasion de découverte pour l'enfant mais aussi de rencontres pour les parents. Les expérimentations faites méritent d'être approfondies tant elles interrogent les diverses manières dont est vécue la parentalité dans des contextes d'évolution sociale significative. A ce titre, les espaces d'échanges ouverts sur des sujets plus particulièrement dédiés aux jeunes ou futurs jeunes parents accompagnent-ils des courants sociétaux actuels marqués par la recherche d'autres façons de faire. C'est à une vraie diversité d'attentes que le CSC doit trouver des réponses sur le plan de **la famille et de la parentalité**. Cette préoccupation n'est pas sans écho avec la question des rythmes de vie. L'introduction d'une thématique liée au bien-être des jeunes enfants est très significative des enjeux auxquels notre société ultra-rapide doit faire face : celui du nécessaire ralentissement. Le bilan qui sera tiré de l'expérimentation du yoga parents-enfants sera en ce sens intéressant.

Le lien du CSC aux **associations** est un sujet qui est revenu régulièrement lors des différents temps d'échanges. Et en général, il l'a été pour évoquer les manques : manque de visibilité, de soutien de la part du CSC, d'interaction...

Ce sujet a été largement évoqué lors de l'assemblée générale par exemple. A la question, « Le CSC a-t-il suffisamment de liens avec les associations locales ? », la réponse a été majoritairement négative. Or Coulon a 30 associations sur son territoire, Magné 45. La dimension associative est un réel marqueur du territoire. Cette potentialité partenariale est perçue comme sous-investie par le CSC. Des raisons sont évoquées (méconnaissance en premier lieu, mais aussi manque de visibilité sur des objets communs). Les effets d'image semblent aussi jouer en défaveur du CSC, grosse association quasi institutionnalisée qui peut être perçue comme donneuse de leçon ou dans une position ascendante mal vécue. Ce regard porté sur le CSC constitue un frein dans la mise en place de partenariat associatif.

L'action à destination de **la jeunesse**, a connu, ces dernières années, plusieurs visages. Actuellement centrée sur un accueil de loisirs 12-17 ans et des temps d'ouverture en fin de journée en semaine sur le temps scolaire, l'offre rencontre davantage l'adhésion des jeunes sur le temps des vacances scolaires. Mais la fréquentation reste aléatoire.

La demande exprimée tourne autour d'activités de loisirs et les dernières vacances de Toussaint ne l'ont pas démenti. Stages et séjour ont connu une bonne fréquentation.

Les éléments de bilan sur l'action jeunesse ont montré que le lien aux associations est un levier, tout comme certains projets (graph par exemple) qui peuvent faciliter la mobilisation des jeunes.

Un double constat est posé : l'offre doit être multiformes d'une part et la question d'un point d'ancrage magnésien est clairement posée comme un réel enjeu, la proximité jouant un rôle majeur dans la fréquentation.

En l'état, les éléments recueillis lors du diagnostic posent pour la jeunesse un double enjeu : celui d'une offre de loisirs durant les vacances scolaires et celui d'une inscription de cette action jeunesse dans une interaction globale (avec d'autres publics, avec d'autres acteurs du territoire, en prise avec le territoire de vie).

Enfin, notons que les CCAS font l'un et l'autre état de plus en plus de sollicitations de la part des habitants. Notons aussi que la question de l'animation de la place de village et par là, de la recherche de solutions contre la désertification des centres-bourgs est une préoccupation présente sur les deux communes. Ces deux constats ne se réduisent pas à des catégories d'habitants en particulier.

Partie 2 : Tumultes

A partir du début de l'année, des signes de tension interne sont apparus. Ils se sont intensifiés jusqu'à se traduire par une grève mobilisant une grande part des salariés. En réponse au malaise exprimé, une ressource externe à la structure a été recherchée. L'idée portée par le Conseil d'Administration était de mobiliser un tiers expert, capable de proposer des solutions adaptées et de « dépersonnaliser » les tensions.

Celui-ci a proposé un plan d'actions en 3 parties. Présenté au mois de juin, ce plan n'a pas réuni l'adhésion de toutes les parties prenantes. Sa présentation en CA a été l'occasion de l'expression de divergences de fonctionnement au sein même de cette instance. Dans un nouveau contexte de grève, de sollicitation à la Médecine du Travail et d'intervention syndicale, la crise a alors atteint un pic (juin), provoquant en cascade des départs d'administrateurs et des arrêts maladie. Au plus fort de la crise, le CSC a fait face à l'absence simultanée de 5 salariés permanents, dont la direction, et à la quasi disparition du bureau (départs de plusieurs membres).

Des administrateurs se sont alors mobilisés pour prendre un relais opérationnel. Sans se constituer en bureau, ils se sont organisés à travers un petit collectif de 3-4 personnes et se sont unis pour assumer collectivement les responsabilités.

Parallèlement, l'équipe salariée s'est réorganisée pour assumer prioritairement le fonctionnement des accueils de loisirs enfance et jeunesse.

Après l'échec de la mise en place du plan de médiation proposé, l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail a été sollicitée fin juin par le Conseil d'Administration pour conduire un diagnostic et préconiser des pistes d'amélioration.

A la rentrée, un renfort temporaire et à temps partiel sur la fonction de direction est arrivé avec la mise à disposition d'une directrice d'un CSC niortais. Parallèlement, deux salariées sont revenues d'arrêt maladie, puis une troisième au mois d'octobre.

L'intervention de l'ARACT a débuté à la même période, l'intervenante rencontrant individuellement et/ou collectivement des membres du CA et de l'équipe salariée, direction inclus.

Son analyse a fait l'objet d'une restitution collective le 11 octobre 2017. Il en ressort une problématique claire « autour de la gouvernance et du management au travail ». L'intervenante a observé que le système relationnel qui a existé pendant plusieurs années a été remis en cause de manière majeure, dans un contexte qui n'a pas permis de refonder de nouvelles règles de fonctionnement collectif.

L'ARACT a énoncé des pistes de réflexion et d'actions :

- stabiliser le bureau et le conseil d'administration
- stabiliser la fonction direction
- clarifier l'organisation du travail (rôles et missions de chacun)
- clarifier l'organigramme (interactions)
- clarifier le système de délégation autour de la fonction employeur
- redonner du sens aux instances dédiées aux relations sociales
- définir des règles d'échanges entre salariés, salariés-administrateurs.

Ces éléments ont alimenté les réflexions individuelles et collectives qui fondent les perspectives que l'association se donne pour avancer.

Partie 3 : Des perspectives pour une reconstruction en profondeur

La crise vécue cette année impose de réancrer du commun, tant sur le fond (le sens) que sur la forme (le faire-ensemble et les règles du jeu). Pour résumer, c'est de la cave au grenier que la rénovation doit se penser et s'appliquer. Un mot a été posé lors des derniers échanges. Il résume une intention exprimée ou présente en filigrane dans de nombreuses attentes : celle de davantage de coopérations. Cette volonté sous-tend les étapes posées comme des conditions incontournables à l'atteinte de cette intention.

Dans cet esprit, 3 axes vont faire l'objet de l'attention de l'association. Ils sont perçus comme des étapes indispensables à franchir collectivement pour pouvoir repenser un projet social sur une durée plus longue.

Deux sont structurels et ont pleinement à voir avec la vie associative :

- La gouvernance
- L'organisation interne

Ils visent à refonder un fonctionnement partagé, durable, clair et fonctionnel pour l'ensemble des parties prenantes acteurs du projet et de sa mise en œuvre.

Le troisième est tourné vers le cœur de métier, vers les habitants. Il vise à approfondir l'analyse des besoins de la population, déjà abordés mais qui méritent d'être approfondis plus sereinement. Ces sujets seront le premier terrain de mise en œuvre de nouveaux modes de coopération et portent sur des sujets perçus comme sensibles ou en évolution : jeunesse, rythmes familiaux, isolement des personnes âgées, lien aux associations.

1 – Vers une gouvernance rénovée

Il s'agit d'un axe structurel fondamental pour permettre la mise en œuvre du projet social. On parle de gouvernance, cela évoque immédiatement un cadre formel. ***Cependant ce cadre formel au-delà de la dimension organisationnelle est au service de l'engagement des personnes.***

La gouvernance concerne avant tout les personnes qui ont accepté le mandat d'administrateur. Elle est à distinguer de la notion de bénévole. L'administrateur est de fait bénévole mais ce n'est pas réciproque.

La notion d'administrateur couvre un ensemble de responsabilités collectives ou déléguées au service de la gestion et l'administration des moyens humains, logistiques et financiers dédiés au projet social.

Clarifier les règles de gouvernance, c'est permettre à ceux qui s'engagent de connaître parfaitement les règles d'organisation, collective, les processus de décision, les rôles dévolus aux instances et aux délégations.

De fait la connaissance claire de ces règles permettent de définir collectivement les modalités nécessaires à mettre en œuvre en terme de procédure, de communication, etc. pour faciliter le respect de ces règles.

Définir formellement ces règles, s'inscrit dans la durée au-delà de l'échéance de l'année 2018. Toutefois si le cadre peut être défini dans des échéances de court et moyen terme, il faudra plusieurs exercices pour pouvoir analyser objectivement et qualitativement les effets de leur mise en œuvre.

Objectifs opérationnels

A) L'engagement est au service d'un projet, il convient donc de faire en sorte que ce projet et les actions mises en œuvre puissent être appréhendés de la manière la plus aisée possible.

Il conviendra de réaliser un document support permettant à chaque administrateur (au minima) :

- d'avoir connaissance des grands axes du projet et des enjeux qui prévalent à ces axes de travail.
- d'avoir le panorama des actions développées.
- d'identifier et connaître les moyens humains et financiers affectés au projet.

B) L'engagement induit une organisation collective avec des responsabilités, des rôles et des tâches.

Il conviendra de formaliser de manière pédagogique : schéma, illustrations diverses :

- les instances statutaires, les rôles de chacune d'elles, leurs modalités de fonctionnement
- les mandats, délégations en précisant pour chacune d'elle leur objet, leur échéance, le contour de leur attribution, les modalités de leur contrôle
- les commissions « régaliennes » fondamentales à l'administration et gestion de l'association notamment sur la gestion des ressources humaines et gestion financière
- Un calendrier global permettant d'anticiper, entre autre d'anticiper les temps forts et rituels de l'organisation

Il est convenu de distinguer commissions régaliennes d'autres commissions liées à un thème ou actions. Les premières n'étant composées que d'administrateurs (sauf invitation d'expert). Les autres pouvant être ouvertes à d'autres personnes permettant ainsi des formes d'implications plus légères.

- Lorsque ce travail sera réalisé, il conviendra de vérifier que les documents statutaires existant : statut, règlement intérieur associé aux statuts, cahier récapitulatif des mandats et délégations sont-ils en conformité avec les choix de l'organisation de la gouvernance ? Cela nécessitera de proposer de faire valider les modifications, évolutions par les instances qualifiées.

- Afin de donner le sens à ces outils qui peuvent paraître très formalistes nous convenons la réalisation d'une charte qui fixe l'esprit, le sens qui veut être donné à cette organisation en référence par exemple à la dimension démocratique.

C) Afin de permettre la fluidité de cette organisation, il sera nécessaire de définir les articulations à mettre en place entre les différentes instances.

- Au-delà des délégations au sein de l'instance de gouvernance nous devons définir avec précision :
- les délégations avec la fonction de pilotage technique confiée à la direction ainsi que les modalités de contrôle de ces délégations : tempo, support, etc. Ces délégations devront être en conformité avec le profil de poste et les missions confiées. Management, gestion financière, représentation, etc.
 - les liens entre activités, actions et administration (réfèrent action ou secteur par exemple) et les modalités de retour d'infos.
 - les articulations entre les instances de gouvernance et les espaces complémentaires d'échanges.
- Ce dernier point est important car il induit le principe que l'accès à des responsabilités au sein de la gouvernance est rendu plus facile par des espaces différents (complémentaires) qui permettent un parcours progressif dans l'engagement.*
- les temps, lieux qui seront suggérés pour créer ces liens

D) Outils de communication de gouvernance

En lien avec le schéma d'organisation que nous aurons défini, nous y adjoindrons les supports de communication interne à créer, développer ou affiner pour permettre à chacun d'être en mesure d'assurer les responsabilités de ses fonctions.

On évoque la lettre info CA, les compte-rendus des instances et leur accès aux délibérations (pour qui et où ?), une « newsletter » interne, etc. Ces outils seront précisés très prochainement.

E) Enfin pour boucler ce chapitre, et pour le mettre en lien avec l'intention de la mobilisation et de la capacité de chacun à agir nous définirons les modalités d'accueil des personnes nouvelles : outils, procédure, tutorat, formation, temps spécifique. Une sorte de cahier des charges au service de l'engagement

2 – Vers une organisation interne améliorée

Nous l'avons vu plus haut, l'organisation interne a été, tout autant que la gouvernance, vécue comme défaillante et constitue à ce titre un enjeu majeur pour permettre à l'association d'avancer. Pour résumer l'enjeu, on peut dire qu'il est double : dessiner clairement le périmètre de chacun (créer des repères) et faire en sorte que ce périmètre ne soit en aucun cas un enfermement, un repli sur soi (créer de la perméabilité).

Objectifs opérationnels :

A) Clarifier le « qui fait quoi » ?

- Lors de la réunion « salariés-administrateurs » du 7 novembre qui portait sur la question de l'organisation interne, ce point a été posé comme absolument prioritaire sans aucune ambiguïté.
- On retrouve sur ce sujet :
- la clarification de l'organigramme et des missions de chacun. Cela vaut tout particulièrement sur le secteur enfance-jeunesse mais pas uniquement.
 - la question des délégations de la direction vers les membres de l'équipe salariée
 - la mise en place d'outils collaboratifs pour le suivi des mises en œuvre partagées
 - la mise en place de procédures, guides ou pas à pas pour faciliter les relais ou les repères personnels

B) Améliorer et fluidifier la communication, l'interconnaissance et le partenariat internes

Il y a un enjeu à décloisonner le fonctionnement de la structure, à favoriser la connaissance et la prise en compte de la réalité de l'autre. Ce point a été évoqué dans la partie relative à la gouvernance. Il est important aussi dans le fonctionnement de l'équipe salariée.

- mise en place d'espaces dédiés et organisés permettant l'échange et le partage (réunions d'équipe, réunions thématiques inter-secteurs, réunions mixtes (salariés, administrateurs, bénévoles).
- partage d'expériences, de découvertes de terrain (salariés – administrateurs)
- mobilisation des salariés dans la promotion du faire-ensemble et dans sa mise en œuvre (rôle de vigie et esprit de coopération)

C) Rendre la culture « employeur » vivante

Ce point a fait l'objet de discussion dans la toute dernière réunion de travail du présent projet. Un titre est proposé pour résumer l'idée mais celui-ci n'est pas idéal. Nous allons donc ici tenter de décrire de manière littéraire l'intention posée derrière cette formule. Il est un peu tôt pour pouvoir dire comment nous allons procéder pour gagner ce pari là mais nous pensons qu'il y a là un sujet majeur à mettre en travail. Par lui passe la possibilité de l'association de regagner une capacité à agir durablement et sereinement.

La crise récente a montré que la fonction employeur, la culture employeur n'étaient pas assez partagées, pas assez vivantes dans l'organisation, dans les pratiques, dans les préoccupations notamment des administrateurs. De ce fait, elle manquait de formalisations et des pratiques, des procédures en place pouvaient ne pas donner à voir leur sens. Il y a un enjeu à rétablir une forme de normalisation d'une préoccupation essentielle autour de l'accompagnement au portage de l'emploi (pour les administrateurs) mais aussi d'une culture de gestion de l'emploi (entendre ici l'idée de se cultiver sur la nécessité d'accompagner les parcours professionnels, d'avoir un regard global sur l'emploi, les évolutions de carrières internes ou externes...). Dans le même ordre d'idées, la clarté du « qui fait quoi ? » ou la question de la représentation du personnel comme outil réellement efficient du dialogue social sera à travailler. Se saisir de ces sujets revêt un caractère préventif majeur pour l'avenir.

3 – Des sujets à creuser, en théorie et en pratique

Un temps de travail s'est déroulé le 9 novembre 2017. Réunissant administrateurs et salariés, il visait à définir collectivement les sujets, questions, points à creuser pour chacun des 4 grands thèmes repérés comme porteurs d'enjeux particuliers localement : **Jeunesse – Seniors et (risque d') isolement – évolution des besoins des familles – associations.**

Il s'agit de se donner des moyens de recueillir une meilleure expertise pour poser rapidement des orientations plus abouties et inscrites sur une durée plus longue (projet social suivant).

Seniors et (risque d') isolement

Ce terme impose une lecture nuancée.

Nous l'avons vu, la population des deux villages vieillit. Ceci étant, le terme « senior » recouvre deux grands types d'habitants.

- Les seniors-juniors sont nombreux. Ils sont parfois, voire souvent, de nouveaux habitants. Jeunes retraités, ils sont une ressource potentielle pour contribuer à apporter des solutions aux difficultés rencontrées par les seniors-seniors. Ils sont aussi potentiellement en recherche de liens, de mises en relation après leur fin d'activité professionnelle et/ou leur arrivée dans un nouveau territoire de vie. Se pose alors la question de leur accueil, leur repérage. Comment se mettre en lien avec eux ? La

participation du CSC aux temps organisés par les Communes autour de l'accueil de nouveaux habitants est une piste. Mais d'autres sont à trouver.

- La situation des personnes âgées (seniors-seniors) est un sujet sur lequel beaucoup d'attentes se sont exprimées à l'endroit du CSC, notamment par les collectivités locales. La question d'un réseau de solidarités permettant de faciliter leur quotidien est revenue régulièrement.

L'enjeu est perçu et partagé par les CCAS et un certain nombre d'acteurs locaux. Dans cette optique, est posée la nécessité pour le CSC de renforcer ces liens avec ces acteurs. Il sera aussi nécessaire d'interroger la place et les moyens mobilisés sur ce sujet. Un débat à ouvrir en interne et avec les financeurs.

La jeunesse

Sur ce sujet, deux grands sujets ont été repérés : l'un porte sur le « contenant », l'autre sur le contenu.

A plusieurs reprises, a été évoquée la question d'un ancrage de l'action jeunesse sur Magné. La proximité est un levier évident et l'attachement d'une offre à destination de la jeunesse est énoncée. Plus largement, cette question d'une présence du CSC sur Magné a été évoquée pour d'autres sujets (l'espace emploi, l'accueil parents-bébés...). La récente sollicitation faite auprès du CSC de prendre un relais de portage d'une activité associative magnésienne, couplée au projet municipal de dédier des locaux à la création d'un pôle associatif constitue une piste de réflexion (et d'action ?) à étudier rapidement.

En terme de contenu, il a été retenue l'idée de creuser les sillons dessinés depuis quelques temps :

- renforcer le maillage des actions jeunesse avec l'environnement immédiat (interactions avec d'autres secteurs d'activités, les associations locales, le territoire et son patrimoine particulier). Ex : soirées jeux innovants, activités ludiques tendances, plus ancrées dans les nouvelles technologies, création d'activités par les ados aux bénéfices des enfants (ex : un rallye dans le marais)

- qualifier l'offre de dimensions projets plus fréquentes. Ex : un projet de séjour solidaire international avec une association de jumelage locale.

Evolution des besoins des familles

Sur ce champ, il est apparu un besoin d'objectiver de récents constats :

- évolution dans les recours aux « services » (APS notamment)

- repérage accru d'enfants ayant des difficultés dites « socio-éducatives »

Ces constats renvoient-ils à de réelles et majeures évolutions des rythmes de vie familiaux ? Sont-ils spécifiques au territoire ? Les difficultés repérées du côté des enfants (fatigue, agitation..) sont-ils la conséquence d'un trop grand morcellement du quotidien ? La satisfaction exprimée par les enfants devant le développement du libre-choix sur les activités et/ou des propositions liées au bien-être sont-elles les signes d'un besoin profond de ralentir ? Comment cela s'oppose t-il avec nos pratiques professionnelles ? Ou les attentes des parents ? Ou celles des collectivités ? L'enquête récente menée par le SIVU sur l'ALSH montre un enjeu à améliorer le lien aux parents et interroge la diversité de l'offre. Des sujets à approfondir.

Beaucoup de questions sont sur la table. Le potentiel sinon probable nouveau changement des rythmes scolaires va encore une fois réinterroger les organisations. Une opportunité pour repenser l'intervention auprès des enfants et des familles ? En tout cas, il y a là un enjeu à créer davantage de perméabilité entre les acteurs, qu'ils soient internes au CSC (secteurs enfance, famille, jeunesse) ou externes (espace petite enfance, associations de parents d'élèves...). Les lignes bougent visiblement rapidement et en profondeur. Face à cette réalité, les espaces de coopération sont autant d'appuis à activer.

Par ailleurs, du côté de l'animation familles (en tant que secteur), est toujours constaté la cohabitation de publics aux attentes très diverses (parents en difficultés sociales et/ou économiques, parents impliqués dans des réflexions sur des méthodes éducatives alternatives, parents en demande d'activités de loisirs et de découverte pour leur(s) enfant(s)).

Parallèlement, des expérimentations sont à poursuivre ou à mener du côté de la pratique professionnelle et de l'organisation (aller vers, place renforcée des parents dans la construction des actions...)

Il y aura à clarifier les priorités à poser dans la conduite de l'action en direction des familles (cf la prise en compte des évolutions des besoins (en lien avec le secteur enfance), l'évolution des pratiques professionnelles, la question d'un ancrage à Magné et aussi, la question de l'articulation de l'action famille / l'action « vie sociale et seniors » (cf la particularité du poste « référent famille »).

Les associations

Nous l'avons dit plus haut, le CSC n'est pas perçu comme une ressource sur le plan de la vie associative locale.

Or, une attente s'exprime à son endroit sur ce sujet. Doté de moyens, d'une capacité à accompagner, à soutenir, à faciliter, le CSC a dans sa vocation première une vocation de soutien aux initiatives des habitants, organisées en associations ou pas.

Il est clairement posée une volonté de tenter d'inverser ce rapport de méconnaissance au mieux, voire de défiance. Il appartient au CSC d'aller vers, de faire preuve de plus d'humilité. Du « faire pour » au « faire avec », plusieurs pistes ont été évoquées : être davantage curieux des autres, être davantage dans le rebond, la mise en lien, penser « maillage » et pas « tête de pont », proposer des occasions de se connaître sans enjeu, « gratuitement », proposer des temps d'échanges ou des expérimentations autour de problématiques communes (ex : un speed dating du bénévolat pour recruter de nouvelles bonnes volontés)...