

***EVALUATION DU  
CONTRAT DE PROJET  
2007/2010***

# **REDUIRE LES FACTEURS DE FRAGILITE**

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 - 2010 : RENFORCEMENT DE LA TRESORERIE**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

*Nous renforcerons nos problèmes de trésorerie par une négociation avec chaque partenaire.*

*Nous tenterons d'obtenir l'établissement d'un calendrier de versement et la garantie des montants de subvention sur toute la période du contrat de projet.*

*Nous améliorerons l'analyse de nos charges quotidiennement pour une meilleure efficacité.*

*Nous négocierons le transfert de certaines charges (locatives, sécurité, ...) aux partenaires (État, collectivités territoriales, organismes H.L.M.) dans le cadre du nouveau Centre Social.*

*Nous négocierons la réévaluation des subventions avec les partenaires (État, collectivités territoriales, organismes H.L.M.) en prenant en compte l'augmentation des coûts de fonctionnement et des salaires.*

*Nous établirons une analyse des besoins en personnel, en référence avec le fonctionnement des autres centres sociaux du département, qui présente des similitudes de territoires.*

### **BILAN 2007 - 2010 :**

#### **a) Ville de Sedan :**

Dans le cadre de nos négociations avec la Ville de Sedan, nous avons réussi à obtenir un calendrier de versements et la garantie des montants de subvention chaque année, sauf pour les financements des Contrats Urbains de Cohésion Sociale et des Dotations de Développement Urbain.

La Ville de Sedan, en raison des incertitudes budgétaires liées à ses différentes dotations, n'a pas pu nous garantir le montant des subventions sur toute la période du contrat de projet.

Il faut souligner des retards de versements de subventions très importants : 61 200 € pour 2009 et 2010 dans le cadre des Fonds d'Accompagnement au Contrat Enfance Jeunesse- Zones Urbaines Sensibles, et de la Dotation de Développement Urbain qui nous a été versée pour 2009 en février 2010 pour un montant de 4 261 €. Celle de 2010 ne nous a toujours pas été versée.

On peut néanmoins affirmer que ce partenaire a fait des efforts importants dans le calendrier des versements et dans le montant de la subvention de fonctionnement qui a augmenté selon le coût de la vie. **Grâce à son soutien, le Centre Social a pu faire face à des problèmes de trésorerie.**

### **b) Le Conseil Général :**

Il finance plusieurs actions :

- Secteur pré-adolescents et adolescents (convention).
- Aide aux vacances.
- Aide aux mouvements d'éducation populaire.
- Aide aux clubs sportifs (rollers : fonctionnement, compétitions).

Le financement du secteur «jeunes» a été réduit, en 2009, de manière unilatérale par le Conseil Général, nous sommes passés de 35 000 € à 30 000 €.

Cette diminution importante a porté un préjudice important au fonctionnement du secteur « jeunes » qui a dû réduire prioritairement ses activités pédagogiques.

Par ailleurs, cette collectivité a modifié sa convention avec le Centre Social Le Lac en faisant disparaître la notion de poste d'animateur et en ne garantissant plus les montants sur la durée de la convention (3 ans).

Cette convention a été négociée par la Fédération Ardennaise des Centres Sociaux sur cette base. Le Centre Social Le Lac s'y est opposé fermement, arguant qu'il est plus facile de diminuer des subventions pédagogiques que faire disparaître un poste d'animateur.

En 2010, le calendrier prévu à la convention n'a pas été respecté et nous avons enregistré des retards de versements de subventions.

En ce qui concerne l'aide aux vacances, nous avons enregistré, pour certaines actions, des retards de plus de 6 mois.

Pour les subventions « mouvement d'éducation populaire, aide aux secteurs sportifs et sportifs de haut niveau » nous avons enregistré, là aussi, des versements **trop tardifs et en diminution.**

**Notre avance de trésorerie est donc importante.**

### **c) La Caisse d'Allocations Familiales :**

#### **Fonction animation globale et coordination :**

La prestation de service "fonction animation globale et coordination" est égale à 40% du prix de revient de la fonction animation globale et coordination au titre des actions réalisées au cours de l'exercice dans la limite d'un plafond fixé chaque année dans le cadre du budget du Fonds National d'Action Sociale (FNAS).

La Caisse d'Allocations Familiales nous finance dans le cadre de l'animation globale. Cette prestation est accordée pour l'action du pilotage.

Elle augmente chaque année d'environ 3 % mais elle reste insuffisante pour couvrir les charges de pilotage. Elle couvre 40 % des charges salariales : le 1<sup>er</sup> acompte de 50 % intervient en août mais les autres acomptes sont aléatoires. Le solde est réglé dans le mois suivant l'Assemblée Générale.

**Notre avance de trésorerie est donc importante.**

**La prestation extralégale, complémentaire à la prestation de service animation globale :**

Lors de l'élaboration de nos premiers budgets prévisionnels, nous ne la faisons pas apparaître car elle reste incertaine. Elle constitue, en fin d'année, une marge de manœuvre. Elle nous est fixée en fin d'année et son taux varie de 40 à 50 % sur la base de la prestation animation globale. Le paiement est effectué dans les derniers jours de décembre.

**Notre avance de trésorerie est donc importante.**

**La prestation Animation Collective Famille :**

La prestation complémentaire "animation collective familles", partie intégrante de la fonction animation globale est destinée à soutenir de façon spécifique, à l'aide d'un projet bien différencié, les actions collectives conduites par les centres sociaux au bénéfice des groupes familiaux.

La prestation de service "animation collective famille" est égale à 40 % d'un prix plafond fixé chaque année dans le cadre du budget du Fonds National d'Action Sociale.

**Sont prises en compte :**

- Les charges salariales du référent famille.

- Les dépenses de fonctionnement (hors dépenses propres aux activités y compris les activités nouvelles selon la logique qui préside au nouveau mode de calcul de la prestation animation globale et coordination) telles que secrétariat, accueil ... propres à ce projet dans la limite du plafond fixé chaque année par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (ce plafond correspond aux charges salariales d'une personne à mi-temps).

Le Centre Social ne bénéficie pas d'acompte sur l'exercice. La prestation, en totalité, est réglée l'année suivante, quelques mois après l'Assemblée Générale.

**Notre avance de trésorerie est donc importante.**

### **La prestation Accueil Collectif de Mineurs :**

La Caisse d'Allocations Familiales verse une prestation de service d'objectifs et de financement basée sur l'unité de compte retenue selon les modalités de calcul détaillées dans une formule selon le type d'accueils (déclarés Direction Départementale de La Cohésion Sociale et de La Protection des Populations) : Montant de la prestation de service = 30 % du prix de revient dans la limite d'un prix plafond : nombre d'actes ouvrants droit et taux de ressortissants du régime général.

Le premier acompte, en novembre, est effectué selon notre budget prévisionnel fourni, et est régularisé après l'Assemblée Générale, au réel déclaré.

**Notre avance de trésorerie est donc importante.**

### **d) L'Etat :**

Le principal financement de l'Etat est mis en œuvre par l'intermédiaire de l'Agence des Services et des Paiements pour les salaires des contrats aidés, des adultes relais.

Ces subventions sont versées mensuellement et régulièrement.

En ce qui concerne les Contrats Urbains de Cohésion Sociale, les montants sont décidés tardivement dans l'année et les versements interviennent au milieu de l'exercice, ce qui a pour conséquence d'accentuer les problèmes de trésorerie. De plus, les montants ne sont pas garantis d'une année à l'autre. Le Centre Social a proposé à plusieurs reprises la signature d'une convention d'engagement sur trois ans. Cette solution a été retenue uniquement pour l'action « informatique pour tous » mais n'a pas résolu les problèmes de trésorerie.

Les autres financements : (Ville Vie Vacances...) sont versés après la validation des comptes par l'Assemblée Générale qui est organisée 6 mois après la fin de l'exercice, ce qui a eu pour conséquence d'accentuer les versements tardifs.

**Notre avance de trésorerie est donc importante.**

### **En règle générale :**

Pour les autres versements (Réserve Parlementaire, Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire, L'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances, l'Agence Régionale de la Santé,...) il nous est impossible d'obtenir un calendrier de versements et la garantie des montants.

Dans le fonctionnement général, ces incertitudes nous obligent à prendre des risques et à faire appel à un découvert bancaire permanent dont le maximum autorisé est de 60 900€.

**En cas de graves difficultés, seules la Ville de Sedan et la Caisse d'Allocations Familiales des Ardennes pourraient soutenir notre association.**

En ce qui concerne les charges locatives, nous avons supprimé la location de 2 appartements de type F5 au profit d'établissements scolaires mis à notre disposition par la Ville de Sedan à titre gracieux. Cette démarche nous a permis de réduire nos charges.

Dans le cadre de notre implantation dans la maison de quartier, des discussions devront s'engager avec le propriétaire (Ville de Sedan) afin que celui-ci prenne à son compte la totalité des charges locatives comme il le fait pour la majorité des associations sedanaises.

Dans les différents débats que nous avons entrepris avec l'ensemble des partenaires, il n'y a pas eu de prise en compte de l'augmentation des coûts de fonctionnement et des salaires imposés au Centre Social Le Lac par les négociations syndicales nationales dans le cadre de la convention collective.

Nous n'avons pas pu établir une analyse des besoins en personnel, en référence des autres centres sociaux du département, qui présente des similitudes de territoire. Cette démarche devra être abordée dans le cadre de la Fédération des Centres Sociaux.

### **Améliorations :**

Nous rencontrerons chaque partenaire pour négocier des avances de trésorerie à partir d'un calendrier établi en début de chaque exercice.

Il faudra se saisir véritablement de cette opportunité pour entamer une réflexion en amont sur les possibilités de partage d'outils ou de travail en commun.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 - 2010 : EVITER LA CONCURRENCE** **FAVORISER LA COMPLEMENTARITE**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

*Nous renforcerons notre partenariat avec :*

*- Les associations sportives (Boule Sedanaise, École Sedanaise de Football,...) en mettant en place des projets communs ou complémentaires.*

*- La Ville de Sedan dans le cadre des Accueils Collectifs de Mineurs, de la relation avec le service "médiation" (activité quotidienne), le Centre Communal d'Action Sociale, l'atelier santé, l'Espace Vie Associative et Culturelle, la médiathèque. Dans le cadre des contrats éducatifs locaux, nous répertorierons et matérialiserons les ressources humaines et matérielles.*

*- Le Conseil Général : assistantes sociales (adulte relais).*

*- L'éducation nationale dans le cadre des sorties culturelles et des activités sportives et culturelles en dehors des temps scolaires.*

### **a) Ecole Sedanaise de Football :**

Un travail important a été réalisé avec cette association sportive qui accueille essentiellement des enfants du quartier.

#### **Points forts :**

- Prêts et échanges de matériel (véhicules, téléphone...).
- Travail en commun avec bénévoles et salariés de chaque structure sur des thématiques (santé, violence, fairplay...).
- Usagers de l'Ecole Sedanaise de Football qui ont fréquenté le Centre Social et ses activités.
- Mixité sociale, intergénérationnelle, interculturelle.
- Discours communs sur l'éducation.
- Convention de partenariat.

#### **Points faibles :**

Difficultés à rendre cohérentes les interventions pédagogiques des animateurs du Centre Social Le Lac et des entraîneurs de l'Ecole Sedanaise de Football.

### **b) Boule Sedanaise :**

#### **Points forts :**

- Prêts et échanges de matériels (panneaux d'expositions, tables...).
- Travail en commun avec bénévoles et salariés de chaque structure sur des thématiques (santé, fairplay...).

### **Points faibles :**

Difficultés à rendre cohérentes les interventions pédagogiques des animateurs du Centre Social Le Lac et des initiateurs bénévoles de la Boule Sedanaise.

Malgré le travail des animateurs du Centre Social pour faire découvrir ce sport, les enfants n'ont pas fréquenté par la suite le boulodrome pourtant implanté sur le quartier du Lac

### **c) Sedan Gymnique :**

Cette collaboration a été mise en œuvre courant 2010, le bilan est en cours de réalisation.

### **Points forts :**

- Intervention d'un salarié qualifié dans une activité «gymnastique pour tous» en direction des enfants et des familles qui fréquentent le Centre Social.
- Financements dans le cadre du Contrat Urbain de Cohésion Sociale.

### **Points faibles :**

Le projet a été élaboré dans le cadre des Contrats Urbain de Cohésion Sociale, validé par l'Etat et la Ville de Sedan sans être co-construit avec le Centre Social Le Lac qui a été mis devant le fait accompli.

### **d) MJC Calonne - Centre Social de Torcy - Centre Social Le Lac :**

Le 20 décembre 2008, sous le patronage du Maire, les trois structures ont signé, dans le Grand Salon de l'Hôtel de Ville, une convention de partenariat. Celle-ci avait pour objectif d'affirmer une volonté commune de développer l'action culturelle, l'accès aux spectacles vivants et autres formes d'expressions culturelles pour les habitants (jeunes publics et tous publics de Sedan).

- Donner envie aux habitants de se cultiver, de découvrir en « désacralisant » les arts qui peuvent paraître inaccessibles.
- Favoriser la diffusion culturelle et les échanges entre les différents habitants des quartiers de Sedan.
- Permettre aux différents habitants d'accéder aux différents supports artistiques.
- Communiquer et participer à la programmation des trois partenaires.
- Favoriser la décentralisation des spectacles dans les différents quartiers.

### **Points forts de la MJC Calonne :**

- Elle a proposé des places à un tarif préférentiel de 4 € pour les habitants du quartier.
- Elle a accueilli les enfants et jeunes des Accueils Collectifs de Mineurs dans le cadre des spectacles du club du mercredi.
- Elle a fourni des éléments d'informations sur les spectacles accueillis dans son établissement

- Elle a proposé des rencontres avec les créateurs invités dans son établissement.
- Elle a organisé un spectacle décentré dans les locaux du Centre Social.
- Le Directeur de la MJC Calonne a présenté, en début de saison, aux adhérents du Centre Social, la présentation des spectacles.

#### **Points faibles de la MJC Calonne :**

- Pas de valorisation du partenariat sur leur support de communication.
- Le groupe de travail paritaire, chargé du suivi de la convention, de ses adaptations, de ses interprétations et de son évaluation, s'est réuni une seule fois.

#### **Points forts du Centre Social de Torcy :**

Il a accueilli les enfants et les familles du Centre Social Le Lac lors du festival « Méli mômes » et a fourni les éléments d'informations sur ce festival.

Les équipes de salariés et du Conseil d'Administration du Centre Social de Torcy et du Lac ont reconstruit, avec la Ville de Sedan, l'ensemble du programme de Fonds d'Accompagnement au Contrat Enfance Jeunesse- Zones Urbaines Sensibles 2009 – 2010.

#### **Points faibles du Centre Social de Torcy :**

A part le nouveau Directeur (2010) et quelques membres du Conseil d'Administration, les salariés du Centre Social de Torcy n'ont pas manifesté de motivation pour travailler avec le Centre Social Le Lac sur les secteurs jeunes, familles, santé, Accueil Collectif de Mineurs.

A noter cependant que le retour, depuis septembre, de congés maternité, de la Directrice de l'Accueil Collectif de Mineurs atténue cette déclaration.

#### **e) Service médiation de la Ville de Sedan :**

##### **Points forts :**

Les équipes de salariés du Centre Social et du service médiation se connaissent depuis plus de 20 ans.

Les deux équipements sont distants de 500 mètres.

#### ***Extrait de l'évaluation INJEP***

*La salle Bérégovoy et l'équipe de prévention médiation bénéficient du soutien et de la reconnaissance de la municipalité pour les actions qu'elles mènent tant au niveau des quartiers que dans le cadre de ses projets d'été pour et avec les jeunes. Cette reconnaissance s'est concrétisée par le doublement des postes de l'équipe, ce qui va permettre d'accroître son potentiel et la qualité de ses interventions. (Evaluation de la politique municipale et associative jeunesse, ville de Sedan, INJEP).*

### Points faibles :

Malgré les relances chaque année du Centre Social, la Ville de Sedan n'a pas eu la volonté politique de consolider un partenariat entre les deux structures.

De plus, Le Centre Social Le Lac a sollicité une réunion, par courrier, en mai 2009, avec l'ensemble des associations qui organisent des chantiers éducatifs afin d'établir de la cohérence (organisation, qui fait quoi ?, avec quels jeunes ?) dans les différentes actions menées sur le territoire.

Problème de réglementation concernant l'organisation des chantiers éducatifs. Le Directeur du Centre Social Le Lac a refusé de travailler sur la réalisation des chantiers éducatifs organisés par le centre social et sous sa responsabilité.

### Les faits :

Dans le département des Ardennes, fleurissent, sous des prétextes éducatifs, des chantiers éducatifs de toutes sortes.

Depuis plus de 15 ans, la ville de Sedan, les organismes H.L.M du département des Ardennes organisent ou financent des opérations qu'elles baptisent « **chantiers éducatifs** » au bénéfice de mineurs à partir de 14 ans.

Ces adolescents sont dirigés et encadrés par des animateurs occasionnels. Ils réalisent, pendant 5 jours (25h), des travaux du bâtiment (peinture, nettoyage des espaces publics,...).

En contrepartie, ils touchent une somme de 100,00 € par la mairie de Sedan. Celle-ci est versée par le Trésor Public. Ils doivent s'engager à préciser l'utilisation de cet argent (achat de vêtements,...).

Le Centre Social Le Lac souhaite mettre en place ce type d'action avec un fonctionnement identique pour préserver une cohérence pédagogique sur le territoire.

La Présidente du Centre Social Le Lac a interpellé les partenaires ci-dessous en 2009 et 2010 pour obtenir des informations sur la réglementation de ces chantiers.

### **Aucun courrier n'a été reçu à ce jour concernant cette affaire.**

Partenaires interpellés :

- Le Président du Conseil Général,
- Le Préfet,
- Le Procureur de la République,
- Le Directeur de la DDCSPP,
- Le Directeur de la Caisse d'Allocations Familiales,
- Le Maire de Sedan,
- Le Président de la Fédération des Centres Sociaux,
- Le Député des Ardennes,

- Les organismes H.L.M.

L'URSSAF et le SNAECESO ont attiré fortement notre attention sur les risques pénaux.

### **Refus du Directeur :**

Le Directeur du Centre Social Le Lac a refusé de mettre en place ces chantiers éducatifs car il est persuadé que les droits de certaines d'enfants n'ont pas été respectés en référence à la convention internationale des droits de l'enfant.

Il reste persuadé que la majorité des chantiers dit « éducatifs » organisés par la Ville de Sedan et de multiples associations dans le département des Ardennes ne respectent pas le cadre légal.

Il affirme que de plus en plus, on assiste ici ou là, à la violation des règles que c'est données la République, d'aucun pensant qu'elles sont plutôt faites pour les autres que pour soi.

Il s'interroge sur les intentions d'intégrer des jeunes si les institutions qui sont chargées de cette intégration sont elles-mêmes en dehors des règles, quelque qu'en soit la raison.

Il souligne qu'il a rappelé, au Maire de Sedan et ses Adjoints, à la Sous-Préfecture des Ardennes, aux organismes H.L.M., au Club de Prévention de Sedan (A.C.P.S.O) qu'il est possible d'organiser des chantiers éducatifs à la condition d'appliquer la circulaire DAS/DGEPP 99-27 du 29/06/1999.

Il les informe que le législateur a adapté le code du travail pour que les donneurs d'ouvrages, les associations de prévention spécialisée et les jeunes eux-mêmes soient parfaitement protégés et exercent cette activité dans la plus parfaite légalité.

Il espère que ces détournements de la réglementation ne sont pas uniquement motivés par des raisons financières.

Il reste persuadé que les chantiers éducatifs constituent très souvent la première expérience de travail salarié et que les jeunes ont conscience d'effectuer un véritable travail avec ce que cela suppose de contraintes, de fatigue, d'exigences de qualité et de comportements adaptés.

Il affirme que les donneurs d'ouvrages (Ville de Sedan, organismes H.L.M., A.C.P.S.O.) sont considérés par les jeunes comme des institutions incontournables. A ce titre, ils ne peuvent s'imaginer, un seul instant, que les 4 € de l'heure qui leur sont attribués, sans contrat de travail, sont illégaux.

Il précise que la rémunération représente une juste reconnaissance de la tâche accomplie. Un statut de salarié constituerait, en lui-même, un formidable tremplin pour que les jeunes se considèrent comme des acteurs, à part entière, de la vie sociale.

Il met en garde son employeur, les pouvoirs publics que dans l'hypothèse où le dispositif serait requalifié comme activité professionnelle, les jeunes auraient le sentiment d'avoir été floués, trahis par les pouvoirs publics.

Il a attiré l'attention, à plusieurs reprises, sur les risques que prennent les donneurs d'ordres dans cette affaire. Sur cinq ans, plus de 500 jeunes employés par la Ville de Sedan et combien dans le département ?

Il envisage qu'en l'absence de définition légale, la jurisprudence considère qu'il y a contrat de travail quand une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre moyennant rémunération.

Cette définition fait apparaître trois éléments :

- **la prestation de travail,**
- **la rémunération** (contrepartie de la prestation de travail, elle constitue un élément nécessaire du contrat de travail. Peu importe que le salaire soit versé en argent ou en nature, qu'il soit calculé au temps, aux pièces ou à la commission),
- **la subordination juridique** : critère décisif du contrat de travail pour lequel la jurisprudence donne une définition commune à la sécurité sociale et au droit du travail (le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné).

En cas de requalification en une relation de salariat, l'employeur peut être condamné pour travail clandestin et risque également une régularisation des cotisations auprès notamment de l'Urssaf.

En effet, lorsqu'elle est décidée, la requalification a pour effet d'obliger les donneurs d'ouvrages à payer les cotisations sociales dues sur les indemnités ou les avantages en nature et de soumettre la relation au droit du travail et notamment aux règles spécifiques prévues par ce code concernant les jeunes mineurs (rétroactivité sur 5 ans).

Il réaffirme que les donneurs d'ouvrages peuvent encourir des poursuites devant le Tribunal Correctionnel.

Il veut faire prendre conscience que l'exercice d'une activité commerciale irrégulière comme c'est le cas du travail dissimulé, entraîne la désorganisation du marché et est ainsi qualifié d'acte de concurrence déloyale. Les entreprises concurrentes qui pensent subir un préjudice en raison de l'activité « chantiers jeunes » peuvent agir en justice.

Il est convaincu qu'il sera très facile pour un jeune de démontrer le lien de subordination, les contraintes horaires et l'exercice du pouvoir de sanction de l'employeur.

Il affirme que les jeunes mineurs reçoivent une rémunération au titre de leur activité, la notion de bénévolat ne peut être admise.

Il réitère que le Maire de Sedan et les donateurs d'ouvrages engagent leur responsabilité et prennent un fort risque juridique que les juges requalifient la relation en une relation contractuelle salariée avec toutes les incidences ci-dessus mentionnées.

Il conseille à la Présidente du Centre Social Le Lac et à son Conseil d'Administration qu'en raison du silence d'une majorité d'administrations et de la Mairie de Sedan, d'interroger les plus hauts représentants de l'Etat concernant cette affaire.

Il informe son employeur qu'il saisit Madame La Défenseure afin que soit respecté le droit des enfants.

***Extrait de l'évaluation INJEP (Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Education Populaire) :***

*C'est dans cette perspective qu'il nous semble utile d'affirmer que l'équipe doit mieux faire connaître ce qu'elle fait et surtout, les conséquences et l'incidence de ses actions sur les jeunes. On peut aussi regretter qu'elle n'ait pas d'actions organisées sur un public d'ados, alors que c'est à ces âges que se forment les attitudes et les comportements à risque.*

*Pour autant, le travail et les actions de l'équipe ne pourront prendre tous leurs sens que s'ils inscrivent progressivement, dans un partenariat construit, avec les autres acteurs de la jeunesse, de l'éducation, des sports et de la culture, que ces acteurs soient municipaux ou associatifs. Mais ici encore, cela demande de la conception et la mise en œuvre d'une vraie coordination de l'ensemble de ses acteurs. (Evaluation de la politique municipale et associative jeunesse, ville de Sedan, INJEP).*

**f) Accueil Collectif de Mineurs – Ville de Sedan**

La Ville de Sedan organise des Accueils Collectifs de Mineurs sur l'ensemble du territoire de la commune y compris sur le quartier du Lac.

Faire référence à l'évaluation de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire et l'analyse partielle du Centre Social Le Lac.

## **g) Le Centre Communal d'Action Sociale de la Ville de Sedan**

### **Points forts :**

Dans le cadre d'un partenariat éventuel, le Centre Social Le Lac a mis à disposition, en 2010, une cuisine pédagogique, dans le cadre du Revenu de Solidarité Active.

### **Points faibles :**

Cette faible relation n'a pas été utilisée comme prétexte pour favoriser une collaboration plus féconde entre les équipes des 2 établissements (action du Revenu de Solidarité Active).

Aucune relation ni collaboration avec les 3 assistants socio-éducatifs qui travaillent dans le service insertion du Revenu de Solidarité Active.

**Dans le cadre de la réussite éducative**, la collaboration entre le Centre Social Le Lac et les équipes de ce service n'a duré que quelques mois en raison de désaccords sur la mise en œuvre des projets.

**L'aide aux vacances** a pour objectif d'aider les familles dans les dépenses inhérentes dans les colonies de vacances : un Accueil Collectif de Mineurs, une classe de mer ou de découverte. La participation du Centre Communal d'Action Sociale est attribuée sous les mêmes conditions de ressources de l'aide aux restaurants scolaires. Le Centre Social Le Lac conteste depuis des années le fonctionnement de ces attributions auprès de l'adjoint chargé des Accueils Collectifs de Mineurs :

### **En 2008 :**

- Accueil Collectif de Mineurs de la Ville de Sedan : **7 949,15 €**
- Colo « Enfance Ouvrière Ardennaise » : **150 €**

### **En 2009 :**

- Accueil Collectif de Mineurs de la Ville de Sedan : **6 834,35 €**
- Colo « Enfance Ouvrière Ardennaise » : **50 €**
- Centre Social Le Lac : **64,50 €**
- Centre aéré Saint Charles : **50 €**

**Dans le cadre des Accueils Collectifs de Mineurs**, le Centre Social Le Lac sollicite depuis des années la prise en charge des repas des enfants qui fréquentent ses structures. Le Centre Communal d'Action Sociale a toujours refusé. Cependant, il a consacré la somme de 223.25 € en 2008 et de 339.10 € en 2009 pour les repas des mercredis de ses Accueils Collectifs de Mineurs.

**En 2009 nous écrivions au cabinet Alter Ego au sujet du Projet de Réussite Educative. (Extrait).**

*En ce qui concerne les liens tissés avec le Programme de Réussite Éducative, nous affirmons qu'ils n'ont pas été suffisamment exploités en raison des importants dysfonctionnements de ce service de la Ville de Sedan. Le coordonnateur a été nommé tardivement, il a démissionné au bout de quelques mois. De plus, le pilotage du Programme de Réussite Éducative a été confié à un nouvel adjoint.*

#### **h) Ateliers Santé Ville**

Faire référence au chapitre (Analyse de l'environnement du contrat de projet).

#### **i) L'Espace Vie Associative et Culturelle de la Ville de Sedan**

##### **Points forts :**

- Réunion préparatoire avant chaque manifestation.
- Partenariat constructif dans la mise en œuvre des évènements.

##### **Points faibles :**

Le coût des places pour la saison culturelle n'est pas toujours accessible aux familles défavorisées du quartier.

#### **j) Médiathèque de la Ville de Sedan**

##### **Points forts :**

Collaboration sur quelques animations (Contrats Locaux d'Accompagnement Scolaire, concours,...)

##### **Points faibles :**

Collaboration insuffisante.

#### **k) Service patrimoine de la Ville de Sedan**

##### **Points forts :**

Collaboration sur quelques animations (Contrats Locaux d'Accompagnement Scolaire, concours,...)

##### **Points faibles :**

Collaboration insuffisante.

## I) Education Nationale

### ○ Sorties culturelles, activités sportives

Aucune collaboration.

### ○ Contrats Locaux d'Accompagnement Scolaire

L'ensemble des écoles primaires du quartier (Prairie, Esplanade, Georges Ouvrard)

#### Points forts et points faibles :

Faire référence au projet des Contrats Locaux d'Accompagnement Scolaire.

### ○ Projet Santé

L'ensemble des écoles primaires du quartier (Prairie, Esplanade, Georges Ouvrard) et Blampain.

La majorité des lycées et des collèges de la Ville de Sedan (Lycée Pierre Bayle, Le Château, Collège Le Lac, Frénois et Turenne).

#### Points forts et points faibles :

Faire référence au projet Santé.

#### Améliorations générales :

Nous rencontrerons chaque partenaire afin d'élaborer un diagnostic sur les actions existantes concurrentes.

Nous élaborerons en commun des stratégies pour réduire la concurrence et améliorer la complémentarité.

Il faudra se saisir véritablement de l'opportunité pour entamer une réflexion en amont sur les possibilités de partage d'outils ou de travail en commun.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007/2010 : LA TECHNICITE**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Nous augmenterons l'efficacité de nos actions en accentuant la qualification des salariés.

Un plan de formation personnalisé sera établi sur les quatre années pour chaque salarié.

### **BILAN 2007/2010 :**

Face à la complexité croissante de l'environnement dans lequel intervient le Centre Social Le Lac et face à l'évolution constatée de l'environnement législatif et réglementaire, nous avons considéré la formation professionnelle de nos salariés comme un investissement stratégique.

Nous avons tenté de mettre en place et de développer une politique de formation professionnelle ambitieuse. Ayant un nombre de salariés en contrat à durée indéterminée limité, le départ en formation de deux permanents a quelquefois déséquilibré le fonctionnement de notre structure.

La diversité des dispositifs proposés aujourd'hui aux employeurs de toute taille et à leurs salariés est large : plan de formation, droit individuel à la formation, congé individuel de formation... Nous aurions pu donc, théoriquement, trouver des réponses adaptées à nos besoins. Faillait-il encore les définir et s'en donner les moyens.

Les membres du Conseil d'Administration et le Directeur ont mené une réflexion sur les objectifs à atteindre en matière de développement des compétences et donc des formations professionnelles de ces salariés. La nécessité de renforcer les performances des salariés était avérée mais la démarche devait faire l'objet d'une analyse importante.

Nous avons pris un soin particulier à la préparation des nouveaux arrivants en leur donnant un maximum de données sur le périmètre où ils allaient intervenir. Nous avons pris des initiatives qui leur ont permis de récolter de l'information et de « faire du contact ».

La bienveillance a été de mise malgré les difficultés techniques que cela a posées. Cela a été une belle occasion pour l'ensemble du personnel de vivre ensemble.

Nous avons organisé des entretiens individuels afin d'établir un bilan professionnel avec chaque entrant.

Le projet avait pour principal objectif d'offrir un maximum de perspectives professionnelles aux salariés du Centre Social Le Lac étant en contrat d'accompagnement à l'emploi :

- Établir un bilan professionnel avec chaque salarié.
- Approfondir le projet professionnel.
- Activer ou réactiver leur motivation.
- Accompagner les salariés dans leurs démarches.
- Communiquer des informations complémentaires en accord avec leur projet professionnel.
- Étudier la faisabilité de chaque projet.
- Aider chaque salarié à se projeter dans l'avenir.

Chaque salarié a bénéficié d'un ou plusieurs entretiens avec le Directeur afin de s'exprimer sur ses attentes. Précisons que chaque salarié était libre d'accepter ou non cet accompagnement, il s'agissait d'une démarche volontaire avant tout.

Les salariés suivis ont formé un groupe relativement hétérogène, chacun avait son propre parcours, sa propre histoire. Les salariés suivis travaillaient dans divers secteurs de la structure : l'animation, le ménage, l'accueil, le secrétariat.

Le Directeur a défini le projet professionnel de chaque salarié afin de l'orienter dans ses futures recherches.

#### L'entretien s'est déroulé en plusieurs étapes :

- Se présenter, présenter le projet et ses objectifs.
- Faire connaissance avec la personne : établir un bilan professionnel et personnel afin de connaître le parcours et la situation de chaque salarié.
- Après avoir pris note de ces renseignements, il a abordé la question de l'avenir professionnel de la personne.
- Chaque salarié lui a fait part de ses demandes, de ses attentes.
- À la suite de chaque entretien, un rapport écrit a été réalisé.

#### En 2007 :

- Formations B.A.F.A. : 10

#### En 2008, 2009 et 2010 :

- Formations B.A.F.A. : 30 animateurs (contrats aidés).
- Formations B.P.J.E.P.S. : 2 animateurs professionnels.
- Formation D.J.E.P.S. : 1 animateur professionnel.
- Formation D.A.D.S.U. : 1 comptable.
- Formation C.L.A.S. : 20 animateurs (contrats aidés).
- Formation Adulte Relais : 3 animateurs professionnels.

*B.A.F.A : Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur.*

*B.P.J.E.P.S : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport.*

*D.E.J.E.P.S : Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport.*

*D.A.D.S.U : Déclaration Automatisée des Données Sociales Unifiée.*

## L'accueil des stagiaires :

Partenaire actif de l'Education Nationale tout au long des années 2007 à 2010, le Centre Social accueille des stagiaires envoyés par les collèges, lycées et autres lieux de formation du département.....Collège le Lac, du Château, Maubert Fontaine, Revin, le Greta etc.....

Nos tuteurs et tutrices se font un devoir de les recevoir dans les meilleures conditions afin qu'ils puissent retirer un maximum d'enseignement pouvant leur servir dans leur cursus.

Nous avons proposé trois types de stage :

- le stage découverte qui oscille entre une et trois journées qui concernait plus les collégiens en classe de troisième.
- le stage spécifique a des lycéens dans leur filière.....secrétariat, comptabilité, petite enfance etc.....les stages avaient une durée de trois ou quatre semaines.
- le stage pratique BAFA pour ceux qui envisageaient d'entrer dans l'animation, d'une durée variant entre deux ou trois semaines.

Le but de ces stages était simple : amener le stagiaire à découvrir, à analyser, à investir et questionner sur le terrain du tuteur. Le travail des tuteurs a été mené à terme. Ils ont fait découvrir la structure du Centre Social, donner tous les éléments nécessaires sur le métier d'animateur pour ceux qui envisageaient cette voie. Ils ont veillé à ce que le cadre du travail dans les interventions soit clair et lisible par tous. Ils ont permis aux stagiaires d'être confrontés à la réalité professionnelle, aux choix d'une orientation et à l'intégration d'une équipe.

Des rencontres régulières, avec les professionnels référents et les tuteurs, ont été effectuées permettant ainsi d'évaluer le déroulement du stage et de déceler des pistes pour leur futur avenir professionnel.

Quelle que soit la formation du stagiaire, il a toujours été sous la responsabilité pédagogique du tuteur.

Le stage a été préalablement préparé par le tuteur accompagné du responsable des stagiaires lors d'un rendez-vous avant le début du stage afin de faire connaissance et d'élaborer un planning. Le tuteur a consigné les actions sur une fiche de suivi, remise à la fin du stage aux professionnels encadrant le stagiaire. Régulièrement, le tuteur a pris à part le stagiaire pour faire des bilans et recadrer si nécessaire pour atteindre les objectifs désirés.

Nous avons accueilli, entre 2007 et 2010, plus de 90 stagiaires.

**Points forts :**

- Bonne organisation.
- Notoriété auprès des partenaires.

**Points faibles :**

Manque de motivation chez certains stagiaires

**Améliorations générales :**

Nous sensibiliserons nos partenaires afin qu'ils nous octroient des subventions supplémentaires pour financer des formations qualifiantes.

Nous utiliserons l'ensemble des crédits mobilisables dans le cadre de notre Organismes paritaires collecteurs agréés.

Nous inciterons et accompagnerons nos salariés à suivre des formations qualifiantes.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007/2010 : AUGMENTATION DES SUBVENTIONS**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Nous utiliserons au maximum les mesures gouvernementales, régionales, départementales et locales (Communauté de Commune, Ville de Sedan).

### **BILAN 2007/ 2010 :**

Nous craignons une baisse accrue des subventions publiques qui sont l'essentiel de nos revenus. La baisse des financements de l'Etat -5%( déjà entre 1999 et 2005) affectera spécialement les associations d'action sociale, culturelle et sportive. Les subventions des collectivités locales qui compensaient la baisse des contributions de l'Etat depuis 2005, risquent aussi de baisser car leurs ressources dépendent pour une grande part de la conjoncture économique. Et ceci, alors que les besoins vont augmenter.

La forte aggravation de la pauvreté des familles monoparentales et des couples avec enfants ne nous permettra pas d'augmenter leur participation financière aux activités.

De plus on enregistre un tassement important des dons et des intentions qui sont en berne.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007/2010 : RENFORCEMENT DU BENEVOLAT**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Nous valoriserons la reconnaissance des bénévoles : accueil, formation, récompense pour services rendus (médaille de la ville, de la Direction Départementale de La Cohésion Sociale et de La Protection des Populations,...).

Nous accueillerons les nouveaux bénévoles en leur faisant partager le projet de l'association. Nous mettrons en place des outils (charte du bénévole, tutorat, ...) pour les aider à s'investir dans les actions du Centre Social. Nous accroîtrons les compétences dans leurs actions et favoriserons le développement personnel. Nous créerons du lien en organisant des manifestations conviviales.

### **BILAN 2007/2010 :**

#### **Points forts :**

- Volonté des administrateurs et des salariés de valoriser la reconnaissance des bénévoles.

- Accroissement de leurs compétences dans les actions (projet santé, vacances familles, Contrats Locaux d'Accompagnement Scolaire, Accueil Collectif de Mineurs, Rendez-vous d'Automne des Maquettistes et Modélistes en Ardenne,...).

- Contribuer au développement personnel (Conseils d'Administration, Bureaux, commissions, médaille de la Ville, de la Jeunesse et Sports).

#### **Points faibles :**

- Absence d'une mise en œuvre d'une charte du bénévolat.
- Absence de tutorat.
- Insuffisance de formations collectives.

#### **Améliorations :**

« Nous n'avons pas les moyens de perdre les bonnes volontés ». Au contraire, il faut les encourager, les soutenir et les accompagner, afin que l'investissement associatif ne devienne pas un « parcours du combattant » pour ceux qui s'engagent.

Le Centre Social Le Lac manque encore de bénévoles, il faut également susciter de nouvelles vocations, et pour cela, encourager l'ensemble des administrateurs et animateurs à soutenir les personnes qui souhaitent s'investir.

Les collèges, les lycées doivent servir d'incubateurs aux vocations bénévoles de demain : Nous informerons les élèves et les étudiants, et encouragerons ceux qui souhaitent s'investir dans des actions du Centre Social.

Mise en œuvre d'une charte du bénévolat et d'actions de formation.

**Des expériences souvent très riches, qui peuvent aussi être valorisées sur un curriculum vitae.**

Instituer au profit des élus associatifs bénévoles un crédit à la formation, financé par le Centre Social.

Renforcer le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) bénévole et l'utilisation du passeport bénévole.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007/2010 : RENFORCER LA LISIBILITE DU PROJET**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

L'ensemble des administrateurs, des salariés, des partenaires aura un exemplaire du bilan, du diagnostic, du projet du Centre Social après l'éventuelle validation de la Caisse d'Allocations Familiales et de la Ville de Sedan.

En externe, le projet sera présenté à chaque partenaire. En interne, les administrateurs, les permanents seront chargés d'élaborer un outil de vulgarisation permettant à chaque adhérent de prendre en compte le projet d'établissement.

### **BILAN 2007/2010 :**

#### **Points forts :**

L'ensemble des administrateurs, des salariés, des partenaires, a eu un exemplaire du bilan, du diagnostic, du projet du Centre Social après la validation de la Caisse d'Allocations Familiales et de la Ville de Sedan. En externe, le projet a été présenté à chaque partenaire.

#### **Points faibles :**

Les administrateurs et les salariés n'ont pas élaboré un outil de vulgarisation permettant, à chaque adhérent, de prendre en compte le projet de l'établissement.

La complexité, le volume et le temps à consacrer ont contribué à cette difficulté.

#### **Améliorations :**

- Organiser un plan de communication auprès des partenaires et de la presse locale.
- Utiliser leur site internet ou leur revue mensuelle pour faire la promotion du contrat de projet.
- Formaliser un document facile d'accès et compréhensible pour toute la famille.
- Créer un reportage vidéo sur support DVD pour illustrer le contrat de projet.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007/2010 : RENFORCER LE DIALOGUE**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Dans notre bilan, nous avons dénoncé le manque de dialogue dans la transparence avec les pouvoirs publics. Cette remarque avait été évoquée par la mission commune d'information du sénat sur les quartiers en difficulté et dans le cadre de la conférence permanente de la coordination associative. De plus, la Loi organique des lois de finances a pour objectif d'instaurer plus de démocratie et de performance dans la gestion publique. Elle est présentée comme un levier essentiel de la réforme de l'État.

Appliquer la contractualisation avec le Centre Social afin de ne pas retomber dans les travers des anciennes mesures qui présentaient un dispositif contractuel complexe, peu lisible pour les acteurs de terrain et engageant insuffisamment les partenaires.

Le Centre Social a été fragilisé par la complexité et l'incertitude des financements. Il serait souhaitable de soutenir le Centre Social dans une mobilisation plus efficace dans l'ensemble des politiques concourant à l'amélioration des conditions de vie.

C'est pourquoi nous souhaitons la signature d'une charte d'engagement réciproque permettant de définir les règles du partenariat qui constitueront des principes d'actions partagées par le Centre Social et ses partenaires.

### **Quelques principes peuvent déjà être avancés :**

- Clarifier les rôles respectifs de chaque partie par des engagements partagés.
- Définir le montant précis de la subvention de fonctionnement avec un engagement sur 4 ans.
- Consulter, autant qu'il est possible et souhaitable, le Centre Social Le Lac sur le projet de textes ou les mesures qui les concernent au plan national et déconcentré.
- Veiller à ce que les représentants de Centre Social disposent de temps et de moyens nécessaires pour leur permettre de rendre un avis circonstancié.
- Favoriser la représentation du Centre Social dans les instances consultatives et les organismes de concertations, etc.
- Elaborer une convention d'utilisation des locaux reprenant les éléments suivants: charges locatives, entretien, nettoyage.

### **Points forts :**

Le Centre Social le lac fait l'objet d'une vraie reconnaissance auprès des services de l'Etat.

### **Points faibles :**

Faible volonté de réformer le partenariat et favoriser une transparence dans l'utilisation des fonds publics

### **BILAN 2007/2010 :**

Le mot de partenariat connaît un succès considérable depuis une vingtaine d'années, aussi bien dans les milieux associatifs, qui l'ont utilisé en premier pour exprimer une revendication riche de sens, que chez les représentants des pouvoirs publics, qui l'ont employé pour qualifier leurs relations avec les associations.

Même si un certain nombre d'avancées ont été obtenues, conventions pluriannuelles, dossier unique de demande de subvention, prise en compte, en partie, de la spécificité des associations dans le Code des marchés.... la sécurité juridique et financière reste encore fragile au détriment d'un partenariat équilibré, solide et durable.

### **Améliorations :**

- Améliorer le contenu contractuel et trouver de nouvelles règles pour fonder un réel partenariat sur la base de l'élaboration en commun de projets.

- Agir sur les textes pour tenir compte de la reconnaissance et des spécificités.

- Mettre l'accent sur le nécessaire équilibre des relations contractuelles qui doivent s'établir entre les associations et les pouvoirs publics et ceci quel que soit le contexte dans lequel les réflexions ont pris corps.

# RESSOURCES INTERNES

## RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

### BILAN 2007/ 2010 :

Le Conseil d'Administration a été composé de quinze hommes et femmes qui viennent de tous les horizons. Ils habitaient très majoritairement Sedan et le quartier du Lac. Ils ont été vraiment des élus locaux.

Le Conseil d'Administration s'est réuni **une fois par mois** sur convocation de la Présidente avec un ordre du jour avec un taux de présences de 80 %.

L'employé de banque, le retraité, le cheminot, le chômeur, le fonctionnaire, la mère de famille, le jeune du quartier, tous n'ont eu qu'une seule volonté, être présents chaque jour pour mettre en œuvre le contrat de projet signé avec la Ville de Sedan et la Caisse d'Allocations Familiales.

Les dossiers ont été préparés en amont avec le Bureau (**une fois par semaine**), le Directeur et les personnes nécessaires en fonction de la technicité du dossier.

Des documents de travail ont été transmis aux membres du Conseil d'Administration suffisamment tôt afin qu'ils puissent les étudier.

L'objectif a été que chaque membre du Conseil d'Administration puisse exercer son mandat d'administrateur en ayant tous les éléments en sa possession.

Le Conseil d'Administration a mis en place une stratégie de recrutement afin que les membres puissent être représentatifs des grandes tendances sociologiques du quartier (familles monoparentales, chômeurs, RMI, femmes seules, etc.)

Après chaque Conseil d'Administration, un compte-rendu a été établi avec le soutien d'un enregistrement audio effectué en séance plénière.

Nous avons invité d'autres partenaires à participer aux Conseils d'Administration (les représentants des offices H.L.M. et un représentant du Centre Communal d'Action Sociale). Malheureusement, ils ont été absents en permanence.

L'ensemble des réunions a eu un ordre du jour distribué à l'avance. Les membres ont été informés des réunions à venir et des décisions politiques dans un délai approprié.

Les réunions du Conseil d'Administration ont eu un pouvoir décisionnaire sur les projets, les actions, les activités, l'organisation, etc.

Les salariés ont rédigé des bilans intermédiaires. Dans la rédaction des bilans d'activités sont apparus clairement les objectifs du Centre Social, les moyens et le coût (Accueil Collectif de Mineurs, projet santé, Animation Collective Famille, etc.)

La Trésorière et la Trésorière adjointe, en étroite collaboration avec la comptable, ont présenté un compte de résultat semestriel prenant en compte la mesure des écarts entre le budget prévisionnel et les réalisations.

Le Directeur et la Comptable ont préparé six budgets prévisionnels en moyenne sur la base des engagements annuels des partenaires et un budget supplémentaire prenant en compte les financements de la Caisse d'Allocations Familiales, de la Réserve parlementaire, des Contrats Urbains de Cohésion Sociale, l'Agence Régionale de Santé, Ville Vie Vacances, etc.

L'implication opérationnelle des membres du Conseil d'Administration a été renforcée dans l'information. Les statuts prévoient clairement les obligations des Administrateurs et des Membres du Bureau en particulier. Il a fallu réaffirmer le rôle de chacun afin d'éviter la confusion. Le Trésorier et son Adjointe ont suivi une formation, dispensée par la Comptable (plan de formation présenté au Conseil d'Administration) chaque année, leur permettant d'aborder tous les termes de la gestion financière. Ils ont maîtrisé les budgets prévisionnels et les bilans financiers.

Les adhérents ont été associés aux prises de décisions par le biais d'enquêtes de satisfaction et la création de commissions. Nous avons renforcé la communication auprès des adhérents et des habitants du quartier par des courriers très réguliers, une lettre d'informations transmise tous les 15 jours et le site internet.

***Extrait du rapport final mis en œuvre par l'INJEP intitulé « évaluation de la politique municipale et associative de la jeunesse à Sedan » :***

*Le site du Centre Social Le Lac est une source exceptionnelle d'informations qui traduit bien la préoccupation de son Bureau et de son Conseil d'Administration d'informer, le mieux possible, ses adhérents et ses usagers. Souvent très documenté....*

## RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : FINANCES

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Une harmonisation des procédures d'évaluation permettra d'améliorer l'efficacité des projets.

Les principes d'évaluation devraient être aussi appliqués dans les domaines de l'action publique car l'utilité sociale a un coût qui tend de plus en plus à être négocié et évalué. **Mais, au-delà du contrôle de l'emploi des fonds publics en vue d'une plus grande transparence, ces critères d'octroi et d'évaluation devront être l'occasion d'un véritable partenariat négocié sur des objectifs communs permettant également à l'association d'estimer les moyens auxquels elle peut prétendre à court et à moyen terme. Et lorsque les critères seront affichés par la collectivité publique préalablement à toutes contractualisations, ils permettront de lutter contre le pouvoir discrétionnaire.**

Les partenaires (État, collectivités, institutions) pourraient définir un certain nombre de critères de pondération les amenant à une démarche objective d'attribution de subventions (nombre et qualités des adhérents, jeunes, difficultés sociales, participation à la vie locale, etc....)

Cette méthode pourrait être comparable à celle désormais mise en œuvre dans le cadre de marchés publics. Cette technique serait destinée à apprécier la qualité de l'action associative et non de transformer l'association en prestataire de services comme dans le cadre d'une commande publique. L'utilisation d'une technique empruntée au cadre des marchés publics ne modifiera pas la finalité d'une convention de subvention mais la rendra plus pertinente.

L'ensemble des évaluations devra être public et partagé avec les partenaires, y compris pour les actions menées directement par les collectivités territoriales et l'État. La procédure de prévision budgétaire sera rigoureuse et cohérente, elle reflétera les actions.

Les budgets seront approuvés par le Conseil d'Administration qui recevra régulièrement un relevé des charges et des produits. Il contrôlera sa réalisation et procédera aux ajustements nécessaires. Le système comptable permettra d'évaluer les coûts des projets et une information financière sera présentée à chaque Conseil d'Administration. Un système de contrôle interne, avec double signature, sera mis en œuvre quotidiennement. Toutes les dépenses seront approuvées par la Présidente et la Trésorière. L'enregistrement des produits et l'édition des reçus seront réalisés instantanément. Le plan de développement des ressources sera en cohérence avec les besoins des projets. Un plan d'urgence sera mis en place dans l'hypothèse où les ressources sont inférieures aux prévisions. Il s'agira principalement de la subvention complémentaire de la Caisse d'Allocations Familiales et d'une subvention attribuée par le Député dans le cadre de la Réserve Parlementaire.

***Voir analyse économique et financière***

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : LES MEMBRES** **(ADHERENTS)**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Nous mettrons en place un plan de recrutement des adhésions :

- qui doit être adhérent ? parent ? enfant?
- pourquoi ?

Les conditions d'adhésion stipulées dans les statuts seront réétudiées par les membres du Conseil d'Administration. L'ensemble des statuts et du règlement intérieur sera révisé chaque année.

Dans la mesure du possible, il faudra essayer d'associer tous les membres aux prises des décisions. Des études seront régulièrement menées pour contrôler le besoin des membres et leurs appréciations des programmes, services et activités de l'organisation.

Les hausses éventuelles de participations financières seront expliquées par écrit.

Les programmes, services et activités feront l'objet d'une communication aux membres par des voies diverses : lettres, réunions, etc. Les avantages attachés à l'adhésion seront périodiquement communiqués aux membres.

Les demandes formulées par les membres seront traitées rapidement.

### **Points forts :**

- Les statuts et le règlement intérieur ont été révisés régulièrement.
- Les membres ont été associés aux prises de décisions en recevant systématiquement des courriers et une information par le site internet.
- Les hausses de participations financières ont été expliquées par écrit.
- Les programmes, services et activités ont fait l'objet d'une communication aux membres par des voies diverses : lettres, réunions, etc.
- Mise en place d'un plan de recrutement des adhésions : + 16 et – 16 ans et gratuité pour le 3<sup>ème</sup> enfant.

### **Points faibles :**

- Faiblesse du plan de recrutement des adhésions.
- Absence d'étude des conditions d'adhésion.
- Absence de promotion des avantages attachés à l'adhésion.

## **Améliorations :**

Mise en place :

- Restructuration du plan de recrutement des adhésions.
- D'étude des conditions d'adhésion.
- De promotion des avantages attachés à l'adhésion.
- Valoriser les droits offerts par l'adhésion.
- Expliquer le fondement d'une adhésion.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : SYSTEME D'INFORMATION**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

### **BILAN 2007/2010 :**

Nous avons utilisé les nouvelles technologies de l'information et de la communication (micro-informatique et Internet). Les ordinateurs ont été des outils pour réaliser les projets et les activités du Centre Social. Les dossiers ont été archivés pour les finances dans le bureau de la Comptable et pour des raisons de sécurité, elle ramenait son ordinateur ou une sauvegarde tous les soirs à son domicile.

Pour le service administratif, une sauvegarde a été effectuée chaque semaine. Cette mesure a permis, en cas d'accidents, d'incidents ou de vols de préserver les données actualisées de l'association. En concertation avec le responsable de la logithèque, un protocole a été établi mais a été amélioré pour gérer les défaillances. Celui-ci a été revu annuellement afin d'optimiser les systèmes. L'ensemble du personnel administratif a été chargé de vérifier que l'antivirus est mis jour régulièrement.

Des directives d'utilisation du courrier électronique et d'Internet ont été élaborées. Le Directeur a transféré l'ensemble des courriels sur l'adresse mail de la Présidente dans les plus brefs délais. Les administrateurs et les salariés ont été informés des documents transmis par les services extérieurs.

L'utilisation des systèmes d'information a été régulièrement évaluée. Une chartre a été élaborée pour l'ensemble des utilisateurs de la logithèque (adhérents, stagiaires, personnels). Ce document a été révisé chaque année. L'ensemble des documents papiers ou fichiers informatiques a été adressé à la Présidente du Centre Social.

### **Améliorations :**

Les principes élaborés devront faire l'objet d'un renouvellement et d'une évaluation trimestrielle.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

### **Membres du conseil d'administration :**

L'ensemble des dossiers à traiter par les membres du Conseil d'Administration est de plus en plus complexe. N'oublions pas que leur responsabilité civile et pénale est engagée en cas de problème grave ou non-respect de la réglementation. C'est pourquoi des modules de formation seront organisés par le Directeur, la Comptable et les organismes extérieurs pour renforcer leurs compétences. Ces modules permettront de comprendre les bases juridiques actuelles et en perpétuelle mutation de l'engagement bénévole. Ceux-ci permettront aux élus de faire face à leurs obligations et responsabilités de dirigeants et de mieux tirer parti des récentes mesures prises en faveur du bénévolat. Nous aborderons :

- Le cadre juridique : la loi de 1901 : l'association, les statuts, le règlement intérieur, le financement des associations, la convention collective.
- Les collaborateurs de l'association : les bénévoles, les élus, les salariés, les différents types de contrats, les volontaires, rôles et statuts, particularités juridiques et sociales du bénévolat.
- Risques et bénévolat : responsabilité civile et pénale : Les assurances.
- Aspects fiscaux du bénévolat : rémunération des dirigeants, remboursement de frais.
- Mesures pour encourager le bénévolat : les différents congés, l'aide à la formation, la validation des acquis de l'expérience.

En ce qui concerne les nouveaux élus, l'objectif sera de mieux leur faire connaître la vie du Centre Social et de réfléchir aux différents aspects de leur engagement bénévole :

- Fonctionnement du Centre Social.
- Historique.
- Différents secteurs d'activités.
- Descriptifs démographiques et sociologiques des adhérents et des habitants du quartier.
- Droits et devoirs respectifs.
- Etc.

Notre objectif sera de promouvoir le bénévolat comme un engagement de qualité aux services des adhérents du Centre Social Le Lac et des habitants de la Z. U. P.

### **D'autres thèmes seront abordés :**

- La prise de responsabilité
- Les relations salariés/bénévoles

- Les aspects juridiques
- Les assurances
- Le rôle de l'employeur
- Les finances
- Etc...

Ces temps de formation seront adaptés aux besoins et en fonction de la disponibilité des membres du Conseil d'Administration. Les séances seront organisées collectivement ou individuellement. En complément et en collaboration avec la M. J. C. Calonne, des séances de théâtre forum seront organisées. Il s'agira de traiter théâtralement les grandes questions qui agitent le Centre Social mais aussi les problèmes sur le quartier. Ce moyen ouvrira l'espace aux membres du Conseil d'Administration participant. Ils pourront aussi tester leurs hypothèses en les jouant. Il s'agira de déclencher une réflexion allant dans le sens de l'autonomie et de la responsabilité, de mettre en cause les notions de destin et de fatalisme. Les financements seront programmés en concertation avec le conseil sur le développement à la vie associative. Cet organisme a pour objet de gérer les crédits de formation des bénévoles.

### **Points forts :**

Les membres du Conseil d'Administration se sont particulièrement investis au sein des réunions (Conseils d'Administration, Bureaux et commissions).

### **Points faibles :**

Les différents modules de formation prévus dans le contrat de projet 2007 – 2010 ont été mis en œuvre partiellement en raison de l'indisponibilité d'une partie des administrateurs.

### **Améliorations :**

En raison de notre impossibilité d'atteindre les objectifs prévus en 2007-2010, nous les reconduisons en 2011-2014.

Des modules de formation seront organisés par le Directeur, la Comptable et les organismes extérieurs pour renforcer leurs compétences. Ces modules permettront de comprendre les bases juridiques actuelles et en perpétuelle mutation de l'engagement bénévole. Ceux-ci permettront aux élus de faire face à leurs obligations et responsabilités de dirigeants et de mieux tirer parti des récentes mesures prises en faveur du bénévolat. Nous aborderons :

- Le cadre juridique : la loi de 1901 : l'association, les statuts, le règlement intérieur, le financement des associations, la convention collective.
- Les collaborateurs de l'association : les bénévoles, les élus, les salariés, les différents types de contrats, les volontaires, rôle et statuts, particularités juridiques et sociales du bénévolat.
  - Risques et bénévolat : responsabilité civile et pénale : Les assurances.
  - Aspects fiscaux du bénévolat : rémunération des dirigeants, remboursement de frais.
  - Mesures pour encourager le bénévolat : les différents congés, l'aide à la formation, la validation des acquis de l'expérience.

En ce qui concerne les nouveaux élus, l'objectif sera de mieux leur faire connaître la vie du Centre Social et de réfléchir aux différents aspects de leur engagement bénévole :

- Fonctionnement du Centre Social.
- Historique.
- Différents secteurs d'activités.
- Descriptifs démographiques et sociologiques des adhérents et des habitants du quartier.
- Droits et devoirs respectifs.
- Etc.

Notre objectif sera de promouvoir le bénévolat comme un engagement de qualité aux services des adhérents du Centre Social Le Lac et des habitants de la Z. U. P.

D'autres thèmes seront abordés :

- La prise de responsabilité.
- Les relations salariés/bénévoles.
- Les aspects juridiques.
- Les assurances.
- Le rôle de l'employeur.
- Les finances.
- Etc...

## RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : EVALUATION ET QUALITE

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Les pouvoirs publics demandent davantage de transparence et la mise en place de moyens d'évaluations. On assiste de plus en plus à la transposition des règles comptables et juridiques appliquées dans le secteur commercial. Dans le même ordre d'idée, le Centre Social doit mettre en place des outils qui devront permettre d'augmenter sa reconnaissance et démontrer sa capacité d'organisation et d'efficacité. L'intérêt de la mise en œuvre de tels outils dans le contexte particulier que représentent les centres sociaux, de nombreuses questions se posent :

- Quelle démarche adopter ? Selon quel référentiel ? Quels résultats à attendre ?
- De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de qualité ?

*La définition donnée par la norme ISO est la suivante : la qualité est un ensemble de caractéristiques d'une entité lui conférant l'aptitude à satisfaire les besoins de ses clients ou usagers.*

- Des méthodes d'évaluation existent déjà dans le secteur sanitaire et social

La Caisse d'Allocations Familiales et la Ville de Sedan évaluent le contrat de projet tous les 4 ans avec une évaluation intermédiaire tous les 2 ans. L'Etat, les collectivités territoriales exigent des rapports d'activités et financiers de chaque action où ils sont des partenaires. Elles ne sont en rien comparables aux contrôles d'un commissaire aux comptes ou aux organismes certificateurs (ISO, NF) qui valident la conformité du fonctionnement d'une organisation en référence à une norme qualité reconnue au plan national.

Ce système a le grand avantage de représenter une garantie d'impartialité.

Le Centre Social, dans la mise en œuvre de son contrat de projet, posera régulièrement aux adhérents la question de leur attente. La démarche consistera à avoir un suivi des objectifs dans leur réalité et de la performance grâce à des indicateurs connus. Ceux-ci devront être compris et partagés par l'ensemble des acteurs (membres du Conseil d'Administration, salariés, adhérents, représentants de la Ville, de la Caisse d'Allocations Familiales et de l'Etat). Ils seront des moyens nécessaires à une bonne appropriation de la démarche complémentaire à l'analyse comptable. La démarche "qualité" sera un moyen pour démontrer l'efficacité du Centre Social sous l'angle de son organisation et de son fonctionnement. Elle obligera, par conséquent, à une implication des acteurs (salariés, responsables d'activités, membres du Conseil d'Administration) qui devront comprendre qu'il ne s'agit pas de créer de la réglementation supplémentaire, mais au contraire de permettre un suivi des activités à l'aide d'indicateurs pertinents qu'ils auront eux-mêmes contribué à définir. L'analyse du fonctionnement, par le biais d'outils, s'effectuera à un rythme décidé par les acteurs. Les contrôles seront conduits en interne, de manière régulière. Si des écarts sont constatés, les responsables seront invités à apporter des correctifs.

**Faire en sorte que le Centre Social soit en mesure de répondre à ses missions sans dégrader le niveau de qualité des prestations, tel sera le fil rouge de sa démarche.** L'idée restera ici de pouvoir engager des actions correctives ou préventives rapidement.

**Plus le Centre Social se donnera un rythme de contrôle qualité plus il sera apte à s'adapter et à s'améliorer.**

**Le problème restera dans la mise en place des procédures de contrôles externes. Qui contrôlera en toute impartialité ?** S'adapter, s'améliorer suppose de connaître et de s'être fixé un point de départ et d'arrivée. Il reviendra donc aux acteurs du Centre Social de se donner les moyens de cette démarche. Des exemples existent déjà dans le secteur sanitaire et social : l'activité de service à la personne, loi du 2 juillet 2005. Ce texte oblige désormais les structures, associations loi 1901, associations intermédiaires et entreprises privées à être agréées "qualité" si elles organisent certaines activités à l'aide personnelle à domicile et qu'elles s'adressent à des publics fragilisés (enfants de moins de 3 ans, personnes âgées, handicapés,...). Cet agrément, délivré par l'activité administrative, est obtenu si la structure se conforme à l'ensemble des points d'un cahier des charges précis. Ces pratiques inspirées des démarches qualité sont déjà un premier pas et devraient servir d'exemple pour le Centre Social.

### **Points forts :**

La majorité des actions, formalisées dans le cadre du contrat de projet et financées dans le cadre des Contrats Urbains de Cohésion Sociale, a fait l'objet d'évaluations par le biais de questionnements et de directives.

- *Quel est le contenu de l'action ?*
- *Décrivez concrètement le contenu de l'action et les différentes étapes le cas échéant (précisez les perspectives de développement de l'action si c'est un renouvellement).*
- *A quels besoins répond cette action ?*
- *Quel diagnostic conduit à présenter ou représenter ce projet ?*
- *Comment avez-vous identifié ce besoin ?*
- *Quels sont les objectifs attendus ? (objectifs généraux et objectifs opérationnels)*
  
- *Les objectifs généraux définissent les visées globales des actions entreprises se rapportant aux champs thématiques du Contrat Urbain de Cohésion Sociale.*
  
- *Les objectifs opérationnels sont la traduction concrète sur le terrain des objectifs généraux.*
  
- *Quel est le public ciblé ?*
- *À quelle(s) catégorie(s) de population s'adresse l'action ?*
- *Quel est le nombre approximatif de bénéficiaires de l'action ?*
- *Parmi eux, à combien estimez-vous la proportion des personnes résidant dans les quartiers prioritaires de la ville ? 100 %*
- *Parmi eux, à combien estimez-vous la proportion hommes / femmes ?*
- *Questionnement évaluatif*

- Indicateurs
- Moyens de collecte des données pour renseigner les indicateurs
- Justifiez en quoi l'action répond aux objectifs du Contrat Urbain de Cohésion Sociale ?
- Comment justifiez-vous l'inscription de l'action dans le dispositif CUCS ? (méthodologie de projet, prise en compte des spécificités des populations et des territoires)
  
- Partenaires associés au projet
- Décrivez le type de partenaires et les modalités des différents partenariats
- Comment les usagers et plus largement les habitants s'impliquent-ils dans le projet ?
- Résultats attendus
- Indicateurs
- Méthode d'évaluation
- Outils et supports pédagogiques
- Moyens matériels
  
- Quels critères avez-vous utilisés pour répartir les charges indirectes dans les diverses catégories proposées?
- Quelles sont les contributions volontaires en nature affectées à la réalisation du projet ou de l'action subventionnée<sup>1</sup> ?
- Autres observations sur le budget prévisionnel de l'opération subventionnée
- Quelles ont été les règles de répartition des charges indirectes affectées à l'action subventionnée (tableau indiquant les critères utilisés pour la ventilation des charges communes par nature)
- Veuillez indiquer et justifier les écarts éventuels entre le budget prévisionnel et la réalisation de l'action
- Avez-vous des observations à faire sur le compte rendu financier de l'opération subventionnée ?
  
- Résumé de l'intervention
- Dates auxquelles s'est déroulée l'action
- Public effectivement touché (rappeler le public initialement visé)
- Type de public touché et nombre de bénéficiaires.
- Résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés
  
- Avez-vous rencontré des difficultés lors du déroulement de l'action ? Comment les partenaires du projet se sont-ils impliqués ?
- Comment les usagers et plus largement les habitants se sont-ils impliqués dans le projet ?
- Une démarche d'évaluation a-t-elle été mise en œuvre ? Si oui, laquelle ? Quels sont les résultats de cette évaluation ?
- Quelles sont les perspectives d'évolution de l'action ?

### **Points faibles :**

- Chronophage.
- Qualité rédactionnelle insuffisante chez certains salariés chargés de rédiger les évaluations à travers les outils.

### **Améliorations :**

En raison de notre impossibilité d'atteindre les objectifs prévus en 2007-2010, nous les reconduirons en 2011-2014.

Le Centre Social doit mettre en place des outils qui devront permettre d'augmenter sa reconnaissance et démontrer sa capacité d'organisation et d'efficacité. L'intérêt de la mise en œuvre de tels outils dans le contexte particulier que représentent les centres sociaux, de nombreuses questions se posent :

- Quelle démarche adopter ? Selon quel référentiel ? Quels résultats à attendre ?
- De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de qualité ?

*La définition donnée par la norme ISO est la suivante : la qualité est un ensemble de caractéristiques d'une entité lui conférant l'aptitude à satisfaire les besoins de ses clients ou usagers.*

- Des méthodes d'évaluation existent déjà dans le secteur sanitaire et social

La Caisse d'Allocations Familiales et la Ville de Sedan évaluent le contrat de projet tous les 4 ans avec une évaluation intermédiaire tous les 2 ans. L'Etat, les collectivités territoriales exigent des rapports d'activités et financiers de chaque action où ils sont des partenaires. Elles ne sont en rien comparables aux contrôles d'un commissaire aux comptes ou aux organismes certificateurs (ISO, NF) qui valident la conformité du fonctionnement d'une organisation en référence à une norme qualité reconnue au plan national.

Ce système a le grand avantage de représenter une garantie d'impartialité.

Le Centre Social dans la mise en œuvre de son contrat de projet posera régulièrement aux adhérents la question de leur attente. La démarche consistera à avoir un suivi des objectifs dans leur réalité et de la performance grâce à des indicateurs connus. Ceux-ci devront être compris et partagés par l'ensemble des acteurs (membres du Conseil d'Administration, salariés, adhérents, représentants de la Ville, de la Caisse d'Allocations Familiales et de l'Etat). Ils seront des moyens nécessaires à une bonne appropriation de la démarche complémentaire à l'analyse comptable. La démarche "qualité" sera un moyen pour démontrer l'efficacité du Centre Social sous l'angle de son organisation et de son fonctionnement. Elle obligera, par conséquent, à une implication des acteurs (salariés, responsables d'activités, membres du Conseil d'Administration) qui devront comprendre qu'il ne s'agit pas de créer de la réglementation supplémentaire, mais au contraire de permettre un suivi des activités à l'aide d'indicateurs pertinents qu'ils auront eux-mêmes contribué à définir. L'analyse du fonctionnement, par le biais d'outils,

s'effectuera à un rythme décidé par les acteurs. Les contrôles seront conduits en interne, de manière régulière. Si des écarts sont constatés, les responsables seront invités à apporter des correctifs.

**Faire en sorte que le Centre Social soit en mesure de répondre à ses missions sans dégrader le niveau de qualité des prestations, tel sera le fil rouge de sa démarche.** L'idée restera ici de pouvoir engager des actions correctives ou préventives rapidement.

**Plus le Centre Social se donnera un rythme de contrôle qualité plus il sera apte à s'adapter et à s'améliorer.**

**Le problème restera dans la mise en place des procédures de contrôles externes. Qui contrôlera en toute impartialité ?** S'adapter, s'améliorer suppose de connaître et de s'être fixé un point de départ et d'arrivée. Il reviendra donc aux acteurs du Centre Social de se donner les moyens de cette démarche. Des exemples existent déjà dans le secteur sanitaire et social : l'activité de service à la personne, loi du 2 juillet 2005. Ce texte oblige désormais les structures, associations loi 1901, associations intermédiaires et entreprises privées à être agréées "qualité" si elles organisent certaines activités à l'aide personnelle à domicile et qu'elles s'adressent à des publics fragilisés (enfants de moins de 3 ans, personnes âgées, handicapés,...). Cet agrément, délivré par l'activité administrative, est obtenu si la structure se conforme à l'ensemble des points d'un cahier des charges précis. Ces pratiques inspirées des démarches qualité sont déjà un premier pas et devraient servir d'exemple pour le Centre Social.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : LES SALARIES**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

La gestion du personnel sera confiée au Directeur. Il sera chargé d'établir un plan de formation pour renforcer leurs compétences. Leurs performances seront évaluées quotidiennement. Leurs notes de frais seront remboursées rapidement.

Le Directeur veillera à ce que chaque salarié puisse exercer ses fonctions en toute sécurité. Une copie du règlement intérieur et des statuts seront distribués à chaque salarié.

Le Directeur aura autorité pour la gestion du personnel, mais ne pourra le sanctionner que par avertissement. Les autres sanctions seront réservées au Conseil d'Administration. L'autorité, la responsabilité seront clairement définies dans la hiérarchie de l'équipe de salariés (voir organigramme). Le Centre Social est adhérent au S.N.A.E.C.S.O et à ce titre, nous appliquerons la convention collective des centres sociaux. Un travail important sera effectué pour déterminer la fiche de poste de chacun des salariés et l'utilisation de la pesée pour déterminer le salaire et la Rémunération Individuelle Supplémentaire (R. I. S.). En raison du nombre très important de salariés, ce travail représente une masse considérable. Les membres du Bureau seront associés aux entretiens individuels. Le nouveau centre social devrait permettre l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble du personnel.

### **BILAN 2007 – 2010 :**

Le Conseil d'Administration a confié la gestion des ressources humaines au Directeur du Centre Social.

- Il a réalisé, en permanence, l'inventaire des ressources humaines disponibles, décelé les motivations, les préoccupations et les inquiétudes spécifiques de chacun de ces collaborateurs.

- Il a défini des objectifs individuels motivants et réalisés.

- Il a aidé ses collaborateurs à redéfinir leur vraie priorité, la part des urgences et celle des importances réelles.

- Avec l'ensemble des équipes, il a tenté de réduire les déperditions et les gaspillages.

- Il a été particulièrement vigilant dans l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés afin de faciliter leur acceptation par le groupe et éviter les phénomènes d'exclusion.

- Avec l'ensemble de l'équipe de permanents, il a soutenu les animateurs en difficulté et profiter de la répétition des problèmes pour en comprendre le sens,

élargir le «champ des possibles » de façon à faire émerger des solutions inédites, positives sur le fond pour tout le monde.

- Enfin, il a tenté d'agir sur la motivation collective, élaborer des règles du jeu claires et valables pour tous, obtenir l'adhésion de chacun pour la diffusion des valeurs du Centre Social.

L'équipe de salariés a été composée d'un noyau dur de 8 salariés en C.D.I à temps complet, de C.D.D. à temps complet, d'animateurs pour l'accueil collectif de mineurs et de l'accompagnement scolaire et d'agents de service.

Sur les quatre années, nous avons dû renouveler la grande majorité de l'équipe d'animateurs chargés de l'accueil collectif de mineurs et de l'accompagnement scolaire.

La première question en matière de recrutement que s'est posée le Conseil d'Administration pour renforcer l'équipe de permanents a été la suivante : quels sont les besoins de l'organisation ? Il a dû prendre en compte le taux d'encadrement qui est imposé par la loi ainsi que le niveau de qualification.

Une commission d'embauche composée des membres du Bureau et des salariés s'est réunie plusieurs fois chaque année pour sélectionner des candidats.

Les principaux critères retenus par cette instance ont été les compétences, l'expérience, la motivation. Cette démarche a évité les pressions extérieures pour faire embaucher untel ou untel.

Les insuffisances des participations financières des partenaires ont obligé le Centre Social à recruter des animateurs éligibles au dispositif des contrats aidés.

Cette contrainte réduit considérablement le nombre de candidats potentiels. Cependant, la majorité des animateurs qui ont été recrutés avaient déjà travaillé au Centre Social et avaient une expérience très importante. Ils maîtrisaient leur travail, connaissaient bien le public.

Cela a donc été pour nous le choix de la sécurité et de la certitude d'atteindre un niveau minimal de qualité de travail. Niveau qui est connu et appréciable a priori.

La commission d'embauche s'est posée un certain nombre de questions avant le recrutement. Quels sont les professionnels dont nous avons besoin ? Quelle est l'orientation pédagogique ? Quel est le niveau de précision recherché ? Bien recruter une équipe, cela a été donc se poser des questions de fond sur les enjeux, pour l'organisation de ce recrutement et de formaliser des critères.

Objectiver les besoins et les attentes.

- Structurer le processus de recrutement en étant conscient des enjeux.
- Diversifier les caractéristiques des personnes employées.
- Embaucher des niveaux de compétence complémentaire.

Conduire le changement au sein de notre structure a été une opération délicate et complexe. Celle-ci répond à des intentions diverses et a toujours des effets inattendus. Mais engager un changement, cela a été une fois encore, l'opportunité de vivre ensemble une expérience de vie à l'intérieur d'une expérience plus grande encore.

Depuis la création du Centre Social, nous sommes confrontés à des changements d'équipes. Cette réalité nous a permis une plus grande rigueur et l'acquisition d'un certain savoir-faire dans la gestion des ressources humaines.

Ces éléments, nous les avons expérimentés chaque jour. Nous avons vécu cette démarche comme une donnée qui fait partie intégrante du projet du Centre Social.

### **Points forts :**

- Etablissement d'un plan de formation pour renforcer les compétences ;
- Evaluation des performances quotidiennement.
- Notes de frais remboursées rapidement.
- Chaque salarié a exercé ses fonctions en toute sécurité.
- Chaque salarié a reçu un règlement intérieur et les statuts.
- Application de la convention collective S.N.A.E.C.S.O.
- Formalisation de la fiche de poste pour chaque salarié.
- Utilisation de la pesée pour déterminer le salaire et la rémunération individuelle supplémentaire.
- Association des membres du Bureau aux entretiens individuels.

### **Points faibles :**

- Absence de formalisation d'un document unique des risques professionnels.
- Insuffisance de financement pour répondre à toutes les demandes.

# Bilan Social

2009 - 2010

## Ventilation par catégorie socioprofessionnelle

### Personnel présent au 31/12/2009

	Hommes	Femmes	TOTAL
Ouvriers	0	0	0
Employés	10	17	27
Agent de maîtrise et techniciens	0	0	0
Ingénieurs et cadres	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>29</b>

### Personnel présent au 31/12/2010

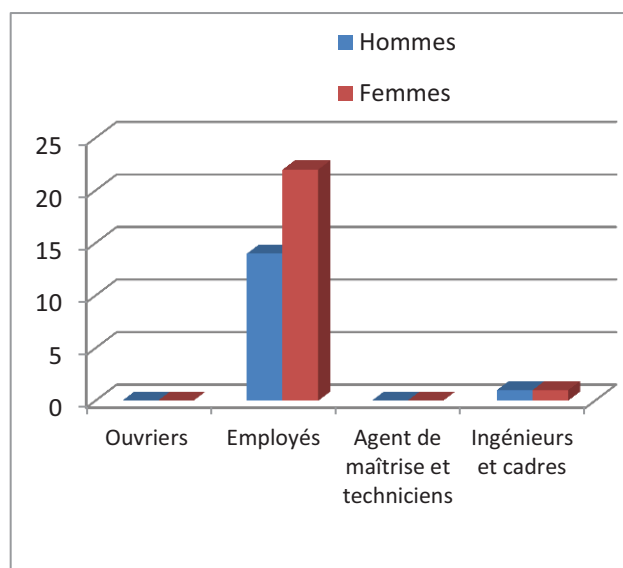
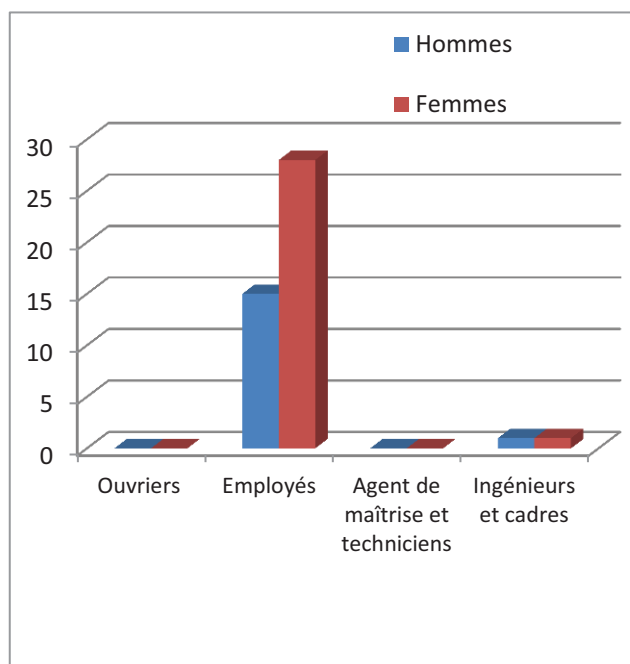
	Hommes	Femmes	TOTAL
Ouvriers	0	0	0
Employés	9	16	25
Agent de maîtrise et techniciens	0	0	0
Ingénieurs et cadres	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>27</b>

### Personnel présent au cours de l'année 2009

	Hommes	Femmes	TOTAL
Ouvriers	0	0	0
Employés	15	28	43
Agent de maîtrise et techniciens	0	0	0
Ingénieurs et cadres	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>45</b>

### Personnel présent au cours de l'année 2010

	Hommes	Femmes	TOTAL
Ouvriers	0	0	0
Employés	14	22	36
Agent de maîtrise et techniciens	0	0	0
Ingénieurs et cadres	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>38</b>



## Ventilation par âge

### Personnel présent au 31/12/2009

	Hommes	Femmes	TOTAL
Moins de 25 ans	2	1	3
25 à moins de 35 ans	4	2	6
35 à moins de 45 ans	2	6	8
45 à moins de 50 ans	0	2	2
50 à moins de 55 ans	1	3	4
55 à moins de 60 ans	2	3	5
60 ans et plus	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>29</b>

### Personnel présent au 31/12/2010

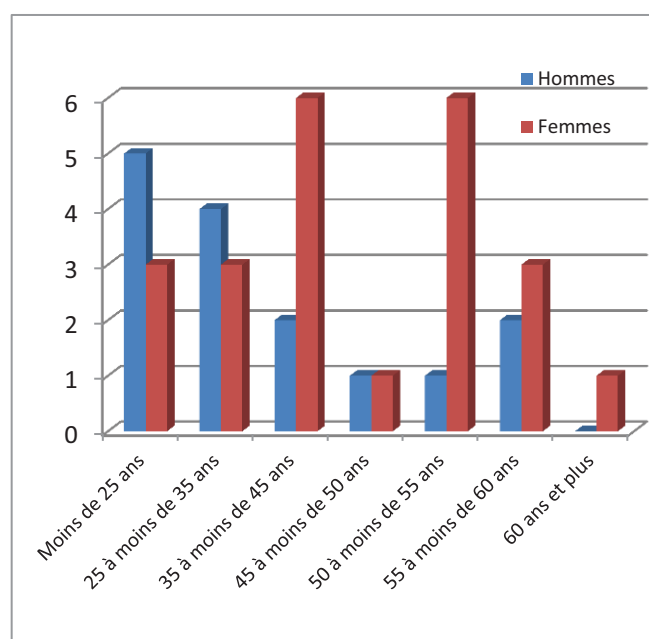
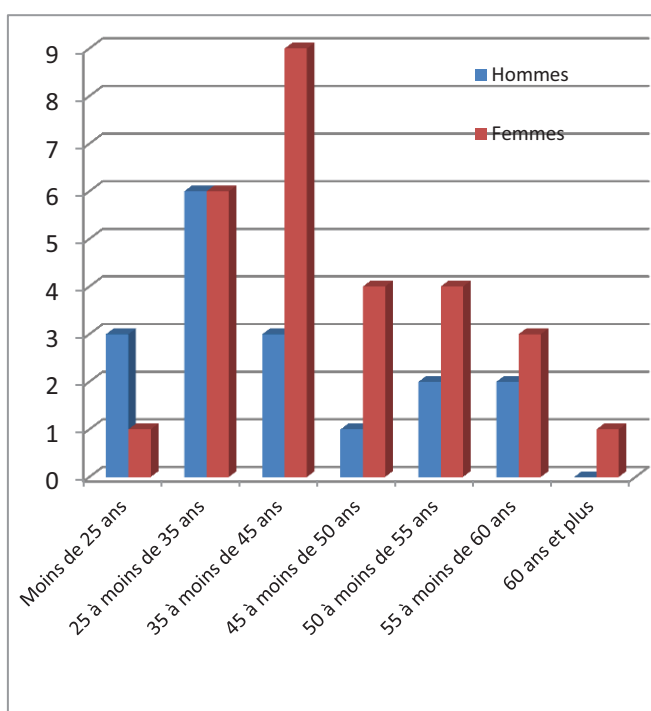
	Hommes	Femmes	TOTAL
Moins de 25 ans	3	2	5
25 à moins de 35 ans	3	2	5
35 à moins de 45 ans	1	5	6
45 à moins de 50 ans	1	1	2
50 à moins de 55 ans	1	6	7
55 à moins de 60 ans	1	1	2
60 ans et plus	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>27</b>

### Personnel présent au cours de l'année 2009

	Hommes	Femmes	TOTAL
Moins de 25 ans	3	1	4
25 à moins de 35 ans	6	6	12
35 à moins de 45 ans	3	9	12
45 à moins de 50 ans	1	4	5
50 à moins de 55 ans	2	4	6
55 à moins de 60 ans	2	3	5
60 ans et plus	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>45</b>

### Personnel présent au cours de l'année 2010

	Hommes	Femmes	TOTAL
Moins de 25 ans	5	3	8
25 à moins de 35 ans	4	3	7
35 à moins de 45 ans	2	6	8
45 à moins de 50 ans	1	1	2
50 à moins de 55 ans	1	6	7
55 à moins de 60 ans	2	3	5
60 ans et plus	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>38</b>



**Personnel présent en nombre de contrats au  
31/12/2009**

	Hommes	Femmes	TOTAL
CAE	5	9	14
Contrat d'Avenir	1	3	4
CDD	1	1	2
CDI	4	5	9
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>29</b>

**Personnel présent en nombre de contrats au  
31/12/2010**

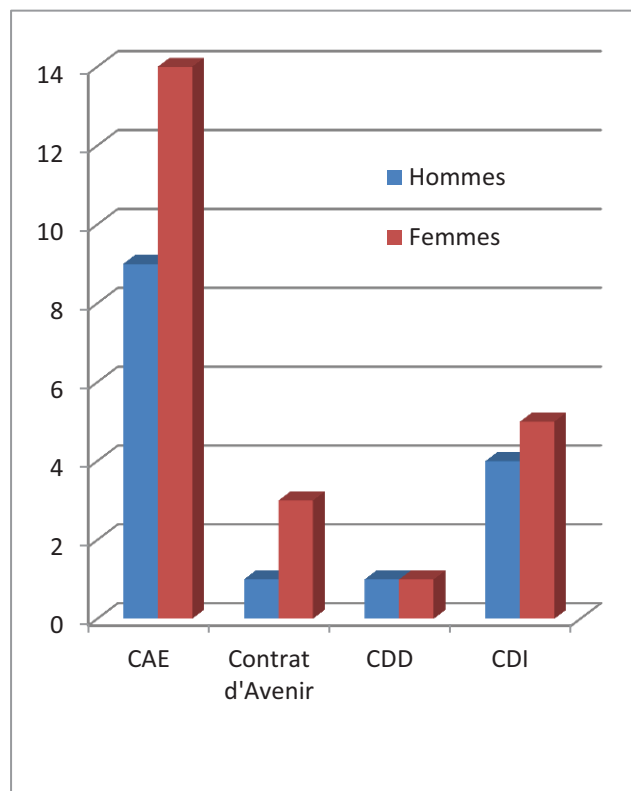
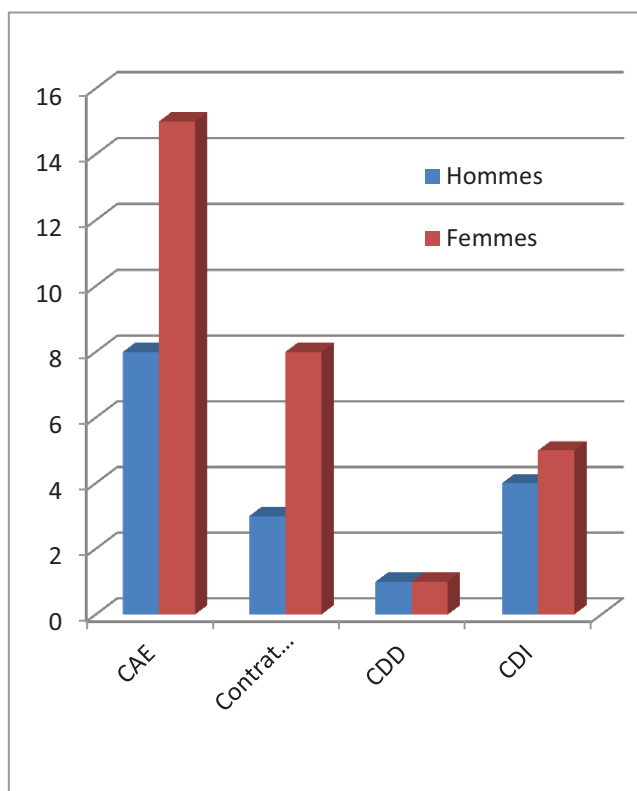
	Hommes	Femmes	TOTAL
CAE	6	13	19
Contrat d'Avenir	0	0	0
CDD	1	1	2
CDI	3	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>27</b>

**Personnel présent en nombre de contrats au  
cours de l'année 2009**

	Hommes	Femmes	TOTAL
CAE	8	15	23
Contrat d'Avenir	3	8	11
CDD	1	1	2
CDI	4	5	9
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>45</b>

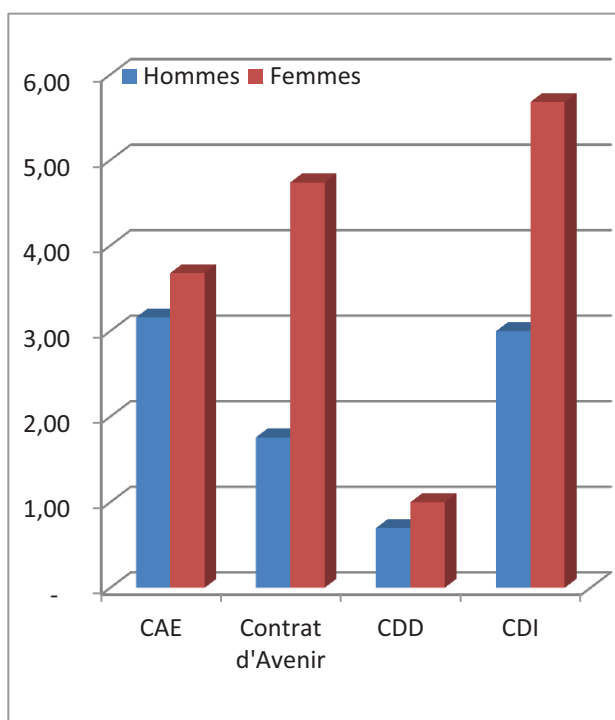
**Personnel présent en nombre de contrats au  
cours de l'année 2010**

	Hommes	Femmes	TOTAL
CAE	9	14	23
Contrat d'Avenir	1	3	4
CDD	1	1	2
CDI	4	5	9
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>38</b>



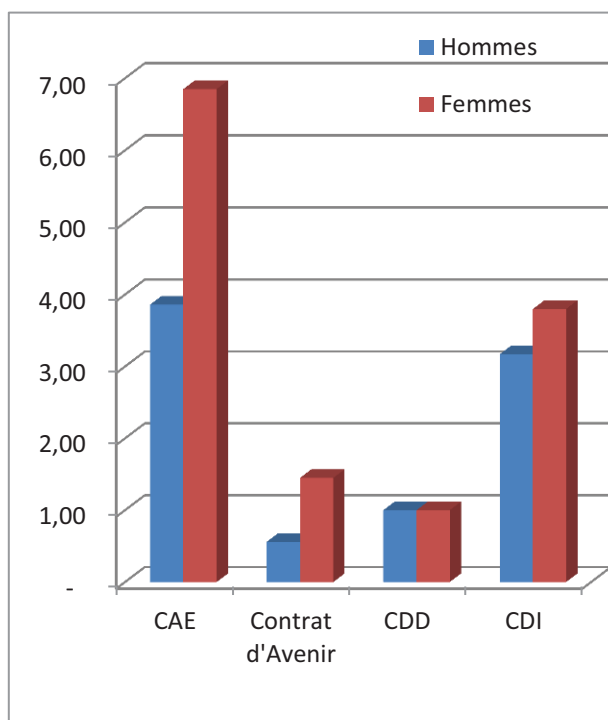
**Equivalent en temps plein sur l'année 2009 en type de contrat**

	Hommes	Femmes	TOTAL
CAE	3,16	3,68	6,84
Contrat d'Avenir	1,76	4,74	6,50
CDD	0,70	1,00	1,70
CDI	3,00	5,68	8,68
<b>TOTAL</b>	<b>8,62</b>	<b>15,10</b>	<b>23,72</b>



**Equivalent en temps plein sur l'année 2010 en type de contrat**

	Hommes	Femmes	TOTAL
CAE	3,86	6,85	10,71
Contrat d'Avenir	0,56	1,45	2,01
CDD	1,00	1,00	2,00
CDI	3,17	3,80	6,97
<b>TOTAL</b>	<b>8,59</b>	<b>13,10</b>	<b>21,69</b>



**Ancienneté du personnel en Contrat à Durée Indéterminée - 2009**

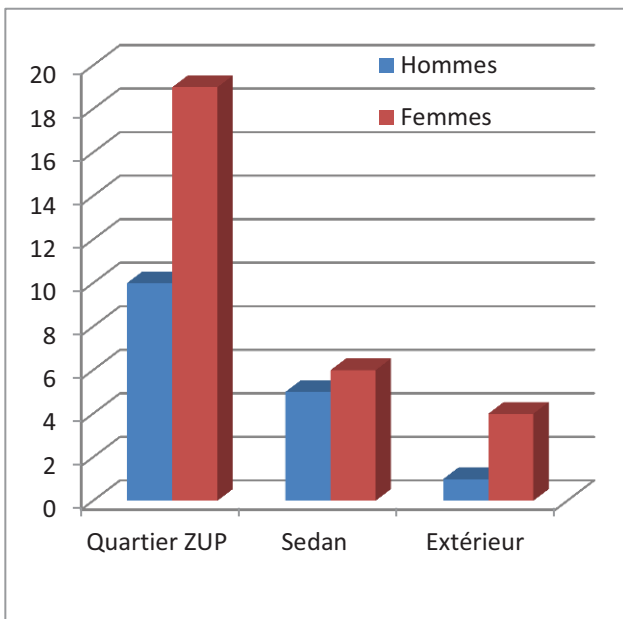
	Hommes	Femmes	TOTAL
Moins de 5 ans	1	1	2
5 à moins de 10 ans	0	1	1
10 à moins de 15 ans	0	0	0
15 à moins de 20 ans	1	1	2
20 à moins de 25 ans	2	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

**Ancienneté du personnel en Contrat à Durée Indéterminée - 2010**

	Hommes	Femmes	TOTAL
Moins de 5 ans	1	0	1
5 à moins de 10 ans	0	1	1
10 à moins de 15 ans	0	1	1
15 à moins de 20 ans	1	1	2
20 à moins de 25 ans	2	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

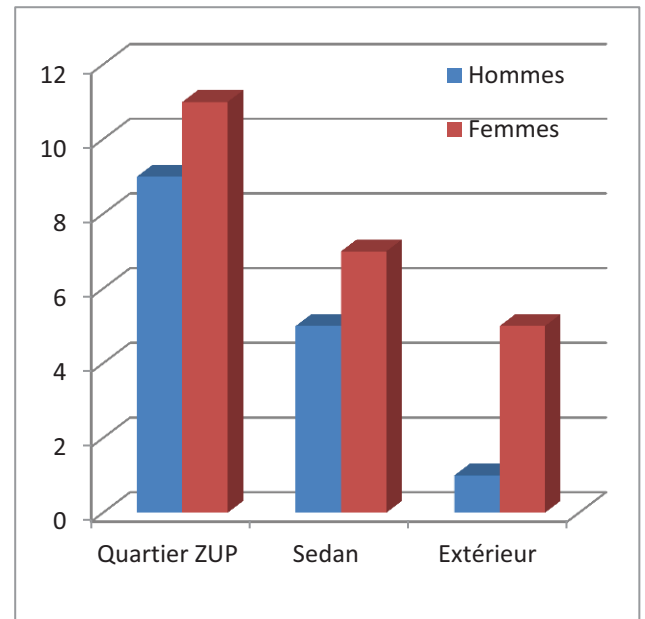
**Répartition du personnel présent au cours de l'année 2009 par zone géographique d'habitation**

	Hommes	Femmes	TOTAL
Quartier ZUP	10	19	29
Sedan	5	6	11
Extérieur	1	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>45</b>



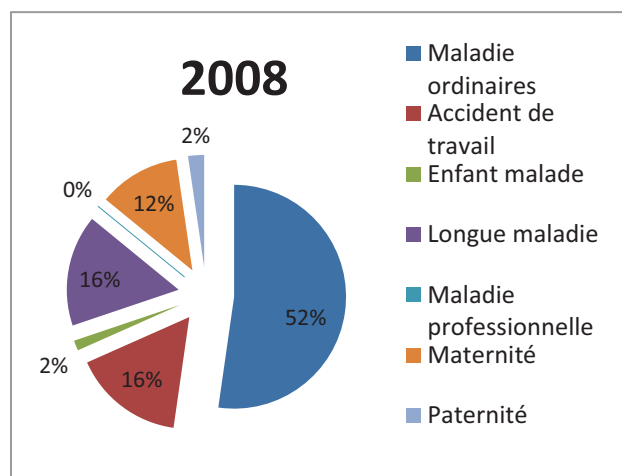
**Répartition du personnel présent au cours de l'année 2010 par zone géographique d'habitation**

	Hommes	Femmes	TOTAL
Quartier ZUP	9	11	20
Sedan	5	7	12
Extérieur	1	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>38</b>



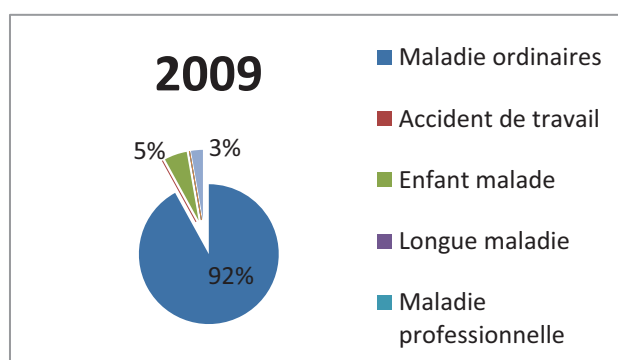
**Absences du personnel en nombre de jours en 2008**

Maladie ordinaire	497
Accident de travail	153
Enfant malade	14
Longue maladie	153
Maladie professionnelle	0
Maternité	112
Paternité	22
<b>TOTAL</b>	<b>951</b>



## Absences du personnel en nombre de jours en 2009

Maladie ordinaire	368
Accident de travail	0
Enfant malade	21
Longue maladie	0
Maladie professionnelle	0
Maternité	0
Paternité	11
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>



En ce qui concerne les absences du personnel de 2010, nous n'avons pas pu prendre en compte cette donnée en raison de la date de l'étude.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : LES BENEVOLES ET LES RESPONSABLES D'ACTIVITES**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Comme nous l'avons souligné dans notre bilan, les apports des bénévoles, des membres élus ou responsables d'activités ont été aussi importants que le projet lui-même. Nous formaliserons pour chaque responsable d'activité la collaboration que nous envisagerons (forme, contenu, transversalité avec le contrat de projet). Il faudra recruter de nouveaux responsables d'activités et transmettre la fibre associative aux jeunes générations. Pour améliorer l'accueil, il faudra préparer un certain nombre de documents :

- Livret d'accueil
- Statuts
- Règlement intérieur...
- Charte du bénévole
- Etc.

### **Points forts :**

L'ensemble des administrateurs et des salariés valorise en permanence le bénévolat des responsables d'activités.

Mise en place d'un plan de recrutement pour que les jeunes générations s'impliquent au sein du Conseil d'Administration.

Financement de formations au bénéfice des bénévoles.

### **Points faibles :**

- Absence de création d'un livret d'accueil.
- Absence de charte du bénévole.

### **Améliorations :**

- Mise en œuvre d'une charte du bénévolat et d'actions de formation.
- **Des expériences souvent très riches, qui peuvent aussi être valorisées sur un CV.**
- Instituer au profit des élus associatifs bénévoles un crédit à la formation, financé par le Centre Social.
- Renforcer le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) bénévole et l'utilisation du passeport bénévole.

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : COMMUNICATION**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Malgré la grande technicité dans le domaine informatique, nous n'avons pu mettre en ligne notre site internet. C'est pourquoi, cet outil de communication sera notre priorité. Il permettra d'informer rapidement les adhérents. Il sera une vitrine du Centre Social et mettra en valeur toutes les actions. De nombreuses informations pratiques permettront aux adhérents une meilleure utilisation des services de l'association.

Pour les personnes ne possédant pas Internet, nous informerons régulièrement par des courriers sur les programmes, services et activités du Centre Social. Nous réfléchirons sur la manière d'informer quotidiennement tous les membres des décisions du Conseil d'Administration. Nous utiliserons tous les supports de communication. Nous serons particulièrement vigilants dans l'analyse du retour de notre communication. Lorsque nous réaliserons une enquête auprès des membres, les résultats leurs seront communiqués. Nous effectuerons un effort particulier pour informer chaque conseiller (municipal, général, régional) de nos actions ainsi que les principaux responsables des pouvoirs publics (député, sous-préfet, etc.).

### **Points forts :**

- Source exceptionnelle d'informations.
- Traduit bien la préoccupation de son Bureau et de son Conseil d'Administration d'informer le mieux possible ses adhérents et ses usagers.
- Souvent très documenté.
- Illustre et valorise les activités du Centre Social.
- Permettre aux parents de suivre les activités de leurs enfants régulièrement à travers des rapports d'activités et des reportages photo mis en ligne.

### **Points faibles :**

Il gagnerait néanmoins à diffuser une information mieux ordonnée et plus rédactionnelle en prenant appui sur une ergonomie nouvelle.

### **Améliorations :**

Augmenter la participation des usagers afin qu'ils réalisent des productions (revendications, critiques, reportages photo...).

***Voir fiches actions numéro 18 et 19.***

## **RAPPEL DES OBJECTIFS 2007 – 2010 : DIAGNOSTIC – BILAN**

- **Action réalisée en 2007/2010**
- **Action existante à pérenniser**

Les points sensibles de l'association seront passés en revue et évalués tous les semestres. Ils reprendront les thèmes suivants :

- Application du contrat de projet.
- Gouvernance du Conseil d'Administration.
- Finances.
- Membres.
- Système d'information.
- Salariés.
- Bénévoles.
- Salariés bénévoles.

Nous prendrons en compte les 3 paramètres suivants :

- Ce qui est dit.
- Ce qui est réellement fait.
- Ce qu'il est nécessaire de corriger.

Il restera à imaginer, à décider et à mettre en place les mesures correctives qui tenteront de faire disparaître les points de vulnérabilité.

### **BILAN 2007 – 2010 :**

Les points sensibles de l'association ont été passés en revue et évalués tous les trimestres.

Ils ont repris les thèmes formalisés dans le contrat de projet 2007 – 2010.

Ils ont pris en compte les trois paramètres suivants :

- Ce qui est dit.
- Ce qui est réellement fait.
- Ce qu'il est nécessaire de corriger.

Le Conseil d'Administration avec l'appui de l'équipe de salariés a mis en place des mesures correctives afin d'amoindrir ou faire disparaître les points de vulnérabilité.

### **Améliorations :**

Le Centre Social doit mettre en place des outils qui devront permettre d'augmenter sa reconnaissance et démontrer sa capacité d'organisation et d'efficacité.

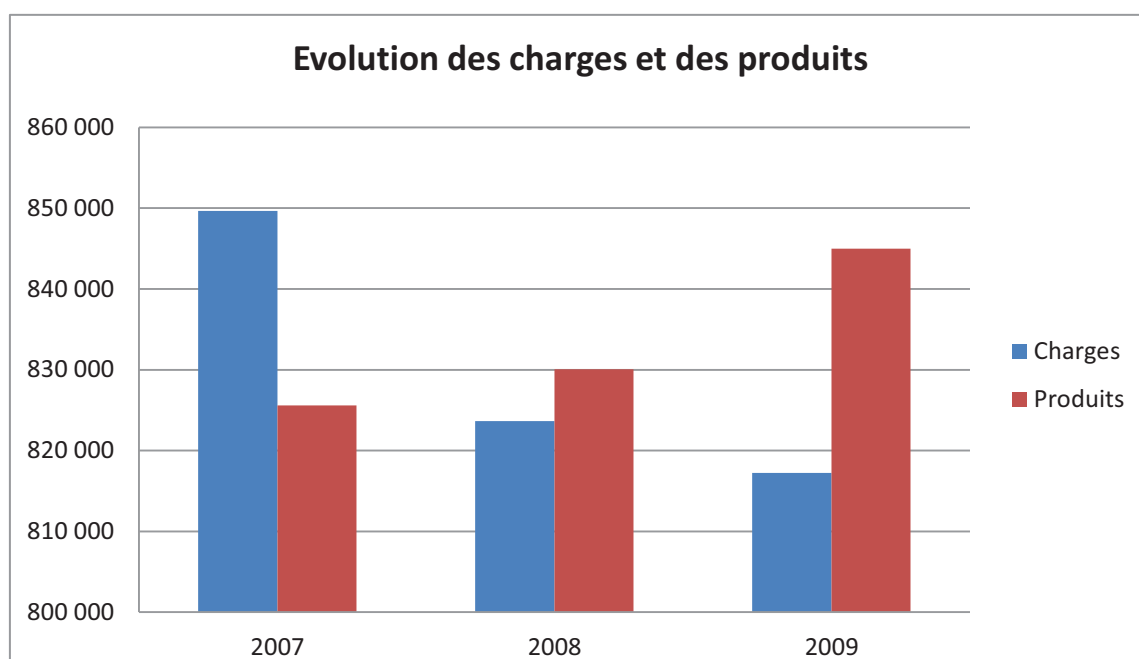
***Voir chapitre évaluation et qualité***

**ANALYSE ECONOMIQUE  
ET FINANCIERE  
2007/2008/2009**

## EVOLUTION BUDGETAIRE

L'analyse des charges et produits pour les années 2007 à 2009 s'est effectuée hors activités. En effet, le Rendez-vous d'Automne des Maquettistes et Modélistes en Ardenne qui intervient tous les 2 ans, modifie grandement l'évolution des charges et des produits.

Année	Charges	Produits	Résultat
2007	849 648	825 606	-24 042
2008	823 649	830 058	6 409
2009	817 221	844 980	27 758



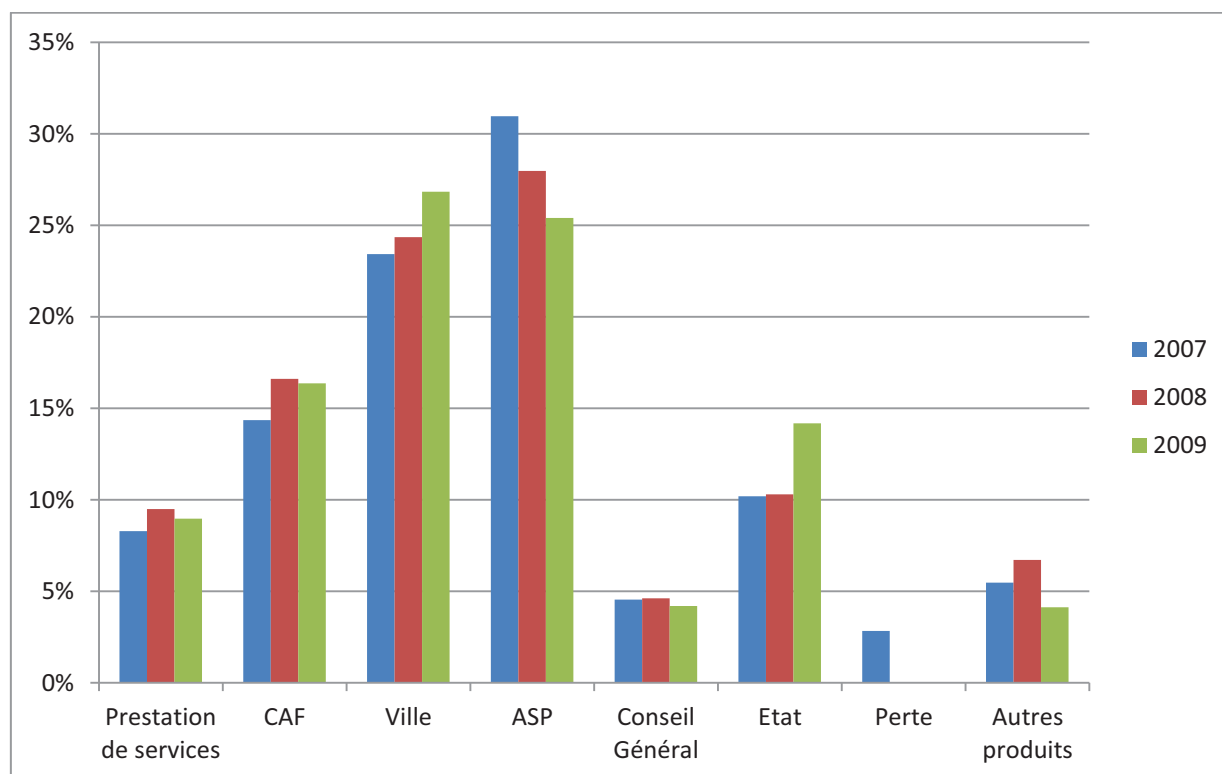
Les charges sont en constante diminution soit 3,82 % sur 3 ans. Elles sont le résultat d'une gestion rigoureuse.

Les produits sont en hausse de 2,35 % et sont dus à de nouveaux financements (FACEJ ZUS ; Hier, Aujourd'hui, Demain, et de nouveaux financements pour la santé) et ce, malgré la baisse des financements du Conseil Général et des subventions pour les contrats aidés.

## EVOLUTION DES SOURCES DE FINANCEMENT

### Répartition des financements

FINANCEMENTS	2007	2008	2009
<b>Prestation de services</b>	<b>8,28 %</b>	<b>9,48 %</b>	<b>8,96 %</b>
<b>CAF des Ardennes</b>	<b>14,35 %</b>	<b>16,60 %</b>	<b>16,35 %</b>
<b>Ville de Sedan (Budget de fonctionnement, CUCS, divers)</b>	<b>23,41 %</b>	<b>24,34 %</b>	<b>26,82 %</b>
<b>Agence de Services et de Paiement</b>	<b>30,96 %</b>	<b>27,97 %</b>	<b>25,40 %</b>
<b>Conseil Général des Ardennes</b>	<b>4,53 %</b>	<b>4,61 %</b>	<b>4,18 %</b>
<b>Etat</b>	<b>10,18 %</b>	<b>10,29 %</b>	<b>14,17 %</b>
<b>Perte</b>	<b>2,83 %</b>		
<b>Autres produits</b>	<b>5,46 %</b>	<b>6,71 %</b>	<b>4,12 %</b>



## **EVOLUTION DE L'ACTIVITE**

### **Soldes intermédiaires de gestion**

	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
<b>Production réelle</b>	<b>782 535</b>	<b>100</b>	<b>777 525</b>	<b>100</b>	<b>812 801</b>	<b>100</b>
<b>Marge brute</b>	<b>745 792</b>	<b>95,30</b>	<b>736 365</b>	<b>94,71</b>	<b>778 132</b>	<b>95,73</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>699 616</b>	<b>86,07</b>	<b>689 424</b>	<b>84,82</b>	<b>722 512</b>	<b>88,89</b>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-52 205</b>	<b>-6,42</b>	<b>-22 899</b>	<b>-2,82</b>	<b>19 412</b>	<b>2,39</b>
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>-24 042</b>	<b>-2,96</b>	<b>6 408</b>	<b>0,79</b>	<b>27 759</b>	<b>3,42</b>

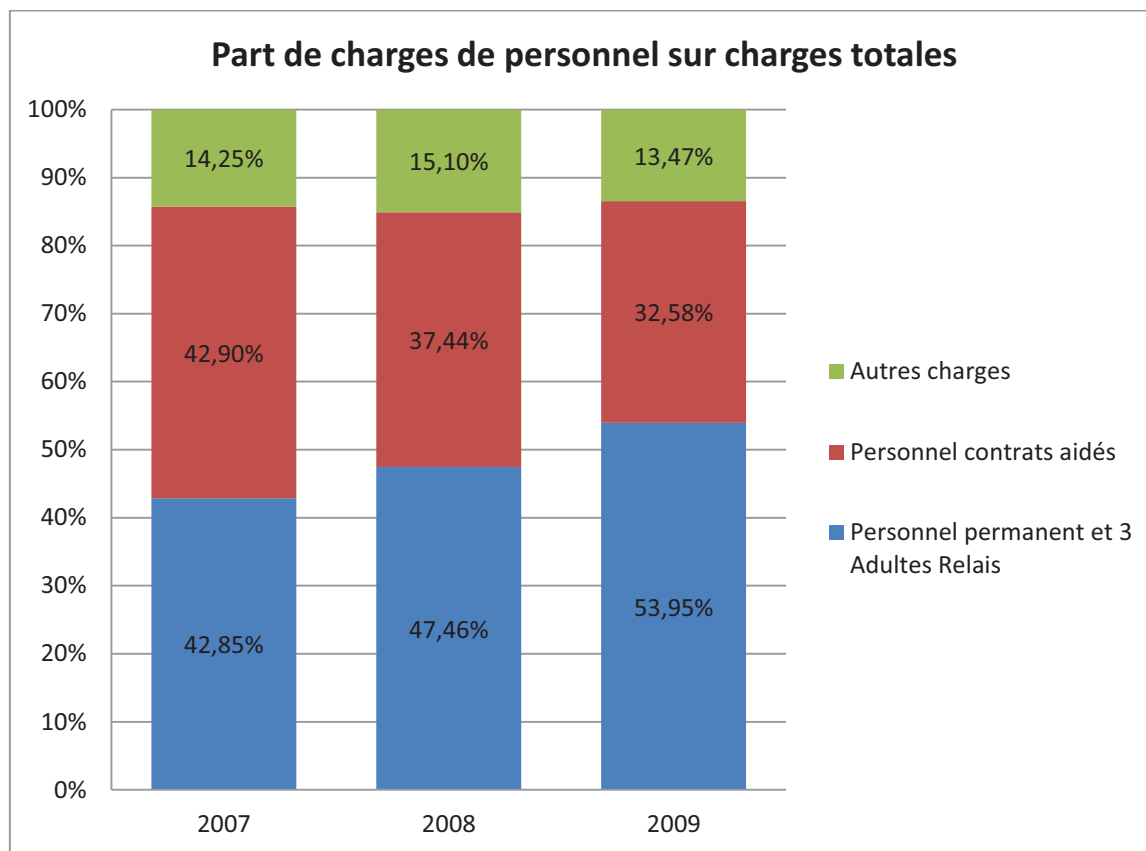
Sur 2009, l'association, de par sa valeur ajoutée, a illustré la dynamique de l'activité du Centre Social. L'association génère de l'activité sur le plan économique et elle dispose de moyens suffisants pour continuer à exister, être performante et efficace.

L'excédent brut d'exploitation, redevenu positif au fil des années, démontre que les charges engagées sont bien équilibrées avec les produits. L'association s'est donnée les moyens d'exercer son activité.

Il en est de même pour la capacité d'autofinancement qui apporte la preuve que la structure s'est donnée les moyens de renouveler ses actions.

Le niveau de résultat positif est une valeur qui permet de prouver que, sans les subventions, les actions ne peuvent exister.

## EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL



Les charges de personnel représentent environ 85% des charges totales.

Les charges de personnel permanent ou CDD de longue durée augmentent tout au long des 3 années.

Un poste logithèque a été pérennisé et 2 contrats Adulte Relais de 3 ans ont été créés en renfort. Les charges de personnel en contrats aidés sont en diminution, en raison de la baisse des effectifs enfants.

**LES BUDGETS  
PREVISIONNELS  
DES OUTILS ESSENTIELS**

Le Conseil d'Administration a étudié, en moyenne, 5 budgets prévisionnels par exercice. Cet outil de gestion a fait l'objet d'un suivi budgétaire rapproché tous les trimestres.

Chaque poste de dépenses et de recettes ont été comparés avec la réalité comptable du compte de résultat et chaque différence constatée avec la prévision a été analysée.

Les incidences de toutes variations constatées ont été multiples (diminution des subventions, charges de personnel supplémentaires ...) selon qu'il s'agissait d'un poste de charges ou de produits.

Le trésorier et les membres du Bureau ont eu en permanence à l'esprit qu'un manque de recettes ou un excédent de charges entraîneraient systématiquement un déficit d'exploitation par rapport au budget prévisionnel avec une incidence négative sur la situation de trésorerie, et parfois, sur la situation des fonds propres.

C'est pourquoi, les cadres de l'association (directeur, comptable), les membres du Bureau, ont établi des budgets prévisionnels avec une attention extrême car son bon déroulement conditionne deux éléments clés de la santé financière de l'association :

- sa situation financière et ses fonds propres
- sa situation de trésorerie.

En effet, l'incidence du résultat, qu'il s'agisse d'un excédent ou d'un déficit revêt une importance particulière pour l'autonomie financière de l'association.

### **UNE AIDE A LA DECISION :**

Chaque concrétisation de projet influence directement l'équilibre budgétaire de l'association (Contrats Urbains de Cohésion Sociale, Fonds d'Accompagnement au Contrat Enfance Jeunesse - Zones Urbaines Sensibles,...).

Les administrateurs, épaulés par les salariés, ont analysé systématiquement le budget prévisionnel de l'établissement. Ils ont élaboré un plan de trésorerie en partenariat avec leur établissement financier. L'anticipation des événements a été sérieusement réfléchi et analysée afin que la réalité budgétaire annuelle se rapproche des chiffres prévisionnels.

Cet outil a été essentiel pour les prises de décisions du Conseil d'Administration.

Les charges ont été soigneusement quantifiées poste par poste, en anticipant le mieux possible sur la réalité de la formation des coûts qui n'ont été engagés qu'ultérieurement. Le déroulement de l'exercice a été entièrement décrypté.

Les produits ont également bénéficié de la plus grande attention, plus particulièrement pour les actions des Contrats Urbains de Cohésion Sociale, subventions exceptionnelles de la Caisse d'Allocations Familiales, réserve parlementaire...

Les exercices précédents ont été les meilleures guides de nos prévisions. Le Directeur, la comptable et les membres du Bureau ont été très vigilants pour ne pas sous-estimer les charges ou sur estimer les produits. Ils ont établi des budgets prévisionnels en excédent raisonnable et en incluant des provisions pour risques ou des réserves de trésorerie. La comptable, en lien avec le trésorier et le Directeur, a opéré des contrôles à rythme régulier mensuel. Ces contrôles budgétaires se sont exercés entre les prévisions et les réalisations. Chaque fois qu'il y a eu une différence, même sensible, elle a été étudiée et a fait l'objet d'une explication (décalages dans le temps, dépenses ou recettes imprévues, mésestimation d'un coût). Les causes ont été recherchées et le budget a été modifié en conséquence.

Le budget prévisionnel a été un outil vivant que les administrateurs ont adapté en permanence à la réalité. Chaque modification a constitué un nouvel outil de gestion et de décision. Le suivi a donc été tout autant primordial que l'établissement des budgets prévisionnels, cette démarche a contribué pleinement à la qualité de gestion de l'association.

La présentation de propositions de budgets prévisionnels distribués aux membres du Conseil d'Administration, était mise en perspective avec les rapports financiers que nous leurs avons présentés ces dernières années.

Ils ont répondu aux exigences réglementaires et au guide comptable des centres sociaux recommandés par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales pour les centres sociaux. Ces documents ont été un outil d'aide à la gestion et à la décision.

Cette démarche volontaire a eu pour objectif une plus grande lisibilité pour les adhérents, les membres du Conseil d'Administration et les partenaires financiers.

Nous n'avions pas fait apparaître les activités qui n'avaient pas été encadrées par des conventions, des textes réglementaires ou alimentées par des subventions Ville, Caisse d'Allocations Familiales, Etat.

Ce choix de présentation a permis un meilleur contrôle des imputations réalisées et ventilées. Les partenaires financiers pouvaient exercer un contrôle plus précis des décisions débattues par les membres du Conseil d'Administration dans le cadre des répartitions des charges et des produits.

Cette forme a également permis d'évaluer au plus près les coûts de chaque activité. Ces documents nous ont paru essentiels. Ils visaient à redonner une lisibilité financière de ces dernières années, à rendre plus politique et plus pédagogique la répartition des comptes de charges et de produits.

Les choix politiques ont été réalisés en conscience.

**BILANS ET RAPPORTS  
FINANCIERS  
ECLAIRAGE SUR LES  
FAITS MARQUANTS**

## ECLAIRAGE SUR LES FAITS MARQUANTS

Les rapports financiers ont été particulièrement étudiés pour que chaque adhérent puisse avoir, en détail, une analyse des chiffres et ce, sans avoir suivi des études de comptabilité.

En effet, le rapport financier étant destiné à une diffusion auprès des adhérents et des partenaires, a aussi privilégié une présentation formelle. Il a été établi sur un plan type qui a été soigneusement adapté à la situation du Centre Social Le Lac, en privilégiant la dimension pédagogique de l'exercice.

Il a abordé les évolutions et la situation des grands équilibres financiers de l'association :

- Les grandes masses du compte de résultat et du bilan ont été communiquées.

- Les adhérents ont été sensibilisés par les salariés permanents et les élus du Centre Social à certains aspects incontournables de la gestion associative dans le cadre de chaque activité : structure des recettes et des dépenses, origine des fonds collectés dans le cadre des activités ou la contribution aux frais fixes.

La situation de trésorerie a été évoquée clairement en Conseil d'Administration, en Bureau, en réunions de travail avec le Directeur, Comptable, Trésorier, Trésorier-Adjoint. Les grands équilibres ont été formulés classiquement en termes d'autonomie financière, de solvabilité et de liquidité.

Dans ce document, il a été mis en valeur les éléments significatifs de l'activité de l'exercice au travers de clignotants de gestion. La mise en perspective avec les exercices précédents a permis de dégager les enjeux stratégiques : dynamique du bénévolat, indépendance financière, montant et nombre des cotisations, montant des participations proposées, poids des subventions, frais de structure nécessaires au fonctionnement de l'association.

Le Directeur, la Comptable, les Membres du Conseil d'Administration ont analysé quantitativement la situation financière : ils ont abordé le degré de dépendance et d'indépendance financière par rapport à l'extérieur, la diversité sociale des bénéficiaires des activités et le poids financier du travail bénévole.

Ils ont rapporté les faits marquants qui ont donné les éléments du contexte qui ont permis de comprendre un évènement et son impact sur la situation financière de l'association (Rendez-vous d'Automne des Maquettistes et Modélistes en Ardenne). Ils ont indiqué les contrats conclus au cours de l'année.

La procédure de prévisions budgétaires a été rigoureuse et cohérente. Elle a reflété les actions. Les budgets ont été approuvés par le Conseil d'Administration qui a reçu régulièrement un relevé des charges et des produits.

Il a contrôlé sa réalisation et procédé aux ajustements nécessaires. Le système comptable a permis d'évaluer les coûts des projets et une information financière a été présentée à chaque Conseil d'Administration.

Un système de contrôle interne, avec triples signatures, a été mis en œuvre quotidiennement. Le Directeur donne un avis favorable à la dépense, le Trésorier engage les dépenses après l'accord de la Présidente. Toutes les dépenses ont été approuvées par la Présidente et le Trésorier.

L'enregistrement des produits et l'édition des reçus ont été réalisés instantanément. Le plan de développement des ressources a été en cohérence avec les besoins des projets.

Un plan d'urgence a été mis en place dans l'hypothèse où les ressources seraient inférieures aux prévisions. Il s'agissait principalement de la subvention complémentaire de la Caisse d'Allocations Familiales et d'une subvention attribuée par le Député dans le cadre de la Réserve Parlementaire.

Le contrôle annuel des comptes a été réalisé par un Commissaire aux Comptes agréé. Ses recommandations ont été prises en compte. Tous les documents fiscaux ont été transmis en temps et en heure par la comptable de l'association.

Les prévisions de trésorerie ont été régulièrement présentées en Conseil d'Administration ainsi que les budgets d'investissements. Pour les acquisitions importantes, la mise en concurrence a été utilisée dans tous les domaines.

Dans son rapport moral 2010, la Présidente a rappelé au Maire de Sedan que si la Ville de Sedan a versé 234 230 € au Centre Social Le Lac, elle a réalisé un excellent placement puisque les bénévoles du Conseil d'Administration ont drainé 680 617 € de subventions, ce chiffre est une moyenne sur les 4 années du contrat de projet. Au total, ce sont 914 947 € qui ont été réinjectés dans l'économie locale.

Elle a indiqué que cette simple donnée factuelle illustre aussi sur le plan économique la rentabilité d'un centre social qui, en période de raréfaction des financements publics, a démontré sa capacité à créer de la richesse pour sa ville.

Elle a rappelé que 77,5 % de l'utilisation des finances ont permis d'employer 45 personnes tout au long de l'année et que ce chiffre est une moyenne sur les 4 années du contrat de projet.

Elle a ajouté que c'était bon pour la fiscalité et pour le régime des retraites qui manquent cruellement de ressources et aussi pour l'emploi car Sedan bat malheureusement tous les records de chômage. Elle a précisé que l'association avait utilisé 7,9 % de ces financements pour les achats et que 80 % de cet argent avait été dépensé dans les commerces de la Ville de Sedan.

## CONCLUSION

La seule question qui nous préoccupe au moment de cette restitution est la suivante : **quelles sont les bonnes préconisations qui vont permettre à l'ensemble des acteurs de tirer profit de toutes les observations et expériences accumulées au cours de l'évaluation ?**

La question peut sembler saugrenue mais nous connaissons trop les risques liés à l'exercice de l'évaluation pour ne pas la poser.

Combien de rapports d'évaluation restent-ils sans aucun effet et deviennent-ils très rapidement obsolètes ?

L'expérience le prouve de manière récurrente : un trop grand nombre...soit parce que le mandat d'évaluation était flou ou inexistant, soit parce que l'évaluation vient trop tard et est définie et vécue comme un exercice obligé dans lequel en définitif, personne ne se retrouve réellement tant l'exercice est difficile et hasardeux.

L'évaluation du contrat de projet et aussi de cette politique publique en particulier ne s'improvise pas : elle nécessite un engagement total des élus au moment de son lancement et au cours de son déroulement global, elle repose sur un travail pensé et organisé par les techniciens en charge du dispositif, elle ne peut s'imaginer enfin sans l'affirmation d'un travail constant et partenarial avec l'ensemble des acteurs associés à sa mise en œuvre.

**L'ADEQUATION AVEC LES ORIENTATIONS DE  
LA CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS  
FAMILIALES**

Au regard de l'évaluation menée et en nous appuyant sur le référentiel partiel d'évaluations de la Fédération Ardennaise des Centres Sociaux proposé par la Caisse d'Allocations Familiales des Ardennes, nous pouvons affirmer que notre projet du Centre Social 2011 – 2014 est globalement en conformité avec les 4 missions des centres sociaux :

- Le projet s'inscrit dans une approche globale.
- Il s'agit d'un équipement à vocation familiale et pluri-générationnel.
- C'est un lieu d'animations sociales qui soutient les initiatives des habitants et la vie associative locale.
- Le projet contribue au développement du partenariat et de la concertation entre acteurs du développement social local.

### **LE CONTRAT DE PROJET :**

Son élaboration a été participative et sa formalisation a été l'occasion de participations partenariales.

Il est abordable par tous les acteurs concernés.

Il sera utilisé comme vecteurs de communication.

### **LA PARTICIPATION :**

Elle a été constitutive du projet du Centre Social. Les habitants participent aux instances de décisions et de gestion du Centre Social. Ils assument des responsabilités d'animation et de réalisation de certaines activités.

Le Centre Social a fait la promotion de la diversité des formes de participation en tenant compte de la diversité culturelle et sociale des habitants.

Le Centre Social a apporté son concours à l'organisation de la prise de parole des habitants.

### **LE TERRITOIRE :**

Le diagnostic a été établi à partir de données fiables, actualisées et à partir de sources multipliées (les partenaires, statistiques de la Caisse d'Allocations Familiales, Etat, rapports de différents cabinets privés...) :

- Il a été partagé et a associé les habitants du territoire.
- Il a pris en compte le vécu et les débats entre acteurs à parts égales des données statistiques.
- Il rend compte de la majorité des caractéristiques du territoire.
- Il fait état des besoins et attentes des habitants et des ressources existantes.

Le Centre Social s'est inscrit dans le réseau des acteurs et de partenaires multiples et diversifiés. Les objectifs du projet du Centre Social Le Lac ont tenu compte des projets de développement social des collectivités territoriales.