



**CARREFOUR ASSOCIATIF**

**REORGANISATION des ACTIONS  
et EVALUATION des possibilités de  
pérennisation des EMPLOIS**



**Nom du prestataire** Cabinet FIDÈS CONSEIL

Coordonnées : 3, rue des Acanthes 11100 NARBONNE

Personne contact pour la mission : Joël Raimondi

Tel : 04 68 33 75 60 Mail : [joraimondi@orange.fr](mailto:joraimondi@orange.fr)

**Nom de l'association** ayant bénéficié du dispositif : **CARREFOUR ASSOCIATIF**

Coordonnées : Siège social : 14 rue Pierre Ronsard 30000 Nîmes  
Courrier : 28 rue Honoré de Balzac

Tel : 04 66 26 74 03 Mail : [carrouf@wanadoo.fr](mailto:carrouf@wanadoo.fr)

**Date signature convention : 6 Mai 2009**

**Date de réalisation de la mission : du 6 / 05 / 2009 au 10/07/2009.**

**Date de restitution de la mission : 9 juillet 2009**

**Nombre de jours d'intervention : 5 demi journées + 1 journée de consultant expert**

Avec le soutien de :



---

## SOMMAIRE

|  |      |
|--|------|
| Résumé – Abstract : .....  | p 3  |
| 1 : Hier, Aujourd'hui, demain : .....                              | p 4  |
| 2 : Photographie 2009 : .....                                      | p 5  |
| 3 : Eléments d'analyse budgétaire : .....                          | p 6  |
| 4 : Les EMPLOIS : .....  | p 12 |
| 4-1 : Compétence et Gestion de la performance d'équipe: .....      | p 12 |
| 4-2 : Carte des compétences de la directrice : .....               | p 13 |
| 4-3 : Carte des compétences de la directrice adjointe : .....      | p 14 |
| 4-4 : Carte du poste d'Adulte Relais Ecole : .....                 | p 15 |
| 4-5 : Carte du 2e poste d'Adulte Relais Famille : .....            | p 16 |
| 5 : Les constats validés par le C.A. Et les partenaires : .....    | p 17 |
| 6 : Représentation de la situation actuelle : .....                | p 19 |
| 7: Questions posées en Conseil d'Administration : .....            | p 20 |
| 8: les SCENARII possibles et réalistes : .....                     | p 23 |
| 8-1 : Scénario No 0 : Continuer en l'Etat : .....                  | p 23 |
| 8-2 : Scénario No 1 : Dissolution : .....                          | p 23 |
| 8-3 : Scénario No 2 : Fusion avec repreneur : .....                | p 23 |
| 8-4 : Scénario No 3 : Lâcher Prise & contractualisation : .....    | p 24 |
| 8-5 : Scénario No 4 : Intégration au contrat de territoire ? ..... | p 25 |
| 9 : Que faire en 2009 : .....                                      | p 26 |
| 9 : Remerciements : .....  | p 30 |
| 10: Ensemble des Annexes   |      |
| Annexe 1 : Carrefour Associatif ; des moyens humains : .....       | p 31 |
| Annexe 2 : Les alternatives aux baisses de subventions : .....     | p 33 |
| Annexe 3 : les partenariats associatifs : .....                    | p 37 |
| Annexe 4 : Quel partage Président et Directeur .....               | p 39 |
| Annexe 5 : les Groupements d'employeurs : .....                    | p 40 |
| Annexe 6 : L'aide aux devoirs .....                                | p 43 |

## ABSTRACT – RESUME

- Créée en 1982, l'Association CARREFOUR ASSOCIATIF accomplit une mission d'intérêt général de type « **LIEN SOCIAL** » sur le quartier du Mas de Mingue au quotidien et ce, depuis plus d'un quart de siècle.
- Animée par une équipe de bénévoles motivés, et de professionnels compétents, le fonctionnement associatif est avéré tout comme l'apolitisme (Statuts et projet associatif, Assemblées Générales, Conseil d'Administration et bureau)
- Plus de 3,2 M€ ont été investis dans l'Action . Un budget annuel 2008 est de 325 000 € dont 46 666 € d'apport des bénévoles soit 280 000 € de budget comptable dont 253 488 € de dépenses de personnels (77,82%) les dépenses de fonctionnement étant réduites à l'extrême (2,68%). Par ex aucun remboursement n'est effectué aux bénévoles.
- 338 emplois ont été créés à titre de 1ère expérience professionnelle, encadrée par un tutorat, et présentant une exceptionnelle insertion professionnelle réussie en terme de formations diplômantes et qualifiantes (Educateur spécialisé, Moniteur etc) et d'emplois.
- 160 enfants et 180 familles inscrites aux activités soit 6 250 enfants et 45 000 personnes reçues en 25 ans d'action au quotidien

**Une association laïque de Vie Citoyenne, respectueuse des personnes – leurs différences comme atouts- et soucieuse de transmettre les valeurs de la république en co-construisant du LIEN SOCIAL, pour du mieux VIVRE ENSEMBLE ici et maintenant.**

En 2009, l'association se trouve en difficulté financière : Sans fonds propres, le déficit prévisible se montera à **39 865 €** au 31 décembre. Le risque de devoir mettre la clé sous la porte avec licenciement sec de 23 personnes est avéré. Cette situation nouvelle est due au fait du non renouvellement de financements d'Etat et d'une «faiblesse» des financements de la ville (4,3% du budget) . 3 Scénarii ont été travaillé:

- **DISSOLUTION** conformément aux statuts (plus d'activité, licenciements secs de 23 personnes etc)
- Nouvelles **CONTRACTUALISATIONS** avec les partenaires et notamment avec la Ville de Nimes afin de poursuivre l'action menée.
- Engagement dans la **Politique de Territoire** impulsée par la ville avec des délégations de services et des contrats d'actions à mener impliquant une dotation de moyens spécifiques, un suivi de réalisation et une évaluation des résultats.

Si les responsables de l'association ont bien compris qu'il n'est plus possible de fonctionner comme avant, LA question reste posée : **qui peut et veut financer cette action exemplaire de LIEN SOCIAL sur ce quartier du Mas de Mingue en profitant de l'expérience réussie et reconnue du CARREFOUR ASSOCIATIF ?**

Joël Raimondi - Cabinet FIDÈS Conseil - Mission DLA - Juin 2009

## 1/ HIER, AUJOURD'HUI, DEMAIN

- L'association CARREFOUR ASSOCIATIF œuvre sans relâche depuis 1983 sur le quartier Mas de Mingue (en fait depuis 1979). Elle s'est donnée pour mission la mise en place d'actions socioculturelles et éducatives élaborées à partir des besoins des habitants du quartier : enfants, adolescents et leurs familles dans **l'objectif de lutter contre l'exclusion sous toutes ses formes**.<sup>1</sup>
- L'association a toujours mis en avant son attachement à des valeurs de solidarité, de dignité sociale, d'humanisme et de liens familiaux. **Le LIEN SOCIAL est sa spécificité**. Elle agit, de fait, comme un «Centre Social hors les murs» bénéficiant d'un mini conventionnement de la CAF du Gard.
- Depuis sa création, l'association CARREFOUR ASSOCIATIF a développé des liens relationnels avec les enfants et leurs parents du quartier à travers les différentes actions menées. Elle est connue et reconnue par tout le monde. De l'avis général elle a bien réussi jusqu'alors. Le quartier apparaît comme un «village pluriculturel» avec des populations issues à 80% du Maghreb . Il est réputé comme «tranquille».
- Au fil du temps, l'association est devenue « facilitatrice » de relations dans un souci permanent d'accompagner les parents et les familles pour qu'ils puissent exercer au mieux leur responsabilité familiale et éducative vis-à-vis de la Société.
- A noter qu'un des objectifs de départ – création d'un Centre Social - a été partiellement atteint : Le Centre Jean Paulhan a été construit : il est géré à ce jour par la municipalité sans implication formelle des habitants et associations du quartier.

**Résumé**, l'association s'est aperçue que la scolarité s'inscrit dans un contexte de situations multiples et enchevêtrées : économiques, psychologiques, éducatives, de logement et de compréhension des messages des professionnels de l'Education Nationale, des divers services administratifs, des institutions. L'association a souhaité poursuivre ses actions au regard des besoins formalisés ou non. Toutefois les financements ne permettent plus de prospective suffisante pour maintenir les activités et gérer les ressources humaines. De plus les renouvellements qui s'annoncent (départs à la retraite, manque de financements de contrats) méritent attention pour assurer la continuité du CARREFOUR ASSOCIATIF.

Le quartier du Mas de Mingue est plein de paradoxes : la municipalité finance la Mairie annexe, le CMS, le Centre Jean Paulhan, la Crèche, les services sociaux ouverts aux heures ouvrables et pour autant les habitants se disent délaissés et abandonnés (fermeture du commissariat de Police, disparition de la pharmacie qui devrait réouvrir en 2009) alors même que le Carrefour Associatif est perçu comme une structure de régulation et de lien social sur ce quartier qui serait en proie à des pouvoirs occultes et à une recrudescence d'incivilités (cambriolages etc)

Après 25 années de réalisations effectives conformes aux objectifs, l'équipe de l'association a besoin de faire le point sur sa situation tant en terme budgétaire qu'en terme d'organisation des activités et des emplois et compétences afin de clarifier les perspectives d'avenir.

<sup>1</sup> Cf Article 3 des statuts revisités en 2003. et projet associatif adopté le 1er mars 2008,

## 2/ Aujourd'hui : PHOTOGRAPHIE 2009

- L'association fonctionne comme une véritable association loi 1901 :
  - 25 adhérents «militants» constituent l'assemblée générale annuelle. Ils élisent un conseil d'administration de 14 membres élisant à leur tour un bureau de 4 membres + expert comptable . Les 2 directrices font partie du Conseil d'Administration mais pas du bureau.
  - Des «participants / usagers (254 inscrits participant aux activités et 162 familles «usagers» sur les 420 du quartier (38,57%). Les expériences d'ouverture aux habitants «administrateurs» ont été arrêtées afin de maintenir l'association en neutralité politique et confessionnelle et rester ouverte à tous. En contre partie, l'association est perçue comme une sorte de «service public» connu de tout un chacun et facilement accessible.
- Si l'objet de départ a été en partie atteint = réhabilitation de l'habitat et création d'un Centre social devenu municipal, un **contentieux certain reste perceptible**: poids de l'histoire? déception des fondateurs? sensation de s'être fait déposséder du projet? ou simplement réponses officielles inadaptées aux besoins immenses qui se font jour quotidiennement. Petit rappel: En 1979, une association de gestion du futur Centre social a été créée suite au projet HVS, reprise par la mairie en 1983. Une nouvelle association (ADASC) verra le jour en 1985 mi associative mi municipale - soit 2 années après le Carrefour Associatif- . Elle fonctionnera jusqu'en 1995 et sera remplacée par l'association Mosaïque, contrainte au dépôt de bilan en 1999. Ce qui laisse des traces.
- L'association agit avec efficacité et efficience . Nous constatons un plein accord entre ce qui est prescrit (les statuts et notamment son objet ) ce qui est convenu (le projet associatif) ce qui est dit (entretiens) et ce qui est réalisé (les actions au quotidien et le budget).
- L'association consacre tous ses moyens à son objet. Les frais de gestion et de «patrimoine» étant réduits au strict minimum, aucune diminution de dépenses ne semble possible sans mettre en cause les réalisations et l'existence même du Carrefour Associatif.
- Si l'association a toujours fonctionné en bon entente avec de multiples financeurs équilibrant les budgets annuels, les restrictions et réductions budgétaires inquiètent les responsables depuis 2006 et empêchent les projections d'avenir. Cette inquiétude légitime crée un stress palpable chez les responsables, préjudiciable pour l'action menée.
- Si tout le monde déclare connaître le Carrefour Associatif (les habitants, les usagers, les partenaires ...) bien peu de personnes connaissent réellement la réalité quotidienne de l'association souvent considérée par les habitants comme un service public de proximité censé faire le lien avec les institutions (Mairie Annexe, CMS, Rêche, Centre Jean Paulhan englobant la médiathèque; la CAF, le service Insertion etc) Ce point de vue, le carrefour associatif pêche par manque d'explicitation et de communication notamment auprès des financeurs.

### 3/ PARLONS BUDGETS et FINANCES

- o Au 1<sup>er</sup> Janvier 2009, l'association emploie 23 salariés (338 depuis le départ : le plus grand employeur du quartier ?) son budget 2008 réalisé est de 279 010€ soit **23 258 € / mois** avec un déficit globalisé de 6936 € .
- Sur la période 2001 - 2008, l'association a engagé 1 847 704 € de dépenses pour 1 817 304,35 € de recettes (3,4M€ depuis le début des activités). **l' ensemble des déficits cumulés se montent à 36 318,45 €**. Ce déficit a été supporté par 5 918,47 € d'excédents et par les fonds propres de l'association et une gestion au plus juste comme par exemple la gestion des départs et des embauches en fonction des congés et grâce au «travail» des 18 bénévoles «volontaires» présents quotidiennement pour animer les activités et sans lesquels le Carrefour Associatif ne pourrait fonctionner.
- Le nombre total de personnes inscrites par an et par cumul (250 enfants actuellement = **6 250 en 25 ans** ) et le nombre total d'adultes reçus (6/jours x 300 jours = 1800/an = **45 000 personnes reçues en 25 ans** démontrent l'utilité de l'association . Si les besoins sont évidents, la réponse basée sur la connaissance des réalités, et sur la confiance des habitants est efficace et efficiente . La question de l'intervention des professionnels des «services publics » reste posée . Comment une population paupérisée peut elle attendre 15 jours ou 3 semaines un RDV sollicité par courrier auprès d'un travailleur social ? Au Carrefour on pousse la porte et on a une écoute et une réponse immédiate.
- o **D'un strict point de vue financier, nous formulons l'hypothèse qu'il n'est plus possible de fonctionner ainsi** . Au 31 Décembre 2008, l'association avait en compte la somme de 25 769€ comptabilisant le montant de certaines subventions allouées et non versées (6 500 € ) soit une provision de trésorerie réelle de 19 269€ alors même que pour fonctionner, **l'association a besoin de 23 250,83 € mensuel**.

La cessation de paiement a été évitée grâce aux versements de subventions en retard, à une avance du Conseil Général de 21 000 € et aux versements mensuels de l'ASP (ex CNASEA) qui verse la part d'État aux emplois aidés soit environ 9 000€ et un peu plus de 5 000 € pour les adultes relais alimentant la trésorerie de 14 000 € sur les 23 691,33 € nécessaires. **Il faut donc trouver chaque mois la somme de 9 691,83 € pour fonctionner.**

Le budget prévisionnel 2009 se monte à 284 302 € mais au 31 mai 2009, l'association n'a plus en caisse que 7 000 € alors que les salaires sont à assurer et que l'appel de charges « retraite » du mois de juillet s'élève à 5 000 € . La précarité de l'association est avérée avec un risque de cessation de paiement induisant un dépôt de bilan possible très rapidement. **Au 2 Juillet, il manque la somme de 13 906,09 € sur le compte courant** pour suivre le tableau de marche prévisionnel et au 31 décembre dans l'état actuel des choses, **il manquera la somme de 39 185,26 € !**

**La situation est donc « grave » et le dépôt de bilan se profile à l'horizon avec licenciement sec de 23 personnes !** Et notamment de l'encadrement porteur de l'expérience et du savoir faire de lien social et de citoyenneté dans la diversité.

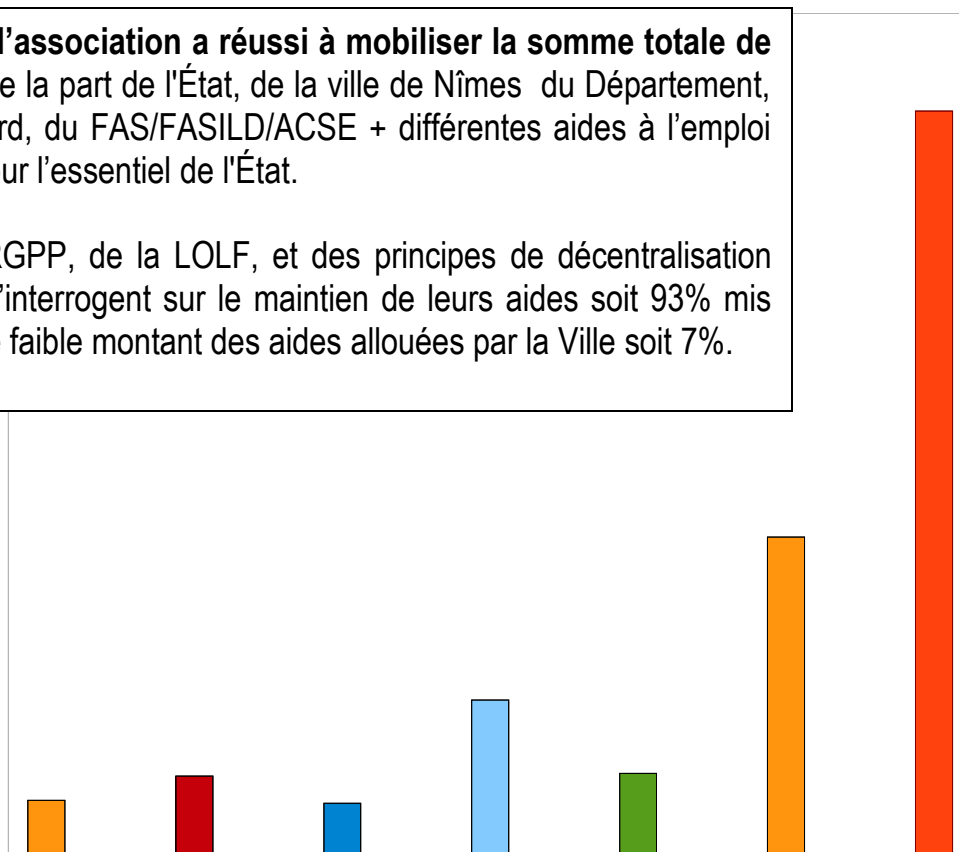
### Pour pallier à cette situation, des décisions ont été prises :

- Sollicitation du DLA pour envisager l'avenir (réorganisation des actions et évaluation des possibilités de pérennisation des emplois)
- Suppression de 3 postes – en non renouvellement des départs jusqu'à la rentrée
- Mise en chômage ou licenciement de la directrice adjointe fin Août (seul poste non financé par dispositif (non renouvellement de FONJEP) pour passer le cap.
- Apports personnels des membres de l'association.
- Demande de RDV avec les partenaires, notamment la ville de Nîmes en vue d'obtenir un financement complémentaire permettant la poursuite de l'activité

Les fonds de réserve étant épuisés, **la situation est alarmante** pour l'avenir des actions engagées ET pour le maintient des salariés ET donc **pour l'avenir même de l'association** qui devra réduire la voilure sauf à engager de nouvelles contractualisations.

**De 1995 à 2008, l'association a réussi à mobiliser la somme totale de 1 592 194,02 €** de la part de l'État, de la ville de Nîmes du Département, de la CAF du Gard, du FAS/FASILD/ACSE + différentes aides à l'emploi en provenance pour l'essentiel de l'État.

A l'heure de la RGPP, de la LOLF, et des principes de décentralisation Les partenaires s'interrogent sur le maintien de leurs aides soit 93% mis en regard avec le faible montant des aides allouées par la Ville soit 7%.



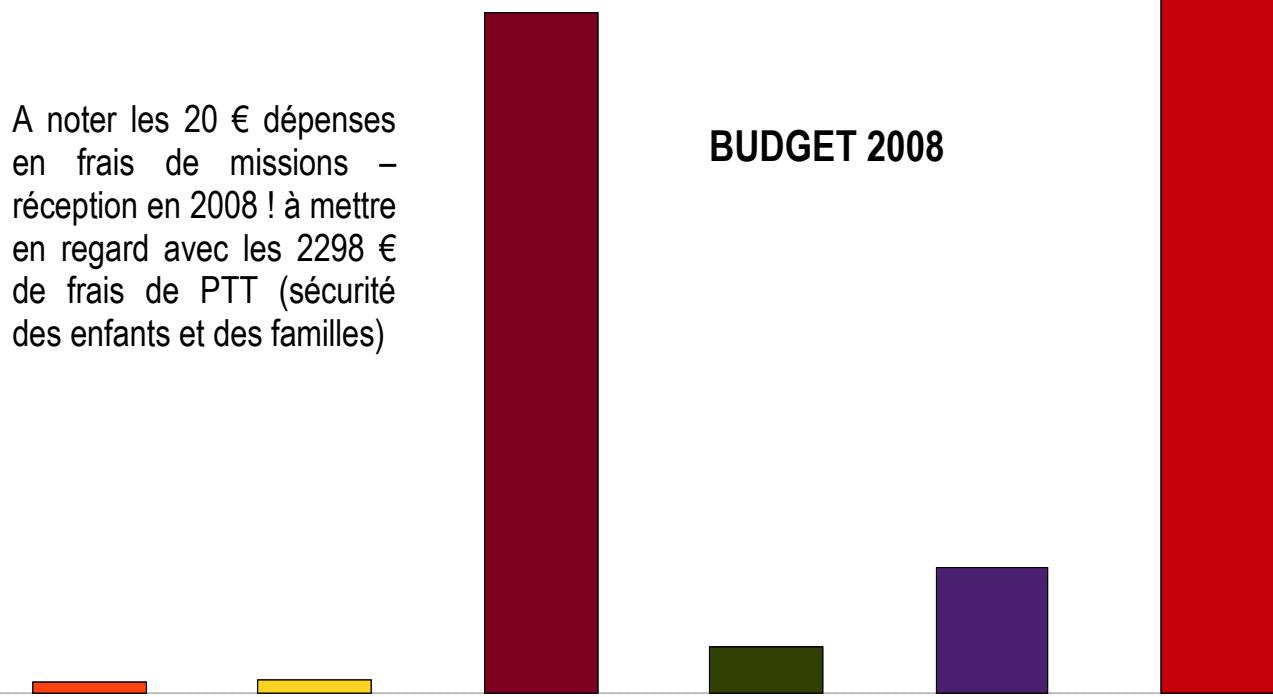
| État | Département | Ville | C.A.F. | FAS   | Autres | TOTAL |
|------|-------------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 7,38 | 10,57       | 7,08  | 21,01  | 11,13 | 42,82  | 100   |

Hormis les aides à l'emploi, l'association CARREFOUR ASSOCIATIF est peu aidée pour réaliser l'ensemble des actions qu'elle mène au quotidien grâce à un "volontariat" de 18 bénévoles qui apportent leurs compétences – éducatives et pédagogiques notamment- et qui se dépensent sans compter et sans aucune prise en charge (déplacements etc). Cette situation mérite d'être reconnue et saluée dans une époque du **"tout doit être marchandisable"**.

**La Ressource Humaine représente l'essentiel des dépenses de l'association CARREFOUR ASSOCIATIF soit 92,14% du budget total : 77,82% de dépenses de personnels rémunérés (338 emplois depuis 1995 : une véritable pépinière de 1ere expérience professionnelle ) auquel il convient de rajouter les 14,32% des 18 bénévoles intervenants au quotidien .**

A noter les 20 € dépenses en frais de missions – réception en 2008 ! à mettre en regard avec les 2298 € de frais de PTT (sécurité des enfants et des familles)

### BUDGET 2008



| Achat   | Locaux | Personnel  | DIVERS TFSE | Bénévolat | Total   |
|---------|--------|------------|-------------|-----------|---------|
| 3901,27 | 4 747  | 253 438,81 | 16 923      | 46 656    | 325 666 |
| 1,19%   | 1,45%  | 77,82%     | 5,19%       | 14,32%    | 100%    |

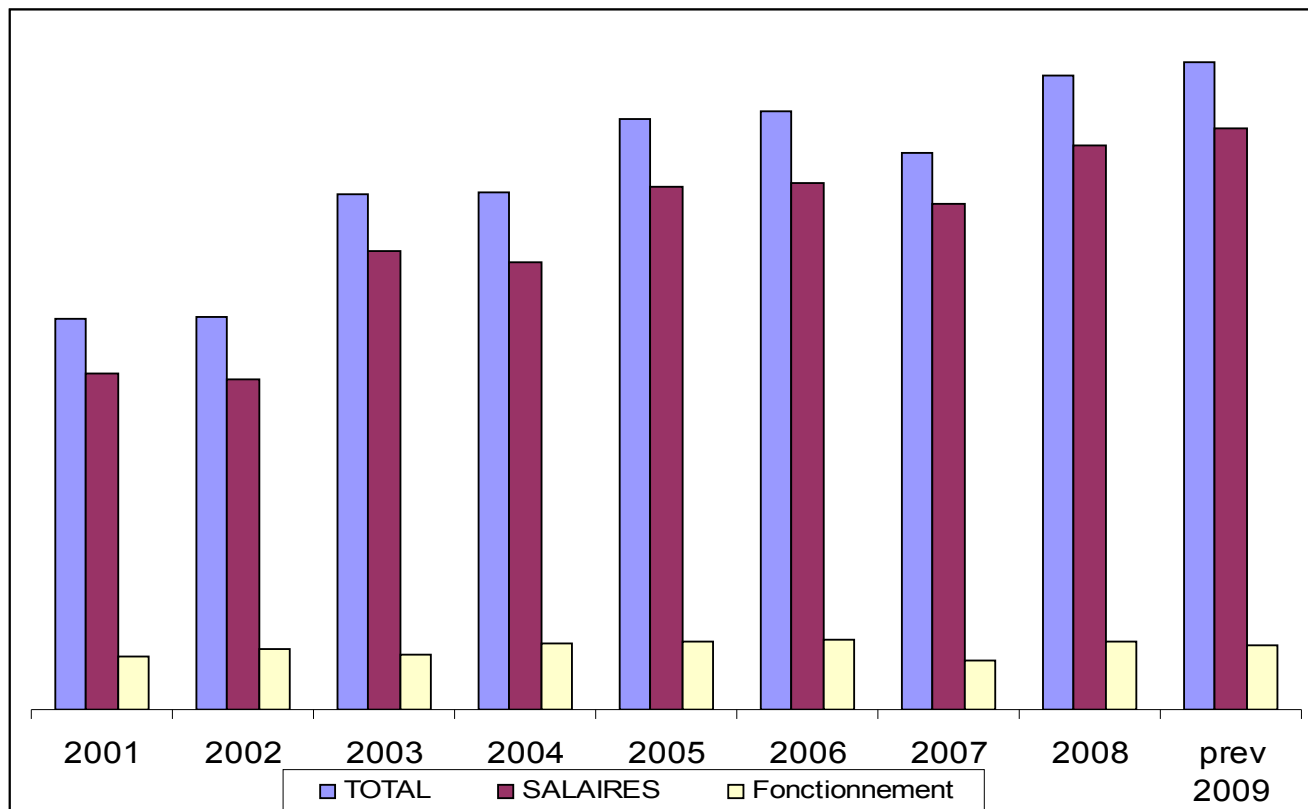
Lors de nos entretiens, chacun des partenaires institutionnels rencontrés s'est déclaré attentif au Carrefour Associatif «une institution» tout en reconnaissant ignorer précisément la réalité de sa situation économique. D'où des réactions de prudence :

- « comment ont il fait pour en arriver à une telle situation de déficit ?
- Ils en font trop, sans être missionnés, (nous ne leur avons rien demandé !)
- nos budgets sont voté annuellement et c'est la CRISE. Nous ne pourrons combler un tel déficit de 39 685 € .
- Ils ne nous demandent jamais rien, contrairement à d'autres qui nous assaillent quotidiennement.

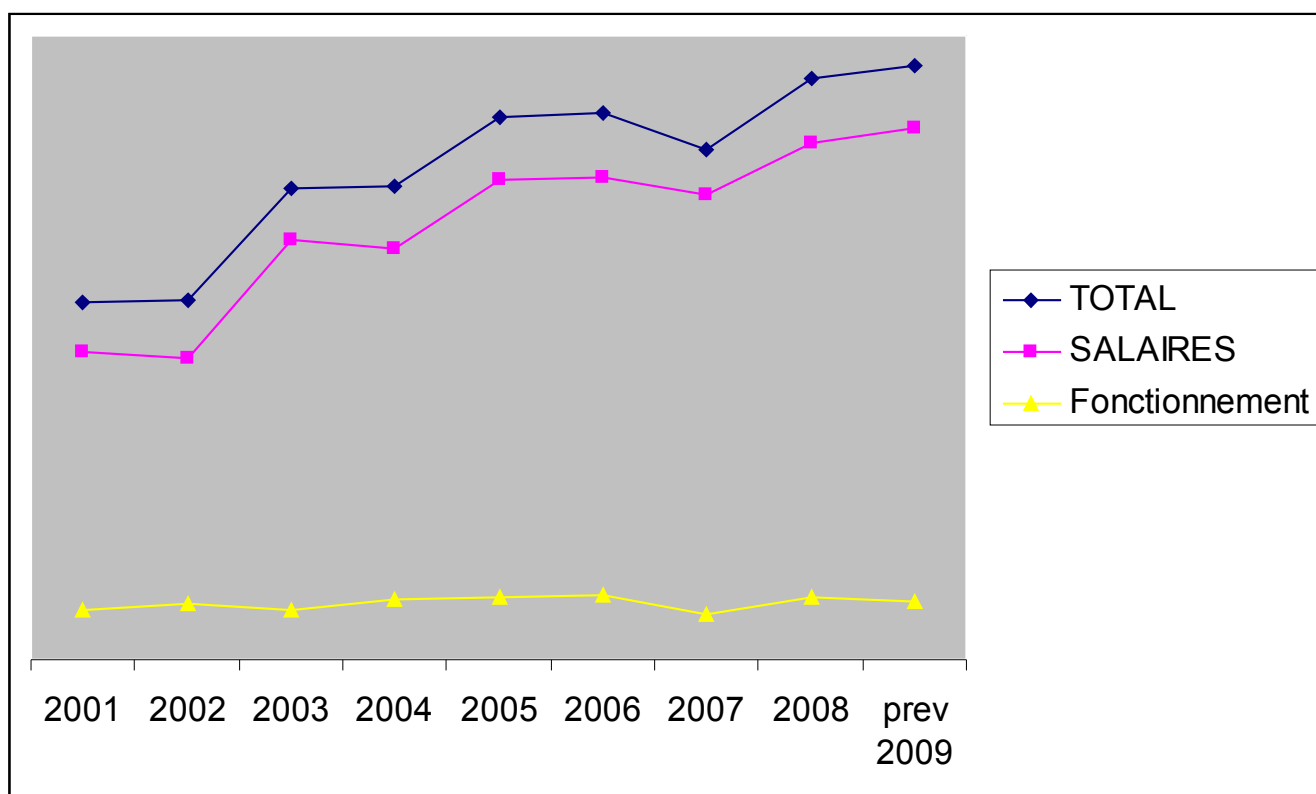
Par contre l'ensemble des partenaires<sup>2</sup> trouvent que la participation de la ville (4,3%) est trop faible et qu'eu égard aux principes des lois de décentralisation, C'est à la ville d'être et de rester maitresse chez elle et de la politique qu'elle entend mener. Le département et la CAF s'étonnant que la ville se prive de 650 000 € de financements de type « centre Social »

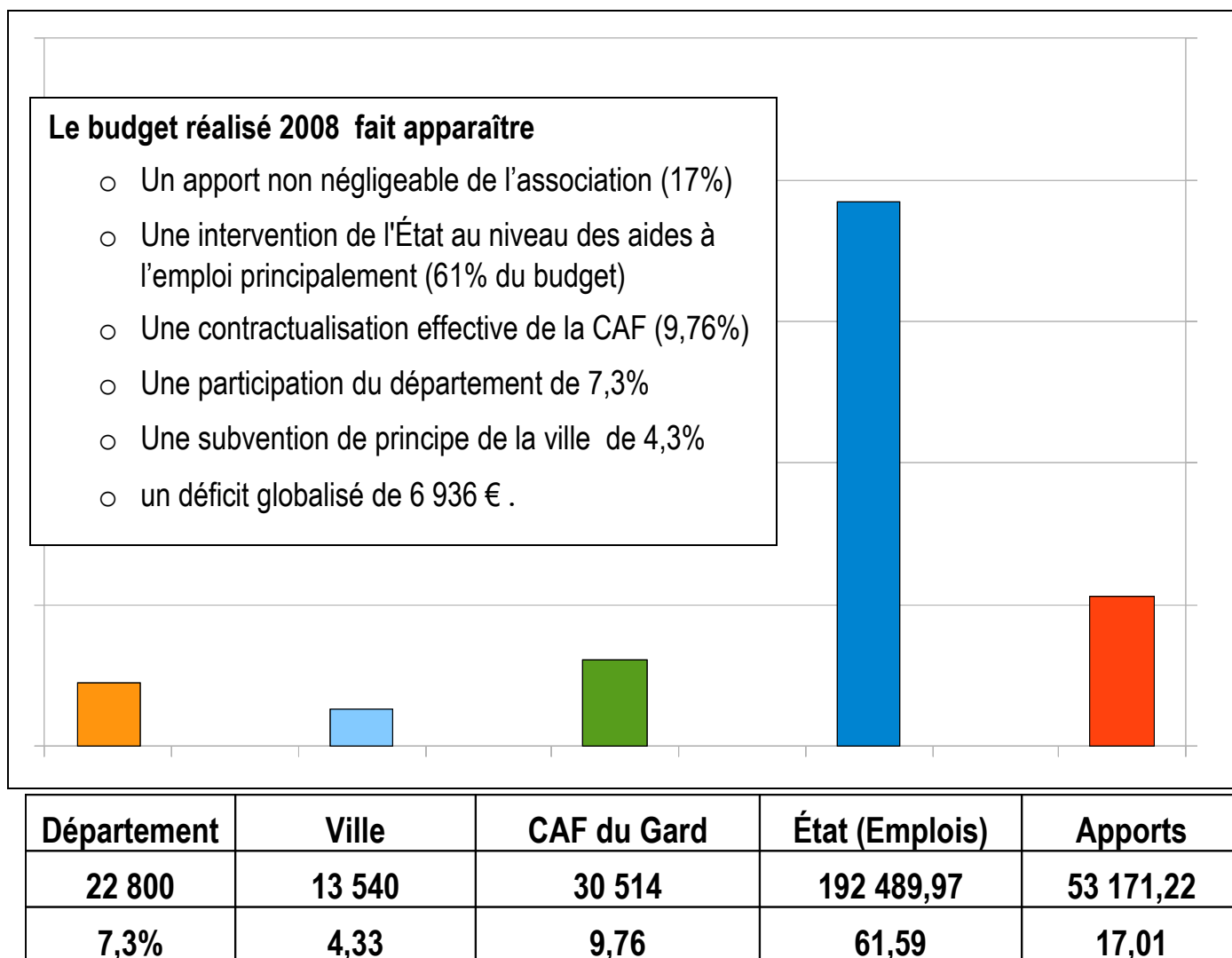
<sup>2</sup> État, Préfecture, Région, département , CAF et CNAF

## EVOLUTION BUDGETAIRES 2001 – 2009



Les budgets annuels suivent l'évolution des coûts des postes alors même que les dépenses de fonctionnement restent au même niveau (extrêmement bas)





Si l'approche comptable – expert comptable<sup>3</sup> nous semble conforme (prévisions et écritures basées notamment sur les notifications de subventions) nous avons préféré une lecture de «trésorerie» au sens de « porte monnaie », afin d'éclairer le Conseil d'administration et les partenaires sur la réalité de la situation en 2009.

En effet, depuis 26 ans, le CARREFOUR ASSOCIATIF a acquis un «savoir faire» certain en matière de fonctionnement en utilisant le militantisme (bénévolat, volontariat et salariat) et en matière de recherche de financements hybrides : État, département, Ville et organismes tels la CAF, l'ACSE etc. Une saine gestion a permis à la fois d'utiliser au mieux les ressources disponibles en comprimant les dépenses, manière d'honorer les dépenses et de se constituer un fond de trésorerie. Ce fond de trésorerie, aujourd'hui épuisé, permettait de fonctionner sans a-coups, de supporter les périodes difficiles lors des retards de versements des financements ou de gérer les suppressions, diminutions ou non renouvellement d'aides. Exemple : le non renouvellement d'un des 2 postes FONJEP alloué à une des directrice, ou la diminution des prises en charges par l'État des emplois aidés (passant de 90% à 65%, repassant à 90% en 2009 ?) ...

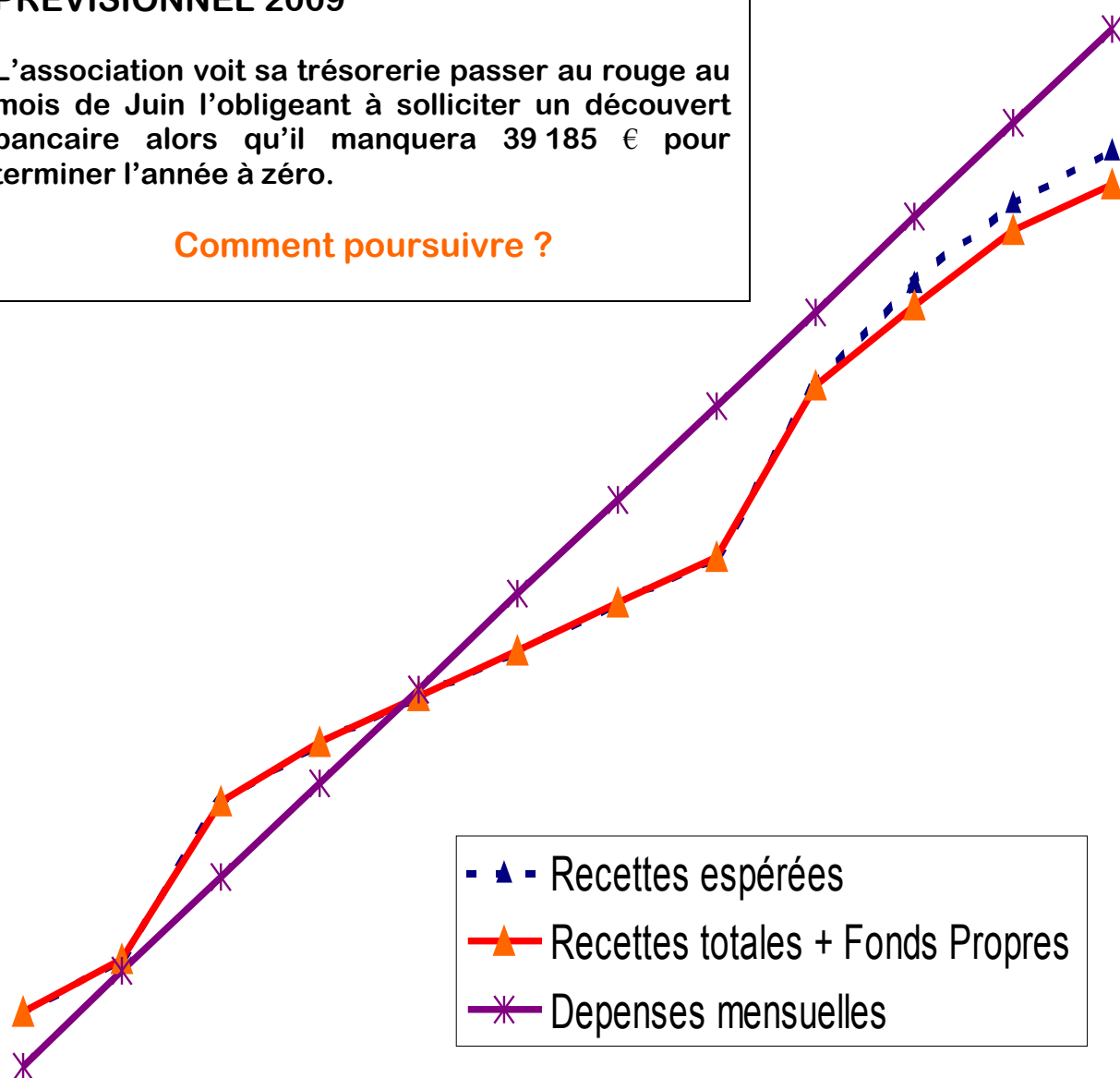
**A noter que la participation de l'État, hors aides à l'emploi s'est montée à 10 500 € soit 3,36% du budget total (18 350 € en 2006 et 24 100 € en 2007) .**

<sup>3</sup> Cf. rapports annuels du cabinet FIDUVAL 84

## PREVISIONNEL 2009

L'association voit sa trésorerie passer au rouge au mois de Juin l'obligeant à solliciter un découvert bancaire alors qu'il manquera 39 185 € pour terminer l'année à zéro.

Comment poursuivre ?

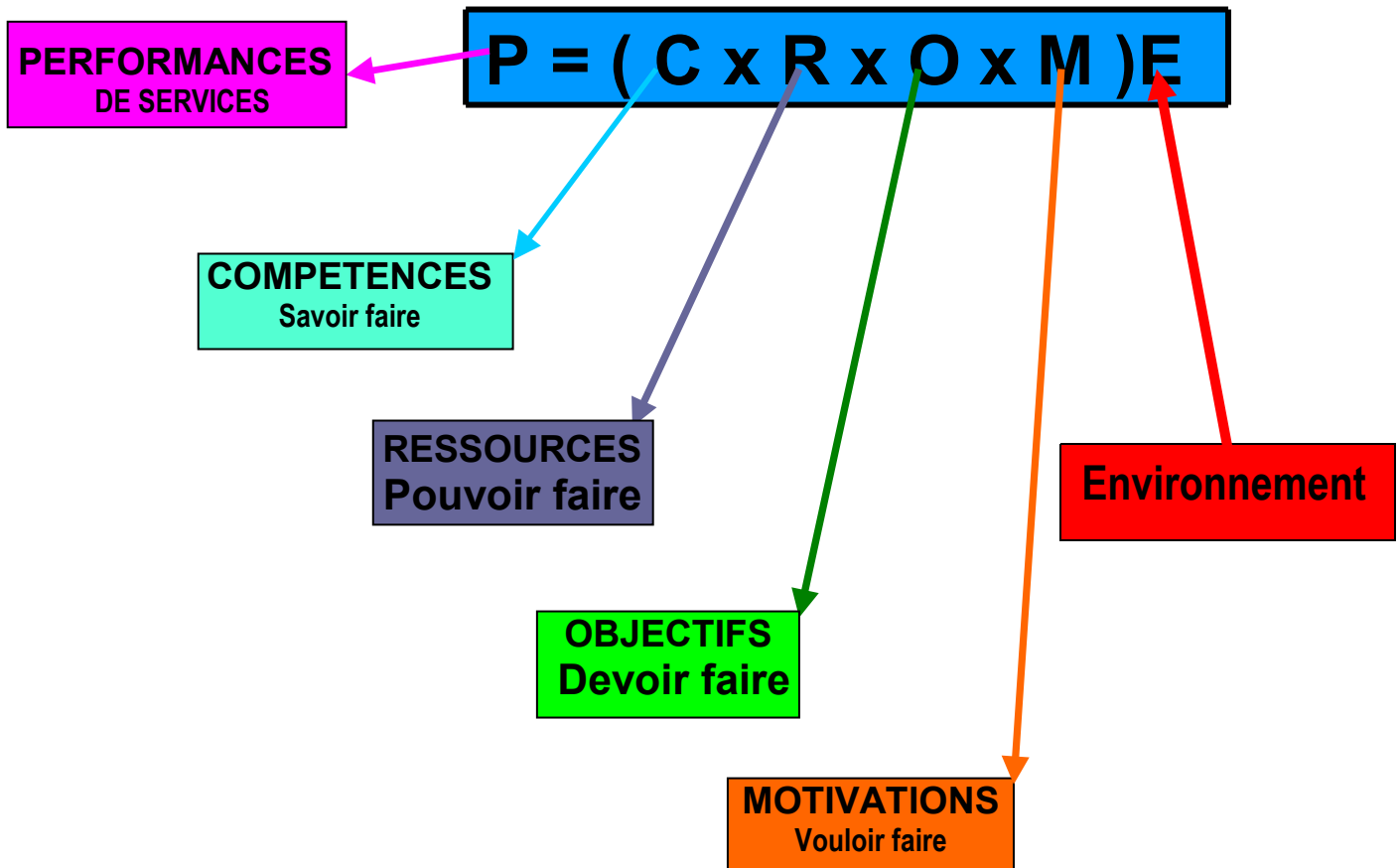


Le budget prévisionnel 2009 (284 302 €) a été élaboré comme les années précédentes en prenant en compte l'ensemble des fonds propres de l'association, les dépenses prévisionnelles notamment en terme d'emplois et les recettes escomptées sur base déclaratives des élus et/ou des services et à 25 années d'habitudes « nous obtenons toujours peu ou prou les sommes nécessaires de nos partenaires qui se compensent les uns les autres »

Or la nouveauté 2009, c'est que la RGPP (Voir en Annexe) est passée par là et que les financements n'augmentent pas. Au mieux ils se maintiennent au même niveau et au pire ils diminuent par non renouvellement de poste FONJEP par ex ou d'actions ACSE. D'où un déficit prévisionnel de 39 185 € absolument insupportable par l'association qui risque d'être conduite au dépôt de bilan sur simple plainte d'un débiteur.

## 4/ PARLONS EMPLOI

## 4-1 LA GESTION DES PERFORMANCES D' EQUIPE

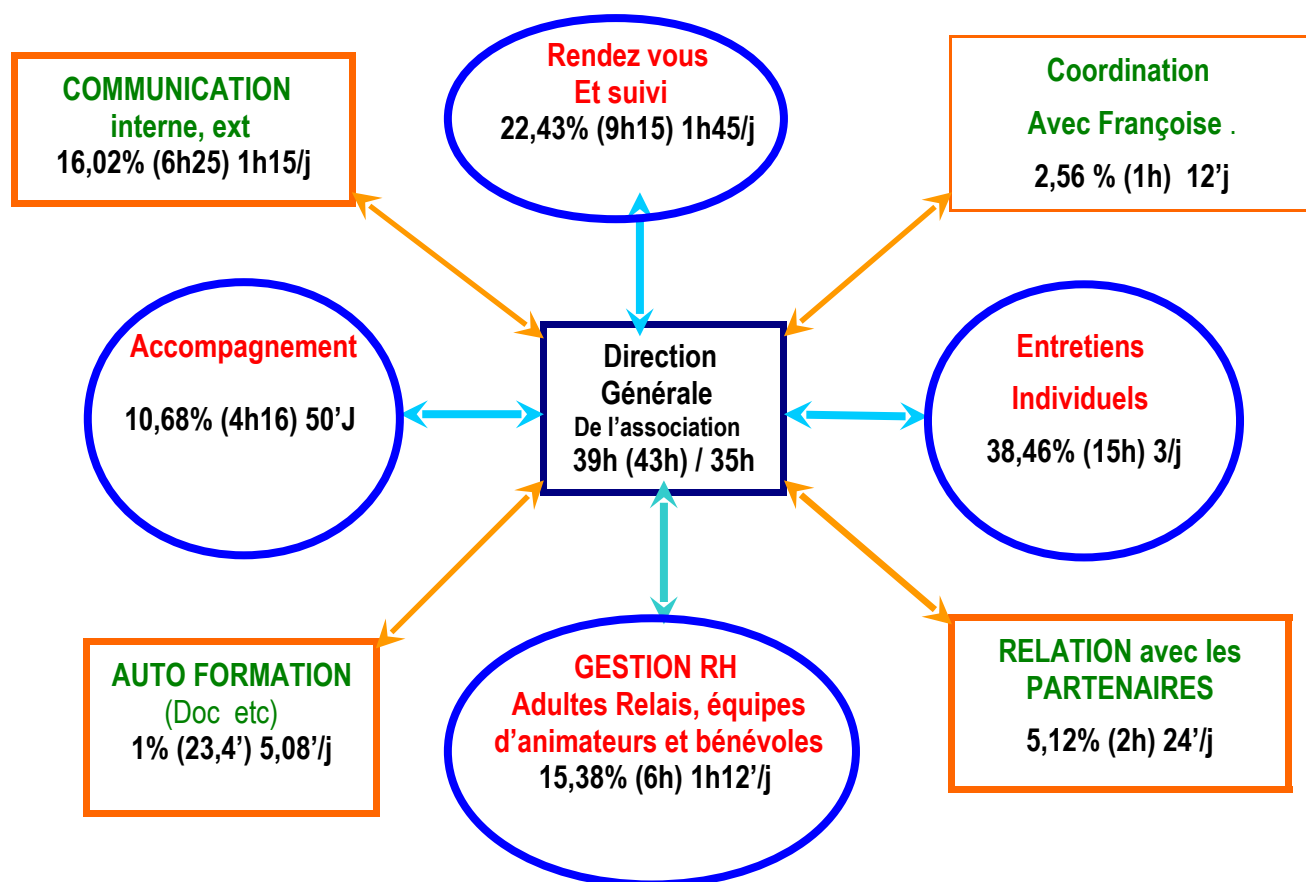


Cette formule explicitée lors des réunions avec les responsables démontre que la performance d'une équipe est une équation à facteurs multiples (un seul tend à zéro et tout se grippe) :

- Les **Compétences** (ensemble des savoirs mis en acte ici et maintenant) De ce point de vue le Carrefour Associatif est à niveau hormis la stricte gestion administrative de l'association (convocations formelles et compte rendus écrits des réunions, transmissions des décisions aux partenaires avec des demandes explicites etc)
- les **Objectifs**, rappelés dans les statuts et dans le projet associatif sont portés par les bénévoles, par les volontaires et par les salariés (direction, Adultes relais-encadrement Et intervenants salariés)
- Les **Motivations** semblent aussi être largement partagées et portées et par chacun

Par contre pour ce qui est des **ressources** (techniques et financières) elles ne sont plus suffisantes et mettent en péril le programme d'activités tout comme l'**environnement** (RGPP mais aussi incivilités)

#### 4-2 : Représentation des 8 Fonctions du poste de DIRECTION GENERALE



Le poste de « travail » de la directrice – fondatrice de l'association est essentiellement basé sur la gestion et le suivi de la Ressource Humaine au niveau des usagers (enfants et familles) et au niveau des salariés et des volontaires (bénévoles intervenants). Ce poste mensualisé est contractualisé à 35 h/ semaine mais il correspond à 39 h hebdomadaire compte tenu du rythme scolaire (37 semaines de fonctionnement). La mesure des missions effectuées et du temps passé démontre un large dépassement (112,56%) soit 43h54 effectives soit 4h54 de dépassement/semaine travaillée , correspondant à un réel bénévolat par «choix obligatoire» . Ce temps de travail ne comprend pas les temps de rencontres informelles lors des visites, démarches etc

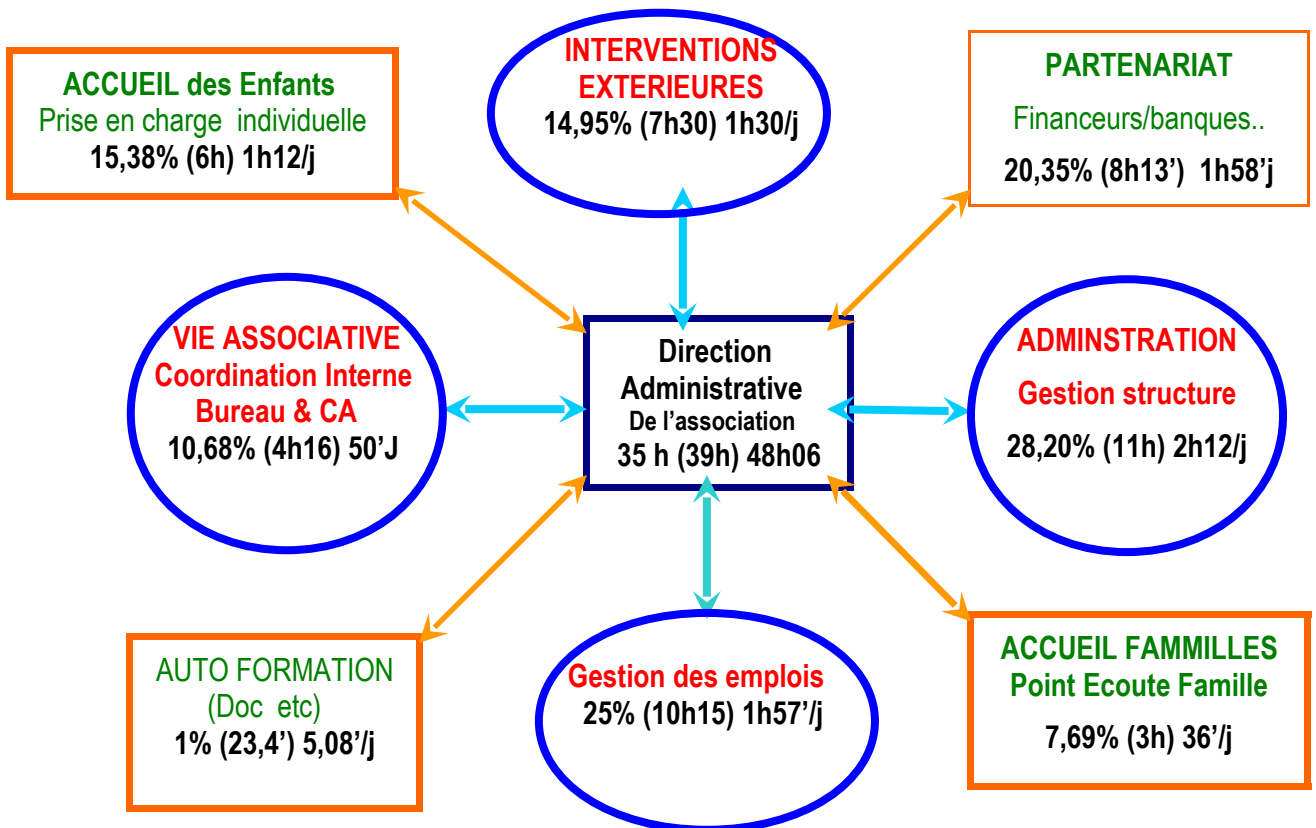
La question du remplacement de ce poste (retraite, départ pour quelque cause que ce soit ) reste posé au Conseil d'administration : comment trouver une personne à compétences équivalentes acceptant de travailler avec un salaire plancher (SMIC, sans prime d'ancienneté) et avec une telle exigence de présence et de disponibilité ?

**Nous suggérons un tuilage** c'est à dire un recrutement – remplacement – départ sur 5 années à raison de 20% / an , manière à l'actuelle directrice de transmettre ses connaissances, ses savoirs faire et ses compétences à une personne qui apprendra sur le tas, au contact de la réalité.

#### LECTURE DES BULLES :

**Titre de la fonction, pourcentage du temps de travail, temps de travail hebdomadaire et temps de travail quotidien (base 5 jours de travail/semaine sur 37 semaines)**

#### 4-3 : Représentation des 8 Fonctions du poste de la Directrice Adjointe



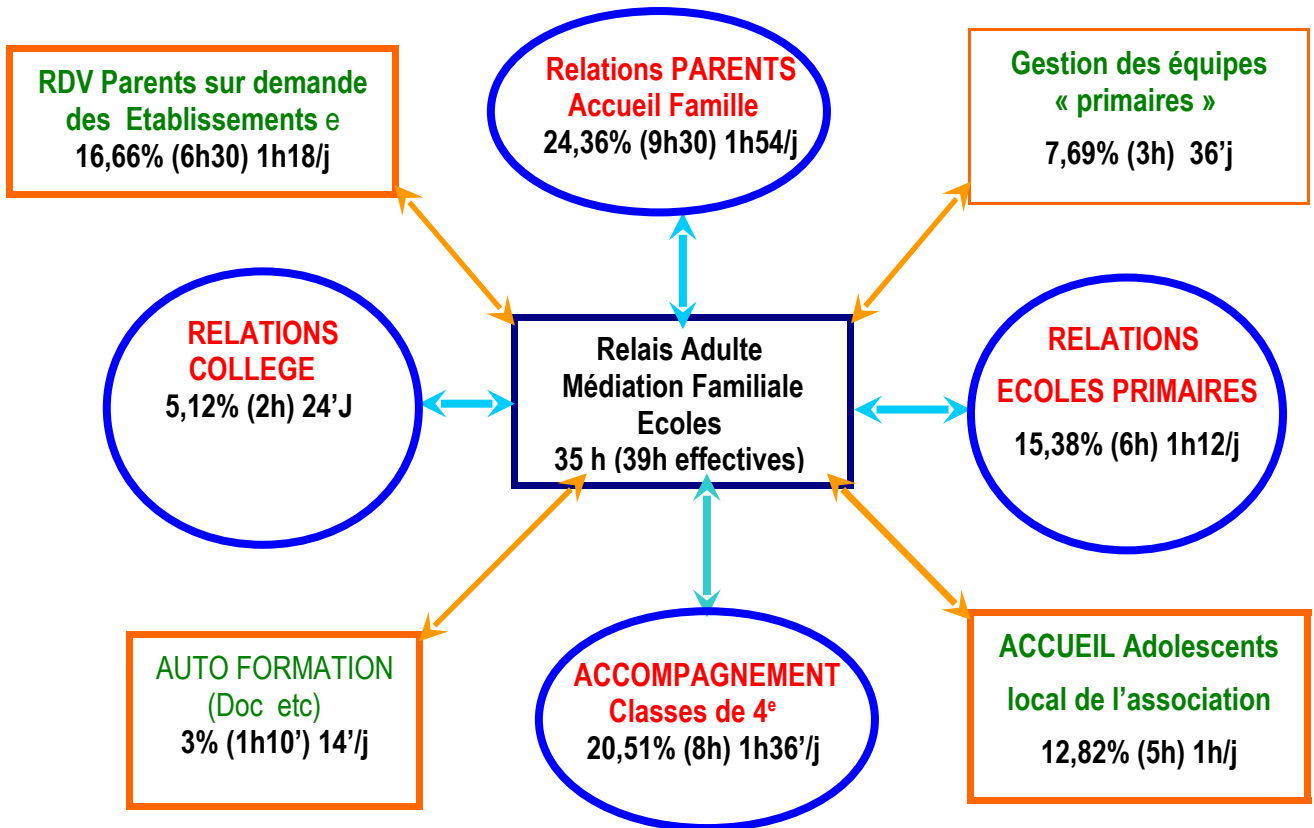
Le poste de directrice adjointe en charge de la gestion technique administrative et financière de l'association est un poste indispensable au bon fonctionnement et lourdement «chargé». Contractualisé à 35 h / semaine, il est de fait «cubé» à 39 h hebdomadaire en raison du rythme scolaire mais les impératifs de fonctionnement «obligent» la directrice à effectuer des semaines de 48 h ! soit 9 h de bénévolat volontaire et obligatoire !

La mesure des missions effectuées et du temps passé démontre un large dépassement (123,33%) soit 48h06 effectives représentant un dépassement de 9h/semaine travaillée correspondant à un réel bénévolat par « choix obligatoire » .

La question du remplacement de ce poste (retraite, départ pour quelque cause que ce soit ) reste posé au Conseil d'administration : comment trouver une personne à compétences équivalentes acceptant de travailler avec un salaire plancher (SMIC, sans ancienneté, sans convention collective) et avec une telle exigence de présence et de disponibilité et de compétences ?

Néanmoins, nous considérons que ce poste pourrait être en partie externalisé en distinguant la partie gestion administrative de la partie accueil – présence . La question étant de trouver une association amie intéressée par une mutualisation de ce type ? Dans l'État actuel de nos contacts, nous n'avons pas repéré d'associations intéressées localement par une mutualisation de moyens sur le quartier. Nous avons approché la fédération régionale des Centres Sociaux et la fédération Départementales des familles Rurales ou encore ESCAL à Marguerittes, ces structures pourraient effectivement gérer la comptabilité et les contrats de travail selon des modalités de coopération à définir.

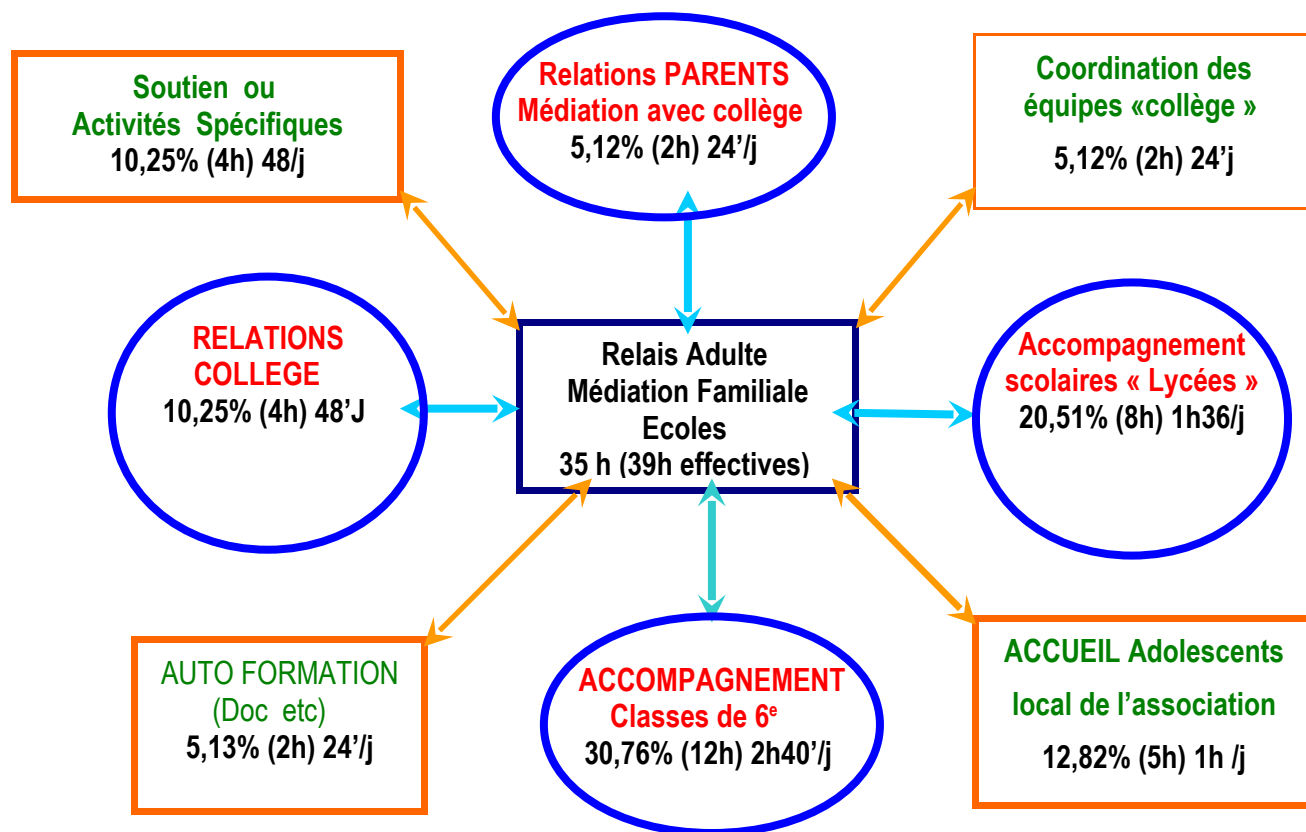
#### 4-4 : Représentation des 8 Fonctions du poste Relais Adulte Médiation Familiale – Écoles



Le poste de Relais Médiation familiale École est affecté au travail d'intervention et de coordination de terrain. Ce poste, contractualisé à 35 h / semaine réalise officiellement ses 39 h hebdomadaires en raison du rythme scolaire.

Si officiellement les fonctions attribuées à ce poste dépassent la fiche de paie (105,54%) nous avons relevé une participation « bénévole » à certaines réunions ainsi que certains dépassements horaires (après 20h30) qui peuvent être évalués à 2h15/ semaine au titre du bénévolat.

La question du remplacement de ce poste (retraite, départ pour quelque cause que ce soit) reste posé au Conseil d'administration : comment trouver une personne à compétences équivalentes, connaissant toute les familles du quartier, ayant su gagner leur confiance et acceptant de travailler avec un salaire plancher (convention collective des centres sociaux) et avec une telle exigence de présence et de disponibilité ?

4-5 : Représentation des 8 Fonctions du 2<sup>e</sup> poste Relais Adulte Médiation Familiale – Écoles

Le 2<sup>e</sup> poste de Relais Médiation familiale École est affecté au travail d'intervention et de coordination de terrain. Ce poste, contractualisé à 35 h / semaine réalise officiellement ses 39 h hebdomadaires en raison du rythme scolaire.

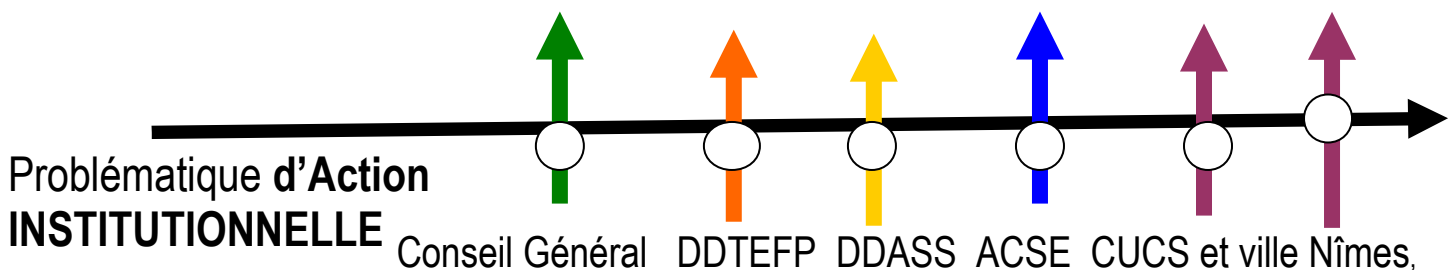
Si officiellement les fonctions attribuées à ce poste sont conforme à la fiche de paie, nous avons relevé une participation « bénévole » à certaines réunions ainsi que certains dépassements horaires (après 20h30) qui peuvent être évalués à 1h/ semaine au titre du bénévolat.

La question du remplacement de ce poste (retraite, départ pour quelque cause que ce soit) reste posé au Conseil d'administration : comment trouver une personne à compétences équivalentes acceptant de travailler avec un salaire plancher et avec une telle exigence de présence et de disponibilité ?

## 5/ les **CONSTATS VALIDES** en Restitution Intermédiaire.

- L'association considérée comme légitime de par son histoire et ses réalisations se donne des missions non demandées et donc non financées par la collectivité. Ces actions apparaissent nécessaires et utiles (Cf le nombre d'utilisateurs) en terme **d'accueil social** (soutien à la parentalité) et **d'accueil périscolaire** (soutien scolaire) alors que la Collectivité prend elle-même en charge une partie de ces missions et n'entend plus augmenter les financements directs des associations type Carrefour Associatif .
  - La ville a créé et gère le Centre Socio Culturel et Sportif Jean Paulhan<sup>4</sup> + la Crèche, + le CMS, + le mairie annexe.
  - L'Education Nationale entend financer elle-même directement le soutien scolaire (Lycée, collège et primaire)
- Les «professionnels» et responsables agissant sur le quartier reconnaissent positivement l'action du carrefour associatif mais en même temps ils se sentent «jugés» en creux c'est à dire moins efficaces : *ne pas en faire assez ou faire mal le travail . Le Carrefour est omniprésent : On ne peut pas travailler avec eux ni sans eux , ils savent tout ! un militantisme gênant pour les professionnels qui ne favorise pas l'autonomie des habitants.*
- **Une Association potentiellement riche en Ressources Humaines (compétences , organisations, liens-réseaux et initiatives citoyennes )**
  - **La problématique d'animation** (réponses aux besoins et mises en réseau par création de liens avec les utilisateurs - horizontalité) rencontre **la problématique d'actions financées** (politiques institutionnelles délivrant des moyens - verticalité)
  - La question des moyens disponibles reste cruciale pour les responsables alors que la trésorerie ne va plus s'équilibrer .

### Problématique D'animation ASSOCIATIVE



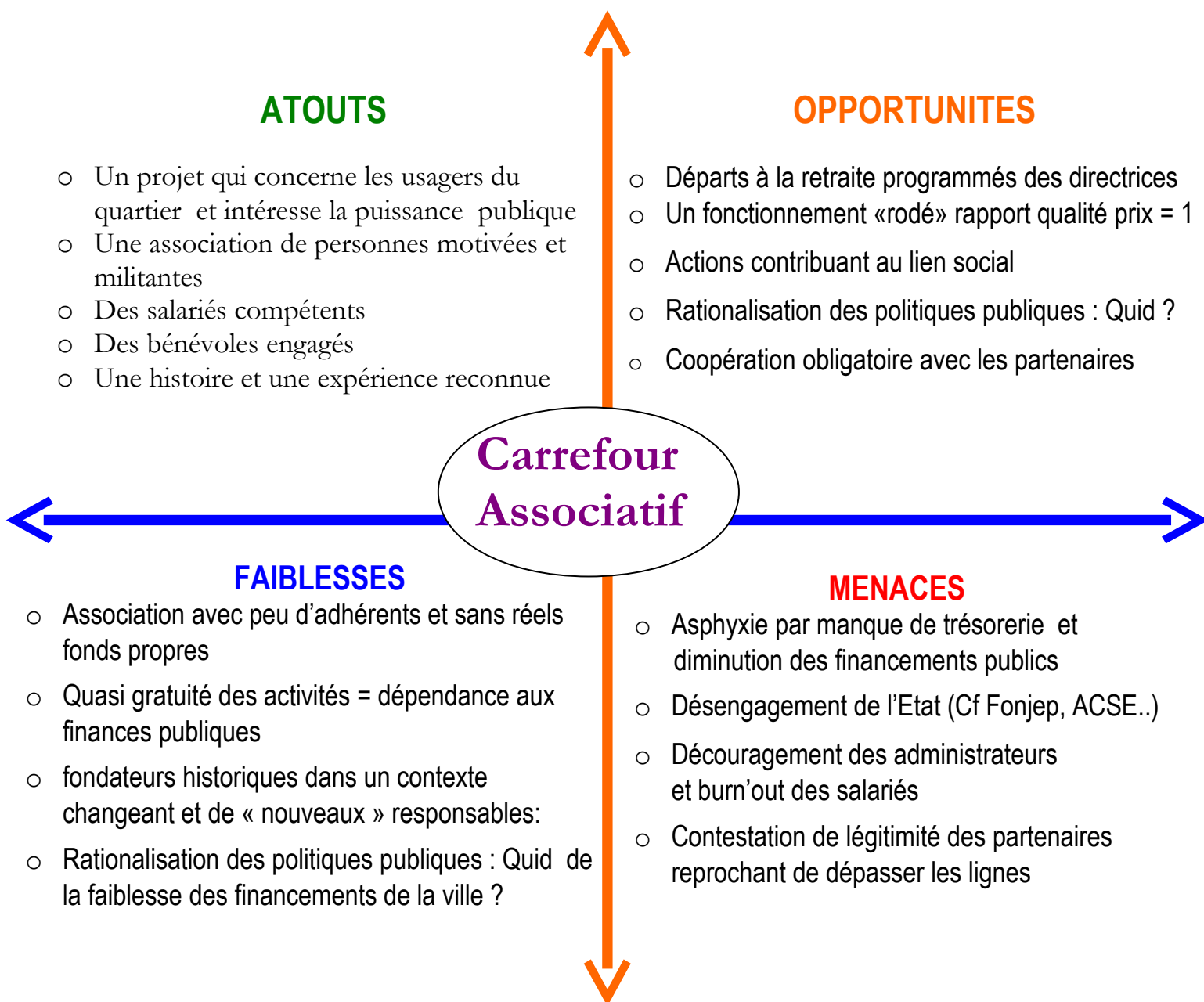
OU se parle et ou se régule le **mieux vivre ensemble ici et maintenant** sur le quartier du Mas de Mingue et au delà de la ville et l'agglô ?

<sup>4</sup> Cf entretiens avec M. Karim Agniel directeur du Centre Jean Paulhan qui «emploie » 12 permanents + 3 personnes à l'entretien, +3 professionnels de la C.A.F., + 7 Bibliothécaires soit 25 personnes.

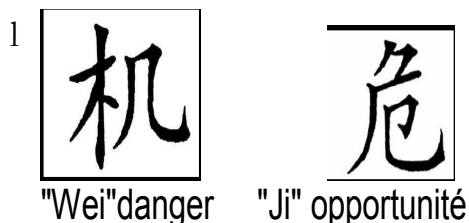
- Il est intéressant de noter que plus de 6000 associations sont déclarées à Nîmes<sup>5</sup> dont 2000 enregistrées à la direction de la vie associative. Le Carrefour Associatif est décrit comme œuvrant dans ***le soutien scolaire, lutte contre les exclusions animation culturelle du mas de mingue***.
- Le quartier du mas de Mingue est considéré comme atypique et tranquille, une sorte de grand village de 2500 habitants ou tout le monde se connaît et sans troubles particuliers. **L'action du Carrefour Associatif est repérée comme utile mais peut être pas assez identifiée comme responsable de ce calme (socialisation des familles) et de l'intégration des enfants dans le système scolaire et éducatif au sens large notamment en terme de formation et d'accompagnement à la recherche d'emplois.**
- Un très grand nombre de partenaires et d'échelons territoriaux enchevêtrés fragilisent les opérateurs en quête de reconnaissance et de moyens : parcours du combattant : Ville Agglo, canton, Pays, circonscription, Département, CAF, préfecture ... mais aussi Région, État, Europe + Arc Latin, CTP ; Eurorégion ... Chacun ayant «sa» logique, «sa» politique, «ses» moyens disponibles et ses modalités administratives de financements « verticaux » Ceci oblige les responsables à une gymnastique préjudiciable à l'action. Des conventions annuelles voire pluriannuelles signées avec plusieurs partenaires par exemple dans le cadre du futur contrat de territoire incluant l'État, le département et la Ville serait de nature à optimiser l'ensemble des moyens disponibles. Une de ces conventions pourrait conforter le Carrefour Associatif et son action sur le quartier en lui fixant des objectifs négociés et réalistes, et donc avec un suivi et une évaluation permettant des réajustements.
- Du point de vue des faire valoir, l'association Carrefour Associatif est en déficit chronique. L'association a choisi de travailler sur le terrain et consacre ses moyens (humains principalement) aux actions à mener auprès de la population du quartier ET au détriment d'un fonctionnement associatif minimal : réunions régulières préparées, bilans et compte rendus, articles de presse, édition de documents, lobbying et contacts réguliers avec les partenaires etc. Ce déficit administratif est une des causes de la situation actuelle.
- Si trop d'informations tue l'Information, le manque de communication est aussi un facteur aggravant. Si tous nos interlocuteurs ont affirmé connaître « le Carrefour », et ne pas douter des bons résultats, du sérieux de sa gestion et de l'efficacité de son travail, bien peu connaissent la réalité de la situation (locaux, finances, matériel etc.) *« Depuis le temps, nous leur faisons confiance, Ils savent faire la chasse aux différents financements existants ! » et puis les service publics sont présents (Ville, CAF...) Ils n'ont qu'a en faire moins : qui leur a demander de faire tout ça ?*

<sup>5</sup> Cf site Ville de Nîmes et liens avec la Direction de la vie associative : liste des associations reconnues

## 6/ REPRESENTATION de la SITUATION ACTUELLE du CARREFOUR ASSOCIATIF



Ce récapitulatif commenté lors des projections du diaporama montre que la somme des atouts et des opportunités sont bien supérieurs aux faiblesses et menaces



Les 2 pictogrammes Chinois du mot **CRISE**

soit **Danger + Opportunités**

s'appliquent assez exactement à la situation de l'association Carrefour Associatif .

## 7/ QUESTIONS POSEES au sein du CONSEIL D'ADMINISTRATION

Compte tenu de la situation actuelle, Sur quel (s) accord (s) les « fondateurs » et « partenaires » s'accordent ils ? Et quelles sont les priorités d'actions retenues par le Conseil d'administration ?

- Soutien scolaire
- Partenariat pédagogique avec les personnels enseignants
- Entente avec les autres associations intervenant sur le quartier et sur la ville ?
- Quels Liens avec le Centre Jean Paulhan ? et au-delà avec la ville de Nîmes et l'Agglo ?
- Enquête sur la population du quartier et notamment les enfants et les jeunes de 0 à 25 ans ? ( quels sont leurs attentes et leurs besoins ?)
- Création d'outils de communication internes et externes
- + Renforcement de la Vie de l'association (AG, C.A., Bureau et personnels à impliquer chacun à sa place)

+ **Animation participative** d'un conseil de quartier ? au Conseil de quartier ? aux diverses réunions organisées ? d'un conseil de développement à créer dans le cadre du projet de territoire ?

et **Quid des instances municipales, départementales, régionales** (la fédération des œuvres laïques, la fédération des Centres sociaux ?)

**Quid du pouvoir occulte** (une mafia sévirait dans le quartier surtout depuis la fermeture du commissariat et de l'absence d'un référent cultuel à la mosquée) dont parlent des habitants et des responsables à demi mots ? Une certaine crainte qu'un équilibre relatif explose si les rapports de force changent ou si un incident d'apparence mineur enflammerait le quartier et/ou la ville comme cela se passe de plus en plus fréquemment en France ? A noter que les quartiers où la prévention est active et où la Société est présente (bureau de poste, pharmacie, poste de police de proximité, maison des Services publics, Centre d'animation de type Centre Social et Culturel ou MJC etc) la population se sent intégrée à la Société et respecte les équipements (Cf Sarcelles ou quartiers de Marseille Nord ...) Il ne s'agit pas d'équipement de prises en charge infantilisantes, mais d'invitation des populations dans leurs diversités à participer collectivement aux décisions qui les concernent.

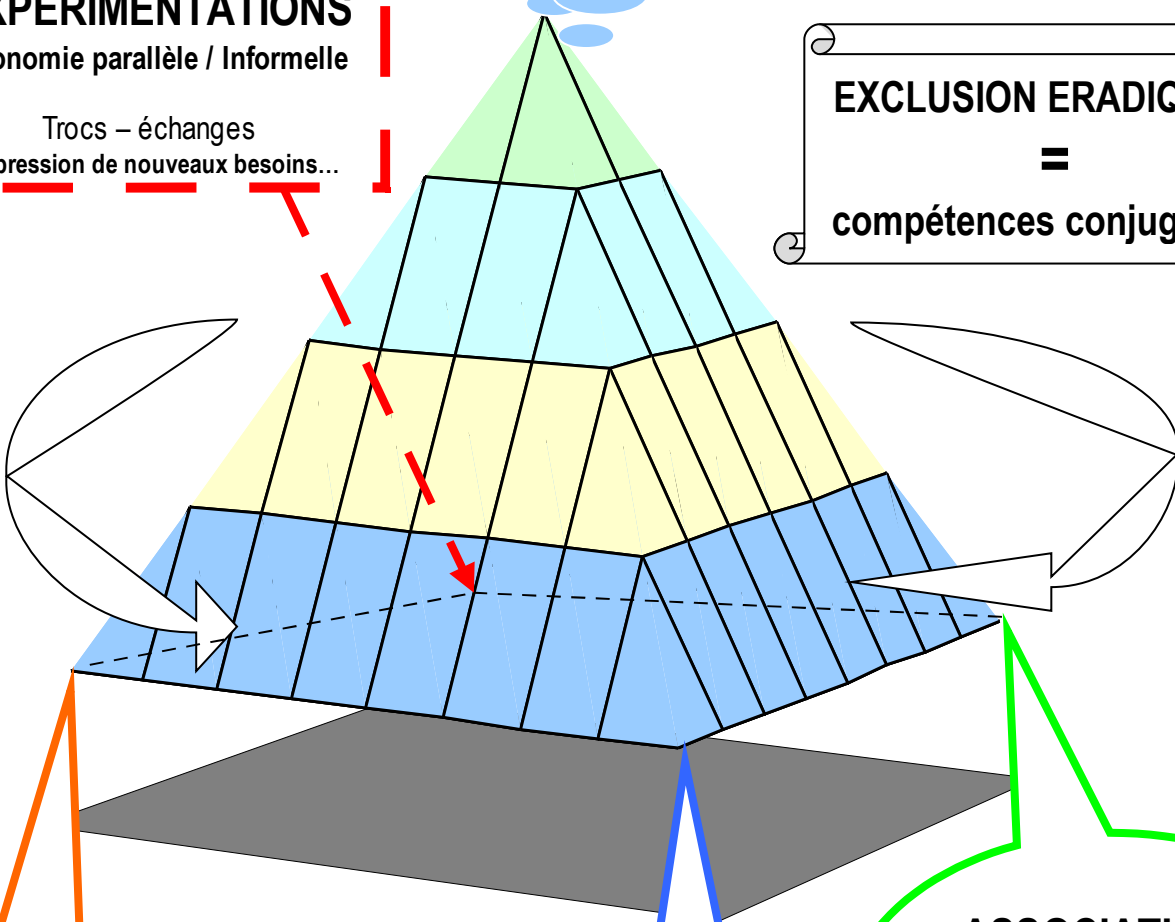
- Quelles sont les priorités retenues par l'Association ? Assemblée Générale ? Conseil d'Administration ? Bureau ? Président ? sont elles en adéquation avec la politique menée par la ville et la communauté d'agglo ?
- Comment dissocier les rôles et fonctions des administrateurs et des directrices ? Qui est l'arbitre ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir alors que le contexte est à la rationalisation de la dépense publique (RGPP).
-

- Comment co élaborer un projet sociétal territorial contractualisé en terme de moyens avec les partenaires pour des périodes de 1 à 3 années ?
- Comment obtenir une garantie de trésorerie et des fonds propres garantissant un fonctionnement sécurisé ? Si l'idéal d'une année de fonctionnement en avance de trésorerie est devenu impossible, une demi année (140 000 €) serait confortable, sachant que le minimum vital est de 70 000 € soit un trimestre d'avance pour «tourner» .
- **Comment asseoir la trésorerie pour tourner sans inquiétude de comment faire le mois prochain ?**
- **Comment poursuivre notre mission en professionnalisant la structure ? direction et encadrement soit 5 postes EQTP ? avec quelles compétences ? quelles personnes ? quels financements ?)**
- **Comment organiser le remplacement des 2 directrices qui envisagent la retraite**
- **Est-ce que les 3 « cadres » actuels, susceptibles de reprendre l'association, Ont les compétences nécessaires ?**
- **Quels sont les scénarii d'évolutions possible et réalistes ?**

**CITOYENNETE**  
 Chaque personne se doit de participer  
 à la vie de la cité  
**L'Homme-Acteur,**  
**au centre des dispositifs**  
**et non l'inverse**

**EXPERIMENTATIONS**  
 Economie parallèle / Informelle  
 Trocs – échanges  
 Expression de nouveaux besoins...

**EXCLUSION ERADIQUEE ?**  
 =  
**compétences conjuguées**



**ENTREPRISES**  
 Economie marchande  
 Production de richesses  
 aux meilleurs coûts

**COLLECTIVITES**  
 Economie redistributive  
 Gère des services publics et  
 conventions d'objectifs avec des  
 institutions et organisations  
 publiques, para publiques et privées

**ASSOCIATIONS**  
 Economie non monétaire  
 Construction de l'offre et de  
 la demande au sein  
 d'espaces de solidarité.

## 8/ Les 5 Scénarii qui en valent 4 !

8-1 : **Scénario No 0 : Continuer en l'état** est impossible sauf en bénévolat pur et simple et à condition que la mise à disposition des locaux perdure ! Ce scénario ne sera pas développé ici vu que l'association vise la professionnalisation et que l'intervention DLA amène à identifier la problématique générale du Carrefour Associatif. Elle incite les responsables et les partenaires de l'association à confronter leurs points de vue afin de co-construire de nouvelles manières d'agir. La situation actuelle est paradoxale : d'un côté les activités sont appréciées et suivies jusqu'en fin d'année scolaire et de l'autre, les financements obtenus ne permettent plus de continuer . **L'état de cessation de paiement pourrait intervenir au cours de l'Eté s'il n'y a pas d'autorisation de découvert bancaire** . Il est à noter que l'intervention DLA a déjà permis un questionnement des financeurs qui s'inquiètent d'un arrêt du Carrefour Associatif.

**8-2 Scénario No 1 : Dissolution** . Au vue de la situation et de l'absence de solutions concrètes de pérennisation des emplois, l'Association pourrait décider de tout arrêter en organisant sa dissolution pure et simple à programmer dans le temps par ex décembre 2009 Ce scénario évoqué par les responsables ne sera pas détaillé ici . Il s'agit de se reporter à l'article 19 des statuts datant de 2003

**Avantages** : l'association établit un bilan de ses 25 années d'activité et remet les clés aux autorités avec la satisfaction du devoir accompli . Aucun actif à partager et pas de dettes. Il suffit de provisionner le montant des indemnités de licenciement .

**Inconvénients** : qui poursuivra ce travail d'animation contribuant à la paix sociale ?

**Risques** : des habitants ayant l'impression d'être abandonnés par la société et la ville pourraient ne pas comprendre cette disparition d'où colère, incivilité et actes malveillants à prévoir en plus d'une recrudescence de « l'occulte » régulant la vie du quartier selon ses propres lois basées sur le peur et le racket et les trafics en tous genres.

## 8-3 : Scénario No 2 : FUSION avec une association à buts similaire

Ce scénario revient à tenter de poursuivre l'action du Carrefour Associatif en demandant à un repreneur d'assurer la gestion courante . Il s'agirait pour les responsables de se recentrer sur le « cœur de métier » sans avoir le souci de la gestion financière tout en recherchant de nouveaux partenariats.

- **Avantages** : une impression de soulagement momentané
- **Difficultés : qui trouver ?** Aucune des structures interrogées n'a la possibilité ou la volonté de « reprendre » le Carrefour Associatif.
- **Inconvénients** : devoir fonctionner avec une « tutelle » et probablement de nouvelles contraintes.
- **Risques** : désengagement brutal de l'un ou l'autre des partenaires et à quel terme ? ou injonctions de fonctionner différemment (par ex être ouvert durant les vacances scolaires ou ne plus s'occuper des problématiques « sociales » ou « scolaires » ... )

- **OPTIONS :** trouver un **mécène** (fondation, fondation d'entreprise... ) garantissant l'autonomie de la structure ou trouver une « association amie » agissant sur un autre quartier et désireuse de mutualiser les moyens (matériels pédagogiques, gestion de personnel, pool de compétences : animateur sportif)

**Ce scénario revient à faire plus et mieux avec moins ... équation impossible ?**

#### **8-4 SCENARIO No 3 : LACHER PRISE ou Adapter l'actuelle organisation du CARREFOUR ASSOCIATIF aux politiques des partenaires locaux et donc aux financements possibles, sans rien renier des valeurs et principes fondateurs**

Ce scénario prend en compte la réalité des activités proposées, l'économie de l'association qui ne parvient pas à consolider les postes d'encadrement , le départ à la retraite des 2 directrices ET les opportunités qui se présentent notamment **la participations au projet de territoire** et aux activités du Centre Socio Culturel et sportif Jean Paulhan<sup>6</sup>

- option No 1 : Le carrefour Associatif équilibre son programme d'actions avec le budget disponible. Cela oblige à des choix opérationnels pas évidents : sur quoi rogner ? ouverture un jour sur deux ? Restriction du nombre d'inscrits ? Licenciement d'une partie du personnel ? (Pour mémoire le Centre Jean Paulhan n'accueille que 24 enfants avec 2 animateurs 4 soirs par semaine de 17 h à 19 h ) .
- Option No 2 : Le carrefour Associatif ne réalise que les actions qu'il peut financer et voit avec les partenaires (Services publics type CMS, CAF, Centre Jean Paulhan, autres associations ..) la faisabilité des actions qui s'avèrent utiles et nécessaires de poursuivre. La difficulté étant le « passif » existant lié à l'histoire et aux expériences passées.
- Option No 3 : Le Carrefour Associatif intègre **une sorte de conseil territorial à créer sous l'égide de la mairie** – Direction de la Vie associative et des quartiers<sup>7</sup> dont le siège et l'outil serait le Centre Socio Culturel et sportif Jean Paulhan, véritable outil municipal au service de l'ensemble de la population . Cette option permettrait à la ville de solliciter un agrément « Centre social » de la CAF<sup>8</sup> soit 72 000 € la seule CAF qui s'ajouterait à l'intervention de la ville (30% minimum) et du département (>51 000€) . Il s'agirait pour le CARREFOUR de négocier le financement de son animation sociale soit 30 712€ actuellement.

---

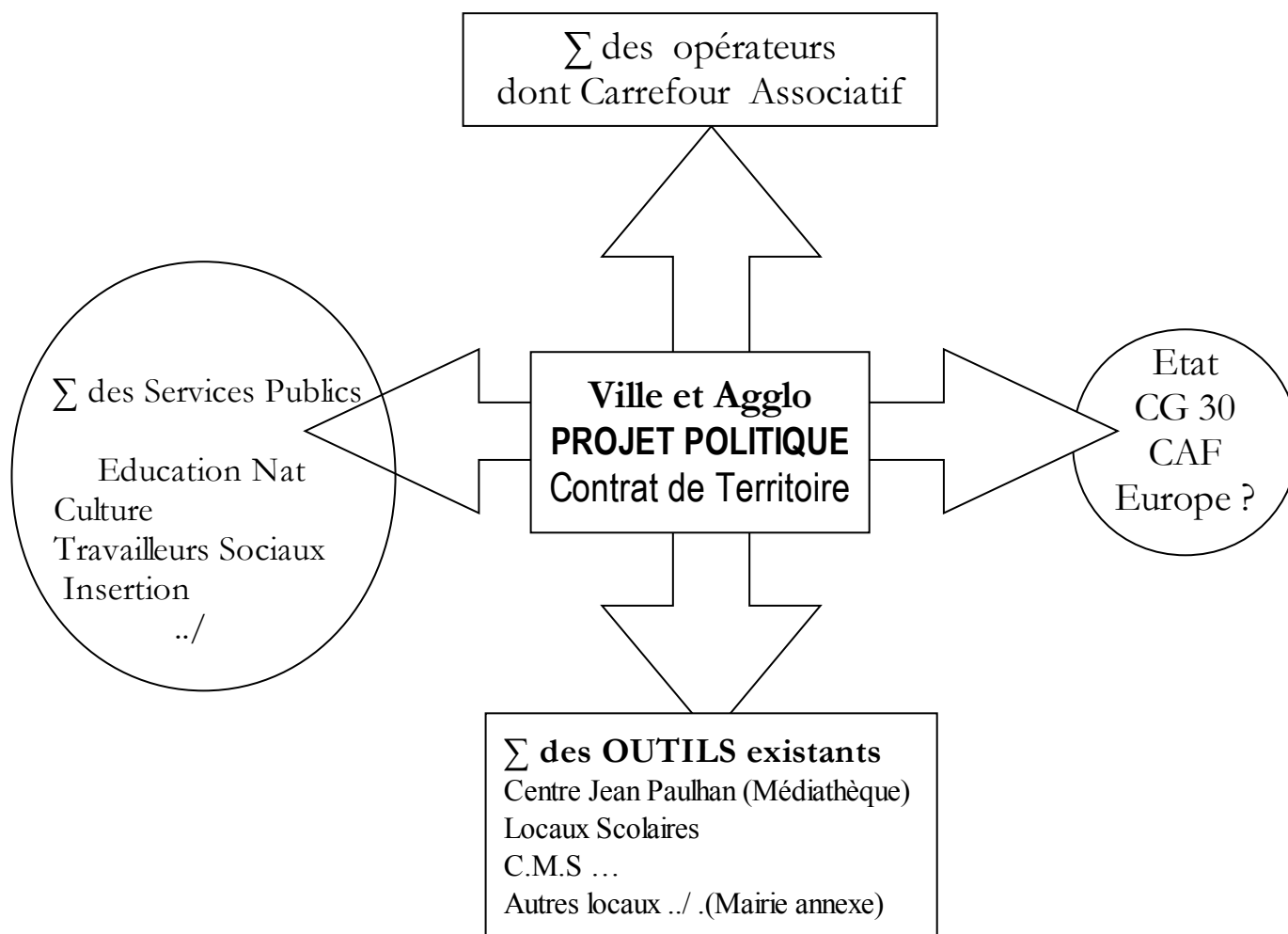
<sup>6</sup>

<sup>7</sup> La Di.V.A.Q (Direction de la Vie Associative et des Quartiers) sert de relais entre la population et la collectivité, dans le cadre de l'action municipale privilégiant la concertation. Pour cela, ont été renforcés les services et équipements de proximité : institution, en 2002, des Conseils de Quartiers, développement des centres sociaux. Les activités de la Di.V.A.Q se répartissent en quatre secteurs : Les Conseils de quartier, Les Centres Socioculturels et Sportifs, La Vie Associative et le Contrat Urbain de Cohésion Sociale.

<sup>8</sup> Selon la CAF et le Conseil général, la ville de Nîmes se prive de 650 000 € de financements extérieurs si des Centres Sociaux actuellement existants étaient agréés conformément à la politique Enfance famille soutenue par le gouvernement via la C.N.A.F.

## 8-5 . Scénario No 4 : La CONTRACTUALISATION TERRITORIALE :

Ce scénario , le plus novateur et réaliste , consiste à replacer «le politique» au centre d'un contrat de développement territorial selon le schéma suivant

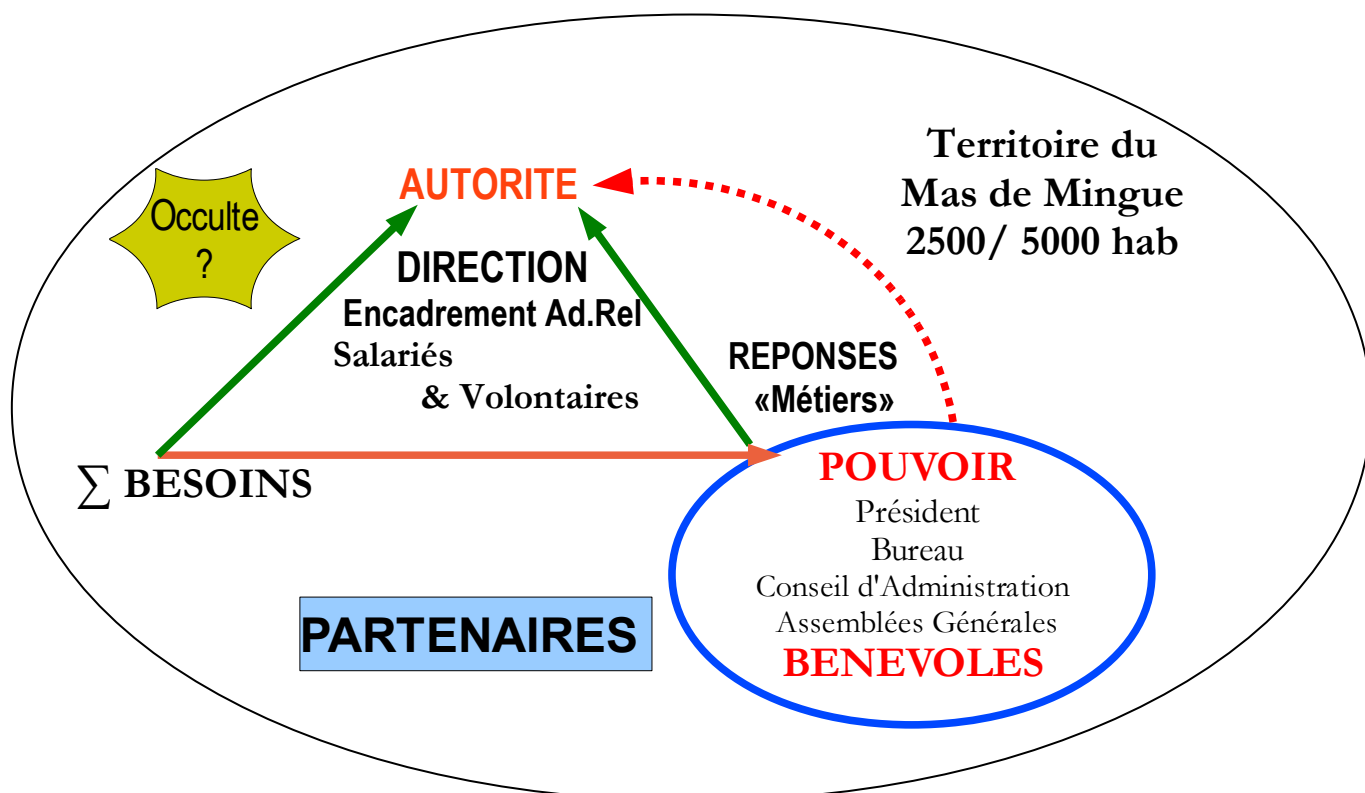


Comme débattu en réunions , il s'agirait d'appliquer le schéma de développement local : Une organisation (informelle de type commission ou groupes de travail ou formelle de type association de territoire) recueille les idées, suggestions; propositions, récrimination etc et formalise un projet de développement négocié avec les habitants. Ce projet est soumis aux élus et décideurs-financeurs qui arbitrent en explicitant leurs choix et décident d'un contrat de territoire avec mises en place d'actions opérationnelles financées . L'organisation de départ poursuivant son travail d'alerte et de «guetteur» afin de saisir à nouveaux les élus et décideurs sur des besoins non ou mal satisfaits en vue de réajustements

La **Bibliothèque Jean Paulhan**, créée en 1984 est située au sein de la Maison de quartier Jean Paulhan dans le quartier du Mas de Mingue, quartier qui s'est beaucoup développé dans les années 1960 avec l'arrivée des rapatriés d'Algérie. Elle dispose dans cette maison de 200 m<sup>2</sup>. Elle porte le nom de l'écrivain nîmois Jean Paulhan (1884-1968) qui fut, en tant que secrétaire puis directeur de la *Nouvelle Revue française*, l'éminence grise de la littérature française des années 1930 aux années 1950. Elle offre environ 17 000 livres et documents dont des vidéos VHS .Elle accueille régulièrement des classes des écoles du quartier.

## 9/ Que FAIRE maintenant à l'Eté 2009 :

- Faire des choix stratégiques parmi les différents scénarii présentés
- Initier une différenciation d'implications et d'actions (administration, réalisation et animation) au sein de l'association entre
  - d'une part les membres du Conseil d'administration et du bureau notamment président secrétaire et trésorier
  - d'autre part les salariés notamment l'équipe de direction (Mmes Leconte et Gallice) qui devraient figurer en tant que membre du Conseil d'administration avec voix consultatives et non délibératives (pas de droit de vote)
    - l'équipe d'encadrement (les 3 Adultes-Relais actuellement)
    - les réalisateurs : les 18 salariés en emplois aidés
    - les 18 «volontaires» intervenant régulièrement et bénévolement



## RECOMMANDATIONS

- **Le Président et les Membres du Bureau (pouvoir)** ont la responsabilité d'explicitier la situation exacte de l'association aux élus et responsables financeurs en vue d'obtenir des financements complémentaires et nécessaires à l'action et d'anticiper sur l'avenir de l'association en fonction des principes de réalité (les financements et l'équilibre budgétaire).
- **L'équipe de direction (Autorité)** a la responsabilité d'explicitier au C.A. de l'association ET dans une moindre mesure aux différents techniciens, chefs de services et partenaires la réalité des actions menées et les difficultés rencontrées. L'objectif étant de d'imaginer des solutions possibles à présenter au C.A.
- **Les équipes de réalisation (Salariés et Volontaires)** ont la charge de réaliser les actions indiquées par la direction , conformément aux objectifs votés en Assemblées Générales et indiqués par le Conseil d'administration et le Bureau.

### Pour 2009 Il s'agirait

- Informer voire impliquer les usagers - bénéficiaires - adhérents - opérateurs qui le souhaitent au sein de l'association selon des modalités à préciser (créer un collège d'usagers, initier des manifestations prises en charge par les usagers et visant à leur autonomie... ).
- Communiquer auprès de l'ensemble des partenaires, notamment la ville et l'agglomération sur les actions menées, le bilan et les perspectives dans l'objectif de les impliquer par exemple au sein d'un comité de pilotage.
- Établir un contrat expérimental d'actions à mener selon des objectifs négociés avec les partenaires visant à équilibrer le budget annuel

## MEMO des CHOSES A FAIRE

- **Faire paraître un double article de presse** parlant de la fin de saison du Carrefour Associatif avec photo de la sortie aquatique et de la situation financière en mettant l'accent sur l'intervention DLA et la restitution publique en notant la présence effective et excusée de tous les participants notamment de Mme Barbusse et de Ms Burgoa et Procida en insistant sur la dimension « lien social » en amont et aval des institutions (un centre social hors les murs ? ) et en notant aussi votre souhait de voir les partenariats existant se renforcer (État, département et Ville) Ne pas hésiter à mettre en avant quelques chiffres : vos 26 années d'existence, le fort bénévolat, les 6 250 enfants et les 45 000 personnes reçues, les 338 emplois créés en 1eres expériences professionnelles etc
- **adresser un courrier** signé du président (par mail pour diminuer les couts) de **remerciement de participation** à tous les présents et excusés (et absents!) avec un abstract et proposant d'adresser le rapport final et le diaporama en version électronique
- **adresser des courriers de demandes de RDV «urgent»** avec argumentaire simplifié et demande budgétaires de 39 185 €
  - au sénateur – maire, sous couvert de Mme Barbusse, de M Burgoa,
  - au président du CG avec copie sous couvert de M. Procida, conseiller général avec copie a M. Thierry Amat DGADS)
  - au Président de la CAF (subvention exceptionnelle ) avec copie sous couvert du Directeur et de vos interlocuteurs ( José Nicolas et Benoît Martin)
  - Au président du CUCS avec copie à M Tinel
  - à M. Le préfet (copie à M. Sahut et à sa collaboratrice en charge des adultes relais )
  - à l'ACSE etc
- **Organiser des réunions «formelles» de bureau et de C.A.** Avec convocation, ordre du jour, et compte rendu précisant qui était présents et excusés et votes formels. En profiter pour créer un règlement intérieur évitant de modifier les statuts et précisant que les salariés notamment les 2 directrices sont membres du C.A. avec voix consultatives. Préciser dans les compte rendus et a chaque fois que les salariés n'ont pas pris part aux votes
- **Engager un plan stratégique** à la fois pour cette année 2009 mais aussi et surtout pour l'avenir (2010, 2011, 2012...) avec négociation de conventionnements (État, département ville, agglo, visant à une prise en charge à parité (3 tiers : ville département État)
- **Rechercher des partenariats d'actions et de gestion** avec des structures associatives « amies » .

- **Envisager un remplacement des directrices** par tuilage et glissement sur 5 ans (diminution des temps de travail de 20% l'an)
- Élaborer une négociation avec les élus de la ville pour une plus grande utilisation du Centre Jean Paulhan (locaux, animateurs, activités, équipements telles la médiathèque, la salle de spectacle ?, les animations sportives ) et négocier une prise en charge de 2 des postes « Adultes relais ».
- Revoir les contrats de travail et **créer des fiches planning d'activité – emploi du temps**. Eu égard aux dépassements d'horaires, et aux conditions de travail, nous préconisons une relecture des contrats de travail à mettre en adéquation avec les fiches de paie et la mise en place de planning de travail hebdomadaires et individualisé indiquant les plages horaires de risques de dépassement , de manière à protéger le salariés en cas d'accident du travail ou de simples contrôles de l'inspection du travail. par ex .
- **Envisager le protocole du scénario de dissolution** (délais, durée, modalités, coûts ) afin de cerner cette possibilité, non comme un élément de chantage mais comme une approche réaliste et un pragmatisme professionnel.
- **Calculer le montant à provisionner des licenciements** avec vos trésoriers et votre expert comptable ainsi qu'avec votre banquier.
- Élaborer un budget valorisant le Lien social (référence à l'ouvrage la société malade de la gestion de Vincent de Gauléjac)
- **FETER comme il se doit les 25 ans du CARREFOUR ASSOCIATIF** en demandant une subvention spécifique à tous les partenaires (la Ville a une ligne pour cela) Occasion rêvée pour présenter un bilan , expliciter la situation et impliquer les usagers et partenaires .
- **Solliciter auprès du DLA un complément d'intervention** avec un cabinet ou une personne extérieure afin d'accompagner le changement de l'association CARREFOUR ASSOCIATIF actuellement dans une phase délicate.
- Prendre contact avec l'association « Voisins & Citoyens en Méditerranée » qui anime un réseau d'initiatives de solidarité et d'entraide luttant contre la pauvreté et la précarité dans les régions PACA et Languedoc-Roussillon. [www.vcm.1901.org](http://www.vcm.1901.org)
- Voir avec la fédération régionale des Centres Sociaux les modalités de mises en oeuvre des «**pactes de coopération**». Un nouvel outil permettant de répondre socialement politiquement et stratégiquement aux situations sociales et institutionnelles actuelles et de demain. Tel à Nîmes : 04 66 70 24 53 (Directeur JL Grolleau)

## 10/ REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toute les personnes , élus, techniciens et responsables des organismes et des services ET les habitants

et tout particulièrement le **président et les directrices** et les bénévoles et salariés de l'association CARREFOUR ASSOCIATIF pour leur disponibilité et leur éclairage permettant ce travail coopératif de co élaboration d'une vision partagée

notamment

- Ville de Nîmes (Élus, DIVAQ et Centre Jean Paulhan)
- L'Agglo
- Les services de l'État via la Préfecture et M. Sahut .
- Direction du Travail et de l'emploi Formation Professionnelle
- Département du Gard
- C.A.F. Du Gard,

Pour le Cabinet FIDÈS Conseil

Joël Raimondi

10 Juillet 2009

## **ANNEXE 1 (Président Joseph Delenne)**

### **Carrefour Associatif : des Moyens Humains !**

Partie d'une aide scolaire, l'association a fait un rapide constat : la disponibilité de l'enfant et de l'adolescent pour les apprentissages scolaires est multifactorielle, en relation avec les situations: psychologiques, sociologiques, économiques, éducatives, culturelles, etc.

Mener une action efficace :

- C'est avoir ou acquérir les compétences pour discerner et s'adapter. Il s'agit ici de cadres associatifs rémunérés, de bénévoles d'expérience et souvent diplômés. Le personnel bénévole participe au conseil d'administration, une partie au bureau, mais toutes aux actions auprès des usagers.
- C'est également des employés, sélectionnés pour leur motivation et une certaine connaissance du milieu où ils vont travailler. L'association est créatrice d'emplois et certains jeunes trouvent les expériences et les aides compétentes pour présenter des concours au niveau santé, social et éducation.
- c'est être en lien étroit et de confiance avec les administrations et les élus concernés par les politiques publiques.
- C'est un partenariat avec les organismes, institutions ou associations diverses : Éducation Nationale (école primaire, collège) - Office d' HLM (Habitat du Gard) - Centre socio culturel et sportif Jean Paulhan - Centre Administratif Municipal - Centre Médico Social, etc.
- C'est aussi un soutien individualisé avec le CMPI (centre médico-psychologique), et des institutions spécialisées (ITEP les Genévriers, ARERAM de Bernis (handicap niveau intellectuel), ITEP les Garrigues et Sésame Autisme, seulement pour des situations concernant le quartier). Pour ces institutions ou associations spécialisées, il s'agit d'aider à entrer en relation, à soutenir les décisions et, à servir de relais sur le quartier, parfois à répondre par une délégation d'un professionnel bénévole à l'urgence. Cet aspect est parfois un complément de réflexion et de formation pour des employés qui le souhaitent et veulent s'orienter dans les domaines de l'éducation spécialisée ou du handicap mental.

Il y a à notre époque, une nécessité de jouer un rôle complémentaire à tous ces services, en favorisant le droit commun auprès de la population. Dans tous les cas il s'agit d'une mise en relation et d'un accompagnement responsabilisant, en particulier des parents, là où il y aurait rupture donc repliement sur soi ou sentiment d'exclusion. Ces deux derniers aspects mettent en échec la solidarité et favorisent l'implantation de toujours plus de violence. L'association se retire lorsque cet accompagnement est suffisant. Le capital relationnel et de confiance crée à ces moments a fait perdurer l'association durant ces nombreuses années.

Dans ce sens, un accueil tous les soirs et le mercredi, visant l'ouverture à la scolarité et une aide aux devoirs qui ne peuvent être assurés complètement par l'école, rassemble un grand nombre d'enfants. Cet accueil paraît essentiel pour apporter les ressources dont les enfants ne bénéficient pas forcément à la maison, mais aussi permet une relation permanente avec les parents et les enseignants. De plus, il est important pour les enfants en difficultés de ne pas être marginalisés et de se trouver entourés par les autres sous la guidance des adultes.

Également, le matin et l'après midi, l'association reçoit des adolescents, libérés par leur emploi du temps et en particulier ceux qui ont été exclus temporairement, en lien avec le collège par l'intermédiaire de personnes référentes. Par l'accueil des enfants et surtout celui des adolescents, l'association joue un rôle complémentaire au Centre socioculturel et sportif Jean Paulhan.

Enfin, l'accueil des parents sur un «point écoute famille» permet de mettre « des mots sur les maux» et d'orienter et d'accompagner vers les services compétents

En conclusion, tout ce tissu relationnel, entraînant de multiples services et accompagnements divers, (tous ne pouvant être cités ici), créerait un vide, facteur de déséquilibre s'il était mis en échec par une trop grande perte de moyens, sachant qu'avec les « économies » les services sociaux habituels ont besoin d'aide pour assurer leur rôle par des personnes bien inscrites dans la communauté. Sont joints quelques chiffres significatifs.

## Les ressources et savoir faire

### Bénévoles

| Nom prénom              |                                       | CA Bureau               | NB d'Heure Hebdo           |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| BELIN Jean-Pierre       | Professeur d'économie lycée, retraité | CA                      | 2                          |
| BLANC Patricia          | Éducatrice retraitée religieuse       | CA                      |                            |
| BOUSQUET Geneviève      | Éducatrice spécialisée en fonction    | Secrétaire              |                            |
| BOYER Josianne          | Professeur de français, retraitée     | CA                      | 2                          |
| CHACORNAC Marie Régis   | Institutrice retraitée religieuse     |                         | 8 + 4 avec des parents     |
| CHEVALIER Arlette       | Professeur de math retraitée          | CA                      | 2                          |
| DE CAQUERAY M.Françoise | Institutrice retraitée                |                         | 2                          |
| DELENNE Joseph          | Éducateur spécialisé, retraité        | Président               | 4 à 6 (enfant) ++ familles |
| GRILLET Gabrielle       | Professeur d'anglais, retraitée       | CA                      | 2                          |
| MALBOS Marie            | Infirmière, retraitée                 | CA                      | 2                          |
| MAZOYER Paule           | Professeur de math lycée, retraité    | CA                      | 4                          |
| MONTEL Mireille         | Mère de famille                       |                         | 2                          |
| MOULIN Régine           | Assistante de direction               | Secrétaire adjointe     |                            |
| PAULY Susanne           | Mère de famille                       | Trésorière              | 2                          |
| PAUVAREL Bernard        | Professeur de Math physique, retraité | CA                      | 4 à 6                      |
| PEYRE Robert            | Comptable, retraité                   | Vérificateur de comptes |                            |
| LECONTE Françoise       | Directrice adjointe                   | CA                      |                            |
| GALLICE Aline           | Éducatrice spécialisée, Directrice    | CA                      |                            |

### Salariés

Nombre d'employés au 30 Juin 2009 21 salariés

| Type  | Temps plein  | Temps partiel       | Équivalent TP |
|-------|--|---------------------|---------------|
| CDI   | 1 directrice (Fonjep ACSE)                         |                     | 1.00          |
|       | 1 directrice adjointe                              |                     | 1.00          |
|       | 3 postes Adultes Relais<br>Médiation famille école |                     | 3.00          |
| CDD   |  | 16 personnes en CAE | 8.00          |
|       |  | 1 vacataire CDD     | 0.37          |
| Total | 5  | 17                  | 13.37         |

Tableau des bénévoles réguliers et permanents

## ANNEXE 2 Les alternatives aux baisses de subventions :

*Les financements publics aux associations ont tendance à se resserrer. Quelques exemples récents illustrent ce mouvement général de baisse des subventions comme la suppression de la ligne "animation rurale" du ministère de l'Agriculture. Entre inquiétude et incertitude, les associations devront développer dans l'avenir des modes de financement complémentaires. Elles peuvent ainsi se tourner vers des modalités déjà pratiquées mais pas toujours entrées dans leurs mœurs (en particulier pour les plus petites), en faisant appel à des financements privés.*

### Un nouveau venu : le fonds de dotation

Créé par la loi de modernisation de l'économie de 2008 dont le décret d'application est paru le 13 février dernier, le [fonds de dotation](#) permet de réunir un capital dont les intérêts - et éventuellement une partie des fonds propres - sont destinés à **financer des projets d'intérêt général**. Il s'agit d'une sorte de fondation, légère à mettre en œuvre et assez facile à gérer, mais qui nécessite cependant de collecter des sommes non négligeables. Si l'outil paraît disproportionné pour des petites structures associatives, celles-ci peuvent néanmoins être concernées en proposant à des fonds de dotation de **financer une part de leurs activités**. Des associations plus importantes, ou des collectifs d'associations regroupées par thématiques ou sur un même territoire peuvent par contre imaginer créer leur propre fonds. Le système est encore trop récent pour se convaincre de son adaptabilité au monde associatif, mais il est clair qu'il représentera dans les années à venir, un canal important pour drainer des financements privés.

### Les fondations

L'émergence de nombreux fonds de dotation risque-t-elle de concurrencer les plus classiques fondations (environ 2 000 en France) ? Pas sûr. La tendance récente à l'augmentation du nombre de fondations sera peut-être ralentie, mais celles-ci conserveront certainement l'"aura de sérieux et de crédibilité" qui les caractérise.

En 2005, près de 340 millions d'euros ont été distribués par l'ensemble des fondations françaises. À côté des grandes fondations généralistes, aux programmes variés, comme la [Fondation de France](#), il existe beaucoup de fondations, plus modestes ou à l'objet plus circonscrit qui peuvent intéresser les associations. **Cette ressource doit être explorée avec attention**. Il n'est pas inutile d'aller éplucher pour cela l'annuaire du [Centre français des fondations](#).

### Dons et cotisations

Il ne faut cependant pas négliger les ressources plus traditionnelles accessibles par toutes les associations : les cotisations et les dons manuels. Dans la plupart des cas, les premières ne représentent pas une source de financement substantielle et leur importance se mesure davantage en influence et en notoriété que dans la colonne "produits" du compte de résultat. Néanmoins elles peuvent représenter une part significative du budget, surtout pour les petites associations qui savent mobiliser de nombreux adhérents. Quant aux dons, surtout si l'association présente les [conditions pour que les donateurs puissent les déduire de leurs impôts](#), ils peuvent être très séduisants pour l'association.

### Partenariat et mécénat

Le don pur et simple cède aujourd'hui devant la construction de partenariats avec les entreprises, qui ne sont du reste pas exclusivement financiers. Ce "marché" potentiel des entreprises est énorme mais son abord reste difficile. Les moyens existent ; il faut savoir les mobiliser. En comprenant bien les freins et motivations de l'entreprise, l'association pourra présenter des projets susceptibles de convaincre tout en respectant son éthique. C'est un travail de longue haleine qui ne paie vraiment que sur la durée.

**On peut commencer par associer une entreprise à un événement ponctuel**, répéter l'opération une seconde fois, apprendre à travailler ensemble avant d'envisager un partenariat plus régulier qui, d'une certaine manière, coulera alors de source pour les deux partenaires. Une association comme [le Rameau](#) s'est fixé comme mission d'accompagner ainsi associations et entreprises.

Ces dernières ne sont pas les seuls partenaires possibles. Des organisations comme des associations de commerçants ou des syndicats professionnels peuvent aussi être intéressés. Ils peuvent représenter une "cible" plus facile pour des associations qui pourront ainsi s'essayer dans la recherche de financements privés avant de présenter leurs projets à des partenaires plus importants. **C'est en multipliant les partenariats et leurs sources de financements que les associations pourront, demain encore plus qu'aujourd'hui, pérenniser et développer leurs actions.**

## Fonds de dotation : un nouvel outil de financement au service de l'intérêt général

Une fondation destinée à financer des projets d'intérêt général, aussi facile à créer et à gérer qu'une association loi 1901 ? Cet hybride juridique existe depuis cet été ! Institué par les [articles 140 et 141 de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008](#), cette innovation pourrait permettre aux associations de diversifier leurs financements.

### But non lucratif

La loi définit le fonds de dotation comme « *une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres ou missions d'intérêt général.* ».

Autrement dit : **le fonds collecte des dons** (on donne au fonds de dotation, on ne prête pas). Contrairement aux associations, il peut également recevoir des legs et faire appel à la générosité du public. Avec les revenus de cet argent, voire avec une partie de ce capital, **la nouvelle personne morale ainsi créée finance des projets d'intérêt général qu'elle mène elle-même ou que d'autres structures peuvent mener.**

Le gouvernement s'est inspiré pour ce statut des *endowment funds* américains, qui permettent la levée de fonds privés pour des actions de mécénat et le financement des activités d'intérêt général. Le fait que le musée du Louvre ou l'Institut Pasteur soient parmi les premiers à s'intéresser à cet outil le confirme. Mais pas besoin d'être un prestigieux musée ou un organisme de recherche réputé pour être intéressé par le fonds de dotation. **Une association, une fédération, un regroupement territorial ou affinitaire d'acteurs, peuvent très bien user de ce nouveau moyen de mobilisation d'argent. Mais attention** : un commissaire aux comptes est obligatoire dès lors que le montant total des ressources du fonds dépasse 10 000 euros en fin d'exercice.

### Simplicité de mise en place

Pour créer un fonds de dotation, la procédure est très simple et rappelle beaucoup celle qui est prévue pour les associations. On est donc très loin de la lourdeur des fondations reconnues d'utilité publique ou des fondations d'entreprise qui doivent faire l'objet d'autorisations ministérielle ou préfectorale.

En pratique **une personne seule peut créer un fonds de dotation pour une durée déterminée ou non**. Le ou les fondateurs gardent le contrôle du respect de leurs volontés quant aux projets auxquels seront affectés les revenus du fonds, mais il est obligatoire de constituer un conseil d'administration d'au moins trois membres pour le gérer. Les modalités de leur nomination et de leur renouvellement ainsi que la durée de leur mandat sont laissés à la liberté des statuts.

Une fois déclaré en préfecture puis publié au *Journal officiel*, le fonds peut fonctionner et, comme les fondations reconnues d'utilité publique, faire bénéficier ses donateurs des dispositions des [articles 200 et 238 bis du Code général des impôts](#) (réduction d'IR et d'IS), mais pas de l'article 885-0-V bis du même code (réduction d'ISF).

Attention ! Si l'autorité administrative constate des dysfonctionnements graves affectant la réalisation de l'objet du fonds de dotation, elle peut, après mise en demeure non suivie d'effet, décider de suspendre l'activité du fonds pendant une durée de six mois au plus ou, lorsque la mission d'intérêt général n'est plus assurée, de saisir l'autorité judiciaire aux fins de sa dissolution.

### **Des décrets avant le 31 décembre**

Si la loi date de juillet 2008, tous **les décrets d'application ne sont pas encore parus**. Lors d'un séminaire tenu au ministère des Finances le 19 novembre, Christine Lagarde a annoncé que les décrets étaient en cours d'élaboration, qu'ils sont déjà en partie rédigés et qu'ils seraient de toute façon publiés avant le 31 décembre. Ceux-ci devraient préciser comment devront être tenus et présentés les comptes annuels et comment doivent être établis les rapports d'activité que le fonds adressera chaque année à l'autorité administrative. Ainsi les premiers fonds devraient pouvoir naître dès le début de l'année 2009.

## Vives inquiétudes des associations de jeunesse et d'éducation populaire ! (18-07-2009)

A lire également ► [Le premier ministre est aussi un pourvoyeur de subventions](#) ► [Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations ?](#) ► [Reversement de subvention - est-ce possible ?](#) ► [Les associations doivent faire figurer les avantages en nature dans leurs budgets](#) ► [Associations, faites attention à l'utilisation de vos bénévoles cet été !](#) ► [Une nouvelle charte des engagements réciproques entre l'État et les associations ?](#) ► [Associations culturelles et réductions d'impôt prévues en faveur du mécénat](#)

Les associations de jeunesse et d'éducation populaire sont très inquiètes face à la réduction des moyens qui leur sont affectés dans le contexte de révision générale des politiques publiques : gels budgétaires, remise en cause des engagements prévisionnels en cours de gestion, diminution des crédits alloués au programme "Jeunesse et vie associative", intégration du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative au sein d'un pôle de cohésion sociale entraînant la disparition des directions départementales, démantèlement de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, etc.

Les associations de jeunesse et d'éducation populaire font valoir que ces orientations vont entraîner la disparition de nombreuses structures existantes, en même temps que la remise en cause des actions qu'elles proposent : actions éducatives scolaires et périscolaires ; actions culturelles, scientifiques et techniques ou d'éducation à la citoyenneté et au développement durables ; loisirs éducatifs et vacances collectives ; formations des animateurs et des responsables bénévoles.

M. Jean-Claude Lenoir (député UMP- Orne) demande à Mme la ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, quelles assurances est-elle en mesure d'apporter concernant la pérennité des différentes missions exercées par ces associations ?

### Réponse du ministère publiée au JO le 30/06/2009

Au plan national, le soutien aux associations nationales qui oeuvrent en faveur de la jeunesse et de l'éducation populaire au titre de l'exercice 2009 s'inscrit dans le contexte général des politiques publiques en matière de subvention aux associations.

Les moyens consacrés à la politique en faveur de la jeunesse font l'objet d'une gestion adaptée aux réalités locales.

À cet égard, en 2009, l'aide aux associations est maintenue à un niveau significatif puisqu'elle constitue près des trois quarts de l'ensemble du programme « jeunesse et vie associative ».

En particulier, une priorité forte est donnée aux subventions versées par l'intermédiaire du FONJEP en raison de leur impact sur l'emploi associatif, ainsi qu'à la formation des bénévoles au travers du Conseil du développement de la vie associative (CDVA).

Le soutien aux projets associatifs est, quant à lui, assuré en cohérence avec les priorités définies tant au niveau central qu'au niveau déconcentré. En outre, le soutien à la fonction de coordination des têtes de réseaux associatifs sur l'ensemble des territoires est privilégié.

Les projets des associations ont été examinés en accordant une attention particulière aux initiatives exemplaires porteuses de bonnes pratiques, notamment lorsqu'elles visent des publics ayant moins d'opportunités ou concernent des territoires vulnérables, notamment ruraux.

S'agissant plus particulièrement des associations oeuvrant en milieu rural, l'arbitrage budgétaire dans un contexte pourtant très contraint a privilégié volontairement la reconduction de leur subvention au même montant, au minimum, qu'en 2008.

## ANNEXE 3 : LES MILLE ET UNE FORMES DE PARTENARIAT ASSOCIATIF

*Association et partenariat sont étroitement liés jusque dans leur définition puisqu'on peut définir le partenariat comme « l'association de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts pour réaliser un objectif commun. »*

*L'association est par excellence, une organisation créatrice de liens. Liens sociaux développés avec les individus, liens partenariaux développés avec d'autres organisations. Même si les premiers sont les plus évidents, il est difficile d'imaginer une association ayant un minimum d'envergure, sans partenariat faisant l'objet d'une formalisation. En dehors des accords avec les entreprises ou les organisations du secteur public, de nombreuses institutions et notamment les autres associations elles-mêmes peuvent faire l'objet de partenariat*

### Les partenariats avec d'autres associations

Avec plus d'un million d'associations en France, si chacune se replie sur elle-même, alors des occasions multiples de synergies sont perdues. Sur le plan stratégique, les alliances permettent de travailler en profondeur sur ce qui constitue les points cruciaux du projet associatif, ce qu'il inclut, ce qu'il exclut. Par exemple, deux associations différentes peuvent travailler pour lutter contre une maladie : la première se spécialisant sur le soutien à la vie quotidienne des personnes malades et la deuxième œuvrant pour développer la recherche sur cette même maladie.

Si ces deux associations travaillent selon un partenariat bien défini, **chacune est gagnante** car il n'y a pas d'étanchéité entre soutien à la vie quotidienne et à la recherche. De cette façon, la première association peut contribuer à soutenir psychologiquement les patients en leur faisant part des progrès de la recherche et la deuxième association peut se rapprocher de la première, par exemple quand il faut trouver des candidats pour des essais thérapeutiques.

Chacune de ces associations peut développer à son tour, des partenariats avec des organisations relevant d'autres maladies présentant des points communs. Ces partenariats ne sont cependant efficaces que si

- **les modalités du partenariat sont bien définies**
- **et si les responsables sont convaincus et engagés.**

Dans ce cas, l'effet de synergie ne peut que contribuer au développement des associations partenaires. Les rapprochements permettent alors la mise en place d'actions beaucoup plus volontaristes encore, amenant à créer des groupements d'association, à faire naître des fédérations, voire à opérer des fusions qui seront d'autant plus efficaces que le changement culturel lié à celles-ci aura été préparé en amont par des partenariats de plus en plus poussés.

Ces actions de partenariat peuvent s'appliquer de façon globale ou porter sur un projet précis auquel cas, c'est une façon pertinente de démarrer. L'action contre les mines antipersonnel a ainsi donné lieu à des progrès importants car des dizaines d'associations originaires de pays variés, ont mis en commun leurs forces en matière de lobbying international.

Sur un autre plan, les associations peuvent conclure avec des **associations « intermédiaires »**, des partenariats étant propices au **développement de leurs moyens. Il peut s'agir du développement** des moyens humains (notamment avec l'appel à des spécialistes comme *France Bénévolat*) ou bien des moyens financiers, en recourant par exemple à des clubs services pour créer un événement générateur de fonds. Certaines associations dites intermédiaires proposent également aux structures associatives un renforcement de leurs compétences. Citons ainsi *Le Rameau*, spécialiste du conseil stratégique aux associations, ou encore *l'Adema*, qui propose des formations spécifiques sur le management associatif. Il faut souligner que ces différents partenariats sont souvent plus faciles à conclure que les partenariats qui relient les associations aux financeurs publics et les associations aux entreprises.

### **Les partenariats avec les financeurs publics**

De plus en plus, les financeurs publics (Europe, ministères, collectivités locales) considèrent qu'ils n'ont plus à jouer le rôle classique et récurrent de « banquiers », mais qu'ils doivent conclure des accords de partenariat renforçant leur propre stratégie. Ces accords donnent lieu à un cahier des charges précis et permettent des évaluations probantes.

Par conséquent, un changement de système s'opère. L'ancienne idée d'« assistance », laisse la place à un objectif de développement de partenariat selon un rythme qui convient à chacun et qui respecte les intérêts de chaque partie.

Les associations doivent intégrer le fait que rien n'est gagné d'avance. Devenues partenaires, elles ont à s'assurer que le partenariat avec des collectivités locales, par exemple, ne les transforme pas en sous-traitant mais s'intègre parfaitement au cadre de leur projet associatif.

De plus, les associations doivent non seulement intégrer le rôle nouveau de ces collectivités locales, mais il leur faut également s'interroger sur leurs structures et sur les moyens d'utiliser, par exemple, la force d'une fédération de façon optimum : lobbying national au ministère et local auprès des collectivités territoriales avec les délégations ou les associations fédérées correspondantes.

Si le partenariat est conclu avec des instances européennes, on est davantage confronté à la nécessité d'accentuer le professionnalisme afin de conclure des accords mettant souvent en jeu des sommes considérables et qui doivent être cohérents avec les programmes européens, tout en ne remettant pas en cause le projet associatif.

### **Le partenariat avec les entreprises**

Le point de départ se base sur une véritable différence de culture et parfois sur une méfiance réciproque. Il est nécessaire de dépasser ce constat. En effet, les associations ont tout à gagner dans un partenariat avec une entreprise. Les actions de partenariats loin de se limiter au simple versement de fonds par l'entreprise, peuvent donner lieu à des formes variées d'engagement, qui mènent à renforcer les ressources ou contribuent à développer les savoir-faire ou la communication

- dons en nature ou en prestation,
- financements de programmes (dont certains ne seront lancés qu'avec le support de partenaires),
- produits dédiés conçus spécialement pour la vente au profit de l'association,
- apport de compétences,
- alliances stratégiques par lesquelles chacun apporte ses compétences et ses ressources par exemple pour un projet destiné à améliorer l'environnement,
- sensibilisation des parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, clients, fournisseurs ...).

On constate donc que la palette des partenariats avec les entreprises est très large. En effet, elle englobe aussi bien le don sans contrepartie, qui se rapproche du mécénat, que d'autres formes de collaboration qui nécessitent bien entendu, un examen sous l'angle de l'éthique de la proposition d'accord.

Le souci des entreprises de développer leur responsabilité sociétale, et ce faisant d'améliorer leur image en interne et en externe, ne peut que contribuer à se tourner vers des formes de plus en plus raffinées de partenariat.

Avant d'atteindre ce niveau, une association peut « se faire les dents » avec une création d'événement soutenue par des entreprises partenaires. Même dans les cas de partenariats supposés plus « faciles », il faut bien respecter les valeurs de l'association et ne pas se laisser hypnotiser par la seule recherche de financements supplémentaires.

En définitive, l'association est un organisme vivant qui doit profiter de quantités d'opportunités d'échanges avec son environnement, menant à une multitude de formes de partenariat. Une association qui par peur ou par prétention, se replie sur elle-même, est condamnée. En revanche, une association qui sait choisir des partenariats efficaces en puisant dans une infinité de possibilités possède les atouts pour réussir, si elle y engage les forces nécessaires.

## ANNEXE 4 : Président et directeur : quel partage des rôles ?

Salariés et administrateurs d'une association se doivent de bien connaître leurs prérogatives et leurs champs de compétences respectifs. Mal définis et mal gérés, ceux-ci peuvent entraîner de graves difficultés.

### Le risque de gestion de fait

Le premier risque entraîné par une mauvaise définition du partage des rôles est celui de la gestion de fait. Sont considérées comme dirigeants de fait par les services fiscaux, les personnes ayant des fonctions normalement dévolues aux membres du conseil d'administration, c'est-à-dire qui assurent un contrôle effectif et constant de l'association et en définissent les orientations. Cette notion est confirmée par la Cour de justice des Communautés européennes qui définit les dirigeants de fait d'un organisme à but non lucratif comme « les personnes qui exercent effectivement la gestion et l'administration de l'organisme, en ce sens qu'elles prennent, à l'instar des membres dirigeants d'une entreprise commerciale, les décisions de dernier ressort relatives à la politique de l'organisme, notamment dans le domaine financier, et effectuent les tâches de contrôle supérieures. ».

▣ [Affaire 267/00 du 21 mars 2002](#)

Cela peut être le cas lorsque l'association a recours à un directeur salarié qui exerce sa fonction avec des pouvoirs étendus et participe à titre consultatif au conseil d'administration, notamment si cela se traduit par la signature de documents engageant fortement l'association (déclarations fiscales et sociales, demandes de subvention importante, contrats significatifs avec des prestataires ou des fournisseurs, etc.) et par une absence de décisions formelles des organes dirigeants de droit de l'association sur ces sujets.

### Bien déléguer en respectant le lien hiérarchique

Ainsi, sans une claire répartition des rôles et des délégations écrites en bonne et due forme, le directeur salarié risque d'être qualifié de dirigeant de fait. Le conseil d'administration doit donc encadrer strictement les fonctions du directeur salarié, le contrôler et ne pas le laisser orienter la politique générale de l'association. Il faut être particulièrement vigilant à ce que la signature de contrats engageant durablement l'association ou encore l'utilisation de comptes bancaires, relèvent de la responsabilité des seuls dirigeants non salariés. La clarification écrite, par le biais de délégations de pouvoirs signées par les deux parties permet à chacun d'avoir une connaissance précise de ce qu'on peut attendre de lui et cette délégation a des effets juridiques essentiels : attribution de la capacité juridique d'engager légitimement l'association et transfert de la responsabilité pénale du délégant au délégataire. Si aucun formalisme particulier n'est requis, il convient de rédiger la délégation en deux exemplaires (un pour le délégant et un pour le délégataire) et de bien préciser l'identité et la qualité du délégant et du délégataire, quels actes ou quels types d'actes (embauche et/ou gestion des ressources humaines, engagements financiers avec ou sans plafond, etc.) entrent dans le cadre de la délégation et la durée de la délégation (durée déterminée ou indéterminée, durée d'une mission, etc.).

De plus, il convient de bien formaliser les délégations pour éviter d'éventuelles situations conflictuelles entre les salariés techniciens et le président-responsable hiérarchique. Déléguer le pouvoir ne veut pas dire se déposséder. Le lien hiérarchique subsiste avec, pour le président et les élus, l'obligation de surveiller et pour le directeur ou les salariés, celle de rendre des comptes.

### La réglementation dans les services sociaux et médicosociaux

Un décret ([n° 2007-230 du 20 février 2007](#)) relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans ajoute l'article R2324-37-2 au Code de la santé publique, et rend obligatoire l'explicitation par écrit des compétences et des missions confiées par délégation au professionnel chargé de la direction de l'établissement, dans les mêmes domaines que le décret précédent. De même, un décret ([n° 2007-221 du 19 février 2007](#)) rend obligatoire pour les établissements ou services sociaux ou médico-sociaux l'élaboration d'un Document Unique de Délégations (DUD) dont le contenu est précisé par la circulaire [DGAS/ATTS/4D/2007/179](#) du 30 avril 2007 : ce DUD doit assurer la transparence de l'organisation en ce qui concerne les délégations de compétences dans la définition et la mise en œuvre du projet d'établissement, la gestion et l'animation des ressources humaines, la gestion budgétaire, financière et comptable, et la coordination avec les institutions et les intervenants extérieurs.

## ANNEXE 5 . Le groupement d'employeurs

*Le système du groupement d'employeurs permet la création d'emplois en mutualisant les temps de travail. Une formule simple à mettre en œuvre et particulièrement adaptée aux besoins des associations, qui n'ont pas toujours l'utilité de créer un poste salarié à temps plein.*

### Mutualiser les ressources humaines

Limitées dans leur budget, les associations ont souvent du mal à répondre à certains besoins auxquels elles doivent faire face, car l'ouverture d'un poste supplémentaire est souvent une responsabilité lourde, financièrement comme administrativement. D'autant que leurs besoins, même s'ils sont importants pour le fonctionnement des activités ou de la structure, ne justifient pas forcément l'emploi d'une personne à temps plein. [L'article L127-1 du Code du travail](#) rend possible la création d'un groupement d'employeurs, afin de partager entre plusieurs structures les compétences d'un même salarié. Sur des tâches transversales comme l'administration, la communication ou la conduite d'un véhicule, par exemple, ce regroupement peut s'effectuer entre des structures d'objets très différents, mais il peut aussi se faire entre des structures d'un même secteur sur des fonctions plus spécialisées.

### Quelques règles à respecter

Initialement, le groupement d'employeurs devait être constitué en association sous le régime de la loi du 1er juillet 1901, mais depuis la [loi n°2005-882](#) du 2 août 2005, le groupement peut aussi être créé sous forme de société coopérative. Seules les associations et / ou les entreprises adhérentes du groupement peuvent bénéficier de mise à disposition de salariés. Elles sont par ailleurs solidairement responsables des dettes du groupement à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisation sociale.

Si une même entité ne peut être membre de deux groupements, une personne morale qui possède plusieurs établissements distincts peut, au titre de chacun d'entre eux, appartenir à un groupement différent. Enfin, l'adhésion des employeurs occupant plus de trois cents salariés (selon les dispositions de l'[article L620-10](#) ), ne peut se faire qu'en cas de conclusion d'un accord collectif ou d'un accord d'établissement définissant les garanties accordées aux salariés du groupement, conformément à [l'article L127-1-1 du Code du travail](#).

### Choix de la convention collective pour les groupements d'employeurs

Le [décret n° 2006-409 du 6 avril 2006](#) relatif à la convention collective applicable aux groupements d'employeurs composés d'adhérents de droit privé et de collectivités territoriales modifie le code du travail. Dorénavant, tout groupement d'employeur pourra de choisir à l'unanimité la convention collective applicable au groupement si les activités des différents membres ne relèvent pas du même champ.

### Comment ça marche ?

C'est l'association groupement d'employeurs qui emploie le salarié. Elle assume les obligations administratives et juridiques liées à l'embauche : gestion des contrats de travail, (déclarations d'embauche, établissement des contrats, gestion des congés payés, plan de formation, gestion de l'absentéisme, mise en place de mesures disciplinaires...), établissement de la paye et de la facturation aux adhérents, déclarations fiscale et sociale. Le plus souvent ce sera le président, le trésorier ou le secrétaire du groupement qui assumera cette tâche, ou encore l'éventuel salarié. Un élément important pour le salarié qui signe donc un contrat de travail avec un employeur unique. Pour les associations adhérentes du groupement, c'est aussi un avantage, puisqu'elles peuvent se décharger de ces tâches parfois ardues, en particulier pour les plus petites structures. L'adhésion au groupement passe par un droit d'entrée et une cotisation annuelle. Les bases de la facturation sont définies par le groupement. Elles comprennent la rémunération du salarié, les frais de dossier et les charges.



## **INNEF**

**Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi**  
 BP 4106 – 34091 MONTPELLIER CEDEX 5  
 03 26 67 00 21  
 06 30 01 83 86  
[www.innef.org](http://www.innef.org)  
[contact@innef.org](mailto:contact@innef.org)

**NOUVELLES FORMES D'EMPLOI et  
 d'ORGANISATIONS DU TRAVAIL**



## **COOPERER POUR ENTREPRENDRE**

37, rue Jean Leclaire  
 75017 PARIS  
 01 42 63 47 71  
 01 44 85 47 22  
[www.cooperer.org](http://www.cooperer.org)

**COOPERATIVES D'ACTIVITES ET  
 D'EMPLOI**



## **FFGE**

**Fédération Française des Groupements d'Employeurs**  
 17 rue de Constantinople  
 75008 PARIS  
 01 40 17 91 10  
 01 40 17 91 12  
[www.ffge.fr](http://www.ffge.fr)

**GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS**  
 hors GEIQ et Agricoles



## **GARF**

12 Rue Sainte Anne  
 75001 PARIS  
 01 42 61 34 44  
 01 42 60 09 90  
[www.garf.asso.fr](http://www.garf.asso.fr)

**FORMATION & FORMATION CONTINUE**

**Acces : 33 salariés mis à disposition**

Acces (Association des comités d'entreprise pour la création d'emploi) est un groupement d'employeurs qui s'est monté en 1994, avec le double objectif de délester les élus des CE de leurs tâches administratives et de contribuer à la création d'emplois sur la région grenobloise. Depuis, le groupement s'est aussi ouvert aux associations et emploie 33 salariés mis à disposition des structures adhérentes, en plus de 1,5 équivalents temps plein pour faire fonctionner la structure et gérer les dossiers du personnel. Le recrutement se fait en grande partie en partenariat avec l'ANPE et une structure d'insertion : si Acces fait en sorte de recruter des personnes autonomes pour pallier l'absence d'encadrement dans les structures adhérentes, elle privilégie par ailleurs les candidats qui rencontrent des difficultés sur le marché de l'emploi.

□ *En savoir plus*

Acces :  
7 avenue Paul Cocat - BP 2654 - 38 036 Grenoble Cedex 2

Tél. : 04 76 14 71 73 – [association-acces@wanadoo.fr](mailto:association-acces@wanadoo.fr) et <http://www.acces-emploi.com/>

## ANNEXE 6 : L'AIDE AUX DEVOIRS : Mission Régaliennne de l'État

Sur l'ensemble de la période 2009-2011, les réformes de l'éducation nationale visent à améliorer les résultats de notre système éducatif. Elles sont compatibles avec une augmentation modérée et soutenable des crédits de la mission Enseignement **scolaire** (59,0 Md€ en 2008, +7% à périmètre constant entre 2008 et 2011, y compris contributions de pension).

Plusieurs réformes seront mises en œuvre :

- dans le premier degré, dès la rentrée 2008, de nouveaux programmes, une nouvelle organisation du temps scolaire et l'extension de l'accompagnement éducatif permettent de réduire l'échec scolaire ;
- dans le second degré, la rénovation de l'enseignement professionnel et la réforme du lycée actuellement en discussion permettront aux élèves de mieux se préparer à l'enseignement supérieur, d'accéder plus nombreux au baccalauréat et de limiter l'abandon des études ;
- de nouveaux services seront offerts : l'accompagnement éducatif sera généralisé autour de ses trois composantes (aides aux devoirs, éducation artistique et culturelle et sport) ainsi que les stages de remise à niveau dans le primaire ou de préparation au lycée ;
- le métier d'enseignant connaîtra des évolutions importantes. Dès 2010, pour être titularisés, les enseignants préalablement formés par l'université devront avoir obtenu un master. Cette élévation de leur niveau de qualification, qui bénéficiera directement à tous les élèves, sera également reconnue par une revalorisation de leurs débuts de carrière ;
- des réformes de structure seront également opérées : la mise en place d'une agence nationale du remplacement à compter du 1er septembre 2009 vise à assurer une meilleure efficacité dans la gestion des remplacements.

### L'AIDE AUX DEVOIRS - ACTIONS

Nombre d'actions et de dispositifs d'**aide aux devoirs** concourent à la prise en charge des élèves hors temps scolaire, avec l'objectif de faciliter leur réussite et de contribuer à leur intégration sociale et culturelle. Mais il n'existe pas à l'heure actuelle « une » authentique politique nationale de l'accompagnement à la scolarité.

#### Aide implications sociales

Pour qu'une telle politique sur l'**aide aux devoirs** existe, elle doit nécessairement être interministérielle et partenariale : d'une part, en effet, elle a des implications sociales, éducatives, technologiques, financières.

#### Des Réflexions aux devoirs

Mais, d'autre part, l'aide ne constitue ni la priorité ni le cœur de métier d'aucun des acteurs concernés. Pourtant, les inquiétudes qu'on peut nourrir sur le système aux devoirs éducatifs rendent nécessaire une réflexion sur son fonctionnement, apprécié dans toutes ses dimensions.

#### Aide aux devoirs parascolaire

Le parascolaire et l'aide aux devoirs sont désormais appelés à jouer un rôle majeur, surtout pour qui souhaite éviter que des dérives marchandes du secteur ou de celui du seul soutien scolaire, qui lui est contigu, ne menacent à terme le principe d'égalité des chances. Si l'objet essentiel d'une telle politique demeure bien la réussite des élèves (en donnant, au demeurant, à ce terme un sens plus large que la simple réussite aux examens et évaluations), l'éducation nationale s'y trouve naturellement impliquée au premier chef.

## SCANDINAVIE : exemple

C'est d'ailleurs le cas dans certains pays européens - tels que la Finlande ou le Danemark - où le système éducatif assume seul les deux fonctions de scolarisation proprement dite et d'accompagnement ou de soutien. Sans doute, un pareil modèle ne paraît-il pas transposable dans le système français, marqué à la fois aujourd'hui par une volonté forte de déconcentration et de décentralisation et par le souci de coupler aide aux devoirs, réussite scolaire et intégration sociale.

### Rôle école aide aux devoirs

Néanmoins, l'École ne saurait se tenir sur ce problème dans une position marginale. Elle doit reprendre une place qu'elle semble avoir progressivement perdue dans l'affirmation concertée d'une politique multi-partenariale de l'accompagnement à la scolarité, afin que soit donnée à celle-ci une cohérence, une visibilité sur l'aide (y compris budgétaire) et une crédibilité qu'elle ne paraît pas toujours avoir aujourd'hui.

## Situation générale

La situation actuelle est marquée par la multiplication et la dispersion de dispositifs de nature diverse, relevant pour l'essentiel de l'initiative locale aux devoirs.

une meilleure identification de la politique d'accompagnement suppose, au-delà d'un simple encadrement ou d'un financement des dispositifs existants, la fixation d'objectifs clairs et, au besoin, chiffrés, une réflexion sur les méthodes et les pratiques à mettre en œuvre, une estimation des coûts globaux, de leur nature et de leurs modes de financement, l'individualisation de ces coûts sur une ligne budgétaire unique, enfin l'évaluation des résultats de l'aide aux devoirs et son suivi.

## Éducation des enfants et aides aux devoirs

A cette fin, il convient, à l'intérieur du ministère de l'éducation nationale, que la préoccupation de l'accompagnement à la scolarité ne demeure pas marginale, limitée à Par exemple, comme suggéré plus haut, l'objectif d'accueillir 1 000 000 d'élèves en **aide aux devoirs** au lieu des 200 000 actuels.

## **ANNEXE 7 : Accompagnement et soutien scolaires Interviews**

### **L'accompagnement scolaire, l'école et les familles**

*Daniel Thin, maître de conférences en sociologie à l'université de Lyon 2*

#### **Sur quels types de dispositifs avez-vous mené vos recherches ? Avec quelle approche, quelle méthodologie ?**

Au départ, mes recherches portaient sur l'école et les familles populaires. D'une certaine manière, les dispositifs d'accompagnement scolaire, qu'on appelait de soutien scolaire à leurs débuts, se sont imposés à moi comme incontournables dans la recherche sur les relations entre l'école et les familles. Si ce n'était pas mon objectif initial, j'ai été amené à les étudier car ils étaient sans cesse présent dans mon objet de recherche. Ceci explique que les dispositifs sur lesquels j'ai essentiellement travaillé sont portés par des centres sociaux, pour la plupart, dans le cadre d'AEPS, d'aide aux devoirs... Ces dispositifs n'étaient pas toujours conventionnés dès leur création, mais le devenaient souvent rapidement dans le cadre des AEPS, pour se donner les moyens de perdurer. Il semble d'ailleurs qu'il y ait une tendance au conventionnement de plus en plus rapide car le cadre institutionnel est mieux établi.

Partant de là, j'ai moins travaillé sur des dispositifs entièrement bénévoles que sur des dispositifs mêlant travailleurs sociaux et acteurs non professionnels. En effet, le plus souvent dans les centres sociaux, les promoteurs, les organisateurs sont des éducateurs ou des animateurs, et ceux qui sont au contact des enfants sont soit des bénévoles, soit des étudiants rémunérés pour une part.

J'ai par ailleurs participé à l'encadrement de réunions d'animateurs d'accompagnement scolaire dans le cadre des CREFE (Centres ressources enfant famille école) de notre région, où émergent des questions, des débats, des réflexions d'acteurs de terrain, à partir desquels j'ai travaillé sur enregistrements. J'ai assez peu travaillé sur la question des effets en tant que tels de l'accompagnement scolaire sur les enfants. En revanche, j'ai davantage étudié la fonction de l'accompagnement scolaire vis-à-vis des familles et, d'autre part, la relation que j'évaluais comme concurrentielle entre l'accompagnement scolaire et l'école. Plus récemment, je continue à voir les évolutions en suivant des étudiants qui mènent des recherches sur les CLAS.

#### **Qu'avez-vous trouvé ? Quelle place occupe l'accompagnement scolaire entre l'école et les familles de quartiers populaires ? Quel rôle y jouent ces dispositifs ?**

Tout d'abord, sur le rapport entre école et accompagnement scolaire. L'accompagnement est dans un rapport de tension, voire de concurrence avec l'école. Il y a une sorte de scolarisation du périscolaire, de pénétration du mode scolaire de socialisation, à travers l'accompagnement scolaire. Cela peut se voir dans les pratiques, qui sont des pratiques de type scolaire, et pas seulement en ce qui concerne les devoirs, ou l'organisation du travail de l'enfant. En effet, cette scolarisation gagne également ce qu'on appelle les « activités », qui relèvent davantage de l'animation, d'une part via l'objectif de l'amélioration des résultats scolaires des enfants, et d'autre part via l'objectif de les rendre davantage scolarisables, non seulement au sens de leur faire acquérir des outils cognitifs, mais aussi au sens de l'amélioration de leur comportement, entendu essentiellement comme l'acceptation par l'enfant des règles de vie scolaire.

Et en même temps, il y a une situation de tension, de concurrence avec l'école en tant que telle. Tout d'abord, par sa seule existence, l'accompagnement scolaire semble dire à l'école qu'elle n'y arrive plus toute seule et qu'elle a besoin de ces dispositifs périscolaires, notamment parce qu'ils se présentent comme ayant une plus grande proximité avec la population. Et même, ils semblent dire qu'ils pourraient être meilleurs que l'école parce que moins scolaires. Arguments qui peuvent paraître paradoxaux quand on sait comme je viens de le dire que les pratiques de l'accompagnement scolaire sont elles-mêmes de types scolaires, et quand on voit, à bien y regarder, que la proximité à la population dont les enfants sont pris en charge par l'accompagnement scolaire est toute relative.

Du côté de l'école, cela a suscité de fortes réticences. L'appellation d'origine, « soutien scolaire », était insupportable pour l'institution scolaire, et il y a eu un fort débat sur les termes jusqu'à ce que le partage soit fait : le soutien scolaire relevant de l'école proprement dite, on a trouvé le mot « accompagnement scolaire » pour l'extérieur. Mais petit à petit, les enseignants et les inspecteurs ont accepté l'accompagnement scolaire, pour plusieurs raisons : peut-être parce qu'il s'est maintenu dans le paysage de l'école et qu'il fallait bien l'accepter ; mais peut-être aussi parce qu'il y a eu de fortes injonctions institutionnelles à travailler avec l'extérieur de l'école, injonctions passant par le financement ou par des directives de la hiérarchie de l'institution scolaire

Il y a donc moins de conflit aujourd'hui entre l'école et l'accompagnement scolaire. Mais on est toujours dans une situation où les accompagnateurs scolaires sont très demandeurs de travail avec l'école, alors que l'école « traîne les pieds » ou qu'elle collabore en étant pour autant rarement à l'initiative. Il y a quelques fois une division du travail, dans la mesure où pour l'école, l'accompagnement scolaire permet que les devoirs soient faits, mais surtout sans que le dispositif ne déborde sur d'autres activités d'apprentissage autres que les devoirs. Autre fonction dans cette division du travail : le contact avec les familles, qui permet aux enseignants de ne pas avoir à s'en occuper. Ceci semble gêner les accompagnateurs qui ne veulent être enfermés ni dans la relation avec les familles ni dans le rôle de simple répétiteur par rapport aux devoirs. Cela pose un problème de positionnement des accompagnateurs et de l'accompagnement scolaire en général, ce qui explique peut-être les changements fréquents d'appellation puisqu'on parle maintenant également d'accompagnement à la scolarité ou d'accompagnement éducatif. Cela traduit un problème de positionnement par rapport à l'école, qui était posé au départ de ces dispositifs et qui est toujours posé aujourd'hui.

Plus particulièrement sur la question des familles, l'accompagnement scolaire se présente comme médiateur, ou entre les deux, entre école et familles. D'une part, à l'observation des relations entre accompagnateurs scolaires et familles, on peut dire qu'elles ne sont pas si différentes des relations entre familles et enseignants. En termes de quantité de rencontres, ce n'est pas toujours supérieur. Les familles qui viennent à l'accompagnement scolaire sont, bien souvent, les mêmes qui vont voir les enseignants, et celles que l'école ne voit pas du tout viennent rarement à l'accompagnement scolaire, même s'il est vrai que les accompagnateurs ont parfois l'avantage, étant dans un centre social, de voir les familles à d'autres occasions.

Il y a une ambiguïté centrale dans l'accompagnement scolaire. Au fond, l'accompagnement scolaire prend appui sur le souci scolaire des familles pour leur proposer la fréquentation du dispositif, mais il a en général d'autres objectifs que la simple amélioration de la scolarité, qu'on pourrait appeler de re-socialisation, consistant à rendre l'élève davantage scolarisable en lui faisant admettre les règles, les normes scolaires. Et c'est là où il y a souvent hiatus, car au fond, les familles attendent souvent du travail scolaire et l'amélioration rapide des résultats scolaires, alors que le dispositif voudrait faire plus et autre chose, voire, quelquefois, ne plus faire de « scolaire » du tout. Cette tension-là est souvent observable, les familles disent : « Mais les devoirs n'étaient pas finis, pourquoi vous êtes passés à l'activité suivante ? », et on voit des familles enlevant leurs enfants lorsque le dispositif d'accompagnement scolaire réduit le temps de travail sur les devoirs au profit des activités dites d'animation. Il y a donc une sorte de ruse contre ruse : les accompagnateurs scolaires s'appuyant sur le souci de scolarisation pour tenter de faire autre chose, et les familles disant être d'accord pour obtenir une aide aux devoirs tout en n'étant en fait d'accord que là-dessus. C'est une tension récurrente sur les sites d'accompagnement scolaire, qui oscillent entre suivre l'attente des familles et garder une certaine spécificité d'un accompagnement plus « éducatif ». Ceci, plus récemment, resurgit avec les orientations d'institutions qui sont des financeurs, comme la CAF dans les CLAS, qui incitent à un travail davantage social que scolaire et en direction des familles. Les accompagnateurs, pris entre différentes injonctions, se retrouvent parfois dans des situations inconfortables.

On peut aussi voir que, malgré le discours qui répète qu'il ne s'agit pas de se substituer aux familles et qu'il faut travailler avec elles, il y a quand même une part de substitution. Par exemple, encore récemment sur un site, les fiches navettes d'orientation des collégiens étaient remplies par ces derniers au sein du dispositif avec l'aide des accompagnateurs. En outre, l'accompagnateur scolaire allait généralement dans le même sens que les conseils des enseignants parce que fonctionnant avec les mêmes catégories de pensée. Et les parents étaient apparemment

absents de ce travail sur l'orientation. Il y a donc, malgré tout, une tendance à se substituer aux familles. Pour conclure sur la place qu'occupe l'accompagnement scolaire entre l'école et les familles, mes analyses me conduisent à dire qu'au fond, l'accompagnement scolaire joue la fonction d'auxiliaire de scolarisation. Il n'est donc pas vraiment dans une position d'entre-deux ou de médiateur qui ne serait ni d'un « camp » ni de l'autre. Il est plutôt du côté de l'école, même s'il est dans une relation concurrentielle avec elle, pour arriver à rendre les enfants plus scolarisables, voire pour faire en sorte que les familles aient des pratiques plus conformes aux attentes de l'école.

### Quelles améliorations vous semblent possibles ?

Sur ce point-là, j'estime ne rien avoir à dire en tant que chercheur. Je pense, pour reprendre quelques idées de Max Weber, que le chercheur peut mettre à jour les enjeux, rendre intelligibles les situations, éventuellement montrer les conséquences des différentes actions, les différents choix des acteurs, ou encore que le chercheur peut montrer les différentes valeurs engagées dans l'action ou dans les choix des acteurs. Mais quant à faire des choix, cela engage aux plans éthique et politique, et cela relève de l'action, pas de l'activité de recherche.

## SOUTIEN SCOLAIRE PRIVE : l'Aide publique en question par Agnès Cavet (18 Avril 2008)

Le Conseil Emploi Revenus Cohésion sociale (CERC) consacre son dernier rapport aux Services [à la personne](#). Trois ans après le lancement par Jean-Louis Borloo du Plan de cohésion sociale, ce rapport tente d'en évaluer sinon les résultats, du moins les enjeux économiques et sociaux. Parmi les services à la personne, le soutien scolaire fait l'objet d'un chapitre entier, débouchant sur une analyse critique et des questions de fond que résume Jacques Delors, président du CERC, dans sa note introductive :

**« Faut-il encourager, comme nous le faisons actuellement avec les réductions fiscales, le développement d'un soutien scolaire privé poussant les familles à pallier les défaillances du système scolaire par des appuis favorisant les enfants déjà les mieux dotés sur le plan des revenus et du capital culturel ou social ? »** (p. 3).

Fin 2006, nous avons consacré un dossier d'actualité à la question du « [Soutien scolaire : entre éducation populaire et industrie de service](#) ». Au-delà des interprétations sociologiques, un examen plus attentif des données de « l'équation économique » nous était apparu nécessaire pour comprendre le développement récent d'un véritable marché du soutien scolaire, gagné par des entreprises commerciales en pleine expansion.

Nous avons ainsi pointé le Plan de cohésion sociale de 2005 comme porteur d'effets secondaires regrettables en matière de soutien scolaire, accroissant à la porte de l'école les inégalités entre les élèves, selon le niveau de revenu de leurs parents. Étayé par des données socio-économiques solides, le rapport du CERC confirme notre analyse et attire l'attention des pouvoirs publics sur le hiatus actuel entre les enjeux économiques et les enjeux sociaux de la filière du soutien scolaire privé.

L'aide publique actuellement accordée au soutien scolaire privé représenterait en effet **« 240 millions d'euros annuels, soit presque deux fois et demie le budget du soutien scolaire public et presque le quart de celui des ZEP »** (encadré p. 133).

Avant de revenir plus en détail sur les analyses et observations rendues par le rapport du CERC, quelques rappels permettront de recadrer le problème.

### Situation du soutien scolaire en France

Le paysage français est actuellement structuré en deux pôles :

- les **dispositifs publics de l'« accompagnement à la scolarité »**, gratuit pour les familles, prodigué principalement par des acteurs associatifs qui relèvent de l'économie sociale et bénéficient de subventions publiques. Les séances se déroulent en dehors de l'école et réunissent jusqu'à 15 élèves d'âges et de niveaux hétérogènes. Elles sont le plus souvent centrées sur l'aide aux devoirs ;

- une **offre privée de soutien scolaire payant**, proposée traditionnellement par des professeurs particuliers mais de plus en plus gagnée par des entreprises commerciales, au développement florissant. Généralement, les cours se déroulent au domicile et visent à entraîner l'élève aux stratégies de la compétition scolaire. C'est pourquoi un nombre croissant de « bons » élèves y a recours, visant l'accès aux « meilleures » filières et aux « meilleurs » établissements.

Il convient de préciser que le ministère de l'Éducation nationale règlemente et contribue à financer l'accompagnement à la scolarité. En revanche, il ne dispose d'aucun moyen d'action vis-à-vis du soutien scolaire privé, situé en dehors de son champ de compétence.

### **Le plan de Cohésion sociale : objectifs et modalités**

Lancé en 2005 par Jean-Louis Borloo, alors le ministre de l'Emploi, le plan de Cohésion sociale visait la création sur trois ans de 500 000 emplois dans le secteur des « services à la personne ».

La notion de **service à la personne (SAP)** se limitait jusqu'alors à des prestations familiales telles que l'aide à domicile de personnes âgées ou handicapées, la garde d'enfant, le ménage... Mais le plan Borloo en a élargi la surface, incluant de nouveaux services dénués de caractère sanitaire ou social tels que l'assistance informatique, la livraison de courses... et le soutien scolaire à domicile.

Le plan s'articule autour de deux axes d'intervention :

- **stimuler la demande** de services à la personne par les particuliers, en les rendant attractifs, peu onéreux et simples d'accès ;
- **encourager l'offre formelle** de services (par opposition à la modalité informelle du travail au noir) et sa structuration sur le marché, pour permettre le contrôle de la qualité des prestations, la qualification ainsi que la professionnalisation des personnels accédant à ces nouveaux emplois.

Un premier lot de mesures financières s'applique donc au bénéfice des acteurs directs du marché : les demandeurs et les offreurs de services.

pour les familles :

- o réduction ou exonération des charges patronales sur les salaires versés au titre de services à la personne ;

- o réduction fiscale de 50% sur les salaires versés.

- pour les entreprises agréées agissant en qualité de « mandataires » entre les prestataires de services et leurs employeurs (c'est le cas de la plupart des entreprises de soutien scolaire) :

- o exonération des charges patronales sur tous les salaires ;

- o abaissement à 5,5% du taux de TVA.

Au plan pratique, les démarches liées au rôle d'employeur sont largement simplifiées par l'utilisation du Chèque Emploi Service Universels (CESU), titre qui tient lieu à la fois de monnaie d'échange dans l'espace social et de support déclaratif entre l'employeur et le salarié.

En outre, l'Agence nationale des services à la personne (ANSP), financée sur fonds publics, assure un rôle d'information mais aussi de mise en relation entre la demande et l'offre de services. (Ainsi, en tapant son code postal sur le site de l'agence, on accède d'un clic à la liste des offres de soutien scolaire disponibles à proximité).

Au-delà des ces aides « directes », le plan Borloo a souhaité impliquer l'ensemble du tissu économique français, afin d'accroître encore l'effet incitatif à travers les acteurs indirects que sont les entreprises publiques et privées. C'est ici qu'intervient le principe du « CESU préfinancé » : toute entreprise peut distribuer à ses salariés des CESU à prix réduit, en prenant elle-même à sa charge tout ou partie du coût de ces chèques, dans le cadre de son plan social (même principe que les chèques repas ou chèques vacances).

En contrepartie, les entreprises bénéficient de mesures fiscales attractives :

- les montants préfinancés sont exonérés de charges sociales et déductibles de l'impôt sur les sociétés ;
- ils ouvrent droit à une réduction de 25 % de l'impôt sur les sociétés.

Enfin, autres acteurs indirects, les organismes de prestations sociales peuvent eux aussi distribuer des CESU préfinancés à leurs assurés, encourageant à leur tour le recours aux services à la personne.

### Analyses et observations

- Reprenant une recommandation apportée en 2007 par le Conseil économique et social, le CERC estime nécessaire que soit révisé « le périmètre des services relevant de réductions fiscales », qui a une incidence directe sur les finances publiques. Après avoir étudié les dispositifs similaires en place dans d'autres pays, le CERC conclut que : « **La France semble être le seul pays à avoir choisi de subventionner les cours particuliers et le soutien scolaire à domicile** ». Une exception française que les enjeux réels ne parviennent pas à justifier.

**La réduction fiscale accordée aux foyers employeurs est une mesure particulièrement inégalitaire** puisqu'elle n'est applicable qu'aux 43% des ménages qui acquittent un impôt sur le revenu. Et encore, parmi cette frange de population, des disparités importantes apparaissent selon les tranches de revenus. Selon une simulation du ministère des Finances, plus d'un million de ménages situés dans les tranches supérieures auraient bénéficié d'une réduction se traduisant par un gain moyen de 400 à 500 € / an, alors que 400 000 autres foyers des tranches inférieures (parmi lesquels les 30-50 ans seraient sur-représentés) « *auraient connu un surcroît d'impôt dépassant 1 100 euros par an et par foyer. Le transfert d'avantages fiscaux des "perdants" vers les "gagnants" aurait représenté 410 millions d'euros, soit 30% du coût total de la mesure* » .

Pour atténuer les effets inégalitaires de cette mesure, une disposition nouvelle a été apportée, qui prendra effet sur la déclaration des revenus de 2007 : la réduction d'impôt se transforme en un crédit d'impôt, qui pourra cette fois bénéficier à tous les foyers. Cette mesure est donc susceptible d'élargir le recours aux services à la personne. Le CERC en pointe cependant une limite importante : « *au côté du revenu, les freins à l'utilisation [des services à la personne] sont plus forts parmi les ménages les plus modestes ou les moins diplômés* » (p. 74).

Courroies de transmission du dispositif, **les entreprises françaises ont bien compris leur intérêt à préfinancer des CESU**. Le rapport met ainsi en évidence, chiffres à l'appui, comment le dispositif leur permet de distribuer sous cette forme un supplément de pouvoir d'achat à leurs salariés, à un coût bien moindre que par la voie classique d'une augmentation de salaire (pour apporter au salarié un surcroît de revenu équivalent, il en coûte à l'entreprise presque 60% moins cher par le préfinancement de CESU que par une augmentation de salaire).

- Le plan Borloo a eu un effet indéniable sur le développement des entreprises prestataires de services. En particulier, les entreprises de soutien scolaire sont de celles qui se sont le plus développées de façon récente. Le marché formel apparaît « très atomisé, mais dominé par quelques grandes entreprises », qui investissent massivement dans la publicité et affichent des bénéfices et un taux de croissance fort élevés. Ce qui conduit évidemment à s'interroger sur le bien-fondé des aides publiques dont elles bénéficient.
- En termes d'incidence sur l'emploi, les résultats sont également significatifs, de façon globale (entre 2005 et 2006, progression de 67% des emplois et doublement du nombre d'heures salariées). Cependant, « *le soutien scolaire présente un cas très particulier. En effet, cette activité constitue rarement une activité principale. La plupart des tuteurs sont en effet des enseignants qui y trouvent un complément de salaire, ou des étudiants qui complètent ainsi leur source de revenu* » (p. 24). Ainsi l'objectif de professionnaliser de nouveaux salariés et de pérenniser les emplois n'apparaît pas réellement pertinent dans le domaine du soutien scolaire.

- **L'ANSP estime à 12,3 milliards d'euros le chiffre d'affaire global des services à la personne en 2006.**  
Le CERC chiffre pour sa part l'aide publique globale consentie à cette filière à 8 milliards d'euros par an, soit un **soutien par l'État de 65 % du chiffre d'affaire des services à la personne**, ce qui est considérable.
- Le CERC n'est pas encore en mesure d'apporter une évaluation sectorisée du plan Borloo, qui permettrait de connaître avec précision des chiffres relatifs au soutien scolaire. Nous émettons l'hypothèse que le soutien scolaire représente entre 3 et 6 % des services à la personne.

Se basant sur une projection de données relatives à l'année 2006, le CERC avance cependant un ordre de grandeur : « *En supposant que 80% du chiffre d'affaire du secteur [du soutien scolaire] correspond à des dépenses déductibles de l'impôt, l'aide publique dépasserait 240 millions d'euros annuels, soit presque deux fois et demie le budget du soutien scolaire public et presque le quart de celui des ZEP* » (encadré p. 133). Par « soutien scolaire public », le CERC semble désigner ici les dispositifs d'accompagnement à la scolarité, qu'un rapport du ministère de l'Éducation nationale évaluait à 100 M€ en 2006. Cette estimation ne tient compte que des réductions d'impôts. Si l'on y ajoute les autres aides (exonérations de charges, réduction de TVA...), et si l'on tient compte de l'expansion du marché depuis 2006, nous pouvons sans doute estimer à 350 M€ l'aide publique apportée en 2007 à la filière du soutien scolaire privé.

Le CERC y voit donc :

**« De quoi s'interroger sur la cohérence de l'aide publique en matière scolaire. Cherche-t-on à aider les élèves en difficulté scolaire (par le soutien scolaire gratuit), à réduire le désavantage de ceux qui vivent et étudient dans des zones défavorisées (objectif des ZEP), ou à laisser les familles régler les difficultés des élèves en faisant appel à l'offre de cours privé, au risque de financer davantage les cours donnés aux élèves déjà favorisés dans la compétition scolaire (financement SAP) »** (p. 134).

**En conclusion**, il nous apparaît toujours que le plan Borloo profite largement :

- aux familles qui disposent des revenus les plus élevés ;
- aux entreprises de soutien scolaire ;
- à toutes les entreprises françaises qui préfinancent des CESU.

En revanche, les avantages fiscaux ne bénéficient pas aux tuteurs de soutien scolaire (enseignants, étudiants ou jeunes diplômés en recherche d'emploi). En effet, les tarifs fixés par les entreprises de soutien scolaire sont généralement modestes. L'accroissement de la demande est le seul facteur positif pour ces tuteurs, leur permettant de trouver dans l'activité de soutien scolaire une base ou un complément de revenu.

1. ils restent sinon à l'écart, du moins à la marge, même si le CERC estime que : « *Le crédit d'impôt pour les dépenses de SAP, et le soutien scolaire gratuit mis en place en novembre 2007 dans les collèges de ZEP, appelé à être étendu ensuite aux autres établissements, devrait toutefois modifier l'équilibre actuel* » (p. 134).

Un rapport rendu il y a un an par le Conseil économique et social suggérait, pour les familles aux revenus modestes, de développer une offre de services collectifs de soutien scolaire, « au-delà des dispositifs qui sont mis en place par les collectivités territoriales et les associations ». Selon lui, « *une réflexion doit s'ouvrir entre toutes les parties prenantes, en particulier avec l'Éducation nationale* » (p. I-20). Le CERC ne reprend pas cette piste, d'ailleurs assez vague. Le Conseil économique et social estimait encore que « *le niveau intolérable de l'échec scolaire nécessite, d'une part, que l'Éducation nationale intègre l'aide aux "devoirs prescrits" dans l'activité normale de chaque enseignant et, d'autre part, qu'elle s'investisse dans un partenariat actif avec les autres ministères, les collectivités, les associations, les acteurs de terrain, pour développer l'accompagnement scolaire* » (p. I-20). Mais en des temps où l'actualité est agitée par la suppression de 11 200 postes dans l'Éducation nationale – dont 8 830 postes d'enseignants –, il semble peu réaliste de vouloir étendre « l'activité normale de chaque enseignant » pour y inclure l'aide aux devoirs.

Un choix politique plus radical et plus courageux consisterait sans doute à sortir le soutien scolaire du plan de cohésion sociale, et à réinvestir ne serait-ce que qu'une partie des fonds publics ainsi dégagés au profit d'un ensemble de formules adaptées à la variété des besoins : études surveillées, aide aux devoirs, cours de soutien individuels ou en petit groupe, se déroulant au sein de l'école, dans des structures de proximité ou encore au domicile des élèves.

Compte tenu de l'importance des besoins, le manque à gagner en termes d'emplois dans le secteur des services à la personne pourrait sans peine être compensé par l'emploi de tuteurs travaillant pour le service public ou des associations subventionnées.

Nous ne pouvons qu'espérer un arbitrage prochain au sommet de l'État, qui accorde à l'Éducation nationale les moyens politiques et budgétaires permettant d'organiser un soutien scolaire public de qualité, dont puissent bénéficier tous les élèves qui en ont besoin.

### Références

Conseil Emploi Revenus Cohésion sociale (2008). *Les services à la personne*. Paris : La Documentation française. En ligne : <http://www.cerc.gouv.fr/rapports/rapport8/rapport8cerc.pdf>.

Conseil économique et social (2007). *Le développement des services à la personne : Rapport présenté par M. Yves Vérollet*. Paris : La Documentation française. En ligne : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000123/>

Cavet Agnès (2006). « Le soutien scolaire entre éducation populaire et industrie de service ». *Lettre d'information*, n° 23, décembre. En ligne : <http://www.inrp.fr/vst/LettreVST/decembre2006.htm>

Mardi 19 mai 2009

## Les critères provoquent-ils les résultats ?

De plus en plus de politiques publiques sont affectées de critères de résultats qui déterminent la **rémunération des opérateurs**. De plus, un grand nombre des actions conduites sont confiées à des structures de droit privé, souvent après appel d'offres.

C'est le cas par exemple des **contrats d'autonomie** du **Plan Espoir Banlieues**, où les paiements sont fonction de la signature de contrats à visée qualifiante (priorité aux contrats d'apprentissage ou de professionnalisation). C'est aussi le cas des prestations du nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (**Nacre**), le renouvellement des conventions dépendant de l'atteinte du « taux de transformation » (Circulaire DGEFP du 4 décembre 2008).

C'est également de plus en plus le cas dans les **dispositifs d'insertion** ou de **formation**.

Mais je m'interroge sur la pertinence de ces critères : qui peut prouver qu'il y a une plus grande efficacité, de meilleurs taux de sortie – à situation de départ égale – quand les opérateurs sont payés en fonction des résultats ?

On peut supposer au contraire que le lien entre paiement et taux de réussite provoque une sélectivité à l'entrée, éliminant les publics les plus fragiles : les opérateurs choisissent ceux qui ont les meilleures chances, et non ceux qui ont le plus besoin d'eux.

Je cite ci-dessous de courts passages d'un article publié par l'économiste **Bernard Maris**, chroniqueur de **France Inter**, intitulé « [La perversité des aides de l'État](#) » publié sur le site de l'hebdomadaire **Marianne** et daté du 18 mai 2009. Il examine cette question pour les entreprises d'insertion, mais l'analyse est sans doute facilement transférable à bien d'autres situations.

« L'État donne des subventions aux **entreprises d'insertion** qui s'articule à une politique du chiffre des personnes réellement réinsérées. Du coup, les entreprises d'insertions sont tentées de sélectionner... encore, parmi les plus faibles. (...)

« **Il y a aussi un effet pervers dans les taux de sorties**. Si vous êtes jugée, en tant qu'entreprise d'insertion, par vos taux de sorties, votre productivité, vous allez choisir parmi les personnes à insérer. Vous allez écrémer, même chez les plus faibles et les exclus, ceux qui vous paraissent avoir une probabilité de réinsertion plus forte que les autres qui resteront définitivement sur le carreau. Or le travail, reste encore, un moyen fort de réinsertion sociale.

« On mesure tout l'effet pervers de la politique de la productivité et du chiffre : voulant faire le bien, inciter les entreprises à réinsérer, on fait le mal, on aide ceux qui en ont le moins besoin. »

*Bernard Maris*

par Benoit Willot publié dans : communauté : [Emploi, territoires, insertion](#)  
[ajouter un commentaire](#) [0 évaluation](#) [commentaires \(0\)](#) [créer un trackback](#) [recommander](#)