



COLLÈGE COOPÉRATIF
PROVENCE ALPES MÉDITERRANÉE

**Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire
et du Sport Région PACA**

CONSTRUIRE LA COOPERATION
ENTRE UN ESPACE DE VIE SOCIALE ET UN CENTRE SOCIAL
Pour une mutualisation de compétences au service d'un territoire

Document de validation de l'UC3

Mémoire projet

DESJEPS Promotion 9

Présenté par MEDDOUR Nadia

Session : Septembre 2018

Lieu de la formation :

COLLÈGE COOPÉRATIF P.A.M.

Europôle Méditerranéen de l'Arbois, Bât Gérard Mégie, Avenue Louis Philibert,
BP 50 099, 13793 AIX EN PROVENCE CEDEX 3

Tél. (33) 4 42 17 03 00 - Courriel : collcoop@collcoop.org - www.collcoop.org

«Je soussignée MEDDOUR Nadia, certifie que le contenu de ce document est le résultat de mon travail personnel.

Je certifie également que toutes les données, raisonnements et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportées, citées, mentionnées dans la partie références.

Je certifie enfin que ce document, totalement ou partiellement n'a jamais été évalué auparavant et n'a jamais été dédié.»

REMERCIEMENTS

En guise de reconnaissance, je tiens à témoigner mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de mon stage et à l'élaboration de ce modeste travail.

Mes sincères gratitude à Madame Leslie LELIEVRE, directrice du Centre d'Animation du Vieux Moulin, pour m'avoir accueillie au sein de sa structure. Je la remercie pour m'avoir accompagnée, orientée, aidée et conseillée tout le long de mon stage. Un grand merci, également, à son équipe pour sa sympathie, sa générosité et pour ces moments de partages et de rires.

Merci aussi à Madame Anne GONCE-SCHELLHAASH, directrice du centre social Mosaïque pour son soutien, sa collaboration mais également pour avoir répondu à mes sollicitations au cours de ce stage.

Enfin, je remercie particulièrement Monsieur Youssef KHAFIF ainsi que tous les intervenants qui par leurs enseignements, leurs paroles, leurs conseils ont guidé mes réflexions.

SOMMAIRE

TABLE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	P.7
INTRODUCTION	P.8
 PREMIERE PARTIE: PRESENTATION GENERALE	
1. Le contexte territorial : Salon de Provence	P.11
a. La morphologie urbaine du territoire Salonais	P.11
b. La population : les données officielles de l’Insee	P.12
2. Le contexte territorial : la Monaque	P.13
a. Le quartier en quelques mots	P.13
b. La population : les données officielles de l’Insee	P.14
c. Les habitants et leur quartier	P.16
3. La structure d’accueil : Le Centre d’Animation du Vieux Moulin	P.18
a. Les ressources humaines	P.19
b. Quelques données financières	P.20
4. Un espace de vie sociale : une réponse cohérente au territoire	P.21
a. Des constats indéniables	P.21
b. Une articulation autour de quatre niveaux	P.23
 DEUXIEME PARTIE : UNE MISE EN ŒUVRE EN DOUZE MOIS	
1. Vers un changement de pratiques professionnelles	P.26
a. Une période d’observation fructueuse	P.26
b. Une organisation et une planification du temps de travail	P.26
i. La gestion des ressources humaines et le partenariat	P.26
❖ Rétro-planning de janvier 2017 à juillet 2017	P.28
❖ Rétro-planning d’août 2017 à décembre 2017	P.28
❖ Présentation de préparation de réunions	P.30
❖ Réunion de présentation du projet EVS aux salariés CAVM/CS	P.31
❖ Réunion de présentation de l’évènement « Monaque Village » :	
Un premier acte marquant de coopération	P.32
ii. Le plan de communication interne	P.34
2. L’accompagnement et le suivi de stagiaires	P.37

a. Un accompagnement autour d'un projet « La communication externe »	P.37
❖ Réunion d'informations « Création du support de communication »	P.39
3. Les différents niveaux d'évaluations du projet que je porte	P.42
a. L'évaluation du projet autour du premier engagement	P.42
b. Mon évaluation en tant que stagiaire	P.46
CONCLUSION	P.48
ANNEXES	P.49

TABLE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

ACM :	Accueil Collectif de Mineurs
BPJEPS LTP :	Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport Loisirs Tout Public
C.A :	Conseil d'Administration
CAF :	Caisse des Allocations Familiales
CAVM :	Centre d'Animation du Vieux Moulin
CLAS :	Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité
CNAF :	Caisse Nationale des Allocations Familiales
CS :	Centre Social
DESJEPS :	Diplôme d'État Supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport
EVS:	Espace de Vie Sociale
LEG:	Lire Écrire Grandir

INTRODUCTION

*«Ce qui est difficile prend un peu de temps;
Ce qui est impossible en prend un peu plus.» Fridtjof NANSEN¹*

Suite à des études dans le domaine sportif, je m'engage en tant que soldat dans l'armée de terre et intègre le 1^{er} régiment de Spahis à Valence (26). Après quelques années de vie réglée au millimètre près et de crapahutages², je quitte le corps militaire. A 26 ans et dans le cadre d'une reconversion, j'effectue une formation dans le champ de l'animation dans le but d'acquérir le BPJEPS LTP et de tenir la fonction de directeur d'accueil collectif de mineurs. C'est à ce moment-là que l'expression « passer du coq à l'âne » prend tout son sens.

Après l'obtention du diplôme, j'assume la direction d'un «Espace Jeunes» à Charleval (13) durant 4 années. Plus tard, je m'installe dans la région Rhône-Alpes et me vois confier le poste de directeur d'ACM, au sein d'un centre social à Francheville en périphérie de Lyon (69) : assurer le fonctionnement et le développement d'un centre de loisirs quiériclité. Une année de dur labeur s'écoule et un éveil de conscience en découle. Fin 2016, je ressens un réel besoin d'évolution personnelle et professionnelle: je ne souhaite plus me cantonner à l'animation « centre de loisirs », je veux également découvrir et apprendre les différents rouages d'une structure associative dans le but d'en assurer son fonctionnement. Je décide donc de quitter mon emploi, de quitter la région Rhône-Alpes et d'entamer une formation DESJEPS dans mon Sud qui me manquait tant.

Une fois acceptée dans le programme de formation DESJEPS du Collège Coopératif P.A.M, j'entreprends dès janvier 2017 des recherches de structure d'accueil en vue de débiter le stage de direction conjointement avec la formation afin d'allier la théorie à la pratique. Suite aux différents entretiens effectués avec des directeurs de structures associatives, j'opte pour un centre socio-culturel se situant dans la ville où je réside. En outre, la directrice de cette association me propose d'assurer pleinement la responsabilité et la direction d'un projet visant à construire et à consolider les dynamiques partenariales et

¹ Né en Norvège en 1861, Fridtjof NANSEN s'est distingué en tant que savant, explorateur polaire, diplomate et pionner de l'humanité. En 1922, il reçoit le prix Nobel de la paix pour son travail au nom des victimes déplacées de la première guerre mondiale et des conflits liés. (Source : www.universalis.fr/encyclopédie)

² Argot dans l'armée : randonnée de longue durée ou pratiquée sur un terrain difficile

de mutualisation de compétences entre un Espace de vie Social³ nouvellement créé et un Centre Social, tout en recherchant une meilleure adaptation des missions respectives de ces deux structures répondant au plus près des besoins des populations. La directrice m'exprime également toute l'attention qu'elle souhaite accorder sur l'accompagnement du stagiaire DESJEPS que je suis dans la fonction de directeur. Je demeure dès lors, à la fois séduite par le discours tenu autant que par l'atypie et l'intérêt professionnel du projet : en effet, il est peu commun qu'une structure associative obtienne un agrément « espace de vie sociale » lorsqu'il existe un centre social sur le même territoire d'intervention.

Très rapidement, avant même mon intégration au sein de l'association, j'essaie d'appréhender l'importance d'un tel projet au travers de questions telles que : Qu'est-ce qu'un espace de vie sociale? Pourquoi un espace de vie sociale ? Quelles sont les problématiques du territoire? Et le centre social dans tout ça? Que va apporter cet agrément à cette association? Quel changement pour les habitants ?

Afin d'apporter des réponses claires à mes interrogations, de pouvoir porter le projet et d'en assurer sa mise en œuvre, je réalise un important investissement accompagné d'une réelle implication au sein de la structure d'accueil : le Centre d'Animation du Vieux Moulin (CAVM) à Salon de Provence⁴ au sein du quartier de la Monaque⁵; quartier où se trouve également le Centre Social Mosaïque. Il est important de préciser que l'équipe du CAVM m'accueille de façon chaleureuse et sans a priori, percevant ma présence comme une opportunité et non comme une contrainte ou une menace. Présentée et positionnée dès mon arrivée en tant que directrice-stagiaire, je suis rapidement sollicitée par l'ensemble de l'équipe pédagogique. Une situation extrêmement déroutante pour ma part : après quelques jours de présence seulement, je constate que le mot « stagiaire » n'est plus dans les esprits et que l'équipe voit en ma personne un directeur à part entière. Je me saisis donc de cette opportunité pour prendre pleinement mes fonctions de directeur de projet en prenant soin de ne pas être dans l'ombre ou faire de l'ombre au directeur initial de la structure.

Outre le fait de maîtriser les champs d'actions du CAVM, il est nécessaire de s'imprégner du contexte territorial dans lequel intervient la structure pour comprendre :

³ Les espaces de vie sociale ont vocation à renforcer les liens sociaux et les solidarités de voisinage en développant à partir d'initiatives locales des services et des activités à finalités sociales et éducatives. Ils concourent à la politique d'animation de la vie sociale des Caisses d'allocations familiales

⁴ Plan de Salon de Provence en annexe 1 (source www.visitsalondeprovence.com)

⁵ Carte localisant le quartier de la Monaque en annexe 2 (source <https://sig.gouv.fr>)

- ⇒ Comment un espace de vie sociale peut être complémentaire à un centre social lorsque celui-ci est implanté sur le même territoire d'intervention ?
- ⇒ Quelles sont les actions qui permettent d'assurer cette complémentarité et comment peuvent-elles être envisagées dans leur mise en œuvre mais également au regard des besoins des populations ?

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION GENERALE

1. Le contexte territorial : Salon de Provence

a. La morphologie urbaine du territoire Salonais

Aux portes des Alpilles, de la Camargue et du pays Aixois, Salon de Provence est une commune du département des Bouches du Rhône en région PACA accueillant 44 187 habitants au recensement de 2014 (soit 2,2% de la pop du département), sur une superficie de 70,3km². Considérée comme un carrefour stratégique, la commune possède une localisation idéale: elle se situe au centre de grandes agglomérations telles que Marseille, Aix-en-Provence, Avignon et Arles avec une excellente accessibilité routière et autoroutière (A7 reliant Lyon à Marseille et A54 provenant de Nîmes) ainsi qu'en chemin de fer (ligne reliant Avignon à Miramas).

Les caractéristiques prédominantes du territoire me font affirmer que Salon de Provence est une agglomération aux multiples visages :

- Son territoire est couvert à près de 50% par des zones agricoles à l'ouest. De plus, sa zone urbaine, à l'est, représente 10% du territoire où sont principalement concentrés les habitants.
- Son centre-ville modeste, organisé autour du château de l'Empéri, abrite ¼ de la population totale
- Sa périphérie se subdivise en 3 zones: les quartiers prioritaires relevant de la politique de la ville situés aux extrémités de la commune (les Canourgues au nord et la Monaque au sud), les quartiers aisés à l'est (les Hespérides, les Magatis, et les Massuguettes à l'ouest des Canourgues), la lointaine périphérie à l'ouest (Bel-Air et la Crau)

En outre, les premières données officielles de l'Insee révèlent qu'une prédominance de cultures et autres terres agricoles n'est nullement un frein au développement social de la commune. D'ailleurs, celle-ci connaît un fort dynamisme démographique de +3.9% de 2007 à 2014 (contre +2,35% dans les Bouches du Rhône soit une augmentation 1,5 point) qui peut s'expliquer par la qualité de vie et par l'environnement naturel qu'offre la commune :

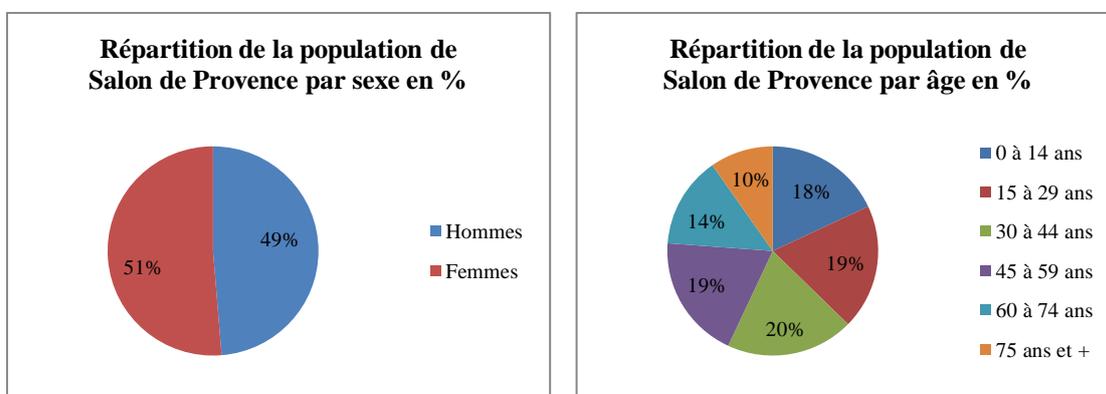
- Son nombre d'équipements de proximité en fait un pôle de référence
- Son nombre important d'entreprises (6331) en fait un pôle d'emplois non négligeable
- Sa localisation et sa proximité avec de grandes agglomérations
- L'alliance parfaite entre urbain et rural où il fait bon vivre

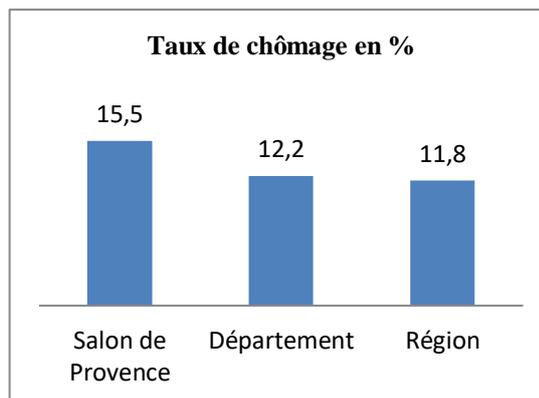
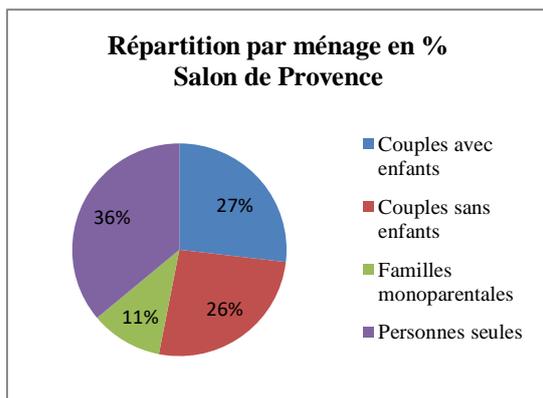
b. La population : les données officielles de l'Insee

Après avoir brossé sommairement le contexte territorial de la commune, il est tout à fait légitime de se poser la question suivante: « Qui sont les Salonais? ». A travers ces données, nous y voyons plus clair quant au profil de cette population :

- Population féminisée (source : Insee, répartition de la population par sexe 2017- cf. secteur ci-dessous)
- Population jeune avec une part importante de 30-44 ans (source : Insee, répartition de la population par âges 2013 – cf. secteur ci-dessous)
- Taux important de personnes vivant seules soit 36% contre 35.2% pour le département (source : Insee, répartition par ménages 2013 – cf. secteur ci-dessous)
- Taux de chômage important et nettement supérieur à celui du département soit 15.5% contre 12.2% (source : Insee, emploi/chômage 2014 – cf. graphique ci-dessous)
- Niveau de vie médian de 18 976€ annuel inférieur de 4.26% à celui de la France (source : Insee, revenu 2014)
- Taux de pauvreté de 17.4% contre 18.1% pour le département (source : Insee, revenu 2014, chiffres clés du département des Bouches du Rhône 2012)

Nous retrouvons ces principaux constats dans l'illustration des graphiques suivants :





2. Le contexte territorial : la Monaque

a. Le quartier en quelques mots

Micro territoire au sud de la commune de Salon de Provence, la Monaque est un quartier prioritaire, relevant de la Politique de la Ville, se résumant aux groupes d'habitations sociaux de la Monaque (319 logements, bailleur social SEMISAP) et de la copropriété privée du Cornillon (62 logements). Enclavé, peu attractif, et éloigné du centre-ville, ce quartier regroupe 1567 habitants, où résident difficultés sociales et grande précarité économique :

- Quartier nettement délimité par des équipements qui l'isolent du tissu urbain (grande avenue à l'Est, l'autoroute au Sud, canal à l'Ouest). Le quartier est relié au centre-ville par les transports urbains néanmoins la fréquence et les plages horaires sont insuffisantes pour se déplacer avec aisance (temps d'attente entre 15 et 30 minutes, horaires en soirée seulement le samedi)
- Logements anciens (construction année 1960) ne répondant plus aux attentes actuelles (bâtiment mal isolé, logement petit avec cuisine et salle de bain exigües, 4 étages sans ascenseur, balcon et terrasse inexistantes)
- Présence faible ou quasi inexistante d'équipements sportifs, culturels, de droit commun
- Equipements scolaires (écoles primaires et collège) se trouvant de l'autre côté de l'autoroute A54 rendant les déplacements à pied extrêmement dangereux (peu de passages piétons, trottoirs étroits, circulation abondante)

Pour finir, le territoire subit différentes nuisances sonores compromettant le bien-être des habitants (proximité de grande avenue et de l'A54, quartier situé dans le cône d'envol de la

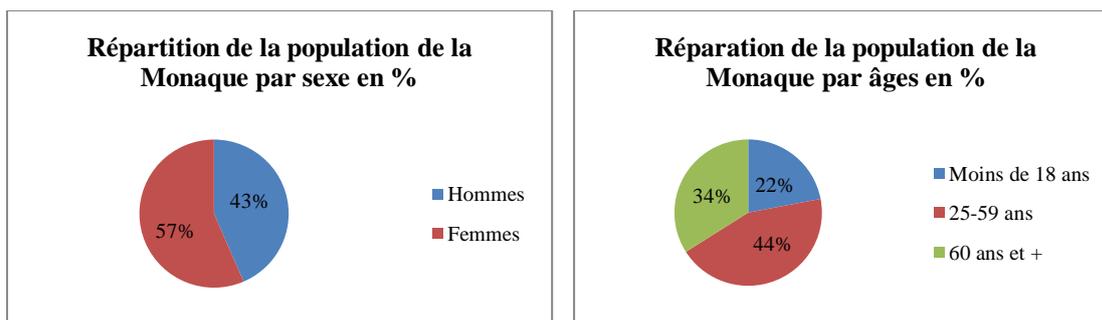
base aérienne). Le manque d'attractivité et l'image négative du territoire (délinquance et grande précarité économique) sont les premières conséquences de la «fuite» des habitants pour un environnement plus pratique et plus sûr (pour ceux qui le peuvent). En 3 ans, le quartier a subi une baisse de +15,3%, comptant ainsi 1567 habitants au recensement 2013 contre 1850 habitants en 2010.

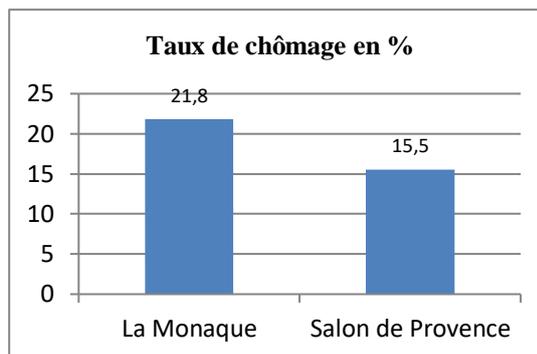
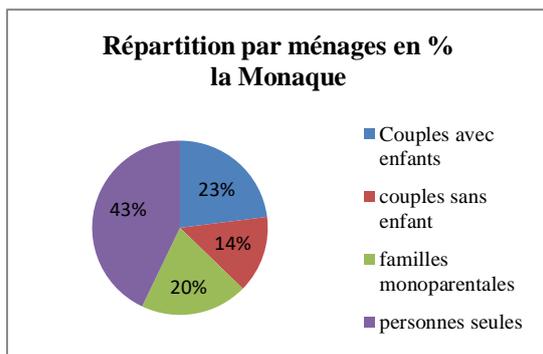
b. La population : les données officielles de l'Insee

En dépit de la complexité à récolter des statistiques centrées sur le territoire (données désuètes ou manque de précisions), je peux tout de même tirer un léger portrait des personnes résidant à la Monaque.

- Population féminisée (source : Insee, répartition de la population par sexe 2017- cf. secteur ci-dessous)
- Population jeune avec une part importante de 25-59 ans (source : Insee, répartition de la population par âges 2013 – cf. secteur ci-dessous)
- Taux important de personnes vivant seules soit 43% contre 35.2% pour la commune (source : Insee, répartition par ménages 2013 – sig.ville.gouv.fr – cf. secteur ci-dessous)
- 75.5% des habitants sont sans diplôme ou avec un diplôme inférieur au baccalauréat contre 31.1% pour la commune (source : Insee, diplôme le plus élevé de la population non scolarisée de 15 ans ou plus – sig.ville.gouv.fr)
- Taux de chômage important et nettement supérieur à celui de la commune (source : Insee, emploi/chômage 2014 – sig.ville.gouv.fr – cf. graphique ci-dessous)
- Niveau de vie médian de 10 492€ annuel contre 19 543€ annuel pour la commune (source : Insee, revenu 2014)
- Taux de pauvreté de 37,1% soit 2.6 fois plus élevé à celui de la commune (source : sig.ville.gouv.fr)

Nous retrouvons ces principaux constats dans l'illustration des graphiques qui suivent :





Qui plus est, la situation économique, sociale et humaine continue de se dégrader. L'ensemble des observateurs, des professionnels et des familles, témoigne chacun avec ses mots que les inégalités et les handicaps dont souffre le quartier sont si manifestes qu'ils mettent en cause l'équilibre social des populations qui vivent au quotidien sur ce territoire précarisé. La vie des familles est traversée par de multiples problématiques :

- Crise profonde du modèle familial traditionnel
- Remise en question des modèles d'intégration
- Augmentation des pratiques addictives
- Multiplication des risques de déviance

Néanmoins, le quartier n'est pas que contrainte et dispose de quelques atouts dont la plupart sont dus à une politique volontariste des pouvoirs et acteurs publics qui ont permis la présence simultanée de différentes structures citées ci-dessous:

- du Centre d'Animation du Vieux Moulin
- du Centre Social Mosaïque
- du siège et des services de SEMISAP (bailleur social)
- du pôle de proximité la «Ruche» (projet d'équipement au profit du territoire co-coordonné par le CAVM et le centre social Mosaïque soutenu et accompagné par la municipalité)
- Le quartier bénéficie de jardins familiaux gérés par le CAVM depuis 2009
- Depuis 2010, le quartier dispose d'équipements destinés à l'enfance et petite enfance (crèche, école maternelle et école primaire)

c. Les habitants et leur quartier

Dans le but d'affiner cette étude, la création d'outil tel qu'un questionnaire⁶ à destination des habitants m'a permis d'obtenir quelques informations complémentaires. Armée de mon document traitant du cadre de vie, de la mobilité et du vivre ensemble, je vais à la rencontre de la population d'un pas serein.

Malheureusement, je suis rapidement confrontée à des freins relativement surprenant rendant le déroulement de l'enquête quelque peu difficile: méfiance et refus de répondre aux questions de peur que je diffuse les informations recensées aux services de la CAF, des impôts et du bailleur social. Cependant, 11 personnes ont bien voulu «jouer le jeu» tout en émettant certaines réserves. Précisons que cette enquête, par le nombre de personnes interrogées, n'est qu'une infime représentation de la population et ne peut en aucun cas être généralisée à l'ensemble des habitants de ce territoire. Malgré tout, il est important de prendre en compte cette réalité de vie exposée par ces 11 personnes.

Quelques retours de paroles d'habitants :

- Latif, 67 ans : "Ça fait 7 ans que j'habite ici. Comment est le quartier? ça va, c'est moyen, ça dépend des moments. Des fois c'est calme et des fois non. Par contre, j'aimerais plus d'animations pour que le quartier soit vivant. Je suis à la retraite et je me déplace peu, ici je m'ennuie.»
- Béatrice, 45 ans : « Cela va faire plus de 30 ans que j'habite ici. Il faudrait des caméras dans le quartier et que les fauteurs de troubles dégagent.»
- Isabelle: «Mes enfants prennent le bus pour aller au collège, c'est une vraie galère pour eux à cause des retards mais pas le choix! C'est trop dangereux d'y aller à pied.»
- Nathalie, 43 ans: «Je préfère marcher car j'aime marcher et en plus je vais plus vite à pied qu'en bus.»

➤ Ce qu'il faut retenir

A travers ces échanges, j'ai pu me rendre compte qu'il existe deux types d'habitants au sein du quartier : ceux qui y vivent depuis plus de 15 ans (les anciens) et ceux qui y habitent depuis moins de 15 ans (les nouveaux).

Les «anciens» sont bien ancrés et connaissent tous les codes, les visages et les différentes

⁶ Questionnaire à destination des habitants de la Monaque en annexe 3

facettes de la Monaque contrairement aux «nouveaux» qui affirment ne fréquenter que rarement le quartier et ne connaître que leurs voisins vivant dans le même immeuble qu'eux ; ce qui n'annule en rien l'existence d'une réelle solidarité entre tous les habitants.

Par l'analyse des différentes réponses récoltées, je peux conclure cette enquête en affirmant que l'ensemble des habitants interrogé détient une image assez négative de leur quartier et le considère comme un endroit «pas terrible» avec des problèmes de cohabitation et de drogues.

Bien qu'il existe des associations sur le territoire, tous regrettent le manque d'animations et souhaitent que leur quartier soit aussi vivant que celui des Canourgues (quartier prioritaire relevant de la politique de la ville se situant au nord de la commune).

Peu peuvent se permettre de partir en vacances et ils avouent facilement «s'ennuyer». Ils rêvent d'équipements tels que des terrains de foot, skate park, clubs sportifs, piscines, événements festifs et conviviaux dans le but de rompre l'isolement que certains subissent.

On peut notamment identifier les facteurs contextuels suivants :

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Vie associative existante ⇒ Soutien de la municipalité ⇒ Proximité d'équipements aux services des habitants (bailleur social...) 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Augmentation des difficultés sociales, économiques et familiales ⇒ Population isolée ⇒ Désintérêt de la vie associative de la part des habitants ⇒ Territoire prioritaire peu équipé (aire de jeux,...)
<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Non prise en compte des besoins et attentes des habitants ⇒ Désintérêt de la vie associative de la part des habitants ⇒ Perte de subventions limitant l'action de l'association ⇒ Enclavement et isolement du quartier au regard de la vie sociale du reste de la commune ⇒ Clivage et/ou isolement des habitants 	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Habitants en attente d'amélioration de leur zone de vie sociale ⇒ Travail de concertation et de collaboration entre les associations en cohérence aux besoins des habitants et du territoire ⇒ Soutien de la CAF et de la municipalité ⇒ Quartier identifié en Politique de la Ville

3. La structure d'accueil : le Centre d'Animation du Vieux Moulin

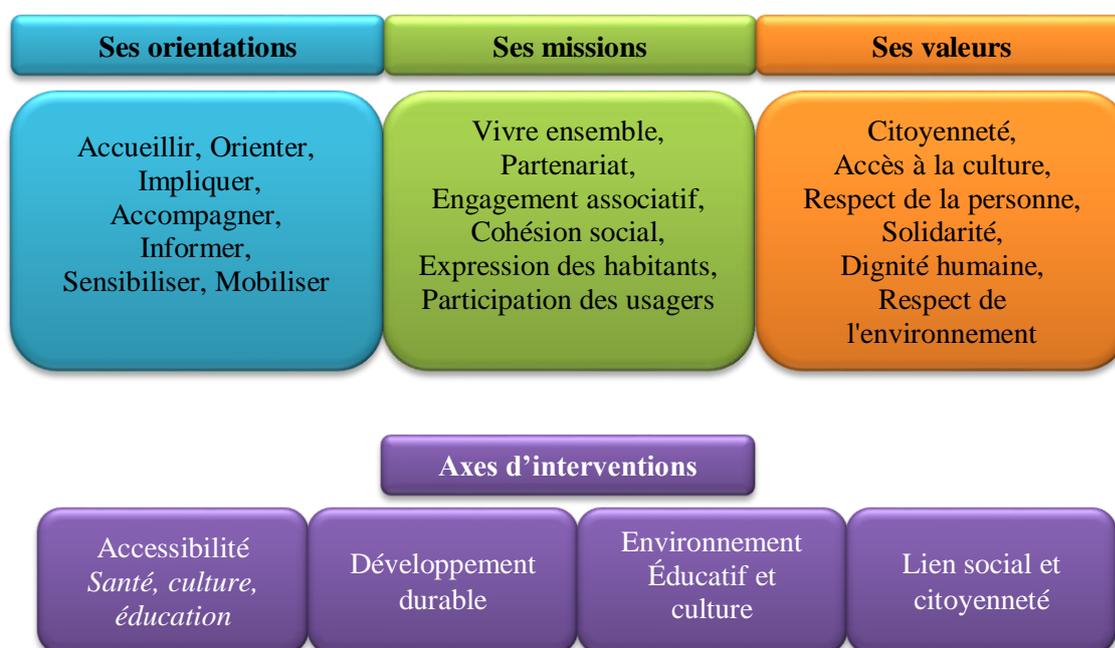
Le Centre d'Animation du Vieux Moulin est une association loi 1901 née en 1987 à l'initiative des habitants du quartier de la Monaque à Salon de Provence, connaissant un réel tournant fin 2008 par la professionnalisation de la structure et l'évolution des pratiques professionnelles avec l'élaboration d'un projet associatif, création d'outils et gestion de nouveaux espaces.

Siège social: 373 rue de l'Adjudant-Chef Champion, 13300 Salon de Provence

Bureau administratif et équipement d'accueil: La Ruche, 57 rue Aurélienne, 13300 Salon

Depuis son origine, le centre puise sa principale énergie et sa raison d'être dans la volonté de se regrouper, de créer une synergie autour de la dynamique de quartier. L'association se dote de tous les moyens concourant à ses objectifs: la création et la gestion de tous les services ou actions favorisant:

- la lutte contre l'exclusion et la relégation sociale
- l'insertion ou l'inclusion sociale
- la mixité transgénérationnelle, la santé
- la culture de la différence dans le respect de chacun

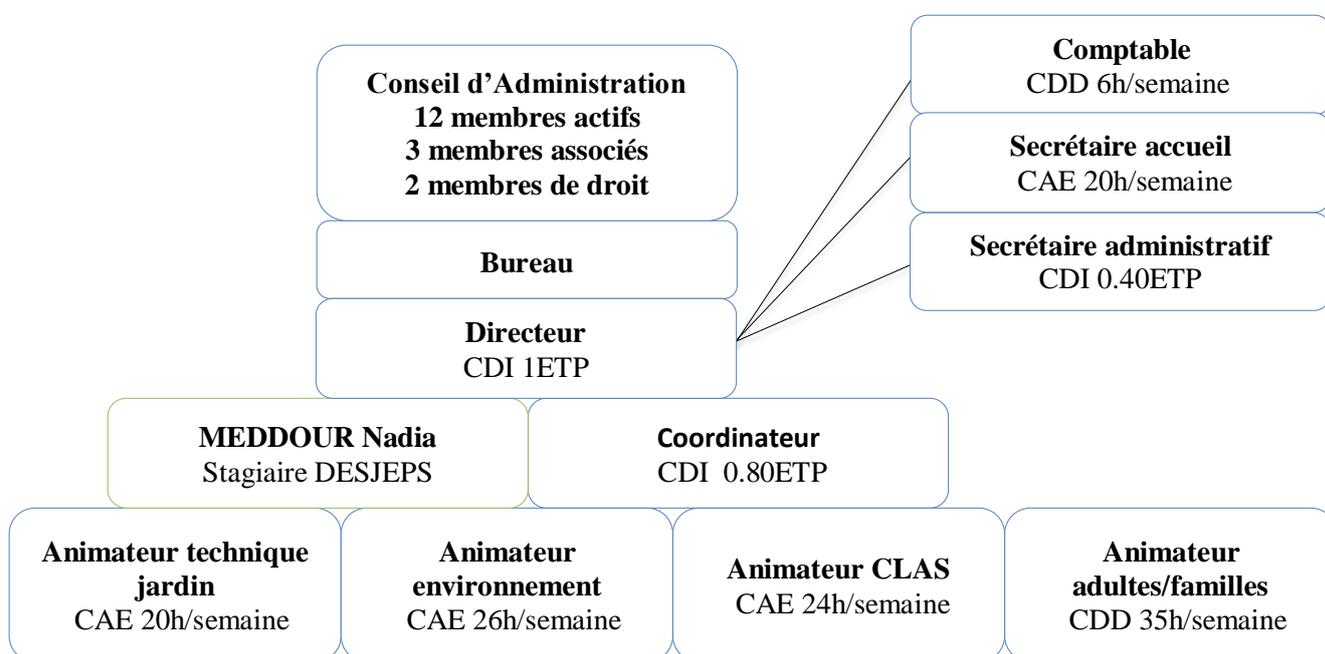


La participation des habitants est un principe de fonctionnement inhérent au projet du CAVM. Reconnu autour de cette compétence et soutenu par le dispositif « Politique de la

Ville », le centre est gestionnaire des FPH depuis 4 ans: l'association accompagne et soutient, sur l'ensemble du territoire, les initiatives portées par les habitants. De plus, depuis peu l'association a introduit les questions de développement durable et d'éducation à l'environnement dans son projet associatif.

Pour conclure, le CAVM assure la co-coordination du pôle de proximité la « Ruche » en collaboration avec le centre social Mosaïque et participe depuis 8 ans à l'animation de cette structure.

a. Les ressources humaines



Le conseil d'administration, fortement impliqué dans la vie de la structure, est composé essentiellement d'habitants du quartier ayant contribué à la naissance du CAVM. Ces bénévoles, au fil du temps, ont vu l'association évoluer et se professionnaliser sans appréhension. Cette quiétude est directement liée à la confiance attribuée au directeur : Mme LELIEVRE Leslie, première salariée de la structure. Celle-ci a mis en place un management de type participatif avec une volonté d'impliquer les salariés à la vie de l'association afin de favoriser l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

En revanche, cette organisation ainsi que la mise en œuvre de projets peuvent être mises en péril par le nombre important de CAE ; état de fait lié à la conjoncture actuelle avec le non renouvellement de ce type de contrat.

b. Quelques données financières

SYNTHESE	2016	2015	2014
Trésorerie	26 429€	12 331€	5023€
Fonds associatif	28 443€	12 993€	3934€
Produits de fonctionnement	242 012€	231 917€	188 922€
Charges de fonctionnement	50 360€	41 058	/
Charges de personnels	172 588€	170 494€	164 805
Résultat d'exercice	5449€	9060€	-25 637€

La trésorerie et les fonds associatif

Au premier regard l'année 2016, en comparaison aux années précédentes, révèle une gestion financière saine de l'association bien que l'année 2014 connaît une situation très critique : fond associatif quasi inexistant mettant en péril la viabilité de l'association par l'engagement des fonds propres. Bien que l'association voit sa trésorerie évoluée et ses fonds propres restaurés entre 2015 et 2016, la structure reste très fragile !

Les produits de fonctionnement

2014 est une année de crise révélant un résultat d'exercice négatif et trop élevé pour le gabarit de la structure. Cependant celui-ci devient positif en 2015 permettant le rétablissement des fonds propres : un excédent directement lié au soutien de la municipalité par l'augmentation de subvention mais également par l'accroissement des activités (appel à projet). Bien que la structure ne soit plus dans le rouge, une éventuelle perte de subvention mettrait en danger l'association : l'enveloppe contrat de ville peut être fragilisée par le désengagement de la région et de l'état. De plus, l'aide financière liée aux contrats aidés représente une part importante ; la diminution ou la perte de celle-ci aura forcément un impact négatif et majeur sur le fonctionnement et l'organisation de la structure.

Les charges de personnels

Les charges salariales représentent 71,3% du budget global. Concernant les années à venir, il est possible que la structure effectue une baisse d'effectif pour pallier à la diminution-arrêt des contrats aidés. La priorité est le maintien et l'ouverture de l'association malgré la réduction de son personnel.

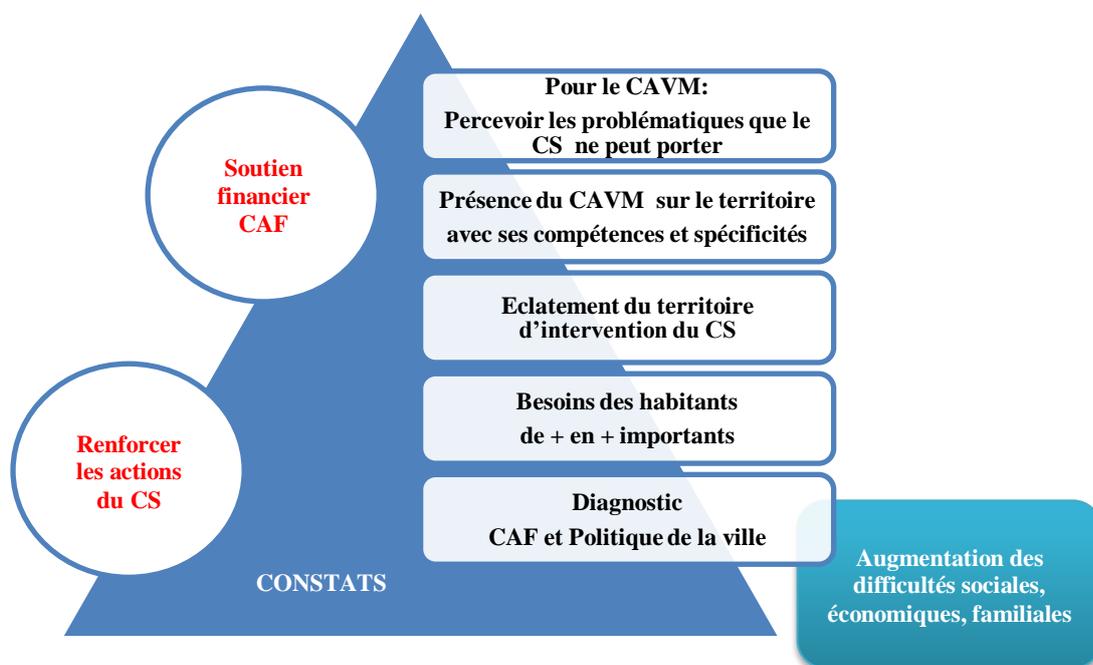
Pour conclure, la structure doit être extrêmement vigilante quant à ses dépenses mais également à l'attribution de subventions qui pourraient subir de fortes baisses dans les années à venir malgré le soutien de la CAF en agréant la structure EVS.

4. Un espace de vie sociale : une réponse cohérente au territoire

a. Des constats indéniables

Depuis 1998, le Centre Social Mosaïque œuvre sur le territoire de la Monaque au côté du Centre d'Animation du Vieux Moulin. Cependant, en 2015 la municipalité sollicite le CS afin que celui-ci intervienne sur des territoires dépourvus d'association tels que le centre-ville et le quartier des Bressons-Blazots à l'Est de la commune. L'éclatement du territoire d'intervention du CS, l'augmentation des difficultés sociales, économiques et familiales du quartier de la Monaque ont interrogé les techniciens de la CAF: **comment peut-on renforcer les actions d'un centre social sur un territoire aussi large où les problématiques persistent et s'accroissent ?**

Les constats cités ci-dessus viennent appuyer la légitimité et la pertinence d'une présence d'un espace de vie sociale. D'autant plus que l'extrait, ci-dessous, tiré de circulaire CNAF⁷ renforce cette légitimité : *« les territoires sur lesquels l'action d'un centre social a besoin d'être renforcée au regard de problématiques sociales identifiées ».*



⁷ « Le point sur...les espaces de vie sociale » 12/2013 – Photothèque CNAF

De ce fait, l'addition de ces données a amené les techniciens de la CAF à solliciter le CAVM afin que l'association dépose une demande d'agrément « espace de vie sociale ».

L'agrément EVS porté par le CAVM, au 1^{er} janvier 2017 sur une période d'un an à titre expérimental, permet de structurer de façon officielle et pérenne cette complémentarité et de permettre la mutualisation des compétences et des spécificités des deux structures afin d'apporter une réponse adaptée aux problématiques du territoire et d'œuvrer au mieux aux besoins des habitants.

Il est vrai que les professionnels des deux associations rencontrent de nombreuses difficultés à effectuer un travail de concertation et de collaboration créant ainsi une forme de concurrence par l'appropriation du public en planifiant des sorties familles aux mêmes dates et sans concertation au préalable. Ceci engendre une perte d'efficacité d'actions qui se traduit par l'incompréhension et le mécontentement des habitants. En outre, le soutien financier de la CAF sera un levier au développement des actions ainsi qu'à l'accroissement de la visibilité du CAVM sur l'ensemble du territoire Salonais et ses extérieurs.

C'est donc à partir de ces constats partagés par la CAF, le CAVM, le CS et la municipalité, que des temps de travail ont été organisés entre les directions du CAVM et du CS afin d'élaborer une réflexion autour de l'articulation entre les deux structures. Les objectifs retenus pour ces temps de concertation sont les suivants :

- Renforcer le travail partenarial entre les deux structures
- Identifier les spécificités et compétences des deux structures
- Favoriser et faciliter l'articulation de ces spécificités
- Recenser les projets de territoire qui incombent aux deux structures
- Agir ensemble sur le diagnostic de territoire
- Mobiliser, impliquer, motiver les habitants dans la démarche projet

Cela a permis de dégager 4 niveaux d'articulation entre le CAVM et le CS:

- associatif
- territorial
- projets territoriaux
- projets d'actions

C'est avec une évidence certaine que la première demande d'agrément « espace de vie sociale » s'est construite autour de l'articulation des deux structures mais également sur la mise en exergue de l'outil ressource que peut être le CAVM au service de la ville. De plus, l'ensemble de la démarche est validé par les deux conseils d'administration.

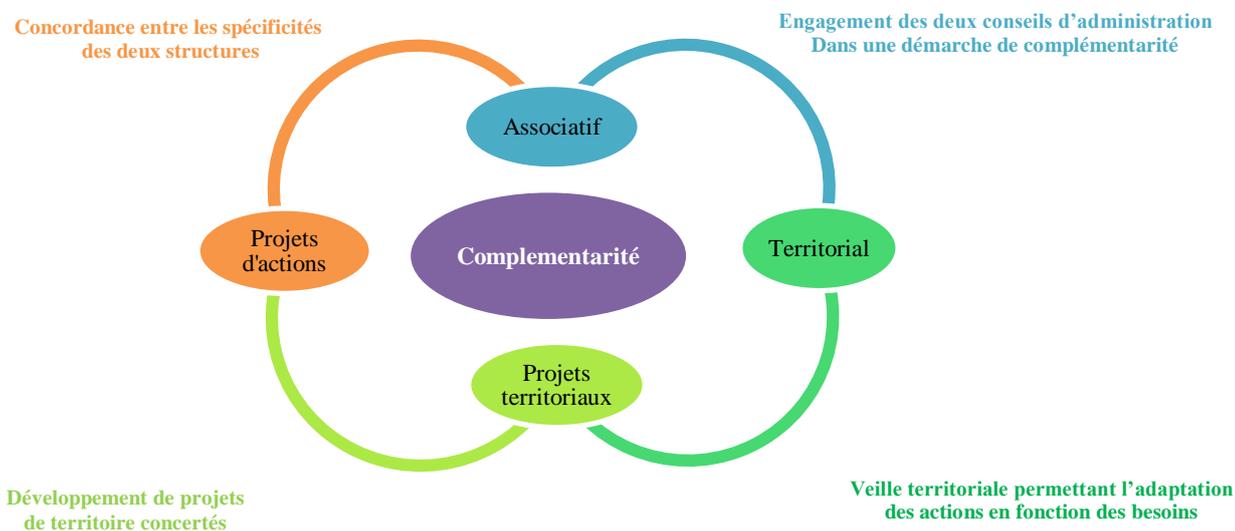
Au vu de ces éléments, le CAVM est agréé « espace de vie sociale » au 1er janvier 2017 à titre expérimental sur une période d'un an, autour de deux engagements:

- Poursuivre le travail mené en complémentarité avec le centre social Mosaïque sur le quartier de la Monaque et développer des outils pour le rendre visible
- Mettre en évidence le rayonnement de l'activité du CAVM à l'échelle de la ville en tant qu'acteur ressource du territoire

Positionnée et présentée aux différents professionnels (CS, CAF, élus locaux) en tant que directrice-stagiaire dès mon arrivée au sein de l'association, ma mission actuelle en tant que telle se porte sur la mise en œuvre de l'articulation entre les deux structures mais également sur la structuration des pratiques des professionnels du CAVM et du CS autour du premier engagement afin de démontrer la pertinence et la plus-value d'un EVS sur le territoire.

b. Une articulation autour de quatre niveaux

L'articulation entre le CAVM et le CS Mosaïque se construit sur différents niveaux afin d'assurer l'engagement des deux structures dans une démarche de complémentarité au profit du territoire.



Niveau associatif: engagement des deux conseils d'administration dans une démarche de complémentarité.

- Modification des statuts du CAVM : introduction des membres associés au sein du conseil d'administration
- Sur vote en assemblée générale, 3 membres associés intègrent le C.A du CAVM : le centre social Mosaïque, salon Action Santé, l'association « Et les pères »
- Le CAVM est membre associé au C.A du centre social Mosaïque
- Présentation de l'EVS et de l'articulation des deux structures, par la direction du CAVM et du CS, à l'assemblée générale du CAVM
- Réunion de présentation et de travail autour de l'articulation avec les équipes salariés CAVM et CS

Niveau territorial: veille territoriale permettant l'adaptation des actions en fonction des besoins.

- Tenir compte des besoins du territoire à travers un diagnostic partagé
- Tenir compte de l'histoire des deux structures (implantation territoriale, spécificités et compétences)
- Co-coordination de la « Ruche » par les directions CAVM et CS
- Mise en place de réunion mensuelle des directions pour une meilleure articulation des actions

Niveau projets territoriaux: développement de projets de territoire concertés.

- Cohérence territoriale autour des différents dispositifs (CLAS, LEG), co-construction, évaluation partagée, complémentarité
- Création d'une plaquette informative « Ruche » co-construit avec les habitants, permettant une lisibilité claire du pôle de proximité

Niveau projets d'actions: concordance entre les spécificités des deux structures.

- Mise en place de réunions de coordination CAVM et CS
- Création et mise en place d'une procédure de communication interne entre le CAVM et le CS
- Programmation concertée (plaquette d'activités à destination des adhérents pour éviter la planification d'activités/sorties aux mêmes dates)
- Organisation d'événements festifs en partenariat avec le CS

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Soutien de la municipalité, CAF, CS ⇒ Compétences et spécificités complémentaires des deux associations ⇒ Mutualisation des savoir-faire ⇒ Volonté des directions CAVM et CS de collaborer ⇒ Participation et implication des habitants, des bénévoles 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Temporalité (bilan intermédiaire à transmettre mi-juillet 2017 à la CAF) ⇒ Missions et actions relatives aux deux associations pouvant freiner la mise en œuvre du projet ⇒ Salariés CAVM arrivant au terme de leurs CAE ⇒ Faible visibilité et lisibilité des structures
<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Désengagement, manque de motivation du salarié ⇒ Conflit entre salariés des deux associations ⇒ Non renouvellement des CAE ⇒ Non renouvellement de l'agrément EVS, perte de financement 	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inscrire des pratiques professionnelles adaptées facilitant la communication, la coopération, la collaboration entre les deux associations ⇒ Amélioration de la visibilité et lisibilité des structures ⇒ Informations, communications, actions claires et adaptées aux besoins et attentes des habitants, des adhérents ⇒ Partenariat structuré et pérenne

DEUXIEME PARTIE

UNE MISE EN ŒUVRE EN DOUZE MOIS

1. Vers un changement de pratiques professionnelles

a. Une période d'observation fructueuse

Dans un premier temps, une période d'observation au sein du CAVM me permet de prendre connaissance de l'organisation de l'association mais également d'analyser les pratiques professionnelles des salariés. Suite à cette période nécessaire, je constate quelques dysfonctionnements organisationnels:

- Communication et concertation entre les professionnels des deux associations quasi inexistantes
- Mutualisation des compétences et des savoir-faire des professionnels des deux associations quasi inexistantes
- Procédure de communication interne inexistante

Ces constats me permettent de balayer différents aspects d'organisation d'encadrement et d'animation d'équipes afin de prioriser les axes suivants pour assurer la mise en œuvre du projet :

- La gestion des ressources humaines et le partenariat
- La communication

b. Une organisation et une planification du temps de travail

i. La gestion des ressources humaines et le partenariat

Quelques jours seulement après mon arrivée au sein du CAVM, lors d'échanges informels avec les animateurs, certains d'entre eux m'ont confié manquer de temps dans l'exécution de leurs tâches administratives dans un délai fixé par la direction de la structure. Suite à cela, je mets en place des rencontres formelles et individuelles pour recenser leurs difficultés dans le but d'atténuer leur frustration et d'optimiser au mieux leurs temps de travail. Je devine rapidement qu'un outil essentiel manque à l'ensemble des salariés : un planning de travail hebdomadaire. Ne voulant pas laisser les animateurs dans le désarroi, je décide de créer cet outil de management organisationnel. A cette occasion, je fais le choix d'adopter un management de type participatif pour la création d'un planning de travail hebdomadaire : co-construire l'outil avec le salarié dans le but d'assurer l'adaptabilité et la

cohérence de celui-ci quant à leurs réalités de terrain (temps de travail lié au contrat, actions permanentes, sorties, vacances scolaires...). Cette démarche n'est pas anodine et tend à atteindre les objectifs suivants :

- Valorisation du salarié
- Implication du salarié
- Responsabilisation du salarié dans une dimension individuelle et collective

De plus, une organisation interne efficace et adaptée à chaque profil simplifiera davantage le quotidien des salariés mais également la réalisation ainsi que la réussite du projet dans sa mise en œuvre. Et c'est ainsi que j'effectue mes premiers pas en tant que directeur. Une première étape qui me permet de me projeter avec les équipes dans la planification et la réalisation d'actions dans le cadre de la mise en œuvre de l'articulation entre le CAVM et le CS.

De ce fait, j'élabore un rétro-planning qui s'exécute en deux temps, tout en prenant en compte la réalité de terrain et d'actions engagées sur l'année 2017.

- Janvier 2017 à juillet 2017, période consacrée à la prise en connaissance du projet, réorganisation interne, mise en place d'actions
- Août 2017 à décembre 2017, période consacrée à la réflexion, la prospection quant à la demande de renouvellement d'agrément sur une période de quatre ans

JANVIER A JUILLET 2017	AOÛT A SEPTEMBRE 2017
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Prise en connaissance et appropriation du projet EVS (moi) ⇒ Préparation de réunions avec des outils tels que PowerPoint, vidéos,... (C.A, CAVM, CS) ⇒ Rencontres et réunions « coordination » (CAVM et CS) ⇒ Réunions de travail pour la création d'outils de communication en collaboration avec les coordinateurs des deux associations ⇒ Réunion de présentation des outils de communication interne (CAVM, CS) ⇒ Mise en place d'actions en collaboration avec le centre social (événement culturel, réorganisation du LEG, CLAS) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Écriture du bilan intermédiaire ⇒ Demande d'agrément EVS sur une période de 4 ans ⇒ Accompagnement et suivi de stagiaires ⇒ Création d'un outil de communication « Ruche » ⇒ Réflexion sur les perspectives et l'orientation des actions à venir

❖ Rétro-planning de janvier 2017 à juillet 2017

RETROPLANNING 2017							
Projet: Mise en œuvre de l'articulation entre le CAVM et le CS Mosaïque							
Date de début: Janvier 2017							
Date de fin: Juillet 2017							
ACTIONS ET TACHES A ACCOMPLIR	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
Gestion des ressources humaines							
Présentation du projet EVS au C.A du CAVM	30-janv						
Présentation du projet EVS aux équipes CAVM et CS		24-févr					
Réécriture des statuts associatifs du CAVM		02-23-févr					
Présentation du projet "Monaque Village" aux salariés CAVM et CS (événement festif)				28-avr			
Réunion intermédiaire organisationnelle du projet "Monaque Village" (CAVM et CS)					26-mai		
Présentation de la programmation finale et organisation du projet "Monaque Village"						18-juin	
Evènement "Monaque Village"							02-03-05-juil
Coordination et partenariat							
Rencontre avec les coordinateurs CAVM et CS		23-févr					
Réunion coordination projets CLAS, LEG			22-mars		16-mai	13-avr	
Rencontre avec les techniciens de la CAF		02-févr		03-avr			
Rencontre avec les techniciens de la politique de la ville				19-avr			
Communication							
Création d'une procédure de communication interne CAVM et CS avec les coordinateurs			23-mars	06-avr			
Réunion de présentation de la procédure de communication CAVM et CS					05-mai		
Utilisation de la procédure de communication interne CAVM et CS						01-juin	

❖ Rétro-planning d'août 2017 à décembre 2017

RETROPLANNING 2017					
Projet: Mise en œuvre de l'articulation entre le CAVM et le CS Mosaïque					
Date de début: Août 2017					
Date de fin: Décembre 2017					
ACTIONS ET TACHES A ACCOMPLIR	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Gestion des ressources humaines					
Ecriture du bilan intermédiaire/renouvellement de demande d'agrément EVS					
Dépôt du bilan intermédiaire auprès de la CAF		22-sept			
Accompagnement des stagiaires en formation "assistante de service social"					
Préparation d'une réunion de présentation sur les contrats de ville en collaboration avec les directions CAVM et CS					sur 2 dates
Préparation d'une réunion d'équipe CAVM en collaboration avec la direction du CAVM					sur 1 date
Coordination et partenariat					
Réunions dans le cadre du LEG (préparation de l'action "Rallye Santé" et réunion préparation d'un spectacle pour mai 2018)			09-oct	07-nov	
Evenement "Rallye Santé"					13-déc
Journée porte ouverte "Happy Ruche" au pôle de proximité la Ruche		date à définir			
Communication					
Création d'un outil de communication externe "Ruche" (habitants et Assistantes de service social)			10-oct	09-nov	07-déc

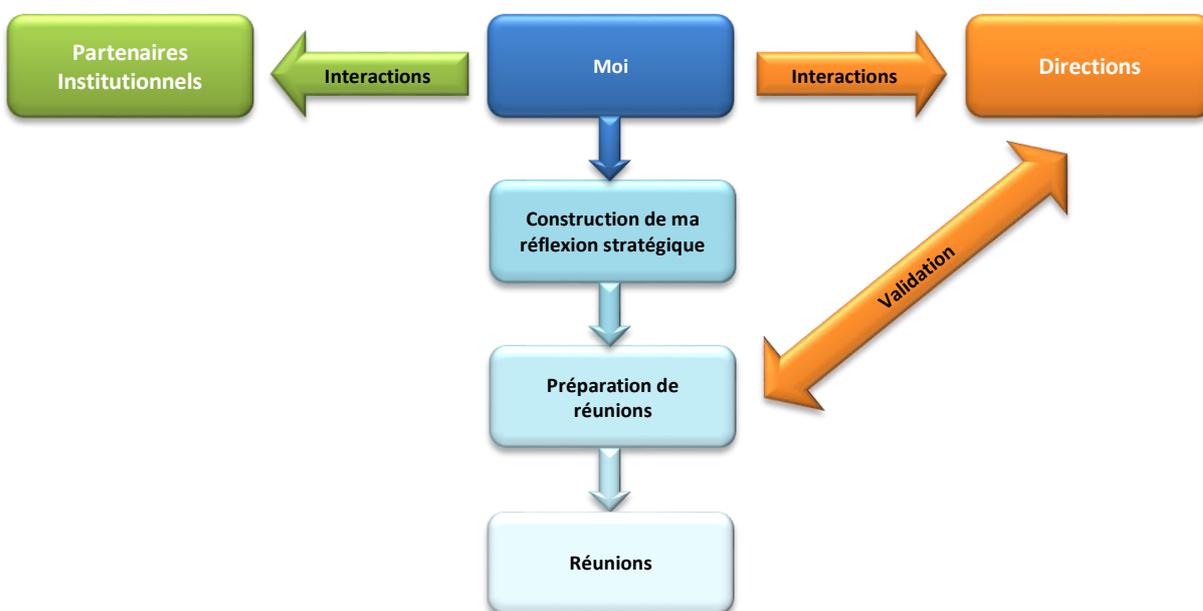
Par cette nouvelle organisation, les pratiques des professionnelles sont amenées à être bousculées; D'autant plus que les professionnels du centre social, bien qu'ils soient informés de la nature de ma présence, peuvent se montrer réticents ou me percevoir comme une menace (crainte pour leur poste). Je dois donc être vigilante et me porter garante :

- Du bon déroulement de chaque réunion et rencontre mises en place (accueil convivial, transmission de l'information, écoute, échanges, co-construction, équilibre du temps de parole, respect des horaires)
- De l'utilisation d'un langage clair et un vocabulaire adéquat (ne pas employer un vocabulaire pédantesque ou trop technique)
- De la pertinence et de l'efficacité des outils pédagogiques utilisés et transmis
- De la supervision et de l'évaluation du niveau d'avancée des actions (soutien, accessibilité, transparence)
- De l'adoption d'une posture de directeur (stagiaire mais pas que !)

De nombreuses réunions sont mises en place pour informer, mobiliser, impliquer les différents protagonistes afin d'assurer la mise en œuvre de l'articulation. Cependant, je vous expose les réunions décisives :

- Réunion de présentation EVS auprès du C.A du CAVM
- Réunion de présentation EVS auprès des équipes pédagogiques (CAVM et CS)
- Réunion de présentation de l'évènement « Monaque Village »

Mes préparations d'organisation et de conduite de réunions/présentations se font de façon autonome. Pour mener à bien mes travaux, je m'appuie de documents existants au sein du pôle de proximité la « Ruche » (projet associatif du CAVM, projet social du CS Mosaïque,...), de mes rencontres avec les partenaires (techniciens de la CAF, élus locaux, techniciens de la Politique de la Ville), mais surtout des enseignements et outils pédagogiques transmis dans le cadre de la formation DESJEPS.



❖ Présentation de préparation de réunions

J'établis un ordre du jour pour chaque réunion. Cet outil me permet de poser les points importants à aborder, d'organiser le déroulement de la réunion, de construire mon programme de présentation de diaporamas (PowerPoint) et d'informer les participants de la nature de notre rencontre lors de sa réception.

- Invitation pour les membres du C.A accompagnée de l'ordre du jour (courrier)
- Convocation pour les salariés (CAVM et CS) accompagnée de l'ordre du jour (courrier électronique) dans le cadre de ce que j'appelle aujourd'hui les « Réunions Ruche »

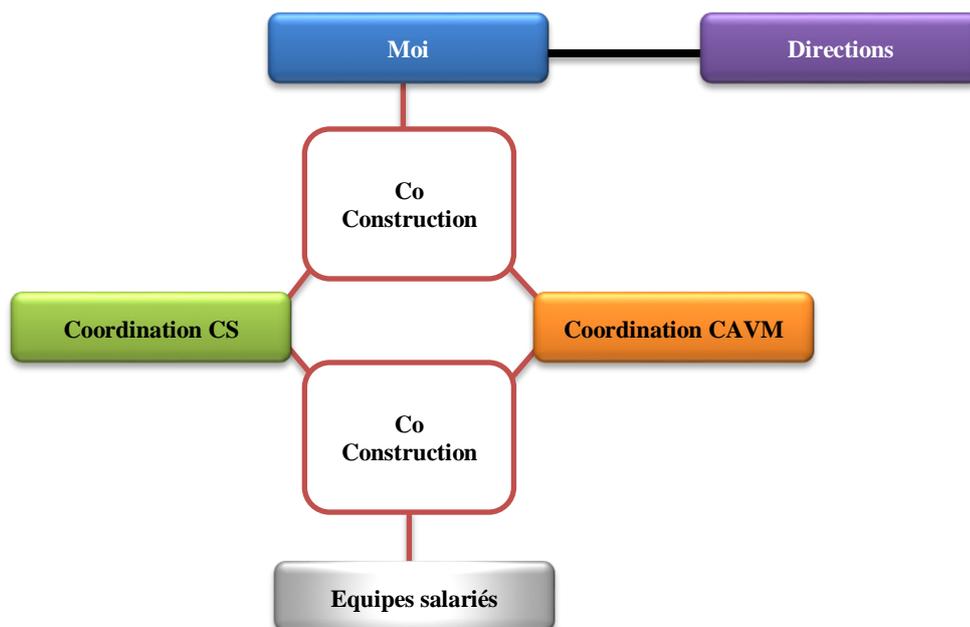
Une étape cruciale avec des enjeux majeurs :

- Présenter les structures (Ruche, CAVM, CS)
- Exposer et expliquer clairement ce qu'est un espace de vie sociale et les conséquences liées à l'obtention de cet agrément au regard des besoins du territoire
- Présenter les objectifs du projet, les prérogatives et attentes de la CAF
- Susciter l'engagement (C.A et équipes pédagogiques)
- Fédérer les équipes, mutualiser les savoir-faire et les compétences
- Favoriser la démarche participative des différents protagonistes (Word-Coffee autour de 4 questions lors de la présentation aux équipes CAVM et CS)
- Répondre aux questionnements (C.A, salariés)
- Faire preuve de transparence, d'écoute, et lever les inquiétudes face à la réorganisation des pratiques professionnelles

Toutefois, dans une démarche partenariale volontariste, efficace et dans une logique de mutualisation, de complémentarité, je m'appuie sur des compétences existantes au travers :

- La coordinatrice du CAVM
- Les coordinateurs du CS

En effet, ma stratégie est simple : je sollicite et j'associe les coordinateurs dans une méthodologie et une dynamique de travail : réflexion et mise en place d'actions. Pour ma part, les coordinateurs se présentent comme étant une plus-value de par leurs compétences, leurs connaissances des équipes et du territoire et ils ne peuvent être dissociés de la démarche.



❖ Réunion de présentation du projet EVS aux salariés CAVM/CS

Maitrisant mon sujet et m'appuyant sur mon PowerPoint, je me sens plutôt à l'aise face aux nombreuses paires d'yeux rivés sur moi. Concentrée, mes enchaînements sont fluides et je prends le temps de reformuler mes paroles pour que celles-ci soient le plus claires possibles. Cependant, je capte une réticence de la part des professionnels du C.S concernant le projet et dois avouer avoir fait preuve de fermeté en redéfinissant le cadre pour assurer le bon déroulement de ma conduite de réunion. Anxieux et désorientés, les professionnels du CS appréhendent une éventuelle fusion entre le CAVM et le CS dans les années à venir. Pour éviter toutes interprétations quant au projet, je fais preuve de transparence et définis clairement les objectifs en l'illustrant d'exemples concrets. Avant de conclure la réunion, je propose un atelier « World-Café⁸ ». Un travail de réflexion et de collaboration en petit groupe mixte (CAVM et CS), encadré par les coordinateurs de structures, autour de 4 questions :

- Quels sont les enjeux sur le territoire au vu du 1^{er} engagement ? (Poursuivre le travail mené en complémentarité avec le centre social Mosaique sur le quartier de la Monaque et développer des outils pour le rendre visible)
- Quelles sont les spécificités et compétences du CAVM et du CS ?
- Quels projets et/ou actions les structures ont en commun ?

⁸ Le 'World Café' est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table

- Quel espace donne-t-on aux habitants pour s'exprimer et/ou s'impliquer et quels outils pouvons-nous mettre en place ?

➤ Le point positif de la démarche : une synthèse constructive

L'atelier s'achève par une restitution orale. Chaque groupe présente ses travaux, ses réflexions dans un temps prédéfini afin d'assurer le passage de chaque équipe.

Un exercice apprécié qui a également servi à promouvoir la mixité, connaître les actions des deux structures, la réflexion, les échanges, la coopération et la convivialité...

❖ Réunion de présentation de l'évènement « Monaque Village » : un premier acte marquant de coopération

Les habitants de la Monaque sont clairement en demande d'animations au sein de leur quartier. Leur souhait est de fédérer les populations autour d'une action festive où l'échange, le partage et le vivre ensemble sont les mots d'ordre.

Je propose donc, aux directions des deux associations, la mise en place d'un projet d'envergure comme étant une éventuelle réponse aux attentes des habitants : « Monaque Village ». Un événement festif, ouvert à tous, convivial et familial organisé par le CAVM et le CS au sein du quartier permettant à la fois :

- la valorisation des initiatives portées par les habitants et par les deux structures
- la valorisation et l'ouverture du quartier
- le travail de coopération entre les salariés des deux structures
- la mutualisation des savoir-faire des salariés des deux structures

Le projet est validé et soutenu par la municipalité qui alloue une subvention exceptionnelle pour la réalisation de l'évènement⁹.

Dans le cadre d'une réunion regroupant les professionnels du CAVM et du CS, je leur présente le projet ainsi que la démarche associée. Afin d'assurer l'investissement de chacun dans la mise en place et la réalisation de « notre » évènement, je propose quatre commissions de travail encadrées par les coordinateurs de structures qui assurons le lien entre les animateurs et moi-même :

- Commission communication

⁹ Budget « Monaque village » en annexe 4

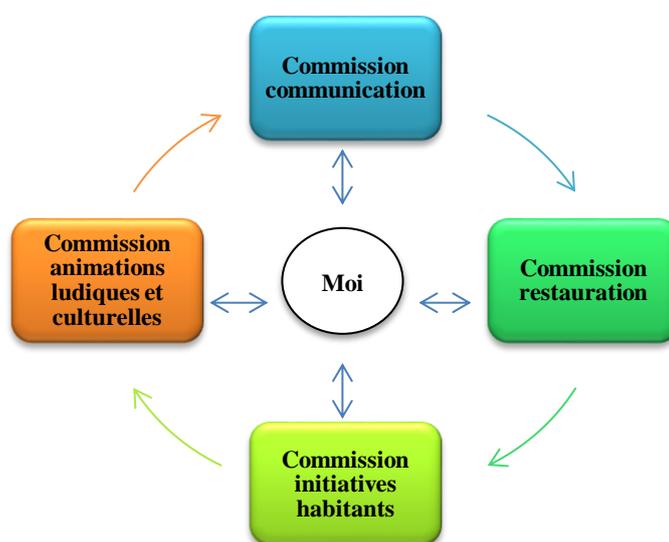
- Commission animations ludiques et culturelles
- Commission initiatives habitants/adhérents
- Commission restauration

Chaque salarié est libre d'intégrer la commission qu'il désire avec pour seule condition : la mixité (CAVM + CS). Le but de la mise en place de ces commissions est :

- D'impulser la participation du salarié
- De définir les missions et rôles de chaque salarié
- Favoriser la mixité
- D'assurer l'avancement de la mise en place des actions

Les missions des coordinateurs de structures dans le cadre des commissions :

- Mise en place de temps de travail avec les animateurs sur la période de mai à juin
- Assurer le suivi et l'avancée des recherches des animateurs
- Me rendre compte du suivi des commissions lors de temps formels (avancée, dysfonctionnement, etc...)
- Rédiger un compte-rendu après chaque temps de travail et le diffuser à l'ensemble des commissions



➤ Les points d'étapes et d'évaluation de la démarche

Deux réunions supplémentaires « Ruche » sont organisées pour informer, réajuster, finaliser :

- Réunion intermédiaire organisationnelle le 26 mai 2017. Celle-ci se présente plus comme une réunion d'évaluation à mi-parcours avec la présentation des animations retenues et validées par la hiérarchie.
- Réunion de présentation de la programmation de l'événement le 18 juin 2017. Cette réunion clôture le travail des équipes dans l'organisation de « Monaque Village » avec la présentation de la programmation finale de l'évènement. C'est également l'occasion de remercier l'engagement de tous les salariés.

De plus, des réunions regroupant toutes les commissions sont organisées par les coordinateurs. Ces rencontres permettent de faire un tour de table et le point sur l'avancée des recherches, d'échanger sur les facilités/difficultés rencontrées, de s'apporter une aide et un soutien collectif. La mise en place de ces rencontres a favorisé la dynamique de groupe, l'écoute et l'entre-aide. Les coordinateurs constatent une entente cordiale entre les animateurs ainsi que l'émancipation de certains.

Pour ma part, je rencontre quelques difficultés, avant le lancement de l'évènement, que je n'ai pas anticipées : six animateurs sont en arrêt maladie sur une période de une à deux semaines. Ces absences ont comme conséquence : l'augmentation des heures de travail et la réorganisation des postes de chacun. Malgré ces petits travers, j'ai pu compter et m'appuyer sur une équipe motivée, engagée et désireuse de mener à bien le projet pour le territoire et ses habitants ; sans compter sur les encouragements des deux directrices qui m'ont toujours soutenu dans les différentes étapes du projet.

ii. Le plan de communication interne

Dans un contexte où les tensions sont palpables entre les salariés, contexte dans lequel je porte également la casquette de médiateur, il est important d'établir et d'adopter un plan de communication interne pour assurer :

- Le bon fonctionnement entre les deux associations
- La cohérence des actions proposées pour le territoire, les habitants et les adhérents
- La visibilité et la lisibilité des structures

A ma grande surprise, les directions et les coordinations des deux structures ne suivent aucun protocole pour la mise en place de réunions avec leurs équipes. Les réunions sont

annoncées le plus souvent à l'oral et entre deux portes. Lors de ma participation à certaines réunions regroupant les professionnels du CAVM et du CS, je constate que la plupart des salariés n'ont pas connaissance des objectifs de ces rencontres et ne reçoivent aucune convocation accompagnée d'ordre du jour. Il en devient primordial de mettre en place une procédure de communication interne relative aux deux structures : une procédure de communication interne « Ruche ». Cette procédure facilitera les échanges et les rencontres entre les professionnels du CAVM et du CS. Cependant, il n'est pas judicieux de ma part de m'atteler à cette tâche seule. Après avoir pris conseil auprès des directions du CAVM et du CS, celles-ci valident la mise en place d'une procédure de communication interne co-construite avec les coordinateurs des deux associations.

J'organise deux temps de travail avec les coordinateurs afin de recenser, dans un premier temps, toutes problématiques rencontrées. Le second temps de travail consiste à solutionner les problématiques autour de deux axes :

- Les outils à adopter ou à créer
- L'organisation générale

LES OUTILS
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Création d'un planning «salle réservée » affiché devant chaque salle dans le but d'avoir un visuel quant à leur indisponibilité ⇒ Création d'un planning général «général salles réservées» centralisé à l'accueil ⇒ Création d'un affichage dans le SAS (planning des activités/événements organisés au sein de la Ruche + organigramme des 2 structures). ⇒ Création d'un calendrier avec code couleur pour la réservation de matériels (rétroprojecteur...) et de salle ⇒ Création d'un calendrier «réunions» centralisé à l'accueil ⇒ Création et attribution d'adresses mails pour tous les animateurs ⇒ Création d'une convocation pour les réunions accompagnées d'ordre du jour ⇒ Ecriture de bilans mensuels par les animateurs transmis par mail aux coordinateurs pour le 25 du mois

L'ORGANISATION
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mise en place de réunions « coordination » une fois par mois : le 2ème mardi du mois de 14h à 16h + écriture du bilan de réunion + envoi du bilan par mail à la hiérarchie et une mise à disposition du document dans le classeur « bilans » pour les équipes ⇒ Présence de la secrétaire lors des réunions coordinations. Création et gestion du planning général réservation salle et matériel par la secrétaire ⇒ Mise en place de réunion « animateurs Ruche » une fois par mois : le 3ème mercredi du mois de 09h à 11h sous le regard de la coordination Mosaïque + bilan écrit transmis à la hiérarchie + mise à disposition du document dans le classeur « bilans » pour les équipes ⇒ Pour chaque réunion, une convocation sera écrite et envoyée par mail à l'ensemble des salariés et doit être accompagnée de l'ordre du jour ⇒ Pour chaque réunion, une personne sera volontaire ou <i>désignée</i> pour rédiger le compte rendu de réunion

Ces éléments permettent l'écriture d'une première procédure de communication interne « Ruche » présentée aux directions du CAVM et du CS. Le document est validé à titre expérimental sur une période d'un an afin de s'assurer de la pertinence des outils utilisés. Suite à cette validation, je délègue aux coordinateurs l'organisation et la mise en place de la réunion de présentation « Plan de communication interne Ruche ». La procédure de communication est officiellement utilisée par l'ensemble des salariés en date du 1^{er} juin 2017.

Les directrices du CAVM et du CS constatent une nette amélioration en matière de communication et se satisfont de la fluidité de la transmission d'informations et d'organisation entre les professionnels des deux structures. Un mode de fonctionnement efficace qui a fait ses preuves lors de la réorganisation du dispositif Lire Ecrire Grandir (LEG). Les salariés du CAVM et du CS ont adopté la procédure de communication interne « Ruche » permettant ainsi :

- La mise en place de réunions régulières actée sur l'agenda « Réunions Ruche » mis à disposition à l'accueil
- La réservation de salle de travail actée sur le planning « Résa Salles » se trouvant à l'accueil
- La co-construction d'un spectacle autour du « livre de la jungle »
- L'écriture de comptes rendus et le classement de ceux-ci dans le classeur « Bilans Ruche » mis à disposition à l'accueil
- La diffusion de comptes rendus par courrier électronique. Tous les salariés détiennent une adresse mail.

➤ L'évaluation croisée et intermédiaire entre les acteurs

Trois mois après l'application de la procédure de communication interne « Ruche », je rencontre les directrices des deux structures afin d'établir une première évaluation quant à la mise en place de celle-ci. Nous observons que la plupart des objectifs fixés sont atteints :

- L'application et l'adoption de la procédure de communication par l'ensemble des salariés
- La création d'outils pédagogiques et utilisation de ceux-ci
- Une communication saine, claire et cadrée entre les professionnels
- Une diminution de conflits entre les professionnels
- Des échanges plus fréquents entre les professionnels

- Une mutualisation et une complémentarité de compétences et de savoir-faire

Nous relevons un seul frein face à ces nouvelles pratiques : certains animateurs du Centre Social Mosaïque sont délocalisés et interviennent sur des territoires où l'association ne possède aucun local. Il est donc difficile pour ces animateurs d'accéder à l'outil informatique et de prendre connaissance des éléments envoyés par mail. Pour le moment il n'existe aucune solution pour résoudre cette problématique.

2. L'accompagnement et le suivi de stagiaires

a. Un accompagnement autour d'un projet « La communication externe »

Début septembre 2017, le Centre d'Animation du Vieux Moulin accueille trois stagiaires en formation « assistante de service social ». C'est très naturellement que j'accompagne ces trois stagiaires dans la présentation du territoire de la Monaque, des structures existantes ainsi que dans l'explication de la conception et la mise en place du projet « espace de vie sociale ». Je leur communique les documents importants du CAVM tels que le projet associatif de la structure, les rapports d'activités, le projet du pôle de proximité « Ruche » en prenant soin de donner des explications et de répondre à leurs questions, à la hauteur de mes compétences et de mes connaissances.

➤ Une démarche participative à travers un accompagnement formateur

Dans le cadre de leur formation, les stagiaires doivent concevoir et mettre en place un projet impliquant la participation des habitants. Etant moi-même stagiaire et ayant été dans une dynamique de recherches et de compréhension du territoire et de ses besoins, je les encourage à effectuer un diagnostic de territoire et d'aller à la rencontre des habitants afin de :

- S'imprégner du contexte territorial dans lequel elles évolueront durant quatre mois
- De recenser les attentes et les besoins des habitants

Pour affiner leur travail de recherches, je leur suggère d'établir un questionnaire d'enquête à destination des habitants. Je transmets au préalable tous les outils pédagogiques nécessaires à la création d'une enquête, outils glanés sur internet. Je joins également mon questionnaire écrit quelques mois plus tôt traitant de la mobilité, du cadre de vie et du vivre ensemble. Elles s'attellent rapidement à la tâche, sous le regard de la coordinatrice à qui je

délègue cette mission, et créent un document comportant une dizaine de questions traitant essentiellement du cadre vie. Ayant une petite idée derrière la tête, je leur conseille d'inclure des questions abordant la communication externe relative aux structures associatives du territoire.

La démarche et le questionnaire sont validés par la direction et moi-même. Suite aux retours des habitants, les stagiaires constatent que trop peu de personnes connaissent la fonction et le rôle du pôle de proximité la « Ruche » ainsi que les services qui y sont attachés. Lors d'une conversation informelle avec les futures assistantes de service social, je leur souffle l'idée de réfléchir à la création d'un support de communication présentant le pôle de proximité la « Ruche » en impliquant les habitants dans la conception de l'outil. J'y vois là, la création d'un plan de communication externe déléguée aux stagiaires sollicitant la participation des habitants et l'implication des partenaires. Une pierre deux coups !

Les directions du CAVM et du CS valident le projet de création d'une plaquette informative « La Ruche ». Dans le but de tendre à une implication des habitants dans la réflexion et la conception de cet outil, nous organisons une commission « communication ». Celle-ci se présente comme étant un temps d'échanges convivial ouvert à toutes personnes désireuses d'y participer. Les temps de travail sont animés par les stagiaires sous mon regard et celui des directrices de structures.

Les objectifs de cette « commission communication » sont :

- La mise en place de temps de travail avec les habitants et les partenaires
- La participation et l'implication des habitants
- La co-construction de l'outil, le support de communication
- La reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles et collectives

Afin d'informer l'ensemble des habitants et les partenaires de la mise en place de la commission « communication », les stagiaires créent une affiche¹⁰ attrayante présentant le projet, les objectifs et les dates de rencontres. Par la suite, celles-ci sont :

- Affichées au pôle de proximité la « Ruche »
- Affichées dans chaque entrée de bâtiments composant le quartier de la Monaque

¹⁰ Affiche invitant à participer à la création d'un outil de communication en annexe 5

- Affichées dans les commerces de proximité (boulangerie, etc...)
- Affichées à l'entrée des écoles
- Envoyées par courrier électronique à tous les partenaires du territoire Salonais (bailleur social, associations, mairie, etc...)

En amont et durant toute la démarche de cette mise en œuvre, j'accompagne et suis les stagiaires. En effet, j'organise différents ateliers d'enseignements afin que ces trois personnes possèdent un maximum d'éléments afin d'appréhender au mieux l'exécution des actions :

- Un temps de travail sur la méthodologie de projet
- Un temps de travail sur les outils pédagogiques facilitant la participation
- Un temps de travail sur la création de retro-planning
- Un temps de travail sur les types de management, les postures et le langage à adopter

Une transmission d'enseignements acquis lors de la formation DESJEPS qui s'effectue de façon naturelle me propulsant ainsi dans un rôle de formateur dans un contexte où je suis moi-même stagiaire et apprenant.

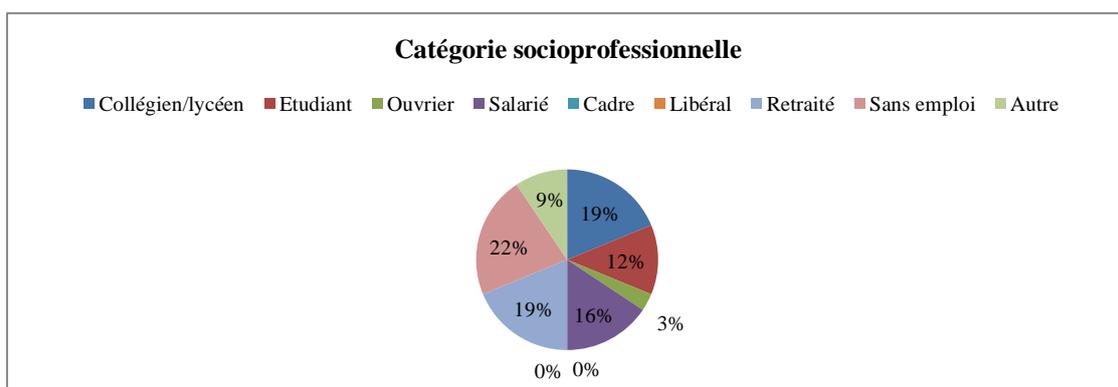
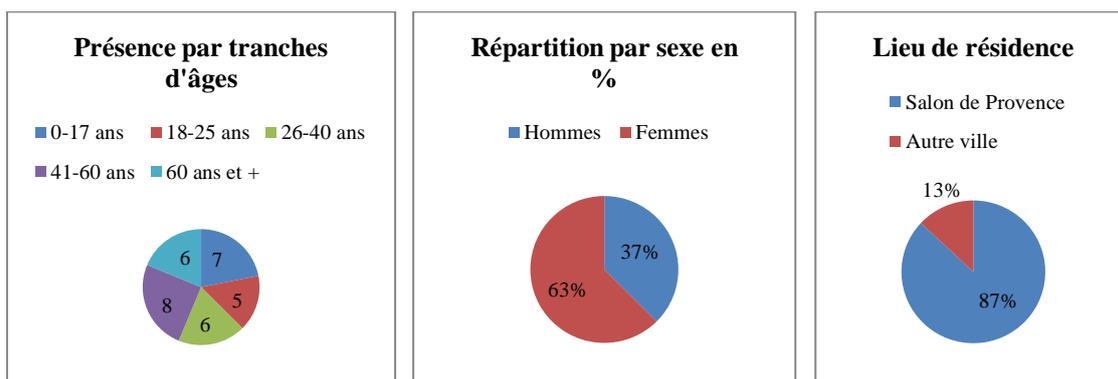
❖ Réunion d'informations « Création du support de communication »

Trois semaines avant la date de la première réunion d'informations, les trois stagiaires travaillent sur la création d'affiches invitant les habitants à participer à cette rencontre. Avec autorisation du bailleur social, les affiches sont collées à chaque entrée de bâtiments du quartier de la Monaque. Le document est également distribué et envoyé par courrier électronique à tous les partenaires locaux (mairie, centres sociaux, associations, écoles...), mais également distribué dans les différents commerces de proximité.

A notre grande surprise, un nombre important de personnes, de tout horizon (habitants de la Monaque, adhérents du CS et CAVM, partenaires locaux) participent aux différents temps de travail et de réflexion. En effet, nos objectifs premiers étaient les suivants :

- De sensibiliser une dizaine de personnes habitant le quartier de la Monaque
- D'obtenir des retours écrits de partenaires locaux suite à l'envoi d'un questionnaire

Personnes présentes lors de la première rencontre :



L'engagement et la participation des différents protagonistes s'organisent autour d'ateliers de type « World-Café » de novembre 2017 à janvier 2018 en quatre rencontres. Des petits groupes sont mis en place et sont encadrés par les stagiaires et les coordinateurs des deux associations. Ces temps de rencontres sont préparés en amont avec les stagiaires, les coordinateurs et moi-même afin d'assurer l'accompagnement du groupe d'adultes dans les différentes actions proposées mais également pour assurer l'accompagnement des stagiaires dans l'animation et la mise en place du projet :

- La première rencontre est une présentation générale du projet par les stagiaires. Recensement des attentes des participants quant à cet outil d'information
- La seconde rencontre est un atelier autour des différents éléments que les habitants souhaitent voir figurer sur la plaquette de communication
- La troisième rencontre est un atelier de mise en forme de la plaquette de communication avec les informations retenues lors de l'atelier précédent
- La quatrième rencontre est la présentation de la plaquette de communication externe la « Ruche » finalisée

Entre chaque commission, j'organise des réunions d'informations avec les directions, ainsi que des temps de régulation avec les stagiaires et les salariés afin de :

- Effectuer un retour sur l'organisation des ateliers
- Présenter les propositions des participants aux directions
- Réorganiser les ateliers de travail pour que chaque personne puisse trouver sa place au sein du groupe (barrière de la langue : solliciter une animatrice bilingue)
- Obtenir la validation des éléments par les directions
- Obtenir des retours des stagiaires et des salariés (ressentis, points positifs, points négatifs, améliorations à apporter,...)

Les réunions avec les directions me permettent de leurs rendre compte de l'avancée du projet et d'obtenir la validation des propositions des participants concernant les éléments qui nourriront la plaquette informative « La Ruche ».

Ce travail de collaboration avec les habitants, les adhérents, les partenaires et les salariés est une réelle richesse pour l'ensemble du groupe. Chaque personne peut s'épanouir autour d'un projet commun à travers le partage d'idées, le partage de connaissances, la prise de parole, la réflexion individuelle et collective. La plaquette de communication¹¹ la « ruche » ci-dessous est la résultante du travail collectif, de la motivation de chacun et de l'efficacité du groupe : tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin (proverbe africain).

Paroles des habitants

« Vous avez envie de sortir ? Venez nous retrouver à La Ruche !
 Vous voulez rencontrer des personnes ? La Ruche est un lieu de rencontres et de convivialité !
 Vous avez besoin d'aide pour vos études, vos démarches administratives, un soutien dans la vie de tous les jours ou vous voulez découvrir de nouvelles choses ? Les ateliers de La Ruche sont là pour vous !
 Vous venez d'ici ou d'ailleurs, vous êtes nourrisseur, enfant, adolescent, parent, jeune adulte, senior, seul ou en famille ? Venez rejoindre la grande famille de La Ruche ou vous serez accueilli ! »

Le 7/12/2017

Extrait de la charte de « La Ruche » :
 « Lieu de vie ouvert et accessible à tous, cet équipement, par la mutualisation des moyens, a pour objectif de répondre au mieux aux besoins du territoire et de favoriser et partager de la vie locale. »

Plan d'accès

57 rue auxherminiers, 13090 Salon de Provence

Accueil Ruche
 Information, Orientation, Carte Bus, Carte Yes etc...

Jours et horaires d'ouvertures
 Du Lundi au Vendredi
 8h30-12h / 13h30-17h
 ☎ 04.90.57.95.07

☎ 04.42.26.05.54 ☎ 04.90.50.32.41

Pôle de proximité

la Ruche

Plaque réalisée par les habitants

La Ruche

Le pôle de proximité « La Ruche » est un projet de territoire initié en 2013, implanté dans le quartier prioritaire rénové des pastèques de la ville « La Mosquée ».
 Il est coorganisé par le Centre d'Animation du Vieux Moulin et le Centre Social Mosquée, soutenu et accompagné par la ville de Salon de Provence.

Permanences

Accueil adhérents Tous les jours de 9h à 12h
MDS Tous les mardis matin de 9h à 12h avec une assistante sociale, sur rendez-vous au 04.13.33.66.70
CCAS Tous les jeudis matin de 9h à 12h avec une assistante sociale sur rendez-vous au 04.90.50.88.00
Point Santé Gratuit et ouvert à tous. Un mercredi par mois, sur rendez-vous avec une psychologue de Salon Action Santé.

Activités permanentes

Accompagnement à la scolarité Tous les samedis à partir de 16h30, du primaire au lycée (sauf le mercredi)
Petit déj' info Tous les jeudis de 8h30 à 11h, avec une déléguée de Salon Action Santé.
Les rendez-vous de l'emploi : Accompagner, informer et orienter dans les démarches de formation et d'insertion professionnelle, dans le cadre du dispositif « Secondes chances », ouvert à tous.
Lulu Tous les lundis après-midi de 13h30 à 16h30 avec le CCAS.
Yoga Tous les mardis de 13h30 à 16h30 avec le CCAS.
Ateliers linguistiques et informatiques : Tous les samedis de 13h30 à 16h30.

Pour aller plus loin...

L'ensemble des actions du Centre d'Animation du Vieux moulin et du Centre Social Mosquée, n'hésitez pas à consulter leurs programmes ainsi qu'il :

Site web : www.salonaction.com
 Profil Facebook : [Vieux Moulin](https://www.facebook.com/VieuxMoulin)
 Site web : www.salonaction.com

Jardins Familiaux
 Soutien à la parentalité
 Développement durable
 Rencontres interculturelles
 Centres de loisirs
 Groupes de parents
 Salles familiales
 Atelier linguistique
 Ateliers des mots
 Prévention
 Accueil Adultes-Familles
 Chaire d'orientation
 Action sur projets d'initiatives des habitants

¹¹ Plaquette de communication la « Ruche » en annexe 6

3. Les différents niveaux d'évaluations du projet que je porte

a. L'évaluation du projet autour du premier engagement

L'évaluation est un outil primordial dans le développement et l'exécution de projet. En effet, cet outil incontournable me permet d'affirmer la pertinence, la cohérence, l'efficacité des actions et des outils mis en place tout au long de l'exécution du projet.

Premier engagement : Poursuivre le travail mené en complémentarité avec le centre social Mosaïque sur le quartier de la Monaque et développer des outils pour le rendre visible.

<u>NIVEAU ASSOCIATIF</u>	
Engagement des deux conseils d'administration dans une démarche de complémentarité	
Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none">▪ Renforcer le partenariat entre les deux structures▪ Organiser des réunions de présentation du projet EVS et du partenariat des deux structures▪ Associer la direction du centre Social "Mosaïque" lors de réunions de présentation
Actions (liste non exhaustive)	<ul style="list-style-type: none">▪ Modification des statuts du CAVM▪ Intégration au CA du CAVM du CS Mosaïque sur vote en assemblée générale▪ intégration au CA du CS Mosaïque du CAVM▪ Une réunion de présentation du projet au CA du CAVM dont deux avec la présence de la directrice du CS Mosaïque
Ecarts	<ul style="list-style-type: none">▪ Mise en place d'une réunion de présentation du projet au CA du CAVM: une présentation effectuée par ma personne dans le cadre de mon stage▪ Mise en place d'une réunion de présentation et de travail à l'ensemble des équipes lors d'une réunion "Ruche" (CAVM et CS)

CA du CAVM

La présentation de l'EVS et du partenariat des deux structures, de leur démarche engagée au vu de l'agrément obtenu par le CAVM a permis aux habitants et aux partenaires présents d'apprécier l'ampleur de la complémentarité, des spécificités des deux projets associatifs au profit du territoire.

Réunion « Ruche »

Cette réunion de présentation et de travail que j'organise et que je présente à l'ensemble des salariés (CAVM et CS) a pour objectif de présenter le projet EVS avec tous les enjeux qui gravitent autour de celui-ci, de leur permettre de comprendre le projet et de se l'approprier à travers la diffusion d'un PowerPoint et l'organisation d'un atelier « World-Café ».

<u>NIVEAU TERRITORIAL</u>	
Veille territoriale permettant l'adaptation des actions en fonction des besoins	
Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none">▪ Organiser des réunions de direction dans le cadre de la coordination du pôle de proximité la "Ruche"▪ Organiser des journées portes ouvertes pour promouvoir les associations
Actions (liste non exhaustive)	<ul style="list-style-type: none">▪ Réunions mensuelles des directions pour une meilleure articulation des actions▪ Journée porte ouverte "Happy Ruche" septembre 2017
Ecart	<ul style="list-style-type: none">▪ Réalisation d'une enquête de territoire▪ abandon du projet "Happy Ruche"

« Happy Ruche »

Le projet « Happy Ruche » se veut être un événement convivial et festif organisé sur une journée par les équipes du CAVM et du CS afin de rendre visible et lisible les deux structures ainsi que leurs actions. Une multitude d'activités est proposée au public afin de permettre une meilleure compréhension de l'organisation de la « Ruche » et des actions menées sur le territoire. Cette journée permet également de recenser les besoins du territoire.

Malheureusement, ce projet n'a pu voir le jour pour des raisons d'organisation (contrat de travail non renouvelé, démissions, arrêt). D'autres projets et actions d'envergure ont vu le jour durant l'année 2017 mettant les équipes à rude épreuve. Cependant, le projet n'est pas abandonné pour autant. En effet, celui-ci est retenu par les directions et sera organisé en septembre 2019 pour des raisons de praticité.

<u>NIVEAU PROJETS TERRITORIAUX</u> Développement de projets de territoire concertés	
Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réorganiser les actions du dispositif LEG ▪ Solliciter les compétences de chacun pour la mise en place d'ateliers dans le cadre du dispositif LEG ▪ Valoriser les initiatives d'habitants ▪ Développer un plan de communication externe
Actions (liste non exhaustive)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-construction du projet LEG ▪ Création d'ateliers par thème (chant, théâtre, écriture...) ▪ Inscription des enfants par atelier et non par structure associative ▪ Création d'un nouvel outil d'inscription ▪ Inscription centralisée à l'accueil du pôle de proximité ▪ Création d'un outil de communication externe co-construit avec les habitants
Ecart	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un spectacle organisé par le CAVM et le CS dans le cadre du projet LEG ▪ Mise en place de réunions d'équipes pour organiser le spectacle ▪ Implication et présence des parents aux différents ateliers ▪ Projet plan de communication externe porté par les stagiaires assistantes de service social ▪ Participation de partenaires locaux sur la création de l'outil de communication externe

Dispositif LEG (Lire Ecrire Grandir)

Le dispositif LEG est l'un des premiers projets co-construit entre les équipes du CAVM et du CS (coordinateurs). En effet, il en était logique de mutualiser les compétences de chacun pour donner une plus-value au projet et d'améliorer la qualité. De plus, les ateliers par thème rencontrent un réel succès et accentuent la pertinence de ce choix d'organisation.

Nous constatons de nombreux points positifs depuis cette nouvelle organisation :

- Assiduité des enfants
- Implication des parents
- Les enfants sont moins agités et énervés (moins de cris)
- Les animateurs s'impliquent davantage dans leurs actions et se montrent force de propositions : organiser un spectacle sous forme de comédie musicale

<u>NIVEAU PROJETS D’ACTIONS</u>	
Concordance entre les spécificités des deux structures	
Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place de réunions de coordination CAVM et CS ▪ Organiser un plan de communication interne entre le CAVM et le CS ▪ Organiser des évènements festifs en partenariat avec le CS
Actions (liste non exhaustive)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions « coordination » une fois par mois : le 2ème mardi du mois de 14h à 16h ▪ 2 réunions de travail avec les coordinateurs pour établir une procédure de communication interne ▪ Vérification des plaquettes d’activités des deux associations avant impression ▪ Sorties communes entre le CAVM et le CS (mutualisation de moyens pour les sorties)
Ecart	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evènement « Monaque Village » ▪ Difficultés de communication via l’outil informatique quand les animateurs du CS sont délocalisés ▪ Participation de certains animateurs à l’évènement annuel organisé par le CAVM « Au RDV des Arts »

Plan de communication interne

De nombreux d’outils ont été créés et mis en place pour faciliter la communication entre les salariés. L’ensemble des équipes constatent une nette amélioration dans les échanges d’informations qui sont à présent formalisés. En outre, l’atmosphère au sein du pôle de proximité est moins électrique : il y règne une bonne ambiance, et les salariés sont moins tendus.

Les différentes réunions mises en place ont permis aux équipes de mieux se connaître et de mieux maîtriser les actions des uns et des autres. Certains animateurs du CS ont participé à titre bénévole à l’évènement annuel du CAVM « Au RDV des Arts ».

Communication externe

Chaque association détient sa propre plaquette d’activités et organise ses activités sans concertation. Les structures proposaient souvent les mêmes activités et sorties aux mêmes dates provoquant ainsi l’incompréhension et le mécontentement des adhérents. Les réunions de coordination ont été mises en place dans le but de pallier à ce dysfonctionnement mais également dans le but d’adopter une communication externe de qualité.

Dès les premiers mois de diffusion de la plaquette d’activités concertée, les commentaires positifs des adhérents se font entendre et viennent féliciter directement les animateurs pour cette organisation.

« Monaque Village »

« Monaque village » est un événement non prévu : projet arrivé comme un cheveu sur la soupe. En effet, ce projet se construit après des échanges que j'ai pu avoir avec les habitants qui me révèlent leur envie de voir leur quartier s'animer. Je travaille donc ce projet chez moi, dans la plus grande discrétion. Une fois le projet élaboré, je le soumetts à la direction du CAVM. La directrice est très emballée par le projet et décide de le présenter à la direction du CS en vue d'une collaboration.

L'évènement s'organise et rencontre un succès qui dépasse nos espérances. Au vu de cette réussite, je propose aux directions de pérenniser cet événement, symbole d'un partenariat abouti. L'évènement est reconduit pour la période de juillet 2018.

Pour conclure, cette évaluation qui vous est présentée de façon succincte dans cet écrit fait partie des éléments présents dans le bilan intermédiaire adressé à la CAF dans le cadre du renouvellement de l'agrément EVS. Le bilan intermédiaire est transmis fin septembre 2017 aux services de la CAF. Début janvier 2018, nous recevons une notification des services de la CAF stipulant que le CAVM obtient un renouvellement d'agrément sur une période de quatre ans.

b. Mon évaluation en tant que stagiaire

Dès le début de mon stage, des temps de rencontres sont organisés avec la direction afin d'effectuer une évaluation quant aux objectifs élaborer pour mon stage :

- Les objectifs reliés au projet
- Les objectifs reliés à l'individu que je suis

Le premier mois de stage, je rencontre madame LELIEVRE (directrice du CAVM) une fois par semaine. Ces temps sont très importants pour moi : c'est la première fois que je me retrouve en situation de cadre dirigeant.

Madame LELIEVRE se montre disponible, à l'écoute et m'attribut rapidement sa confiance en me laissant travailler de façon autonome dans l'organisation et la mise en place du projet. Je rends compte de mes travaux avant chaque exécution d'actions (préparation PowerPoint, préparation de réunion,...). Ses conseils et ses enseignements me sont précieux et me permettent d'évoluer rapidement.

Très à l'aise au sein de l'équipe du CAVM, nos rencontres s'espacent et s'effectuent au rythme d'une fois par mois. La directrice est agréablement surprise de ma grande capacité d'adaptation et de mon évolution bien que je connaisse quelques moments de doutes dans mon parcours. Je dois avouer que ce stage m'a un peu secoué avec une petite période de remise en question professionnelle : dans un futur proche, est-ce que je veux tenir le poste de directeur d'association de type centre social ?

Malgré cette période de doutes, je réalise que mon statut d'« embryon » de directeur laisse place au futur cadre dirigeant que je suis.

CONCLUSION

Durant une année et demie je me suis attachée, soutenue par une équipe formidable, à mettre en place un projet d'envergure dont la seule issue ne pouvait être que la réussite de celui-ci.

Les sept premiers mois de l'année 2017 fut une période décisive et intense. Toutes nos actions sont axées sur cette période mettant à rude épreuve toutes les équipes. Malgré la fatigue, l'accumulation de tâches, le temps de travail restreint, je suis fière d'avoir contribué aux changements de pratiques des salariés dans le but de faciliter le quotidien de chacun et d'améliorer la qualité de service pour le bien du territoire de la Monaque et de ses populations. La mise en place de ce projet n'a pas été chose facile mais la reconnaissance de ce travail se traduit par le renouvellement de l'agrément sur une période de quatre ans et surtout par les encouragements et la satisfaction de tous les acteurs tels que les habitants.

Bien évidemment, il reste encore du travail à accomplir pour améliorer, innover le partenariat dans une démarche de complémentarité mais les bases sont construites et bien solides.

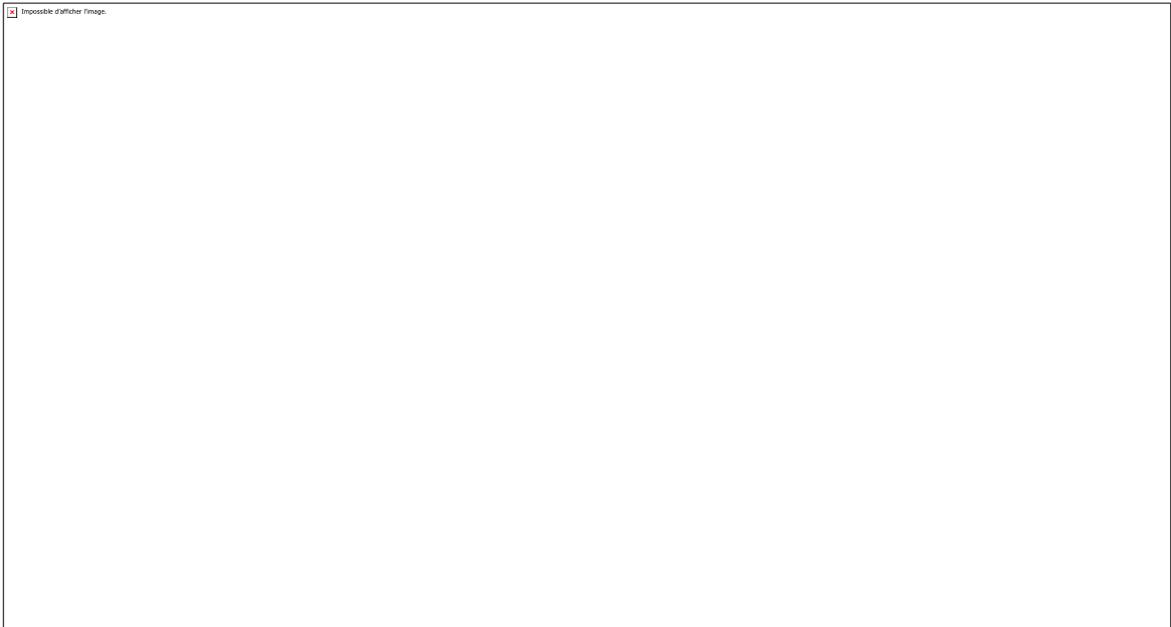
C'est donc avec un petit pincement au cœur que je quitte mon lieu de stage en avril 2018. Stage qui devait se terminer en janvier 2018 mais que j'ai voulu prolonger pour renforcer certaines compétences telles que la gestion des ressources humaines (contrat de travail type CAE, conduite de réunions...), l'analyse de la situation économique et financière de la structure. Ces mois supplémentaires m'ont, également, permis d'acquérir de nouvelles connaissances sur des dispositifs que je ne maîtrisais pas tels que le dispositif Politique de la Ville en répondant à un appel à projet :

- Démarche participative : gestion du fond de participation des habitants et accompagnement des conseils citoyens

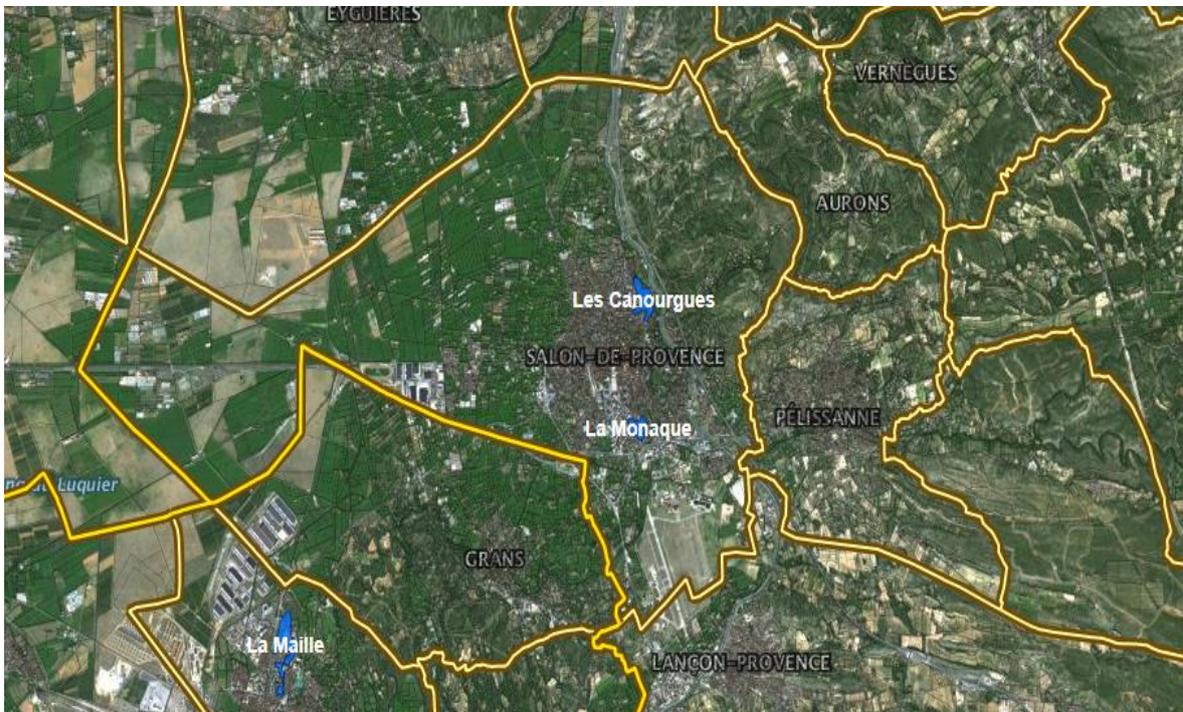
Le Centre d'Animation du Vieux Moulin est bien plus qu'un lieu de stage : un lieu de partage, d'apprentissage qui m'a offert bien plus que la possibilité de conduire un projet de structure.

ANNEXES

Annexe 1 : Plan de Salon de Provence



Annexe 2 : Carte localisant le quartier de la Monaque



Annexe 3 : Questionnaire à destination des habitants de la Monaque

<p>QUESTIONNAIRE « QUE PENSEZ-VOUS DE VOTRE QUARTIER LA MONAQUE » Centre d'Animation du Vieux Moulin</p>	
<p>1. Etes-vous un homme ou une femme ? <input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme</p> <p>2. De quelle tranche d'âges faites-vous partie ? <input type="checkbox"/> 18 - 29 ans <input type="checkbox"/> 30 - 39 ans <input type="checkbox"/> 40 - 49 ans <input type="checkbox"/> 50 - 59 ans <input type="checkbox"/> 60 et plus</p> <p>3. Etes-vous ? <input type="checkbox"/> Célibataire <input type="checkbox"/> Marié(e) / Pacsé(e) <input type="checkbox"/> Divorcé(e) <input type="checkbox"/> Concubinage <input type="checkbox"/> Veuf (ve)</p> <p>4. Avez-vous une activité professionnelle? Type d'emploi? Retraité ? (CDI, CDD, CAE... temps plein, mi-temps)</p> <p>5. Avez-vous des enfants vivant avec vous? Mineurs ?majeurs? Combien ?</p> <p>6. Etes-vous originaire de Salon de Provence? Si non, d'où êtes-vous originaire ?</p> <p>7. Depuis combien d'années vivez-vous à la Monaque ?</p>	<p>8. Que pensez-vous du quartier de la Monaque ?</p> <p>9. Connaissez-vous les structures associatives existantes dans le quartier ? Si oui, que proposent-elles ?</p> <p>10. Que manque-t-il dans le quartier pour améliorer votre qualité de vie et celle de vos enfants ? (commerces, sport, etc...)</p> <p>11. Prenez-vous les transports en commun à partir du quartier de la Monaque? Que pensez-vous des services de transport qui vous sont mis à disposition ?</p> <p>12. Connaissez-vous vos voisins? avez-vous de bons rapports avec eux ?</p> <p>13. Existe-t-il une solidarité entre habitants au sein du quartier ?</p>

Annexe 4 : Budget « Monaque Village »

Charges	
Cachets artistiques	12 175,00 €
<i>caricaturiste</i>	500,00 €
<i>spectacle familial "cie virgule"</i>	550,00 €
<i>spectacle familial "badaboum"</i>	1 061,00 €
<i>spectacle de clown "minuit 22"</i>	2 174,00 €
<i>humouriste "cartillages"</i>	1 000,00 €
<i>cinémanouche</i>	700,00 €
<i>concert "zoulouzbek band"</i>	600,00 €
<i>concert "Ok fred"</i>	4 200,00 €
<i>concert "Tuttamusic"</i>	1 000,00 €
<i>orgue de barbarie "tardieu"</i>	390,00 €
Animations	3 170,00 €
<i>ludothèque</i>	720,00 €
<i>manège enchanté</i>	800,00 €
<i>ferme pédagogique</i>	1 050,00 €
<i>ballade en poney</i>	600,00 €
Alimentation et hébergement	2 146,12 €
<i>repas équipe et artistes</i>	1 788,12 €
<i>hébergement artistes</i>	358,00 €
Communication	1 550,04 €
<i>création affiches, site web</i>	1 000,00 €
<i>impression</i>	478,80 €
<i>t-shirt équipe</i>	71,24 €
Divers	1 638,31 €
<i>materiel</i>	216,05 €
<i>sacem</i>	511,46 €
<i>location scène</i>	910,80 €
Frais directs	20 679,47 €
CAVM	200,00 €
Mosaïque	200,00 €
Forfait temps de travail équipes CAVM/Mosaïque (3 jours x 12 personnes)	5 400,00 €
Frais indirects	5 800,00 €
Total charges	26 479,47 €

Recettes	
Ville de Salon de Provence	10 000,00 €
Politique de la ville	6 300,00 €
Conseil départemental	1 000,00 €
Subventions	17 300,00 €
CAVM/Mosaïque	9 179,47 €
Subventions de fonct.	9 179,47 €
Total recettes	26 479,47 €



LA COMMUNICATION DE « LA RUCHE » PARLONS-EN !

Nous sommes actuellement trois stagiaires à « La Ruche », dans le cadre de notre formation nous devons mener un projet.

Nous avons besoin de votre aide pour créer un support d'information sur le Pôle de proximité « La Ruche ».



QUAND ?

JEUDI 9
NOVEMBRE 2017

À 18H30

OÙ ?

AU PÔLE DE
PROXIMITÉ «LA
RUCHE»

57 RUE
AURELIENNE
13300 SALON DE
PROVENCE



06.62.07.82.64

OUVERT A TOUS !
AUTOUR D'UN
MOMENT
CONVIVIAL

AVEC :

Les stagiaires : Cécile,
Kenza, Léa et VOUS !



CREATION DU SUPPORT DE COMMUNICATION

Nous sommes actuellement trois stagiaires à « La Ruche », dans le cadre de notre formation nous devons mener un projet.

Nous avons besoin de votre aide pour continuer le support d'information sur le Pôle de proximité « La Ruche ».

QUAND ?

JEUDI 7
DECEMBRE 2017

À 18H30

OÙ ?

AU PÔLE DE
PROXIMITÉ «LA
RUCHE»

57 RUE
AURELIENNE
13300 SALON DE
PROVENCE



06.62.07.82.64

**OUVERT A TOUS !
AUTOUR D'UN
MOMENT
CONVIVAL**

AVEC :

Les stagiaires : Cécile,
Kenza, Léa et VOUS !

La Ruche

Le pôle de proximité « La Ruche » est un projet de territoire inauguré en 2009, implanté dans le quartier prioritaire relevant des politiques de la ville « La Monaco ».

Il est coordonné par le Centre d'Animation du Vieux Moulin et le Centre Social Mosaïque, soutenu et accompagné par la ville de Salon-De-Provence.

Pour aller plus loin...

L'ensemble des actions du Centre d'Animation du Vieux moulin et du Centre Social Mosaïque, n'hésitez pas à consulter leurs programmes ainsi que :

@ : cavm@wanadoo.fr

Site web : www.vieuxmoulin.fr

Profil Facebook : [Vieux Moulin](#)

@ : accueil@centremosaïque.fr

Site web : www.mosaïque.centre-social.fr

Activités permanentes

- ◇ **Accompagnement à la scolarité :** Tous les soirs à partir de 16h30, du primaire au lycée.
- ◇ **Petit déj' info :** Tous les jeudis de 8h30 à 11h, avec une diététicienne de Salon Action Santé
- ◇ **Les rendez-vous de l'emploi :** Accompagner, informer et orienter dans les démarches de formation et d'insertion professionnelle, dans le cadre du dispositif « Seconde chance », ouvert à tous.
- ◇ **Loto :** Tous les lundis après-midi de 13h30 à 16h30 avec le CCAS
- ◇ **Yoga :** Tous les mardis de 13h30 à 15h30, avec le CCAS
- ◇ **Ateliers linguistiques et informatiques :** Tous les lundis de 13h30 à 15h30

Permanences

- ◇ **Accueil administratif :** Tous les jours de 9h à 12h
- ◇ **MDS :** Tous les mardis matin de 9h à 12h avec une assistante sociale, sur rendez-vous au 04.13.31.66.76
- ◇ **CCAS :** Tous les jeudis matin de 9h à 12h avec une assistante sociale sur rendez-vous au 04.90.56.88.66
- ◇ **Point écoute :** Gratuit et ouvert à tous. Un mercredi par mois, sur rendez-vous avec une psychologue de Salon Action Santé.

Jardins familiaux
Soutien à la parentalité
Développement durable
Rencontres interculturelles
Centres de loisirs
Groupes de paroles
Sorties familles
Atelier linguistique
Atelier informatique
Moulin des mots
Prévention
Accueil Adultes—familles
Chantier d'insertion
Accueil jeunes
Action aux projets d'initiatives des habitants

Paroles des habitants

« Vous avez envie de sortir ? Venez nous retrouver à La Ruche ! »

Vous voulez rencontrer des personnes ? La Ruche est un lieu de rencontres et de convivialité !

Vous avez besoin d'aide pour vos études, vos démarches administratives, un soutien dans la vie de tous les jours ou vous voulez découvrir de nouvelles choses ? Les abeilles de La Ruche sont là pour vous !

Vous venez d'ici ou d'ailleurs, vous êtes nourrisson, enfant, adolescent, parent, jeune adulte, sénior, seul ou en famille ? Venez rejoindre la grande famille de La Ruche où vous serez accueilli ! »

Le 7/12/2017

Extrait de la charte de « La Ruche » :

« Lieu de vie, ouvert et accessible à tous, cet équipement, par la mutualisation des moyens, a pour objectifs de répondre au mieux aux besoins du territoire et de s'inscrire et participer à la vie locale. »

Plan d'accès



57 rue aurelienne, 13300 Salon de Provence

Pôle de proximité

La Ruche



Accueil Ruche

Information, Orientation, Carte Bus, Carte Yes etc. ...

Jours et horaires d'ouvertures

Du Lundi au Vendredi
8h30—12h / 13h30—17h

☎ **04.90.57.93.07**

☎ **04.42.86.03.14**

☎ **04.90.50.72.41**



Plaquette réalisée par les habitants

NOM : MEDDOUR	Prénom : Nadia	Session de soutenance : Septembre 2018
FORMATION : DESJEPS Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport		
TITRE : CONSTRUIRE LA COOPERATION ENTRE UN ESPACE DE VIE SOCIALE ET UN CENTRE SOCIAL : Pour une mutualisation de compétences au service d'un territoire		
RESUME (250 à 350 mots) : <p>Le Centre d'Animation du Vieux Moulin, née en 1987 à l'initiative des habitants, est une association socio-culturelle se situant au sein d'un quartier prioritaire relevant de la politique de la ville « La Monaque » à Salon de Provence (13) : La Monaque est un micro territoire enclavé et éloigné du centre-ville où résident difficultés sociales et grande précarité économique.</p> <p>Suite à une professionnalisation des pratiques du Centre d'Animation du Vieux Moulin en 2008, l'association se voit assurer la co-coordination du pôle de proximité « la Ruche » avec le Centre Social Mosaïque dès 2009 afin d'apporter une réponse cohérente et pertinente quant aux besoins et attentes des habitants du territoire.</p> <p>Cependant, en 2015 la municipalité sollicite le Centre Social afin que celui-ci intervienne sur des territoires dépourvus d'association tels que le centre-ville et le quartier des Bressons-Blazots à l'Est de la commune. L'éclatement du territoire d'intervention du Centre Social, l'augmentation des difficultés sociales, économiques et familiales du quartier de la Monaque ont interrogé les techniciens de la CAF: comment peut-on renforcer les actions d'un centre social sur un territoire aussi large où les problématiques persistent et s'accroissent ?</p> <p>De ce fait, les techniciens de la CAF sollicitent le Centre d'Animation du Vieux Moulin afin que l'association dépose une demande d'agrément « Espace de Vie Sociale ». L'association est agréée Espace de Vie social au 1^{er} janvier 2017 sur une période d'un an à titre expérimental.</p> <p>A présent, ma mission est d'assurer la direction d'un projet visant à construire et à consolider les dynamiques partenariales et de mutualisation de compétences entre l'Espace de vie Social nouvellement créé et le Centre Social Mosaïque, tout en recherchant une meilleure adaptation des missions respectives de ces deux structures répondant au plus près des besoins des populations.</p>		
MOTS CLES : EVS, CS, quartier prioritaire, territoire, complémentarité, mutualisation, implication, co-construction, habitants, équipe		
NOMBRE DE PAGES : 56	Volume (s) annexé (s) : <input checked="" type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	
CENTRE DE FORMATION : Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée Europôle Méditerranéen de l'Arbois, BP 50099 - 13793 AIX-EN-PROVENCE cedex 3		

