

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

L'ESPACE MAGNAN :

« Inscrire une dynamique citoyenne sur le territoire à travers le développement d'un pôle
d'animation transversale »

Document de validation de l'UC3

DESJEPS Promotion 8

Présenté par VANDEKERKHOVE Alexandre

Session : 2016/2017

Lieu de la formation :

COLLEGE COOPERATIF 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 - Fax (33) 4 42 21 26 11 - Courriel : collcoop@collcoop.org - www.collcoop.org

Centre associé : CREPS d'Aix en Provence

SOMMAIRE

Sommaire	3
Introduction	4
Première partie : l'articulation entre le territoire et l'association.....	6
1. Un diagnostic territorial,	6
a. A l'échelle de la ville de Nice :	6
b. A l'échelle d'un quartier :.....	6
2. Les particularités de l'Espace Magnan,.....	9
a. L'adhésion individuelle ou familiale.....	10
b. La cotisation	10
c. L'engagement bénévole.....	10
d. Un lieu multiculturel.....	10
Deuxième partie : des atouts précieux à mobiliser	12
1. Les moyens à disposition	12
a. Un environnement humain	12
b. Des compétences en internes	13
c. Des dispositifs institutionnels et financiers	15
d. Des ressources matérielles confortables	17
2. Des partenariats importants	17
Troisième partie : un projet sur-mesure.....	20
1. Consolider une équipe d'animation.....	20
a. Des animateurs	20
b. De la formation et de l'accompagnement.....	21
c. Du recrutement	22
2. Des espaces de vie.....	23
a. Cafétéria : l'Espace.....	23
b. Les autres espaces.....	25
3. Une communication renforcée	26
a. Dans l'équipe de l'Espace Magnan	26
b. Auprès des partenaires de proximité	27
Quatrième partie : des résultats attendus.....	30
1. Chronologie	30
a. Les premières actions menées à six mois	30
b. La continuité des actions à un an.....	31
c. Les actions voulues à plus d'un an	31
2. L'évaluation du projet	32
Conclusion.....	38
Glossaire des sigles	39
Bibliographie :	40
Annexes :	41

INTRODUCTION

L'Espace Magnan, anciennement nommé "Maison de la Jeunesse et de la Culture Magnan" de 1971 jusqu'en 1987, est une structure d'éducation populaire qui fait côtoyer Culture, Art et Sport au quotidien à travers des actions à destination du public niçois. Elle est soutenue historiquement par ces partenaires institutionnels : la Ville de Nice, le Conseil Régional, le Conseil Départemental, la Caisse d'Allocations Familiales et la Direction Départementale de la Cohésion Sociale. Cette association régie par la loi de 1901, possède près de 2 000 adhérents et attire plus de 19 000 spectateurs par an, de tous âges, issus de l'ensemble de l'agglomération niçoise et plus précisément des quartiers Magnan, Madeleine et Bornala.

L'Espace Magnan répond aujourd'hui à tous les objectifs fixés par convention passée avec la ville de Nice. Cependant, le différentiel entre le diagnostic de territoire et l'offre de service de la structure montre une faible présence des publics étudiants et jeunes actifs, pourtant nécessaires à la pérennisation de ses activités. Il révèle également un véritable manque d'implication des adhérents dans la vie associative qui gravite autour du lieu. Ainsi, lors de la dernière Assemblée Générale, 20 personnes sur 830 votants se sont présentées, la plupart étant membres du conseil d'administration.

Animateur socio-culturel depuis plus de douze ans, mon parcours s'est construit autour du monde de l'animation et du sport depuis mon plus jeune âge. A la suite du DUT "carrières sociales", j'ai su trouver ma place au sein du secteur jeunesse du centre socio-culturel, et ce depuis mon arrivée en janvier 2010. Mes différentes missions et actions me conduisent à travailler en transversalité sur les trois axes d'activités qui forgent l'identité de cette structure : les pratiques amateurs, la diffusion culturelle et la médiation socio-culturelle. A l'heure actuelle, grâce à mon expérience du terrain et mes différents parcours professionnels, je me positionne comme cadre par intérim au sein de la structure, m'inscrivant dans le cursus du DESJEPS.

Convaincu de l'intérêt d'une nouvelle orientation stratégique du lieu vers la jeunesse, et sur une réappropriation de celui-ci par les adhérents de l'association, j'observe toutefois que les moyens de celle-ci souffrent de baisses de subventions conséquentes, d'une concurrence des services municipaux de plus en plus marquée, et d'un bâtiment vieillissant difficile à entretenir.

Prenant la mesure de ces problématiques, je pose comme objectif majeur de mon projet la réappropriation du lieu par des publics clés. C'est-à-dire, non seulement viser le public déjà acquis, mais également attirer plus d'étudiants et de jeunes actifs vers les activités de la structure, jusqu'à les impliquer dans le fonctionnement même de celle-ci. Cet investissement dans le temps est un gage de qualité auprès des habitants et des partenaires, car il met en valeur la vocation principale du lieu : l'éducation populaire.

Mon projet propose ainsi la création d'un pôle d'animation, articulé en quatre parties. Ce service permettra l'interaction entre les différentes branches d'activités de l'Espace Magnan ; il sera le relais entre les actions socio-culturelles de la structure, les niçois, les professionnels et les partenaires.

Dans un premier temps, une synthèse du diagnostic de territoire entreprise dans la Note d'Aide à la Décision, complétée par une analyse d'enquêtes de terrain auprès des habitants et des adhérents de l'association sera réalisée. Ces éléments permettront ensuite de déterminer les moyens à mobiliser dans une seconde partie, la troisième partie développera la mise en œuvre opérationnelle des différentes phases du projet. Pour terminer, une quatrième partie concernera la projection à court et moyen et long termes des actions entreprises.

PREMIERE PARTIE : L'ARTICULATION ENTRE LE TERRITOIRE ET L'ASSOCIATION

Afin de comprendre l'articulation entre le territoire et l'Espace Magnan, il est nécessaire d'effectuer un diagnostic de territoire précis afin de déterminer les caractéristiques géographiques humaine et physique. Celui-ci sera mis en adéquation avec l'offre de service de l'association afin de répondre au mieux aux besoins des habitants. La partie ci-dessous est un résumé détaillé de la note d'aide à la décision effectuée dans le cadre de l'UC1 du DESJEPS. Ce document a permis de poser les bases de la réflexion afin de permettre un déploiement optimal du projet de développement.

1. Un diagnostic territorial,

a. A l'échelle de la ville de Nice :

La commune s'étend sur près de 72 km² (2 tiers du territoire couvert par les collines, 1 tiers par la plaine et 13 km de linéaire côtier) et compte 343 629 habitants (source : INSEE 2012). De par sa population, elle est la plus grande ville du département (2ème de la Région PACA et 5ème de France).

Nice s'intègre par ailleurs dans la communauté de commune « Métropole Nice Côte d'Azur » regroupant 49 communes des Alpes Maritimes.

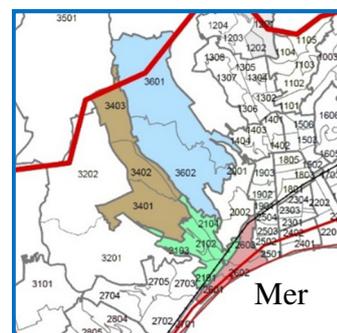
D'après l'Analyse des Besoins Sociaux de la ville de Nice réalisé en 2015, on remarque que la population est inégalement répartie. Cela s'explique en partie par un terrain géologique varié, collines au nord, nord-ouest, et à l'est, puis au centre-est, une plaine où se regroupe une forte densité de population. La forte densité se retrouve également sur le littoral à l'exception du quartier d'affaire de l'Arénas et de l'aéroport à l'ouest de la ville.

b. A l'échelle d'un quartier :

Cette association est implantée derrière la promenade des Anglais en début de vallon, à la convergence de quartiers populaires et de quartiers « aisés ». Ce territoire homogène, avec quelques poches de pauvretés, possède une configuration géographique et sociale particulière.

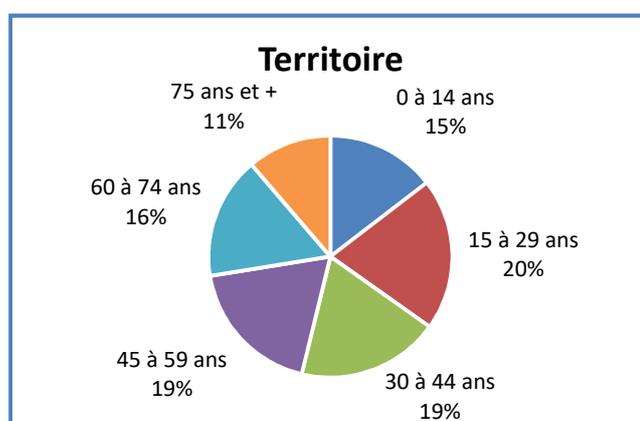
Pour cette étude territoriale et pour la simplification de ce document, je me suis basé sur les données IRIS 2012 de l'INSEE en utilisant les chiffres de 4 zones IRIS, elles-mêmes découpées en sous zones¹ :

- Zone IRIS 21 : Carlone, Madeleine-Robioni, La Bornala, Madeleine
- Zone IRIS 26 : Lenval, Magnan, Baumettes
- Zone IRIS 34 : Bellet-Magnan, Madeleine-Nicolaï, Madeleine Supérieure
- Zone IRIS 36 : Saint-Pierre de Feric, Costière



- Démographie

En 2012, d'après les données IRIS INSEE, la zone d'étude englobe 26 600 habitants avec 46 % d'hommes et 54 % de femmes. Le graphique ci-contre nous présente la répartition des tranches d'âge de la population du territoire d'étude. On note une répartition assez équilibrée entre les tranches d'âges, ces chiffres suivent la



tendance de la ville de Nice. C'est-à-dire avec une population relativement jeune avec peu de disparité entre les tranche d'âge hormis les tranches extrêmes.

- Chômage

D'après les chiffres INSEE de 2012, le taux de chômage est très variable selon les différentes zones. Il va de 26 % en bas de la Madeleine à 5 % sur les collines, mais la moyenne se situe aux alentours de 10 % qui correspond à la moyenne nationale et de Nice.

L'étude INSEE du territoire dans sa globalité correspond à la moyenne de la ville. Une spécificité importante ressort : En bas du vallon : une population disposant de revenus modérés à faible et relativement jeune. Sur les hauteurs : une population plus âgée disposant de revenus plus aisés et habitants dans des résidences et des villas chiques. On parle d'une forme d'ascension sociale niçoise.

¹ Annexe page 38

On note également dans une proximité directe de l'association une présence importante d'étudiants, grâce notamment aux deux facs et aux loyers accessibles de la Madeleine. Mais aussi de jeunes actifs que je nommerai ici de « *keys workers* »/travailleurs clés².

A mon arrivée dans la structure, le quartier était placé dans une zone ciblée par les politiques de la ville (CUCS). En effet, le revenu médian de la population locale étant inférieur au barème national, cela permettait aux associations, entre autres, de bénéficier de moyens supplémentaires via des projets spécifiques à destination des habitants et des scolaires. De plus, l'existence de ce dispositif, permettait aux entreprises s'implantant dans le quartier de bénéficier de quelques exonérations de charges les premières années de fonctionnement. Un réel lien existait entre les différents acteurs du quartier à travers le « REZO », permettant de créer et de porter des actions communes. Mais les redécoupages des limites du quartier faisant suite aux dernières élections municipales, le quartier d'origine s'est vu écarté de la zone CUCS, entraînant une baisse considérable des subventions pour les associations œuvrant dans le secteur. Malheureusement les difficultés sociales sont toujours bien présentes sur certains secteurs comme la Madeleine, la Bornala et la Madeleine supérieure. Ce désengagement des partenaires institutionnels a considérablement fragilisé le tissu associatif, en particulier les petites associations fonctionnant au « coup par coup » avec les subventions du Contrat Urbain de Cohésion Sociale (aujourd'hui contrat ville) qui ont quasiment toutes disparues.

Avant 2015, quand l'association recevait des subventions dans le cadre des politiques de la ville, un réseau d'acteurs du quartier se réunissait une fois tous les deux mois. Ce réseau réunissait, des représentants des habitants, des associations du territoire, les représentants de la ville de Nice, la déléguée du préfet, une chargée de mission de NCA et un représentant de la CAF. Les objectifs étaient de partager les actualités du quartier et de piloter des projets collectifs à destination des habitants. Malheureusement, depuis le retrait des politiques de la ville sur le territoire, le réseau associatif s'est émietté et les rencontres formelles ont cessé. Les petites associations recevant des fonds publics, « au coup par coup », permettant de payer le loyer de leurs locaux au pied des HLM et de mener leurs actions, ont dû ralentir leurs activités, voire de fermer les locaux. En effet, du fait de la proximité des associations³

² <http://www.apur.org/etude/travailleurs-cles-francaise-phase-1>

³ Aides aux devoirs, cours de FLE, coutures, jeux de sociétés...

présentes au pied des HLM, le lien avec les habitants avait du sens et permettait une mobilisation importante des personnes lors des événements proposés par le réseau.

Ces conséquences ont eu un réel impact sur les populations bénéficiant de ces dispositifs. Si nous prenons par exemple, le dispositif CUCS⁴ d'éducation à l'image mené par l'Espace Magnan. Celui-ci permettait aux différentes écoles et collèges du quartier de bénéficier sur du temps scolaire d'un animateur spécialisé dans le cinéma d'animation. Celui-ci menait un réel travail d'accompagnement avec les professeurs et les élèves. Un vrai lien entre l'école/collège et l'Espace Magnan existait, car les élèves bénéficiant de ces ateliers, se retrouvaient, pour une bonne partie dans les différentes activités de l'association⁵. Ce travail de fond permettait pleinement de remplir les objectifs fixés par l'ensemble des partenaires associés au projet. Aujourd'hui ce travail de fond a malheureusement disparu et ça se ressent au niveau du rapport avec les jeunes du quartier.

Dans une deuxième phase de diagnostic, j'ai missionné une personne dans le cadre de sa formation DEJEPS, de réaliser une enquête de terrain afin de compléter et de recenser les besoins de la population en termes d'activités culturelles. Cette enquête a permis en externe de s'apercevoir d'un manque général de communication auprès des habitants sur les activités de l'Espace Magnan. En effet, la plupart nous assimile mal voire pas du tout à une association et ne sont pas au courant des activités proposées. Soit par manque de temps ou tout simplement à cause de la sur-communication engendrée par les publicités en tout genre de notre société. Les habitants ne prennent plus le temps de lire les affiches dans les lieux de proximité ou même la multitude d'information venant à eux via les réseaux sociaux.

2. Les particularités de l'Espace Magnan,

Avant de commencer une présentation linéaire de cette structure, il est important de rappeler les principes fondamentaux d'une association et plus précisément ceux de l'Espace Magnan.

⁴ Aujourd'hui Politique de la ville

⁵ Accueils de loisirs, séjours, spectacles, événements du quartier...

a. L'adhésion individuelle ou familiale

Adhérer à l'Espace Magnan est un acte fondamental de la vie associative. En adhérant, toute personne rejoint un collectif et partage ses valeurs. L'adhésion comprend également l'assurance administrative de ses membres et des tarifs préférentiels pour la diffusion culturelle. Une carte nominative est remise au moment de l'inscription. Une fois adhérent, on a la possibilité de prendre part aux différents votes organisés lors de l'Assemblée Générale. Etre adhérent et majeur signifient également que l'on peut se présenter lorsqu'un poste est vacant au conseil d'administration. Les modalités d'accès à ces responsabilités sont mentionnées dans les statuts de l'association.

b. La cotisation

Le fonctionnement du secteur des pratiques amateurs est assuré par la cotisation des membres en plus de l'adhésion. Les équipements et le fonctionnement général de la structure sont à la charge de l'Espace Magnan, cette cotisation permet d'assurer le salaire des animateurs et de couvrir une partie des charges de fonctionnement.

c. L'engagement bénévole

Le Centre d'Etudes et d'Information sur le volontariat définit le bénévolat comme un engagement de son plein gré, de manière désintéressée, dans une action organisée au service de la communauté.

L'engagement au sein de l'Espace magnan se décompose en deux niveaux :

- la participation à la vie associative (gouvernance, gestion, démocratie)
- l'échange de savoirs et de savoir-faire.

d. Un lieu multiculturel

L'Espace Magnan, lieu d'échanges, de partages et de rencontres pour les habitants mais aussi pour les associations et les compagnies de spectacle. Elle offre la possibilité à travers la soixantaine d'activités de pratiquer quotidiennement art, culture et sport. Mais aussi d'assister à de nombreuses représentations autour du spectacle vivant et du cinéma. A cela s'ajoutent de nombreux projets éducatifs s'articulant autour des valeurs de l'Espace Magnan.

Actuellement l'Espace Magnan s'adresse à toutes les tranches d'âges mais celle-ci attire essentiellement les familles et surtout leurs enfants. Les seniors sont également très présents dans les différentes activités.

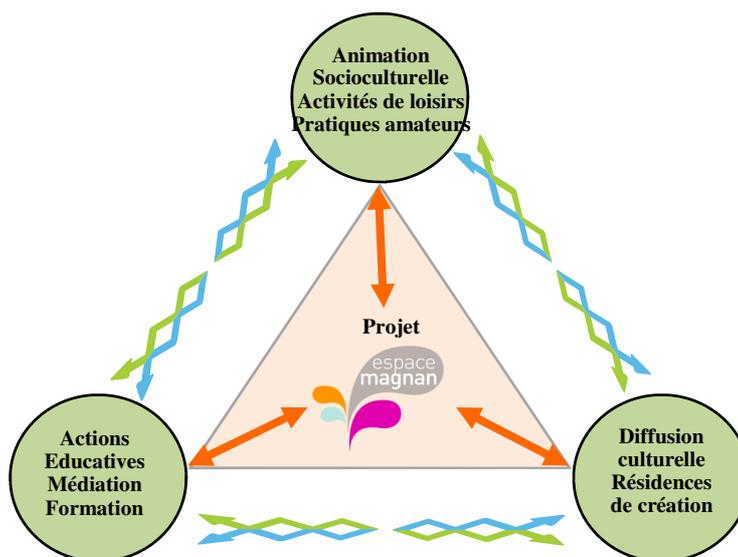
L'Espace Magnan est donc une association d'animation socioculturelle partageant les valeurs de l'éducation populaire, ce qui constitue l'axe fondateur de son projet associatif.

La structure se positionne comme un acteur socioculturel partenaire et complémentaire des activités culturelles promues et diffusées sur le territoire.

Pour mener à bien son projet, c'est à dire répondre aux attentes des habitants du quartier, l'association se donne pour missions d'être :

- un espace de mixité sociale, un lieu où se rencontrent des gens de toutes origines, sans distinction de genre, de classe, d'âge, d'origine ethnique ou culturelle,
- un espace d'apprentissage, de transmission, de partage et de co-construction des savoirs et des savoir-faire,
- un espace d'expression artistique et culturelle dédié aux pratiques amateurs,
- un espace de diffusion culturelle professionnelle, d'accompagnement et de soutien à la création artistique,
- un espace de partage et de vie citoyenne fondé sur une gestion associative (association loi 1901 de droit privé à but non lucratif).

L'Espace Magnan se donne pour objectif général d'assurer l'équilibre et le développement d'un projet associatif global construit sur la complémentarité et la transversalité de ses axes d'activité.



DEUXIEME PARTIE : DES ATOUS PRECIEUX A MOBILISER

L'objectif de cette partie est de développer les différents outils à ma disposition afin de venir puiser tout au long de la mise en œuvre du projet les ressources nécessaires. Ces différents leviers changent en permanence, c'est pourquoi il est nécessaire d'entretenir les relations et être attentif aux prochaines évolutions.

1. Les moyens à disposition

Durant toute la période de réalisation, j'aurai besoin de ces différentes ressources afin de mener le projet à la réussite. Le secteur de l'animation, est avant tout un travail d'équipe et de partenariats, seul on ne peut pas avancer.

a. Un environnement humain

L'espace Magnan est une association à taille humaine, des femmes et des hommes contribuent à l'accomplissement de la mission quotidienne. C'est pourquoi, afin d'organiser les activités il est nécessaire de s'appuyer sur une équipe solide de professionnels et de bénévoles. L'équipe globale de l'Espace Magnan se décompose aujourd'hui ainsi :

- **L'équipe administrative :** gère, comme son nom l'indique, la partie administrative et opérationnelle, elle comprend 16 personnes en majorité à temps plein (cadres, chargés de projets, comptables, agents d'accueil...).
- **L'équipe technique :** composée de 6 personnes, englobe le personnel en charge du fonctionnement du bâtiment et des salles de spectacle (régisseurs, factotum et personnel d'entretien).
- **Les animateurs techniciens :** assurent le contenu et les cours des activités de loisirs, ils sont tous à temps partiel et ils regroupent 39 personnes au total.
- **Les bénévoles :** essentiellement composés des membres du conseil d'administration mais aussi de quelques animateurs d'activités (labo photo, spéléologie, peinture sur soie...)

- **Les stagiaires :** régulièrement, l'Espace Magnan accueille et accompagne des stagiaires pour des missions très variées (animation, régie, communication, accueil...)

b. Des compétences en internes

Je développe dans cette sous-partie les prérogatives principales de ces secteurs. Cependant il arrive très souvent que les missions de chacun se croisent.

Les secteurs

Le Conseil d'administration (Bureau, administrateurs) : Il est l'employeur et le responsable légal de l'association. Ces membres sont élus lors de l'assemblée générale, qui a lieu tous les ans, par les adhérents de l'Espace Magnan. Les bénévoles du conseil d'administration sont en charge de la ligne de direction de la structure⁶. Cependant les statuts accordent la possibilité de déléguer tout ou partie de leurs pouvoirs à plusieurs autres membres : ici, une directrice et une équipe pluridisciplinaire. Dans ce cas, le CA reste co-responsable des actes réalisés au nom de l'association par ceux à qui il a délégué ses pouvoirs. Le conseil d'administration et le bureau sont représentés par une Présidente qui forme avec la directrice un binôme essentiel au fonctionnement de la structure.

Le Pôle direction : Organe stratégique décisionnels, il se compose de trois personnes dont 2 cadres et une assistante de direction.

Le Pôle comptabilité : Il se compose d'un comptable et d'une assistante comptable/gestionnaire. Il est en charge du suivi des dépenses de l'association et d'établir les comptes annuels.

Le Pôle programmation : Ce secteur se compose de deux chargées de projets, qui définissent les orientations et les choix en ce qui concerne le spectacle vivant et le cinéma

Le Pôle communication : Actuellement, l'espace Magnan emploie une personne responsable de la communication et de diffusion orientée vers l'externe (relation graphiste, journalistes...). En parallèle, une personne à temps partiel s'occupe de la mise à jour du site internet et des réseaux sociaux.

Le Pôle animation : Composé aujourd'hui, par moi, un animateur socio-culturel en charge de la coordination des accueils collectifs de mineurs et responsable des projets d'animation

6 Grosses dépenses, recrutement, signatures des dossiers de subventions, choix des prestataires...

globale de la structure. Ce secteur est complété par des animateurs saisonniers pendant les vacances scolaires et des stagiaires en animation selon les périodes de l'année.

Le Pôle technique : Ce secteur s'occupe de la gestion et de l'entretien général technique du bâtiment et des salles de spectacle. Il est composé de deux régisseurs (son et lumière) et d'un factotum.

L'accueil : Fonction essentielle à l'espace Magnan. Trois agents d'accueil assurent la permanence quotidienne à l'entrée de l'association. Ils ont pour mission d'accueillir, d'orienter et d'informer les personnes entrantes dans la structure.

Chaque secteur dispose d'une autonomie suffisante afin d'accomplir leurs missions. Le pôle de direction assure le suivi et le pilotage de ces différents secteurs. Toutefois certaines interactions entre les pôles sont altérées dû à un manque de communication interne et une surcharge de travail mal répartie.

L'équipe en générale

L'Espace Magnan a un fonctionnement complexe dû à la diversité de ses propositions et de ses emplois. Une grande autonomie est laissée aux salariés avec une organisation flexible et adaptable en fonction des besoins et contraintes des tâches à accomplir. De par son fonctionnement quotidien, chaque personne en poste possède une grande autonomie pour un ensemble de tâches complexes demandant un niveau de compétence parfois important. Par exemple, les chargés de projets sont spécialisés dans leur champ d'action et ils disposent d'une grande autonomie et de flexibilité dans leur travail à partir du moment où ils respectent les orientations définies par la direction.

Cependant ce type de fonctionnement a ses limites, une grande autonomie engendrant une forme d'emprise sur la globalité d'un projet mené, qui entraîne parfois l'enfermement du salarié dans son secteur, négligeant ainsi le travail du reste de l'équipe. C'est ainsi que l'information entre les différents services passe mal ce qui crée inévitablement des conflits internes.

C'est pourquoi afin d'optimiser le fonctionnement de la structure il est nécessaire de travailler en transversalité sur les actions. Le projet mené dans le cadre du pôle d'animation est à la fois vecteur de lien entre les partenaires, les habitants et la structure ; mais aussi nécessaire à la fluidité de l'organisation au sein de l'équipe en interne.

Ce tableau ci-dessous résume de manière simplifiée les points forts et les points faibles de cette équipe.

FORCES	FAIBLESSES
Equipe expérimentée, Dynamique, Complémentaire, autonome, Évolution en interne	Manque de communication interne, Manque clarté dans le positionnement de chacun, Ego, Éloignement des postes de travail
OPPORTUNITES	MENACES
Formations, Mobilisation des compétences avec les autres structures	Baisse des subventions, Difficulté à financer les postes, Reprise en régie municipale

c. Des dispositifs institutionnels et financiers

L'Espace Magnan de par son fonctionnement et son historique, dispose d'un nombre important de partenaires institutionnels et financiers. Le premier partenaire est la ville de Nice. Celui-ci intervient de différentes manières : aides financières et matérielles. En effet l'Espace Magnan occupe des locaux mis à disposition par la ville à travers un bail et signe une convention d'objectifs renouvelable tous les trois ans.

CEJ (contrat enfance jeunesse)

Le « Contrat Enfance Jeunesse », est un dispositif cofinancé par la Ville de Nice, la Caisse d'Allocations Familiales et le service des sports du Conseil départemental des Alpes-Maritimes. Le CEJ met en œuvre l'organisation du temps libre et des loisirs en faveur des jeunes de 6 à 16 ans par une politique globale et concertée à l'échelle de la ville. Ce dispositif permet de favoriser l'accès aux loisirs pour les jeunes niçois, notamment par la mise en place d'une participation financière adaptée aux revenus des familles, calculée en fonction du quotient familial.

L'Espace Magnan est associé à ce dispositif depuis plusieurs années et propose un accompagnement sous la forme de temps de loisirs sur les temps de vacances scolaires. Ces

temps d'animation spécifiques conduits sous la réglementation du Ministère de la Jeunesse et des Sports, sont inclus dans le projet éducatif global de l'Espace Magnan.

Cet accompagnement de loisirs éducatifs se fait par le biais de semaines thématiques déclinées en ateliers de découvertes artistiques et culturelles, de sensibilisation à la nature, à l'environnement et aux sports. Ces thématiques permettent de favoriser le développement personnel des enfants et des adolescents par l'accès à des pratiques amenant à une ouverture culturelle et un élargissement de leur environnement immédiat.

Parentalité : un dispositif de la Caisse d'Allocation Familiale des Alpes Maritimes

L'Espace Magnan reçoit également une subvention de fonctionnement dans le cadre d'un dispositif autour de la parentalité. Ce dispositif intervient en transversalité dans les actions menées. En effet, l'association propose à différents moments dans l'année des temps de partage avec les familles : ciné-goûter, valorisation des activités des enfants auprès des parents, aides aux familles pour l'accès à la culture...

Direction départementale de la Cohésion Sociale des Alpes Maritimes :

En partenariat avec la DDCS 06, l'Espace Magnan met en place des formations d'animateurs dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires. À ce titre, l'association est agréée par le ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports.

Le financement global :

Les modes de financement de l'Espace Magnan sont aussi variés que ses activités. Sa source principale de ressources financières est, comme beaucoup d'autres associations du secteur, les subventions publiques. La ville de Nice attribue 45% du budget global de l'Espace Magnan, les autres organismes comme la Région, le Département et la CAF attribuent quant à elles 10%. Le reste du budget est complété par les cotisations des adhérents et les recettes de la salle de spectacle.

d. Des ressources matérielles confortables

L'Espace Magnan bénéficie d'une surface d'activité très confortable de 3 600 m². L'association gère ainsi de nombreuses salles d'activités réparties sur trois étages dans lesquelles sont proposées de nombreuses pratiques dans les domaines sportif, artistique et d'expression, ouvertes à ses adhérents. On y retrouve :

Deux salles de danse, cinq salles de musique, un atelier de création Arts Plastiques, six labos de développement photos argentique, une grande salle polyvalente de sport, deux dojos, une salle de gym, un local spéléo, un espace multimédia, une salle de conférence, une salle d'animation, une cafétéria et une salle de jeux.

L'Espace Magnan dispose aussi de deux salles de spectacle, la salle Jean Vigo (149 places), et la Rampe Rouge (32 places), polyvalentes, équipées pour le spectacle vivant et le cinéma. La diffusion culturelle s'organise chaque saison autour d'une programmation de spectacles vivants et de cinéma, de soutien à la création (résidences, workshops) et d'expositions.

A cela s'ajoute de nombreux bureaux pour les salariés et des espaces de rangements pour les archives ou le matériel de spectacle par exemple.

2. Des partenariats importants

L'Espace Magnan, grâce à son expérience, son poids sur le quartier et plus largement sur la ville de Nice, a acquis de nombreux appuis et partenariat au fil des années. Son partenaire principal étant la ville de Nice et bien que les relations soient cordiales depuis un certain temps, les liens qui permettent un partenariat privilégié se trouvent affaiblis en cette année 2017. En effet la baisse effective, à hauteur de 8% de la subvention de fonctionnement qui représente 51 000 euros, fragilise ainsi grandement les actions quotidiennes. C'est pourquoi il est d'autant plus nécessaire aujourd'hui de consolider et de développer de nouveaux partenariats. Même s'ils ne sont pas suffisants pour combler le vide financier, ils sont nécessaires à l'avancement des projets.

Depuis maintenant deux ans, j'ai développé des actions avec l'appui de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale des Alpes Maritimes. Les Conseillers d'Education Populaire et de Jeunesse m'ont accordé leur confiance pour mettre en place des actions de

formation à destination des animateurs du département. Ce soutien important permet de bénéficier d'une vision à l'échelle départementale dans le secteur jeunesse et d'intégrer la Dynamique Azurienne Jeunesse mis en place récemment. Outre l'image positive que cela pose sur notre association, cela offre une ouverture à plus grande échelle mais aussi d'intégrer un collectif de directeurs d'Accueils Collectifs de Mineurs et par conséquent de bénéficier d'une ressource non négligeable de compétences.

Plus localement, l'Espace Magnan travaille depuis des dizaines d'années avec des associations issues de différents secteurs. Que ce soit pour l'organisation d'activités spécifiques à l'année ou pour des partenariats ponctuels, ces associations ont toutes un point commun avec l'Espace Magnan : les valeurs d'Education Populaire.

Les associations œuvrant de près ou de loin au projet de l'Espace Magnan sont extrêmement nombreuses. C'est pour cela que je m'intéresse ici à celles nécessaires pour l'organisation de mon projet de développement.

Dans un premier temps, il est important de s'intéresser aux associations qui œuvrent en direction du public visé par ce projet. Tout d'abord, celles des étudiants de proximité, car deux facultés se situent de part et d'autre de l'Espace Magnan :

- **Med'Art** : c'est une association composée d'étudiants en section art du spectacle situé à la faculté de lettre se trouvant à proximité de l'Espace Magnan. Celle-ci dispose de la petite salle de spectacle (la Rampe Rouge) tous les premiers vendredis du mois pour venir expérimenter des lectures ou des pièces de théâtre, avec une représentation finale en fin d'année dans la grande salle. Actuellement les étudiants sont autonomes dans leur fonctionnement au sein de l'Espace Magnan, il serait intéressant de les mobiliser afin d'accueillir les étudiants aux événements organisés dans le cadre du pôle d'animation.
- **L'AFEV** : C'est une association de la fondation étudiante pour la ville, avec pour volonté de lutter contre les inégalités. Son action se situe essentiellement dans les quartiers ciblés par les politiques de la ville. Cette association permet à des étudiants de s'engager bénévolement auprès de jeunes ciblés par les équipes pédagogiques afin de travailler sur l'ouverture culturelle. Le partenariat entre les deux associations existe depuis plusieurs années, l'AFEV dispose à l'Espace Magnan d'une salle afin de réaliser un projet collectif tout au long de l'année avec des jeunes du collège de quartier, piloté par des étudiants. Il serait intéressant dans le cadre du pôle d'animation de mobiliser les étudiants et leurs jeunes en accompagnement, dans les événements culturels proposés.

Pour les associations mobilisant les habitants, l'Espace Magnan travail avec certains comités de quartiers, notamment l'association « Bien vivre dans notre quartier », ce comité propose de l'aide aux devoirs pour les enfants en mettant à dispositions des bénévoles. La présidente de cette association est également très impliquée dans la vie de l'Espace Magnan, car elle préside le conseil d'administration. L'association accueille également les assemblées générales de quelques comités de quartiers voisins.

Pour finir, je citerais un dernier type de partenariat, très important dans la vie associative : celui de la mutualisation des compétences entre les associations socio-culturelles niçoises, avec une mise en commun des actions de manière ponctuelle sur l'année⁷.

⁷ Le Forum Nice Nord, Epilogue...

TROISIEME PARTIE : UN PROJET SUR-MESURE

Développer un pôle d'animation à partir d'actions socio-culturelles et éducatives transversales

Afin de répondre aux problématiques de départ, j'engage, en tant que responsable de projet, la mise en place d'un pôle d'animation formalisé et légitimé au sein de la structure. Il permettra de faire le lien en transversalité avec les actions de l'association. Le pôle se constituera d'une équipe d'animateurs solide, assurera le suivi et la formation des équipes d'animation. Il s'appuiera également sur les associations d'étudiants implantées sur le territoire. Il sera un véritable point d'appui pour les adhérents, les habitants du quartier et les partenaires associatifs. Il permettra, à moyen terme, de travailler en complémentarité sur la communication externe et interne de l'association. Il développera par ailleurs, au travers de la cafétéria un espace de vie : celle-ci étant actuellement un lieu de passage ou une salle d'attente pour les parents et les adhérents. Cet espace reprendra vie grâce à différentes démarches citoyennes menées conjointement par l'équipe du pôle d'animation et les adhérents.

1. Consolider une équipe d'animation

a. Des animateurs

Pour mener un projet jusqu'au bout, il est nécessaire de s'entourer de personnes compétentes qui auront des tâches spécifiques. Le service de l'animation était piloté par mes soins de manière informelle et par la directrice de l'établissement sur certains temps d'animation global. Afin d'optimiser ses fonctions, le pôle devra se composer, à long terme de au moins deux professionnels du secteur de l'animation (BPJEPS LTP, DEJEPS ou DUT CS...) permettant ainsi de garantir le suivi administratif et opérationnel des dispositifs engagés. Il sera sous la hiérarchie directe du pôle de direction de l'Espace Magnan.

Aujourd'hui le pôle d'animation commence à se mettre en place. Il accueille trois stagiaires avec des missions bien distincts et se compose ainsi :

- Un coordinateur général responsable de projet en CDI Temps plein : il est l'élément central du pôle, il assure le suivi global des actions et coordonne les actions d'animation. Il est également le directeur des ACM.

- Un animateur / technicien audiovisuel CDI Temps plein : il assure la logistique du matériel audiovisuel, des formations d'éducation à l'image et des montages vidéo pour l'Espace Magnan.
- Un stagiaire en BPJEPS Loisirs tous publics
- Un stagiaire en DEJEPS
- Un stagiaire en DUT Carrières Sociales

b. De la formation et de l'accompagnement

Le pôle d'animation s'occupe par ailleurs de l'accompagnement et de la formation des animateurs des accueils de loisirs de l'Espace Magnan, mais aussi des animateurs des Alpes Maritimes. Cette démarche s'inscrit logiquement dans la philosophie de l'Espace Magnan à travers la transmission des savoirs et des échanges de compétences, qui sont au cœur du projet de l'association. L'équipe du pôle prend progressivement le relais sur l'accompagnement et la formation des personnes.

Cette mission est découpée en deux moments. Tout d'abord :

Au sein de l'Espace Magnan :

L'accompagnement des animateurs en formation BAFA, des élèves en CAP petite enfance, des animateurs en formation professionnelles et aussi des stages de collégiens, fait partie des nombreuses missions de l'Espace Magnan. Cet accompagnement personnalisé permet un double échange entre le tuteur et l'élève. La personne en stage dispose d'une structure polyvalente, de personnes qualifiées et soucieuses de la réussite. Par ailleurs le tuteur gagne en expérience au fur et à mesure des accompagnements et cela lui permet de renouveler les projets d'animation, sans tomber dans une forme de routine périodique.

A l'échelle du département :

Depuis maintenant deux ans, mon travail de partenariat avec les Conseillers d'Education Populaire de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale des Alpes Maritimes, a permis d'obtenir une subvention afin de mettre en place des ateliers de formation d'éducation à l'image pour les animateurs du département. J'ai choisi d'intégrer ce budget au

pôle d'animation qui dispose ainsi d'un budget de 6 000 euros⁸, pour développer ces ateliers de formation. Les objectifs sont multiples : le premier est, à moyen terme, d'organiser à l'échelle du département un festival du film d'animation réalisé par les enfants des accueils de loisirs. Ce festival sera l'occasion de mobiliser les partenaires, organisant des ACM autour d'une thématique commune. L'Espace Magnan bénéficierait ainsi d'une vision plus élargie au niveau départemental tout en développant des actions éducatives. Au-delà des propres intérêts de l'Espace Magnan en termes de communication, ces ateliers sont une véritable ressource pour les animateurs. En effet, le champ d'action et de créativité du cinéma est très large et sa portée éducative très bénéfique.

Validation des diplômes

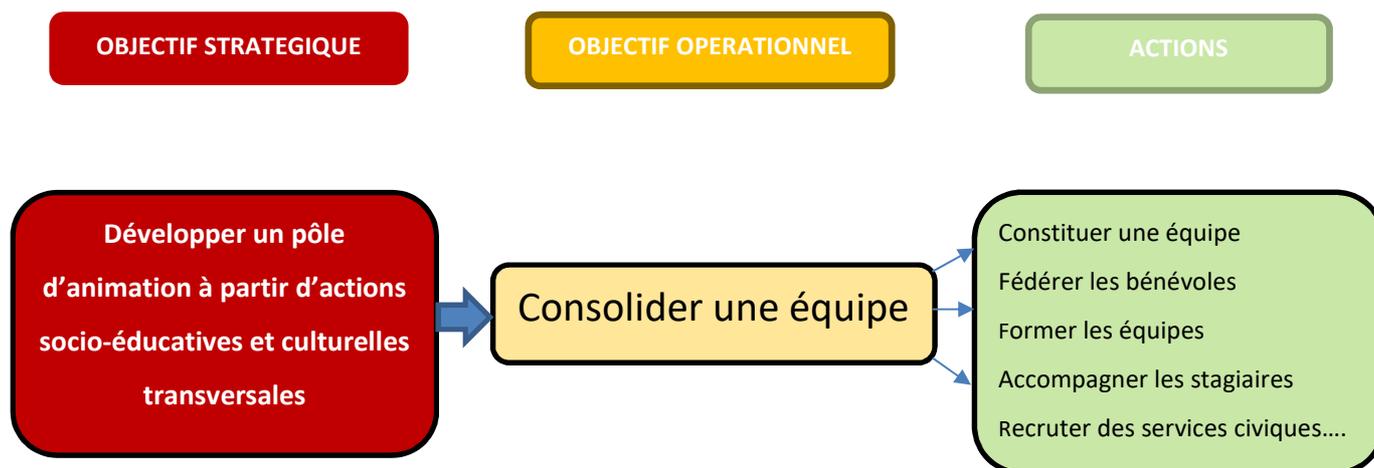
Par ailleurs le partenariat que j'ai entrepris avec la DDCS 06, m'a permis de me rapprocher de la Direction Régionale de la Cohésion Sociale afin de participer en tant qu'expert dans la certification des diplômes BPJEPS et BAPAAT. Plusieurs fois dans l'année je suis sollicité par les organismes de formation pour intervenir dans les différents jurys. De plus, l'accompagnement d'étudiants de l'université de Menton en DUT Carrières Sociales me permet également de participer aux soutenances de mémoires en fin d'année.

L'Espace Magnan devient, grâce à ces partenariats importants, une association propice à la formation d'animateurs.

c. Du recrutement

Etant donné les différentes missions du pôle d'animation, le recrutement d'animateurs saisonniers dans le cadre des accueils collectifs de mineurs est fondamental afin de mener les différentes activités. En tant que responsable du pôle et en tant que directeur des ACM, je possède la délégation pour mettre en place des campagnes de recrutements en externe. Ceux-ci me permettent de compléter l'équipe d'animation pendant les vacances scolaires, puis à long terme de repérer des futurs animateurs professionnels pour compléter l'équipe permanente. Une fois les entretiens réalisés, je sou mets mes choix à la direction générale et je prépare les contrats de travail en conséquence. Le conseil d'Administration étant l'employeur, c'est la Présidente de l'association qui signe les contrats.

⁸ Voir budget prévisionnel en annexe



2. Des espaces de vie

a. Cafétéria : l'Espace Cafet'

L'espace Magnan, par son origine et son histoire, a toujours été un lieu d'échange, de rencontres et de passage pour certains. Encore aujourd'hui, ceux qui ont connu l'époque de la MJC, l'appelle toujours la « maison ». Une des missions de cette action est de permettre à nouveau le réinvestissement des lieux comme un espace de vie pour et par les adhérents. Aujourd'hui avec la multitude de propositions sportives et culturelles de la ville et des autres associations, les espaces de vie ont été désertés par les habitants et par conséquent les jeunes, devenant qu'un passage pour venir pratiquer des activités ou assister à des spectacles.

Création d'événements :

Ce lieu est dans le premier temps de l'action, piloté par les animateurs du pôle d'animation, avec des propositions en direction des adhérents et en particulier des étudiants, cela pose la première étape. Ce fût le cas au mois de mai avec la création d'un événement par une stagiaire en DUT Carrières Sociales dans le cadre de son projet de fin d'étude. L'événement réunissant plus d'une vingtaine de personnes autour des jeux de sociétés et d'un repas fût un véritable succès⁹. Les étudiants étaient représentés à 75 % et les fiches de satisfaction nous orientent vers la reconduction de ce genre d'évènements.

⁹ Voir fiche projet en annexe

La deuxième étape de la réalisation de cette action serait une amplification de cette offre avec des soirées à thèmes¹⁰ mensuelles, gérée par une association de bénévoles pilotées par l'équipe du pôle. Cette phase démarrera à partir du mois d'octobre. Le travail de fond développé à travers ce lieu fédérateur permettrait à long terme de fidéliser un public et des bénévoles afin d'accompagner un plus grand nombre de personnes vers des propositions culturelles, et plus précisément les jeunes.

Plusieurs fois dans l'année nous travaillons en partenariat avec une association d'étudiants¹¹ sur la programmation spectacles vivants. Ces derniers viennent chaque premier vendredi du mois pour l'expérimentation de leurs pratiques théâtrales dans la salle de la Rampe Rouge (théâtre de 32 places). L'action serait donc d'amplifier cette proposition en leur laissant un lieu de vie à disposition afin de prolonger les échanges dans un lieu convivial. On peut imaginer par exemple-en concertation avec les étudiants-, un jeudi soir sur deux.

L'aménagement :

Aujourd'hui l'espace Magnan, dispose d'une cafétéria laissée en libre accès à ses adhérents, qui sert plus de salle d'attente pour les parents que d'un véritable lieu de vie. De plus, celle-ci ne propose qu'une machine à café et à boissons impersonnelle pour satisfaire les salariés et les adhérents. Pourtant, ce lieu dispose d'une cuisine et d'un bar professionnel avec un équipement électroménager fonctionnel.

Le projet exposé dans cette partie, permettrait de redynamiser cette cafétéria en donnant une nouvelle jeunesse au mobilier, en supprimant quelques tables et chaises, pour y ajouter des canapés, tables basses et tabourets de bar. Egayer la décoration de la salle avec des affiches de films ou des graffs réalisés via un projet collectif avec les jeunes¹². Bien-évidemment ce projet a un coût en investissement de mobilier, plusieurs solutions sont à l'étude :

- Dons de mobiliers de la parts des adhérents (meilleure solution)
- Investissement sur nos fonds propres (à étudier en fonction du coût global)
- Demande de subvention d'investissement (peu probable)

¹⁰ Jeux de sociétés, rencontres culturelles...

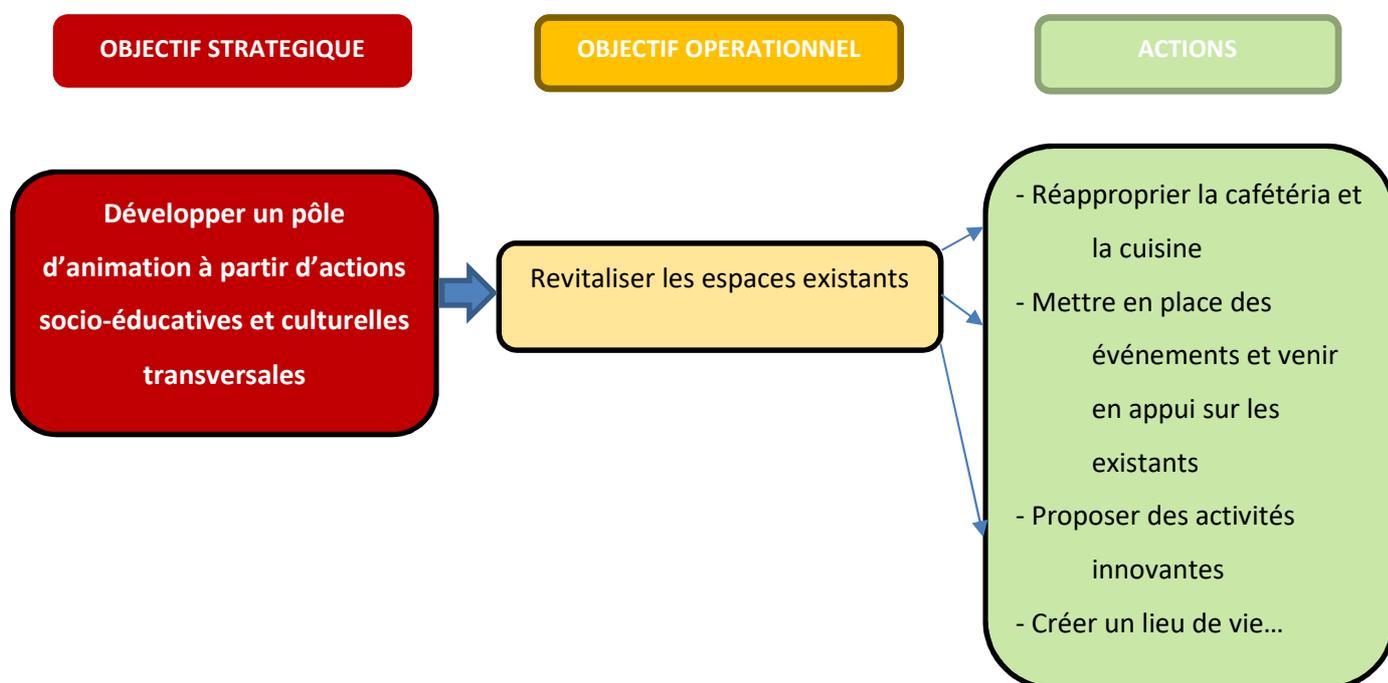
¹¹ Med' Art

¹² Projet à mener à travers un chantier jeune dans le cadre d'une campagne de remise en peinture de certains murs vieillissants.

b. Les autres espaces

Le bâtiment date de la fin des années 1960. Même si celui-ci est bien entretenu au quotidien, certains couloirs et salles d'activités sont monotones et rudimentaires¹³. C'est pourquoi je souhaite mobiliser sur les temps de vacances scolaires, un groupe d'adolescents (en ciblant des jeunes pratiquants aux activités « branchées », comme le hip-hop, le break, etc.) en créant une thématique autour du graff et de la peinture. Cette thématique qui s'écoulera sur une semaine permettra aux adhérents de s'approprier les lieux en laissant leurs empreintes à travers les motifs réalisés dans les couloirs et les salles d'activités. Cette action rentrerait dans le dispositif du CEJ et permettra de faire intervenir une personne extérieure spécialisée dans le domaine afin d'accompagner les jeunes dans cette réalisation.

A l'heure actuelle, quelques pistes concernant les moyens pratiques sont en cours de réflexion : Graphes, pochoirs, totem d'orientation, nouvel affichage dynamique... Plusieurs associations sont à contacter à la rentrée pour une mise en place de l'atelier pendant les vacances d'octobre.



¹³ Couleurs des couloirs sombres, peinture qui s'effrite, mobilier démodé...

3. Une communication renforcée

La communication est aujourd'hui au centre de nos projets et de nos vies. Il est très important de ne pas la négliger si on veut que nos actions puissent être menées jusqu'au bout. L'Espace Magnan communique de différentes manières avec son public sur ses spectacles via les personnes en charge de cette fonction. Comme nous l'avons vu précédemment, nous vivons dans une société surexposée à travers les publicités qui polluent quotidiennement nos rues et nos écrans. Il n'est guère aisé, aujourd'hui, de diffuser l'information à nos publics face à des sociétés de marketing spécialisées dans la publicité. Il faut aujourd'hui se démarquer si on veut attirer de nouveaux publics à nos propositions et aller plus loin que de simples encarts publicitaires onéreuses avec souvent peu d'impact. D'autant plus que depuis ces deux dernières années, la ville de Nice développe de nombreuses activités d'animation dans ses centres et bénéficie d'une communication imparable (conférences de presse, affiches sur les tramways...)

Il est donc nécessaire de se démarquer et de trouver des moyens alternatifs pour aller au contact des habitants afin de les amener à nos propositions.

a. Dans l'équipe de l'Espace Magnan

Une communication externe nécessite tout d'abord une fluidité de communication interne entre les membres de la structure. J'ai fait le constat, depuis quelques années, que la communication verbale était rouillée entre certains secteurs, voire complètement rompue pour d'autres (service programmation et service communication). Depuis ces dernières années l'équipe s'est fragilisée pour différentes raisons professionnelles et personnelles. Chacun travaille de manière isolée, en échangeant uniquement par mail ou lors des pauses déjeuners en fonction des affinités. Malheureusement, ce type de fonctionnement a des limites dans le temps et dégrade fortement les rouages de l'association. Il est fondamental pour la survie de l'association de recréer du lien entre les différentes branches de l'Espace Magnan.

C'est pourquoi, à l'initiative du pôle d'animation, je propose dans le plan d'action stratégique une reprise des réunions d'équipe réunissant les responsables de secteurs. Ces réunions bimensuelles qui ont déjà vu le jour au mois de mai, permettent une rencontre formelle entre les membres de l'association afin d'échanger sur les différentes actualités de l'association et aussi de faire le point sur les événements passés. Un ordre du jour non

exhaustif est envoyé le jeudi pour la réunion du mardi matin. Chacun peut également proposer des points supplémentaires s'il le souhaite et un compte rendu sera édité à la fin de la réunion afin de valider et de transmettre aux absents les thématiques abordées. La réunion d'une durée d'environ une heure est essentielle au fonctionnement global de l'Espace Magnan. Lors de la première réunion de mise en place, j'ai pris la posture du responsable du pôle d'animation, j'ai alors présenté les objectifs de ce regroupement et annoncé l'ordre du jour. Après l'annonce, j'ai donné la parole à chaque personne afin que tout le monde écoute et reçoive l'information de son collègue. Cette première réunion a eu lieu au mois de mai, celle-ci avait pour objectif de présenter et ainsi légitimer le pôle d'animation dans ses actions. Avec l'appui de la direction, la démarche fût appréciée par l'ensemble de l'équipe. De nouvelles réunions ont eu lieu et un début de dialogue est renoué.

b. Après des partenaires de proximité

La communication externe a toujours été une tâche très délicate. Les missions entreprises par la chargée de communication de l'Espace Magnan depuis plus de sept ans ont permis d'asseoir une qualité dans la diffusion du spectacle vivant. Cependant, les baisses continuelles des subventions ont fortement mis en périls les outils de communication de l'association. De plus, ce secteur va être de nouveau fragilisé à la rentrée de septembre, car celui-ci va disparaître. En effet la personne en charge de ce secteur quittera la structure et ne sera pas remplacée en externe par manque de budget. C'est pourquoi il est nécessaire d'anticiper ce départ et d'envisager une nouvelle forme de communication dès à présent.

A l'époque des dispositifs « politiques de la ville »¹⁴, l'Espace Magnan était porteur de nombreux projets dans le cadre du CUCS. Celui-ci permettait à l'ensemble des acteurs du quartier de se mobiliser sur des actions communes et de communiquer sur les propositions de chacun. Malheureusement, le retrait du territoire de cette zone a fragilisé fortement les associations du quartier, entraînant une rupture du lien entre les habitants, les écoles et les acteurs de proximité. De plus, les contraintes professionnelles des salariés de Magnan et le désengagement des fonctionnaires de fait, n'ont pas permis de pérenniser les rencontres.

C'est pourquoi je souhaite à travers le pôle d'animation, mobiliser de nouveau les acteurs de quartier afin de centraliser les actions de chacun. Pour cela, j'ai missionné, dans un

¹⁴ CUCS

premier temps une personne du pôle d'animation¹⁵ afin de recenser les acteurs du quartier¹⁶ pour mettre à jour leurs coordonnées. Une fois cette mission terminée, nous serons en capacité de les réunir afin de recréer un lien fondamental entre les acteurs. chacun. Pour cela, j'ai missionné, dans un premier temps une personne du pôle d'animation¹⁷ afin de recenser les acteurs du quartier¹⁸ pour mettre à jour leurs coordonnées. Une fois cette mission terminée, nous serons en capacité de les réunir afin de recréer un lien fondamental entre les acteurs.

Pour résumer :

Les différents types de réunions :

Acteurs concernés	Réunions rituelles	Réunions ponctuelles
Le pôle d'animation et les acteurs du quartier (REZO)	- Réunions d'échanges et d'informations	- Réunions de travail sur les événements à venir - Réunions bilan
Le pôle d'animation et l'équipe globale de l'EM	- Réunions d'échanges et d'informations	
Le responsable de projet du pôle d'animation et son équipe	- Réunions deancements - Réunions d'avancement - Réunions d'évaluation (clôture)	- Réunions de résolution de problèmes - Réunions de validation - Réunions d'échange d'idées (conception) - Réunions de crise
Le responsable de projet et la direction générale (Éventuellement le CA)	- Réunion de comité de pilotage	- Réunions de validation

¹⁵Stagiaire DEJEPS

¹⁶ Associatifs et institutionnels

¹⁷ Stagiaire DEJEPS

¹⁸ Associatifs et institutionnels

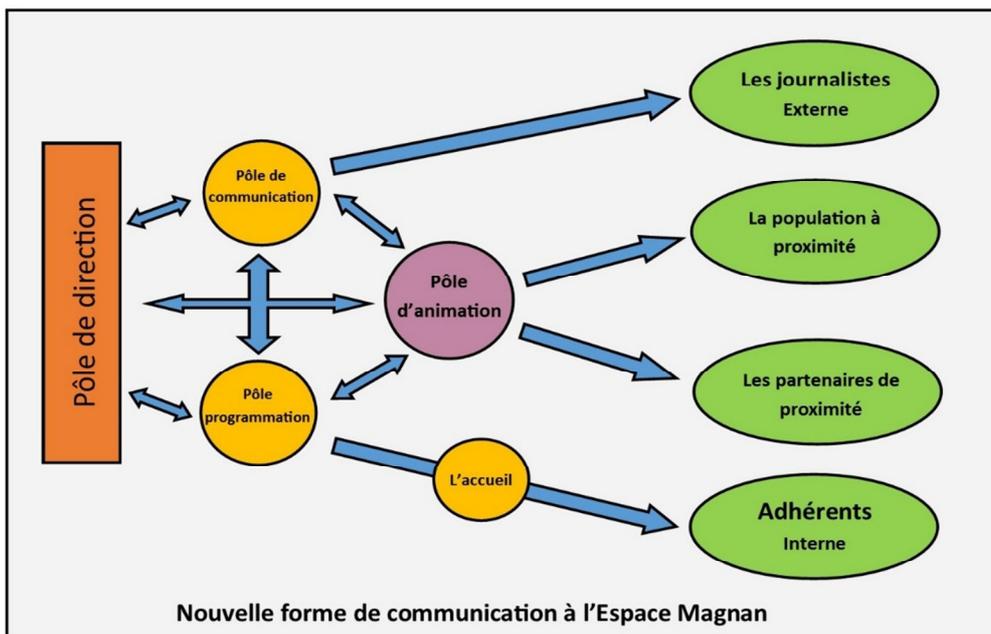
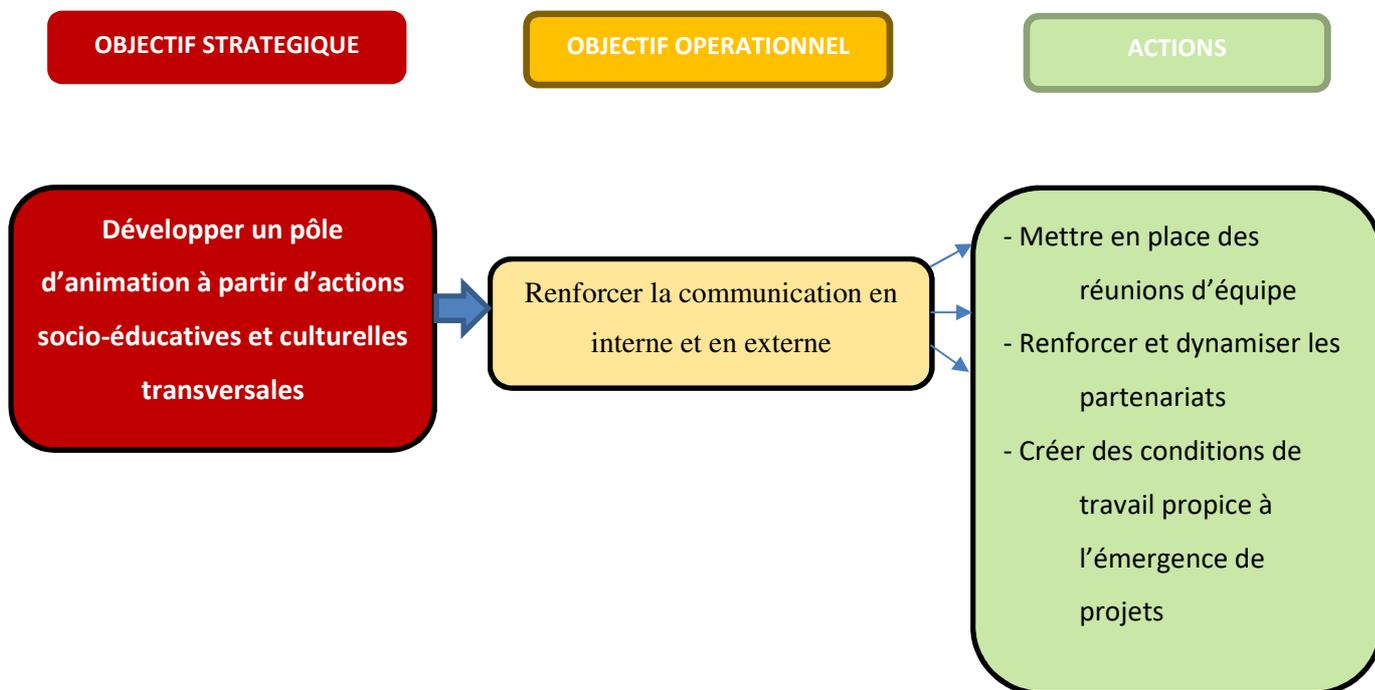


Schéma organisationnel simplifié du fonctionnement voulu.



QUATRIEME PARTIE : DES RESULTATS ATTENDUS

1. Chronologie

Cette sous-partie est la description détaillée d'une chronologie réelle et prévisionnelle du projet dans sa globalité. Il est difficile de rendre un chronogramme lisible¹⁹ avec la multitude d'apports de ce projet et de son évolution dans le temps. L'intérêt de cette chronologie et de montrer les impacts et les effets induits du projet, en interne et en externe.

a. Les premières actions menées à six mois

A court terme :

Une équipe :

Constitution et formalisation d'une équipe d'animateur au sein du pôle. Accompagnement de stagiaires en formation professionnelle dans l'animation : BPJEPS loisirs tous publics, DEJEPS, DUT Carrières Sociales. Faire reconnaître les compétences de ce secteur à l'ensemble de l'équipe de l'Espace Magnan.

De l'Espace de vie :

Réalisation d'enquêtes de terrain avec une analyse des besoins en termes d'animation auprès des habitants et adhérents. Réalisation des premiers événements à la cafétéria avec la mise en place d'une soirée autour des jeux de société ouvert aux adhérents.

Communication :

Mise en place de réunions d'équipe avec une amorce d'échanges au sein de l'équipe globale de l'Espace Magnan. Mise en place d'une évaluation collective, afin d'optimiser le fonctionnement global du projet.

Constitution et mise à jour des contacts sur le réseau de quartier. Prises de contact effectuées.

¹⁹ Voir en annexe la chronologie des actions

b. La continuité des actions à un an

A moyen terme :

L'équipe :

Installation marquée et consolidation de l'équipe d'animation au sein de la structure. Les premiers effets d'une dynamique de groupe s'installent progressivement. Développement de la formation en externe. Recrutement d'une personne en service civique en charge d'une médiation culturelle.

L'Espace de vie :

Changement progressif du mobilier de la cafétéria au profit d'une décoration plus chaleureuse et dynamique (canapés, tables basse, chaises de bar...). Réalisation par les jeunes des accueils de loisirs, de fresques murales représentant les différentes activités de l'Espace Magnan (Danse, arts martiaux, théâtre, musique...)

Communication :

Le travail en interne commence à porter ses fruits en interne. Les réunions font de nouvelles parties des habitudes du travail d'équipe. Des comités de pilotage se mettent en place à la suite de l'évaluation collective afin d'améliorer des outils en interne (par exemple : communication, site internet, visuels, chartre graphique...)

c. Les impacts prévisionnels à plus d'un an

A long terme :

Equipe :

Les réunions sont mises en place automatiquement par l'équipe, plus besoin de relancer les différents secteurs. Elle est devenue hebdomadaire, l'ambiance est conviviale et favorable à l'échange. Rétroaction entre les secteurs et reconnaissance des salariés dans leur positionnement respectif.

Espaces de vie :

La cafétéria est un lieu où les adhérents se sentent bien. Un groupe de bénévoles a pris possession du lieu afin de proposer des services de snack et boissons lors des événements culturels que propose l'association.

Communication :

Les réunions réseaux de quartier sont en place, la réunion mensuelle s'effectue dans différentes structures du quartier et des projets collectifs en direction des habitants émergent. Les événements mis en place dans la cafétéria permettent d'amener un nouveau public à l'Espace Magnan et ainsi de mieux communiquer sur les propositions culturelles de l'association. Mise en place des comités de pilotage élargit avec des bénévoles.

2. L'évaluation du projet

L'évaluation est un acte important dans la démarche du projet mais elle est souvent prise à la légère et parfois négligée par les professionnels de terrain. Il existe de nombreuses façons pour porter un regard sur nos différentes actions. Dans la conception de ce projet je porterais mon attention sur l'aspect qualitatif des actions avec pour objectif une démarche prospective sur l'avenir de la structure. L'aspect quantitatif est pour moi secondaire, mais nécessaire pour constater une évolution dans la participation des publics.

L'objectif principal de cette démarche est d'arriver à déterminer l'impact positif ou négatif du projet sur les publics ciblés. Est-ce que les adhérents participants aux activités proposées par le pôle d'animation sont en mesure d'intégrer naturellement les instances citoyennes de l'association ? Ou encore, est-ce que la communication interne est rétablie de manière pérenne ou faut-il encore des médiateurs pour arriver à cela ?

Beaucoup de questionnements sont possibles, mais la difficulté principale est de se poser les bonnes questions afin d'amener ce projet vers l'amélioration et la qualité.

Le choix d'un pôle d'animation menant des actions transversales n'est pas anodin, ses objectifs sont multiples et souvent complexes à définir. Les enjeux sont encore plus importants aujourd'hui dans un contexte de fragilité interne et externe.

Les critères d'observations déterminés ici, sont les premières bases d'une nouvelle étape dans la démarche entreprise par ce pôle. La liste est bien-sûr non exhaustive et très certainement évolutive dans le temps en fonction des difficultés et des opportunités qui vont se présenter tout au long de la réalisation du projet. Les outils d'évaluations vont me permettre de réorienter mon projet de développement, si nécessaire et ainsi de savoir si les objectifs fixés dans mon échéancier sont atteints.

L'évaluation du projet de développement va se porter à deux niveaux. Le premier niveau est celui des actions, qui sera mené par les personnes pilotant l'action en question, au travers d'outils créés en concertation avec le responsable du projet et son équipe. Le deuxième niveau est d'ordre général, il évalue le projet dans sa globalité, il permet de déterminer si les objectifs généraux sont atteints. Cette phase est réalisée en comité de pilotage avec la direction générale et le responsable du projet²⁰.

Avant d'aller plus loin dans le développement des objectifs, je souhaite définir certaines notions afin d'ajuster au mieux les différents éléments qui constituent cette évaluation.

Critères d'évaluation : Qualité ou norme qui servent à porter un jugement. Point de repère auquel on se réfère pour porter un jugement ou décider de la valeur de l'objet évalué (Legendre, 2005).

Un indicateur : donnée quantitative ou qualitative permettant d'évaluer l'état d'une situation, de mesurer un progrès et d'orienter des prises de décisions.

Éléments observables : Le terme élément observable est utilisé pour désigner une manifestation concrète d'une réalité ; les éléments observables concrétisent les critères d'évaluation.

Ci-dessous des exemples de fiches projets liées aux actions du pôle d'animation. Celles-ci intègrent les évaluations par action. Par ailleurs, au vu des actions transversales menées par le pôle d'animation, il est fort possible que chaque fiches actions intègrent d'autres actions liées à l'objectif opérationnel.

Fiche 1 :

Actions : Créer un lieu de vie

²⁰ Voir tableau page 28 : « Les types de réunions »

Objectifs généraux :	- Promouvoir l'implication des adhérents dans la vie associative - Amener de nouveau le public jeune à l'Espace Magnan					
Objectif opérationnel :	- Revitaliser les espaces existants					
Moyens :	<p><i>Humain :</i> Dans un premier temps, les animateurs du pôle d'animation puis élargir la gestion aux adhérents/bénévoles de l'association.</p> <p><i>Matériel :</i> La cafétéria et la cuisine de l'Espace Magnan. Récupération de mobilité grâce aux dons.</p> <p><i>Financier :</i> Budget prévisionnel à définir. Recette des ventes de snacks et boissons.</p>					
Calendrier prévisionnel :	<p><i>Pour l'organisation des événements :</i> Un événement culturel²¹ hors programmation par mois. Soirée jeu de société un soir par semaine.</p> <p><i>Pour décoration et le mobilier :</i> Début 2018</p>					
Public visé :	Les adhérents de l'Espace Magnan et les étudiants du quartier					
Description de l'action :	Voir : 3 ^e partie, 2 ^e sous-partie : « des espaces de vie »					
Evaluation en début d'action :						
Critères qualitatifs :	Thèmes :	1	2	3	4	5
	Estimation de l'ambiance (via les questionnaires de satisfaction)					
	Implication des bénévoles pour l'organisation :					
	Propreté du lieu de vie					
	Décoration de la cafet					
	Intérêt des publics pour l'événement					
Critères quantitatifs :	Thèmes :	Prévisionnel		Réel		
	Nombre de participants à l'événement	20		22		
	Pourcentage d'étudiants	70 %		80 %		

²¹ Débat culturel, philo, musique...

	Nombre de nouveaux adhérents	5	4
	Coût de l'événement 1	100 euros	90 €

Les éléments d'évaluations de cette fiche sont bien-évidemment non exhaustifs, car ils sont évolutifs dans le temps et ajustable en fonction de nos observations. Il s'agit ici de l'évaluation de début d'action, afin de constater une évolution (positive ou négative), il faut la répéter en milieu et en fin d'action. Des questionnaires de satisfactions sont remis aux participants afin de répondre au mieux aux besoins et attentes des publics. Il sera plus aisé d'évaluer les impacts de cette action, car les différents événements qu'elle génère sont cyclique et mesurable dans le temps. Une fois les écarts constatés, je peux repositionner les actions afin d'atteindre mon but.

Fiche 2 :

Actions : Renforcer et dynamiser les partenariats externe	
Objectifs généraux :	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'implication des adhérents dans la vie associative - Amener de nouveau le public jeune à l'Espace Magnan
Objectif opérationnel :	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la communication auprès des partenaires externes - Remettre en place un lien entre les différents acteurs du territoire. - Communiquer sur nos événements auprès des habitants
Moyens :	<p><i>Humains :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : pôle d'animation de l'Espace Magnan <p><i>Matériel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Salle de réunion dans les structures désirant accueillir les rencontres - Ordinateur pour retranscrire le compte rendu ou pour projeter des documents nécessaires. <p><i>Financier :</i></p> <p>Temps de travail du salarié permanent du pôle d'animation et ses frais de déplacement lors des rencontres à l'extérieur.</p>
Calendrier prévisionnel :	<p>Le calendrier</p> <p><i>Juin 2017 :</i> mise à jour du carnet d'adresse, prise de contact avec les partenaires encore engagés sur le territoire.</p>

	<p><i>Septembre 2017</i> : programmation d'une première rencontre formelle avec l'envoi de l'ordre du jour.</p> <p><i>Octobre 2017</i> : Première réunion d'information et d'échange</p> <p><i>Novembre 2017</i> : Deuxième réunion</p> <p><i>Décembre 2017</i> : Troisième réunion + événement sur le quartier (ex : arbre de Noël)</p> <p><i>Février 2018</i> : carnaval de Nice (participation des habitants du quartier)</p>					
Public visé :	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires associatifs, - Les partenaires institutionnels, - Les comités de quartiers et des habitants volontaires. 					
Description de l'action :	<p>Voir 3^e partie, 3^e sous-partie : « Une communication renforcée »</p> <p>Cette fiche cible les actions entreprises en externe.</p>					
Evaluations :						
Critères qualitatifs :	Thèmes :	1	2	3	4	5
	Respect de l'ordre du jour					
	Changement de lieu pour les réunions					
	Diversité des participants					
	Qualité des contenus					
	Impact sur les habitants :					
- Assistent aux spectacles						
- S'inscrivent aux activités						
- Se mobilisent sur les événements ponctuels						
Critères quantitatifs :	Thèmes :	Prévisionnel		Réel		
	Nombre de participants aux réunions					
	Fréquence des réunions					
	Participation des habitants					

Même constat que pour la fiche précédente, les évolutions sont à observer dans le temps et sur plusieurs périodes (semestrielle ou annuelle). Ces différents éléments posent les bases d'une démarche d'amélioration sur le long terme du projet dans sa globalité.

Aujourd'hui, le résultat des premières évaluations sont concluantes. Le pôle d'animation est bien intégré par l'équipe de l'Espace Magnan, notamment grâce aux premières réunions d'équipes qui se sont mises en place à mon initiative. Les premières actions à la cafétéria se sont également développées grâce à l'initiative d'une étudiante en DUT Carrières Sociales. Cette dernière a mis en place des outils d'évaluation de son action en concertation avec l'équipe lors des réunions de travail préparatoire. Les résultats alors obtenus sont traités et analysés en bilan de fin d'action afin de réajuster lors des prochains événements.

L'évaluation globale du projet est en cours de réalisation, le travail avec la direction générale a été entrepris en fin d'année scolaire et en concertation avec l'ensemble de l'équipe de l'Espace Magnan. J'ai ainsi créé un outil permettant à chacun d'exprimer son point de vue sur l'organisation du travail mené. Cet outil se présente sous la forme d'un questionnaire « *google form* », avec des questions ouvertes. Les réponses obtenues permettront après leurs analyses, de constituer des groupes de travail par thématique avec les acteurs concernés.

Aujourd'hui le projet a atteint un tiers de sa mise en œuvre. Comme nous l'avons vu de nombreuses actions ont pu se mettre en place durant cette première phase. L'évaluation globale est en cours de réalisation et les résultats ne me sont pas encore parvenus. Cependant il est important de repérer cinq critères nécessaires à l'évaluation globale de ce projet :

- La pertinence : rapport entre les besoins et les objectifs définis
- L'effectivité : temporalité du projet
- L'efficacité : rapport entre les objectifs définis et atteints
- L'efficience : optimisation des moyens par rapport aux résultats voulus
- L'impact : les effets / changements observés sur les publics

Ces cinq critères feront l'objet d'une attention particulière tout au long du déroulement. Ils permettront d'engager une réelle démarche de qualité au sein de la structure. Les indicateurs liés à ces critères sont en cours de réflexion et d'écriture avec les acteurs concernés par les actions.

CONCLUSION

La philosophie du projet que je mène est la mise en œuvre d'une nouvelle dynamique pour l'Espace Magnan. Aujourd'hui, le parcours que j'entame en tant que futur dirigeant d'association me permet de porter un regard global et transversal sur les différentes fonctions de la structure. Ce projet sur-mesure aborde toutes les prérogatives qu'un directeur ou qu'un responsable de projets du secteur socio-culturel peut rencontrer au cours de ses fonctions.

Ce stage s'inscrit dans la continuité de mon parcours professionnel au sein de l'Espace Magnan. Mon engagement au cours de ces sept dernières années m'a permis d'aborder le développement de ce projet avec un regard de l'intérieur. Les connaissances acquises lors de la formation du DESJEPS, m'ont quant à elles, apporté la prise de recul nécessaire sur mon environnement.

L'Espace Magnan est une structure polyvalente et multifonctionnelle, son déploiement est très riche en termes d'activités de loisirs, d'arts, de cultures et d'ouvertures. Elle va affronter de nombreux changements dans les prochaines années : baisses de subventions, arrivée du tramway, mise aux normes handicap et départs à la retraite de personnel clé. Il est essentiel pour l'association de ne pas stagner dans un fonctionnement rigide ; la veille permanente, l'adaptation aux nouvelles problématiques sont les clés d'un fonctionnement durable, tout en maintenant un gage de qualité reconnu historiquement par nos partenaires. C'est pourquoi aujourd'hui il est nécessaire de repenser le fonctionnement global en optimisant les compétences internes d'une part ; à travers la coordination des équipes et le développement des compétences, et externes d'autre part ; en affermissant les relations inter-associatives.

Un pôle d'animation au sein de l'Espace Magnan encouragerait, le public à réinvestir le lieu et la dynamique associative, et endiguerait le désengagement observé des habitants. C'est cette force conjointe des actions associatives et individuelles menées qui donne un poids à l'espace Magnan dans son action d'utilité publique, et qui lui permettra d'inscrire son action citoyenne dans le temps.

GLOSSAIRE DES SIGLES :

ACM : Accueil Collectif de Mineurs

ABS : Analyse des Besoins Sociaux

AFEV : Association pour Fondation Etudiante de la Ville

BAFA : Brevet d'Aptitude à la Fonction d'Animateur

BAPAAT : brevet d'aptitude professionnelle d'assistant animateur technicien de la Jeunesse et des Sports

BPJEPS LTP : Brevet Professionnel de la Jeunesse de l'Education Populaire et des Sports,
option : Loisirs Tous Publics

BVQ : Bien Vivre dans notre Quartier (comité de quartier de la Bornala)

CA : Conseil d'Administration

CAF AM : Caisse d'Allocations Familiales des Alpes Maritimes

CEJ : Contrat Enfance Jeunesse

CUCS : Contrat Urbain de la Cohésion Sociale

DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale

DEJEPS : Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et des Sports

DESJEPS : Diplôme Supérieur d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et des Sports

DUT CS : Diplôme universitaire de Technologie Carrières Sociale

EM : Espace Magnan

HLM : Habitation à loyer Modérées

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MJC : Maison des jeunes et de la Culture

NCA : Nice Côte d'Azur

REZO : Réseau des quartiers Magnan, Madeleine, Bornala

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages :

Sources externes :

- BAZIN Hugues (2006), *Espaces populaires de Création culturelle*, Les cahiers de l'action n°5, Pantin, 92p
- BESSE Laurent (2008) : *Les MJC : De l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes, 1959-1981*, Presses universitaires de Rennes,
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard (1975), *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, 512p
- INSEE, *SCOT de Nice : portrait de territoire*, septembre 2012
- MAURIN Edgar (2014), *Introduction à la pensée complexe*, points, Paris, 146 p
- MULLER JL (2005), *Manager un projet au quotidien*, Les guides pratiques, éditeur ESF
- SERVICE DE L'OBSERVATOIRE SOCIAL, *Analyse des besoins sociaux*, sous la direction de SALVADOR Patrice et THILLOY Marc, CCAS Ville de Nice, 2015
- VIDAL Jacques (1977), *Madeleine-Bornala*, Conseil Départemental des Alpes Maritimes.

Sources internes :

- ESPACE MAGNAN, *La Madeleine : mémoires 1900-1960*, Action d'accompagnement social et de médiation par la culture : un temps pour soi, Contrat de Ville, 2003
- ESPACE MAGNAN, *Parcours des italiens de la Madeleine*, Action d'accompagnement social et de médiation par la culture : un temps pour soi, Contrat de Ville, 2005/2006
- ESPACE MAGNAN, *Rapport d'activités*, 2015 et 2016
- ESPACE MAGNAN, *Tout en haut de la Madeleine : la cité arménienne*, Action d'accompagnement social et de médiation par la culture : un temps pour soi, Contrat de Ville, 2004

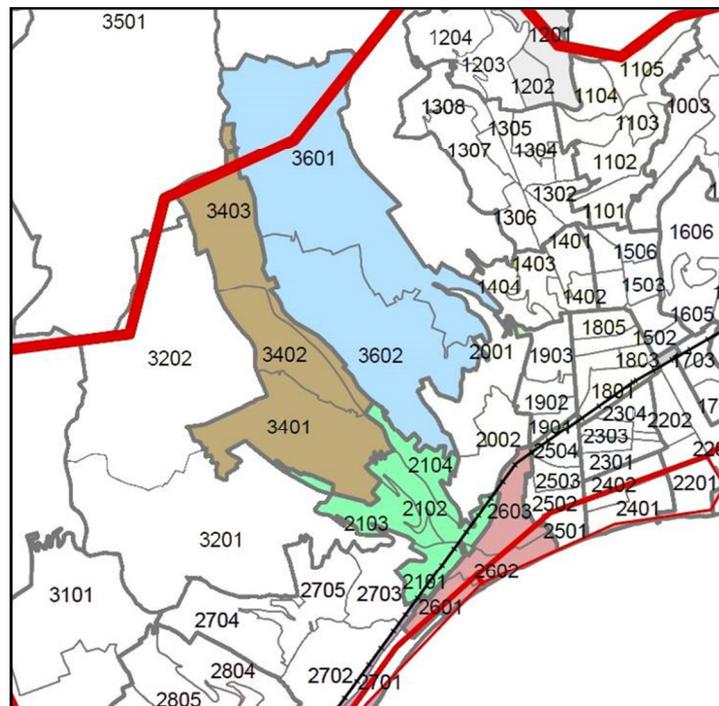
Webographie :

- www.INSEE.fr
- www.espacemagnan.com
- www.cg06.fr
- www.regionpaca.fr
- www.nice.fr

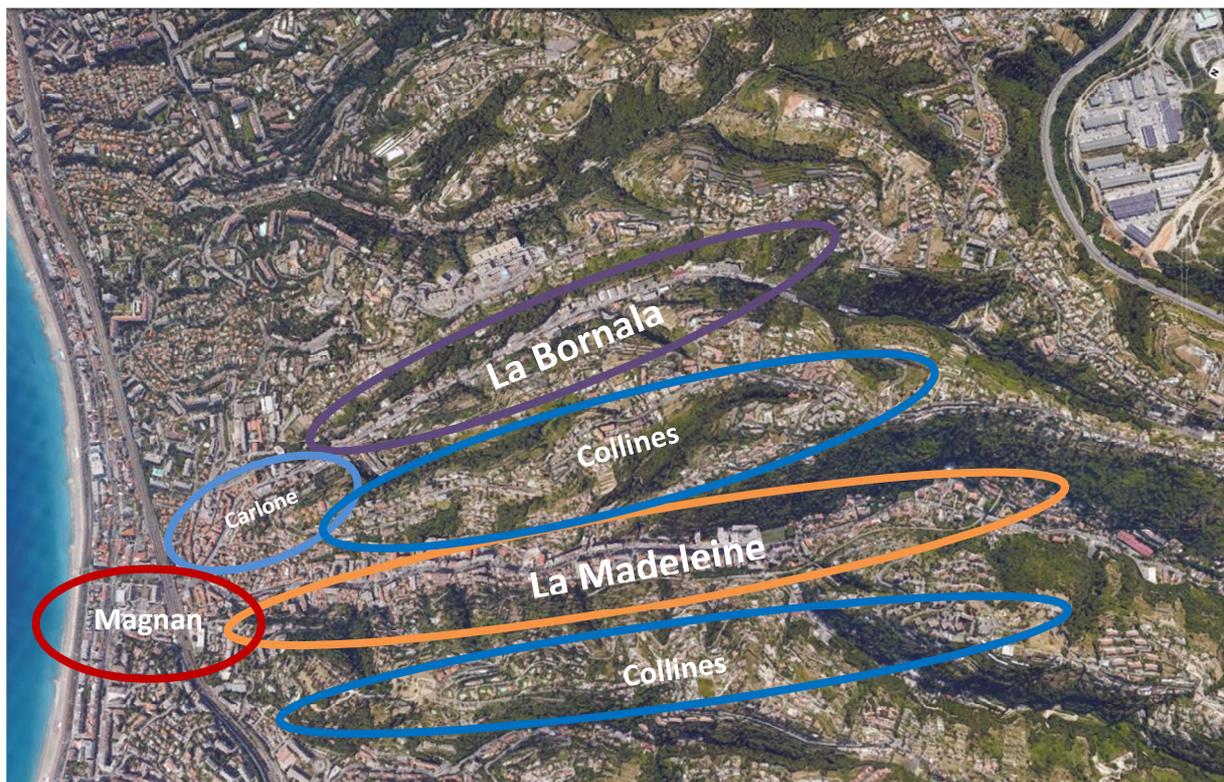
ANNEXES :

- Plans du quartier (zone IRIS, plan satellite) : page 42
- Arborescence du Projet : page 44
- Organigramme : page 45
- Déploiement du pôle d'animation : page 46
- Chronologie du projet : page 47
- Budget prévisionnel : page 48

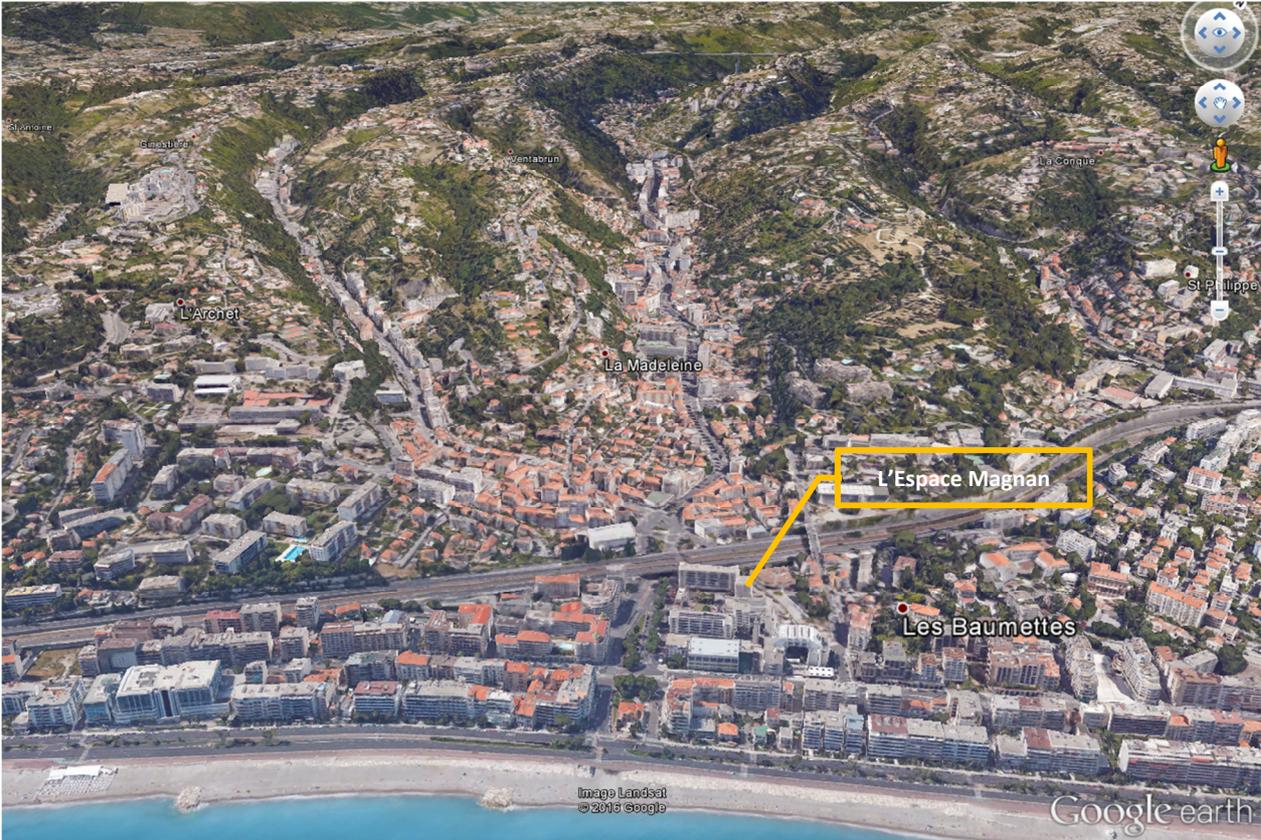
Zones IRIS du territoire :



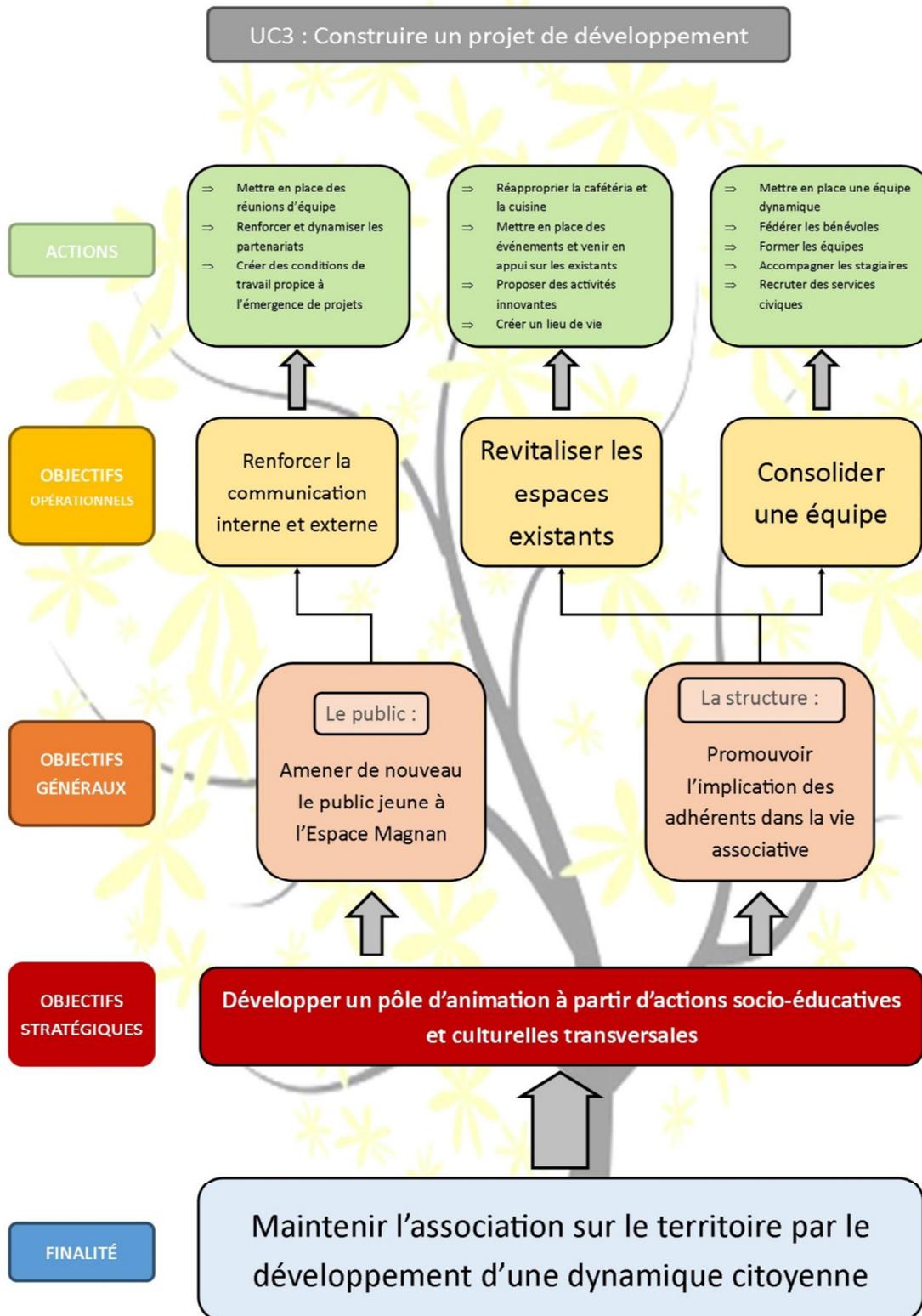
Plan du territoire (données Google Earth) :



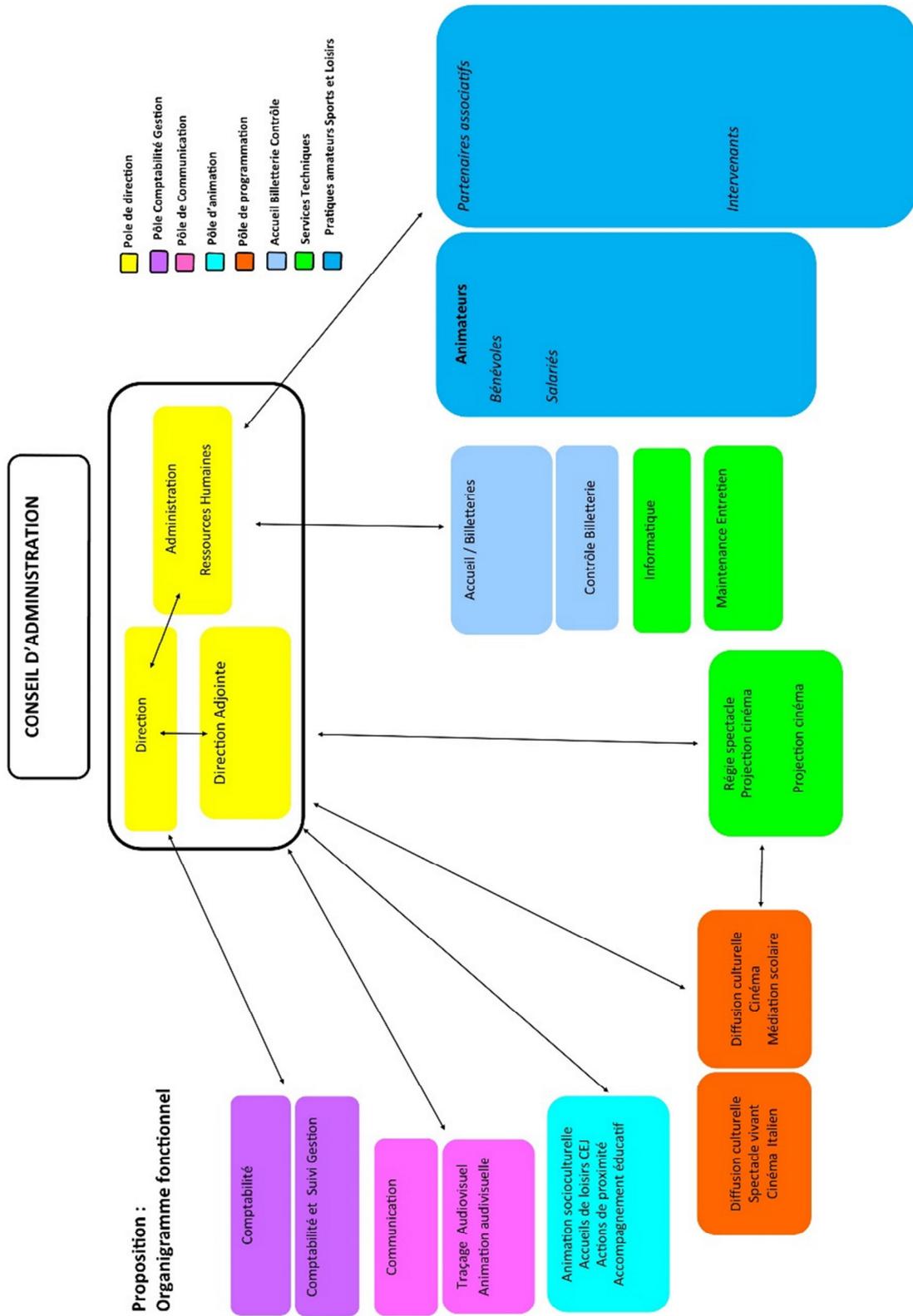
Vue 3D du territoire (données Google Earth) :



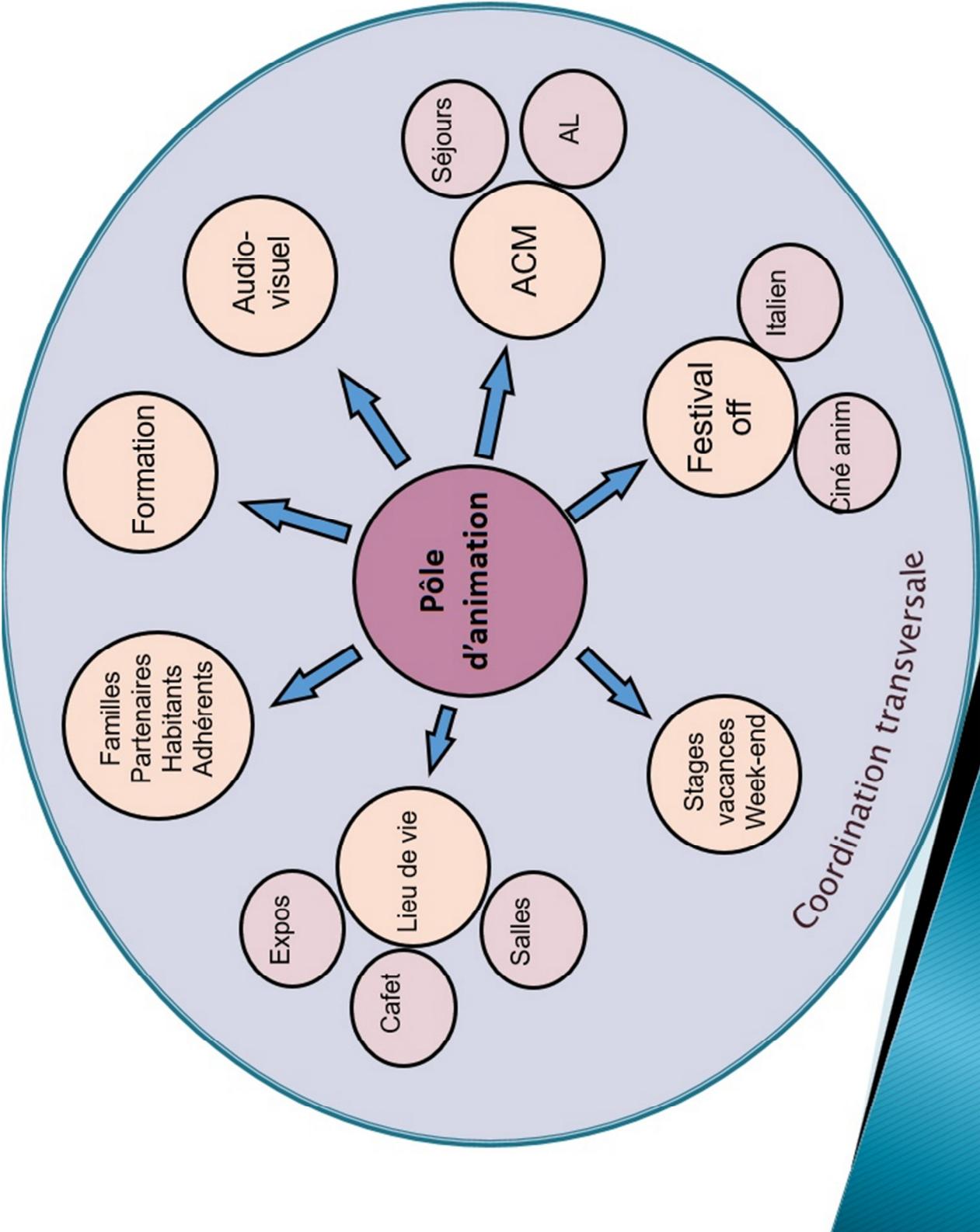
Arborescence du projet :



Organigramme de la structure



Déploiement du pôle d'animation :



Budget Prévisionnel du pôle d'animation 2017

CHARGES	Prévision	PRODUITS	Prévision
60 ACHATS (liés au projet)	400	70 REMUNERATION DES SERVICES	0
Fournitures d'atelier ou d'activités	300	Participation des usagers	
Eau, gaz, électricité		Prestations de services CNAF	
Fournitures d'entretien et de bureau	100	Autres (préciser)	
Autres (à préciser)			
		74 SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	
61 SERVICES EXTERIEURS	0	Crédits Politique de la Ville	7 200
Sous-traitance générale		Contrat Urbain de Cohésion Sociale	
Formation des bénévoles		Animations Educ. Périscolaires	
Locations		Ville Vie Vacances	
Travaux d'entretien réparation		Contrat Enfance Jeunesse	
Primes d'assurances		Contrat Enfance	
Documentation/Études		C.L.A.S	
		Autres (préciser) :	
62 AUTRES SERVICES EXTERIEURS	150		
Honoraires, rémunérations d'intermédiaires		Autres financements de l'Etat	0
Publicité, publications	50	Affaires sociales	
Transports d'activités et d'animations		Culture	
Missions et réceptions	100	Education nationale	
Frais postaux - téléphone		Droits des femmes	
		Formation professionnelle	
63 IMPOTS ET TAXES	580	Jeunesse et sports	
Taxes sur salaires	580	Emplois aidés (CNASEA)	
Autres impôts et taxes (hors impôts sur bénéfices)		Autres (préciser)	
64 FRAIS DE PERSONNEL (affectés au projet)	9 000	Autres financements des collectivités	1 200
Salaires bruts	6 100	Région	
Charges sociales de l'employeur	1 600	Département	
Autres (à préciser)		Commune(s)	1 200
Indemnité service civique	1 300		
		Autres financements	6 000
		Caisse d'Allocations Familiales	6 000
65 AUTRES CHARGES (liés au projet)		Fonds Européens	
		Subventions privées (préciser)	
		Autres (préciser)	
		75 AUTRES PRODUITS	2 930
		Participation des adhérents	
		Autres (préciser) Espace Magnan	2 930
68 Dotation amortissement (liés au projet)		78 Reprise sur amort et provisions	
TOTAL	10 130	TOTAL	10 130
86 contributions volontaires en nature	500	87 contributions volontaires en nature	500
TOTAL GENERAL	10 630	TOTAL GENERAL	10 630

