



Alice CHAMPAGNAC, coach professionnelle, formatrice, consultante

06 22 52 81 63 - alice.champagnac@deuxiememouvement.com

DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

ACCOMPAGNEMENT DE LA MAISON DE VELOTTE

SYNTHESE DE LA MISSION

au 30 septembre 2019

Commanditaire de la mission : Initiative Doubs Territoire de Belfort, structure d'appui du DLA dans le Doubs

avec le soutien de l'État, Ministère de la Transition écologique et solidaire, de la Caisse des Dépôts et Consignations, de la Région Bourgogne-Franche-Comté et du Fonds Social Européen



Ce projet est financé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

SOMMAIRE

I - CADRE ET METHODOLOGIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

- | | |
|---|---|
| 1. Objet du DLA | 4 |
| 2. Calendrier | 4 |
| 3. Groupe de travail et personnes rencontrées | 5 |
| 4. Démarche générale | 5 |

II – DE L'ENVIRONNEMENT AUX SCENARIOS STRATEGIQUES

- | | |
|---|---|
| 1. Mieux connaître la demande des adhérents | 6 |
| 2. Renforcer et clarifier le lien avec le Conseil départemental | 6 |

III – DES SCENARIOS AUX PLANS D'ACTION 7

IV – LES POINTS DE VIGILANCE

- | | |
|--|---|
| 1. Mobiliser les personnes autour du futur projet social | 8 |
| 2. Une attention soutenue sur les ressources financières | 9 |

V – POINTS SAILLANTS DES PLANS D'ACTION

- | | |
|--|----|
| 1. L'élaboration du projet social | 11 |
| 2. Évolutions de l'organigramme | 11 |
| 3. Clarifier le fonctionnement interne | 12 |

VI – SYNTHÈSE ET PRECONISATIONS 14

ANNEXES

- | | |
|--|----|
| 1. Plan d'action pour chacun des trois scénarios | 16 |
| 2. Projection financière pour chacun des trois scénarios | 22 |
| 3. Résumé de la démarche de diagnostic partagé | 25 |

I - CADRE ET METHODOLOGIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

I.1. Objet du DLA

La demande de DLA par la Maison de Velotte a fait suite à un changement de présidence, dans le contexte à la fois d'un renouvellement à venir de l'agrément de la CAF et d'un déficit financier structurel commençant à s'installer. L'objectif général était de permettre à l'association de consolider sa structuration actuelle et de définir des orientations pour les trois années à venir afin de permettre son développement, en lien avec l'environnement.

Résultats attendus :

- vision sur l'évolution de l'environnement
- élaboration des orientations stratégiques à trois ans déclinées en un plan d'action opérationnel
- déclinaison de scénarios d'évolution réalistes en lien avec les moyens de l'association

I.2. Calendrier

La mission prévoyait 6 jours d'intervention in situ qui se sont échelonnés sur des journées ou demi-journées, de mars à septembre 2019, selon le calendrier suivant :

DATE	OBJET	PARTICIPANTS	DUREE
13/03/19	prise de contact, problématisation et prise de connaissance de l'activité de la Maison de Velotte	Flore CHEVILLARD, Philippe BERTHIER, Anne BLANC, Mireille BONNA, Sabrina CHODEY, Sylvaine DECAUX, Nicole DECHASSEY	4h
04/04/19	étude de l'environnement	Philippe BERTHIER, Anne BLANC, Mireille BONNA, Sabrina CHODEY, Sylvaine DECAUX, Nicole DECHASSEY, Colette PAGUET, Suzanne PRENEL, Marie ROBERT, Danielle ROPRAZ, Catherine SOSTER	3,5h
27/04/19	fonctionnement interne, lien Conseil d'administration/Commissions/ Salariés	Philippe BERTHIER, Mireille BONNA, Sabrina CHODEY, Nicole DECHASSEY, Yannick MARCOT, Colette PAGUET, Suzanne PRENEL, Catherine SOSTER	4h
23/05/19	positionnement de la CAF, présentation de la démarche attendue dans le cadre du renouvellement d'un agrément	Estelle LANCIOTTI, Philippe BERTHIER, Anne BLANC, Mireille BONNA, Sabrina CHODEY, Sylvaine DECAUX, Nicole DECHASSEY, Suzanne PRENEL, Danielle ROPRAZ, Catherine SOSTER	3,5h
24/05/19	positionnement de la Ville, posture de direction	Catherine FILAQUIER, Sabrina CHODEY	4h
27/06/19	élaboration du contrat de vision	Philippe BERTHIER, Anne BLANC, Sabrina CHODEY, Sylvaine DECAUX, Nicole DECHASSEY, Suzanne PRENEL, Marie ROBERT, Danielle ROPRAZ, Catherine SOSTER	3,5h
28/06/19	étude des impacts des scénarios EVS et CS, évolution de l'offre de la Maison de Velotte et étude des facteurs de changement	Philippe BERTHIER, Anne BLANC, Mireille BONNA, Sabrina CHODEY, Sylvaine DECAUX, Nicole DECHASSEY, Suzanne PRENEL, Marie ROBERT, Danielle ROPRAZ, Catherine SOSTER, Émilie VIENNOT	6,5

29/08/19	impacts du scénario Centre social, clarification des missions et rôles des entités internes (Conseil d'administration, Bureau, direction)	Philippe BERTHIER, Mireille BONNA, Sabrina CHODEY, Sylvaine DECAUX, Nicole DECHASSEY, Suzanne PRENEL, Marie ROBERT, Danielle ROPRAZ, Catherine SOSTER	5,5h
05/09/19	du contrat de vision aux objectifs, actions et ressources	Philippe BERTHIER, Mireille BONNA, Sabrina CHODEY, Sylvaine DECAUX, Nicole DECHASSEY	4h
30/09/19	bilan et restitution		4,5h
			43h

I.3. Groupe de travail et personnes rencontrées

Liste des personnes ayant participé aux séances de travail (le nombre entre parenthèses correspond au nombre de séances auquel chaque personne a participé) : Sabrina CHODEY (9), Philippe BERTHIER (8), Nicole DECHASSEY (8), Sylvaine DECAUX (7), Mireille BONNA (7), Suzanne PRENEL (6), Catherine SOSTER (6), Anne BLANC (5), Danielle ROPRAZ (5), Marie ROBERT (4), Colette PAGUET (2), Émilie VIENNOT (1), Yannick MARCOT (1)

Nombre d'adhérents présents en moyenne (hors restitution) : 7,77 (de 3 à 11)

Contacts téléphoniques complémentaires avec le président de la Maison de Velotte : les 12 avril, 11 juin et 22 août 2019.

Contacts téléphoniques complémentaires avec la directrice de la Maison de Velotte : les 27 août et 20 septembre 2019.

Invitées associées ponctuellement à la mission :

- Estelle LANCIOTTI, CAF du Doubs
- Catherine FILAQUIER, Ville de Besançon

I.4. Démarche générale

La démarche générale a suivi le cadre théorique de la Théorie Organisationnelle de Berne, qui s'appuie sur une analyse de l'environnement de l'association pour déterminer ses enjeux stratégiques à court et moyen terme. A partir de la détermination des enjeux stratégiques, trois scénarios ont été dégagés, et les impacts de chacun ont été étudiés plus en détail. Parallèlement, une clarification du fonctionnement interne de la structure a été réalisée, en s'attachant à préciser les articulations entre les différentes entités liées à la gouvernance et au fonctionnement : bureau, conseil d'administration, commissions, salariés.

II - DE L'ENVIRONNEMENT AUX SCENARIOS STRATEGIQUES

En préambule à la mission DLA, la Maison de Velotte a mis à jour son projet associatif, qui a donc constitué un point de départ, posant les valeurs phares de l'association et explicitant ses missions.

Les valeurs affirmées par la Maison de Velotte à cette occasion sont l'accueil et l'écoute du plus grand nombre, dans un esprit d'ouverture et de convivialité, l'implication et l'engagement auprès des habitants, **et** le respect et la solidarité. Ses missions aujourd'hui sont déclinées selon plusieurs axes tournés vers l'animation locale et l'offre d'activités, avec le souci de répondre au mieux aux besoins des habitants tout en leur apportant la plus grande ouverture possible, dans un esprit **proche de** l'Éducation populaire.

A partir de cette base de travail, le groupe DLA a réalisé une première exploration de l'environnement qui a permis de mettre à jour la multiplicité et le dynamisme des acteurs parties prenantes, de près ou de loin, du projet de la Maison de Velotte. Il a permis ensuite de distinguer, parmi l'ensemble de ces acteurs, les demandes les plus prégnantes, celles auxquelles l'association doit impérativement répondre aujourd'hui pour poursuivre son activité. Ces "figures d'autorité" sont les suivantes :

- Les **adhérents**, qui comprennent à la fois les bénévoles et les associations partenaires, dont l'engagement est à soutenir.
- **La Ville et la CAF**, dont le soutien est vital. Avec une fragilité pour la Ville, qui a baissé ses subventions ces derniers temps, et une opportunité pour la CAF, qui pourrait augmenter les siennes si la Maison de Velotte, au vu des besoins des habitants, était amenée à devenir un centre social.
- Les **locaux**, qui montrent leurs limites et empêchent l'accroissement de l'activité. **C'est une limite indépassable à court terme car la Ville ne construira pas d'extension dans ce quartier déjà bien pourvu.**

Cette analyse a également amené au constat que la Maison de Velotte est à un moment de son évolution où elle a tout intérêt à **réinterroger de façon plus approfondie son environnement**, de façon à s'assurer de rester en phase avec la demande et les besoins des habitants, à conforter sa valeur ajoutée et à clarifier son positionnement sur un territoire élargi (agglomération). Ce travail a été réalisé il y a 4 ans, lors du renouvellement de l'agrément de la CAF. Il mérite aujourd'hui d'être mis à jour. Il permettra notamment de prendre en compte les habitants arrivés plus récemment sur le quartier et dont le lien avec la Maison de Velotte n'est pas encore assuré.

Il découle de l'ensemble de ces constats que le projet prioritaire qui va occuper l'année à venir est **l'élaboration du projet social de la Maison de Velotte**, avec pour finalité de :

- mieux connaître la demande de la population et y répondre plus largement
- maintenir un lien social et une mixité au niveau du quartier et les développer
- définir un projet pour la Maison de Velotte qui soit plus en phase avec le territoire
- toucher plus largement et impliquer la population du territoire dans le projet de la Maison de Velotte

C'est dans la lignée de cette réflexion que trois scénarios ont été définis pour les 3 années à venir :

1. la Maison de Velotte réalise un diagnostic partagé et voit son **agrément Espace de vie sociale (EVS) renouvelé**
2. la Maison de Velotte réalise un diagnostic partagé et devient **Centre social**
3. la Maison de Velotte réalise un diagnostic partagé et **perd son agrément EVS**

La dernière hypothèse n'est évidemment ni souhaitée, ni souhaitable, mais elle est envisagée par prudence, afin que l'association ne soit pas prise de court si ce scénario venait à se produire.

III – DES SCENARIOS AUX PLANS D’ACTION

Pour chacun de ces scénarios, le groupe de travail DLA a étudié :

- les objectifs opérationnels, organisationnels et financiers correspondants,
- les activités et actions à mettre en œuvre,
- et les ressources et compétences à mobiliser.

Ces informations sont regroupées dans les trois tableaux joints en annexe 1 au présent document. Bien entendu, elles devront être mises à jour au moment de la rédaction du projet social de la Maison de Velotte, d’ici une dizaine de mois à un an. Elles permettent néanmoins de balayer d’ores et déjà, dans chacun des scénarios envisagés, un certain nombre d’objectifs et d’actions qu’il faudra de toute façon prendre en compte.

IV – LES POINTS DE VIGILANCE

IV.1. Mobiliser les personnes autour du futur projet social

Quel que soit le scénario qui s'appliquera, la première étape consiste en la réalisation d'un diagnostic de territoire partagé qui demande de réaliser une photographie précise des besoins du territoire et d'interroger les habitants sur ces besoins. Pour ce faire, au-delà du soutien institutionnel qui permettra de rassembler un certain nombre de chiffres et de données, la démarche sollicitera les partenaires et habitants de façon active et directe.

Si l'association dispose d'un nombre très significatif d'adhérents (840 en 2018/19) au regard du nombre d'habitants (environ 2 400 sur le quartier), ce nombre a tendance à faiblir, et il n'en demeure pas moins difficile à l'association de renouveler ceux d'entre eux qui sont les plus investis dans l'activité, bénévoles porteurs d'activités comme membres du Conseil d'administration. L'enjeu est donc non seulement de parvenir à mobiliser largement ces adhérents et, au-delà, les habitants dans la démarche de diagnostic partagé, mais aussi de savoir les motiver suffisamment dans le projet pour qu'ils s'impliquent ensuite dans l'activité de l'association.

Le tableau ci-dessous résume les premières et principales étapes destinées à favoriser cette mobilisation autour du diagnostic partagé.

	QUAND	QUOI et COMMENT	QUI
Étape 1	Avant la rentrée 2019	Info aux habitants sur la démarche de diagnostic partagé via la Lettre d'information	Bénévoles distribuent la Lettre d'info dans les boîtes aux lettres
Étape 2	Inscriptions	Info aux habitants sur la démarche de diagnostic partagé	Salariés
Étape 3	Vide-grenier 8 sept	Info synthétique sur la recherche de bénévoles	Salariés et bénévoles
Étape 4	Journée des associations 14 sept	Info synthétique sur la recherche de bénévoles	CA
Étape 5	Sur toute la période du diagnostic	TV, annonce qui change toutes les semaines selon les étapes du diagnostic partagé	Salariés
Étape 6	Automne 2019	Enquête questionnaire pour des non-adhérents	Bénévoles (chaque bénévole doit questionner au moins un non-adhérent)
Étape 7	Relais via bibliothèque, FB, ...		

IV.2. Une attention soutenue sur les ressources financières

Au vu des projections qui ont été réalisées, il apparaît clairement que les ressources financières sont à renforcer quel que soit le scénario envisagé. D'une part en raison du déficit qui caractérise aujourd'hui la structure financière de l'association : les recettes ne couvrent pas les dépenses, et obligent à solliciter systématiquement les réserves de l'association (sur un volume de 15 à 20 000 € par an environ ces dernières années, et sans doute moindre à court terme). D'autre part parce que, dans le cas d'un passage en Centre social, une fonction accueil régulière et pérenne devrait être mise en place, ce qui entraînerait une embauche et donc des coûts supplémentaires. Et dans ce cas, l'aide supplémentaire de la CAF liée au label Centre social ne suffirait pas pour à la fois créer un poste consacré exclusivement à cette fonction accueil et résorber le déficit de l'association.

Les trois tableaux joints en annexe 2 font précisément apparaître les besoins en financement dans chacun des scénarios étudiés, et donc les conditions de faisabilité financière de chacun d'entre eux.

Ainsi :

- dans l'option Centre social, l'augmentation de l'aide de la CAF permettrait de créer un poste d'accueil à mi-temps, mais il resterait un besoin en financement de l'ordre de 7 500 € à terme [en 2024](#)
- dans l'option EVS, le déficit structurel perdurerait et le besoin en financement à terme serait de l'ordre de 8 500 € [en 2024](#)
- dans l'option Non EVS, le déficit structurel se creuserait drastiquement et engendrerait un besoin en financement de près de 33 000 €

Dans ce contexte, deux démarches sont à mener en parallèle : diminuer les coûts et trouver de nouvelles sources de financement.

Diminuer les coûts

Le scénario "non EVS" obligerait forcément à réduire sensiblement le projet, et en particulier la partie animation, qui ne génère pas de recette et est donc dépendante de l'aide de la CAF ; sans aide de la CAF, cette partie du projet devrait être limitée voire supprimée. Ce scénario entraînerait aussi vraisemblablement un plan de licenciement. Ce plan serait à débattre en Conseil d'administration [d'ici 2 ans il faudrait supprimer les 2 postes administratifs](#) (pour savoir s'il s'agit de supprimer un poste (et dans ce cas, lequel), ou de diminuer les deux (et dans ce cas, dans quelles proportions).)

Les scénarios "Centre social" et "EVS" engageraient à tout le moins à une vigilance sur la rentabilité des activités. [Un réengagement de la ville plus important est vital](#). Si les ressources supplémentaires trouvées n'étaient pas suffisantes, il serait nécessaire de supprimer des activités non rentables ou insuffisamment rentables. Dans ce cas, il faudrait néanmoins veiller à conserver une partie animation correspondant au projet que validera la CAF. Par ailleurs, il faudrait également comparer, au moment du départ en retraite du poste consacré au ménage, le coût d'une embauche avec celui d'une prestation de service. Enfin, les augmentations salariales devraient être bien sûr limitées au minimum conventionnel obligatoire.

Augmenter les ressources

Dans tous les cas, il est **donc** indispensable aujourd'hui que la Maison de Velotte parvienne à trouver des ressources supplémentaires. Le tableau ci-dessous résume les premières étapes relatives à cette démarche. S'y ajouteront des recherches de financements privés, notamment auprès de fondations. La Ville sera également sollicitée, même si une augmentation de sa participation est peu vraisemblable dans le contexte actuel.

	QUAND	QUOI et COMMENT	QUI
Étape 1	Consulter le site du Mouv tous les mois, et faire une demande quand c'est pertinent	Le Mouv. Aller tous les mois sur le site pour voir les aides possibles	Salariés
Étape 2	Le 24 septembre 2019	CIC	Directrice et président
Étape 3	Septembre 2019, après le vide-grenier	DRAC : voir les conseillers Livre et lecture et de l'Action culturelle et territoriale	Directrice
Étape 4	Septembre 2019, après le vide-grenier	Conseil départemental : une 1re fois pour prendre contact, l'année suivante avec un projet Centre social (personnes âgées isolées, handicap, ...)	Directrice pour le volet technique, président pour le lien au Conseiller départemental
Étape 5	En février et en septembre chaque année	Organiser des opérations "coup de poing" payantes et rentables	Décision du CA, puis bénévoles et salariés dans l'opérationnel
Étape 6	Mars avril 2019	Relancer les annonceurs	Salariés
Étape 7	Une fois par an, en avril, tous les ans	FDVA	Directrice
Étape 8	Tous les 3 ans	Augmenter les tarifs des activités et animations	Le CA sur proposition de la directrice

En complément, l'association devra mener son diagnostic partagé en étant attentive :

- à toute forme de collaboration possible à engager avec d'autres partenaires : collectivités locales voisines, Centre social de La Grette, autres Maisons de quartier ou Centres sociaux, etc. Les collaborations, qui doivent commencer par un dialogue constant avec tout partenaire potentiel, pourront aller du projet commun ponctuel permettant de mutualiser le coût d'une opération, à la mutualisation de moyens (matériel, humain, ...) ou d'activités sur de long terme.
- à trouver des projets originaux susceptibles d'attirer soit un public plus large que celui du quartier, soit un financement spécifique.

Selon l'option choisie, les ressources complémentaires seront plus ou moins aisées à mobiliser. En particulier, une aide du Conseil départemental serait plus envisageable dans le cas d'un projet de Centre social qui s'ouvrirait à l'un des publics en difficulté soutenu habituellement par cette collectivité (personnes âgées isolées, handicap, petite enfance, ...)

V - POINTS SAILLANTS DES PLANS D'ACTION

V.1. L'élaboration du projet social

Tous les scénarios s'appuyant sur un premier temps identique, consistant en l'élaboration du projet social de la Maison de Velotte, cette démarche a été anticipée par la responsable de l'association parallèlement à la mission DLA. Cette démarche est précisée en annexe 3 du présent document, en complément des actions énoncées plus haut dans les tableaux "Objectifs/Actions/Ressources". Elle sera bien sûr affinée en collaboration avec la CAF et avec le Comité de pilotage qui sera chargé de superviser la démarche dans son ensemble.

V.2. Évolutions de l'organigramme

Le scénario EVS est le seul qui n'ait pas d'impact sur l'organigramme.

Le scénario "non EVS", nous l'avons vu, donnerait lieu à un plan de licenciement. C'est le Conseil d'administration qui devrait décider de sa teneur. Il faudrait vraisemblablement ne conserver qu'un poste salarié qui deviendrait de fait multifonctionnel (avec éventuellement en plus un temps partiel pour le ménage ou l'appel à une société de service). Cela déboucherait donc bien sûr sur une révision de la/des fiches de poste du/des salarié(s) restant(s).

Enfin, si le projet social aboutit à la transformation de la Maison de Velotte en Centre social, c'est que le diagnostic aura fait apparaître le caractère indispensable **de créer** une fonction Accueil (cette fonction n'est pas inexistante aujourd'hui, mais pour l'instant les moyens de l'association ne lui permettent pas de l'assurer entièrement.)

Les documents officiels de la CAF décrivent clairement les attendus de ce type de fonction. Afin d'en saisir pleinement le sens et les enjeux, le groupe de travail a mené une première réflexion pour mieux cerner les contours d'un poste d'accueil et les compétences nécessaires pour assumer cette mission. En voici une restitution :

Savoirs :

- la Maison de Velotte : histoire, valeurs, fonctionnement, projet, intervenants, partenaires
- le quartier, son histoire, sa population actuelle
- les réseaux socio-culturels, sanitaires, administratifs, ... pour pouvoir orienter
- l'offre de service au-delà de la Maison de Velotte (Ville et agglomération)
- l'utilisation des outils de communication
- les principes du service public

Savoirs-être :

- relationnels : écoute active, reformulation d'une demande, empathie, ...
- adaptabilité (publics différents), tolérance, souplesse d'esprit, gérer les tensions (diplomatie)
- sens du contact, politesse, amabilité, disponibilité
- s'intégrer dans une équipe
- réactivité, autonomie, rigueur, discrétion
- synthétiser, argumenter
- accompagner

Savoirs-faire :

- outils informatiques dédiés
- maîtrise technique gestion administrative
- prise d'initiative, savoir se renseigner
- faire vivre le lieu d'accueil : animation de l'espace, convivialité, lisibilité, discrétion
- faire remonter les attentes et remarques, relayer (de façon ascendante et descendante), repérer les partenaires potentiels
- rédiger et compléter des formulaires administratifs
- sens de l'organisation

Si un poste de ce type devait être créé, il faudrait alors que le Conseil d'administration réajuste le contenu des deux autres postes (directrice et technicienne associative en charge de la comptabilité et de l'animation sociale). L'orientation visée par le groupe de travail DLA serait à la fois de spécialiser les deux postes actuels en les déchargeant d'une grande partie de l'accueil, mais en gardant à l'esprit :

- qu'il est important que tous les salariés restent en contact avec la population, notamment en assurant un accueil sur des temps limités
- que le poste d'accueil visé ne sera vraisemblablement qu'un mi-temps, et nécessitera donc sans doute des compléments de présence à l'accueil
- que la technicienne associative est actuellement à temps partiel, et qu'un changement d'organisation interne peut être une opportunité pour modifier ce temps partiel si toutes les parties en étaient d'accord
- que la directrice devrait disposer d'une plus grande responsabilité sur la préparation et l'exécution du budget.

V.3. Clarifier le fonctionnement interne

L'association disposant d'une fonction de direction salariée depuis peu et d'un Conseil d'administration renouvelé, la mission DLA s'est avérée être une bonne opportunité pour mener une réflexion sur le fonctionnement interne de la Maison de Velotte, et en particulier sur les liens entre les différentes entités relatives à la gouvernance et à la mise en œuvre de l'activité. Ce travail, conduit avec le groupe de travail DLA, méritera d'être approfondi et partagé avec l'ensemble du Conseil d'administration. Cela permettra de s'appuyer sur une articulation plus lisible et fluide entre le Conseil d'administration, le Bureau, les Commissions et les salariés, chacun étant plus conscient de son rôle, ses fonctions et missions et de leurs limites. Cette clarification sera d'autant plus indispensable si la Maison de Velotte devient un Centre social. Elle serait alors nécessaire et suffisante pour assurer un bon fonctionnement de l'association.

Nous restituons ici les résultats des travaux réalisés sur les missions et fonctions du Conseil d'administration, des commissions, de la directrice, puis des membres du Bureau.

	Conseil d'administration	Commissions	Direction
MISSIONS	Décider des grandes orientations, prendre les décisions de gestion	Réflexion, et propositions au CA dans son domaine de compétence Suivi des décisions, mise en œuvre	S'assurer de la faisabilité du projet Mise en œuvre des orientations et du projet du CA
FONCTIONS	Préparation du projet et du budget Prise de toute décision ayant une incidence budgétaire Élection des membres du Bureau	Débat, émergence d'idées Propositions au CA Discussion de la mise en œuvre avec la direction Veiller à l'application des décisions	Mener les partenariats en lien avec le président Gestion du budget Coordination des différentes activités Représentation de la structure au quotidien Gestion des ressources humaines au quotidien

PRESIDENT	TRESORIER	SECRETAIRE
Représentant juridique Animation du CA (arbitre si égalité) Veille à la mise en place des décisions du CA Ordonnance les dépenses	Tenue et fonctionnement des comptes, présente les comptes à l'AG Fonction à préciser en CA : préparation du budget, relecture du Grand livre, ...	Tenue des registres Rédaction (et mise en ligne) des PV

VI - SYNTHÈSE ET PRECONISATIONS

La Maison de Velotte est indéniablement une structure active et dynamique, qui bénéficie d'une belle énergie portée en particulier par ses salariés, les membres de son Conseil d'administration et ses bénévoles. Dans un contexte où la demande de la population change rapidement, où les financements publics sont fragiles, où le bénévolat évolue dans sa forme (plus ponctuel, moins sur le long terme), et où dans le même temps la structure elle-même est en phase de professionnalisation, il est important aujourd'hui que la Maison de Velotte **réinterroge la demande de façon approfondie**. Cela à la fois pour rester en phase avec son environnement et pour remobiliser les habitants autour de son projet.

Sur les trois scénarios étudiés, celui du non renouvellement de l'agrément Espace de Vie Sociale est aussi peu probable que peu souhaitable. En ce qui concerne les deux autres (EVS ou Centre social), il est important de "laisser venir" l'agrément qui aboutira de la démarche de diagnostic partagé, et non d'aller chercher tel ou tel agrément. Car **l'essentiel n'est pas tant l'agrément obtenu que d'avoir l'assurance d'être au plus près des besoins de la population**, et de rendre un service qui soit adapté à la réalité du terrain.

Il n'est resté pas moins vrai que l'option Centre social comporterait plusieurs intérêts :

- elle permettrait de **mettre en place / d'améliorer** la fonction Accueil **qui constituerait / pour proposer** un meilleur service rendu à la population
- c'est une option qui entraîne un déficit moindre et donne donc plus d'espoir de retrouver rapidement un équilibre financier pérenne
- liée à un projet plus tourné vers des publics en difficulté, elle rendrait d'ailleurs plus plausible un soutien du Conseil départemental

Quel que soit le scénario, et les responsables de la Maison de Velotte en sont tout à fait conscients, les énergies vont être engagées essentiellement dans deux directions dans les mois à venir :

- **mobiliser les habitants pour renouveler les bénévoles** : en ce sens, le diagnostic partagé est une véritable opportunité pour susciter de nouveaux engagements
- **rééquilibrer la structure financière** de l'association : même si cette structure sera différente selon le scénario qui se réalisera, la démarche de limitation de coût et de recherche de financements nouveaux doit rester une préoccupation de l'association. Là encore, le diagnostic partagé ne peut qu'aider à trouver des collaborations, mutualisations et projets ou activités plus rentables.

Dans ce contexte, la réalisation du diagnostic partagé devient réellement l'enjeu majeur de la Maison de Velotte à court terme. Pour cela elle a des atouts : le nombre important de ses adhérents et de ses bénévoles, l'engagement actuel très fort d'une partie substantielle des membres du Conseil d'administration et des salariés, le support et soutien technique de ses partenaires institutionnels (et notamment de la CAF plus spécifiquement pour cette démarche) et, "last but not least", l'esprit d'ouverture et d'inclusion, de partage et de convivialité caractéristiques de la Maison de Velotte.

ANNEXES

1. Plan d'action pour chacun des trois scénarios
2. Projection financière pour chacun des trois scénarios
3. Résumé de la démarche de diagnostic partagé

ANNEXE 1 :

Plan d'action pour chacun des trois scénarios : objectifs, activités et actions, ressources et partenariats

1.1 : option Centre social

<p>SENS ET ENJEUX DU PROJET</p> <p>Répondre plus largement aux demandes de la population, mieux connaître la demande. Maintenir un lien social et une mixité et les développer. Toucher et impliquer la population du territoire. Avoir un nouveau projet pour la MV, plus en phase avec le territoire.</p>
<p>OBJECTIFS A 1 A 2 ANS</p> <p>OBJECTIFS OPERATIONNELS Connaître les attentes et besoins du territoire Attirer de nouveaux publics Rassurer les adhérents sur le passage en CS Rendre la population actrice du projet social Rédiger et faire vivre un projet social partagé</p> <p>OBJECTIFS ORGANISATIONNELS Clarifier les rôles et missions de chacun (salariés, administrateurs, bénévoles, ...) Renforcer et élargir la fonction accueil Affirmer le poste de direction Renouveler les bénévoles (courte durée)</p> <p>OBJECTIFS FINANCIERS Conforter l'engagement des partenaires publics Élargir les sources de financement</p>
<p>ACTIVITES ET ACTIONS A METTRE EN OEUVRE</p> <p>ACTION 1 Mettre en place un comité de pilotage dirigé par le président, chargé d'écrire le projet et de suivre sa mise en œuvre Constitution du Copil : 4 administrateurs, 2 salariés, 1 technicien CAF, directrice vie des quartiers, 4 adhérents Rôle : définir les attentes et les panels à interroger pour le bilan du projet et l'enquête de territoire. Valider l'enquête Définir les missions des différentes commissions thématiques, Validation de la synthèse et priorisation des actions proposées par les commissions Suivre l'exécution du projet social</p> <p>ACTION 2 Aller à la rencontre des habitants, des bénévoles et des partenaires pour réaliser le diagnostic partagé Constitution d'un groupe de travail chargé de la rédaction de l'enquête : membres du CA salariés, adhérents Ce groupe de travail s'engage à réaliser l'enquête avec l'aide de quelques bénévoles. Et à la déployer.</p> <p>ACTION 3 Faire participer les habitants, les bénévoles et les partenaires à l'écriture du projet social en commission thématique Mise en place de commissions thématiques par le Copil Rédaction de propositions d'actions pour la période 2021-2025 Présentation au Copil</p>
<p>ECHÉANCIER</p> <p>Oct 19 Nov 19 Oct 19 Oct 19 Nov 19 Mars 20 Jun 20 RDV annuels</p> <p>Oct 19 – Mars 20 Nov 19 Jan 20 Fév 20</p> <p>Avril 20 – Juin 20 Mars 20 Mai 20 Jun 20</p>

<p>ACTION 4 Réorganiser les postes et définir un nouvel organigramme</p> <p>Faire évoluer le nombre de salariés en fonction du projet présenté (embauche d'un agent d'accueil à mi temps)</p> <p>Réécriture des fiches de poste</p>	<p>Sept 20 Mars 21 Mars 21</p>
<p>ACTION 5 Informer les habitants et les adhérents du contenu du projet social 2021-2025</p> <p>Présentation à la population du nouveau projet social sous forme d'un apéritif débat (avec si EVS, si CS)</p> <p>Recherche de bénévoles</p>	<p>Fin 2020 Fin 2020 Sept 20</p>
<p>ACTION 6 Aller au contact des adhérents pour engager une réflexion sur l'aide qu'ils pourraient apporter à la Maison de Velotte</p> <p>Proposer un résumé du projet social au moment de l'inscription des adhérents</p> <p>Engager régulièrement le dialogue avec les adhérents en leur présentant ce que nous faisons et ce dont on a besoin</p> <p>Information régulière et variée (écran d'accueil, affichage extérieure, lettre d'info, SMS, réseaux sociaux...)</p>	<p>continue à l'accueil Sept 20 à 25 continue à l'accueil</p>
<p>ACTION 7 Actualiser notre politique de reconnaissance du bénévolat</p> <p>Travail à effectuer dans une commission préparant le projet social</p>	<p>Mars 20 – juin 20</p>
<p>ACTION 8 Rechercher de nouveaux financements</p> <p>Fondations d'entreprise (ex : AG2R, MAF, Orange...) ou social (Fondation de France...)</p> <p>Solliciter une légère augmentation de la subvention de fonctionnement de la Ville</p> <p>Conseil Départemental</p>	<p>continue</p>
<p>ACTION 9 Organiser des opérations "coup de poing"</p> <p>Repas ou soirée de soutien</p>	<p>continue</p>
<p>ACTION 10 Mettre en place une politique de communication efficiente</p> <p>Mise en place d'un groupe de travail chargé de la communication</p> <p>Accompagnement collectif (1 salarié, 1 administrateur)</p> <p>Information régulière et variée (écran d'accueil, affichage extérieure, lettre d'info, SMS, médias, réseaux sociaux...)</p>	<p>continue Oct 19</p>

RESSOURCES ET COMPETENCES A MOBILISER

HUMAINS CA, salariés, bénévoles, adhérents, habitants, partenaires institutionnels, associatifs et autres (étudiant stagiaire, service civique, ...)
 FINANCIERS salaires, fournitures
 TECHNIQUES Informatique (logiciel d'enquête), supports d'information (réseaux sociaux, ...), salles disponibles, données chiffrée (INSEE, CCAS)

PARTENARIATS

INSTITUTIONNELS Élus et techniciens Vie des quartiers et CAF, bailleurs sociaux, CCAS, service Hygiène et santé, CD, autres collectivités territoriales)
 ASSOCIATIFS Associations utilisatrices des locaux, ASC Velotte, autres centres sociaux
 AUTRES École (enseignants et parents), Maison de quartier de la Grette, partenaires culturel (2 scènes), ...

SENS ET ENJEUX DU PROJET

Répondre plus largement aux demandes de la population, mieux connaître la demande.
Maintenir un lien social et une mixité et les développer.
Toucher et impliquer la population du territoire.
Avoir un nouveau projet pour la MV, plus en phase avec le territoire.

OBJECTIFS A 1 A 2 ANS

OBJECTIFS OPERATIONNELS

Connaître les attentes et besoins du territoire
Attirer de nouveaux publics
Rendre la population actrice du projet social
Rédiger et faire vivre un projet social partagé

OBJECTIFS ORGANISATIONNELS Clarifier les rôles et missions de chacun (salariés, administrateurs, bénévoles, ...)
Renouveler les bénévoles (courte durée)

OBJECTIFS FINANCIERS Conforter l'engagement des partenaires publics
Élargir les sources de financement

ACTIVITES ET ACTIONS A METTRE EN OEUVRE

ACTION 1 Mettre en place un comité de pilotage chargé d'écrire le projet et de suivre sa mise en œuvre

Constitution du Copil : 4 administrateurs, 2 salariées, 1 technicien CAF, directrice vie des quartiers, 4 adhérents
Rôle : définir les attentes et les panels à interroger pour le bilan du projet et l'enquête de territoire,
Valider l'enquête
Définir les missions des différentes commissions thématiques,
Rédaction d'une synthèse avec validation et priorisation des actions proposées par les commissions
Dans l'hypothèse où le projet social ne permettrait pas le passage en CS, revoir à la baisse les actions
Suivre l'exécution du projet social

ACTION 2 Aller à la rencontre des habitants, des bénévoles et des partenaires pour réaliser le diagnostic partagé

Constitution d'un groupe de travail chargé de la rédaction de l'enquête : membres du CA, salariées, adhérents
Ce groupe de travail s'engagera à réaliser l'enquête avec l'aide de quelques bénévoles.
Et à la dépolluer.

ACTION 3 Faire participer les habitants, les bénévoles et les partenaires à l'écriture du projet social en commission thématique

Mise en place de commissions thématiques par le Copil
Rédaction de propositions d'actions pour la période 2021-2025
Présentation au Copil

ECHÉANCIER

Oct 19	
Oct 19	
Oct 19	
Nov 19	
Mar 20	
Jun 20	
Mars 21	
continue	
Oct 19 – Mar 20	
Nov 19	
Jan 20	
Fev 20	
Apr 20 – Jun 20	
Mar 20	
Mai 20	
Jun 20	

<p>ACTION 4 Informer les habitants et les adhérents du contenu du projet social 2021-2025 Présentation à la population du nouveau projet social sous forme d'un apéritif débat (avec si EVS, si CS) Recherche de bénévoles</p>	<p>Fin 2020 Fin 2020 Sep 20</p>
<p>ACTION 5 Aller au contact des adhérents pour engager une réflexion sur l'aide qu'ils pourraient apporter à la Maison de Velotte Proposer un résumé du projet social au moment de l'inscription des adhérents Engager régulièrement la conversation avec les adhérents en leur présentant ce que nous faisons et ce dont on a besoin Information régulière et variée (écran d'accueil, affichage extérieure, lettre d'info, SMS, réseaux sociaux...)</p>	<p>continue à l'accueil Sep 20 à 25 continue à l'accueil</p>
<p>ACTION 6 Actualiser notre politique de reconnaissance du bénévolat Travail à effectuer dans une commission préparant le projet social</p>	<p>Avr 20 – juin 20</p>
<p>ACTION 7 Rechercher de nouveaux financements Solliciter une légère augmentation de la subvention de fonctionnement de la Ville Fondations d'entreprise (ex : AG2R, MAF, Orange...) ou social (Fondation de France...) Conseil Départemental</p>	<p>continue</p>
<p>ACTION 8 Organiser des opérations coup de poing Repas ou soirée de soutien</p>	<p>continue</p>
<p>ACTION 9 Mettre en place une politique de communication efficiente Mise en place d'un groupe de travail chargé de la communication Accompagnement collectif (1 salarié, 1 administrateur) Information régulière et variée (écran d'accueil, affichage extérieur, lettre d'info, SMS, médias, réseaux sociaux...)</p>	<p>continue Oct 19</p>

RESSOURCES ET COMPETENCES A MOBILISER

HUMAINS CA, salariés, bénévoles, adhérents, habitants, partenaires institutionnels, associatifs et autres (étudiant stagiaire, service civique, ...)
FINANCIERS salaires, fournitures
TECHNIQUES informatique (logiciel d'enquête), supports d'information (réseaux sociaux, ...), salles disponibles, données chiffrée (INSEE, CCAS)

PARTENARIATS

INSTITUTIONNELS Élus et techniciens Vie des quartiers et CAF, bailleurs sociaux, CCAS, service Hygiène et santé, CD, autres collectivités territoriales)
ASSOCIATIFS Associations utilisatrices des locaux, ASC Velotte, autres centres sociaux
AUTRES École (enseignants et parents), Maison de quartier de la Grette, partenaires culturel (2 scènes), ...

SENS ET ENJEUX DU PROJET Répondre plus largement aux demandes de la population, mieux connaître la demande.
 Maintenir un lien social et une mixité et les développer.
 Toucher et impliquer la population du territoire.
 Avoir un nouveau projet pour la MV, plus en phase avec le territoire.

OBJECTIFS A 1 A 2 ANS

OBJECTIFS OPERATIONNELS Connaître les attentes et besoins du territoire
 Attirer de nouveaux publics
 Rendre la population actrice du projet social
 Rédiger et faire vivre un projet social partagé

OBJECTIFS ORGANISATIONNELS Clarifier les rôles et missions de chacun (salariés, administrateurs, bénévoles, ...)
 Renouveler les bénévoles (courte durée)

OBJECTIFS FINANCIERS Demander à la ville un investissement plus important
 élargir les sources de financement
 Rentabiliser davantage les activités

ACTIVITES ET ACTIONS A METTRE EN OEUVRE

ACTIVITES ET ACTIONS A METTRE EN OEUVRE	ECHEANGIER
ACTION 1 Mettre en place un comité de pilotage chargé d'écrire le projet et de suivre sa mise en œuvre Constitution du Copil : 4 administrateurs, 2 salariées, 1 technicien CAF, directrice vie des quartiers, 4 adhérents Rôle : définir les attentes et les panels à interroger pour le bilan du projet et l'enquête de territoire, Valider l'enquête Définir les missions des différentes commissions thématiques, Rédaction d'une synthèse avec validation et priorisation des actions proposées par les commissions Suivre l'exécution du projet social	Oct 19 Oct 19 Oct 19 Nov 19 Mar 20 Juin 20 continue
ACTION 2 Aller à la rencontre des habitants, des bénévoles et des partenaires pour réaliser le diagnostic partagé Constitution d'un groupe de travail chargé de la rédaction de l'enquête : membres du CA, salariées, adhérents Ce groupe de travail s'engagera à réaliser l'enquête avec l'aide de quelques bénévoles. Et à la dépouiller.	Oct 19 – Mar 20 Nov 19 Jan 20 Fev 20
ACTION 3 Faire participer les habitants, les bénévoles et les partenaires à l'écriture du projet social en commission thématique Mise en place de commissions thématiques par le Copil Rédaction de propositions d'actions pour la période 2021-2025 Présentation au Copil	Avr 20 – juin 20 Mar 20 Mai 20 Juin 20
ACTION 4 Rechercher des financements pour combler le déficit Demander à la ville un investissement plus important	Mars 21 Jan 22

<p>ACTION 5 Informer les adhérents du refus de l'agrément Recadrer le projet en fonction des moyens disponibles Revoir la politique tarifaire (suppression des réductions QF, CAJ, fratrie)</p>	Mars 21 Mars 21 – Juin 21 Juin 21
<p>ACTION 6 Réorganiser les postes et définir un nouvel organigramme Mettre en place un plan de licenciement économique Réécriture des fiches de poste Recherche impérative de bénévoles engagés sur des temps longs pour remplir des tâches actuellement effectuées par des salariés (compta, gestion, ménage, accueil...)</p>	Mars 21
<p>ACTION 7 Rechercher de nouveaux financements Fondations d'entreprise (ex : AG2R, MAF, Orange...)</p>	continue
<p>ACTION 8 Organiser des opérations coup de poing Repas ou soirée de soutien</p>	continue
<p>ACTION 9 Actualiser notre politique de reconnaissance du bénévolat Travail à effectuer dans une commission préparant le projet social</p>	Avr 21
<p>ACTION 10 Aller au contact des adhérents pour engager une réflexion sur l'aide qu'ils pourraient apporter à la Maison de Velotte Proposer un résumé de la situation financière de l'association à l'inscription des adhérents Engager régulièrement la conversation avec les adhérents en leur présentant ce que nous faisons et ce dont on a besoin Information régulière et variée (écran d'accueil, affichage extérieur, lettre d'info, SMS, réseaux sociaux...)</p>	continue
<p>ACTION 11 Mettre en place une politique de communication efficiente Mise en place d'un groupe de travail chargé de la communication Accompagnement collectif (1 salarié, 1 administrateur) Information régulière et variée (écran d'accueil, affichage extérieur, lettre d'info, SMS, médias, réseaux sociaux...)</p>	continue Oct 19

RESSOURCES ET COMPETENCES A MOBILISER

HUMAINS CA, salariés, bénévoles, adhérents, habitants, partenaires institutionnels, associatifs et autres (étudiant stagiaire, service civique, ...)
FINANCIERS salaires, fournitures
TECHNIQUES informatique (logiciel d'enquête), supports d'information (réseaux sociaux ...); salles disponibles, données chiffrée (INSEE, CCAS)

PARTENARIATS

INSTITUTIONNELS Élus et techniciens Vie des quartiers et CAF, bailleurs sociaux, CCAS, service Hygiène et santé, CD, autres collectivités territoriales)
ASSOCIATIFS Associations utilisatrices des locaux, ASC Velotte, autres centres sociaux
AUTRES École (enseignants et parents), Maison de quartier de la Grette, partenaires culturel (2 scènes) ...

ANNEXE 2 :
Projection financière pour chacun des trois scénarios

Annexe 2.1 : option Centre social

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CHARGES							
Achats et frais de fonctionnement	2 500	2 535	2 570	2 606	2 643	2 680	2 717
Services extérieurs	4 135	4 193	4 252	4 311	4 371	4 433	4 495
Autres services extérieurs	2 885	2 925	2 966	3 008	3 050	3 093	3 136
Impôts et taxes	300	304	308	313	317	322	326
Charges de personnel	74 565	77 744	84 416	89 523	91 659	93 335	96 041
Activités propres	5 510	5 587	5 665	5 745	5 825	5 907	5 989
Activités PS 25	7 500	7 598	7 696	7 796	7 898	8 000	8 104
Activités prestataires	10 500	10 637	10 775	10 915	11 057	11 200	11 346
Réductions accordées	1 800	1 500	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Formation bénévole	0	500	500	500	500	500	500
Animations	17 124	17 364	17 607	17 853	18 103	18 357	18 614
Animations lucratives	5 000	5 720	5 800	5 881	5 964	6 047	6 132
Financement Maison de Velotte	4 000	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Réductions accordées	500	500	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Dotation aux amortissements	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Dotation départ en retraite / licenciement	1 662	2 045	2 130	1 625	1 663	1 694	1 737
PRODUITS							
TOTAL	139 581	144 251	153 286	158 677	161 650	164 167	167 738
Adhésions	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800
Participation plaquette	500	500	500	500	500	500	500
Locations de salles ponctuelles	500	550	600	650	700	750	800
Refacturation Francas	1 850	1 876	1 902	1 929	1 956	1 983	2 011
Subvention Ville	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000
Subvention CAF	22 543	22 859	34 286	37 484	38 727	39 878	41 335
Subvention FDVA	3 000	3 000	3 000	0	0	0	0
Subvention AGEFIPH	2 328	3 105	1 294	0	0	0	0
Refacturation aux associations partenaires	8 874	9 318	9 784	10 273	10 786	11 326	11 892
Activités	35 285	35 779	36 280	36 788	37 303	37 825	38 355
Animations	19 815	20 092	20 374	20 659	20 948	21 241	21 539
Animations lucratives	8 600	9 720	9 856	9 994	10 134	10 276	10 420
Produits financiers	500	503	505	508	510	513	515
Reprise sur provision	0						
RESULTAT	136 595	140 102	151 181	151 584	154 365	157 092	160 167
	-2 986	-4 150	-2 106	-7 092	-7 285	-7 075	-7 571

Annexe 2.2 : option EVS

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CHARGES							
Achats et frais de fonctionnement	2 500	2 535	2 570	2 606	2 643	2 680	2 717
Services extérieurs	4 135	4 193	4 252	4 311	4 371	4 433	4 495
Autres services extérieurs	2 885	2 925	2 966	3 008	3 050	3 093	3 136
Impôts et taxes	300	304	308	313	317	322	326
Charges de personnel	74 565	77 744	76 519	79 146	80 964	82 479	84 646
Activités propres	5 510	5 587	5 665	5 745	5 825	5 907	5 989
Activités PS 25	7 500	7 598	7 696	7 796	7 898	8 000	8 104
Activités prestataires	10 500	10 637	10 775	10 915	11 057	11 200	11 346
Réductions accordées	1 800	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Formation bénévole	0	500	500	500	500	500	500
Animations	17 124	17 364	17 607	17 853	18 103	18 357	18 614
Animations lucratives	5 000	5 720	5 800	5 881	5 964	6 047	6 132
Financement Maison de Velotte	4 000	3 500	3 200	3 200	3 200	3 400	3 400
Réductions accordées	500	500	500	500	500	500	500
Dotation aux amortissements	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Dotation départ en retraite / licenciement	1 662	2 045	2 130	1 625	1 663	1 694	1 737
PRODUITS							
TOTAL	139 581	144 251	143 589	146 500	149 155	151 711	154 743
Adhésions	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800
Participation plaquette	500	500	500	500	500	500	500
Locations de salles ponctuelles	500	550	600	650	700	750	800
Refacturation Francas	1 850	1 876	1 902	1 929	1 956	1 983	2 011
Subvention Ville	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000
Subvention CAF	22 543	22 859	23 179	23 503	23 832	24 166	24 504
Subvention FDVA	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Subvention AGEFIPH	2 328	3 105	1 294	0	0	0	0
Refacturation aux associations partenaires	8 874	9 318	9 784	10 273	10 786	11 326	11 892
Activités	35 285	35 779	36 280	36 788	37 303	37 825	38 355
Animations	19 815	20 092	20 374	20 659	20 948	21 241	21 539
Animations lucratives	8 600	9 720	9 856	9 994	10 134	10 276	10 420
Produits financiers	500	503	505	508	510	513	515
Reprise sur provision	0						
TOTAL	136 595	140 102	140 073	140 603	142 470	144 380	146 336
RESULTAT	-2 986	-4 150	-3 516	-5 896	-6 685	-7 331	-8 407

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CHARGES							
Achats et frais de fonctionnement	2 500	2 535	2 570	2 606	2 643	2 680	2 717
Services extérieurs	4 135	4 193	4 252	4 311	4 371	4 433	4 495
Autres services extérieurs	2 885	2 925	2 966	3 008	3 050	3 093	3 136
Impôts et taxes	300	304	308	313	317	322	326
Charges de personnel	74 565	77 744	76 519	79 146	80 964	82 479	84 646
Activités propres	5 510	5 587	5 665	5 745	5 825	5 907	5 989
Activités PS 25	7 500	7 598	7 696	7 796	7 898	8 000	8 104
Activités prestataires	10 500	10 637	10 775	10 915	11 057	11 200	11 346
Réductions accordées	1 800	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Formation bénévole	0	500	500	500	500	500	500
Animations	17 124	17 364	17 607	17 853	18 103	18 357	18 614
Animations lucratives	5 000	5 720	5 800	5 881	5 964	6 047	6 132
Financement Maison de Velotte	4 000	3 500	3 200	3 200	3 200	3 400	3 400
Réductions accordées	500	500	500	500	500	500	500
Dotation aux amortissements	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Dotation départ en retraite / licenciement	1 662	2 045	2 130	1 625	1 663	1 694	1 737
TOTAL	139 581	144 251	143 589	146 500	149 155	151 711	154 743
PRODUITS							
Adhésions	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800
Participation plaquette	500	500	500	500	500	500	500
Locations de salles ponctuelles	500	550	600	650	700	750	800
Refacturation Francas	1 850	1 876	1 902	1 929	1 956	1 983	2 011
Subvention Ville	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000
Subvention CAF	22 543	22 859	0	0	0	0	0
Subvention FDVA	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Subvention AGEFIPH	2 328	3 105	1 294	0	0	0	0
Refacturation aux associations partenaires	8 874	9 318	9 784	10 273	10 786	11 326	11 892
Activités	35 285	35 779	36 280	36 788	37 303	37 825	38 355
Animations	19 815	20 092	20 374	20 659	20 948	21 241	21 539
Animations lucratives	8 600	9 720	9 856	9 994	10 134	10 276	10 420
Produits financiers	500	503	505	508	510	513	515
Reprise sur provision	0						
TOTAL	136 595	140 102	116 895	117 100	118 638	120 214	121 832
RESULTAT	-2 986	-4 150	-26 695	-29 399	-30 517	-31 497	-32 911

ANNEXE 3 : Résumé de la démarche de diagnostic partagé

Pour quoi faire ?

Connaître le territoire, le public (attentes et besoins)
Instaurer un dialogue avec les différents acteurs
Orienter ou réorienter notre action
Se projeter dans l'avenir en actualisant les enjeux du territoire

Les grands principes

Démarche participative en interne et en externe
Démarche vivante et opérationnelle

Étape 1

Création d'un comité de pilotage

Il posera le cadre de travail du diagnostic partagé
Il sera chargé de la mise en place du diagnostic
Il validera le projet social et en assurera le suivi

Étape 2

Recueil des données

État des lieux, évolution du quartier, observations du territoire
parole des habitants, des bénévoles
*Outils possibles : enquête, entretiens
jeu participatif (ex : « notre quartier serait parfait si... »)*

Étape 3

Analyse des données

Dégager les principaux enjeux du territoire sous forme de points forts, de points faibles, d'opportunités et de menaces (ex : solidarités entre habitants, cadre de vie agréable, arrivée de nouveaux habitants, besoins non couverts...)
Au moment de rédiger le projet, il ne faudra pas hésiter à synthétiser les données sous forme de cartes, graphiques, schémas, tableaux...

Étape 4

Mise en place d'une stratégie d'action

Définir les orientations et objectifs prioritaires du projet social
Définir les actions qui en découlent (certaines seront déjà existantes et peuvent être maintenues ou renforcées, d'autres seront à créer)
Définir les moyens à mobiliser (humains, techniques, financiers)
Définir les modalités d'évaluation et les indicateurs de réussite

Étape 5

Communication sur les résultats du diagnostic

Étape très importante pour que le projet soit porté par le plus grand nombre. Il faudra adapter les moyens de restitution aux interlocuteurs concernés (exposition, diaporama, soirée conviviale, rapport étayé...)