

Master 2^{ème} année 2019-2020

Parcours « Gestion durable des Territoires de Montagne »

Pôle Universitaire de Gap

**Dans quelle mesure l'ACSSQ a su conjuguer expertise et participation dans
l'élaboration de son projet social 2021-2025 ?**

Présenté par : Katia LE BORGNE



Réunion de concertation de l'ACSSQ du 21 juillet 2020 (Arvieux). Photo : ACSSQ

Maître de stage : Pascale TONDA

Tuteur universitaire : Cécilia CLAEYS



Master 2^{ème} année
Gestion Durable des Territoires de Montagne
Pôle Universitaire de Gap

2019-2020

**Dans quelle mesure l'ACSSQ a su conjuguer expertise et participation dans
l'élaboration de son projet social 2021-2025 ?**

Présenté par : Katia LE BORGNE

Maître de stage : Pascale TONDA

Tuteur universitaire : Cécilia CLAEYS

Attestation anti-plagiat

Je soussignée, Le Borgne Katia, étudiante de M2 en Gestion Durable des Territoires de Montagne à Aix-Marseille Université.

Atteste sur l'honneur que le présent mémoire a été écrit de mes mains, que ce travail est personnel et que toutes les sources d'informations externes et les citations d'auteurs ont été mentionnées conformément aux usages en vigueur (nom de l'auteur, nom de l'article, éditeur, lieu d'édition, année, page).

Je certifie par ailleurs que je n'ai ni contrefait, ni falsifié, ni copié l'œuvre d'autrui afin de la faire passer pour mienne.

Fait à Aiguilles, le 17/04/2020.

Le Borgne

Attestation de respect orthographique et grammatical

Je soussignée, Katia Le Borgne, étudiante en M2 en Gestion Durable des Territoires de Montagne à Aix-Marseille Université.

Atteste sur l'honneur :

- Que j'ai utilisé pour la rédaction de ce mémoire les outils de correction orthographique et grammaticale de mon logiciel de traitement de texte
- Que j'ai relu attentivement le document rendu

Fait à Aiguilles, le 17/04/2020.

Le Borgne

Remerciements

Ce mémoire, aussi bien dans la phase de recueil de données que dans celle de rédaction, est le produit d'un travail collectif. Ma reconnaissance va en premier lieu à ma responsable de stage Pascale TONDA et à ma tutrice universitaire Cécilia CLAEYS. Pascale TONDA, par son accompagnement patient et régulier, même en période de confinement, a su rapidement m'intégrer dans la structure et me soutenir dans les différents défis auxquels le stage m'a confrontée. Cécilia CLAEYS, par ses conseils méthodologiques m'a tout particulièrement aidée à structurer le contenu de ce document.

Je remercie l'Association Culturelle, Sociale et Sportive du Queyras de m'avoir fait une place au sein de la structure et d'avoir considéré mon travail dans son intégralité. Je tiens également à citer les membres de l'équipe qui m'ont épaulée au quotidien : Claudine, Mathilde, Séverine, Corinne, Amélie, Stéphanie, Ninon, Nassire et Jean-Pierre. Chacun dans son domaine de compétence a ajouté sa pierre à l'édifice.

Je remercie infiniment les participants à l'étude sans lesquels aucuns résultats et aucune analyse n'auraient été possibles.

J'exprime ma profonde reconnaissance à mes amis et famille qui ont contribué à mon bien-être tout au long de l'étude : Etienne, Stéphanie, Emma, Susie, Jacqueline, Samantha, Nina et Nonna.

Sommaire

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	ix
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xi
INTRODUCTION	1
Partie 1 : Littérature universitaire mobilisée	4
Partie 2 : Méthodologie de recherche empirique	8
I- Contexte de la mission	8
II- La réalisation du diagnostic associatif	9
1.1) L'évaluation du projet social 2021-2025.....	10
1.2) Une méthode adaptée pour classer les informations et observations	13
1.3) Utilisation de la méthode AFOM pour rendre compte des résultats.....	15
1.4) Pousser l'analyse au spectre de la grille RSE	17
III- La co-construction du projet social	19
1.1) Le périmètre d'action	20
1.2) Organisation de la concertation en deux phases.....	23
Partie 3 : Résultats et analyse	27
I- Le collectif comme origine d'une expertise	27
1) Des profils « experts » complémentaires	28
2) La cadre favorable à l'émergence d'une intelligence collective	32
3) Analyse freudienne de la psychologie collective.....	40
II- L'expertise est-elle toujours un outil de légitimation des décisions ?	44
1) L'expertise est un outil de légitimation des décisions	44
2) L'expertise peut être remise en question.....	55
III- Peut-on appliquer une technique systématique à la concertation ? L'exemple de la prise de décision et de la priorisation de projets	56
1) La réflexion est structurée par des critères convertibles en enjeux personnels ou collectifs identifiables et quantifiables.....	57
2) L'outil d'aide à la décision comme un révélateur d'enjeux inconscients.....	58
3) Des biais incontrôlables, vers une logique d'excellence et non de perfection.....	60
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES	69
Annexe 1 : Premières pages des statuts ACSSQ	69
Annexe 2 : Retroplanning de stage	72
Annexe 3 : Grille de questions posées aux bénéficiaires culture avec les objectifs correspondant. Les questions posées sont en orange.	73

Annexe 4 : Compte rendu de la visio-conférence « Evaluation du secteur culturel »	77
Annexe 5 : Observation de la commission culture	82
Annexe 6 : Questionnaires RSE interne et partenaires.....	88
Annexe 7 : Grille AFOM de l’ACSSQ	98
Annexe 8 : Charte CAF structurante	103
Annexe 9 : Synthèse du diagnostic des besoins des habitants 2019	108
Annexe 10 : CR des réunions internes	113
Annexe 11 : Guide de l’animateur projet social	142
Annexe 12 : Contenu du PS	146
RESUME.....	182
ABSTRACT.....	182

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 : Schéma de la méthode de réalisation du bilan organisationnel

Figure 2 : Tableau des critères d'observation

Figure 3 : Schéma de la méthode de co-construction du projet social

Figure 4 : Modèle de tableau d'évaluation des projets du secteur culture

Figure 5 : Proportion d'actions du projet social selon la phase d'émergence de l'idée

Figure 6 : Tableau de corrélation entre les questions et leur facteur de stimulation de la créativité

Figure 7 : Tableau de corrélation entre les questions et leur facteur d'approfondissement des idées

Figure 8 : Tableau de corrélation entre les domaines à étudier lors d'une concertation selon (Flores et Fadden 2000) et leur réalisation dans le cadre du projet social ACSSQ

Figure 9 : Tableau de corrélation entre les besoins de l'individu selon Maslow et certains besoins identifiés dans le cadre du diagnostic des besoins des habitants du Guillestrois-Queyras

Figure 10 : Tableau de priorisation des projets du secteur culturel sans application des coefficients d'incommensurabilité des critères et avec leur prise en compte

« Ce qui caractérise notre époque, c'est la perfection des moyens et la confusion des fins » Albert
Einstein

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACSSQ : Association Culturelle, Sociale et Sportive du Queyras

AFNOR : Association Française de NORmalisation

AFOM : Atouts Faiblesses Opportunités Menaces

CAF : Caisse des Allocations Familiales

CCGQ : Communauté de Communes du Guillestrois et du Queyras

CLAS : Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité

CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales

CNTRL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

DESJEPS : Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport

DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles

DUT GEA : Diplôme Universitaire de Technologie Gestion des Entreprises et des Administrations

ESS : Economie Sociale et Solidaire

HAS : Haute Autorité de Santé

NRE : Nouvelles Régulations Economiques

PEAC : Parcours d'Education Artistique et Culturelle

PETR : Pôle d'Equilibre Territorial et Rural

PNRQ : Parc Naturel Régional du Queyras

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SRADDET : Schéma Régional d'Aménagement , de Développement Durable et d'Egalité des Territoires

INTRODUCTION

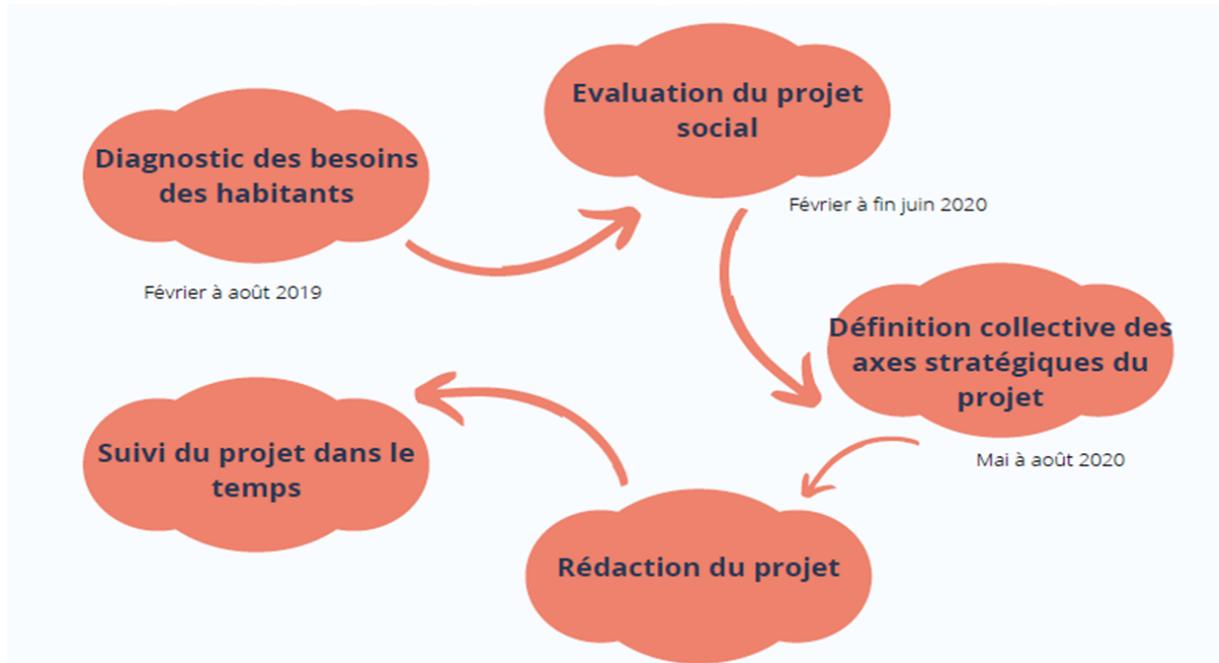
A l'échelle étatique la tension entre l'expertise et le degré démocratique des décisions se fait sentir. Lors de l'examen du projet de loi prorogeant l'état d'urgence sanitaire, Mme la rapporteur de la loi exprime que « nous ne souhaitons pas nous lier à un avis scientifique », le 8 mai 2020. Alors que l'essence même de l'expertise est de s'approcher au mieux de l'objectivité, nous pouvons nous demander quels pourraient être les autres déterminants d'une décision politique. Cette apparente opposition se retrouve également à l'échelle de l'individu qui est souvent partagé entre ses émotions et sa raison, Pascal en parlait très bien « ce sont deux excès également dangereux, d'exclure la raison, de n'admettre que la raison ». L'échelle sociale intermédiaire est constituée par le groupe, notamment celui gravitant autour d'une organisation spécifique qui elle aussi a un rôle de décisionnaire. C'est dans cette échelle méso des organisations de l'ESS que l'analyse d'une mission professionnelle qui va suivre se portera. La problématique du juste milieu se rencontre dans le quotidien des dirigeants qui, passionnés par leur mission et dotés d'un bagage d'expériences et de compétences seraient tentés de proclamer détenir un savoir objectif. Des procédures imposées aux professionnels du social visent à contrecarrer cette tendance naturelle en imposant des procédures de concertation. L'objectif ici suivi est bel et bien d'arriver à un équilibre entre ces deux pôles.

L'ACSSQ est une association loi 1901 agréementée centre social localisée à Aiguilles dans le Nord des Hautes-Alpes. Ce centre social est devenu intercommunal depuis 2017. « Son objet est de participer au développement culturel, social, sportif et éducatif du territoire de la Communauté de Communes du Guillestrois et du Queyras, afin de :

- Favoriser l'épanouissement individuel tout en participant au bien-être commun, dans le respect du tissu social, des partenaires et de l'environnement patrimonial et naturel du territoire
- Faciliter l'émergence, le soutien et l'appui aux initiatives portées aussi bien par des individus que par des collectifs » (cf **annexe 1**)

L'association se structure sous forme de secteurs à la tête desquels un référent salarié travaille (aînés, petite enfance, jeunesse, culture, famille) et d'autres pôles autogérés par des bénévoles (développement économique, handicap, jeunes adultes). L'agrément centre social

est attribué par la CAF des Hautes-Alpes qui demande une actualisation régulière des projets en fonction du contexte. Ce financeur, pour s'assurer de la cohérence entre la directive CNAF et l'action des organisations, leur demande de réaliser un projet social sur quatre voire cinq ans. « Le projet social est la clé de voûte et le document de référence d'une structure de l'animation de la vie sociale. Etabli en fonction des problématiques sociales et des ressources disponibles, il traduit concrètement les finalités et les missions de la structure dans un plan d'actions » (source : centre sociaux pacca corse). La méthodologie suivante leur est imposée :



Arrivée au terme de son contrat de projet précédent, l'ACSSQ a dû en 2020 concerter ses parties prenantes afin de produire le précieux document.

La mission de stage associée à ce mémoire était de réaliser d'une part l'évaluation du projet social 2019-2020 avec les salariés, bénévoles et usagers, et d'autre part d'animer et coorganiser avec la direction des phases de concertation multi-partenariales afin d'écrire le projet social 2021-2025 de tous les secteurs et du pilotage.

La question à laquelle nous allons répondre est « Dans quelle mesure l'ACSSQ a su conjuguer expertise et participation dans l'élaboration de son projet social 2021-2025 ? ». Trois hypothèses sont avancées :

Hypothèse 1 : L'ACSSQ a su faire en sorte que le collectif soit à l'origine d'une expertise (le collectif précède l'expertise)

Hypothèse 2 : L'expertise, tout au long du processus, a permis de légitimer les décisions de l'organisation (l'expertise précède le collectif)

Hypothèse 3 : L'ACSSQ a su développer un outil systématique applicable à la concertation (collégialité et expertise conjugués en même temps)

La définition de l'expertise sur laquelle se reposent tous les propos est celle de la norme AFNOR NFX-50-110 « ensemble d'activités ayant pour objet de fournir à un client, en réponse à la question posée, une interprétation, un avis ou une recommandation, aussi objectivement fondés que possible, élaborés à partir des connaissances disponibles et de démonstrations, accompagnées d'un jugement professionnel ». La caractéristique s'opposant à la collégialité est la dépassionnalisation du jugement, qui, selon Freud, nous le verrons, caractérise les groupes sociaux. La participation se définit comme une « intervention dans les discussions et les décisions touchant l'organisation, la politique générale et l'avenir d'une communauté » (CNTRL). La concertation est définie « mode d'administration ou de gouvernement dans lequel les administrés, les citoyens, les salariés, etc., sont consultés, et les décisions élaborées en commun avec ceux qui auront à les appliquer ou à en supporter les conséquences » (CNTRL)

La méthodologie sélectionnée pour l'évaluation se distingue de celle de la co-construction du projet social. Ces deux phases ont mélangé diverses méthodes de collecte de données : questionnaires, entretiens individuels, observations, réunions. L'hétérogénéité des méthodes employées certifie moins la rigueur du travail qu'une recherche d'adaptation réaliste aux enjeux d'une telle structure.

Après avoir présenté le cheminement réflexif dans un état de l'art (Partie 1), la méthodologie de recueil de données empiriques (Partie 2), puis les résultats mêlés à l'analyse (Partie 3) seront présentés afin de répondre à la problématique.

Partie 1 : Littérature universitaire mobilisée

La présente étude repose sur un corpus d'universitaire appartenant aux sciences humaines (sociologie, management, science politique, philosophie, psychologie sociale, etc) et aux sciences plus « dures » par la mobilisation d'auteurs des sciences mathématiques. Le retroplanning de la mission est visible en **annexe 2**.

La **méthodologie** utilisée pour réaliser le projet social, sur laquelle l'analyse qui va suivre repose, se base sur les thèses de divers chercheurs. Tout d'abord pour procéder à l'évaluation du projet social 2019-2020 les bases théoriques suivantes ont été mobilisées. Le processus évaluatif a été conçu sur la base de la recherche de (Stufflebeam 2001) qui décrit les différents processus évaluatifs utilisés en exposant leurs limites et leurs avantages. Les meilleures approches sont à la fois celles qui respectent les normes professionnelles d'évaluation et qui savent s'adapter et se développer. L'ensemble des outils annexes utilisés pour évaluer la structure se basent sur la réflexion de (Patton 2015) qui considère que la méthode d'évaluation doit évoluer en fonction des besoins et reposer sur la réelle utilité de la méthode d'évaluation et non sur le respect d'une méthode à l'exécution figée. A partir de là, un modèle hybride d'évaluation a été construit. L'utilité et l'utilisation de l'analyse AFOM est abordée par (Absil 2011) comme un outil d'aide à la décision. Des questionnaires sur la base du Bilan sociétal© ont été administrés comme (Bodet et Picard 2006) le recommandent. La prise en compte des partenaires dans ce processus concourt à améliorer le progrès environnemental et social de l'organisation. Dans le cadre de la préparation de la concertation il est important selon (Lewin 1944) de comprendre les valeurs partagées par un groupe, son idéologie, pour pouvoir agir sur celui-ci. C'est pourquoi une analyse textuelle était prévue comme le conseillent (GAUZENTE et PEYRAT-GUILLARD 2007) et notamment via l'analyse des moyens de communication de la structure pour comprendre quelle image celle-ci souhaite renvoyer. Une méthode permettant de recueillir toutes les données issues d'échanges informels et d'observation pendant le stage a dû être conçue, il se base sur la segmentation de la chaîne de valeur interne des organisations de (Porter 1985). Pour que le bilan de l'organisation puisse préparer la concertation il était important de comprendre les stratégies déployées par les acteurs institutionnels locaux afin d'assurer une meilleure cohérence avec le territoire (Leloup, Moyart, et Pecqueur 2005). Les auteurs montrent que le territoire est un

construit social dynamique et qu'ainsi la proximité géographique devient une proximité organisationnelle. Ensuite, pour construire la méthode de concertation, des activités impliquant le management par les valeurs ont été conçues. (Lacan 2020) montre bien que le projet socio-politique est structurant dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. (Legardeur 2009) conseille une hybridation des outils d'aide à la créativité pour une meilleure efficacité. Le processus doit reposer sur l'équilibre de la mise en réseau d'acteurs qualifiés qui proposent souvent des solutions plus traditionnelles et d'acteurs amateurs aux idées innovantes, bien que moins conscients des contraintes, sur le partage de nouveaux savoirs qui permettent d'engendrer de nouvelles idées ainsi que sur une remise en question nécessaire de la méthode d'évaluation pour s'adapter aux nouvelles idées. L'intérêt démontré par Mena des approches multi-critérielles justifie leur utilisation dans la hiérarchisation expérimentale de projets (Mena 2000). L'auteur distingue trois méthodes : l'agrégation complète, partielle et locale. Les deux dernières permettent de prendre en considération le principe d'incomparabilité des critères.

Pour répondre à **l'hypothèse 1** plusieurs auteurs ont été mobilisés. D'une part pour que le collectif soit à l'origine d'une expertise il faut structurer la participation. (Van Der Yeught et Vaicbourdt 2014) considèrent que cette structuration passe par l'encadrement de l'articulation gouvernance-compétences pour assurer la pérennité du projet associatif. (Merad, Dechy, et Marcel 2012) définissent les différentes échelles de participation (information, consultation, association-participation et délibération-concertation) ainsi que les trois modèles démocratiques (représentatif, participatif, délibératif). Pour certains sujets sensibles, (Jolivet 2014), à travers son étude des sujets de santé au travail, recommande d'imbriquer l'individuel et le collectif en considérant dans un premier temps le salarié comme un individu, soit, en l'interrogeant de façon individuelle, puis en soumettant ses remarques au collectif pour que la solution trouvée aux problématiques soit adaptée à tout le monde. Il faut également rappeler le travail de (Boyer 1992) qui nous fournit des bases sur les conditions d'une communication compréhensible et lisible, facteur clé de succès de la démarche de concertation. D'autre part, L'identification des acteurs participant à la démarche est indispensable. Les administrateurs, les bénévoles et les salariés sont impliqués dans la démarche. (Neveu 2015) montre que les relations de travail entre les administrateurs et les salariés sont complexes dans les centres sociaux car la division stricte entre acteurs

gestionnaires et acteurs décisionnels entraîne des problématiques des deux côtés. (Rullac 2012), lui, constate le problème d'articulation du travail entre les salariés et les bénévoles à cause d'un conflit de professionnalisation qui peut épuiser les salariés censés se soumettre aux volontés des volontaires. Il en conclut à une nécessité de structurer les relations de travail entre ces deux acteurs. Le rôle de l'élu dans la politique territoriale est développé par (Douillet 2003). Ces « intercesseurs des territoires qu'ils représentent » ont le rôle majeur de la répartition des ressources. La place de l'utilisateur dans la concertation est mise en évidence par (Sebai 2018) en matière de santé. Désormais, la place de l'utilisateur en tant que bénéficiaire et partenaire d'un service est reconnue, entraînant une implication dans son amélioration via leur expertise expérientielle. Enfin, pour permettre un échantillon représentatif, (Delannoï 2011) recommande le tirage au sort qui est selon lui une démarche démocratique permettant l'incarnation des principes d'égalité et d'impartialité. Il faut simplement veiller à valoriser le mérite personnel par la sélection dans les cas où cela est nécessaire. Allant à contre-courant (Freud 2018) critique l'intelligence collective comme potentielle source d'expertise en analysant le fonctionnement des groupes à l'échelle de l'individu qui en fait partie. Selon lui, la foule (c'est-à-dire le groupe) est très influençable, dépourvue de sens critique, se laisse facilement emporter par l'émotion et le sentiment de doute et l'incertitude sont totalement absents.

Pour répondre à la **seconde hypothèse**, cinq auteurs ont été mobilisés. Si l'expertise permet de légitimer les décisions, tout repose sur les caractéristiques de l'expert (Bootz et Schenk 2014). Ils le définissent via deux caractères qui sont la dimension cognitive (connaissances et compétences) et la dimension sociale. (Colliot-Thélène 2011) rappelle les deux vertus fondamentales du bon décideur exprimées par Max Weber, qui font écho aux vertus d'Aristote : vertu intellectuelle c'est-à-dire la prévisibilité des décisions et la vertu morale c'est-à-dire la rationalité en valeur. (Flores et Fadden 2000) contribuent à donner le rôle d'expert au facilitateur de concertation. Ils énumèrent toutes les conditions d'une réunion réussie de la préparation à l'animation de la rencontre. Ces auteurs considèrent que la qualité des échanges est déterminée par la qualité de leur préparation. Pour (Huet et Lensen-Gillette 2012) il existe un lien entre la cohérence des actions d'une organisation et sa performance. C'est pourquoi la stratégie à définir doit être cohérente avec le projet fédérateur de l'organisation. (Lamarche 2009) nous permet de remettre en question le présupposé initial

sur la démarche RSE, en critiquant celle-ci et en considérant qu'elle ne relève que d'une pure logique de communication. Ainsi l'expertise, étant donné qu'elle peut être remise en question, ne peut pas légitimer toutes les décisions, il faut qu'elle se repose sur des valeurs partagées. (Robert 2008) exprime également les problématiques que la relation expert-décideur peuvent poser et notamment lorsque la décision est déléguée entièrement à un individu non élu.

Pour (Damart 2003) et (Roy 2013) qui font partie de l'école de la théorie du choix rationnel considèrent qu'un **outil systématique** peut être appliqué à la concertation pour la rendre plus efficace. Cette méthode est adaptée pour les deux aspects de la concertation. Pour l'intégration l'outil servira à structurer la participation. Pour l'identification l'outil permet d'explicitier les points de vue des acteurs et de faciliter les échanges. La décision stratégique combine à la fois des facteurs contextuels, organisationnels et individuels. (Roy 2013) décrit le processus d'élaboration d'un outil d'aide à la décision appliqué à la prise de décision collective. (de Rond et Thietart 2007) et (Coget, Haag, et Bonnefous 2009) sont plus critiques quant à ces méthodes. Les premiers considèrent que la seule rationalité des décideurs ne peut pas définir l'ensemble des décisions prises car de nombreuses se reposent sur le hasard et l'inévitabilité. Ils concluent à la nécessité de développer une approche par essais-erreurs car dans toute décision réside une part de risque. (Coget et al. 2009) considèrent que la majorité des décisions sont prises sur une base intuitive : « les émotions liées à une expertise sur la décision à prendre, les émotions liées à une expérience émotionnelle antérieure sans lien direct avec la décision, ou les émotions spontanées sans lien avec une expertise ou une expérience passée » mais qui rend de ce fait complexe l'utilisation d'outils spécifiques et rationnels car le mécanisme est inconscient.

Partie 2 : Méthodologie de recherche empirique

I- Contexte de la mission

Présente depuis plus de trente ans sur le Queyras, la motivation de l'ACSSQ a toujours été de favoriser la solidarité dans cet espace rural et de travailler collectivement au développement local. Forte de ses 480 adhérents en 2019, elle est emblématique et parfois même prise comme exemple modèle.

Le stage de six mois au sein de l'ACSSQ avait pour objectif de réaliser le document d'évaluation 2019-2020 demandé par la CAF et de concevoir le nouveau projet social 2021-2025 grâce à l'organisation de rencontres individuelles et collectives avec les responsables des secteurs de l'ACSSQ, les habitants, les acteurs associatifs et les élus du territoire. Ce poste de stagiaire vient pallier une insuffisance en ressource humaine suite au départ de la coordinatrice du projet social. D'autre part, la réalisation de ces deux documents permet pédagogiquement deux choses : l'observation du fonctionnement d'une structure de l'économie sociale et solidaire et d'autre part l'expérimentation de techniques de concertation. La méthodologie a été à plusieurs reprises modulée en raison de la crise épidémique de Covid-19 limitant pendant la quasi-totalité de la période les rassemblements à moins de 10 personnes¹.

La CAF différencie bilan et évaluation. Le bilan est « un premier repérage des changements opérés par le centre social où l'équipe se réunit autour du rapport d'activités et des documents produits pour identifier des pistes d'amélioration ou de changement ». D'autre part l'évaluation « consiste à apprécier les effets de l'action de la structure sur les problématiques identifiées au moment du diagnostic du précédent projet. L'utilisation des critères et des indicateurs d'évaluation, vise à réunir les observations objectives nécessaires pour mesurer les orientations de départ et la réalité du territoire immédiat »². Cette phase évaluative constitue ainsi une part importante du diagnostic du nouveau projet social. Ce

¹ Décret n° 2020-545 du 11 mai 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire

² caf.fr/sites/default/files/caf/781/Documents/guidemethodocs.pdf

dernier doit prendre en compte ces analyses préalables afin de définir les grandes orientations puis les actions que le centre social s'engage à mettre en œuvre sur cinq ans.

La possession des données issues du diagnostic interne à la structure (évaluation et bilans) ainsi que le diagnostic externe réalisé en 2019 assurent une analyse du fonctionnement associatif dans son environnement, pour mieux comprendre le contexte dans lequel la concertation doit avoir lieu. Secondement, la co-construction du projet social offre l'opportunité d'expérimenter un outil innovant d'aide à la décision, d'en appréhender les impacts et d'organiser des rencontres collectives participatives.

La mission de stage a déterminé la structure de la méthodologie. C'est pourquoi la réalisation d'un diagnostic de structure précède à la co-construction du projet social qu'il alimente.

II- La réalisation du diagnostic associatif

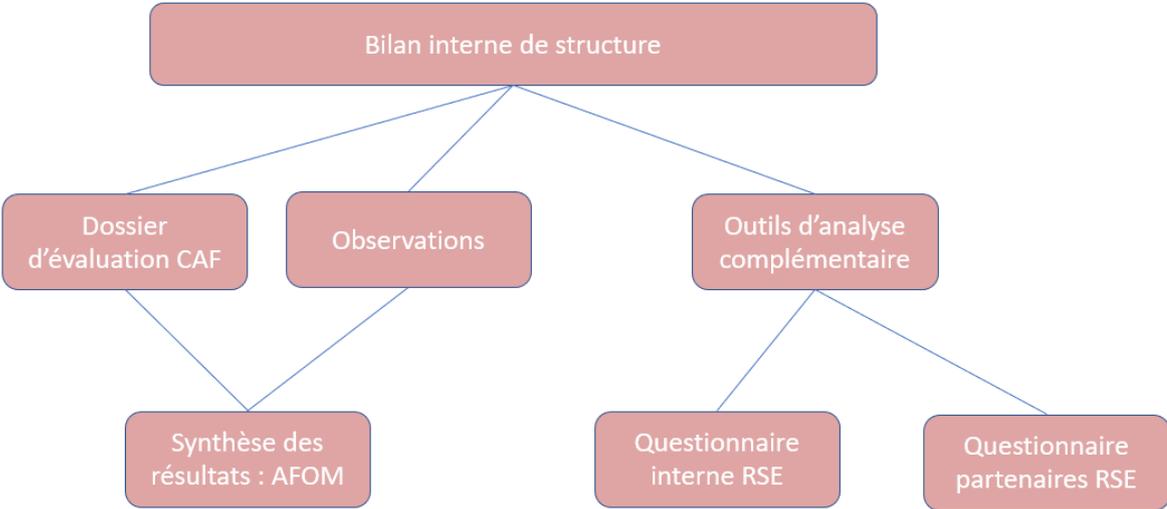


Figure 1 : Schéma de la méthode de réalisation du bilan organisationnel

1.1) L'évaluation du projet social 2021-2025

L'objectif de cette collecte de données est de recenser les ressentis des acteurs secteur par secteur. Les personnes interrogées sont amenées à commenter la mise en œuvre des actions, leur suivi, les difficultés rencontrées et leur impact. Ces enquêtes plus qualitatives que quantitatives serviront dans la conception d'un bilan SWOT de la structure. La construction des questionnaires ne sera pas approfondie car elle suit la trame du projet social à la lettre. Une grille de questions posées aux bénéficiaires sont visibles en **annexe 3**.

La méthodologie utilisée ici est basée sur la notion de **forum hybride**. Il permet de combiner la transparence d'un espace public (forum) avec l'hétérogénéité des participants (hybride). Celui-ci assure une prise de décision cohérente avec les points de vue techniques et vernaculaires grâce au débat. (Callon et Rip 1992). La démarche fait ainsi appel à la norme sociotechnique en confrontant les points de vue des techniciens des secteurs qui sont informés des financements possibles et de la complexité de la mise en œuvre des actions ; et des usagers. Les bénévoles sont des individus à cheval entre la technique et le vernaculaire puisque leurs intérêts sont de se rendre utiles à l'association en participant aux multiples commissions et en apportant un soutien humain sur les événements. Ils connaissent ainsi à la fois les conditions d'exercice de l'activité associative et les attentes des bénéficiaires et étant eux aussi usagers de certains secteurs.

L'évaluation a un rôle prépondérant dans le choix futur de la stratégie de développement de l'organisation. Ce n'est pas un contrôle unilatéral et vertical mais une collecte d'avis. Le théorème de Thomas affirme que les comportements des individus ont leur origine dans leur perception propre de la réalité et non dans la réalité elle-même. Ceci implique que ce sont aux acteurs qui ont vécu les événements d'évaluer les conséquences et leur déroulement, un regard neutre extérieur d'observateur ne rendra pas compte de la réalité vécue. C'est pourquoi on parle d'évaluation utilitaire, faite par et pour les parties prenantes. Thompson avait mis en évidence que les organisations procèdent à **l'évaluation** afin de réduire leur incertitude. L'évaluation en question est une évaluation de développement car elle permet de favoriser le développement de l'innovation en guidant l'adaptation à des réalités émergentes et dynamiques dans des environnements complexes. Le rôle premier de l'évaluateur est de diffuser des questions évaluatives dans les discussions

de l'équipe. L'auteur préconise la collecte de données qualitatives par le biais d'entretiens poussés et de focus-groups. (Patton 2015)

Les **bénévoles** de l'association ont été sollicités. Ils font partie de chaque commission de secteur et participent donc aux décisions et aux débats au quotidien. Il est important de les interroger pour connaître leur point de vue. Au total 13 bénévoles ont été interrogés sur la réalisation des actions qui incombent à leur secteur de référence. La commission culture et le Bureau évaluant les actions transversales ont préféré se réunir pour en débattre. Une réunion de bureau et une visioconférence ont alors été animées.

Le **responsable salarié** de chaque secteur a reçu la liste des objectifs qui étaient prévus sur 2019-2020 par mail. Ils ont ainsi pu justifier l'atteinte ou non de ceux-ci par des données chiffrées et des remarques. Pour le secteur crèche trois membres du personnel d'animation y ont répondu également. La directrice a donné son ressenti sur l'ensemble des actions de tous les secteurs.

Les **bénéficiaires des actions** sont les seuls à pouvoir estimer leur degré de satisfaction vis-à-vis des activités de l'ACSSQ. Il était important de recueillir leur opinion afin de soulever potentiellement des problématiques non élucidées par les décideurs et les personnels salariés. 28 usagers ont été interrogés, principalement par téléphone, bien que les réponses mail et postales aient été aussi collectées. L'administration de ces questions ouvertes a été conçue selon les spécificités des secteurs : les aînés ont été plutôt joints par téléphone, alors que les parents ont reçu un mail. Pour les secteurs famille et jeunesse, des questionnaires de satisfaction ont déjà été administrés en 2019 par le salarié référent. Ces réponses seront bien entendu intégrées à l'étude.

Une fois ces informations collectées, elles ont fait l'objet d'un **croisement**, dont le rendu prend la forme de texte synthétique objectif par objectif. La méthode souhaitée par l'association devait respecter les principes de transparence et de collégialité. Ainsi la première version a été transmise à tous les membres du Bureau et à l'équipe salariée ayant participé à l'étude. Ils ont ainsi eu la possibilité de transmettre leurs corrections ou leurs questionnements. Une fois toutes les corrections prises en compte, le document a été

transmis à l'ensemble des membres du conseil d'administration pour relecture. Un premier envoi à la CAF a permis de vérifier que leurs attentes étaient bien répondues.

Cette méthode imposée par le financeur repose sur une démarche de **recherche-action**, c'est-à-dire une méthode de recherche de l'amélioration par laquelle le chercheur a comme objectif de produire des actions sur la réalité et d'en extraire des connaissances. L'idée de Lewin part d'une étude sur la démocratie à l'école qui montre que le concept n'est pas perçu de la même façon en fonction des contextes. Pour comprendre quelle est la meilleure façon de se rapprocher de l'idéal démocratique il est donc indispensable d'analyser les propriétés des groupes sociaux en question. Pour ce faire, il est nécessaire d'interroger les membres de ces groupes sociaux. La recherche-action est ainsi une procédure systématique qui permet de déterminer facilement par étapes les dysfonctionnements et les forces des groupes sociaux. (Lewin 1944) La conception d'un plan d'actions sur 5 ans, comme demandé par la CAF, implique pour la structure de s'inscrire dans une dynamique de recherche-action. L'évaluation ici demandée permet de mieux comprendre le présent pour prévoir le futur.

Cette recherche comporte des **limites** autant dans le choix méthodologique que dans les conditions de réalisation de l'enquête. Le confinement imposé à partir du 16 mars 2020 a imposé une actualisation de la méthodologie initiale. A l'origine, ces enquêtes auraient dû avoir lieu sous forme d'entretiens individuels pour plus d'approfondissements. Or, le contexte sanitaire a conduit la structure à faire l'impasse également sur des éventuelles rencontres avec des partenaires ou des élus afin de connaître leur impression quant à l'action du centre social et les éventuelles coopérations possibles. Certaines réunions en interne avec les commissions ont pu être maintenues en visioconférence (cf **annexe 4**) et certains entretiens individuels par téléphone. Au total ont été réalisées deux réunions, 28 usagers ont été interrogés par téléphone ou mail ainsi que 13 bénévoles en entretien téléphonique personnalisé. D'autre part, une enquête quantitative n'aurait pas pu être élaborée dans ce contexte à cause du manque de temps et de la lassitude des adhérents à répondre à ce genre de questionnaires, étant donné qu'ils ont déjà été sollicités massivement une année auparavant.

Ce choix méthodologique peut être mis en regard avec le travail de (Stufflebeam 2001) qui a identifié 22 modèles évaluatifs en s'efforçant de décrire pour chacun ses avantages et ses

inconvenients. En 2001, l'évaluation était déjà une pratique répandue dans les politiques publiques ainsi que dans les entreprises lucratives et non lucratives. Stufflebeam se base sur la définition de l'évaluation comme « une étude conçue pour aider un auditoire à évaluer le mérite et la valeur d'un objet ». Il qualifie de pseudo-évaluations des études incomplètes et invalides. Grâce à cette analyse critique, une liste de facteurs de biais peut être identifiée. Bien que l'association ici objet d'étude ait cherché à être honnête et transparente, des biais multiples ont interféré dans l'analyse. Tout d'abord la sélection des témoins ne s'est pas faite de façon aléatoire mais une liste sélectionnée par chaque responsable de service a été transmise et la volonté clairement exprimée était de fonctionner à l'origine en technique par boule de neige, biaisant les échantillons. Les bénévoles interrogés sont souvent les mêmes et sur plusieurs secteurs. La diversité des points de vue n'est pas optimale. Les objectifs ont été déterminés lors du projet social mais pas les indicateurs de résultats. Il est alors aisé de réinterpréter *a posteriori* l'objectif et d'y mettre des attentes différentes. Un dysfonctionnement est également à souligner dans le processus évaluatif, notamment concernant le management. La direction souhaitait évaluer les missions du poste de direction en échangeant individuellement avec chaque salarié et avec le Bureau.

La méthodologie proposée par la CAF s'apparente à l'approche basée sur les objectifs. Les critiques les plus fréquemment formulées à l'égard de cette méthode est que ses résultats ne sont plus temporellement pertinents pour améliorer le processus, que les résultats sont éloignés d'une base de données suffisante pour juger du mérite d'une réalisation, cette méthode ne recouvre pas les impacts secondaires positifs et négatifs, et il faut aussi remettre en question la pertinence des objectifs considérés et qui peuvent être sans réelle valeur. (Stufflebeam 2001)

1.2) Une méthode adaptée pour classer les informations et observations

Afin d'apporter un regard extérieur neutre sur le fonctionnement général de l'organisation, une méthodologie de collecte de données informelles issues de discussions et d'observations directes doit être mise en place pour faciliter son exploitation. Pour plus de légitimité, ces informations devront être confrontées au vécu des acteurs.

Sur la base de la chaîne de valeur de Porter, qui est un outil d'analyse des entreprises commerciales, La Fonda a construit en 2018 un outil adapté aux organisations sociales de l'ESS³. La collecte d'informations se structurera selon cette segmentation afin de rendre le travail cohérent et plus facilement exploitable (**annexe 5**). La chaîne de valeur de Michael Porter est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier au sein d'une organisation les différentes activités clés créatrices de valeur pour l'entreprise et ses bénéficiaires. (Porter 1985) Cette même grille d'analyse permettra également de répertorier les données du diagnostic de territoire qui ont été établies par classes d'âge. La synthèse des résultats de ce diagnostic est en **annexe 9**. Ci-dessous figure le classement des informations retenu sur la base du croisement de la chaîne de valeur de Porter et les résultats du diagnostic de territoire.

Type d'activité	Orientations du diagnostic 2019	Thématique d'observation
Activités de soutien	Aucune car relève du diagnostic interne, effectué lors de l'évaluation.	Le système d'information : gestion de l'information, communication interne
		Les ressources humaines
		Le management
		La gouvernance
		Les services généraux (gestion des risques, logistique, sécurité, maintenance, gestion des déchets, restauration du personnel, etc.)
		Les affaires juridiques
		La recherche et le développement
		Orientation transversale 4 « Améliorer la communication externe ». Diffusion/ plaidoyer

³ fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LaFonda-Avise-LaboESS_EtudeESSetCr%C3%A9ationdeValeur_Rapport2_Juin2018_VF.pdf

		Les finances
Activités principales	Orientation transversale 1 « Favoriser les liens interpersonnels et le vivre ensemble »	Activité opérationnelle transversale
	Orientation transversale 2 « Faciliter l'accès au logement »	
	Orientation transversale 3 « Améliorer la mobilité et réduire l'enclavement territorial »	
	Les orientations sectorisées	Activité opérationnelle sectorisée
		Actions contribuant à lever les freins ou obstacles à l'accès au public bénéficiaire au service proposé
		Maintien ou augmentation de la qualité, évaluations

Figure 2 : Tableau des critères d'observation

A cause du confinement, le temps d'observation a été considérablement réduit et peu de données sont exploitables.

1.3) Utilisation de la méthode AFOM pour rendre compte des résultats

Une fois l'évaluation réalisée il sera opportun de formaliser les résultats sous la forme d'une grille **AFOM** (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) qui a fait ses preuves dans le domaine du diagnostic stratégique. Un bilan sera réalisé par thématique d'observation précédemment détaillées cf **annexe 7**. La méthodologie de l'analyse AFOM est issue d'un document pédagogique (Absil 2011). Elle est spécialement recommandée dans les phases

d'auto-évaluation des organisations, étape préalable à la programmation. Cette matrice se compose d'éléments internes et externes dont les impacts sont soit positifs soit négatifs. Ces états des lieux thématiques permettront aux participants des réunions participatives destinées à définir le projet social d'avoir une vue d'ensemble des enjeux et de pouvoir éventuellement les hiérarchiser. Seuls les critères d'atouts et de faiblesse ont pu être rassemblés, étant donné le peu de temps à y consacrer.

Cependant, cette matrice AFOM comporte des limites. Tout d'abord elle est soumise à la subjectivité car les éléments les plus redondants ne sont pas forcément les plus prioritaires. Un même facteur peut à la fois être un avantage et un inconvénient. Par exemple, une communication par bouche à oreille très efficace reposant sur une personne pilier peut être une force mais aussi une faiblesse dans le sens où le passage de la communication repose sur une seule personne qui pourrait se démobiliser à tout moment. Il revient alors au chargé de l'étude de juger avec son libre arbitre, ce qui peut éventuellement être débattu avec les salariés et les bénévoles actifs pour plus de légitimité. Pour que la matrice soit significative il faut un maximum de données. Le manque de temps dévolu à cette mission pèche considérablement sur la qualité du travail final.

C'est un outil très utile lorsque l'organisation est très attachée au principe de la loi de la causalité. Pour celles qui privilégient le hasard des rencontres et l'opportunisme incertain, cette méthodologie très structurée sera difficile à combiner avec les aspirations des décideurs. Dans le domaine des sciences de gestion deux écoles s'opposent : celles de la stratégie déterminée par des forces internes et externes et celles proches du libre choix stratégique où l'organisation crée elle-même son contexte favorable. L'ACSSQ se rapproche de la deuxième et cela se retrouve dans leurs écrits. Le document d'évaluation 2017-2018 contenait la phrase « *L'optimiste voit dans une difficulté une opportunité* », dans le même sens, le contrat de projet 2013-2016 contenait « *Nous voulons croire cependant avec ferveur que l'avenir appartient à ceux qui savent ce qu'ils veulent sans forcément savoir comment et ce, malgré l'inconnu et le scepticisme ambiant* ». C'est d'ailleurs la position de Mark de Rond et Raymond-Alain Thiethart (de Rond et Thietart 2007). Pour ceux-ci, il faut dépasser cette dichotomie et comprendre que trois facteurs influencent le choix stratégique : le hasard, le libre choix et l'inévitabilité. D'ailleurs, ils considèrent que « *C'est parce que l'ordre est là pour être découvert*

que des événements aléatoires prennent du sens ». Mintzberg, un universitaire canadien en sciences de gestion émérite, pense lui aussi que la rationalité du décideur n'est que limitée et se mélange à l'intuition et à pléthore de processus internes et externes. En effet, les théories de la complexité montrent que les meilleures stratégies ne sont pas forcément celles qui ont été les plus calculatrices. Il est alors très compliqué d'accorder expertise et démocratie quand l'expertise elle-même ne fait pas consensus.

1.4) Pousser l'analyse au spectre de la grille RSE

L'ACSSQ est une organisation de l'économie sociale et solidaire. Elle fait d'ailleurs partie du réseau UDESS 05. Son engagement social au service de son territoire en fait un acteur impulsor du développement durable dans le Queyras. Ce centre social favorise « l'épanouissement individuel tout en participant au bien-être commun » (Extrait des statuts, cf **annexe 6**), ses nombreux partenariats avec le PNRQ montrent son engagement pour le respect de l'environnement et d'autre part le groupe Queyr'avenir nouvellement formé contribue à faire émerger des projets permettant d'encourager l'économie locale. La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) correspond à l'application des enjeux du développement durable au monde de l'entreprise. Le même type de modèle peut être appliqué au milieu associatif, on parlera alors de responsabilité sociétale des associations (RSA). Il est intéressant de mener une étude permettant de lire l'action de l'ACSSQ au spectre des critères RSA.

La RSE en France est née sous l'impulsion internationale. En 2000 les entreprises, associations et organisations non-gouvernementales ont la possibilité de s'engager dans le Pacte Mondial des Nations Unies. Ils s'engagent ainsi à promouvoir un engagement autour de dix principes relatifs au respect des droits humains, aux normes internationales du droit du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. La loi NRE (Relative aux Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 vise à améliorer la transparence dans les relations économiques et la prise en compte des impératifs du développement durable dans l'entreprise. Cette législation introduit le reporting dans les obligations des dirigeants des grandes sociétés, c'est-à-dire de réaliser des bilans de leur impact social et environnemental. La loi Grenelle II du 12 juillet 2010 enrichit progressivement le cadre français relatif à la RSE en mettant en œuvre des objectifs de développement durable dans les entreprises dans les

domaines de l'urbanisme, du transport, du bâtiment, de l'énergie et du climat, de la biodiversité, de la santé, de l'environnement et de la gouvernance. Ces mesures ne concernent que les entreprises pour le moment. Cependant, une association également peut s'engager à adopter un comportement transparent et éthique. Cette démarche ne peut qu'améliorer la légitimité de l'organisation face à ses partenaires et financeurs. Il sera intéressant de comparer l'action de l'association avec les attentes du développement durable. Cette analyse permettra de prendre du recul vis-à-vis des résultats obtenus à l'évaluation et de prendre en considération des éléments complémentaires et parfois contradictoires. Ce regard extérieur neutre s'approchera davantage d'un travail d'expertise que d'un travail de concertation.

(Lamarche 2009) La démarche RSE comporte des **limites** dans son application. Tout d'abord les objectifs économiques, environnementaux et sociaux sont contradictoires entre eux. Pour y palier le dirigeant doit se soumettre à des arbitrages. Ce travail serait facilité s'il existait un référentiel commun RSE assez précis pour rendre compte de façon suffisamment objective des résultats des organisations. Pour prendre l'exemple de l'ACSSQ, l'évaluation réalisée dans le cadre du stage était demandée par la CAF des Hautes-Alpes qui impose aux structures d'adopter une démarche déductive en se fixant des critères d'évaluation *a priori*. Cependant ces indicateurs sont fixés par l'organisation elle-même, rendant possible toute tentative de dissimulation d'information. Cette demande peu contraignante favorise l'élaboration en interne de leur propre discours et en basant leur réussite ou l'obtention d'un agrément sur une communication bien rodée mais peu révélatrice de leurs réelles actions en faveur du développement durable. Il faut ainsi prendre du recul sur le travail qui a été réalisé durant le stage, ce document en « l'absence de référentiel général en matière de contrôle des discours et en matière de définition légale favorise les assertions pures ». Un autre problème vient aussi du fait que le lecteur de l'évaluation doit disposer d'une très bonne connaissance des bonnes pratiques pour pouvoir en juger à la simple lecture d'un discours de communication sans référentiel préétabli. La production de chiffres de suivi qui a été réalisée assure un degré de crédibilité supplémentaire grâce à la mobilisation des personnels pour leur production.

(Bodet et Picard 2006) Etant donné qu'il n'existe pas de référentiel d'évaluation imposé par la CAF à l'ACSSQ hormis quelques normes méthodologiques l'étude se basera sur les critères du bilan sociétal présenté par Bodet et Picard. Cet outil permet d'évaluer la politique RSE d'une entreprise de l'économie sociale. C'est en quelque sorte le bilan social que produit chaque association chaque année, en plus évolué. Ce type de bilan ne concerne pas directement les associations mais il est possible de l'adapter pour celles-ci, surtout que ce serait un vrai plus leur permettant de justifier de leur impact sociétal. Afin d'évaluer l'action de l'ACSSQ sur les plans : de l'activité, de la citoyenneté et de la participation interne, de la citoyenneté externe, la convivialité, la créativité et l'esthétique, l'efficacité et l'efficience, l'employabilité et le développement des compétences, l'éthique, la précaution et la prévention, la satisfaction, la sécurité et la santé, la solidarité, les utilités sociale et collective ainsi que la viabilité. La compétitivité a été volontairement éliminée en raison de sa non-conformité avec le contexte associatif visant d'avantage la coopération. Un questionnaire anonyme permettra de rendre compte de la réalité perçue par les salariés, partenaires, bénévoles de l'association ainsi que de la réalité vécue de la dirigeante. Le questionnaire est visible en **annexe 6**.

III- La co-construction du projet social

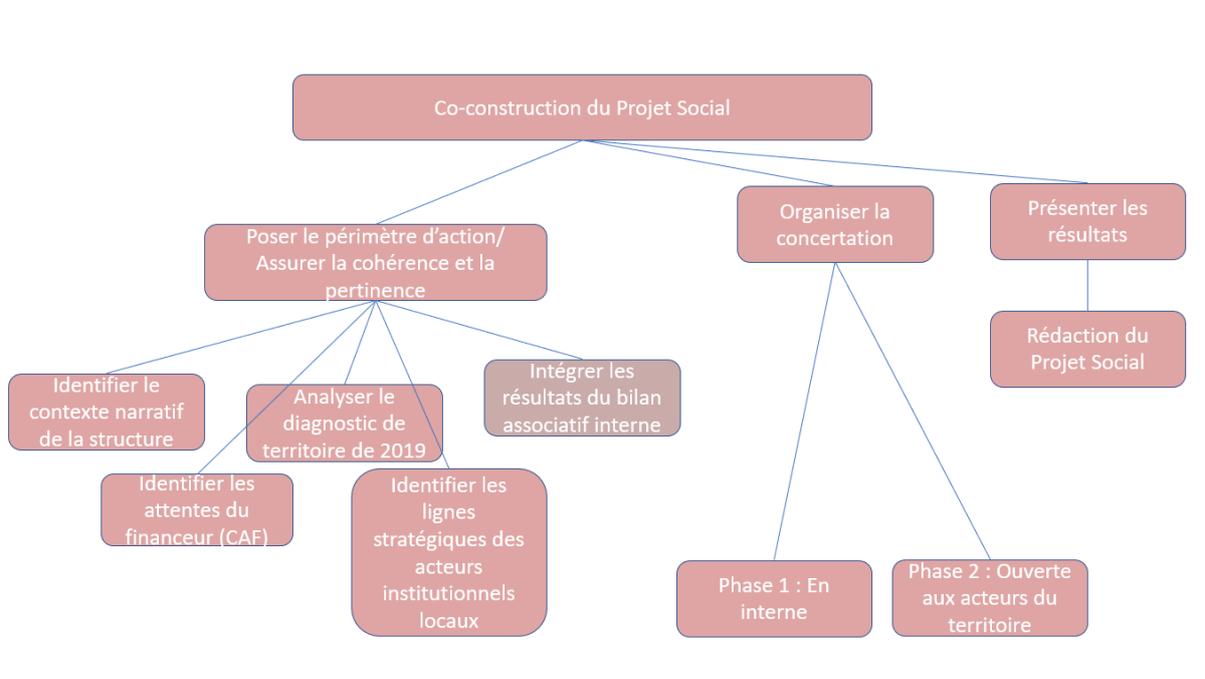


Figure 3 : Schéma de la méthode de co-construction du projet social

1.1) Le périmètre d'action

Le projet social ne peut pas laisser libre court à la seule volonté des participants à son élaboration. Il faut qu'il s'imbrique avec le champ de compétences de l'association ainsi que la philosophie qu'elle incarne, les directives de la CAF (cf **annexe 8**) pour qui le projet est rédigé, mais aussi en cohérence avec les enjeux identifiés en interne (diagnostic de la structure), en externe (diagnostic des besoins de la population), avec la stratégie des autres acteurs de territoire pour assurer une coopération locale et éviter toute forme de compétition. Le travail réalisé précédemment prend son sens, il constitue la phase dite d'expertise (avec le travail de diagnostic territorial qui a été réalisé dans un stage précédent).

Les actions de l'ACSSQ sont motivées par des objectifs explicites formulés dans les statuts et dans la charte des centres sociaux auquel elle est agréementée mais aussi à des objectifs plus implicites véhiculés dans ses écrits. Pour les premiers une présentation simplifiée de ceux-ci sera rédigée. Pour les objectifs implicites une analyse textuelle de 5 textes introductifs de projets sociaux et discours des représentants devait être effectuée. Cette analyse textuelle aurait permis de mettre en évidence des occurrences ou des absences lexicales afin de comprendre l'image que se donne l'ACSSQ dans ses discours (GAUZENTE et PEYRAT-GUILLARD 2007). Cette analyse de la narration associative aurait permis de créer un projet social en cohérence avec ses discours.

L'ACSSQ souhaite développer un projet de territoire, pour cela, il faut que le projet s'inscrive également dans les enjeux identifiés par les autres acteurs notamment publics. Le développement territorial, par son caractère d'intérêt général relève de la compétence des collectivités publiques. Ces dernières, bien souvent, délèguent ces missions à des acteurs privés soit via un contrat de délégation de service public, soit en versant des subventions aux acteurs privés répondant à un besoin d'intérêt public. Dans le cadre d'une association loi 1901, le financement provient presque uniquement de fonds publics. Il est alors bien naturel que l'activité de cet acteur qui répond aux besoins des habitants du territoire soit cohérente avec toutes les politiques structurantes des acteurs publics décentralisés ou étatiques. Comme le rappellent les deux auteurs, l'acteur central d'un territoire est l'acteur public qui tient un rôle prépondérant dans la gouvernance territoriale, très en vogue depuis l'avènement du nouveau

management public où les collectivités sont invitées à dépasser une forme d'administration wébérienne pour décentraliser davantage son organisation et tendre davantage vers la structuration de réseau et la gouvernance. Les auteurs précisent que « la collectivité locale a un quadruple rôle d'orientation, d'animation, de pilotage et de régulation ». Bien que les élus locaux soient conviés aux concertations autour du projet social de l'association, il convient de se renseigner sur les lignes stratégiques de développement que le territoire s'est fixé pour éventuellement incarner véritablement la convergence vers un objectif commun à tous les acteurs locaux. Les orientations stratégiques des collectivités locales sont censées être représentatives des enjeux et des besoins des acteurs locaux, même si le concept de local ne correspond pas toujours au périmètre administratif (Leloup et al. 2005). Bien entendu cela n'empêchera en rien la structure de droit privé de pallier les manques de la collectivité publique en s'affirmant sur des champs d'orientations stratégiques dont l'acteur public ne s'est pas saisi. Le groupe Queyr'avenir, qui a le soutien de l'ACSSQ, défend dans son état des lieux des enjeux locaux en prévision des élections municipales la mise en cohérence de tous les outils de stratégie territoriale en ce qui concerne l'environnement et le changement climatique. Le projet social est le moment opportun pour cette organisation de prendre en considération ces schémas de territoire dans son plan d'actions.

Pour s'assurer que les projets qui émergeront soient pertinents et ancrés dans la réalité, une méthode d'analyse multicritères d'aide à la décision sera mise en application lors de la réunion du secteur culture phase 1. Le groupe avait déjà commencé à travailler sur ses perspectives, ce qui offre un laps de temps supplémentaire à consacrer à la hiérarchisation. Les décisions ne reposent pas uniquement sur un critère qui pourrait être la volonté du collectif mais doivent être prises en compte également la faisabilité économique, l'impact social ou bien encore être en accord avec les valeurs défendues par l'organisation, d'autant plus important pour une organisation de l'économie sociale et solidaire. La méthode multicritères d'aide à la décision semble alors être la plus appropriée pour permettre une décision plus éclairée et argumentée. La base méthodologique utilisée pour construire cette matrice décisionnelle est la même que celle préconisée par l'auteur (Mena 2000). Dans un premier temps, les participants à la réunion vont définir les actions potentielles qu'ils souhaitent faire figurer dans le contrat de projet de leur secteur. Puis, une liste de critères sera proposée au groupe, qu'ils pourront remettre en question et enrichir. Bernard Roy, un spécialiste français

de mathématiques appliquées aux sciences de gestion définit le critère comme « tout effet ou attribut de l'action susceptible d'interférer avec les objectifs ou avec le système de valeurs d'un acteur du processus de décision, en tant qu'élément primaire à partir duquel il élabore, justifie ou transforme ses préférences ». Les critères proposés seront issus pour partie du guide méthodologique des centres sociaux conçu par la CAF des Yvelines (<https://www.caf.fr/sites/default/files/caf/781/Documents/guidemethodocs.pdf>) et pour le reste d'échanges informels avec l'équipe salariée. Lors d'une réunion les acteurs seront amenés à remplir individuellement cette matrice. Le critère de volonté du collectif sera évalué à main levée après avoir posé la question « Qui est motivé par la réalisation de telle action ? ».

La méthode d'agrégation des résultats choisie devra tenir compte du principe d'incomparabilité des critères. Le choix s'est porté vers une méthode d'agrégation dite complète, avec des coefficients différents en fonction du poids des critères. Ces coefficients seront définis selon la hiérarchisation des critères définie par les membres du Bureau de l'association. Les coefficients évoluent selon une suite arithmétique de raison 0.1. A titre d'exemple pour comprendre la méthode de calcul, la moyenne du projet avec l'application de coefficients tenant compte de la priorisation réalisée :

Projet	Coefficient	Tourisme endogène
Prise en compte des besoins des habitants	1.7	7/10
Faisabilité financière	1.3	5/10
Faisabilité humaine	1.6	3/10
Faisabilité matérielle	1.1	4/10
Complémentarité à l'action des acteurs locaux	1.5	5/10
Mobilisation de partenaires	1.4	6/10
Développement de la vie associative sur le territoire	1.2	7/10
Volonté/ ambition du collectif	1	8/10

Cohérence et conformité avec les valeurs ACSSQ (OUI /NON)	X	OUI
Cohérence avec les attentes de la CAF (OUI/NON)	X	OUI
TOTAL	10.8	59.9/108
Moyenne		(59.9*10)/108 = 5.5 = 5.5/10

Figure 4 : Modèle de tableau d'évaluation des projets du secteur culture

Cependant cette méthode comporte des **limites** et doit être utilisée avec un esprit critique. En effet, le principe d'incomparabilité peut s'appliquer également entre les actions qui peuvent être d'ampleur différentes. Peut-on par exemple comparer la création d'un festival et d'un stage pratique de danse contemporaine ? De plus, les personnes réalisant l'évaluation dans le cadre de cette étude ne sont pas tous des techniciens et ne se rendent pas forcément compte du coût d'un projet.

1.2) Organisation de la concertation en deux phases

La méthodologie de construction de ce Projet Social se base sur une volonté de faire participer des publics salariés, bénévoles, usagers, partenaires et habitants. Les lignes stratégiques ne doivent pas être le seul fruit de décisions internes mais doivent refléter les attentes du territoire et tenir compte des contextes politique, économique, social et environnemental. Pour ce faire, l'évaluation et le diagnostic des besoins des habitants, précédemment réalisés, serviront de socle aux discussions.

La méthode utilisée pour identifier les aspirations des différents collectifs de l'association se décline en deux phases. La première consiste à partir sur des bases communes avec le personnel interne à l'association (salariés, bénévoles, quelques usagers fidèles). La deuxième consiste à ouvrir et confronter ces idées aux parties prenantes extérieures à l'ACSSQ (partenaires, élus locaux, population locale).

La première phase (cf **annexe 10**) s'est déroulée du 13 mai au 30 juin 2020. Elle consiste à définir les grandes orientations stratégiques grâce à de nombreuses concertations en interne à l'association. Chaque commission de l'ACSSQ (Aînés, Jeunesse, Petite Enfance, Culture, Famille, Handicap, Queyr'avenir, Projet Jeunes Adultes, Comité de pilotage, équipe salariée) sera amenée à participer à une réunion de réflexion participative pendant 1h30. La réunion d'équipe aura comme thématique prépondérante l'inter-sectorialité afin de décloisonner et favoriser les coopérations. L'équipe s'est rendu compte du manque de coopération sur des actions communes. Ces rassemblements prendront en compte les directives nationales Covid-19 de limitation du collectif à 10 personnes grâce à la mise en place d'un modèle hybride combinant le présentiel au distanciel, le protocole sanitaire ACSSQ et les gestes barrières. Ces réunions auront pour objectif :

- de redéfinir les valeurs prônées et défendues par le groupe
- de s'accorder et d'essayer d'apporter des solutions aux problématiques identifiées pour la commission dans l'évaluation
- de trouver des manières réalistes de répondre aux besoins des habitants identifiés dans le diagnostic
- de faire émerger librement les ambitions/ projets des individus présents et de les débattre

Cette méthodologie a été présentée aux personnels le mercredi 13 mai lors d'une réunion spécifique. Il leur a été exprimé le souhait d'appropriation par chacun du Projet Social, la nécessité de mieux le suivre dans le temps en pratiquant l'évaluation continue et de le rendre plus facilement accessible aux bénévoles en communiquant davantage sur son existence. L'ordre du jour des réunions a été reproduit pour toutes les commissions sur le même modèle. Les synthèses de tous ces échanges seront transmises à l'ensemble des acteurs impliqués dans les ateliers pour validation.

Les réunions de cette **première phase** ont pour chaque secteur débuté par une activité de réflexion autour des valeurs partagées par le collectif. Les réunions de pilotage et d'équipe n'ont pas donné lieu à cette introduction puisque toutes les personnes présentes y avaient déjà participé dans une commission de secteur. Les participants se voyaient distribuer une liste des valeurs associatives sur laquelle ils se basaient pour relever, un par un, la ou les valeurs prépondérantes dans l'action du centre social. Il était important de débiter la co-construction du projet social par un recentrage des valeurs associatives. Les propos de Lacan

vont dans ce même sens. En tant qu'organisation de l'économie sociale et solidaire, l'ACSSQ se caractérise par son corpus de valeurs fondatrices que sont la solidarité, le partage, le vivre ensemble, l'écoute et l'accueil entre autres. Ces principes figurent dans les statuts et dans les différents documents édités par la structure. Lacan qualifie ces valeurs de structurantes pour l'action de l'organisation, il parle même de management par les valeurs (Lacan 2020). Il est ainsi nécessaire de revenir à ce partage de sens commun avant même de se projeter. Cette étape est cruciale dans les organisations non lucratives où la gouvernance est partagée. Les excédents générés sont réinjectés pour le collectif, l'intérêt n'est pas d'engendrer du profit, la motivation de développement est alors intimement liée à l'incarnation des valeurs. Il paraît important de redéfinir ensemble les valeurs partagées avec le personnel salarié et bénévole car aucune charte des valeurs n'est présentée aux nouveaux salariés et les bénévoles signent une charte qui est vite oubliée puisque signée par formalité. Le principal rôle de cette activité sera de rappeler aux membres impliqués dans la construction du projet l'importance de se questionner sur l'intention et les valeurs sur lesquelles leurs idées de développement vont se construire, l'analyse a posteriori n'aura qu'un intérêt minime. Ces ateliers ont réuni au total 34 participants répartis sur les 9 réunions thématiques.

La **deuxième phase** s'est déroulée du 1^{er} au 31 juillet. Elle consiste à confronter la vision interne du projet social aux externalités grâce à des concertations avec les parties prenantes. La volonté de l'ACSSQ était de reconduire la même méthode que des années auparavant, c'est-à-dire de réunir les habitants, élus et partenaires lors de réunions publiques. Le territoire du Guillestrois-Queyras étant très vaste il a été choisi de scinder cette animation en deux réunions : l'une sur le territoire du Guillestrois qui a eu lieu à Eygliers (4 participants hors équipe salariée et membres du Conseil d'administration) et l'autre sur le territoire du Queyras qui a eu lieu à Arvieux (12 participants hors équipe salariée et membres du Conseil d'administration). Ces réunions prendront la forme de tables rondes de 5-6 personnes autour d'une thématique (cf **annexe 11**). L'objectif de cette réunion a été défini avec le président et le vice-président de l'association, à savoir « Présenter les orientations stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles afin de les développer, les enrichir et les hiérarchiser collectivement ».

Le choix des **outils d'animation participatifs** lors de ces deux réunions s'est appuyé sur la « Boîte à outils du manager » conçue par le Centre National de la Fonction Publique

Territoriale⁴. Ce guide prodigue des conseils allant de la production d'idées, à la maîtrise du rôle d'animateur et à la conception d'outils d'aide à la décision. De nombreux outils auraient pu être appliqués à ces réunions mais l'importance de susciter la production d'idées nouvelles et de questionnements autour des enjeux et solutions précédemment recensés a conduit à un choix épuré de méthodes d'animation. Les participants n'étant pas des techniciens des activités qu'il faudra améliorer, le critère de sélection des méthodes d'animation doit être l'accessibilité pour tous. Ainsi, le brainstorming, méthode de production d'idées, a été retenu. Cependant, la réflexion sera encadrée par un certain nombre de questions clés afin de stimuler la génération de solutions. La méthode des « 5 pourquoi » sera également utilisée afin de remonter la chaîne causale de l'enjeu identifié et ainsi trouver de nouvelles pistes de réponses à un problème, certainement plus profondes.

Ce travail de production de solutions innovantes respecte les préconisations de (Legardeur 2009) dans sa thèse sur le management des idées en conception innovante appliquée aux sciences de l'ingénieur et à l'éco-conception de produits. L'analogie se fait aisément à notre cas d'étude qu'est le développement de services à destination d'une population dans un objectif d'innovation socialement responsable. Il recommande **trois éléments pour favoriser l'émergence et la diffusion de l'innovation** :

- Passer par une mobilisation de réseaux d'acteurs qui réfléchissent plus ou moins formellement aux solutions innovantes. C'est ce qui a été fait avec l'organisation de réunions publiques ouvertes à toutes les parties prenantes.
- Selon lui « l'enjeu est donc d'organiser l'émergence et la confrontation des savoirs lors de l'émergence de nouvelles idées ». Autrement dit c'est ce qui a été souhaité dans la méthodologie de cette présente étude. En effet, un technicien était toujours présent lors des réunions afin qu'il puisse partager son expertise avec les autres participants. D'autre part lors des réunions publiques seront présentés aux participants les plans d'actions envisagés en interne par des individus impliqués dans la structure, ceci contribuera donc à approfondir la connaissance des acteurs externes de l'ACSSQ.
- Selon l'auteur, les outils d'évaluation doivent aussi être remis en cause. C'est ce qui a été produit via l'administration annexe de questionnaires internes et externes basés

⁴ https://e-communautes.cnfpt.fr/sites/default/files/documents_refs/boite_a_outils_du_manager.pdf

sur la méthode du bilan sociétal, qui vient directement en complément de l'évaluation imposée par la CAF.

Legardeur précise également que « des périodes de travail individuel peuvent succéder à des périodes de travail collectif ». La grande **lacune** de cette élaboration de projet est indéniablement le manque de travail individuel, à défaut d'avoir accès toute une méthode sur le débat et la concertation. En effet, les salariés manquaient de temps à consacrer à ce projet social. L'approfondissement de la recherche d'idées de développement en pratiquant notamment le benchmarking ou la veille stratégique en mettant en place un outil de lecture de flux RSS permettrait aux acteurs de l'ACSSQ d'être plus performants.

L'auteur conclue à la nécessité d'hybrider les outils d'aide à la conception innovante. L'hybridation de méthodes et d'outils a été utilisée dans le cadre de cette recherche également. Il a fallu tout d'abord conjuguer l'envie de rationalité imposée par la posture universitaire du stagiaire et la conservation de traditions et d'habitudes propres à la structure d'accueil. D'autre part, des outils d'émergence libre d'idées comme le brainstorming ont été associées à un outil beaucoup plus rationalisant qu'est l'outil d'aide à la décision multicritères.

A l'issue de ce travail, une présentation du Projet Social (cf **annexe 12**) aux membres du Conseil d'Administration a eu lieu le 10 août 2020.

Partie 3 : Résultats et analyse

I- Le collectif comme origine d'une expertise

La théorie de l'intelligence collective considère que le produit issu d'un échange collectif est plus riche qu'une simple somme de réflexions individuelles sans interactions. Ceci suppose que chaque participant soit considéré comme un expert à part entière (1) et qu'un cadre propice au dialogue fertile soit développé (2). Cette conception de l'expertise comme issue d'un processus collégial ici ouvert à tous les habitants d'un territoire revient à procéder à de la démocratie directe, contrairement à la démocratie représentative pratiquée dans la sphère

publique de décision. Nous verrons cependant que la psychologie sociale apporte des nuances quant à l'efficacité réflexive des groupes sociaux (3).

1) Des profils « experts » complémentaires

Les acteurs choisis dans le cadre de l'élaboration du projet social représentent tous des champs d'expertises différents mais complémentaires qui s'alimentent les uns les autres.

1.1) La place de l' élu local dans l'expertise

L' élu local est le garant de la qualité de vie sur le territoire en tant que **représentant institutionnel décentralisé**. La CAF exige dans la procédure d'agrément d'associer les élus locaux aux réflexions. En effet, le centre social contribuant au développement social local, les maires et autres élus du territoire en temps qu'experts de leur territoire doivent être sollicités pour pouvoir développer un projet de territoire cohérent. Il était prévu de les associer uniquement sur la phase de co-construction du projet, mais cette décision peut être remise en cause. En effet, étant donné le rôle de partenaire privilégié qu'ils occupent, leur perception, leur regard critique sur l'association peut être d'une aide considérable en se faisant l'écho des opinions de leurs habitants mais aussi de leur propre observation. C'est pourquoi un sondage anonyme leur a été adressé sans beaucoup de succès (moins de 10 répondants) pour connaître leur perception du partenariat avec l'ACSSQ. Les élus locaux répartissent les ressources sur le territoire et en tant que financeur principal la CCGQ doit être associée aux discussions, comprendre le projet imaginé par le centre social.

Les élus jouent un rôle crucial au sein du processus. De nombreux projets ont été imaginés sans concertation préalable avec les élus ruraux, sauf discussions informelles dont il est difficile d'assurer la traçabilité. Par exemple « Aménager l'extérieur en collaboration avec la commune d'Aiguilles » ou encore « Vérifier la position des élus dans la création d'un nouveau lieu à vocation sportive et culturelle » impliquent des échanges avec ces partenaires. Le projet est rendu de ce fait plus incertain et moins précis quant aux modalités de réalisation opérationnelle. Un objectif est aussi d'améliorer les relations avec les élus, c'est d'ailleurs une des vocations du groupe Queyr'avenir qui a transmis aux candidats aux élections municipales

une plateforme de réflexion où ils ciblaient tous les enjeux du territoire pour les années à venir. Lors d'un échange avec un élu lors de la phase 2, des solutions concrètes voient le jour, spontanément. Par exemple, il est évoqué le problème que rencontre l'intercommunalité à recruter du personnel d'aide à domicile sur le Queyras. Il est alors décidé de participer aux réflexions pour trouver une solution conjointe. Il est aussi imaginé de mutualiser un poste d'auxiliaire de puériculture sur le territoire en cas d'absence de personnel. L'échange avec les élus assure une meilleure mise en œuvre des politiques sociales territoriales. Un travail main dans la main autour de défis partagés comme la crise du Covid-19 ou la démocratie locale pourrait être bénéfique pour les deux parties. L'imbrication des deux acteurs se dessine nettement dans la problématique relevée de désengagement de deux communes dans le financement du centre de loisirs. Cet aléa impacte directement l'équité entre les familles. Les parents résidant sur les communes désengagées devront alors payer 80 euros de plus que les autres. Cet exemple prouve l'importance de coconstruire les services de l'association avec ces acteurs institutionnels.

Le centre social est contraint à raison de développer ses partenariats, et parallèlement le nouveau management public pousse les collectivités territoriales à se rapprocher de plus en plus des acteurs de proximité (Douillet 2003). L'ACSSQ est un acteur offrant une alternative aux services des structures publiques mais leurs actions doivent être faites en bonne intelligence entre elles. L'élu local est ainsi un acteur expert essentiel à l'élaboration de l'expertise autant évaluative que de développement du centre social.

1.2) La place des administrateurs et des salariés dans la décision collective⁵

Le **binôme salarié-bénévole peut retrouver une analogie avec le binôme fonctionnaire et élu territorial**. Les mêmes types de tensions entre l'organe gestionnaire et l'organe décisionnel se rencontrent. L'élu local a une représentation, une autorité et des pouvoirs légitimes pour décider de la répartition des ressources disponibles. Dans un centre social la même gouvernance est à l'œuvre avec un Conseil d'Administration « mandaté pour faire ou autoriser tous actes et opérations se rattachant à l'objet social de l'association ».

⁵ <https://youtu.be/akz-hu-iOuw?list=PLIS9C2GeNWIAo4umTroDH011ibmHmrJ2>

L'élus, comme l'administrateur de l'association prend la responsabilité en dernier ressort. Le salarié technicien, comme l'agent public doit être l'expert de son domaine d'affectation, il analyse les avantages comme les inconvénients et rend compte de son travail à l'organe politique précédemment décrit. Il assure le suivi des dynamiques de projet, de co-construction, des moyens et des procédures qu'il gère. La complémentarité de ces deux actions ne fait aucun doute : l'un s'inscrit dans le don de sens aux projets tandis que l'autre s'applique à vérifier la faisabilité de ceux-ci.

La confrontation entre ces deux acteurs aboutit parfois à des **tensions créatrices** au sens où certains conflits mettent en exergue des problématiques dont le dévoilement permet leur résolution. Une réunion de la phase 1 avec les bénévoles (dont certains étaient administrateurs) du secteur autonomie a révélé un besoin de disposer de davantage de ressources financières pour mener à bien leurs projets. Une inégalité est ressentie face aux autres pôles qui eux ont un budget propre. La direction s'est opposée à la demande d'allocation de ressources d'année en année. À la suite de cette altercation un compromis a été décidé : renforcer les coopérations avec les autres pôles pour que des financements communs soient trouvés et partagés. Cet exemple montre que le salarié, ici en l'occurrence le directeur, connaît mieux que quiconque la comptabilité de l'organisation et se porte garant du respect de l'équilibre financier. Un autre exemple peut être cité, celui d'un salarié qui lors d'une réunion publique met en garde les administrateurs de la dérive potentiellement ouverte avec l'orientation de la politique financière vers le mécénat. Ce dernier peut être issu de structures à but lucratif comme des banques, la question du moyen de création de cette valeur peut être entendu pour ne pas dénaturer l'éthique de l'organisation d'intérêt général. Cette intervention a remis en question les administrateurs qui s'engagent à rester prudents et à ne pas étendre cette méthode à tous les secteurs sans distinction. Financer un concours primant des entrepreneurs n'engendre pas la même responsabilité éthique que de financer le fonctionnement courant d'une crèche associative. Ceci montre bien que pour pouvoir être entendue, certes un certain leadership dans l'échange doit être assumé mais également une argumentation solide de la rationalité de la décision.

Les relations de travail entre les salariés et les administrateurs des centres sociaux sont sous tension, mais ces difficultés rencontrées contribuent à **un processus de co-construction tentant d'allier l'expertise des salariés et le sens que veulent donner les administrateurs au**

développement de la structure (Neveu 2015). Le technicien se doit de respecter la volonté du collectif bénévole. Lorsqu'une décision est prise par les bénévoles, si celle-ci est jugée faisable par le référent salarié, la simple volonté du collectif est suffisante à délibérer. Par exemple, un projet d'animation d'un réseau de bibliothèques local avait été proposé aux bénévoles du secteur culture. L'intérêt de ce projet dans l'objectif de devenir un acteur médiateur entre les acteurs culturels locaux a été soutenu par le référent salarié mais qui n'a pas réussi à faire passer l'idée, car le collectif n'était pas motivé par la réalisation de cette mission. Il faut savoir que la réalisation de ces missions incombe pour partie au salarié qui en délègue une part aux bénévoles bien souvent.

1.3) La place de l'habitant dans l'expertise

Une analogie peut être faite entre la prise en compte des habitants dans les décisions des centres sociaux et la refonte du modèle décisionnaire sanitaire en France (Sebai 2018). Le patient d'un hôpital a autant son rôle dans les décisions de l'institution qu'un habitant d'une zone géographique où s'exerce une action de développement social local touchant toutes les tranches de population. Tous deux disposent de « **savoirs expérientiels** » que l'on peut définir comme « les savoirs de l'usager, issus du vécu de ses problèmes, de son expérience et de sa connaissance de la trajectoire de soins et de services, ainsi que de la répercussion de ces problèmes sur sa vie et celle de ses proches ». Ainsi l'habitant du Guillestrois-Queyras dispose d'un savoir expérientiel en matière de qualité de vie individuelle et collective sur le territoire. La HAS a cherché à intégrer ce savoir dans les décisions des institutions publiques de la santé en « cherchant à conférer aux bénéficiaires le rôle d'experts ». L'usager n'est pas un professionnel expert au sens que l'on attribuerait à un salarié technicien d'un domaine en question, mais un acteur compétent pour évaluer l'impact et le service utilisé. Il permet ainsi d'alimenter l'expertise en identifiant la diversité des enjeux afférents à un besoin. Le bénéficiaire devient alors un partenaire de l'organisation.

Les savoirs expérientiels ont été utiles lors de l'évaluation et de la construction du projet social. Dans la phase évaluative, un questionnaire de satisfaction a été administré aux usagers de la crèche. Les parents interrogés ont évoqué avoir subi une période difficile avec un personnel de puériculture extrêmement fatigué. *In fine* ceux-ci étaient satisfaits de

l'évolution de la qualité du service et de la santé des personnels. Ces observations ont permis en partie à l'équipe de la crèche d'évaluer positivement les actions mises en œuvre pour améliorer les conditions de travail des salariés : des formations, un aménagement conçu avec ergonomes ainsi que des réunions d'équipe pour échanger sur les pratiques professionnelles. Dans le projet social, les nouveaux objectifs sont alors de continuer sur cette voie. De même, des parents expriment le besoin d'un centre de loisir ouvert lors des vacances de Noël et de février. Cette proposition légitimement défendue par une liste de parents favorables a pu être intégrée au projet social également. Les habitants peuvent aussi transmettre leur expertise dans la situation qu'ils rencontrent. Par exemple, un parent d'enfant porteur de trouble DYS qui témoigne de la difficulté pour les écoles de diagnostiquer et de prendre en charge ce trouble propose des solutions qui lui paraissent réalistes : établir un lien entre les psychomotriciens, orthophonistes, professeurs des écoles et les parents. Les attentes et les ressentis des usagers-habitants permettent de donner de la légitimité aux décisions. C'est pourquoi le projet social doit se baser sur un diagnostic des besoins des habitants.

L'ouverture des commissions aux non adhérents prouve **la volonté d'intégrer la population dans la gouvernance** et l'accès en ligne des documents tels que le diagnostic ou les rapports d'activité montre à nouveau cette ambition. Mais l'envie d'impliquer la population va plus loin à l'ACSSQ. L'association souhaite sensibiliser la société civile sur leur rôle dans le développement social local. Le projet jeunes adultes comporte une action allant explicitement dans ce sens « Elaborer un mode de fonctionnement permettant aux jeunes de choisir de façon démocratique un type de gouvernance innovant, partagé, reconnu par les élus des différentes collectivités territoriales ». En plus de leur donner la parole, les représentants associatifs souhaitent doter la société civile d'outils facilitant leur participation autant au sein de l'organisation que des collectivités territoriales.

2) Le cadre favorable à l'émergence d'une intelligence collective

Une concertation rationnellement efficace repose sur une identification des experts à mobiliser et d'autre part sur une attitude et une structure propice au développement d'une intelligence collective. Le collectif est en mesure de produire une expertise dès lors qu'il

comprend la requête qui lui est adressée (2.1), que les biais d'autocensure sont limités (2.2), que le collectif est représentatif de l'étendue des profils nécessaires à l'étude (2.3) et que le niveau de participation est clairement défini (2.4).

2.1) Le degré de compréhension de la requête par le collectif : condition sine qua non de l'intelligence collective

Professeur de français et de didactique à l'Université du Québec, Boyer travaille sur les facteurs contribuant à la lisibilité linguistique (Boyer 1992). Tous les membres d'un collectif n'ont pas le même degré de compréhension d'un texte écrit. Une analogie peut être faite à tous les modes de communications, et notamment l'oral. La lisibilité est définie comme le « fait qu'une écriture, un texte imprimé soit facilement perçu lors de la lecture » (CNTRL). Dans cette étude sera préféré le concept de compréhensibilité, c'est-à-dire la « qualité de ce qui est compréhensible, de ce qui peut être compris » (CNTRL).

Le **degré de complexité du langage** a une influence sur la compréhensibilité de la communication. Durant la préparation des réunions publiques avec les représentants associatifs l'aspect prioritaire repéré par ces personnalités ayant une expérience de terrain de la concertation était la communication visuelle de promotion de l'événement. D'une part, il a été d'entrée de jeu précisé qu'aucun mot technique tel que « Projet Social » ne devait y prendre une place centrale. Des termes beaucoup plus communs et potentiellement familiers à tous devaient recevoir un meilleur succès. C'est pourquoi l'affiche réalisée comporte la mention centrale « Réfléchir ensemble au développement social, culturel et sportif du Guillestrois-Queyras ». D'autre part, le vocabulaire employé au cours des réunions de la phase 1 a parfois découragé les participants de prime abord comme les termes de « coefficient », « matrice d'aide à la décision » ou encore « objectif opérationnel ». Ces mots auraient pu être remplacés par exemple par « poids », « grille d'évaluation des projets » ou bien « piste de développement ». Le terme « évaluation » qui a pourtant été défini lors de la réunion de Bureau dans son sens le plus général, laissant la liberté de parole et de critiques qualitatives des actions menées, et présenté en opposition avec la notion de contrôle peut toutefois rappeler à bon nombre les traumatisantes évaluations surprises et dictées de l'école primaire.

Pour pallier cette entrave à la compréhension de la question soumise au groupe, il convient d'adapter son vocabulaire aux publics ciblés.

La structuration de l'information impacte la compréhension de la communication par le destinataire. Le projet social soumis à évaluation comportait une ambiguïté de structuration qu'il a fallu clarifier. En effet, en amont des parties sectorisées, très explicites, deux rubriques « Fonction pilotage du centre social (management, réseaux, communication, animation territoriale) » et la « Fonction d'animation transversale aux secteurs ». Il est tout d'abord à constater que la fonction de pilotage, qui est l'action de conduire le centre social, correspond aux fonctions support que définit M. Porter qui viennent en appui aux services rendus par l'organisation. Est omise une des fonctions principales de la gestion courante, qui est parfois mélangée au terme de « management », les services généraux qui incluent les achats, les risques, la logistique, la sécurité, la politique environnementale interne, la gestion administrative et le suivi juridique qui peuvent eux aussi faire l'objet de propositions d'amélioration afin d'augmenter l'efficacité de l'association. Dans ce cas bien précis la solution est de bien redéfinir aux participants la distinction entre les activités relevant de l'objet social (les animations) et celles qui n'en relèvent pas (le pilotage).

Le **niveau d'intérêt** de l'individu impacte sa compréhension et sa participation. Dans le processus d'organisation des réunions de la phase 1 un salarié s'est désengagé de la démarche, exprimant que dans le cadre de sa mission il devait se concentrer sur la réalisation d'autres tâches prioritaires. De plus, cette thématique de construction d'un projet social d'une association ne réussissait pas à mobiliser beaucoup de bénévoles, pour preuve, la réunion ayant réuni le plus de bénévoles est celle du groupe Queyr'avenir⁶ mutualisée avec le secteur jeunes adultes qui a réuni 6 personnes non salariées. Lorsque les personnes présentes ont été contraintes par leur fonction à participer à une réunion, comme pour les animateurs de petite enfance lors de la réunion crèche, le juste équilibre entre le formalisme du cadre de l'ordre du jour et la liberté laissée dans la manière de répondre favorise le regain d'intérêt des participants. Lors de cette réunion, l'activité participative consistait à inscrire à l'écrit des envies et des projets potentiels que chacun aimerait voir se développer au sein de leur environnement de travail. Cette méthode a permis à des salariés de créer un pont entre leurs

⁶ Collectif soutenu par l'ACSSQ réfléchissant à l'avenir économique, social et environnemental du Queyras

passions et le développement de la crèche. Cela s'est reconnu dans les propositions orientées culture avec des propositions d'éveil musical et de participation de parents au partage de lectures aux enfants. Vouloir éviter ce biais reviendrait à manipuler ou contraindre les individus de s'investir dans une mission qui ne les motive pas. Cependant, un travail sur la compréhensibilité et sur une technique de participation favorisant la libre expression peut contribuer à sensibiliser sur l'enjeu.

Le **niveau de compétence** et de connaissance du participant doit être pris en considération. Tous les bénévoles et salariés de la structure ne sont pas concernés par l'ensemble des secteurs et fonctions évaluées. En effet, alors que l'ensemble du document, dans un souci de transparence, a été transmis à tous les participants, seuls deux ont relu et corrigé l'intégralité du document. Cependant le niveau de compétence de l'individu est difficilement identifiable a priori, sauf à en discuter avec le dirigeant. Par exemple, des problématiques techniques telles que l'invasion de fourmis et la trop forte exposition au soleil du foncier du centre de loisirs ne sont vécues que par les enfants et les animateurs de petite enfance, qui eux seuls peuvent témoigner. Pour pallier ce biais du niveau de compétence (voire de connaissance), une définition formalisée des rôles et missions des salariés et bénévoles peut être envisagée.

L'aspect **matériel et visuel** du texte peut attirer l'attention comme la détourner. Dans la phase évaluative les tableaux des objectifs ont été transmis aux salariés comme aux bénévoles. Les salariés n'ont eu aucun problème à les remplir. Cependant, les bénévoles, soit, n'y ont pas répondu, soit, ont demandé à être interrogés par téléphone, le format tableau les a pour beaucoup découragés. L'affiche créée à l'occasion des réunions publiques associe des couleurs vives (violet et orange) à une police d'écriture ronde, considérée visuellement comme plus douce qu'est Sansation. Se pose la question suivante : faut-il attirer l'attention sur le même modèle que la société de marché néo-libérale ? Le marketing appliqué aux organisations à but non lucratif peut être considéré comme une utopie. Le marketing, originellement issu du milieu mercantile est basé sur la manipulation et la persuasion. L'intention du concepteur peut être dénuée de malfaisance, l'effort de recherche de visuel attractif montre leur soumission aux règles de l'économie de l'attention. Or, les structures de l'économie sociale et solidaire ne devraient pas s'inscrire largement dans une conduite

éthique et dénuée de tout intérêt productif ? En voulant s'expander l'organisation ne s'éloigne-telle pas de son objectif principal ?

2.2) Eviter le biais d'autocensure par une adaptation de la méthode de recueil de données

Certains sujets comme la santé au travail matérialisent tout particulièrement cette imbrication intime entre l'individuel et le collectif. Un salarié en situation de mal être peut mettre à mal la santé organisationnelle, mais inversement, une défaillance communicationnelle et relationnelle peut aussi être à l'origine d'un mal être. Dans cette étude sur la méthode d'amélioration de la santé au travail, l'auteur préconise « la construction organisationnelle de la santé commence, d'un point de vue communicationnel, par asseoir l'employé en tant qu'individu agissant, ou ayant la possibilité d'agir » (Jolivet 2014). Dans ce sens le questionnaire basé sur la RSE a été administré aux salariés dans un premier temps. Il rassemblait des questions sur la vie au travail et d'autres permettant de garantir la liberté de parole notamment concernant des thèmes en lien avec les relations hiérarchiques.

Une question a été soumise concernant la charge de travail des salariés. Cette question a tout son intérêt en individuel anonyme puisque la répartition des temps de travail revient au dirigeant et que la peur de perdre son emploi ou la gêne que peut éventuellement faire ressentir ce type de prise de position peut générer de l'auto-censure. Des réponses sont ressorties dans le sens d'un besoin de mieux répartir ce temps de travail pour éviter de travailler dans l'urgence. Cette réponse a été aussi rendue possible par l'espace d'expression libre du questionnaire, alors qu'une majorité des répondants s'estimaient satisfaits de leur quantité de travail. De même, un besoin de matériel informatique plus performant a été soulevé. Une réunion d'équipe a été organisée afin d'échanger a posteriori sur certains éléments ressortis de ce questionnaire pour pouvoir approfondir ces questions et y trouver des solutions réalistes. La répartition des temps de travail a été abordée, mais aucun salarié n'a osé s'exprimer sur ce sujet, donnant une impression qu'aucun problème n'existe. La direction avait fait le choix d'être présente à cet événement, il peut être supposé que cette barrière hiérarchique se soit fait ressentir.

L'effet groupe ne permet pas toujours la libre expression de tous, c'est pourquoi l'enquête individualisée permet parfois d'accéder à davantage d'informations. En considérant l'opinion collective comme la somme des opinions individuelles les jeux de pouvoir et d'influence sont réduits, seul le débat est manquant on ne peut donc pas parler d'intelligence collective dans ce cas.

2.3) Assurer une représentativité des publics concertés

Les réunions organisées rassemblent souvent les mêmes personnes très impliquées dans la vie de l'association. Le président et la directrice de la structure étaient présents dans toutes les discussions. Sur les quatre bénévoles participants à la réunion Aînés de la phase 1, trois étaient aussi présents sur la table qui leur étaient consacrés à Arvieux. Ce manque de diversité a conduit l'animatrice de cette dernière table conclure une seconde fois « C'est toujours les mêmes, les idées n'ont pas avancé, on confirme ce qu'on avait précédemment dit ». Ce manque de diversité s'accompagne d'un manque de représentativité des participants. Cet enjeu a d'ailleurs fait partie de l'évaluation du secteur culturel qui souhaitait rendre sa commission davantage représentative en y intégrant des socioprofessionnels de la culture, des familles et des jeunes. De même sur le secteur crèche a été identifié un déséquilibre de la gouvernance par manque d'une commission de parents. Sur le secteur jeunesse de même, la commission est nettement affaiblie avec aucun jeune, même chose sur le secteur famille. Les bénévoles actifs de la commission aînés aimeraient passer le relais à de nouveaux volontaires. Seuls les pôles handicap, jeunes adultes et Queyr'avenir n'expriment pas ce besoin de mobilisation de nouveaux bénévoles. Ceci peut s'expliquer en partie par l'absence de référent salarié à la tête du collectif étant donné la complexité des rapports bénévole- salarié (Rullac 2012). D'autre part, l'évolution de la société néo-libérale imposant des emplois du temps très chargés limite la disponibilité des actifs, et les jeunes sont pris par leur scolarité. Ceci explique la forte présence de retraités au sein de l'ACSSQ. De plus, il semblerait, d'après des échanges informels, que l'intérêt de participer à ces commissions n'est pas clair pour tous. Les représentants associatifs, par le bouche à oreille, demandent si les personnes sont intéressées à participer aux commissions sans expliquer ce que cela implique. Une autre hypothèse pourrait être que l'association n'est pas reconnue sur le territoire

comme une structure fonctionnant majoritairement par le bénévolat, le bénévolat d'autre part n'est peut-être pas suffisamment valorisé.

Le **tirage au sort** pourrait être une solution pour diversifier les publics concertés. Les invitations aux deux réunions publiques ont été réalisées par mail à tous les adhérents ainsi qu'aux partenaires. Une affiche également a été diffusée pour tous les habitants et touristes du territoire. Les réseaux sociaux et le bouche à oreille ont été mis à contribution. Cependant, à Eyglis seuls 4 personnes ont fait le déplacement. Cette situation serait due à un manque de communication sur le Guillestrois. L'association prône énormément le bouche à oreille mais nous pouvons nous demander si celui-ci ne contribue-t-il pas justement à réduire la diversité du public. Bien qu'efficace, cette méthode de sensibilisation touche le cercle amical proche des bénévoles ou salariés en charge de cette mission. Cela expliquerait pourquoi les mêmes habitants sont souvent sur-sollicités. En revanche, avec un système par tirage au sort (Delannoi 2011) le public mobilisé devrait être davantage représentatif. Cette préconisation fait écho à l'orientation stratégique « Mobiliser les bénévoles » du projet social pour laquelle il a été proposé d'adapter l'actuelle charte du bénévole pour qu'elle devienne engageante et intégrante. La circulaire CNAF rappelle l'enjeu de mobilisation des habitants du territoire dans la vie du centre social « Accompagner, susciter, mettre en œuvre les initiatives des enfants, des jeunes et des familles doit être un objectif du centre social ». De plus, l'objectif de concertation avec les bénévoles de la structure qui est imposé par la CAF dans l'élaboration du projet social devrait se traduire dans les devoirs de l'adhérent du centre social. A ce jour la responsable d'accueil en charge de la signature des chartes lors de l'adhésion annuelle constate que le document « est signé sans vraiment être lu et compris ». L'ACSSQ serait alors tout à fait légitime à rendre cette charte plus explicite et notamment en expliquant aux signataires qu'ils s'engagent à participer à la vie démocratique du centre social et qu'ils sont susceptibles de faire partie de procédures de tirage au sort (qu'ils peuvent décliner en cas de sélection) pour participer à des ateliers de concertation. Cette formalité éviterait à toute l'équipe salariée en charge des rassemblements de s'inquiéter du nombre de potentiels participants et de cibler davantage la communication pour allier qualité (représentativité de l'échantillon) et quantité (nombre de personnes tirées au sort fixé).

2.4) Définir clairement le niveau de participation attendu

La gouvernance de la conception du projet social est imposée par les statuts associatifs de la structure. Les projets inscrits devront être validés en aval par le Conseil d'administration. De même, la procédure de concertation devra être co-définie avec la présidence. Or, comme le relève un participant de la réunion de la phase 2 lors de l'enquête de satisfaction « De quelle manière pourrions-nous améliorer ces réunions publiques dans 5 ans pour les rendre à la fois plus conviviales et plus productives ? Réponse du participant : les préparer ensemble ». L'un n'empêche pas l'autre, mais nécessite une mobilisation supplémentaire des administrateurs et du président ainsi qu'une réunion supplémentaire à organiser dans le planning pour que le Conseil d'administration puisse dialoguer avec les parties prenantes au sujet de la meilleure méthodologie de co-construction.

Les modalités de concertation sont également contraintes par des facteurs internes et externes à la structure. La temporalité de 6 mois pour réaliser l'évaluation et le projet social combiné à l'agenda des disponibilités de chacun a réduit considérablement la marge de manœuvre. De plus, le report du second tour des élections municipales avec l'ordonnance n°2020-390 du 1^{er} avril 2020 à la fin du confinement imposé du 17 mars au 11 mai 2020. Le décret n°2020-663 du 31 mai 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de Covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire interdit le rassemblement de plus de dix personnes. Cette interdiction a été levée le 13 juin par le Conseil d'Etat. Ainsi les réunions publiques n'ont pu se faire seulement dans un second temps. Cependant, la dialogue avec les parties prenantes réalisé en dernière étape de la co-construction évite que les acteurs internes de l'association ne se rapprochent trop le contenu qui sera évalué en dernière instance par le Conseil d'administration.

Selon les auteurs (Merad, Dechy, et Marcel 2012), deux variables permettent d'identifier le mode de participation des parties prenantes à une prise de décision :

- Le niveau d'impact des parties prenantes dans la décision finale
- Le niveau d'égalité dans la légitimité accordée au décisionnaire et aux autres parties prenantes

Nombre de propositions issues la phase de concertation en interne	Nombre de propositions issues de la phase de concertation avec les parties prenantes
181	42
81%	19%

Figure 5 : Proportion d'actions du projet social final selon la phase d'émergence de l'idée

Ces données montrent que le niveau d'impact des parties prenantes dans la décision finale reste minoritaire. L'objectif premier de l'association était cependant de les inclure davantage, même si 55% des propositions sont basées sur les résultats du diagnostic et 45% sur l'évaluation, les propositions de solution n'ont pas été suffisamment concertées avec les différentes parties prenantes pour atteindre l'objectif qui était fixé.

Cependant, les parties prenantes, lorsqu'elles étaient présentes étaient considérées et leur compétence était reconnue. Un exemple peut l'illustrer : un directeur d'hôpital était présent lors d'une réunion publique, il a interpellé la direction de l'association sur l'intérêt de ne pas omettre les besoins des « sans voix », ceux qui n'ont pas pu s'exprimer dans le diagnostic et notamment les individus porteurs de handicap mental. En effet, à ce jour aucun professionnel ni bénévole n'est formé à l'accueil de ce type de personnes, le pôle handicap étant polarisé sur le handicap moteur. Sa remarque a permis d'alimenter le débat et a contribué à formuler un nouveau projet « Insérer davantage les personnes porteuses de handicap mental en formant notre personnel salarié et/ou bénévole ou en recrutant un professionnel ».

Ainsi, même si la démarche se voulait inscrite dans la délibération (haut niveau d'impact et de légitimité) la méthode n'a réussi qu'à construire une forme de consultation au sens de la matrice des auteurs précédemment cités. Cette conclusion est certainement due aux aléas politiques et temporels d'une concertation en pleine saison touristique où les locaux travaillent ou sont en vacances ailleurs.

3) Analyse freudienne de la psychologie collective

La philosophie de l'ACSSQ se fonde sur la théorie de l'intelligence collective. Une remise en question de cette théorie peut être exprimée au regard de l'essai *Psychologie collective et*

analyse du Moi (Freud 2018). Le fondateur de la psychanalyse met en garde contre les effets pervers du collectif, qu'il appelle « foule » au sens de Sighele et Le Bon « l'association d'un certain nombre d'individus mus par un intérêt commun, mais différant les uns des autres sous tous les rapports essentiels ». Les adhérents et acteurs internes à une association loi 1901 forment une « foule » organisée par des statuts.

Freud, loin d'être dogmatique, dans cet ouvrage, se positionne contre une certaine idée de l'élévation de l'intelligence dans un groupe humain. Il se sert des propos de Gustave Le Bon pour affirmer « que le niveau intellectuel de la foule est toujours inférieur à celui de l'individu ». Il met en évidence les jeux d'influences qui se trament au sein des collectifs, avec un rôle « véritablement magique des mots, qui sont capables tantôt de provoquer dans l'âme collective les tempêtes les plus violentes, tantôt de la calmer et de l'apaiser ». Certaines observations de terrain dans le cadre du stage montrent ce pouvoir d'influence du lexique. L'utilisation de l'expression « un » suivi du prénom de la personne concernée, utilisé par deux ou trois salariés dans la structure peut être interprété. Cet article est appelé indéfini car il permet de parler d'une personne ou d'une chose, sans en savoir davantage. Ainsi l'emploi de cet article peut concourir à la négation de la part individuelle de chaque être dans l'inconscient collectif et le réduire à une fonction. Freud identifie le leader du groupe comme indispensable au sentiment collectif, ce « maître » impose par la force des choses ses idées. Pour revenir au projet social, lors de l'étape de relecture un bénévole éprouve le sentiment de lire la pensée de la direction. En considérant que cet individu s'exprime en toute bonne foi et sans animosité, il repère un potentiel effet de « contagion » décrit par Le Bon et synthétisé par Freud dans son essai.

L'auteur affirme que « l'individu en foule acquiert, par le fait seul du nombre, un sentiment de puissance invincible et de danger invincible ». Cette citation fait écho à de nombreux discours informels tenus dans le cadre de l'étude. Cette organisation se félicite effectivement (et légitimement) d'une renommée à l'extérieur de son territoire et sur son territoire avec l'obtention d'un prix à l'échelle de la réserve de biosphère transfrontalière du Mont-Viso. En parallèle il a été jugé que les présentations faites sur les années antérieures étaient perçues comme prétentieuses par les financeurs. Ainsi a été décidée une solution de développement partenarial avec les élus du territoire via « une communication humble ». L'humilité est l'antonyme de l'orgueil, justement induit par une puissance invincible. Cette analyse doit être

relativisée, mais rend peut-être visible l'éloignement de ce principe fondamental de l'être humain (de *humus*, la terre, même racine étymologique qu'humilité) au sein d'un collectif puissant. L'apparition de l'enjeu de valorisation du bénévolat dans le projet social évoque le besoin de reconnaissance de l'individu, de son travail et de ses interventions. Citons ces propos de Freud : « intimidés par la foule, ne peuvent se livrer librement à ce travail – le travail intellectuel – et parce que la responsabilité de son activité se trouve diminuée chez chaque individu du fait même de son absorption par la foule »

Il faut alors se demander si un groupe peut chercher à aboutir à une expertise étant donné selon Freud que « Les foules n'ont jamais connu la soif de la vérité. ». Au contraire, « Lorsque l'individu, englobé dans la foule, renonce à ce qui lui est personnel et particulier et se laisse suggestionner par les autres, nous avons l'impression qu'il le fait, parce qu'il éprouve le besoin d'être d'accord avec les autres membres de la foule, plutôt qu'en opposition avec eux ; donc il le fait peut-être pour être agréable aux autres ». Nietzsche son contemporain dira même que tout individu est individualiste, que cette volonté de se faire aimer par les autres est égoïste et que ce même égoïsme est constitutif de toutes les valeurs morales.

Freud n'étant pas dogmatique il propose ainsi cinq « conditions principales » pour que le collectif « élève le niveau de vie psychique » des individus le constituant :

- **Que ce collectif soit organisé et formalisé.** Cette condition est remplie dans le cadre du centre social par ses statuts et son règlement intérieur.
- **Que les individus soient formés au regard de leur fonction et de ses exigences.** Cette condition est remplie pour les salariés de l'organisation qui sont fréquemment formés et recrutés sur la base de leurs qualifications. Un enjeu de formation des bénévoles a été exprimé dans le projet social, or, jamais la formation ne pourra être imposée au bénévole qui par nature est volontaire (qui est de bonne volonté).
- **Que le groupe se retrouve en rapport avec d'autres formations analogues.** Le projet social prévoit de « créer un groupe d'acteurs locaux pour discuter des problématiques que tous rencontrent »
- **Qu'il possède des traditions.** Le secteur aînés est le plus représentatif de cette condition en souhaitant poursuivre inlassablement les mêmes actions telles que la galette des rois, la chèvre salée, le repas de Noël, etc. Ce n'est certainement pas un

hasard si ce secteur et le secteur culturel, qui est le secteur historique de la structure, soient les deux à rassembler le plus de bénévoles actifs.

- **Que les activités attribuées à chacun soient spécialisées.** Le rôle de chaque salarié est défini dans une fiche de poste. Pour les bénévoles cette définition n'est pas si claire. Prenons l'exemple des membres du conseil d'administration, outre les membres élus au Bureau, les autres administrateurs ont comme rôle de participer aux décisions et de participer aux commissions de leur choix. Cependant, leur rôle dans chacune des commissions n'est qu'implicitement défini et toute formalisation des rôles les rebute. Ceci exprime peut-être une non-volonté de s'affranchir des effets pervers du collectif grâce à un épanouissement dans cette soustraction au groupe.

II- L'expertise est-elle toujours un outil de légitimation des décisions ?

L'expertise peut servir d'outil de légitimation des décisions (1) mais de nombreuses limites inhérentes à l'expertise peuvent diminuer son degré de rationalité (2).

1) L'expertise est un outil de légitimation des décisions

Le Petit Robert définit la légitimité comme « reposant sur une autorité qui est fondée sur des bases juridiques ou sur des bases éthiques ou morales, et permet de recevoir le consentement des membres d'un groupe ». L'autorité est représentée par la figure de l'expert (1.1) et lorsqu'elle est fondée sur des bases éthiques partagées (1.2) ce qui contribue à assurer la cohérence interne (les différentes lignes stratégiques sont en cohérence avec les valeurs de l'organisation) et externe (les différentes lignes stratégiques sont en cohérence avec les besoins de la population et l'action des acteurs locaux) de l'organe prenant la décision (1.3).

1.1) Lorsqu'elle repose sur un ou des experts légitimes

Dans cette élaboration de projet par l'ACSSQ l'expert coordinateur de la démarche est le directeur. La CAF définit son rôle comme « le garant de l'élaboration du projet du centre, de sa mise en œuvre et de la mobilisation des acteurs. ». Dans le cadre de l'étude le dirigeant exerce un rôle expert dans l'élaboration du projet social. Il faut désormais montrer en quoi cet acteur phare de l'organisation peut être qualifié d'expert. Selon Bootz et Schenk plusieurs facteurs concourent à attribuer le statut d'expert à un individu (Bootz et Schenk 2014).

L'expert est avant tout un être doté d'une **légitimité** comme tel du fait de son statut : de fait, la direction du centre social se voit attribuer légitimement toutes les missions qui correspondent à la fonction. De plus, ce poste de travailleur social le soumet à des règles déontologiques qui définissent une base juridique de l'éthique du professionnel en plus des compétences qu'il doit savoir mettre en œuvre avec technicité. Le code de déontologie de

l'association nationale des assistants de service social de 1994 définit ces principes. Les neuf principes généraux sont le respect de la dignité humaine, la non-discrimination, la confidentialité et le respect de la vie privée, le secret professionnel, la protection de l'utilisateur, l'indépendance et la liberté et de la compétence. « L'assistant de service social ne peut, en aucun cas, utiliser sa fonction à des fins de propagande. Il ne peut s'en servir pour procurer ou tenter de procurer à qui que ce soit, des avantages injustifiés ou illicites ». Cette affirmation pointe le nécessaire désintéressement du professionnel. Justement, dans la procédure ce principe a été renforcé grâce à la co-construction du projet avec un stagiaire ne disposant d'aucun parti pris dans la structure.

L'expert est celui qui détient un **savoir et des compétences** dans un domaine bien spécifique. Il doit aussi les évaluer. C'est ce que fait actuellement la direction en procédant à une validation des acquis de l'expérience pour l'obtention du DESJEPS (Diplôme d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport). Pour être reconnu comme expert selon les auteurs il doit contribuer au développement des compétences d'autrui. C'est ce que la direction réalise via le tutorat.

L'expert revêt également **une dimension sociale** dans le sens où il doit accepter de répondre à cette demande. Lors d'un échange avec la direction, il s'avère que le poste lui avait été proposé par l'ancien directeur, proposition qu'elle pouvait accepter comme refuser librement. De plus il s'avère que « la hiérarchie constate ainsi l'émergence des experts sans l'avoir provoquée ou activement accompagnée ». La confiance dans les compétences et dans les intentions doit être reconnue par les collègues de travail dans le contexte organisationnel. Cette confiance est encouragée par culture de l'organisation impulsée par la directrice qui souhaite établir des relations authentiques avec toute son équipe.

Le **rôle de l'animateur en tant qu'expert** réside dans la procédure qu'il utilise pour mener à bien la procédure de participation. Cette méthode a été décrite plus tôt dans le document. Le rôle de l'animateur a été d'être le stimulateur de réflexion et le traducteur conforme des aspirations du collectif.

L'expert de la prise de décision collective est appelé le **facilitateur**. Il facilite le dialogue et le consensus. Les auteurs donnent les caractéristiques permettant aux dirigeants d'optimiser leurs réunions de prises de décisions et en particulier celles contribuant à la

panification stratégique, dans le cas de l'association c'est bien cet objectif qui est visé dans l'élaboration du projet social à 5 ans (Flores et Fadden 2000). La première étape est de bien choisir le facilitateur. Ils montrent que l'efficacité des décisions est proportionnelle au degré de compétence de l'expert et du degré de préparation et de collecte d'informations en amont des rassemblements. Le facilitateur est censé suivre une approche efficace et il doit coacher le manager pour qu'il arrive à un plan stratégique visionnaire et flexible. Il est recommandé d'opter pour un facilitateur neutre, comme la position de stagiaire l'assure. Le binôme stagiaire-directeur dans notre étude permet de coupler des champs de compétences très complémentaires, comme le recommandent les auteurs. D'une part, la direction maîtrise parfaitement la gestion de sa structure, l'animation des réunions, quotidiennes dans son emploi du temps, et a une année de formation en sciences humaines. D'autre part le profil de stagiaire ayant suivi un DUT GEA option Gestion et management des organisations puis un master à la Faculté d'économie et de gestion assure une bonne connaissance des outils de planification stratégique et d'analyse d'ensemble d'une organisation. Pour ces auteurs, la combinaison d'aptitudes relationnelles et en matière de stratégie organisationnelle sont indispensables. La deuxième étape consiste pour le top management de poser le cadre et les enjeux des réunions aux participants, de leur confier également ses attentes. C'est une étape qu'a réalisée la directrice lors de la réunion d'équipe dédiée. Elle a exprimé le souhait que chaque salarié s'investisse dans la démarche dans son secteur mais aussi alimente la réflexion des collègues et qu'ils soient forces de proposition dans ce nouveau projet pour qu'il soit le fruit de leurs idées. Les auteurs recommandent de travailler en petits groupes qui sont plus efficaces, puis, de restituer à tout le collectif en ouvrant sur une discussion. C'est ce qui a été fait lors de la phase 1 avec une réunion par secteur, de la phase 2 avec une réunion publique organisée en sous-groupes thématiques et finalement la restitution du 10 août a engagé des remises en question et des remarques complémentaires. Le facilitateur a aussi comme rôle d'encourager la créativité. Celle-ci a été stimulée grâce à un ensemble de questions.

Mode de stimulation de la créativité	Questions posées
Développer l'existant	Pourrait-on répondre à cet enjeu en adaptant des actions existantes ?

Coopération locale	Pourrait-on nous greffer à l'action d'un acteur local pour y répondre ?
Benchmarking	Avez-vous en mémoire une initiative qui a eu lieu ailleurs permettant de répondre à cet objectif ?
Collaboration interne	Pourrait-on créer une action en collaboration avec un autre secteur ?
Remonter la chaîne causale	Pourquoi cet objectif ? posé 5 fois
Idéal	Que voudrait-on voir dans l'idéal ?
Implication individuelle	Pourriez-vous avoir un rôle à jouer dans l'atteinte de cet objectif ?

Figure 6 : Tableau de corrélation entre les questions et leur facteur de stimulation de la créativité

Ces questions ont été posées par les animateurs de table lors de la réunion publique d'Arvieux. Elles avaient pour but de faire émerger des idées de solutions opérationnelles aux participants pour répondre aux orientations stratégiques. Le rôle du facilitateur est aussi de définir les termes, ce qui a été fait avec l'explication de l'utilité du projet social par les animateurs de table toujours sur cette même réunion. Lors de l'évaluation le terme a été explicité aux participants pour qu'ils ne le confondent pas avec son homologue le contrôle. Le facilitateur a également pour missions de guider la réflexion, de s'assurer de la qualité et de la complétude des décisions et d'évaluer les alternatives avant d'arriver à la décision finale. Les questions suivantes posées lors de la réunion publique avaient pour objectif de remettre en question les orientations stratégiques et les solutions imaginées par le collectif :

Critères d'approfondissement introduits par la question	Question posée
Pertinence	Si l'objectif ne provient ni du diagnostic, ni de l'évaluation : répond-t-il à un besoin des habitants ?
Lexique	Les termes sont-ils bien choisis ?
Niveau de précision	N'est-il pas trop vague ?
Motivation	Donne-t-il de l'énergie ?

Sens	Cet objectif répond-il aux trois piliers du développement durable ?
Délai	Le délai de 5 ans pour l'atteindre est-il pertinent ?
Alternative	Existe-t-il une alternative à cette solution ?
Complétude	Répond-on à l'objectif dans son intégralité ?
Limites	Quelles pourraient être les contraintes dans la réalisation de cette action ?
Niveau de priorité	Est-ce une action prioritaire ?

Figure 7 : Tableau de corrélation entre les questions et leur facteur d'approfondissement d'idées

Le facilitateur est aussi celui qui doit gérer les conflits entre les participants. Dans nos rassemblements, les oppositions d'idées n'ont jamais compromis la sympathie entre les membres car une culture du respect mutuel est incarnée par l'organisation. Finalement, pour arriver au consensus et conclure deux méthodes ont été utilisées lors des réunions :

- La reformulation des propos des membres pour s'assurer que le compte-rendu soit fidèle
- L'écriture des conclusions sur un paperboard qui peut être relu par tous

Pour que le travail réalisé soit considéré comme efficace et donc digne d'un véritable expert compétent il doit avoir fait le point sur les données suivantes selon les deux auteurs :

Domaines étudiés/ partagés	Dans le cadre du projet social ACSSQ
Les valeurs organisationnelles	Oui. Les réunions de la phase 1 ont commencé par une activité de définition des valeurs partagées
Vision de l'organisation	Oui les statuts et les attentes de la CAF sont pris en considération, les propos du président et de la directrice en introduction du document final contribuent à transmettre cette vision.
Opportunités et menaces	Non. C'est un travail qui était prévu mais qui n'a pas pu être réalisé dans le temps imparti
Avantages compétitifs	Non (coopérations)
Plan d'actions et orientations	Oui. C'est le document final de projet social

Forces et faiblesses de l'organisation	Oui. Réalisé dans la phase d'évaluation
Compétences clés	Oui. Réalisé dans la phase d'évaluation
Prospective territoriale/sectorielle	Non par manque de temps

Figure 8 : Tableau de corrélation entre les domaines à étudier lors d'une concertation selon (Flores et Fadden 2000) et leur réalisation dans le cadre du projet social ACSSQ

1.2) Lorsque la légitimité repose sur le partage de valeurs

En exposant comme un frein à la décision démocratique la toute-puissance de l'expertise qui permettrait de se passer de tout débat sur les valeurs, Robert érige en principe clé de la décision démocratique la nécessité de définir au préalable le sens, l'éthique, le but attendu de l'expertise et de la décision qui se base sur elle (Robert 2008). En d'autres termes, l'expertise est un outil de légitimation des décisions a posteriori, après avoir examiné les fins de la décision, l'expertise s'érige en moyen pour l'atteindre. De même, le travail de l'expert scientifique se base sur des hypothèses qui elles-mêmes sont basées sur des croyances ou des intuitions.

Une animation a été proposée afin de définir les valeurs partagées de chaque groupe lors de la phase de concertation en interne. Les trois valeurs qui sont ressorties avec la plus grande récurrence sont **l'écoute, l'accueil et la démocratie**. Ces valeurs fortes sont portées par les bénévoles et salariés de l'association à travers leur relation quotidienne avec les usagers et partenaires. D'autre part, l'association semble accorder aussi une importance particulière au travail collectif, étroitement lié à l'aspiration démocratique. L'ambition de développement social local, inscrite dans les statuts, constitue le dénominateur commun des actions : démocratiser l'accès à la culture, à l'éducation, aux soins, à l'emploi et au sport. La solidarité avec les personnes fragiles se matérialise lors des visites à domicile du secteur aînés notamment mais aussi lors de groupes de paroles de parents qui se soutiennent dans leur rôle de pères et de mères. Les bénévoles du secteur handicap constatent que le respect des différences est fondamental au sein de leur espace de discussions. Les publics jeunes accueillis et accompagnés par l'ACSSQ, sont amenés à s'ouvrir au monde et à bénéficier de la compétence de professionnels de l'éducation. Cette activité participative aura permis à tous

de se rappeler de l'importance du sens à donner aux perspectives de développement dans une organisation de l'économie sociale et solidaire.

Lors d'une réunion de la phase 1 l'intervention d'une salariée a montré à quel point la réflexion sur le sens est intégrée aux échanges. La réflexion a eu pour objet l'utilisation abusive de produits désinfectants sans rinçage par l'organisation dans son protocole contre le Covid-19. La participante rappelle l'objectif premier du protocole de désinfection qui est d'éviter les épidémies pour protéger la santé tout en protégeant l'environnement. Or, dans le protocole imposé par l'organisation, des décisions auraient été prises avec un manque de dialogue et d'approfondissement de la question. Au lieu de se demander comment protéger au mieux la santé de tous, il se serait plutôt posé la question « Quelle stratégie de protocole sanitaire est la plus efficace à donner bonne conscience à tous et à la direction qui prend la décision ? Le protocole proposé se base sur une désinfection systématique des espaces utilisés avec un produit sans rinçage répondant à la norme NF EN 14476 de juillet 2019, essuyé par du papier essuie tout. La salariée en question s'interroge sur l'effet contre-productif de la désinfection à outrance, comme le rappelle le guide édité par le gouvernement à destination des entreprises après le confinement⁷ « l'usage répétitif de désinfectants peut créer un déséquilibre de l'écosystème microbien et des impacts chimiques environnementaux non négligeables ». Il se pose ensuite la question de quelle solution alternative pourrait être mise en œuvre sur la base de cette donnée scientifique étudiée. Il s'avère que dans le passé de la crèche, les enfants avaient été sujets à de nombreuses épidémies. Grâce à l'expertise d'une salariée à la formation d'infirmière, cette question de l'utilisation du désinfectant sans rincer régulièrement les surfaces a été posée et après des échanges avec un personnel spécialisé sur la question, il s'est avéré que là était la cause de l'épidémie. Ensuite, un produit à base de savon à rincer a été utilisé et le problème s'est résorbé. Sur la question des normes d'hygiène, aucun salarié n'est un expert dans le domaine infectieux, pourtant, la question est soulevée et la décision prise *a priori* par le biais de la concertation est mise en perspective avec d'autres recherches scientifiques.

⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-national-de-deconfinement.pdf>

Même si toutes les pistes d'actions opérationnelles ne font pas l'objet d'une procédure de validation par des sources scientifiques, la question du sens à donner aux actions est posée grâce à l'introduction de l'activité sur le partage des valeurs dès le début des ateliers de la phase 1.

1.3) Lorsqu'elle affirme sa cohérence interne et avec le territoire d'application

Pour que la décision soit légitime il faut que celle-ci s'inscrive dans une certaine cohérence avec l'histoire et le récit de l'organisation mais aussi en cohérence avec les autres acteurs, c'est-à-dire en complémentarité. « Quant au contenu du projet, le directeur est garant de la cohérence entre besoins du territoire, objectifs et plan d'actions » mais aussi il doit « garantir la cohérence entre les orientations mises en exergue et le sens, les missions du centre social ». Le cahier des charges de la CAF utilise ce terme de cohérence interne et externe. Les auteurs expriment le lien qui existe entre la cohérence des actions d'une organisation et sa performance (Huet et Lensen-Gillette 2012). Il est nécessaire que les salariés soient conscients des axes stratégiques qu'ils contribuent à alimenter par leur travail. Le décideur doit avoir également conscience de la nécessité de s'adapter à l'environnement, d'où la régularité des études de besoins des habitants dans les centres sociaux. Pour pouvoir prendre une décision, l'expertise est nécessaire pour diagnostiquer en interne les dysfonctionnements (audit) et réaliser un diagnostic externe de besoins ou opportunités.

Le projet social proposé répond aux critères d'éligibilité de la CAF (cf **annexe 9**) à l'agrément centre social :

- **Les actions tendent à rompre l'isolement des habitants.** Le secteur aînés incarne ceci par l'organisation de rencontres récréatives sortant les seniors de leur isolement en partageant des temps conviviaux et ludiques. Le réseau de voisinage solidaire en projet de développement contribue à tisser des liens de proximité pour favoriser l'entraide entre voisins, particulièrement indispensable pour les personnes en perte d'autonomie et dont la famille habite loin. De plus, le territoire, par son isolement géographique, a besoin d'une programmation d'activités pour tous favorisant la rencontre de jeunes, de parents et plus largement de citoyens. Ce que la

programmation culturelle, le projet d'inclusion des personnes porteuses de handicap ou encore par les ateliers famille contribuent à alimenter.

- **Les actions tendent à prévenir et réduire l'exclusion.** Le secteur handicap/autonomie incarne cet objectif en ayant pour ambition de changer le regard des habitants sur le handicap en intervenant auprès des plus petits à l'école. C'est en changeant les mentalités dès le plus jeune âge qu'un monde plus inclusif demain est à espérer. Le secteur jeunesse souhaite s'investir de la sensibilisation des enseignants aux troubles Dys- qui excluent injustement un trop grand nombre d'enfants dyslexiques, dyscalculiques ou encore dyspraxiques, faute de diagnostic et de prise en charge. Le projet jeunes adultes contribuera également à une meilleure insertion des jeunes sur le marché du travail, faute de quoi ils se retrouvent sans réel projet économique, social et citoyen de long terme.
- **Les actions tendent à renforcer les solidarités.** Cet objectif renvoie naturellement au réseau de voisinage solidaire, mais à l'ACSSQ d'autres actions tendent à renforcer les solidarités. Les aînés sont eux aussi souhaiteraient être solidaires avec les familles en leur proposant ponctuellement un mode de garde alternatif permettant de libérer des places à la crèche. Entre les acteurs locaux de la culture une ambition solidaire voit le jour dans la potentielle création d'un collectif d'entraide. Dans l'idéal, le souhait serait que tous les acteurs du territoire ne se voient plus comme des concurrents mais comme des partenaires, c'est pourquoi il est proposé un recensement des acteurs associatifs pour favoriser l'interconnaissance et les coopérations. La crèche a une volonté de collaborer avec les autres acteurs de la petite enfance locaux à la fois pour échanger des pratiques entre professionnels mais aussi pour aider les parents à trouver un mode de garde où qu'ils soient dans le Guillestrois-Queyras.
- **Les actions s'inscrivent dans une démarche participative.** Les différentes commissions, la nouvelle gouvernance et la politique de co-construction défendue par la directrice entraînent une véritable culture de la participation en interne et avec les habitants du territoire. L'élaboration de ce projet social est le fruit de deux phases de

concertation dans un premier temps avec les adhérents et professionnels de l'organisation, puis avec des échanges ouverts à tous les publics.

- **Les actions se basent sur un diagnostic des besoins des habitants réalisé en 2019 (cf annexe 10).** Lors des réunions de concertation les résultats du diagnostic ont été systématiquement rappelés afin de prendre en considération les besoins du plus grand nombre et d'assurer une certaine cohérence dans la démarche de développement.

L'action de l'ACSSQ vient en appui à la stratégie des acteurs institutionnels.

Le partenariat avec le Parc Naturel Régional du Queyras (**PNRQ**) devrait se développer avec :

- La mandature d'un diagnostic des dynamiques culturelles du territoire à l'ACSSQ qui est en train d'être réalisé. Ce projet vise à organiser des ateliers participatifs entre tous les acteurs de la culture du territoire pour établir un état des lieux et favoriser les collaborations.
- Le secteur handicap s'inscrit dans une démarche de collaboration afin de développer des sentiers accessibles aux personnes à mobilité réduite

La Communauté de Communes du Guillestrois et du Queyras (**CCGQ**) subventionne l'association dans le cadre de sa politique de partenariat avec les associations. L'action de l'ACSSQ étant ouverte sur l'ensemble du territoire du Guillestrois-Queyras, elle peut prétendre avoir une action communautaire. La collectivité accorde une part importante aux « projets favorisant la cohésion sociale » qui est le cœur de métier de l'association. Trois types de structures peuvent être éligibles : les organisations sportives, culturelles et sociales. Ce sont évidemment les champs de compétence de l'ACSSQ. En matière sociale, leur volonté est de favoriser les initiatives de « mieux vivre ensemble », comme l'organisation ne cesse de le promouvoir via des événements conviviaux, l'inclusion et la lutte contre les discriminations. La Communauté de Communes recense les enjeux suivants sur le territoire :

«

- fragilisation de certains individus et/ou familles
- hausse de la solitude et de l'isolement des personnes seules ou des familles monoparentales

- hausse de l'exclusion avec perte de repères sociétaux
- vieillissement de la population
- des jeunes sortis du système scolaire sans qualification ou avec un bas niveau de formation à la recherche d'emploi
- des jeunes en demande de soutien psychologique
- forte demande de soutien à la parentalité »

Le projet social, par ses actions, répond en partie à ces besoins (Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité (CLAS), visites à domicile des personnes âgées, Peps Cafés en soutien à la parentalité, etc.)

Le **département des Hautes-Alpes** organise chaque année la conférence des financeurs qui réalise un diagnostic des besoins des personnes âgées de 60 ans et plus résidant sur le territoire. Dans son programme d'actions coordonnées 2017-2019. Leurs enjeux d'actions collectives sont de prévenir la dépendance, de permettre aux anciens de vieillir à domicile, en bonne santé et dans les meilleures conditions qui soient. Il nous est conseillé de développer des actions de prévention collective, de lutter contre la sédentarité, d'inciter à la pratique des activités physiques, mais aussi de préserver la santé des aidants. Toutes les actions vont dans ce sens dans le secteur aînés.

L'objectif 54 du Schéma Régional d'Aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (**SRADDET**) est de « Renforcer un modèle de développement rural régional exemplaire à l'échelle nationale ». Nous favorisons à l'ACSSQ le travail à distance avec une salle de co-working qui connaît aujourd'hui sa première inscription, contribuant à réinventer la ruralité. D'autre part son objectif 58 « Soutenir l'économie de proximité » avec enjeu de créer les conditions d'un dynamisme entrepreneurial, en particulier au sein des espaces ruraux de montagne » renvoie au concours Tremplin Innovation qui aide les entrepreneurs à monter leur projet.

L'orientation stratégique 2 du Pôle d'équilibre territorial et rural (**PETR**) du **Grand Briançonnais** (2016-2020) est d' « Offrir une qualité de vie en permettant de s'épanouir et de se soigner » avec comme pistes de développement deux types d'action qui sont favorisées par le projet social :

- Le travail avec la population italienne pour coordonner l'existant et les projets, qui est une opportunité saisie à travers d'une part le projet de territoire inclusif du secteur handicap avec le partenariat avec la réserve de biosphère du Mont Viso et d'autre part le secteur culture qui exprime la volonté de mettre en œuvre un projet transfrontalier.
- Le renforcement de la politique territoriale en faveur du logement est inclus dans les orientations stratégiques du groupe Queyr'avenir.

L'**Espace valléen du Guillestrois-Queyras** souhaite « Organiser la découverte de la culture locale ». Le projet de culture en contrebande en partenariat avec MusiQueyras s'inscrit pleinement dans cette ambition.

L'ACSSQ répond à l'appel de la **Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Sud PACA** de développement de l'accès à la culture de tous les publics, enfant, jeune, public prioritaire et public empêché par le biais d'un Parcours d'Education Artistique et Culturelle (PEAC).

2) L'expertise peut être remise en question

(Robert 2008) **remet en question la science comme raison politique**. En effet la dépolitisation de l'expert donne l'illusion que la décision se fait en toute impartialité sans tenir compte des croyances de l'expert. De plus, le politique se voit déchargé de toute responsabilité s'il se repose sur le résultat de l'expertise, réalisée par des individus non élus par le peuple. Un problème se pose dans la conversion du problème technique vers l'hypothèse fournie à l'expert. Chaque être humain est soumis au biais de confirmation d'hypothèse qui le conforte dans ses idées et préjugés. En réalité, toutes les conditions précédemment citées comme indispensables à la prise de décision légitime (I- 2), si elles ne sont pas respectées, fragilisent la légitimité. C'est le cas d'une décision incompréhensible qui fragiliserait sa légitimité sur la scène publique, d'où l'effort de vulgarisation nécessaire. L'auteur considère qu'il faut un équilibre entre les savoirs profanes et techniques. Simon l'a bien démontré, tout être humain ne dispose que d'une rationalité limitée c'est pourquoi l'expertise ne doit servir que de réflexion support à la prise de décision.

Toute expertise peut être remise en question à cause de l'opposition de certaines écoles de pensées encore à l'heure actuelle dans certains domaines. Dans l'étude de cas en question, le diagnostic des besoins des habitants aurait pu être réalisé différemment par exemple. Premièrement, le choix qui a été opéré est de laisser sur un même plan les désirs et les besoins. La distinction entre les deux tient entre l'une qui est facultative à la vie et l'autre indispensable. Le choix ici opéré relève du libéralisme qui considère que chacun peut définir lui-même ce qui est un besoin pour lui. L'autre possibilité d'analyse aurait pu être de considérer que cette hiérarchisation peut être objectivée, comme l'ont fait de nombreux philosophes. Epicure distingue les désirs naturels et nécessaires, les désirs naturels mais non nécessaires et les désirs qui ne sont ni naturels et ni nécessaires. Plus récemment Maslow a défini cinq besoins de l'individu :

Besoins de Maslow	Besoins du diagnostic
Besoins physiologiques	Lieux de pratique sportive Accès à la santé
Besoins de sécurité	Mettre en place un réseau de voisinage solidaire
Besoins d'appartenance	Lieu de rencontre et de sociabilisation
Besoins d'estime	
Besoins d'accomplissement	Besoin de s'investir personnellement par le biais du bénévolat ou de la conduite de projets

Figure 9 : Tableau de corrélation entre les besoins de l'individu selon Maslow et certains besoins identifiés dans le cadre du diagnostic des besoins des habitants du Guillestrois-Queyras

L'utilisation de cette classification aurait pu être une alternative à la simple hiérarchie basée sur de la récurrence.

III- Peut-on appliquer une technique systématique à la concertation ? L'exemple de la prise de décision et de la priorisation de projets

L'encadrement de la démocratie participative doit être maîtrisé selon (Van Der Yeught et Vaicbourdt 2014) pour éviter des dérives telles que le corporatisme, la perte de temps et d'efficacité ainsi que le risque d'échec du projet associatif. C'est pourquoi ils préconisent la

mise en place de mécanismes disciplinaires formels. De tels outils permettent de pérenniser une structure en jouant sur l'équilibre de l'efficacité et du militantisme ; ainsi que l'hybridation d'outils de gestion, de la gouvernance et des compétences. En quelque sorte la matrice d'aide à la décision peut être un mécanisme parmi tant d'autres, pouvant être hybridée avec d'autres, permettant de structurer un collectif enclin au militantisme passionné. Une technique systématique peut être appliquée à la concertation étant donné que la réflexion collective est structurée par des critères identifiables (1), l'outil d'aide à la décision en est un exemple fructueux (2) mais qui comporte des limites (3).

1) La réflexion est structurée par des critères convertibles en enjeux personnels ou collectifs identifiables et quantifiables

Max Weber a cherché à analyser les caractéristiques intrinsèques aux rationalités occidentales (Colliot-Thélène 2011) :

- La **prévisibilité** qui permet au décideur de s'assurer du retour sur investissement de sa décision. Dans un monde en mutation aujourd'hui l'aspect durable de l'effet de la décision serait pris en compte, alors que dans le modèle purement économique il ne le serait pas. Dans le cadre de la matrice de priorisation de projets du secteur culturel les critères suivants peuvent entrer dans cette catégorie : faisabilité matérielle, humaine et financière.
- La **rationalité en finalité et en valeur** qui permet de s'assurer que la décision répond au but souhaité par l'ensemble des acteurs. En d'autres termes c'est la fin du moyen qui est examinée. Dans le cadre de la matrice de priorisation de projets du secteur culturel les critères suivants entrent dans cette catégorie : prise en compte des besoins des habitants, complémentarité à l'action des acteurs locaux, ambition du collectif, cohérence et conformité avec les valeurs de l'ACSSQ, cohérence avec les attentes de la CAF.

Ces premiers critères peuvent être évalués par un expert qui connaît le domaine d'analyse et se doit de suivre une procédure méthodologique justifiant le résultat. Pour les seconds, c'est au collectif d'estimer le degré de conformité entre l'action, les valeurs et les effets

défendus. Pour faciliter l'homogénéisation des échelles d'évaluation chez tous les participants une seule doit être proposée au public. Par exemple :

- 0 : critère non atteint
- 1 : critère atteint partiellement
- 2 : critère atteint

Les critères doivent évoluer en fonctions des attentes du décideur, par exemple, un salarié propose d'ajouter l'option « existence de bénévoles motivés pour participer à l'atteinte de cet objectif, de contribuer à son organisation » car il lui semble important dans son service. Dans le cadre d'une concertation il est important que ceux-ci soient définis par l'ensemble du collectif participant aux décisions (Damart 2003). C'est ce qui a été pratiqué dans l'élaboration de la matrice de priorisation du secteur culturel. La grille multicritères a été coconstruite ainsi que la hiérarchisation des critères.

2) L'outil d'aide à la décision comme un révélateur d'enjeux inconscients

L'outil d'aide à la décision est un support permettant au décideur de prendre une décision argumentée, justifiée et éventuellement concertée, tout en justifiant le degré de consensus des décisions. Roy donne une définition de l'aide à la décision « l'activité de la personne qui, à travers l'utilisation explicite mais non nécessairement complètement formalisé par des modèles, aide à obtenir les éléments de réponses aux questions posées par une partie prenante d'un processus de décision » (Roy 2013). La méthode de calcul a été explicitée précédemment (Partie 2), voyons plutôt en quoi cet outil mathématique permet de mettre en lumière des aspects déterminants d'une prise de décision.

Projet	N°	Total
Stages	9	142
Réseau de bibliothèques	8	193
Cinéma de plein air	7	225
Activités de partage de savoirs	6	231
Accompagnement de projet	5	244
Echange culturel transfrontalier	4	269
Tourisme endogène	4	269
Collectif culturel	3	275
PEAC	2	299
Programmation culturelle	1	302

Projet	N°	Total
Stages	10	170.4
Réseau de bibliothèques	9	218
Cinéma de plein air	8	256.7
Accompagnement de projet	7	267.9
Activités de partage de savoirs	6	274.7
Echange culturel transfrontalier	5	298.1
Tourisme endogène	4	309.2
Collectif culturel	3	330.5
Programmation	2	330.8
PEAC	1	334.9

Figure 10 : Tableau de priorisation des projets du secteur culturel sans application des coefficients d'incommensurabilité des critères (à gauche) et avec leur prise en compte (à droite)

Deux projets seuls ont vu leur position intervertie : le PEAC et la programmation culturelle. Le deuxième tableau permet de prendre en considération l'incommensurabilité des critères. Ainsi, alors que les deux projets sont souhaités par tous les participants à la décision, on remarque que le projet PEAC devance la programmation grâce aux critères de faisabilité (financière, matérielle et humaine) plus facilement atteignables que pour la programmation qui nécessite une logistique plus importante. On peut se demander si le mélange de ces types de critères, valoriels et techniques, a un sens puisque l'objectif premier d'un projet est de répondre aux besoins des habitants, l'aspect technique dans la hiérarchie des critères n'intervient qu'en deuxième position. Néanmoins, pour le reste des projets ils semblent raccorder avec la volonté du collectif. La programmation et le PEAC sont les deux activités phares du secteur auxquels le référent consacre la majeure partie de son temps. Le projet d'animation d'un groupe culturel local, le projet de tourisme endogène et l'échange culturel transfrontalier sont des projets inexistant à l'heure actuelle mais sur lesquels le groupe fonde beaucoup d'espoirs et dont l'opérationnalisation se dessine progressivement. En ce qui

concerne les activités de partage de savoirs et l'accompagnement de projet, ce sont des projets qui sont ancrés dans les valeurs fortes de l'ACSSQ mais qui pour le moment n'ont pas encore été affinées. Finalement, le cinéma en plein air, les stages et le réseau de bibliothèques ne seront pas mis en œuvre pour diverses raisons et ne figurent pas dans le projet social.

3) Des biais incontrôlables, vers une logique d'excellence et non de perfection

Dans l'utilisation de ce type d'outil, l'objectif du décideur doit moins être l'objectivité qui est en soi impossible dans un tel contexte mais la maximale **honnêteté intellectuelle** des participants. Par exemple, un participant qui ne voulait absolument pas reconduire les stages a attribué pour ce projet une série de zéros sur tous les critères.

Le remplissage individuel d'une telle matrice chez les participants d'une réunion comporte à la fois des avantages comme des inconvénients. En effet, d'une part cette méthode limite l'influence des individus les uns sur les autres, créant d'autre part une entrave à l'intelligence collective. Un échange préalable autour des impacts et des attentes de chaque projet permettrait d'équilibrer l'estimation individuelle afin qu'elle tienne compte d'aspects importants mis en exergue par le débat collectif. Par exemple, pour le projet de cinéma en plein air il a été important qu'un participant annonce qu'un acteur du territoire allait se lancer dans la même entreprise et qu'il serait inopportun de lui faire concurrence. L'outil d'aide à la décision ne doit pas lier le décideur mais doit **servir de base à la réflexion** conduisant à la décision (Roy 2013).

Il faut reconnaître qu'il est **difficile pour les participants d'anticiper les conséquences futures** et les opportunités liées à ces projets en cours de construction. C'est pourquoi il pourrait être envisagé que les questions interrogeant la finalité de l'action soient examinées par le collectif grâce à leurs propres projections, mais de laisser le soin au technicien d'examiner la faisabilité en se reposant sur des recherches (estimation de devis, d'heures de main d'œuvre, etc). Damart arrive à la même conclusion dans son étude, celle de distinguer les acteurs experts et ceux détenteurs d'intérêts (Damart 2003).

Malgré l'effort fait pour harmoniser les **systèmes de valeur des participants**, ils ne seront jamais identiques et c'est pourquoi le débat et l'écoute mutuelle est indispensable pour aboutir à une décision réellement consensuelle, et si non, au moins acceptable par tous. Dans notre étude de cas, le secteur culturel a comme projet de « formaliser une méthode de hiérarchisation des intervenants culturels ». Pour ce collectif la qualité de l'œuvre proposée est primordiale, cependant ils doivent encore « mener une réflexion sur la définition de l'identité culturelle de la programmation tout en gardant l'âme hétéroclite ». En effet, il s'est avéré pendant la réunion de phase 1 du secteur que les participants avaient deux visions opposées du concept de qualité. Pour certains la qualité dépend de la fréquentation et de l'appréciation des spectateurs, pour d'autres la qualité est indépendante de la satisfaction de ces derniers mais est plutôt relié à l'appréciation du niveau de technicité, du message transmis et de l'esthétisme de l'œuvre.

Il paraît également utopique de vouloir utiliser un outil systématique dans la prise de décision collective en sachant que des études en psychologie montrent que les décisions sont souvent prises sur une **base intuitive** (Coget et al. 2009). Ce processus serait d'autant plus prévalent que le décideur est familier avec la situation. Le diagnostic interne de la structure a mis en évidence des difficultés de communication et de délégation des missions aux bénévoles par les salariés. La solution proposée par l'équipe salariée serait d'utiliser et de former les bénévoles à l'usage des outils numériques collaboratifs. Les bénévoles s'y opposent radicalement alors que cette solution semble la plus rationnelle au vu de l'optimisation ergonomique des nouveaux outils tels que Slack, la suite Google ou Framasoft. Cependant, la possibilité d'un changement d'organisation de la communication engendrerait un mécanisme d'adaptation qui peut freiner émotionnellement les individus. L'utilisation d'un outil d'aide à la décision multicritères dans cette situation aurait pu avoir un effet contre-productif car les participants sont aussi là pour prendre du plaisir, et la contrainte d'un nouvel outil organisationnel pourrait compromettre la convivialité et la motivation des membres.

CONCLUSION

Nous avons cherché à savoir dans quelle mesure la participation et l'expertise pouvaient s'articuler dans un processus de construction d'un projet social. Cette question a été traitée par le biais d'une recherche empirique issue d'un travail d'évaluation et de co-construction de projet dans des conditions collégiales.

Nous avons prouvé que participation et expertise ne sont pas antinomiques car l'expertise se nourrit du collectif, c'est ce qui s'appelle l'intelligence collective. Le rôle de la professionnalisation et des compétences des experts encadrants, autrement appelés facilitateurs, donnent leur légitimité à l'expertise. Le projet sociopolitique permet également un consensus sur les finalités au sein du collectif. La mise en application d'un outil mathématique d'aide à la décision montre que les deux peuvent s'imbriquer et peuvent être mobilisés simultanément pour dévoiler des réalités de l'inconscient collectif servant à la prise de décision.

Nous avons également vu que le collectif n'est pas naturellement enclin à la réflexion rationnelle et c'est pourquoi il faut l'encadrer. L'expertise peut toujours faire l'objet d'une remise en question car malgré la légitimité sociale dont elle peut bénéficier, il est important que les fins de celle-ci soient débattues avant d'en préciser les moyens. L'outil parfait sur lequel assurer les décisions collectives est une utopie car de nombreux biais propres à l'être humain (intuition, capacités limitées, honnêteté, etc) y échappent.

Dans un contexte de développement durable des territoires, la gouvernance partagée est une condition nécessaire. La participation des individus aux décisions publiques contribue à « les dérouler d'eux-mêmes » (de *desvelopemens*) pour qu'ils puissent partager et sortir de l'individualisme et acquérir une véritable conscience collective. Le repli sur soi est souvent assimilé aux sociétés de montagne en raison du relief qui éloigne géographiquement les individus. Cependant, en regardant de plus près c'est l'inverse que l'on observe avec des concertations nécessaires depuis longtemps dans ces territoires où les ressources sont rares. De plus, le sujet de la montagne engendre des mobilisations multiples actuellement avec l'enjeu de préservation de l'environnement et de l'espace de vie (Rudaz 2009). Pour qu'une conscience collective puisse exister il faut des valeurs fortes humanistes qui soient partagées. Celles-ci sont véhiculées pour partie par la culture et principalement par l'école de la République. Cette nécessité de partage de valeurs se retrouve en sciences puisque nous avons

vu que les hypothèses/ postulats ont souvent une racine émotionnelle et intuitive. Avant la Révolution Française, ce lien était assuré en France par les religions (de *relegare* : relier), depuis, le courant de déchristianisation tend à diminuer l'emprise de la religion sur les citoyens français. Pouvons-nous dire aujourd'hui que les associations militantes ont ce rôle social de remettre au centre des rapports humains une vision du monde partagée nécessaire pour que le débat public porte à la fois sur les fins et les moyens ?

BIBLIOGRAPHIE

- Absil, Gaëtan. 2011. « Analyse SWOT - Un outil d'analyse et d'aide à la décision ».
- Bodet, Catherine, et Dominique Picard. 2006. « Le Bilan Sociétal© : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie* (Dossier 5).
- Bootz, Jean-Philippe, et Eric Schenk. 2014. « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion ». *Management Avenir* N° 67(1):78-100.
- Boyer, Jean-Yves. 1992. « La lisibilité ». *Revue française de pédagogie* 99(1):5-14.
- Callon, M., et Arie Rip. 1992. « Humains, non-humains: morale d'une coexistence ». *La Terre outragée. Les experts sont formel!* 140-56.
- Coget, Jean-Francois, Christophe Haag, et Annabel-Mauve Bonnefous. 2009. « Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage ». *M@n@gement* Vol. 12(2):118-41.
- Colliot-Thélène, Catherine. 2011. « Retour sur les rationalités chez Max Weber ». *Les Champs de Mars* N° 22(2):13-30.
- Damart, Sébastien. 2003. « Une étude de la contribution des outils d'aide à la décision aux démarches de concertation. Le cas des décisions publiques de transport. » 308.
- Delannoi, Gil. 2011. « Le tirage au sort : une approche démocratique ». *Esprit* Août/septembre(8):153-61.
- Douillet, Anne-Cécile. 2003. « Les élus ruraux face à la territorialisation de l'action publique ». *Revue française de science politique* Vol. 53(4):583-606.
- Flores, et Luis G. Fadden. 2000. « How to have a successful strategic planning meeting ». *Training & Development* 54(1):31.
- Freud, Sigmund. 2018. *Psychologie collective et analyse du moi: (édition originale de 1921)*.
- GAUZENTE, CLAIRE, et DOMINIQUE PEYRAT-GUILLARD. 2007. *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*. Éditions EMS.
- Huet, Jean-Michel, et Sylvie Lensen-Gillette. 2012. « La cohérence au cœur de la performance ». *L'Expansion Management Review* N° 145(2):32-40.
- Jolivet, Alexia. 2014. « Promotion de la santé au travail et instauration d'un « pouvoir d'agir » : une communication de l'équilibre entre l'individuel et le collectif ». *Les Enjeux de l'information et de la communication* n° 15/1(1):81-91.
- Lacan, Arnaud. 2020. « Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : une mutuelle, une coopérative et un groupe de

- prévoyance ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* n° 38(1):94-101.
- Lamarche, Thomas. 2009. « Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation ». *Revue de l'organisation responsable* Vol. 4(2):4-18.
- Legardeur, Jérémy. 2009. « Le management des idées en conception innovante : pour une hybridation des outils d'aide aux développements créatifs ». thesis, Université Sciences et Technologies - Bordeaux I.
- Leloup, Fabienne, Laurence Moyart, et Bernard Pecqueur. 2005. « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? » *Geographie, économie, société* Vol. 7(4):321-32.
- Lewin, Kurt. 1944. « A Research Approach to Leadership Problems ». *The Journal of Educational Sociology* 17(7):392-98.
- Mena, Sami Ben. 2000. « Introduction aux méthodes multicritères d'aide à la décision ». *Biotechnol. Agron. Soc. Environ.* 11.
- Merad, M., N. Dechy, et F. Marcel. 2012. « Adapting Participative Governance Framework for the Implementation of a Sustainable Development Plan Within an Organization ». P. 217-37 in *Restoring Lands - Coordinating Science, Politics and Action: Complexities of Climate and Governance*, édité par H. A. Karl, L. Scarlett, J. C. Vargas-Moreno, et M. Flaxman. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Neveu, Catherine. 2015. « Des relations de travail sous tension : administrateur.e.s et salarié.e.s des centres sociaux ». *Mouvements* n° 81(1):84-89.
- Patton, Michael. 2015. « The Sociological Roots of Utilization-Focused Evaluation ». *American Sociologist* 46(4):457-62.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Robert, Cécile. 2008. *Chapitre 11 : Expertise et action publique*. Presses de Sciences Po.
- de Rond, Mark, et Raymond-Alain Thietart. 2007. « Responsabilité stratégique des dirigeants. Entre hasard, choix et inévitabilité ». *Revue française de gestion* 33(172):63-77.
- Roy, B. 2013. *Multicriteria Methodology for Decision Aiding*. Springer Science & Business Media.
- Rudaz, Gilles. 2009. « Recompositions territoriales et gouvernance des régions de montagne ». *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine* (97-2).
- Rullac, Stéphane. 2012. « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? » *Le sociographe* Hors-série 5(5):185-206.

Sebai, Jihane. 2018. « Participation citoyenne à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins ». *Sante Publique* Vol. 30(5):623-31.

Stufflebeam, Daniel. 2001. « Evaluation Models ». *New Directions for Evaluation* 2001(89):7-98.

Van Der Yeught, Corinne, et Virginie Vaicbourdt. 2014. « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* 13(4):86.

Sommaire

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	ix
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xi
INTRODUCTION	1
Partie 1 : Littérature universitaire mobilisée	4
Partie 2 : Méthodologie de recherche empirique	8
I- Contexte de la mission	8
II- La réalisation du diagnostic associatif	9
1.1) L'évaluation du projet social 2021-2025	10
1.2) Une méthode adaptée pour classer les informations et observations	13
1.3) Utilisation de la méthode AFOM pour rendre compte des résultats	15
1.4) Pousser l'analyse au spectre de la grille RSE	17
III- La co-construction du projet social	19
1.1) Le périmètre d'action	20
1.2) Organisation de la concertation en deux phases	23
Partie 3 : Résultats et analyse	27
I- Le collectif comme origine d'une expertise	27
1) Des profils « experts » complémentaires	28
1.1) La place de l' élu local dans l'expertise	28
1.2) La place des administrateurs et des salariés dans la décision collective	29
1.3) La place de l'habitant dans l'expertise	31
2) Le cadre favorable à l'émergence d'une intelligence collective	32
2.1) Le degré de compréhension de la requête par le collectif : condition sine qua non de l'intelligence collective	33
2.2) Eviter le biais d'autocensure par une adaptation de la méthode de recueil de données	36
2.3) Assurer une représentativité des publics concertés	37
2.4) Définir clairement le niveau de participation attendu	39
3) Analyse freudienne de la psychologie collective	40
II- L'expertise est-elle toujours un outil de légitimation des décisions ?	44
1) L'expertise est un outil de légitimation des décisions	44
1.1) Lorsqu'elle repose sur un ou des experts légitimes	44
1.2) Lorsque la légitimité repose sur le partage de valeurs	49
1.3) Lorsqu'elle affirme sa cohérence interne et avec le territoire d'application	51
2) L'expertise peut être remise en question	55

III- Peut-on appliquer une technique systématique à la concertation ? L'exemple de la prise de décision et de la priorisation de projets	56
1) La réflexion est structurée par des critères convertibles en enjeux personnels ou collectifs identifiables et quantifiables	57
2) L'outil d'aide à la décision comme un révélateur d'enjeux inconscients	58
3) Des biais incontrôlables, vers une logique d'excellence et non de perfection	60
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES	69
Annexe 1 : Premières pages des statuts ACSSQ	69
Annexe 2 : Retroplanning de stage	72
Annexe 3 : Grille de questions posées aux bénéficiaires culture avec les objectifs correspondant. Les questions posées sont en orange.	73
Annexe 4 : Compte rendu de la visio-conférence « Evaluation du secteur culturel »	77
Annexe 5 : Observation de la commission culture	82
Annexe 6 : Questionnaires RSE interne et partenaires.....	88
Annexe 7 : Grille AFOM de l'ACSSQ	98
Annexe 8 : Charte CAF structurante	103
Annexe 9 : Synthèse du diagnostic des besoins des habitants 2019	108
Annexe 10 : CR des réunions internes	113
Annexe 11 : Guide de l'animateur projet social	142
Annexe 12 : Contenu du Projet Social de l'ACSSQ 2021-2025	146
RESUME.....	182
ABSTRACT.....	182

ANNEXES

Annexe 1 : Premières pages des statuts ACSSQ

Association Culturelle, Sportive et Sociale du Queyras
ACSSQ
Statuts

TITRE I : GENERALITES

Article 1 - CONSTITUTION

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre : Association Culturelle Sociale et Sportive du Queyras et utilisant le sigle : ACSSQ.

Article 2- DUREE

La durée de vie de l'association est illimitée, La dissolution est prononcée et réalisée suivant les modalités prévues à l'article 22.

Article 3 - OBJET

L'objet de l'association est de participer au développement culturel, social, sportif et éducatif du territoire de la communauté de communes du Guillestrois et du Queyras, afin de :

- favoriser l'épanouissement individuel tout en participant au bien-être commun, dans le respect du tissu social, des partenaires et de l'environnement patrimonial et naturel du territoire.
- faciliter l'émergence, le soutien et l'appui aux initiatives portées aussi bien par des individus que par des collectifs, dans le respect de son objet défini par cet article.
- Par des offres de services aux publics, par l'animation d'activités culturelles, sociales, sportives, éducatives et par la production et la diffusion de spectacle vivant elle participe pleinement au développement du territoire.

.. Dans le cadre de sa mission sociale, elle contribue à la défense de l'ensemble des intérêts matériels et moraux des familles.

En fonction des besoins, la zone géographique d'intervention peut être étendue.

Article 4 - SIEGE SOCIAL

Le siège social de l'association est fixé à Aiguilles en Queyras Il pourra être transféré en tout autre endroit du Queyras par simple décision du Conseil d'Administration. Ce changement devra être ratifié par l'Assemblée Générale.

TITRE II : COMPOSITION DE L'ASSOCIATION

Article 5 - COMPOSITION DE L'ASSOCIATION

L'Association se compose de
membres : .. adhérents _
adhérents actifs

.. Membres adhérents :

Sont membres adhérents les personnes physiques ou morales qui font acte d'adhésion conformément aux statuts et qui ont recours aux services ou participent aux activités organisées par l'Association.

- Membres adhérents actifs :

Sont considérés comme tels les membres adhérents, personnes physiques, engagés dans le fonctionnement de l'Association et la réalisation de son objet et qui manifeste le désir d'être membre actif.

Il est proposé à l'ensemble des adhérents de signer la charte.

Article 6 - CONDITIONS DE LA QUALITE DE MEMBRE

Pour être membre de l'Association, il faut adhérer aux statuts de l'association et s'acquitter d'une cotisation annuelle, dont le montant est fixé chaque année par l'Assemblée Générale. Le montant peut être différent selon qu'il s'agit d'une personne physique ou d'une personne morale. Le barème des cotisations figure dans le règlement intérieur. L'adhésion n'est effective qu'après paiement de la cotisation*

Article 7 PERTE DE LA QUALITE DE MEMBRE

La qualité de membre de l'Association se perd par

- le décès, .. la démission adressée au Président par lettre simple,
- la radiation prononcée pour motif grave par le Conseil d'Administration, sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale
- le non-respect de l'une des quelconques conditions nécessaires à l'acquisition de la qualité de membre énoncées aux articles 5 et 6.

Article 8 - RESSOURCES DE L'ASSOCIATION

Les ressources de l'Association se composent :

- des cotisations versées par les membres,
- des dons,

- des subventions de l'Europe, de l'Etat, de la Région, du Département. des communes, des groupements de communes et de tous organismes publics et privés,
- des produits des prestations fournies par l'association conformément à l'objet pour lequel elle a été créée,
- de toutes les autres ressources autorisées par la réglementation en vigueur.

Annexe 2 : Retroplanning de stage

	Mars				Avril				Mai				Juin				Juillet				Août			
	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33
Conduite de projet																								
Préparation des entretiens/ réunions d'évaluation																								
Réalisation des entretiens d'évaluation																								
Analyse des données collectées et conception du document d'évaluation pour la CAF																								
Préparation des ateliers de réflexion collective propre à chaque secteur quant aux perspectives																								
Réalisation des ateliers de réflexion perspectives																								
Analyse des ateliers + compte rendu																								
Préparation des focus-group ouverts au public concernant les perspectives de l'association																								
Réalisation des focus-group																								
Analyse des résultats des focus-group																								
Préparation de la restitution publique																								
Réalisation de la restitution publique																								
Edition du document "Projet Social 2021-2025 version 1" pour la CAF																								
Gouvernance du projet																								
Validation de la méthodologie																								
Validation de l'évaluation																								
Validation du bilan des ateliers thématiques																								
Validation du bilan des focus-groups publics																								
Validation finale pendant la restitution publique																								

	Juin		Juillet					Août	
	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33
Événements / réunions	Réunion jeunesse		Réunions Queyr'avenir - Projet jeunes adultes / Culture		Réunion SIVU	2 réunions multi-acteurs (usagers, partenaires, acteurs locaux, habitants, éventuellement élus intéressés)	Réunion élus CCGQ commission services de proximité		Présentation CA projet social
Date	16-juin		30/06 et 2/07		16-juil	21-07 et 23-07	ANNULE		10-août
Lieu	Salle d'activités ACSSQ		Salle d'activités ACSSQ		Crèche	Salle polyvalente Aiguilles et Queyron ou salles St Crépin/ Eyglies ??	CCGQ		Salle polyvalente Aiguilles
Horaires	18h-19h30		18h-19h30		17h30-19h30?	19h-21h			18h-20h
Objectifs	Phase 1 : recueillir les envies/ projets d'avenir des bénévoles/ parents et salariés		Phase 1 : recueillir les envies/ projets d'avenir des bénévoles/ parents et salariés		Phase 2 : Confrontation de notre plan d'actions aux élus	Phase 2 : Enrichir et confronter notre plan d'actions interne aux parties prenantes	Phase 2 : Confrontation de notre plan d'actions aux élus		
Travail au bureau	Comptes rendus des réunions phase 1		Finir comptes rendus phase 1 + discuter des actions avec les référents secteurs	Préparation toutes réunions	Comptes rendus réunions	Comptes rendus réunions	Comptes rendus réunions	Rédaction Projet social. Préparation présentation PS	Rédaction mémoire fin de semaine

Annexe 3 : Grille de questions posées aux bénéficiaires culture avec les objectifs correspondant. Les questions posées sont en orange.

Rubrique communication

Objectif : Diffuser l'information des événements programmés. Affiches des spectacles au coup par coup dans les commerces, point stratégique sur la route (améliorer la visibilité par des panneaux fixes actualisables) ...3 flyers de la programmation par an. Affiches A4 dans les points infos.

Indicateurs : pertinence/impact de l'outil affiche, pertinence/impact de l'affichage en bord de route, pertinence/impact de l'outil flyer

Comment êtes-vous majoritairement informé des événements culturels de l'ACSSQ ? Que pensez-vous de ce format de communication ?

<p>Objectif : Être présents sur internet : Site internet www.queyras.org /Facebook culture en Queyras, Queyr'actu et développer un système de diffusion d'informations concernant tous les acteurs en plus des points infos.</p>
<p>Indicateurs : impact/pertinence de la communication numérique, pertinence/impact d'un système mutualisé de communication entre acteurs culturels</p>
<p>Pourquoi consultez-vous ou ne consultez-vous pas : queyras.org ? Culture en Queyras (page Facebook) ? Queyr'actu ?</p> <p>Voyez-vous l'effort fait par l'ACSSQ pour diffuser sur ses supports les activités culturelles proposées par d'autres organisations ?</p>
<p>Objectif : Inviter les personnes aux spectacles par une démarche proactive. Mailing / bouche à oreille / médiation (présenter les flyers de programmation dans les bibliothèques). Communication particulière à nos événements.</p>
<p>Indicateurs : Impact/pertinence de la communication ciblée et personnalisée.</p>
<p>Avez-vous fait l'objet d'une communication ciblée de la part de l'ACSSQ ? (mailing, SMS) Cette technique d'information vous a-t-elle incitée à participer à l'événement en question ? Pourquoi ?</p> <p>Le bouche à oreille vous incite-t-il à participer à des événements culturels ?</p>
<p>Objectif : Réunir des bénévoles autour de projets : rencontre / discussion / écoute / questionnement / médiation.</p>
<p>=> Non nécessaire pour les usagers</p>
<p>Objectif : Construire la création d'une identité culturelle</p>
<p>Indicateurs : Cohérence de la programmation culturelle à l'année</p>
<p>Quelle image de l'ACSSQ sa programmation culturelle renvoie-t-elle ?</p>

Développement du secteur

Objectif : Travailler en réseau pour croiser les projets dans le cadre du collectif culturel. Faire des réunions entre acteurs de la culture (non pilotées par l'ACSSQ) afin de réfléchir au calendrier commun des événements, à des co-programmations, des co-constructions d'événements, le système de communication mutualisé, etc.
=< Non pertinent pour les usagers
Objectif : Proposer des programmations culturelles à l'année.
Indicateur : satisfaction relative à la fréquence des événements
La programmation culturelle de l'ACSSQ est-elle suffisamment régulière selon vous ?
Objectif : Proposer un lieu de résidence d'artistes (Salle de l'Ogival à Ristolas ou salle du Queyron à Guillestre) : Résidence création lumière théâtre, résidence musicale...
=> usagers non concernés
Objectif : Faire des résidences & la mise en lumière des artistes locaux notamment à travers le projet de la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC).
=> usagers non concernés
Objectif : Co-programmer avec d'autres associations - Boeuf musical, concerts, spectacles,...
=> Usagers non concernés
Objectif : Dynamiser la commission culturelle par l'augmentation de membres.
=> usagers non concernés
Objectif : Rester en contact avec les musiciens et faire émerger des rencontres projets avec les musiciens de l'école de musique.
=> usagers non concernés
Objectif : Poursuite des conférences.
Indicateur : satisfaction des usagers
Quelle est la dernière conférence organisée par l'association à laquelle vous ayez participé ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ?

Objectif : Organiser des rencontres autour de grands problèmes et catastrophes du Queyras.

Indicateur : potentiel de l'idée estimé par les usagers

Auriez-vous apprécié l'organisation de rencontres autour de grands problèmes et catastrophes du Queyras ?

Evolution Guillestrois-Queyras

Objectif : Communiquer sur le secteur « Soutien et développement culturel en Queyras » la politique culturelle de l'ACSSQ et étudier les passerelles.

=> usagers non concernés

Questions subsidiaires

Indicateurs : satisfaction générale, avis concernant les actions à maintenir, les actions à ne pas réitérer, sentiment face à la favorisation des liens interpersonnels, accessibilité économique et spatiale aux événements

Quel est votre sentiment général sur l'action culturelle de l'ACSSQ sur ces deux années ?

Selon vous, quelles sont les actions les plus précieuses que l'association doit maintenir ? Quelles sont celles au contraire qui mériteraient d'être améliorées ?

Inversement pensez-vous que certaines actions de l'ACSSQ pourraient être supprimées ?

Les liens interpersonnels et le vivre ensemble sont-ils favorisés lors de ces événements ?

Les lieux sont-ils facilement accessibles spatialement ?

Les événements sont-ils accessibles économiquement ?

Annexe 4 : Compte rendu de la visio-conférence « Evaluation du secteur culturel »



COMPTE RENDU
COMMISSION CULTURE
– EVALUATION DU SECTEUR 2019-2020
Mardi 24 mars 2020
14h (Visio ZOOM)

Etaient présents : Nassire HADJOUT, Jean-Pierre SEROR, Françoise PAQUET, Mathilde ASLETT, Henri CHARRIER et Katia LE BORGNE.

Document annexe : Support de présentation où figurent les réponses de Mathilde, Henri (vert) et Nassire (bleu).

Déroulement et objectif de la réunion : Les objectifs prévus pour le secteur culture sont relus les uns après les autres. A chaque fois la parole est laissée aux membres de la réunion pour qu'ils confrontent le projet initial à la réalité de terrain. L'intérêt de cette réunion est d'identifier les grandes problématiques traversées par le secteur. Ces informations seront utilisées dans le cadre de la rédaction de l'évaluation du projet social 2019-2020.

1) Diffuser l'information des événements programmés. Affiches des spectacles au coup par coup dans les commerces, point stratégique sur la route (améliorer la visibilité par des panneaux fixes actualisables) ...3 flyers de la programmation par an. Affiches A4 dans les points infos.

Des difficultés sont rencontrées dans la communication « papier » (flyers+affiches). Les bénévoles se rappellent avoir été submergés de travail lors de la promotion de l'événement de Florentine Ray.

Une réflexion est à mener sur la pertinence des banderoles (des tissus tendus sur lesquels est écrit l'objet du rassemblement) conçues pour le jour J qui sont beaucoup trop coûteuses. Par exemple pour une programmation à l'Ogival il faut compter 43 euros.

Jean-Pierre : Il est difficile de d'apposer les affiches dans tous les villages. De plus, les affichages sont souvent surchargés, seuls les points infos permettent une exposition satisfaisante. Peut-être que l'ACSSQ accorde trop d'efforts à l'affichage au regard des répercussions réelles.

2) Etre présents sur internet : Site internet www.queyras.org / Facebook culture en queyras, Queyr'actu et développer un système de diffusion d'informations concernant tous les acteurs en plus des points infos.

Le site internet est mis à jour régulièrement.

Henri : Evoque des difficultés pour se connecter au site [queyras.org](http://www.queyras.org). Il regrette la présence sur la page culture des événements passés qui ne sont plus d'actualité. L'effet serait « trop brouillon ». Mathilde lui répond que les informations se veulent chronologiques et exhaustives sur la page culture mais que c'est dans la rubrique « Agenda » que figurent seulement les événements à venir. Proposition de demander à Axel s'il a accès aux flux de fréquentation du site internet rubrique par rubrique. Le bouche à oreille fonctionne très bien.

3) Inviter les personnes aux spectacles par une démarche proactive. Mailing / bouche à oreille / médiation (présenter les flyers de programmation dans les bibliothèques). Communication particulière à nos événements.

Mathilde : Corinne gère la mailing list.

Henri : La mairie d'Abriès communique beaucoup par mail. Proposition de perspective : créer un partenariat avec cette mairie afin qu'elle relaie notre programme. Des interrogations sont toutefois soulevées sur la possibilité et la volonté pour une mairie de transmettre à sa population des informations d'ordre culturel. Peut-être que les informations sociales seraient plus facilement transférées.

Nassire : Le bouche à oreille marche très bien. Pour toutes les manifestations l'idéal serait d'appeler les habitants.

Jean-Pierre : Quelqu'un auparavant collectait les adresses mail sur les événements. Il est dommage que cette procédure n'ait plus lieu.

4) Réunir des bénévoles autour de projets : rencontre / discussion / écoute / questionnement / médiation.

Nassire : Pendant le contrat de Lauren, lorsqu'elle a eu des difficultés personnelles, un bénévole s'est mobilisé pour réaliser à sa place une médiation. Ceci montre le degré d'investissement des bénévoles de l'association. Tous ont participé aux médiations, elles étaient tellement nombreuses qu'ils se les sont réparties (Jean-Pierre 5 ; Henri 5 ou 6 ; Françoise 5 ou 6). Pour les premières médiations les relations avec Lauren ont compliqué l'organisation. Est souligné son professionnalisme quant à la gestion d'événements culturels, mais c'est son regard jugé beaucoup

trop critique en aval des manifestations qui fragilisaient le moral et la motivation des bénévoles. Des fois, les délégations de tâches sur l'événement n'étaient pas bien coordonnées.

Jean-Pierre « *Lauren avançait très vite, et nous on courrait derrière* ».

5) Construire la création d'une identité culturelle

Nassire : Il ne faut pas confondre l'identité culturelle de l'ACSSQ et l'identité de sa programmation. Ce souhait de création d'identité culturelle est venu à l'issue de réunions avec l'ensemble des acteurs de la culture du territoire. Cf le diagnostic culturel réalisé par Iona. Il y a une envie territoriale de créer une histoire commune.

Henri : L'identité culturelle peut justement être de se faire reconnaître comme un lieu de culture. Lors de la deuxième réunion à la CCGQ sur la création de collectif culturel, l'ACSSQ n'a pas été conviée. Les membres de la réunion n'en connaissent pas les raisons. Ce débat doit se développer.

Françoise : On est obligés de fonctionner avec la CCGQ.

Nassire : « *Lauren a fait les choses super bien, elle nous a installés sur le Guillestrois* ».

Jean-Pierre : L'objectif de poursuivre la création de collectif culturel est pertinent.

Nassire : Le terme d'identité renvoie au repli sur soi et il n'est pas souhaitable qu'une organisation comme l'ACSSQ crée un tel clivage. Mais peut-être faut-il regarder du côté de l'histoire, de la langue traditionnelle locale, pour renforcer le lien entre les habitants.

6) Travailler en réseau pour croiser les projets dans le cadre du collectif culturel. Faire des réunions entre acteurs de la culture (non pilotées par l'ACSSQ) afin de réfléchir au calendrier commun des événements, à des co-programmations, des co-constructions d'événements, le système de communication mutualisé, etc.

Françoise : La co-programmation du Festival *Alimenterre* a induit l'organisation de covoiturage jusqu'à Guillestre. A assistée aux 3 événements. Des désaccords sont apparus sur l'organisation de l'événement qui était très « structurée » et trop de mails reçus par Mathilde.

Nassire : 40% du travail de Lauren consistait à faire du lobbying et à d'aider les autres associations, afin qu'elles aient une image positive de l'ACSSQ. L'association est perçue comme un fournisseur de subventions alors que ce n'est pas le cas. Un collectif local est nécessaire. Le but n'est pas de mutualiser les fonds mais d'augmenter la trésorerie de tous. Un projet de collaboration sur la communication a déjà été évoqué. L'évolution du réseau est difficile avec si peu de moyens humains.

Henri se porte volontaire pour assister aux réunions de création de collectif culturel.

Nassire : Il faudrait 3 ou 4 personnes qui se consacrent à l'émergence du collectif.

7) Proposer des programmations culturelles à l'année.

Nassire : Revient sur les prémices de cette idée. A l'origine, le secteur culturel de l'association misait uniquement sur l'événementiel/ festivals. Puis une remise en question en 2007-2008 a amené la structure à se diversifier en proposant une programmation culturelle à l'année. L'association propose alors une conférence par mois. « *On avait du monde* ». Suite à la perte des festivals de contes et de musique, la programmation a évolué vers de l'animation culturelle à l'année uniquement. Il s'interroge sur la pertinence de faire perdurer les concerts à l'Ogival. « Il faut qu'on redéfinisse notre rôle ».

Mathilde : La veille culturelle sur le territoire du Guillestrois-Queyras se réalise grâce à Facebook, les acteurs de la culture locaux suivis sur les réseaux sociaux mais aussi d'autres réseaux plus informels permettent d'obtenir des renseignements. Quand l'événement se tient à proximité du GQ l'information est relayée sur la page Facebook du secteur. En général, soit l'événement est régulier et l'information est facilement appréhendable, soit il ne l'est pas et l'information est obtenue un peu trop tard. « *C'est dommage, on est pas très bons là-dessus* ».

8) Proposer un lieu de résidence d'artistes (Salle de l'Ogival à Ristolas ou salle du Queyron à Guillestre) : Résidence création lumière théâtre, résidence musicale...

Faire des résidences & la mise en lumière des artistes locaux notamment à travers le projet de la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC).

Nassire : « *La résidence de Boubacar était sympa et a fait chaud au cœur* ». Il exprime sa gratitude d'avoir accueilli une telle personnalité qui a transmis des valeurs aux enfants. Il semble que le choix des artistes s'est avéré diversifié, pour le plus grand plaisir de tous. Florentine en effet renvoyait une image d'un art beaucoup plus « culturel ? ». Les résidences ont toujours été bien menées et les artistes se sont toujours montrés satisfaits de notre accueil.

Françoise : La résidence de Tête de linette laisse un souvenir très positif avec un spectacle de fin où l'investissement des jeunes de l'école se reflétait. La prestation de Florentine était plus intellectuelle.

Jean-Pierre : Boubacar a fait passer un message plein de valeurs avec grand succès.

Nassire : Les bénévoles prennent plaisir à accueillir les résidents autour d'un verre et de discuter avec eux. Le territoire queyrassin renvoie en effet une image d'espace accueillant. « *On aime l'échange* ». Les résidences BD et fil de ferriste s'inscrivent dans la même mouvance.

Jean-Pierre : Un seul regret est à évoquer sur ces résidences : elles n'ont pas réussi à atteindre tous les publics, les spectateurs restent les enfants et leurs parents.

Nassire : L'association *Rions de Soleil* devrait devenir un de nos partenaires incontournables à l'avenir.

9) Dynamiser la commission culturelle par l'augmentation de membres.

Nassire : Il est question de la bonne intégration de Charlotte à l'équipe. L'impression est qu'elle n'adhère pas aux discours des autres membres.

Jean-Pierre : Il est nécessaire d'aller aux devants pour la motiver à participer.

Mathilde : En effet, il est indispensable de lui donner l'opportunité de s'affirmer.

Jean-Pierre : La commission culture est de plus en plus dynamique.

Françoise : Mathilde soutien très bien les bénévoles en leur faisant se poser les bonnes questions.

Jean-Pierre : A une époque dans cette commission « *on s'écharpait* ». Maintenant lors des débats les membres sont souvent sur la même longueur d'onde et si ce n'est pas le cas, les discussions permettent de trouver un consensus sans difficulté. Il serait bien de pouvoir augmenter l'effectif d'encore 3 ou 4 membres.

Mathilde : Il faut se questionner sur la représentativité de cette commission (par exemple, aucun parent n’y participe)

10) Rester en contact avec les musiciens et faire émerger des rencontres projets avec les musiciens de l’école de musique.

Jean-Pierre : Demander plutôt à Henri (qui avait quitté la discussion pour raisons personnelles).

Nassire : Avant l’ACSSQ gérait une école de musique. Aujourd’hui, pas de contact avec ces musiciens pour la réalisation de spectacles. Les faire jouer dans le Queyras serait un bon moyen de retisser les liens. L’association a toutefois gardé contact avec certains musiciens de manière informelle.

Jean-Pierre : L’école de musique de Guillestre subit actuellement un tiraillement entre son administration et ses musiciens. Avec le projet de PEAC, l’ACSSQ s’est sentie attaquée par l’école. En effet, aujourd’hui la stratégie de l’école de musique est de se diversifier et de s’inscrire dans un développement culturel plus large qu’auparavant. Aujourd’hui nous sommes concurrents, et cet effet de concurrence est néfaste, surtout pour la recherche de financements. « J’ai assisté à une réunion et c’était assez tendu ». Ils auraient voulu obtenir le financement pour le PEAC.

11) Organiser des rencontres autour de grands problèmes et catastrophes du Queyras.

Nassire : A la demande du Pays du Grand Briançonnais et du PNRQ une pièce de théâtre au sujet des inondations de 1957 a été jouée mais pas par l’ACSSQ (en 2017).

Fin : 16h15

Annexe 5 : Observation de la commission culture

	Dysfonctionnel	Fonctionnel
Activités de soutien		
Système d’information : gestion de l’information, communication interne	Problème de remontée d’informations de la part des bénévoles vers la responsable de secteur.	Un diagnostic de la communication interne a été réalisé.
accès aux données et facilité d’utilisation	Un participant en retard.	
exactitude des données	Communication avec les bénévoles : pas possible d’avoir un plan organisationnel	
fraîcheur des données		

<p>mode de circulation de l'info fluidité</p>	<p>formel. Réticence de la part de l'équipe salariée d'imposer un outil de communication nouveau. ? Est-il possible de leur proposer des outils de communication « toutes clés en main » ? Il faut trouver de toute façon un équilibre entre procédure et flexibilité.</p>	
<p>RH quantité de travail par salarié turnover / nouveaux employés soumission aux risques professionnels âge moyen rémunération</p>	<p>Beaucoup de tâches sont déléguées aux bénévoles. Quelques tensions entre les bénévoles et le salarié. Voir du côté de la gestion des rapports de pouvoir. Manque de définition claire des rôles. La reconnaissance du travail effectué par les bénévoles est indispensable. Risque d'instrumentalisation du bénévolat. <i>« Rendre la capacité d'action aux bénévoles suite au départ de Lauren »</i></p>	<p>Evolution de Mathilde de stagiaire à employée. La commission est diversifiée avec un jeune présent. Gros soutien bénévole.</p>
<p>Management empathie confiance en soi et courage prise d'initiatives bien être apparent</p>		<p>Respect mutuel. Bienveillance dans les échanges. Les 4 membres présents participent tous.</p>
<p>Gouvernance dialogue avec les parties prenantes</p>		<p>Consensus pour les décisions. Rien n'est imposé aux bénévoles, ils détiennent la décision finale.</p>

<p>transparence interne comportement éthique (ex. adhésion aux valeurs de l'asso) procédure de vote Consultation du personnel sur l'efficacité de gestion Application du principe de non discrimination Mode de prise de décision</p>		<p>Mathilde demande « Comment » et ainsi accompagne leur réflexion. Elle soulève et constate les défaillances.</p>
<p>Services généraux (gestion des risques, logistique, sécurité, maintenance, gestion des déchets, restauration du personnel, etc) gestion parc automobile matériel de bureau gestion de l'immobilier (exploitation, chauffage, propreté, consos électriques) Contrats d'assurance Gestion administrative courante</p>	<p>Logistique des événements flexible et non formalisée qui implique une grosse responsabilité sur les épaules des bénévoles et peu de lisibilité pour Mathilde. Par exemple, il n'y a pas de planning pour les délais d'affichage en points infos.</p>	<p>Réactivité du réseau local des bénévoles. C'est ce type de fonctionnement qui les épanouit.</p>
<p>Affaires juridiques Sinistres / Pénalités ? Veille juridique Prise de précautions</p>	<p>Non évoqué</p>	<p>Non évoqué.</p>

<p>Finances</p> <p>BFR FR Trésorerie Nette Point Mort et seuil de rentabilité Marge Brute Santé financière Prospective</p>	<p>Budget diminue drastiquement dernièrement.</p>	
<p>Activités principales</p>		
<p>Favoriser les liens interpersonnels et le vivre ensemble</p> <p>Lieu de rencontre pour les jeunes Liens interpersonnels permettant de mieux intégrer les personnes fragiles à la vie locale Temps de convivialité Sentiment collectif de vivre ensemble</p>		
<p>Faciliter l'accès au logement</p> <p>Connaissance des propriétaires sur les modalités de mise en location</p>		<p>Prise en charge du logement des artistes pour les résidences.</p>
<p>Améliorer la mobilité / réduire l'enclavement territorial</p> <p>Offre de transports</p>		

<p>Améliorer la diffusion / communication externe</p> <p>Retours de la part du grand public (nombre de lettres, e-mail, appels téléphoniques, réclamations, félicitations, etc) Fréquentation presse et internet Evolution du nombre d'adhérents Com événements culturels famille Com nouveaux locaux ACSSQ Temps d'échange sur les actions menées avec les adhérents Fonctionnement en réseau</p>	<p>Pas de plan de communication. Besoin d'une stratégie claire car on ne communique pas de la même manière à destination des locaux et des touristes.</p>	<p>Déjà effectif sur l'agenda de l'OT, la newsletter, les journaux de l'association, internet, points infos. Le bouche à oreille est efficace. Un diagnostic de la communication externe a été réalisé par un prestataire. (doc ressource) Charte graphique aujourd'hui établie et recherche de cohérence dans les supports. Désormais il y a un code couleur par secteur.</p>
<p>Accessibilité</p> <p>= actions contribuant à lever les freins ou obstacles à l'accès au public bénéficiaire</p>	<p>Problème de communication car beaucoup d'événements ont peu de présents. Avec le bouche à oreille il est difficile de capter les touristes. Absence de chargé de communication. L'accès à l'information est un frein pour les bénéficiaires.</p>	<p>Pas de marge sur l'alimentaire lors des événements.</p>
<p>Fonction d'accompagnement</p> <p>= maintien ou amélioration de la qualité de service</p>		<p>Encouragement à améliorer la communication externe Co-construction projet DRAC 2021-2023 avec les parties prenantes.</p>
<p>Développer les services culturels</p>		<p>PEAC : collaborations avec un BDiste, Andy Carène, Laure Gougeon.</p>

Événement de grande ampleur hors vacances scolaires Spectacle vivant à destination des mineurs Cinéma		
--	--	--

Annexe 6 : Questionnaires RSE interne et partenaires

Quelle est votre perception de l'ACSSQ en tant que partenaire ?

Dans le cadre de l'élaboration du nouveau projet social de l'ACSSQ, il est important pour nous de connaître l'avis de nos partenaires quant à l'image que renvoie notre association, bien sûr **anonymement**. L'ACSSQ garantit l'anonymat de ces réponses en ne demandant pas de renseignements de type sexe, âge ou structure d'appartenance, veillez à ne pas insérer d'éléments indiquant votre identité dans vos réponses argumentées. Ce questionnaire vise à appréhender avec le moins de biais possible la qualité de nos relations et de notre politique de communication. Cela ne vous prendra que cinq minutes et permettra aux membres du Bureau et à la direction d'avoir connaissance de votre ressenti afin de mieux se projeter dans le futur du pilotage de la structure. Nous vous demandons de bien vouloir y collaborer en répondant avec la plus grande précision possible. En vous remerciant par avance, l'équipe ACSSQ.

Participez à l'enquête partenaires basée sur le modèle du Bilan Sociétal Associatif. Retrouvez plus d'informations sur son fonctionnement à l'adresse suivante : <http://www.udess05.org/wp-content/uploads/2015/02/cjguide.pdf> : 1 / 2

Je pense que la relation avec l'ACSSQ *

- est bénéfique pour l'ACSSQ
- est bénéfique pour moi/ mon organisation
- se détériore
- s'améliore
- est à l'origine d'une synergie positive pour les deux entités
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je pense que l'ACSSQ est une organisation innovante *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

J'aimerais *

- plus de projets communs
- moins de projets communs
- la ou les collaborations actuelles sont suffisantes

sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

L'ACSSQ incarne le concept de "gouvernance participative" dans son fonctionnement *

oui

non

sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je retrouve dans l'activité de l'ACSSQ les valeurs suivantes : *

solidarité

respect des différences

partage

travail collectif

développement social local

développement économique durable

respect de l'environnement

sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je trouve que l'association *

a sa place sur le territoire du Guillestrois

a sa place sur le territoire du Queyras

a une activité qui peut être remise en question à l'avenir

sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je trouve que le personnel de l'association rend les échanges avec les parties prenantes conviviaux *

oui

non

sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

L'ACSSQ se montre créative et esthétique dans sa communication *

oui

- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

L'ACSSQ m'apporte un soutien *

- technique
- économique
- humain
- ne m'apporte pas de soutien
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je qualifie l'ACSSQ d'organisation éthique *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je suis optimiste quant au futur de l'association *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête



Dès juillet l'ACSSQ prévoit d'organiser des rencontres autour de l'élaboration de son projet social et d'y convier des partenaires afin de réfléchir à l'avenir de ses collaborations. N'hésitez donc pas à nous envoyer un mail à l'adresse suivante : cnabonne.acssq@queyras.org afin de vous porter volontaire et de nous proposer des thématiques de réflexion qui pourraient questionner également votre organisation (gestion interne, gestion de la communication, développement d'activités jeunesse, aînés, culturelles, etc). Passez une belle journée.

Bilan interne ACSSQ Salariés / Bénévoles

Dans le cadre de l'élaboration du nouveau projet social de l'ACSSQ, il est important pour nous de connaître l'avis des personnels qui vivent l'association au quotidien **anonymement**. L'ACSSQ garantit l'anonymat de ces réponses en ne demandant pas de renseignements de type sexe ou âge, veillez à ne pas insérer d'éléments indiquant votre identité dans vos réponses argumentées. Ce questionnaire vise à appréhender avec le moins de biais possible la réalité des salariés et bénévoles. Cela ne vous prendra que cinq minutes et permettra aux membres du Bureau et à la direction d'avoir connaissance de votre ressenti afin de mieux se projeter dans le futur du pilotage de la structure. Nous vous demandons de bien vouloir y collaborer en répondant avec la plus grande précision possible.

Participez à l'enquête interne basée sur le modèle du Bilan Sociétal Associatif. Retrouvez plus d'informations sur son fonctionnement à l'adresse suivante :

<http://www.udess05.org/wp-content/uploads/2015/02/cjguide.pdf> : 1 / 2

Je suis *

- salarié de l'association
- bénévole de l'association

Je pense que la relation avec les usagers est *

- Prise en compte dans les décisions
- Satisfaisante
- Insatisfaisante
- Non prise en compte dans les décisions
- Sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je pense que l'ACSSQ est une organisation innovante *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

J'aimerais *

- moins de travail
- plus de travail
- plus d'autonomie
- moins de responsabilités
- les conditions actuelles me satisfont

- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Quels besoins sont assurés par mon activité à l'ACSSQ ? *

- sécurité économique
- besoin d'appartenance à un groupe
- reconnaissance
- accomplissement et épanouissement
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je pense que le ou les termes qualifiant le mieux la gouvernance de l'association est/sont *

- information
- consultation
- codécision
- contrôle
- cogestion
- autogestion
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Mon environnement de travail et le matériel mis à ma disposition *

- sont adaptés
- ne sont pas adaptés ou insuffisants
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je retrouve au quotidien les valeurs suivantes prônées par l'association *

- solidarité
- respect des différences
- partage
- travail collectif
- développement social local
- développement économique durable
- respect de l'environnement

- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je trouve que l'association *

- a sa place sur le territoire et répond à de véritables besoins
- a une activité qui peut être remise en question à l'avenir
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je trouve la vie à l'association conviviale *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

L'ACSSQ se montre créative et esthétique dans sa communication *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Mon activité à l'ACSSQ me permet de développer de nouvelles compétences régulièrement *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je qualifie l'ACSSQ d'organisation éthique *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Ma santé est préservée *

- oui
- non

sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je pense que la gestion du budget est *

- équilibrée entre les secteurs et les activités
- déséquilibrée entre les secteurs et les activités
- je manque de budget
- mon budget est plus important que mes besoins réels

J'ai justement un commentaire à ce sujet

Je suis optimiste quant au futur de la structure *

- oui
- non
- sans opinion

J'ai justement un commentaire à ce sujet

QUESTIONNAIRE INTERNE SALARIES / BENEVOLES SUR LA BASE DU BILAN SOCIETAL

Répondants : 15 salariés et 12 bénévoles

Code couleur : Vert = point fort / Orange = vigilance / Rouge = réel enjeu pour l'avenir

Thématique	Résultats du sondage
L'activité	<p>Pour la 93% des répondants l'association a sa place sur le territoire et répond à de véritables besoins.</p> <p>« Un certain nombre d'activités peuvent être reprises directement par la ComCom ou par le SIVU »</p> <p>1 personne pense que l'association a sa place sur le Queyras mais cherche toujours la sienne sur le Guillestrois.</p>
Convivialité	<p>La quasi-totalité des répondants s'accorde à dire que la vie à l'ACSSQ est conviviale (96%)</p>
Créativité et esthétique	<p>59% des répondants considèrent que l'ACSSQ se montre esthétique et créative dans sa communication.</p> <p>Besoin d'une base commune sur l'ensemble des secteurs, inégalité selon les secteurs, manque d'unité de structure sur la communication, l'identité graphique n'est pas toujours respectée (3 personnes)</p>

	<p>Une nette amélioration est constatée.</p> <p>Avec des difficultés techniques parfois liées au manque de financement sur le poste.</p>
Développement de compétences	L'activité exercée par les salariés et bénévoles contribue à développer des compétences régulièrement (80% des salariés)
Ethique	<p>93% des répondants qualifient l'ACSSQ d'organisation éthique.</p> <p>« Le fonctionnement va des fois à l'encontre de son éthique »</p> <p>Manque de communication sur la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ACSSQ.</p>
Sécurité et santé	<p>La plupart des répondants considèrent que leur santé est préservée à l'ACSSQ (70%)</p> <p>Une personne affirme ressentir du stress parfois.</p> <p>3 salariés ne considèrent pas que leur santé soit préservée.</p>
Viabilité	<p>67% des répondants sont optimistes quant au futur de la structure.</p> <p>« Soyons exemplaires dans notre travail, respectons nos valeurs, alors l'avenir sera top pour nos envies »</p> <p>Les freins identifiés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la baisse des subventions - la collaboration à reconstruire avec les nouveaux élus du territoire
Activités et relation usagers	<p>73 % considèrent qu'elle est satisfaisante</p> <p>50% considèrent qu'elle est prise en compte dans les décisions</p> <p>Pour un salarié cette relation dépend des secteurs.</p>
Gestion économique	Pour 78% le budget est équilibré entre les secteurs et les activités. Cependant 19% affirment manquer de budget.
Anticipation – Innovation – Prospective	<p>73% considèrent l'ACSSQ comme une organisation innovante</p> <p>« Nos projets se construisent en fonction de l'évolution de la société qui révèle de nouveaux besoins des habitants »</p>
Organisation du travail	<p>33% des salariés sont satisfaits</p> <p>20% des salariés souhaitent plus d'autonomie</p> <p>Une grande part des salariés sont restés sans opinion (33%)</p> <p>Davantage de télétravail est souhaité par une personne.</p>

	<p>« Ça devient trop difficile d’allier les attentes d’une société néo-libérale et le travail social »</p> <p>Il est évoqué une nécessité de mieux répartir le travail dans le temps pour moins travailler dans l’urgence (pour deux personnes)</p>
Ressources humaines	<p>80% des salariés remplissent le besoin d’accomplissement et d’épanouissement à l’association, ce qui est très positif puisque c’est le besoin au sommet de la pyramide de Maslow.</p> <p>67% des salariés remplissent leur besoin de sécurité économique</p> <p>Une personne avoue ressentir de moins en moins d’épanouissement, une autre de moins en moins de temps pour s’investir.</p>
Acteurs internes – citoyens de l’association	<p>La codécision définit le mieux la gouvernance de l’ACSSQ (62% des répondants)</p> <p>Pour 56% elle procède à de la consultation.</p> <p>Le terme définissant le moins bien la gouvernance ACSSQ est l’autogestion (4%)</p> <p>« Pour info, tous les compte-rendu de commission ne sont pas systématiquement envoyés au CA »</p>
Environnement bio-physique	<p>67 % des salariés considèrent que leur environnement de travail est adapté</p> <p>33 % des salariés considèrent que leur environnement de travail n’est pas adapté ou insuffisant</p> <p>Il y aurait besoin de matériel informatique plus performant (1 personne)</p>
Finalités – Valeurs	<p>Les valeurs les plus représentatives de l’ACSSQ (pour 74% des répondants) sont le respect des différences et le développement social local.</p> <p>C’est aussi la solidarité pour 70% et le partage pour 67%.</p> <p>Les deux valeurs les moins incarnées sont le respect de l’environnement (pour 74% des répondants) et le développement économique durable (pour 85%). Cependant dans les statuts figure « dans le respect (...) de l’environnement patrimonial et naturel du territoire »</p> <p>« Utilisation du plastique (assiettes, couverts) à diminuer lors des événements, gestes écolo à pratiquer plus assidûment »</p>

QUESTIONNAIRE EXTERNE PARTENAIRES SUR LA BASE DU BILAN SOCIÉTAL

Répondants : 7 partenaires

Code couleur : Vert = point fort / Orange = vigilance / Rouge = réel enjeu pour l’avenir

Thématique	Résultats du sondage
L'activité	Pour une majorité de personnes l'ACSSQ a sa place sur le Queyras (5/7) mais pour seulement 4/7 elle a sa place sur le Guillestrois
Convivialité	Sans aucun doute l'association rend les échanges conviviaux (5/7)
Créativité et esthétique	Pour 3/7 l'ACSSQ se montre créative et esthétique dans sa communication mais pour tout de même 2 participants elle ne l'est pas.
Type de soutien	Majoritairement l'ACSSQ apporte un soutien humain (4/7) Pour deux personnes elle n'apporte aucun soutien
Ethique	Pour une majorité 4/7 l'ACSSQ est une organisation éthique.
Viabilité	La majorité des répondants sont optimistes quant au futur de l'association (4/7), 1 répondant ne l'est pas
Anticipation – Innovation – Prospective	Pour 3/7 l'ACSSQ est une organisation innovante mais pour 2/7 elle ne l'est pas. « Innovant au départ avec une bonne dynamique indispensable à la vie du Queyras mais depuis le temps peu de renouvellement » « Est attentive à renouveler ses pratiques »
Gouvernance	Aucun répondant ne considère que le concept de « gouvernance participative » n'est pas incarné par l'ACSSQ et 4/7 pensent que l'association l'incarne. 3/7 restent sans opinion. « C'est en tout cas une volonté de la part des responsables »
Finalités – Valeurs	Les valeurs les plus représentatives de l'ACSSQ selon les répondants sont la solidarité et le travail collectif (5/7) Cependant le parent pauvre du développement durable à l'association serait l'économie avec seul un partenaire ayant identifié le développement économique durable dans l'activité de l'ACSSQ.
Qualité de la relation partenariale	Une majorité de partenaires (4/7) considèrent que la relation est à l'origine d'une synergie positive pour les deux entités. Réponse de la Coop : la relation est à sens unique car l'ACSSQ fait appel à la coop pour une remise sur les produits ou solliciter les artisans.
Degré de collaboration	Autant de répondants souhaitent plus de projets communs ou se satisfont de la collaboration actuelle. « La coop a besoin de se rapprocher de la population queyrassine, l'ACSSQ pourrait l'aider par des interventions lors de nos animations »

« L'ACSSQ perçoit bien les problématiques du territoire »
 « Accueillir l'UTL pour des conférences, des cours »

Annexe 7 : Grille AFOM de l'ACSSQ

Bilan de la fonction pilotage :

Forces	Faiblesses
<p><u>RH / Management / Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une politique de formation professionnelle individuelle et collective • Une volonté d'insertion des jeunes dans le monde professionnel • Une priorité mise à la cohésion de l'équipe • Des entretiens individuels annuels avec chaque salarié • Une gouvernance refondée • Une logique de concertation <p><u>Réseaux et partenaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une association reconnue sur son territoire et à l'extérieur • Des partenariats transfrontaliers • Une inclusion dans de nombreux réseaux • Une volonté de fonctionner en réseau • Des partenariats académiques <p><u>Services généraux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une gestion responsable des risques professionnels • Des procédés de suivi des biens sont conçus • Des équipements modernes et performants • Des pratiques écologiques • Des achats en circuit court et locaux • Document de prévention des risques professionnels réalisé en 2020 <p><u>Communication interne / externe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un site internet en augmentation de sa fréquentation • Une nouvelle identité visuelle • Une dynamique de réunion qui allie débat et recherche de consensus <p><u>Financements :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des fonds débloqués grâce au mécénat (uniquement dans le cadre du concours Tremplin Innovation) 	<p><u>RH / Management / Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des départs massifs de salariés • Des bénévoles vieillissants • Une adaptabilité demandée de façon constante qui peut être vecteur d'anxiété <p><u>Réseaux et partenariats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manque de suivi des relations partenariales • Un désengagement de certaines communes sur le centre de loisirs • Une carence de groupes d'acteurs locaux • De nouveaux élus locaux à sensibiliser <p><u>Services généraux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une actualisation des inventaires dont la réalisation dépend du rythme propre à chaque secteur • Des difficultés rencontrées sur l'envoi du courrier notamment sur les délais de réception <p><u>Communication interne / externe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un site internet obsolète • Une réflexion sur le maintien ou non des points infos sur le Queyras par rapport à leur empreinte écologique • Une recommandation de la conseillère en communication de faire un diagnostic approfondi des outils de communication ACSSQ • Un besoin de formation du personnel sur la réalisation d'outils de base • Une association qui n'est pas toujours perçue comme une entité centre social <p><u>Financements :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des subventions qui diminuent en fonction des politiques gouvernementales qui affaiblissent le fonctionnement des activités sur chaque secteur • Une difficile recherche de sponsors • Une fragilité du business model avec un autofinancement imposé difficile à réaliser

<ul style="list-style-type: none"> • Des comptes annuels certifiés par un commissaire aux comptes • Une politique de transparence : publication en ligne des bilans d'activité et les comptes • Un nouveau processus d'élaboration budgétaire co-construit entre la directrice et la comptable 	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie comptable basée sur l'utilisation de la comptabilité analytique permettant de rétablir le seuil d'autofinancement dans les comptes
---	--

Bilan de la fonction d'animation transversale aux secteurs :

Forces	Faiblesses
<p><u>Autonomie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un stockage de matériel adapté réalisé en partenariat • De nombreux bénévoles engagés et participant aux événements • Une constitution d'un réseau franco-italien • Une participation des bénévoles à des échanges sur une société inclusive, notamment en 2019 sur l'inclusion des enfants handicapés <p><u>Queyr'avenir / Actifs / Développement économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une implication du groupe dans les élections municipales avec la rédaction d'un courrier • Une récolte de fonds par mécénat • Une sensibilisation des jeunes à la citoyenneté • Une logique de prospective territoriale • Un succès certain du projet Tremplin Innovation <p><u>Sports :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des usagers toujours présents et qui s'adaptent 	<p><u>Autonomie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un pôle qui souhaiterait être reconnu comme un secteur à part entière • Des problèmes de remontées d'informations des bénévoles vers le Conseil d'Administration et le Bureau ainsi que dans la relation entre l'hôpital et la commission. • Un manque de transversalité <p><u>Queyr'avenir / Actifs / Développement économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des réunions ont échoué par manque de membres présents • Une présentation publique des enjeux du Queyras qui n'a pas été réalisée • Une réflexion nécessaire autour de la compétence de l'ACSSQ en termes de développement économique <p><u>Sports :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Non pérennisation des postes des intervenants • Une polyvalence imposée de fait aux intervenants qui n'ont pas toujours des qualifications en adéquation avec leurs missions • Une programmation sur l'année des cours de gym et d'aquagym difficile • Un partenariat avec l'hôpital qui nous demande une compétence

	<p>supplémentaire pour faire de la motricité avec les personnes à mobilité réduite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une absence de proposition pour faire des activités à l'année avec les enfants • Une insuffisance des aides financières
--	---

Bilan du secteur culture :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une favorisation de la rencontre entre public et artistes • Une attention particulière est accordée à la diversité culturelle • Des partenariats publics et associatifs • Une accessibilité financière pour tous • Une mobilisation bénévole 	<ul style="list-style-type: none"> • Un soutien au développement culturel n'a pu être mis en œuvre faute de moyens humains et financiers adéquats • Un manque de projet culturel de territoire et d'un collectif culturel • Une diminution drastique du budget dû aux diminutions des subventions • Une difficile atteinte des 20% d'autofinancement

Bilan du secteur jeunesse :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation continue • Un investissement majeur dans l'épanouissement des adolescents du territoire • Un projet pédagogique ouvrant sur le territoire, développant l'éco-citoyenneté, favorisant l'autonomie des enfants et visant à apprendre aux jeunes la vie en collectivité • Une situation géographique permettant de lever les freins à la mobilité des locaux • Un espace d'insertion dans la vie professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque de main d'œuvre pour le montage / démontage des tippis • Des tarifs qui restent relativement élevés pour les familles n'ayant pas d'aide de la part de leur mairie dans le cadre du centre social • Une adaptation difficile à l'âge de chacun

<ul style="list-style-type: none"> • Une politique de tarification du centre de loisirs basé sur le quotient familial de la famille 	
--	--

Bilan du secteur petite enfance :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Un projet pédagogique basé sur la place de l'enfant au cœur de l'équipement et sur le développement de leur autonomie. • Un travail conséquent du SIVU sur l'analyse du fonctionnement • Un accompagnement de jeunes en formation • Un espace crèche réaménagé récemment • Une équipe en formation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Une page consacrée sur queyras.org insuffisamment alimentée • Une gouvernance déséquilibrée du fait qu'il n'existe pas à ce jour de commission de parents • Des difficultés de coopération entre les crèches du territoire • Une meilleure prise en compte de la santé des professionnels nécessaire

Bilan du secteur Aînés :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une implication bénévole dans la vie du secteur • Un lien intergénérationnel favorisé • Des outils de communication efficaces • Une aide à la mobilité des personnes âgées • Un lien social encouragé à travers une convivialité organisée • Une prévention santé nécessaire et assurée • Un réseau d'acteurs locaux main dans la main 	<ul style="list-style-type: none"> • Un réseau de voisinage solidaire sur le Guillestrois-Queyras difficile à mettre en œuvre • Une commission qui aimerait être renouvelée • Un financement non pérenne • Un besoin d'impliquer les bénévoles sur le long terme • De plus en plus de déplacements médicaux à réaliser avec des budgets qui se réduisent

Bilan du secteur famille et CLAS :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Un succès certain de nombreuses actions• Une communication réactive sur internet sur internet, flyers et affiches• Une implication dans les réseaux REAAP, CISPD et UDCS 05	<ul style="list-style-type: none">• Des difficultés à mobiliser de nouveaux bénévoles sur le CLAS et sur le secteur famille• Un manque d'informations en ligne sur la politique famille du territoire• Un manque d'intéressés sur les ateliers familles

Outils cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 du 31 octobre 1995

1. L'AGRÈMENT DES CENTRES SOCIAUX : MODALITÉS ET CONDITIONS

Conditionnant le versement de la prestation de service, l'agrément d'un équipement social au titre de la « fonction animation globale et coordination » confère aux Caisses d'allocations familiales un rôle essentiel vis-à-vis des centres sociaux et des partenaires, notamment les communes.

1.1 La procédure contractuelle d'agrément

L'agrément relève de la responsabilité du Conseil d'administration de chaque caisse d'Allocations familiales qui se prononce sur l'attribution, le maintien, le sursis, ou le retrait de ce financement. Pour prendre sa décision le Conseil d'administration de la caisse s'appuie sur le projet de l'équipement.

L'engagement réciproque de la caisse et du centre social fait l'objet d'un contrat signé entre les Présidents respectifs. D'une durée de un à trois ans, le contrat précise les objectifs retenus par la caisse dans le cadre du projet, ainsi que les conditions relatives à l'octroi de la prestation de service, les échéances, les modalités de suivi, de contrôle, d'évaluation.

Validé par les instances décisionnelles du centre social, ce projet est préalablement négocié avec les différents partenaires. C'est à ce niveau, aussi, que la caisse d'Allocations familiales peut jouer un rôle important par :

- la négociation du projet,
- le soutien éventuel à l'équipement vis-à-vis des autres acteurs locaux.

Au terme de la procédure, les conditions suivantes doivent être satisfaites

- ① la fonction d'animation globale et coordination correspond aux missions assignées au centre social,
- ② L'exercice de cette fonction est assuré par un personnel qualifié,
- ③ un contrat est signé entre la caisse et le gestionnaire de l'équipement.

1.2 Les missions du centre social sont confirmées et actualisées, la fonction d'animation globale et coordination est ré-précisée

• Les quatre missions caractéristiques des centres sociaux demeurent les suivantes :

- un équipement de quartier à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale ;
- un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle. Lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux ;
- un lieu d'animation de la vie sociale, il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative ;
- un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices.

Compte tenu de son action généraliste et innovante, concertée et négociée, il contribue au développement du partenariat.

• L'animation globale, condition de l'autonomie du centre social, est une fonction transversale de soutien à l'animation de la vie locale et au développement social. Caractérisée par un territoire, une approche polyvalente, qualitative et collective de l'environnement, l'implication des habitants dans les actions concernant leur vie quotidienne, elle favorise l'exercice de la citoyenneté et l'échange social.

L'animation globale implique une dynamique et une capacité d'adaptation pour répondre au mieux aux besoins des habitants. Elle exige une équipe d'animation qualifiée. Concertation et contractualisation peuvent porter sur cette fonction transversale.

• La mise en oeuvre de la participation des habitants et l'échange social, fondement de l'animation globale. Accompagner, susciter, mettre en oeuvre les initiatives des enfants, des jeunes et des familles doit être un objectif du centre social. Des actions d'échange social peuvent être soutenues financièrement ou techniquement en particulier dans les quartiers ou sites sensibles, les centres sociaux étant parfois les seuls représentants des institutions en relation avec les familles et les habitants.

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 (suite)

1.3 La qualification des personnels exerçant la fonction d'animation globale.

La caisse d'Allocations familiales peut avoir des exigences vis-à-vis de la qualification de l'équipe d'animation et d'accueil du centre social dans le cadre de la négociation du projet et du contrat, la prestation de service soutenant cette fonction. La qualification, le plan de formation - en particulier du directeur - pourront faire l'objet d'objectifs intégrés dans le projet et dans le contrat signé avec la caisse.

La qualification minima conseillée pour le directeur correspond à un diplôme social de niveau III (ou équivalent) et/ou une expérience confirmée et validée d'animation sociale. La qualification collective de l'ensemble de l'équipe d'animation peut être prise en compte quel que soit le statut de ses membres, en s'attachant pour les moins qualifiés à leur implication dans le projet, et à leur nécessaire « encadrement » par des animateurs confirmés.

1.4 La recevabilité d'une demande d'agrément ou de renouvellement par un équipement.

Dans le cas d'un premier contrat, la caisse apprécie la faisabilité du projet, en particulier sur sa capacité à intégrer les objectifs et missions des centres sociaux : l'équipement devra présenter des garanties suffisantes d'évolution. Concernant un renouvellement d'agrément, le projet doit s'inscrire dans des perspectives pluriannuelles nouvelles.

Les structures implantées sur des aires de stationnement pour les gens du voyage doivent prendre en compte les principes de la fonction d'animation globale : mise en cohérence des actions, participation des usagers et des habitants aux décisions, échange social, qualification des personnels.

2. LA CONTRACTUALISATION : MÉTHODES ET OBJECTIFS DE QUALITÉ**21. La clarification des objectifs d'animation globale, de la Caisse, et des partenaires.**

En fonction de leur compétence respective, la caisse et/ou d'autres partenaires, en particulier la commune, peuvent concourir à l'animation globale, en distinguant les éléments constitutifs de cette fonction transversale de leurs objectifs particuliers. Sont donc différenciés les objectifs d'animation globale relevant respectivement de la compétence de la caisse et des partenaires.

La caisse, pour sa part, différencie ses objectifs liés à l'agrément de ceux qu'elle finance de façon complémentaire ou par la mise à disposition de personnel dans le cadre de sa politique d'action sociale. Elle prend en compte :

> la fonction animation globale et coordination, justifiant le financement par la prestation de service.

Elle peut aussi retenir dans le cadre d'un financement sur ses fonds propres

> des objectifs d'animation globale complémentaires de la prestation de service : l'effet démultiplicateur des financements institutionnels sera recherché, le partenariat - en particulier la commune - pouvant être associé à la responsabilité partagée dans le financement de l'animation de la vie locale.

> et/ou des objectifs particuliers relevant de sa politique d'action sociale familiale, négociés dans le projet : sont privilégiées les actions innovantes concernant en particulier l'accueil des enfants, des jeunes, des familles, l'accompagnement scolaire, les activités de loisirs de proximité, d'accompagnement, de médiation et d'échange social....

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56 -1995 (suite)

2.2 La clarification des dépenses d'animation globale et des charges communes retenues dans le calcul de la prestation de service.

Ces dépenses correspondent à la prise en compte des charges salariales du directeur et de la personne assurant secrétariat et accueil, et des charges administratives et gestionnaires communes aux activités, à l'exclusion des dépenses de fonctionnement des activités autonomes s'appuyant sur le centre social.

L'évolution des coûts, de la structure des dépenses d'animation globale et des charges communes fera l'objet d'un examen et d'un suivi par la caisse concernant chaque centre. Elle sera reliée ultérieurement à l'actualisation et à la simplification des documents et outils comptables à l'usage des caisses d'Allocations familiales et des centres sociaux.

Ces clarifications se fondent sur l'analyse différenciée entre les objectifs d'animation globale, et ceux de chacun des partenaires, y compris des caisses elles-mêmes. Elles s'inscrivent dans la démarche d'évaluation conduite par la caisse, impliquant obligatoirement un contrôle et font partie intégrante des conditions du contrat et de la négociation du projet.

2.3 L'évaluation, une démarche politique, technique et administrative

La caisse précise les objectifs de qualité, d'évaluation et de contrôle qu'elle retient dans la démarche de négociation ou d'accompagnement du projet et dans le cadre de la décision d'agrément. Il lui revient aussi d'apprécier et évaluer les actions et le projet selon qu'ils relèvent de l'agrément et/ou d'une démarche plus large qu'elle estime être de sa responsabilité.

La caisse distingue dans son appréciation

- > la réalité (ou la faisabilité) de la fonction animation globale et coordination, intégrant les quatre missions caractéristiques des centres sociaux et conditionnant l'agrément.
- > les objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de financements complémentaires éventuels ou de mise à disposition de personnel, relevant de sa politique sociale familiale. La Caisse sera conduite à désigner, éventuellement par des conventions s'intégrant au projet, les objectifs ponctuels ou plus permanents qu'elle souhaite voir prendre en compte et qu'elle soutient sur ses fonds propres, en lien avec les autres

partenaires engagés. Dans le même temps, la maîtrise des financements permettra d'impulser un développement qualitatif des centres sociaux.

- > le projet de l'équipement dont les instances sont responsables et maîtres d'oeuvre, en particulier l'adaptation du projet à la demande sociale, à l'environnement économique, social, politique. La caisse d'Allocations familiales a la possibilité de contribuer à la qualité du projet par un accompagnement technique, un soutien logistique ou financier, ou plus fondamentalement par la négociation dans le cadre du contrat.
- > des enjeux stratégiques. Le projet est l'occasion pour chaque centre social de se remettre en question et de se positionner par rapport à la population, la commune, la Caf, les acteurs sociaux.

2.4 L'évaluation et le développement d'une expertise collective

L'évaluation (ou l'appréciation) réalisée par la caisse dans la perspective de la décision d'agrément ou de son renouvellement procède d'une démarche distincte de celle relative à l'évaluation permanente du projet du centre social. L'évaluation sera donc envisagée entre les instances techniques et politiques de la caisse, les acteurs locaux et l'équipement.

L'évaluation s'inscrit dans une démarche d'interrogation permanente et fait partie intégrante des objectifs de qualité. La caisse peut être conduite à développer une expertise collective interne, incluant éventuellement la formation des personnels concernés à la méthodologie et l'évaluation de projet, aux modes d'approche du développement, ou d'autres axes qui pourront être retenus dans le cadre d'un programme ou d'une charte interne.

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 (suite)

3. LE RÔLE DE LA CAISSE D'ALLOCATIONS FAMILIALES VIS À VIS DE SES PARTENAIRES

Du fait de sa responsabilité en matière d'agrément, de sa neutralité, de sa connaissance des territoires et des populations, de sa capacité reconnue d'expertise, la caisse d'Allocations familiales est en position d'impulser, animer, coordonner et formaliser la concertation en gardant une place essentielle aux côtés des communes.

Aussi, dans un souci d'information réciproque, le rapprochement et le dialogue avec les principaux partenaires, notamment sur le projet du centre social, devraient-ils être systématiquement recherchés.

3.1 La concertation et les relations partenariales

La concertation peut se développer dans le cadre d'instances qui existent déjà, ou en fonction des configurations locales, dans une instance départementale, ou communale, ou intercommunale, ou lors d'une réunion annuelle de travail avec les représentants du ou des centres sociaux, les usagers, les habitants, les travailleurs sociaux et les principaux partenaires.

Pourraient être sollicités la Fédération départementale des centres sociaux, les services sociaux dépendant du Conseil général, les services de l'État et du Conseil général, les maires concernés, le Fonds d'action sociale pour les travailleurs immigrés et leurs familles, les caisses de Mutualité sociale agricole, les associations, ou d'autres institutions de la santé, de l'éducation,... selon les caractéristiques de l'environnement.

La formalisation des relations peut prendre des formes différentes : convention ou programme-cadre, charte de qualité, de développement, ou simple relation de concertation permettant de définir des engagements réciproques sur des objectifs communs et/ou complémentaires, dans le cadre de financements finalisés et d'échéances.

• **Les relations particulières avec la commune** peuvent s'articuler en particulier autour :

- > de l'accueil des jeunes enfants, le développement du contrat-enfance, les enfants d'âge scolaire (accompagnement scolaire, loisirs de proximité), les actions pour les jeunes et pour les familles ;
- > de la politique de la ville ; ...

La commune peut être associée à la signature du contrat relatif au projet d'un centre social. Il est souhaitable que son engagement porte sur des objectifs d'animation globale. La caisse nationale encourage les caisses à solliciter cette collaboration : une concertation tripartite (Caf commune, association gestionnaire du centre) peut éventuellement se négocier en articulation avec les autres dispositifs contractuels déjà engagés avec les communes.

Le soutien de la caisse ou de la commune peut se traduire par une mise à disposition de personnel, de moyens financiers sur des objectifs, la contribution à la formation de personnel (professionnels et/ou bénévoles), ou encore par une implication des centres dans le cadre des contrats - ville.

• **Les relations avec le conseil Général.** Les actions relevant de la compétence du département peuvent être précisées dans le cadre de la concertation et de la négociation du projet, et être soutenues financièrement par les partenaires concernés. Il s'agit par exemple :

- > des missions conduites en complémentarité avec le travail social de polyvalence, ou spécialisé, permettant les articulations d'actions ciblées (insertion, prévention, santé publique, accompagnement social) en direction de publics spécifiques, et par la mise en commun d'une expertise méthodologique. Il est souhaitable que la complémentarité des missions avec les services sociaux soit formalisée, voire contractualisée ;
- > des actions collectives de l'économie sociale et familiale ;
- > des engagements dans les différents dispositifs ou programmes sociaux (pour les jeunes, le logement...) ;

• **Les relations avec les services de l'État, essentiellement les Directions départementales des affaires sanitaires et sociales.** Les missions des services de l'État comprennent notamment la mise en oeuvre des politiques de l'intégration, d'insertion, de solidarité et de développement social.

Les centres sociaux, particulièrement impliqués dans des actions de la politique de la ville, d'aide aux jeunes en difficulté, de médiation familiale, d'insertion par l'économique, d'intégration des populations d'origine étrangère, d'accompagnement social, concourent à l'objectif général de lutte contre l'exclusion.

Outils

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 (suite)

• **Les centres sociaux implantés en milieu rural.** Les caisses de mutualité sociale agricole accordent des subventions aux centres sociaux implantés en milieu rural, dès lors qu'ils sont agréés par les caisses d'Allocations familiales. Aussi ces dernières prendront plus systématiquement appui sur ces organismes. Concernant les centres sociaux intercommunaux, le territoire d'intervention devra s'inscrire dans la proximité géographique.

La prestation de service est, selon le principe énoncé en 1979, réduite de moitié lorsque le nombre des ressortissants du régime général est inférieur à 60 %, cette répartition étant effectuée soit sur la base des habitants de la zone d'influence, soit des usagers du centre. Pour définir le taux de la prestation de service, il sera désormais tenu compte du poids des ressortissants du régime général dans une zone de vie sociale apparentée à la notion de voisinage. Cette référence aux habitants d'un territoire défini a priori selon une approche à la fois sociologique et économique est davantage en rapport avec celle d'animation globale.

• **Les centres sociaux en difficulté.** En cas de difficultés techniques ou financières de fonctionnement d'un centre social, il appartient éventuellement à la caisse d'Allocations familiales, compte tenu de sa responsabilité dans l'agrément, de réunir les acteurs locaux les plus engagés afin de rechercher - en relation avec les instances du centre - les moyens permettant de garantir le maintien de la fonction animation globale et coordination.

3.2 La recherche de partenariat pour les centres sociaux gérés par les communes et les caisses d'Allocations familiales.

Elle concerne tous les centres sociaux, y compris ceux gérés par les communes et les caisses d'Allocations familiales. Les formes de gestion ou de cogestion associative seront encouragées pour permettre aux acteurs locaux et aux habitants de se sentir concernés. Le partenariat permet en outre de partager les dépenses d'animation globale. Cette dynamique existe déjà concernant des centres gérés par les caisses d'Allocations familiales et doit se poursuivre.

Dans certains quartiers sensibles et dépourvus d'équipement, la caisse d'Allocations familiales peut mettre en oeuvre sa tech-

nicité, en portant des projets. Son initiative peut se concevoir comme une aide au démarrage et se développer en partenariat par la suite. Tout projet de création de centre social par une caisse d'Allocations familiales devrait donc s'accompagner en amont de la recherche de relais potentiels.

33. La programmation des centres sociaux

• **Les centres sociaux et le schéma directeur de la caisse d'Allocations familiales.** Les actions conduites dans d'autres cadres ou programmes par la caisse s'articulent avec celles des centres sociaux, au niveau technique, politique et financier. Il en est de même concernant la territorialité des actions et la complémentarité avec les prestations familiales. Elles pourront se mesurer dans le cadre de l'évaluation du schéma directeur de la caisse.

Les caisses s'interrogeront sur leur démarche de programmation visant à intégrer les centres sociaux dans la politique d'action sociale familiale, assurer la maîtrise qualitative des évolutions, et/ou impulser un développement quantitatif ou d'équilibre territorial.

Le maillage des centres sociaux du territoire de compétence de la caisse et l'attention aux besoins des familles, des enfants et des jeunes. Au plan local, la caisse peut conduire, éventuellement avec ses partenaires, une réflexion sur la programmation et la répartition des centres sociaux implantés dans sa circonscription, sur l'opportunité d'un développement ou d'un redéploiement de ces équipements dans les sites non pourvus et/ou sensibles, les zones rurales et celles en voie d'urbanisation, en lien avec les autres modes d'intervention sociale qu'elle initie, soutient, ou développe.

Chaque caisse définit ses propres priorités, en articulation et complémentarité avec les actions relevant de la responsabilité de l'État, des communes, ou d'autres partenaires. La définition de « zones de vie sociale », zones de compétence a priori, permet d'appréhender l'ancrage territorial des centres sociaux et la prise en compte de la demande sociale locale.

Annexe 9 : Synthèse du diagnostic des besoins des habitants 2019

Méthodologie de la synthèse de diagnostic 2019 :

- relevé des éléments récurrents et urgents à traiter pour l'association
- synthèse organisée de façon thématique argumentée

Cette synthèse ne regroupe que les pistes de développement et non pas les actions à reconduire.

Les actions ici citées correspondent aux actions prioritaires dans le diagnostic 2019, certaines sont issues de propositions lors de la réunion publique organisée le 12 août 2019. Les données sociodémographiques viennent appuyer les orientations, tout comme les données collectées auprès de la population et des acteurs institutionnels, publics et associatifs.

Les enjeux relevés mais posant question quant à leur pertinence :

- Nécessité d'améliorer l'attractivité du territoire pour attirer de nouveaux habitants et surtout des jeunes. N'est-ce pas paradoxal car justement les caractéristiques de cet espace rural sont d'être isolé, « au calme » et dans un espace naturel préservé. Le vivre ensemble semble de prime abord être un élément beaucoup plus pertinent.

I - Les orientations sectorisées

Orientation 1 : Améliorer la qualité de vie des personnes « fragiles » (aînés et porteuses de handicap)
--

Données INSEE : Démographie vieillissante, les personnes âgées ont des revenus plus faibles qu'ailleurs en région. Le territoire est attractif pour les personnes âgées (23% de 45-59 ans)
--

Remarque concernant l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite : Compétence des établissements concernés ou dérogations particulières (par exemple conservation du patrimoine)
--

Acteurs institutionnels, publics et/ou associatifs : Besoin de démocratiser l'assistance aux personnes fragiles.
--

SECTEURS CONCERNES :

<u>Besoin 1.1 : Favoriser l'assistance des personnes fragiles</u>
--

Action 1.1.1 : Financer l'achat ou la location/prêt de matériel adapté

<u>Besoin 1.2 : Favoriser le développement des capacités motrices des personnes fragiles</u>

Action 1.2.1 : Financer en partenariat avec l'hôpital d'Aiguilles un éducateur sportif spécialisé
--

<u>Besoin 1.3 : Accompagner les aidants</u>
--

Action 1.3.1 : Proposer une formation gratuite pour les aidants (seulement formation technique ou soutien psychologique aussi ?)
Action 1.3.2 : Confier le rôle de médiateur entre les aidants et les aidés à l'animateur du réseau de voisinage
<u>Besoin 1.4 : Susciter l'intérêt des professionnels publics et privés dans l'amélioration de l'accessibilité des espaces aux personnes à mobilité réduite</u>
Action 1.4.1 : Sensibiliser les élus locaux à l'accessibilité des bourgs aux personnes à mobilité réduite. Evoquer la commission intercommunale d'accessibilité.
Action 1.4.2 : Organiser des soirées de sensibilisation et de présentation du matériel adapté permettant de pallier aux problèmes de mise aux normes.
Orientation 2 : Développer les services culturels
Il faut rappeler que la culture est le secteur historique de l'association. Enquête 2019 : Nécessité d'adapter la programmation à la fréquentation touristique du territoire, notamment prendre en compte les jeunes présents pour des emplois saisonniers. Demande de la part des parents d'enfants mineurs : plus d'activités culturelles jeunesse Demande de la part des actifs de plus de 25 ans : plus d'activités culturelles Acteurs institutionnels, publics et/ou associatifs : Plus d'activités culturelles nécessaires. SECTEURS CONCERNES :
<u>Besoin 2.1 : Accompagner l'émergence d'événements culturels de grande ampleur hors vacances scolaires</u>
Action 2.1.1 : Etendre la commission culture à un plus large public (surtout des socio-professionnels de la culture ?)
<u>Besoin 2.2 : développer le spectacle vivant à destination des mineurs</u>
<u>Besoin 2.3 : Rendre accessible des œuvres cinématographiques</u>
Action 2.3.1 : Mettre en place des projections de film en plein air l'été
Besoin 2.4 : Démocratiser l'accès à la culture
Action 2.4.1 : Développer une médiation culturelle dans le cadre du PEAC
Orientation 3 : Optimiser et renforcer l'offre d'activités sportives

Enquête 2019 : Demande formulée par les jeunes de 17 à 25 ans : Besoin de renforcer l'offre d'activités physiques de pleine nature

SECTEURS CONCERNES :

Besoin 3.1 : Favoriser l'émergence de nouveaux équipements

Action 3.1.1 : Ouvrir une piscine couverte à l'année (précédée d'une étude de faisabilité)

Action 3.1.2 : Ouvrir un complexe multi-activité dans le Queyras avec un espace petite enfance, une salle multi-sport et mutualisation du lieu dans le cadre de la programmation culturelle (précédé d'une étude de faisabilité)

Orientation 4 : Développer le secteur famille et parentalité

INSEE : Les familles monoparentales sont sur-représentées dans le GQ (30% des familles avec enfant) comparativement à la moyenne régionale (27.8%). Ce pôle spécifique se justifie donc par les données statistiques sociodémographiques.

Fermeture de l'école de Château-Ville-Vieille

Enquête 2019 : Demande de la part des jeunes de 11 à 16 ans : Volonté de voyager et de découvrir de nouveaux lieux

Acteurs institutionnels, publics et/ou associatifs : Besoin d'assistance à la parentalité notamment pour les familles monoparentales (violence en ligne, déconstruction du noyau familial, etc). Il est évoqué le problème de la garde d'enfants en horaires décalés (en journée et pour les parents travaillant le week end). Besoin soulevé d'élargir les plages horaires des activités pour enfants de moins de 11 ans.

Ajouts lors de la réunion publique du 12 août 2019 : Problèmes de garde d'enfants dans le Guillestrois car la natalité est forte. Serait-il possible de penser à une collaboration entre les crèches du territoire pour rééquilibrer les écarts, afin que les habitants du Guillestrois travaillant dans le Queyras inscrivent leurs enfants à la crèche d'Aiguilles ?

SECTEURS CONCERNES :

II- Les orientations transversales

Orientation 1 : Favoriser les liens interpersonnels et le vivre ensemble

Bien que les jeunes quittent le territoire pour leur formation universitaire, certains rentrent le week-end.

Enquête 2019 : Volonté exprimée par les actifs de 25-35 ans de s'investir dans des missions de bénévolat et de montage de projets

Demande récurrente des retraités souhaitant plus de « vivre ensemble »

Acteurs institutionnels, publics et/ou associatifs : Lutter contre l'isolement social et favoriser les liens interpersonnels (surtout avec les résidents de l'EHPAD et de l'hôpital et le reste de la population du territoire). Donner la possibilité aux actifs de s'investir dans la vie locale via des projets.

Besoin 1.1 : Lieu de rencontre pour les jeunes 11/35 ans dans le Queyras, avec des horaires larges et une liberté dans l'appropriation de l'espace

Action 1.1.1 : Emploi du FAB/LAB de l'ACSSQ en tant qu'espaces jeunes. Les mercredis et samedis après-midi ainsi qu'une partie des vacances scolaires sont réservés au 11/17 ans, en présence d'un adulte sélectionné. Le reste du temps, ces locaux seront accessibles aux 18/35 ans sous conditions.

Action 1.1.2 : Etude d'un projet jeunesse pour favoriser leur rencontre et collaboration

Besoin 1.2 : Favoriser les liens interpersonnels pour mieux intégrer les personnes fragiles à la vie locale

Action 1.2.1 : Mettre en place des jardins partagés accessibles aux personnes porteuses de handicap

Action 1.2.2 : Développer des moyens de communication adaptés à ces publics (communiquer sur le fait que la commission handicap de l'ACSSQ peut organiser l'accueil d'une personne porteuse de handicap sur n'importe quels événements ou actions du territoire)

Action 1.2.3 : Mettre en place un réseau de voisins et des actions liées qui les fédèrent

Action 1.2.4 : Optimiser les actions du projet #Com.Viso

Action 1.2.5 : Réalisation d'actions et/ou de projets transversaux aux secteurs aînés/handicap/ jeunesse/ culture destinés à changer le regard de la population sur les personnes fragiles

Action 1.2.6 : Soutenir les éventuels propriétaires dans leur projet d'accueillir chez eux des personnes âgées

Besoin 1.3 : Développer de nouveaux temps de convivialité

Action 1.3.1 : Accompagner les membres du réseau de voisinage souhaitant organiser des rencontres à leur domicile

Besoin 1.4 : Développer le sentiment collectif afin de favoriser le vivre ensemble (proposition issue de la réunion publique)

Orientation 2 : Faciliter l'accès au logement

INSEE : Résidences secondaires fortement présentes sur le territoire, avec un rôle certain dans l'économie locale.

=> Les actions de limitation de la spéculation immobilière relèvent plutôt de la compétence de l'acteur public

Besoin 2.1 : Améliorer la connaissance des propriétaires

Action 2.1.1 : Communiquer sur les dispositifs existants permettant d'accompagner les propriétaires dans leurs démarches administratives de location (passer d'une location à la semaine à une location annuelle par exemple) => auprès de la MSAP. Communiquer sur le dispositif « Facil Habitat » de l'ANAH

Orientation 3 : Améliorer la mobilité / Réduire l'enclavement territorial

INSEE : Forte distance domicile-travail ; de fortes disparités au sein de la CCGQ concernant la proximité des services qui sont situés à plus de 36 minutes en voiture pour 7 communes du Queyras.

Avec la fusion de la ComCom en 2017 entre le Guillestrois et le Queyras, le pôle démographique est désormais Guillestre, mais il faut continuer de faire vivre toute la vallée et ne pas creuser l'enclavement territorial du Queyras.

Enjeu d'accès aux services de santé avec l'absence de service d'urgence, de maternité, de médecins spécialisés ; les autres services de santé sont concentrés sur Guillestre. Le département dans son évaluation des paniers de services transversaux identifie Saint Vêran comme la commune la plus défavorisée de la ComCom. Les services spécialisés pour les personnes âgées et personnes porteuses de handicap souvent loin des domiciles idem pour les familles.

Enquête 2019 : Les jeunes de 17 à 25 ans considèrent le manque de transports collectifs comme très pénalisant. Les personnes à mobilité réduite demande plus de mobilité (petits ou longs trajets)

Acteurs institutionnels, publics et/ou associatifs : Problème de mobilité notamment pour accéder aux soins et surtout pour les aînés et les personnes porteuses de handicap. L'accès au soin paraît être un enjeu capital et prioritaire.

Ajouts lors de la réunion publique du 12 août 2019 : Problèmes d'accès à internet (Compétence publique/ MSAP ?). L'ACSSQ propose déjà un espace de coworking. Peut-être est-il possible de faire remonter aux élus locaux la nécessaire prise en compte des problèmes de connectivité aux réseaux.

Besoin 3.1 : Développer l'offre de transports

Action 3.1.1 : Navettes pour accéder à la programmation culturelle

Action 3.1.2 : Mettre en place des navettes et/ou transports à la demande avec accessibilité aux personnes à mobilité réduite et à un prix abordable
Action 3.1.3 : Mettre à disposition du public des deux roues
Action 3.1.4 : Ouvrir le réseau de voisinage solidaire au covoiturage (agenda partagé)
Action 3.1.5 : Mieux aménager les lignes de transport scolaire, rajouter des lignes (négocier avec le prestataire)
Orientation 4 : Améliorer la communication externe
Ajouts lors de la réunion publique du 12 août 2019 : Nécessité de structurer la communication
Besoin 4.1 : Améliorer la communication sur les événements culturels pour les familles
Besoin 4.2 : Communiquer sur les nouveaux locaux de l'ACSSQ de manière à être identifié comme lieu de vie
Besoin 4.3 : Développer et renforcer la communication sur les temps de rencontre et d'échange sur les actions menées
Besoin 4.4 : Optimiser la communication en utilisant la coopération et les réseaux
Action 4.4.1 : Développer l'esprit coopératif entre les communes du Queyras dans la diffusion de la programmation culturelle
Orientation 5 : Management (dont communication interne et coordination)
Orientation 6 : Stratégie financière

Annexe 10 : CR des réunions internes

Synthèses des réunions de réflexion interne (Phase 1) dans le cadre de l'élaboration du Projet Social 2021-2025

1. Réunion du secteur Aînés – Mercredi 3 Juin 10h30-12h

Préconisations du Plan d'Actions du prestataire ZOHE

Un secteur aux 4 objectifs :

- **Le soutien au lien social et aux solidarités de proximité**

- La valorisation des engagements et de l'expérience

Les cibles principales du réseau de voisinage solidaire sont les 85 ans et plus. Faire attention aux personnes en refus de soins.

- La promotion du bien-vieillir et la prévention des risques du vieillissement

Le public prioritaire sont les 65-75 ans pour les actions bien-vieillir et les campagnes de prévention. La détection de la pré-fragilité / fragilité est à organiser avec les acteurs médico-sociaux.

- Le développement et le maintien de l'offre de services à domicile

PITER Terres Monviso – InCL : Financement d'actions de formation de professionnels et bénévoles du territoire des terres MonViso – bienvieillir. Fin du programme : juin 2022.

Les enjeux identifiés :

- Recrutement de bénévoles
- Adaptation aux attentes des publics cibles
- Elargissement des publics cibles
- Détection de la fragilité
- Augmentation de l'audience
- Développement de la mise en réseau
- Confrontation des pratiques et des résultats avec les références nationales / internationales
- Accompagnement du développement des usages TIC
- Renouvellement des sources de financement
- Renommer la mission/ la cible
- Poursuivre l'implantation territoriale
- Soutenir les aidants
- Poursuivre la professionnalisation
- Repenser la communication

Présents : Ginette Martinet (bénévole), Chantal Garnier (bénévole), Bernadette Allais (bénévole), Nassire Hadjout (président), Pascale Tonda (directrice), Stéphanie Gricourt (référente Aînés), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion)

Les valeurs : écoute, accueil, démocratie, culture, sport, travail collectif (2), solidarité, communauté locale, vivre ensemble, partage, développement social local.



1.1. Le soutien au lien social et aux solidarités de proximité

Orientation stratégique	Pistes d’actions issues de la réunion
Favoriser le lien social	Maintenir et diversifier les actions d’activités récréatives de type jeux de société et toutes les autres activités galette des rois, contrebande du sel, chèvre salée, etc.
Développer le réseau de voisinage solidaire sur le Guillestrois-Queyras (plan d’action ZOHE, évaluation, diagnostic)	Commencer par identifier les lieux où il y a le plus de besoins. Chaque village pourrait avoir une personne désignée (par son n° de téléphone) que tout le monde peut joindre, comme les conseillers municipaux par exemple, car il faut une sécurité du « téléphone ».

1.2. La promotion du bien vieillir et la prévention des risques du vieillissement

Orientation stratégique	Pistes d’actions issues de la réunion
Favoriser l’entretien physique et le développement des capacités	Maintien des actions bien vieillir

motrices des personnes fragiles (diagnostic)	
Accompagner le passage en structure d'accueil (diagnostic)	Il serait possible de travailler avec le centre hospitalier.
Augmenter l'audience des actions de prévention santé	Ouvrir à toutes les générations, plus largement, sensibiliser à la vaccination, recherche de bénévoles pour l'animation des ateliers mémoire
Favoriser l'entretien des capacités cérébrales	Maintenir les ateliers mémoire et rechercher des bénévoles pour leur animation.
Soutenir les aidants (ZOHE, diagnostic)	

1.3. Le développement et le maintien de l'offre de services à domicile

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Développer l'aide aux personnes fragiles (ZOHE, diagnostic)	Renforcer les relations avec la CCGQ car elle est à ce jour quasiment inexistante, le Queyras est défavorisé.

1.4. Gestion du secteur

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Attirer de nouveaux bénévoles dans la vie du secteur (plan d'action ZOHE, évaluation)	Formation mobilisation bénévole
Renouveler les sources de financement (ZOHE et évaluation)	
Fidéliser les bénévoles et augmenter leur implication (évaluation)	Formation mobilisation bénévole
Renommer le secteur pour mieux cibler les usagers (ZOHE, évaluation)	Faire un appel aux adhérents
Passer d'une image d'organisateur d'événements à accompagnateur de projet	
Repenser la communication	Formation de la salariée à l'utilisation des réseaux sociaux

	La problématique des maladies professionnelles a été prise en considération grâce à la formation Gestes et postures au travail. Réaménagement et formation à venir.
Continuer d'aménager l'espace intérieur et extérieur de la crèche	<p>Le Bureau est à aménager voire à agrandir. Une salle du personnel permettrait à l'équipe de se retrouver et de marquer des temps de transition. Un vestiaire serait aussi apprécié.</p> <p>Entre le SAS d'entrée et la porte de sortie de secours il y aurait l'espace pour faire un nouveau Bureau plus grand ou une salle du personnel.</p> <p>Un mobilier plus adapté aux enfants peut être envisagé en extérieur.</p>

2.2. Les actions à destination des parents

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Améliorer la communication (évaluation)	
Rééquilibrer la gouvernance (évaluation)	Intégrer des parents aux discussions
Elargissement des créneaux horaires d'accueil des enfants (diagnostic)	Il n'est pas aujourd'hui envisageable d'ouvrir la crèche la nuit comme peut le faire la crèche de Molines. De plus, lorsque la crèche de Molines a ouvert le dimanche du mois de février, elle n'a pas beaucoup servi.
Favoriser la rencontre entre parents	<p>Il serait aussi possible d'organiser des repas et des sorties avec les parents. On pourrait aussi créer des petits déjeuners de parents sur des thématiques comme l'alimentation ou le sommeil.</p> <p>Utiliser le biais de la boîte d'échanges de livres pour créer du lien entre les parents</p>
Développer l'implication des parents dans la vie de la crèche	Construire de manière progressive une implication plus marquée des parents à travers des actions bénévoles qui leur permettent de prendre du

	plaisir dans cette association et qu'ils jouent un rôle dans la construction de notre projet social.
--	--

2.3. Continuer à développer via le projet pédagogique l'autonomie et le développement de l'enfant

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Développer plus d'activités culturelles (diagnostic)	<p>Une salariée souhaite plus de culture, par exemple les parents pourraient venir faire de la lecture ou raconter des histoires aux enfants, l'objectif pourrait être double en motivant les parents à s'investir dans la vie de la crèche.</p> <p>Un projet autour de la musique à développer/ Un projet d'éveil musical pour faire découvrir différents styles musicaux aux enfants en présence des parents</p> <p>Développer dans la crèche la culture et les arts avec une participation des parents et d'intervenants extérieurs</p> <p>La mise en place d'un échange de livres (adultes/ enfants) au sein de la crèche sur le principe de la boîte à livres avec de la littérature jeunesse qu'on puisse partager à la crèche, ou que les enfants puissent amener chez eux.</p>
Développer l'accès aux activités sportives (diagnostic)	<p>Le partenariat avec l'école de ski ne sera sûrement pas renouvelé car il n'a pas suscité un engouement extraordinaire.</p> <p>Avant l'association employait un personnel ayant le BE de natation ce qui a permis d'assurer une activité bébés nageurs à la piscine de Ristolas et Molines.</p> <p>Il n'y a pas forcément de sens à aménager un espace aqua ludique car on a déjà la piscine d'Aiguilles. L'été les enfants du centre d'éveil vont à la piscine une fois par semaine.</p>
Améliorer l'alimentation des enfants	Employer une personne pour venir faire à manger aux enfants les midis ainsi que la vaisselle pour pouvoir avoir des repas proposés plus équilibrés, plus locaux, plus sains/bio. Cela permettrait de libérer plus de temps auprès des enfants aux puériculteurs-trices. Cela permettrait aussi au personnel d'avoir une vraie pause déjeuner sans avoir à faire la vaisselle.
Développer des initiatives écologiques	<p>Des actions en lien avec la nature</p> <p>Repenser l'aménagement du jardin</p> <p>Innover avec des activités extérieures.</p>

--	--

2.4. La gouvernance et les partenariats

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Coopérer davantage avec les crèches du territoire pour favoriser les rencontres et mieux répondre aux besoins des parents (évaluation)	
Impliquer davantage les membres du SIVU pour qu'ils soient force de proposition (évaluation)	

3. Réunion du secteur Famille – Lundi 8 Juin 12h-13h30

Présents : Anne Labiau (usager), Amélie Groleaud (référente famille), Nassire Hadjout (président), Ginette Martinet (bénévole du Bureau), Pascale Tonda (directrice), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion)

Valeurs : écoute, accueil, permettre la participation et l'initiative des familles, les amener sur des thématiques nouvelles (donner des clés, des pistes, permettre d'y avoir accès pour toutes les familles), réflexion sur la parentalité, groupe de parole pour permettre l'écoute, implication des habitants.



3.1. Secteur famille

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion

Attirer de nouveaux bénévoles dans la vie du secteur (évaluation)	Formation mobilisation bénévole
Augmenter l'attractivité des ateliers famille (évaluation)	Créer des ateliers familles intergénérationnels. Organiser des actions intergénérationnelles qui permettent de valoriser le partage de savoir, l'implication bénévole et la mobilisation de toutes les familles du territoire
Réunir les parents autour d'une activité à leur initiative comme le vide-poussette (évaluation)	Passer du vide-poussette à un vide-grenier plus largement Impliquer les familles dans l'organisation des week-ends famille
Augmenter la portée de la communication (évaluation)	Cibler davantage les familles dans la communication en envoyant des SMS et en appelant directement.
Développer la prévention et l'accompagnement pour les jeunes et leur famille autour des violences morales et physiques au collège (diagnostic)	Toucher les parents du collège via le CISPD. Créer des permanences d'écoute aux parents en individuel avec une personne mobilisable sur demande. Sur la plaquette rajouter une description du rôle d'Amélie et insister sur l'écoute aux familles.
Développer le conseil sur les relations jeune-famille (diagnostic)	Développer le REAAP local et faire participer les parents du Guillestrois-Queyras dans ce cadre. Modifier les horaires de rencontre pour les rendre accessibles aux parents.
Développer l'assistance à la parentalité pour les familles monoparentales (diagnostic)	Leur dédier une action par exemple sur un PEPS Café. Veiller à ne pas renforcer la segmentation sociale. Organiser des sorties aux parents et en parallèle proposer des activités aux enfants.
Faire des séjours famille plus longs sur des thématiques concertées (diagnostic)	Pas possible financièrement. Faire plus de week-ends famille Plus largement il faut réfléchir à comment aider les familles à partir en vacances. Pour ce faire initier une évaluation de l'impact social des sorties famille.
Développer davantage le secteur dans le Guillestrois (diagnostic)	Faire des ateliers familles sur le Guillestrois.
Impulser une dynamique d'innovation sociale	Rencontrer un acteur d'un autre territoire qui a une approche différente de la famille, en fonction de ses propres réalités (ex. une ville de Seine Saint Denis). Sans oublier les spécificités de notre territoire. A

	voir s'il ne serait pas plus pertinent de faire témoigner une organisation d'un territoire similaire...
Adapter les thématiques des conférences aux enjeux d'actualité	Possible de faire des conférences à la rentrée pour accompagner les parents dans le déconfinement.
Développer les liens entre les familles	Créer des liens inter-villages, inter-vallées et éviter le cloisonnement Guillestrois / Queyras. Faire une rencontre avec toutes les familles afin de créer des liens parents, enfants et association (un peu fait sur les sorties familles) Faire des groupes de parole (Peps Café) à la crèche.
Développer le partenariat avec les élus et partenaires	Renforcer les relations et la communication avec les élus de la CCGQ et le local des deux portes.

3.2. CLAS

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Attirer de nouveaux bénévoles (évaluation)	Formation mobilisation bénévole Attirer des bénévoles sur les activités ludiques
Développer un projet pédagogique en accord avec les besoins des enfants	Faire une partie du CLAS sur l'apprentissage des langues étrangères de façon ludique, par exemple avec la mise en relation avec un correspondant. Valoriser tous les types d'intelligence (celles qui ne sont pas purement scolaires) Proposition réunion jeunesse : proposer des activités spécifiques aux enfants porteurs de troubles dys en partenariat avec les psychomotriciens et orthophonistes locaux.
Poursuivre la professionnalisation	Formation sur l'accompagnement à la scolarité (pour salariés et bénévoles) avec troubles DYS et sur la pédagogie du détour.

4. Réunion du pôle Handicap – Lundi 8 Juin 16h-18h

Présents : Samuel Michel (bénévole), Nassire Hadjout (président), Catherine Duroc (bénévole), René Germain (bénévole), Julien Isnel (bénévole), Pascale Tonda (directrice), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion), Elizabeth Cochu (bénévole)

Valeurs : solidarité (3), respect des différences (3), dignité, dynamisme, innovation, développement durable, ouverture au monde, éducation, lien fort au territoire, implication des habitants, travail collectif, bénévoles investis, vivre ensemble



« Rentabilité et handicap sont deux mots incompatibles »

Orientation stratégique	Pistes d’actions issues de la réunion
Renforcer la visibilité et l’intégration du pole au sein de l’ACSSQ (évaluation)	<p>Greffer le pôle handicap au secteur actuel Aînés, pour garder une cohérence renommer le secteur « Social-autonomie ». Les participants expriment leur opposition. Pour 2 personnes cette commission doit rester à part.</p> <p>Travailler en transversalité avec les autres secteurs pour assurer le financement. Pour ce faire il est proposé qu’un représentant de la commission participe aux autres commissions de secteur pour se faire leur porte-parole et développe des projets en collaboration (cette proposition a été validée par l’équipe). Il n’est pas possible pour l’ACSSQ de mettre à disposition de la commission un personnel salarié. Il est nécessaire d’informer les membres du collectif autonomie des dates des réunions des autres secteurs, afin de mieux les intégrer à la vie des autres secteurs mais aussi aux différentes activités.</p>
Améliorer la communication des bénévoles vers le CA et entre la commission et le centre hospitalier (évaluation)	

Améliorer l'attractivité de l'usage du matériel adapté en dehors des actions du pole (évaluation)	
Développer la veille de recherche de financement (évaluation)	
Développer les modalités d'accès pour les personnes porteuses de handicap aux espaces bâtis, urbains et naturels (diagnostic)	<p>Développer des sentiers accessibles aux personnes à mobilité réduite</p> <p>Communiquer sur les commissions intercommunales d'accessibilité et sensibiliser les acteurs locaux à s'engager dans cette voie</p> <p>Trouver des financements permettant d'acquérir du matériel permettant de pallier les problèmes de mises aux normes. Penser aux handicaps psychiques, sensoriels et moteurs.</p>
Améliorer la mobilité des personnes porteuses de handicap à un prix raisonnable (diagnostic)	<p>Discuter avec la SCAL (Société des Cars Alpes Littoral)</p> <p>Faire un diagnostic des besoins en termes de déplacements sur le Guillestrois-Queyras</p> <p>Ecrire un projet de facilitation de la mobilité</p> <p>Combiner des véhicules adaptés et des transports à la demande</p>
Favoriser l'insertion et l'intégration dans la vie locale (diagnostic)	<p>Développer les moyens de communication adaptés à ces publics</p> <p>- développer la connaissance du handicap auprès des enfants (en collaboration avec écoles/ collège) et les faire mettre en pratique</p> <p>Faire des actions de communication auprès des écoles ponctuellement</p>
Favoriser l'entretien physique et le développement des capacités motrices (diagnostic)	Besoin d'un personnel spécifique, à travailler avec l'hôpital
Augmenter les moyens humains du pole	Mise à disposition de personnel salarié => la directrice s'oppose à cette proposition à cause d'une insuffisance de moyens.
Valoriser le travail accompli par les bénévoles	
Développer la coopération transfrontalière	Dossier européen en cours en partenariat avec la réserve de biosphère. Ce projet ALCOTRA est aujourd'hui bloqué par le Covid-19 mais c'est un projet qu'ils souhaitent développer à l'avenir. Cf Plan d'Actions « Montagne pour tous –

	Montagne thérapie ». Ce projet a pour ambition de concilier les objectifs en termes d'accessibilité et d'insertion de personnes à mobilité réduite des parcs du Mont Viso et du PNRQ via des événements communs et des sentiers accessibles.
--	--

5. Réunion d'équipe sur la transversalité – Mardi 9 Juin 10h30-12h

Présents : Séverine Buès (responsable comptable), Pascale Tonda (directrice), Ninon Hadjout (directrice de la crèche), Claudine Clarisse (référente ALSH), Amélie Groleaud (référente famille), Mathilde Aslett (référente culture), Stéphanie Gricourt (référente aînés), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion)

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Mobiliser davantage de bénévoles (évaluation)	<p>Formation équipe mobilisation bénévole</p> <p>Contribuer à donner une représentation fidèle des missions confiées aux bénévoles, par exemple sur le CLAS organiser un petit spectacle avec les enfants pour montrer aux bénévoles ce que l'on attend d'eux.</p> <p>Sur les actions montrer aux participants que l'on peut s'investir à l'ACSSQ et y prendre du plaisir.</p>
Impulser une dynamique d'évaluation et de suivi du projet social dans le temps (évaluation)	<p>Mieux communiquer visuellement sur le Projet Social</p> <p>Mettre en place un protocole de suivi pour les salariés</p> <p>Partager oralement pour rendre le Projet accessible à tous</p> <p>Adapter l'animation des réunions participatives en fonction du profil bénévole ou salarié</p> <p>Créer une fête de l'ACSSQ conviviale afin de partager les valeurs de l'association à travers des activités sympas. Tous les secteurs seraient réunis. A la fois cela permettrait de faire connaître les valeurs de l'association et de faire du team building ludique.</p> <p>« Faire une période de quelques jours une fois par an où tous les secteurs de l'association seraient déssectorisés. » proposition secteur aînés</p>
Coopérer sur la recherche de financements (évaluation)	<p>Il faudrait que ce temps de veille de recherche de financements soit inclus et formalisé dans le temps de travail des salariés.</p> <p>Il faudrait une personne consacrée à la recherche de subventions, et en même temps, auparavant l'association avait un poste dédié et ça ne marchait pas forcément mieux.</p>

	Peut-être (sous réserve de financement) qu'un poste d'adjoint pourrait être mis en place.
Sport : Fidéliser des intervenants (évaluation)	
Sport : Coopérer avec le centre hospitalier (évaluation)	
Sport : Alimenter l'offre d'activités sportives à destination des enfants (évaluation)	
Améliorer l'offre de transports (diagnostic)	
Développer et renforcer la communication sur les temps d'échange et de rencontre (diagnostic, évaluation)	Formation équipe outils de communication Réorganiser la communication mail pour pallier les difficultés d'envoi et cibler davantage les personnes.
Optimiser la communication en utilisant la coopération et les réseaux (diagnostic)	

Idées de projets inter-secteurs :

Secteurs concernés	Pistes d'actions issues de la réunion
Famille / Culture	<p>PEAC : interventions possible dans le cadre du CLAS</p> <p>Faire intervenir dans le CLAS un acteur de la culture (réunion famille)</p> <p>Mutualiser les moyens financiers et humains. (réunion famille)</p> <p>Améliorer la communication et la régularité sur l'année des événements culturels (diagnostic)</p> <p>=> Développer une programmation culturelle orientée jeunesse</p> <p>Améliorer l'attractivité des activités culturelles à destination des familles (évaluation)</p> <p>Spectacles pour mineurs (diagnostic)</p> <p>Théâtre, cinéma et musées (diagnostic)</p>
Jeunesse / Culture	<p>Programmer davantage d'activités culturelles pour les enfants (diagnostic)</p> <p>Proposition secteur jeunesse : cinéma en plein air, interventions dans le cadre du PEAC, spectacles tout public (pour toucher aussi les parents)</p>

	<p>Faire venir des artistes dans le cadre du centre de loisirs, faire un projet commun avec les ACM</p> <p>Spectacles avec transport pour mineurs (diagnostic)</p> <p>=> Inclure dans la programmation des spectacles les trajets vers les scènes nationales locales</p> <p>Théâtre (diagnostic) Réunion culture du 21-04 : volonté de développer l'action théâtrale auprès des jeunes (thématique PEAC ?)</p>
Sport / Culture	<p>Idée d'un « Café des arts sportifs »</p> <p>Lieu à vocation sportive et culturelle (diagnostic) => Vérifier la position des élus dans la création d'un nouveau lieu culturel</p>
Culture / Crèche	<p>« Il serait bien de pouvoir faire plus d'activités en collaboration avec le secteur culture, le PEAC n'intervient que dans les écoles. » réunion crèche</p> <p>PEAC : interventions pour les tout petits</p> <p>Spectacles pour les tout-petits (diagnostic) => possible d'imaginer ces spectacles</p> <p>Il serait bien de reconduire un projet d'éveil musical (réunion crèche). Intervention d'un acteur de la musique via une prestation de service de l'école de musique de Guillestre</p> <p>Faire du projet de la crèche des orientations co-construites avec le secteur culturel</p>
Aînés / Culture	<p>Plus d'activités culturelles (diagnostic) => Sorties théâtre, cinéma, opéra. Partenariat avec le cinéma de Guillestre. Proposer et mieux relayer les actions du secteur culture</p>
Famille / Crèche	<p>Création d'une commission crèche qui permette de récolter les besoins des parents et d'avoir une vision commune des valeurs</p> <p>Besoins des parents : temps d'échanges sur la parentalité et la petite enfance. « Les parents sont informés des PEPS café du secteur famille. » réunion crèche</p>
Famille / Aînés	<p>Mieux intégrer les personnes fragiles à la vie locale en favorisant les liens interpersonnels (diagnostic) => Sorties/ week-ends intergénérationnels</p> <p>Ouvrir les actions de prévention comme Octobre Rose aux familles</p>
Sport / Famille	<p>Organiser des événements avec l'interaction de tous les secteurs avec comme thématique principale le sport.</p>
Sport / Crèche	<p>Relancer l'activité bébés nageurs</p>

	<p>Salle de jeux pour les tout petits (diagnostic) => Définir un lieu parent-enfant qui permette le développement de la psychomotricité et la découverte des loisirs</p> <p>Piscine couverte Queyras (diagnostic)</p> <p>Espace multi-sports (diagnostic)</p>
Jeunesse / Aînés	<p>Continuer les rencontres intergénérationnelles, les programmer plus en amont et essayer d'impliquer davantage les aînés et les enfants, pour qu'on sache ce qu'ils aimeraient partager.</p> <p>Voir tout au long de l'année sur les événements si l'intergénérationnel ne peut pas y avoir sa place : « Il faut créer une dynamique intergénérationnelle » réunion aînés</p>
Aînés / Crèche	<p>Des personnes âgées peuvent garder des enfants si demande de parents pour laisser plus de place à la crèche</p> <p>Accompagnement aux activités extérieures (ex. piscine, bibliothèque)</p> <p>« Sur les actions intergénérationnelles il manque de participants. » réunion aînés</p> <p>« L'intergénérationnel est à développer. » réunion crèche</p> <p>« Faire rencontrer les jeunes enfants avec les aînés du Queyras pour effectuer des ateliers (ça se fait déjà) : pâtisserie, peinture, cuisine, etc. » réunion crèche</p>
Sport / Jeunesse	<p>Développer les activités sportives pour les moins de 11 ans sur le Queyras (diagnostic) => Chercher des intervenants qui puissent rester sur le Queyras, vérifier les profils du territoire. / Développer des activités proposées par d'autres acteurs associatifs lors de nos actions ALSH – Mini séjours (initiations)</p> <p>17 à 25 ans : plus d'activités physiques de pleine nature (diagnostic) => Mutualiser les activités Arc Boutant : pistes de nouvelles activités</p> <p>Lieu de libre échange sur cette thématique (OVS)</p> <p>Equipements sportifs de qualité (diagnostic)</p>
Sport / Aînés	<p>Mutualiser les moyens financiers entre secteur sport et aînés pour diminuer le coût des participations et diversifier les publics et les activités.</p> <p>Proposer lors des événements de participer à des initiations</p>
Jeunesse / Famille	<p>Prévention et accompagnement autour des violences morales et physiques au collège (diagnostic) => Accès sur le sujet prévention et accompagnement autour des violences physiques et morales au collège dans les PEPS Café</p>

	<p>Accompagnement sur la relation jeune-famille (diagnostic) => Développer l'emploi du secteur jeunesse pour monter des projets jeunesse-famille tout au long de l'année</p> <p>Faire des conférences en collaboration avec le secteur jeunesse et s'associer avec les professeurs. (réunion famille)</p>
Jeunesse /Crèche	<p>Formaliser un projet commun pédagogique et créer une entité éducative</p> <p>Instaurer des rencontres sur du long terme</p>

Il y a un véritable problème de temps de travail pour les salariés s'ils veulent mettre en pratique toutes les actions inter-secteurs imaginées.

Le groupe est favorable à l'accueil d'un référent autonomie dans leurs commissions respectives.

6. Réunion de pilotage – Mercredi 10 Juin – 15h-17h

Présents : Corinne Nabonne (responsable administrative et chargée d'accueil), Séverine Buès (responsable comptable), Pascale Tonda (directrice), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion), Nassire Hadjout (président), Françoise Paquet (bénévole du Bureau) et Ginette Martinet (bénévole du Bureau).

Valeurs : dynamisme, innovation, développement social local (3), respect des différences, vivre ensemble, partage avec les habitants, élus et salariés (3), accueil, écoute, travail collectif, adaptation aux nouveaux besoins, communauté



Le président évoque le concept d' « ambition prudente » pour le prochain projet social.

1. Ressources humaines et décisions

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
<p>Limiter le turnover (évaluation)</p>	<p>Nécessité d'accepter cet aléa qui est dû à la conjoncture, c'est un fait les jeunes sont aujourd'hui plus mobiles et ne sont plus dans la recherche de carrière. Les reconversions sont plus fréquentes aujourd'hui.</p> <p>Le turnover déstabilise la structure car c'était nouveau pour l'ACSSQ comme situation.</p> <p>Peut-être lié à la restructuration.</p> <p>Pour les prochains recrutements accorder de l'importance au savoir-être qui est très important pour bien s'intégrer à l'association. Il faut partager les mêmes valeurs de travail collectif et d'écoute pour pouvoir s'adapter. Cela dit la directrice accompagne les salariés lorsqu'ils rencontrent des difficultés.</p>
<p>Renouveler et mobiliser les bénévoles (évaluation)</p>	<p>Trouver des projets innovants pour attirer de nouvelles personnes</p> <p>Formation salariés sur la mobilisation bénévole.</p> <p>Afin d'avoir un recrutement de bénévoles efficace définir les types de profils recherchés et qui pourraient être intéressés par la mission, puis les rencontrer pour leur proposer du bénévolat. Ce ciblage a été utilisé sur Tremplin Innovation et a porté ses fruits.</p> <p>Idée également de devenir le point de référence de la recherche de bénévoles sur le Guillestrois-Queyras en utilisant le même principe que France Bénévolat.</p> <p>Ceci permettrait à la fois de renforcer les liens avec les associations locales qui pourraient nous faire remonter leurs besoins en termes de bénévoles, et nous ferions le pont grâce à un entretien individuel avec les personnes en recherche de mission.</p> <p>Mener une étude sur quel pourrait être l'intérêt de l'individu bénévole dans notre structure pour par la suite le valoriser dans notre recherche. Il est très important de connaître leurs aspirations.</p> <p>Réfléchir aux possibilités de freins causés par la cotisation d'adhésion. Par exemple pour attirer les jeunes, les faire participer sans demander d'adhésion (voir la responsabilité de l'organisation dans ce cas).</p>

Développer la gouvernance externe	Ouvrir davantage les commissions aux non usagers.
Préserver la santé du personnel	Concernant les maladies professionnelles, l'ACSSQ s'estime responsable et affirme que les formations ont été mises en place.
Participer à la formation des jeunes	Il faut continuer de participer à la formation des jeunes, qui constitue la valeur du centre social via des contrats d'apprentis, de stagiaires et pourquoi pas d'alternants.
Formation du personnel salarié	Il faut que les formations de l'équipe salariée répondent aux besoins du moment et du contexte. Le plan de formation ne doit faire l'objet d'aucune discrimination. Regarder du côté du compte personnel de formation.
Intégration du personnel nouvellement recruté dans la structure	Proposition de créer un livret d'accueil du salarié / stagiaire

2. Gestion des services généraux (achats, risques, logistique, déchets, administratif, juridique, gestion des locaux et des fluides, aménagement)

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Aménager les locaux en fonction des besoins	Proposition d'aménager l'extérieur en collaboration avec la mairie d'Aiguilles.

3. Communication externe / Image de l'ACSSQ (Améliorer la communication extérieure – évaluation)

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Valoriser l'image de l'association	Gommer l'image de « bulldozer » concurrent. Dynamiser la journée des associations avec des activités.
Améliorer la reconnaissance de l'ACSSQ sur le Guillestrois	Réfléchir au nom ACSSQ et à sa pertinence.
Passer d'une image de fournisseur de service à accompagnateur de projets collectifs	L'association ne pourra pas techniquement porter tous les projets du territoire. Mais le projet #Com.Viso, même s'il n'en a pas donné l'impression aux bénévoles, a usé le personnel par sa lourdeur. Il faut aussi protéger les salariés et ne pas les pousser à bout et qu'ils veuillent partir.
Utiliser des outils de communication adaptés	En termes de communication il faudrait changer de messagerie, former le personnel à la diffusion de

	<p>newsletters et aux outils de communication adaptés, outils coopératifs.</p> <p>Problème repéré de référencement sur différents moteurs de recherche qui n'affichent pas le descriptif du site dans l'affichage des résultats.</p>
--	--

4. Dynamiques partenariales

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Développer et suivre les relations partenariales (évaluation)	Renforcer les liens avec les associations locales.
Sensibiliser les nouveaux élus à l'action du centre social (évaluation)	<p>Aujourd'hui l'image de l'ACSSQ a déjà changé, depuis 2017 les relations avec les élus ont changé. Le challenge est de continuer cette dynamique avec les nouveaux élus.</p> <p>Il faut trouver une communication adaptée aux échanges avec les élus qui parle à tous, qui soit simple et réaliste. Ne pas se présenter comme incontournable sur le territoire car cela peut faire peur.</p> <p>Lorsque l'association présente des rendus, il faut qu'elle invite davantage les élus et de façon systématique. Les appeler au lieu d'envoyer un courrier. Montrer que l'on n'est pas concurrent mais partenaire. Maintenir ce lien de confiance à la fois par une communication directe mais aussi indirecte via l'impact territorial et social de nos actions.</p> <p>Essayer de travailler à améliorer les relations d'amitié avec les élus de Molines et de Saint Véran.</p>
Impulser la formation de collectifs locaux (évaluation)	<p>La constitution d'un collectif culturel sera travaillée avec l'Office de Tourisme.</p> <p>Nécessité de créer aussi un groupe d'acteurs locaux (par ex. coopérative, hôpital, parc, régie) pour discuter des problématiques que tous rencontrent. Soit entre organes dirigeants des structures, mais aussi possible de recréer le repas partagé inter-structures locales. L'association pourrait se porter volontaire pour l'initier la première année. Il faut que les acteurs se connaissent.</p>

5. Politique financière

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion

<p>Diversifier les sources de financement</p>	<p>Le mécénat devrait être développé, mais il est difficile de l'étendre sur tous les secteurs.</p> <p>L'ACSSQ fonctionne parfois à l'opportunisme (trouver le financement puis construire le projet en fonction), par exemple sur le PEAC. Le problème c'est que quand on trouve le financement et qu'on crée le projet en aval, on fait les choses dans l'urgence. De plus, le risque de ce type de fonctionnement peut nous pousser à aller vers des projets qui ne collent pas avec nos valeurs.</p> <p>Il faut donc développer des projets en amont de la recherche de financement pour que celui-ci soit un produit des valeurs de l'ACSSQ et du collectif en ayant eu l'initiative.</p>
---	--

6. Réunion jeunesse – Mardi 16 Juin – 18h-20h

Présents : Rémi Seror (usager), Claire Jacquot (usager), Delphine Delemos (usager), Pascale Tonda (directrice), Amélie Groleaud (référente famille et mini séjours), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion), Nassire Hadjout (président)

Valeurs : ouverture(s) au monde/ pour les enfants (nécessaire sur le Queyras) x6, éducation (projet pédagogique) x3, culture et sport x2, apprentissage du vivre ensemble x2, partage x3, respect des différences x2, écoute accueil et démocratie x3 (le sport comme outil), 3 piliers du développement durable (via l'éducation)



Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
-------------------------	---------------------------------------

Mobiliser davantage de bénévoles pour de la main d'œuvre et pour les commissions (évaluation)	<p>Il faut résoudre la problématique de mails afin de pouvoir mieux communiquer avec les bénévoles.</p> <p>Dans la recherche de bénévoles insister sur le besoin de contribution des parents.</p>
Rétablir une meilleure équité entre les familles du territoire d'un point de vue tarifaire (évaluation)	<p>Discuter avec les communes désengagées. Il faut dire aussi que les parents ne se sont pas manifestés auprès des élus. C'est devenu la compétence des communes après la fusion des communautés de communes de financer le centre de loisirs.</p> <p>Inciter davantage les familles concernées à échanger avec leur maire pour faire effet « double force »</p>
Continuer à concilier les rythmes des enfants d'âges différents (évaluation)	<p>Des actions sont déjà mises en place et doivent se maintenir et il faut continuer à réfléchir à l'adaptation au mieux au rythme de l'enfant.</p> <p>Les plus petits enfants rentrent fatigués, c'est à 7 ans qu'ils commencent à bien le vivre. Ceux qui rentrent au CP cette année n'iront pas aux tippis mais au centre d'éveil alors qu'avant c'était à partir de la grande section.</p> <p>Peut-être plus facile pour les grands que pour les petits de s'adapter à l'autre groupe. Trouver des solutions pour les plus petits.</p>
Développer les activités pour les 6/11 ans et 11/17 ans (diagnostic)	<p>Maintenir la journée intergénérationnelle à maintenir, les activités trappeur, voile et tête dans les étoiles qui plaisent beaucoup aux enfants.</p> <p>Associer les parents sur des activités attractives. Projet d'animation avec parents et enfants.</p> <p>Trouver des financements pour enrichir les activités du centre de loisirs, pour se rapprocher des activités des mini-camps mais à la journée.</p>
Développer un service d'accueil d'enfants de type halte-garderie (diagnostic)	<p>Réel besoin pour la journée du mercredi. Faire attention aux horaires des activités des enfants pour ne pas garder un trop faible nombre d'enfants.</p> <p>« On n'est pas une garderie »</p> <p>Discuter avec les communes</p> <p>Pour la référente du secteur deux possibilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit il faut trouver un local, comme une école, et faire intervenir deux animateurs

	<p>- soit il faut organiser cet accueil dans les locaux de la crèche ou de l'ACSSQ et ne mobiliser qu'un animateur (car à proximité d'autres adultes si besoin)</p>
<p>Programmer des activités jeunesse sur toute l'année (diagnostic)</p>	<p>Collaborer avec les autres centres de loisirs du territoire.</p> <p>Vacances février/ Noël : crèche de Molines partante pour une coopération. Il faut un minimum d'inscrits. Toussaint aussi il y aurait un besoin : travailler avec Château-Ville-Vieille.</p> <p>Trouver une salle d'activités jeunesse (diagnostic)</p> <p>Discuter avec les communes d'une éventuelle mise à disposition de salle. Il faut se rapprocher des lieux d'habitation/ d'activités. Voir avec chaque village. A Ceillac par exemple les jeunes utilisent la salle des aînés.</p>
<p>Entretenir un lien avec les professeurs des écoles pour les sensibiliser aux enjeux jeunesse du territoire</p>	<p>Journée de sensibilisation aux troubles dys. Interventions à l'école sur les maladies DYS. Prendre contact avec des professionnels (orthophonistes, psychomotriciens) pour qu'ils fassent des activités.</p> <p>Aider les écoles à diagnostiquer. Faire de la mise en relation des professionnels de ces troubles, les parents, les médecins scolaires et les instituteurs. Les institutions semblent toutefois bien connaître les troubles DYS.</p>
<p>Continuer à développer des projets pédagogiques en accord avec les besoins des parents et mieux communiquer à leur égard</p>	<p>Eco-citoyenneté : continuer à développer des débats démocratiques pour les petits afin qu'ils puissent prendre position. Sur les mini séjours des choix sont laissés à la discrétion des enfants. Sur chaque séjour des temps de réflexion avec les enfants sont programmés.</p> <p>Ouvrir la commission aux jeunes afin qu'ils fassent part de leurs envies en termes d'activités (proposition diagnostic).</p> <p>Autonomie : Continuer à responsabiliser les enfants sur l'écoute de l'autre. Faire des groupes où un enfant peut être référent (se fait déjà sur les mini-séjours, sur le principe du « roue des services » où chaque groupe a un leader tournant)</p> <p>Apprentissage de la vie en collectivité : Faire du « développement personnel dans un contexte collectif », qui n'est pas de l'individualisme.</p> <p>Il manque à l'école l'apprentissage de l'écoute de ses propres émotions et de celles des autres.</p> <p>Maintenir les envois de photos aux parents en fin de séjour.</p>

Améliorer la qualité de l'espace physique d'accueil des enfants au centre de loisirs	Investir dans un aménagement confortable et adéquat. Possible d'installer des grandes toiles pour faire de l'ombre aux tippis quand il fait trop chaud. Discuter avec les élus locaux pour trouver un autre lieu avec possiblement un bâtiment pour faire des activités en intérieur.
Maintenir et développer les actions et séjours favorisant les échanges entre les jeunes 11-17 ans (diagnostic)	Travailler avec le service jeunesse de la CCGQ. Vérifier combien de jeunes du Queyras sont au collège pour les drainer sur le territoire. Laisser une salle à disposition des adolescents (FAB/ LAB).

7. Réunion Queyr'avenir / Jeunes adultes – Mardi 30 juin 18h-19h30

Présents : Nassire Hadjout (président), Pascale Tonda (directrice), Jean-Pierre Seror (vice-président), Claude Descombes (membre commission), Marc Desrousseaux (membre commission), Jean-Paul Blanc (membre commission) Florent Gaiffe (membre commission), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion)

Absent : Michel Mouront excusé, entretien téléphonique

Valeurs : Dynamisme et innovation (2) / Partage avec les habitants (4) et bénévoles / Travail collectif (3) / Vivre ensemble (2) / Communauté locale / Respect des différences / Ecoute / Bienveillance / Partage et développement / Projet jeunes adultes : éducation



7.1. Développement durable du territoire (économie, environnement, démocratie)

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Favoriser une dynamique commerciale par la création de nouveaux commerces ainsi que des animations au sein de ces structures (diagnostic)	Non prioritaire mais quand même important. Générer une démarche de réflexion sur l'occupation des locaux vacants et leur inventaire.
Proposer des aides financières pour la mise en place de projets (diagnostic)	Tremplin Innovation doit se poursuivre. Des réflexions sont en cours sur les conditions de financement des projets : faut-il financer uniquement les entreprises nouvelles ou aider également les entreprises déjà existantes qui souhaitent se développer ? Un changement de cap est à prévoir. Volonté de trouver une nouvelle méthode pour informer la population de l'existence de ce concours. Ce qui semble les bloquer c'est la nécessité de porter le projet, car Queyr'avenir ne peut pas le faire.
Travailler main dans la main avec les élus pour développer le territoire et répondre aux besoins des habitants	<p>Projet de collaboration avec les élus. Besoin d'envoyer la plateforme de réflexions aux élus et de montrer que Queyr'avenir existe et qu'ils ont le souhait de coopérer.</p> <p>Demander aux élus de mieux communiquer sur leur rôle en tant que représentant d'institution décentralisée afin de les rapprocher de leur population.</p> <p>Leur proposer de partager davantage avec la population, Queyr'avenir pourrait avoir ce rôle d'intermédiaire : faire remonter aux élus les besoins de la population. Les informer sur le fait que leurs décisions communales impactent plus largement tout un territoire.</p> <p>Construire la relation avec les élus différemment.</p> <p>Besoin de se rapprocher et de rencontrer la nouvelle commission économie de la CCGQ.</p> <p>Ouvrir la commission Queyr'avenir à des élus, acteurs et habitants du territoire pour que le groupe accroisse sa légitimité.</p>
Répondre aux besoins de formation du territoire	Le concours Tremplin Innovation a mis en avant le besoin d'accompagnement en image, communication et marketing pour les entrepreneurs, proposition de créer une journée de formation sur ces thèmes.

7.2. Logement / installation

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
-------------------------	---------------------------------------

Faire en sorte que les propositions de logements soient accessibles aux jeunes et à leur famille (diagnostic) Améliorer les conditions de vie en Queyras (Plateforme de réflexions)	Sensibiliser les élus à l'importance du problème du manque de logements disponibles adéquats aux besoins et à celui de la dépopulation du Queyras. Maintenir des services dans le Queyras et pas tout délocaliser à Guillestre.
--	---

7.3. Jeunes adultes

Orientation stratégique	Pistes d'actions issues de la réunion
Ouvrir un lieu de rencontres pour les 11/35 ans sur la partie queyrassine du territoire avec le moins de contraintes possibles en termes d'horaires et d'aménagement (diagnostic)	Possible d'utiliser la salle FAB/LAB pour le Conseil des jeunes et lors de ce conseil leur laisser la possibilité de planifier les plages d'ouverture du lieu à leur guise.
Maintenir les actions séjours favorisant les échanges entre jeunes 11-17 ans et 18-25 ans (diagnostic)	Non ressorti comme prioritaire
Développer les points d'accès internet et leur qualité (diagnostic)	Non ressorti comme prioritaire
Développer le secteur de l'emploi et de l'économie, notamment pour l'installation de jeunes (diagnostic)	Cf projet jeunes adultes Objectif principal : « Doter les jeunes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qui leur permettront progressivement de participer à la construction du territoire sur lequel ils veulent vivre, travailler, s'épanouir » Formation de jeunes pour qu'ils deviennent à leur tour formateurs d'autres jeunes. Travailler à favoriser la mobilité des jeunes.

8. Réunion Culture – Jeudi 2 juillet 18h-19h30

Personnes présentes : Mathilde Aslett (responsable de secteur), Pascale Tonda (directrice), Clément Omnes (bénévole de la commission), Jean-Pierre Seror (vice-président), Nassire Hadjout (président), Julien Puig (chargé de mission diagnostic sur les dynamiques socio-culturelles en Guillestrois-Queyras à l'ACSSQ), Katia Le Borgne (animatrice de la réunion).

Plan créé sur la base de la fiche action 2020 du secteur pour la CCGQ

8.1. Développement d'une politique culturelle de territoire à travers une programmation diversifiée, la mise en place de résidences et d'une pratique artistique

Orientation stratégique	Pistes d'actions
<p>Organisation et pilotage d'une programmation culturelle et artistique annuelle sur l'ensemble du territoire</p>	<p>Mettre en place des événements de grande ampleur en dehors des vacances scolaires (diagnostic)</p> <p>Mettre en place des projections de plein air (diagnostic) (Validé en réunion du 21-04)</p> <p>Conférences, réunions, cine-club avec débats et discussions – Partenariat avec l'UTL (21-04)</p> <p>Proposition de qualité 2 fois par an en ciblant les moins de 35 ans (21-04)</p> <p>Il est nécessaire de créer une identité culturelle. La programmation, en tant que vitrine du secteur pourrait permettre de communiquer cette identité. A travers la programmation est véhiculée l'image spécifique du secteur. La programmation doit toucher un public le plus large possible. L'identité culturelle pourrait être définie en fonction de l'identité du territoire. Avant la définition de l'identité, la priorité est la diversité des actions. Aujourd'hui on constate une baisse de la diversité des activités/ actions. L'identité pourrait être constituée par une valeur forte du secteur. Il serait aussi possible de se donner une identité via un événement de grande ampleur.</p> <p>Les habitants sont en demande de tout hors saison. Il faudrait 2/3 des rendez-vous en hors saison. Ce dont les habitants ont besoin c'est d'un événement fédérateur. Même en saison on pourrait répondre alors à ce besoin. Avant il y avait la foire du Queyras dont l'organisation passait de village en village chaque année, et qui constituait cet événement fédérateur. Il pourrait cependant y avoir un problème d'effectif de spectateurs si l'on souhaite proposer un événement de grande ampleur en hors-saison. Il faudrait offrir une culture aux habitants du territoire.</p> <p>Les projections en plein air pourraient constituer cet événement fédérateur. Ce n'est pas étonnant que le cinéma en plein air soit demandé par les habitants car c'est la pratique n°1 des français. Ce qui freine aujourd'hui le collectif de se lancer sur ce projet c'est que l'entrepreneur du cinéma le Riou Bel a déjà eu cette idée avant nous et la collaboration semble à ce jour difficile. Ce serait une activité qui permettrait de séduire les bénévoles. C'est un projet aujourd'hui en stand-by car cet entrepreneur a déjà réalisé un investissement et devrait démarrer dans l'été 2020. Parler de ce projet de cinéma dans l'avant-propos de la</p>

	<p>partie culture du projet social, laisser témoigner un bénévole.</p> <p>La qualité se distingue du succès, mais tous les participants ne sont pas d'accord. La question de la qualité ne se pose pas mais c'est plutôt celle de l'identité qui doit être posée. Se poser la question : Que veut-on défendre ? Quel message veut-on faire passer ? On pourrait définir des critères de programmation et adapter l'outil d'aide à la décision au choix de la programmation.</p>
Maintenir la mise en place de résidences artistiques	PEAC : projet de 3 ans autour de l'image et des métiers de l'image (ou arts vivants et théâtre). Penser à diversifier les financements grâce à une éventuelle aide du service jeunesse de la CCGQ. Imaginer un partenariat avec MJC de Briançon pour intervenir avec le lycée. (21-04)
Mise en œuvre de stages pratiques artistiques à destination des locaux et des visiteurs du territoire	Les stages pour avoir plus d'attractivité devraient être co-construits avec des partenaires pour toucher des habitants déjà pratiquants de l'activité en question. Penser à créer des partenariats avec des écoles par exemple. Il faut faire attention à la concurrence.
Programmer davantage d'activités culturelles pour les enfants (diagnostic)	Cinéma en plein air (proposition de la réunion Jeunesse)

8.2. Accompagnement d'initiative de projets individuels ou collectifs (évaluation)

L'axe 2 sera maintenu mais aujourd'hui pas beaucoup d'entrepreneurs sollicitent l'association. Il faudra clarifier la notion d'accompagnement qu'envisage l'ACSSQ et définir quels critères prendre en compte pour sélectionner les projets.

Orientation stratégique	Pistes d'actions

8.3. Découverte du territoire et de son patrimoine proposée aux habitants

Orientation stratégique	Pistes d'actions
Tourisme endogène via la culture	Dans le cadre du projet de tourisme endogène l'objectif serait : d'utiliser le levier culturel pour amener les queyrassins et les touristes à découvrir le territoire.

8.4. Implication des habitants et des acteurs culturels autour de projets culturels communs

Orientation stratégique	Pistes d'actions
Impulser la formation d'un collectif culturel local (évaluation)	<p>Donner une priorité à inclure des acteurs du Guillestrois. (21-04)</p> <p>Volonté de voir émerger un collectif culturel sur le territoire, en faire partie, mais sans en être le porteur de projet. Besoin également de définir une politique culturelle sur le territoire. Elle serait à construire avec les élus qui eux financent les associations culturelles. 2 objectifs : se concerter avec les élus pour définir une politique culturelle et impulser la formation d'un collectif culturel. Cf résultats du diag de Julien. Il serait possible de mutualiser des moyens et/ou un local.</p> <p>Impulser et animer la construction d'un réseau de bibliothèques sur le Guillestrois-Queyras (21-04)</p> <p>Le développement d'un réseau de bibliothèques en Guillestrois-Queyras pourrait être envisagé à l'avenir mais pour le moment ce n'est pas une priorité.</p>
Co-programmer avec d'autres acteurs culturels	<p>Une action ponctuelle intergénérationnelle avec d'autres acteurs culturels (21-04)</p> <p>Festival du livre/ de la BD (21-04)</p> <p>Festival Alimenterre (21-04)</p> <p>Cin Vallée (21-04)</p> <p>Culture en Stock (21-04)</p> <p>Made In 05 (21-04)</p>
Un projet dans le Queyras plus ambitieux que les veillées précédentes (21-04)	<p>Culture en contrebande : projet franco-Italien mené en partenariat avec MusiQueyras – textes, poésies, échanges de contrebande entre le Queyras et l'Italie. Projet sur deux ans (écriture, composition musique, travail écoles primaires, cœur d'enfants, orchestre d'adultes) 2 concerts dans le Queyras et en Italie. (21-04)</p> <p>Pour succéder aux veillées le projet est celui de culture en contrebande en partenariat avec MusiQueyras. Prévision à 5 ans de mettre en place des activités régulières (par exemple des conférences) pour mettre en valeur le territoire et son patrimoine.</p>

8.5. Gestion du secteur

Orientation stratégique	Pistes d'actions
Trouver le juste équilibre entre flexibilité et procédure dans la communication entre les bénévoles et le référent salarié (évaluation)	
Diversifier les sources de financement (évaluation)	
Générer davantage d'autofinancement (évaluation)	
Améliorer la communication	Améliorer la communication vis-à-vis de l'offre culturelle à destination du public mineur (diagnostic) Aujourd'hui on a l'impression de faire énormément mais sans être visible.

Annexe 11 : Guide de l'animateur projet social

Le Guide de l'animateur de table-ronde réflexions autour du Projet Social

Matériel à disposition de l'animateur : cartons vert et rouge, fiche rappel des engagements d'un centre social, synthèse des discussions phase 1 sur le secteur, feuille de paper-board avec stylo bic, 5 carrés de papier blanc, 5 carrés de papier d'une autre couleur, post-it, questionnaire d'amélioration, pâte à fix

Documentation spécifique à la table :

18h30-18h45 : accueil/ verre de l'amitié. Chaque personne après avoir émarginé la feuille de présence, se dote d'un badge (Prénom Nom + Fonction ou rôle) et d'un papier de couleur sur lequel figure une citation (il ne doit pas savoir à quelle thématique se rapportent chaque couleur). Naturellement les invités se dirigeront vers la table de la couleur de leur citation où les animateurs (un bénévole et un salarié) auront pris place.

18h45 – 19h : Mot du président puis tour de table citation.

Chaque participant lira chacun son tour la citation inscrite sur son papier après avoir pris le soin de se présenter à la table. Parole libre/ commentaires et développements sur ces citations.

Idées de questions pour lancer la discussion :

- Est-ce que cette citation inspire un événement de votre expérience personnelle ?
- Pouvons-nous faire un lien entre cette citation et l'actualité ?
- Y a-t-il un lien avec le vivre ensemble ?
- Positionner sur une feuille : **d'accord ou pas d'accord** ? Discuter du pourquoi.
- Cette citation est-elle en lien avec le contexte local ?

19h-20h : travail collectif autour des tables

Introduction par les animateurs

1. Méthodologie

Cette réunion publique rapproche l'ACSSQ du terme de sa co-construction de son Projet Social 2021-2025. Cette procédure de co-construction a débuté en 2019 avec un diagnostic des besoins des habitants, s'est poursuivi en 2020 avec l'évaluation de l'action du centre social et la première phase de réflexion sur les perspectives, principalement avec les acteurs internes à l'ACSSQ, qui s'est terminée le jeudi 2 juillet avec la commission culture. Aujourd'hui nous souhaitons confronter cette vision du futur que nous avons construite avec la vôtre.

- Qu'est-ce qu'un projet social ?

Chaque centre social et socioculturel élabore pour une durée de 4 ou 5 ans maximum un projet correspondant au principe d'une action sociale globale autour des habitants de son territoire. Ce projet fait l'objet d'un agrément « centre social » délivré par la CAF qui valide l'action projetée avec les habitants du territoire, et ouvre droit à un financement spécifique : la prestation de service « d'animation globale et de coordination » ainsi que « l'action collective famille ». Il sert surtout à préciser des axes de changement et de progrès social se traduisant par la mise en place d'actions collectives susceptibles de faire évoluer les liens sociaux.

Source : ville-granville.fr/wp-content/uploads/2018/10/Contrat-projet-social-CS-Agora-2018-2021-002.pdf

2. Objectifs de cette table ronde

Valider les orientations et les axes de développement imaginés en interne et mesurer les priorités.

Dans un premier temps les axes et leur déclinaison opérationnelle sera présentée/ interrogée/ développée les uns après les autres.

Puis, nous chercherons à voir s'il ne manque pas d'orientation manquante.

3. Désigner un rapporteur

4. Descriptif de l'action du centre social sur cette thématique

5. Présentation résumée des grandes directions que prend le présent projet sur le secteur

Discussions ligne stratégique par ligne stratégique

Dans un premier temps les animateurs présentent la première case (orientation stratégique) sans citer les solutions opérationnelles qui figurent à leur droite. Entre parenthèses vous trouverez l'origine de ce constat/ orientation stratégique, si rien n'est notifié entre parenthèses c'est que cette orientation a émergé lors de la réunion de phase 1.

Questions pour interroger la pertinence de l'orientation stratégique :

- Si l'objectif ne provient ni du diagnostic, ni de l'évaluation : Répond-t-il à un besoin des habitants ?
- Est-il bien formulé ? Les termes sont-ils bien choisis ?
- N'est-il pas trop vague ? Trop générique ? Est-ce assez motivant ? Donne-t-il de l'énergie ?
- Un objectif clair doit répondre aux questions : que voulez-vous atteindre ? qui est concerné ? pourquoi voulez-vous atteindre cet objectif ?
- L'atteinte de cet objectif est-elle mesurable ?
- Cet objectif répond-il aux trois piliers du développement durable (économique, environnemental, social) ? favorise-t-il le vivre ensemble ? Impulse-t-il une dynamique innovante ?
- Le délai de 5 ans pour l'atteindre est-il pertinent ?

Inscription de l'orientation concertée sur la feuille de paper board

Questions pour faire émerger des idées de solutions opérationnelles :

- Pourrait-on y répondre en adaptant/ améliorant des actions existantes ?
- Pourrait-on nous greffer à l'action d'un acteur local pour y répondre ?
- Avez-vous en mémoire une initiative qui a eu lieu ailleurs (territorialement ou dans une autre structure locale) permettant de répondre à cet objectif ? Ou qui a eu lieu dans le passé local ?
- Pourrait-on créer une action en collaboration avec un autre secteur ? Avec un acteur local ?
- Poser 5 fois maximum la question « pourquoi cet objectif ? » pour remonter la chaîne causale.
- Quels critères devront être remplis pour atteindre cet objectif ? Que voudrait-on voir dans l'idéal ? Comment faire concrètement ? Pourriez-vous avoir un rôle à jouer dans l'atteinte de cet objectif ?
- Qu'est-ce qui vous motiverait à contribuer/ vous impliquer à l'atteinte de cet objectif ? Qu'est-ce qui vous motiverait à y participer ?
- Est-ce à l'ACSSQ de développer cette action ou peut-elle la déléguer à un autre acteur local ?
- Doit-on dans les cinq ans à venir atteindre cet objectif ou seulement engager la démarche, procéder à une étude et concerter la population spécifiquement sur cette question ?
- Quelle serait la première tâche à accomplir pour lancer le processus ?

Les règles en processus de créativité :

- *La critique non constructive est interdite*
- *L'imagination la plus folle est la bienvenue*
- *jouer avec les idées en rebondissant sur les idées des autres*
- *produire un maximum d'idées*
- *être directif sur la procédure et non le contenu*

Lecture des solutions proposées (deuxième colonne)

Questions pour interroger sur les actions :

- Cette action vous semble-t-elle réalisable ? Pourquoi ?
- Existe-t-il une alternative à cette solution ?
- Répond-on à l'objectif dans son intégralité ?
- Quelles pourraient être les contraintes dans la réalisation de cette action ?
- Est-ce une action prioritaire ?

Inscription des solutions trouvées sur la feuille de paper-board

Activité inquiétudes et espoirs des participants

Sur le papier blanc ils inscrivent leurs inquiétudes vis-à-vis de l'avenir et sur le papier rose leurs espoirs vis-à-vis du centre social et/ou de leur vie en général. Les animateurs récupèrent les papiers.

S'il reste du temps :

Les animateurs invitent les participants à écrire sur un post-it des envies qu'ils pourraient avoir sur les autres secteurs/ les autres thématiques des tables, puis d'aller les coller sur la feuille (qui sera collée au mur) correspondante.

19h50 : passage aux tables avec des boissons pour marquer la transition avec la restitution

20h-20h30 : Présentation des résultats table par table (5 min / table)

La restitution se base sur la feuille de paper-board qui aura été précédemment remplie.

Pour sonder la satisfaction des participants, deux options :

- Il reste un peu de temps et les participants ont encore de l'énergie : l'animateur distribue le « questionnaire d'amélioration » auquel ils pourront répondre.
- Il ne reste plus beaucoup de temps et les participants ont envie de rentrer chez eux : l'animateur distribue des gommettes aux participants qui iront la positionner sur la feuille A3 au mur (Quelle est votre sentiment à l'issue de ce rassemblement : Je suis satisfait, j'ai l'impression que les participants ont contribué à la construction du projet social / Je suis satisfait / Je ne suis pas satisfait du déroulement de la soirée / Je ne suis pas satisfait, j'ai l'impression que les participants n'ont pas contribué à la construction du projet social)

Annexe 12 : Contenu du Projet Social de l'ACSSQ 2021-2025

Ci-après, vous trouverez les éléments du contrat de projet sur les axes d'évolution et de progrès à mettre en œuvre pour les 5 prochaines années.

La finalité de ce projet : participer au développement culturel, social, sportif et éducatif du territoire de la Communauté de Communes du Guillestrois et du Queyras.

Légende des pictogrammes :

 Élément issu du diagnostic des besoins des habitants (2019)

 Élément issu de l'évaluation du centre social (2020)

 Élément issu de la concertation de la phase 1

 Élément issu de la concertation de la phase 2

3.1. Pilotage d'un projet social qui vise à développer du pouvoir d'agir

Le pilotage ici désigne l'ensemble des fonctions supports de l'association qui permettent son bon fonctionnement mais qui ne répondent pas à son objet social. Ce sont des actions mutualisées à l'ensemble des secteurs de l'ACSSQ.

3.1.1. Assurer une gestion des ressources humaines et une gouvernance responsables et durables

Constats : Le pôle des ressources humaines a été bousculé par les départs successifs de salariés, une situation étroitement liée à la conjoncture sociétale de mobilité professionnelle de plus en plus habituelle. La problématique qui se retrouve sur tous les secteurs, et depuis de nombreuses années à l'ACSSQ, est le manque de bénévoles, certains sont vieillissants et d'autres absents, certainement suite à un déficit d'information ou un manque de motivation. Des maladies professionnelles ont été constatées à la crèche, des formations aux gestes et à la posture au travail ont été programmées. Cette crise post confinement a été

particulièrement néfaste pour l'insertion professionnelle des jeunes, c'est pourquoi l'ACSSQ continuera à accorder une place prépondérante aux nouveaux et futur diplômés dans son équipe.

La nouveauté : Développer une innovation sociale au service de l'engagement bénévole sur le territoire

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Indicateurs d'évaluation
<p>S'adapter à une rotation du personnel fréquente</p> <p>☑</p>	<p>① Continuer d'accompagner les salariés dans leur adaptation et leurs difficultés professionnelles</p> <p>① Accorder une place prépondérante au partage des valeurs associatives lors des recrutements en créant un livret d'accueil du salarié et du stagiaire</p>	<p>Nbre d'entretiens salariés individuels et professionnels</p> <p>Bien-être au travail</p> <p>Livret d'accueil</p>
<p>Renouveler les bénévoles</p> <p>☑</p>	<p>① Développer un projet innovant et ludique susceptible d'attirer de nouveaux bénévoles autour de notre cause toutes tranches d'âge confondues</p> <p>① Devenir le point de référence du bénévolat sur le Guillestrois-Queyras en développant un partenariat avec France Bénévolat</p> <p>① Mener une étude d'identification de l'intérêt bénévole potentiel dans notre structure afin de cibler les types de profils recherchés</p> <p>② Mettre en avant le bénéfice mutuel lié au bénévolat et penser au besoin de contribution des individus</p> <p>② Définir le rôle du bénévole (double casquette de citoyen prenant part aux discussions et de participant à l'organisation des actions) pour pouvoir communiquer à ce sujet auprès des habitants dans la plaquette du centre social par exemple</p>	<p>Projet innovant/ ludique</p> <p>Nbre de volontaires suite à cet événement</p> <p>Prendre contact avec France Bénévolat</p> <p>Stratégie de mise en place</p> <p>Nbre de bénéficiaires</p> <p>Etude d'identification</p> <p>Traduire ces intérêts dans la communication</p> <p>Redéfinir le rôle du bénévole dans la charte</p> <p>Événement mettant en valeur les actions bénévoles</p> <p>Nbre de nouveaux bénévoles</p> <p>Taux de renouvellement des bénévoles</p>

	<p>① Contribuer à donner une représentation fidèle des missions confiées aux bénévoles, par exemple sur le CLAS organiser un petit spectacle avec les enfants pour montrer aux bénévoles ce que l'on attend d'eux.</p>	
Mobiliser les bénévoles ✓	<p>② Mener une étude d'identification des freins à l'implication bénévole</p> <p>① Adapter la charte du bénévole pour qu'elle devienne engageante et intégrante</p> <p>① Former le personnel salarié à la mobilisation de bénévoles</p> <p>② Former les adhérents et les membres du conseil d'administration pour un double bénéfice personnel et collectif</p> <p>② Passer par des outils tels que la boîte à idées ou les sondages pour que les habitants soient force de proposition</p> <p>① Réaliser un bilan des compétences et des aspirations des bénévoles</p>	<p>Etude d'identification</p> <p>Révision de la charte</p> <p>Nbre de formations d'adhérents</p> <p>Nbre de salariés formés à la mobilisation de bénévoles</p> <p>Nbre outils participatifs</p> <p>Bilan compétences/aspirations bénévoles</p> <p>Evolution du nbre de bénévoles actifs</p>
Valoriser davantage le bénévolat ✓	<p>① Valoriser davantage le travail réalisé par les bénévoles en communiquant sur ce que font les bénévoles</p>	<p>Actions de communication sur le travail bénévole</p> <p>Epanouissement bénévole par le biais de témoignage ou questionnaire</p>
Préserver la sécurité et la santé du personnel au travail ✓	<p>① Poursuivre les actions de formation santé et sécurité au travail</p>	<p>Nbre de formations santé sécurité</p> <p>Nbre de réunions d'équipe</p> <p>Nbre d'heures et jours d'absence</p>

	<p>① Maintenir les réunions d'équipe qui sont satisfaisantes et permettent l'amélioration continue.</p>	
Participer à la formation des jeunes ①	<p>① Poursuivre le recrutement de stagiaires et d'apprentis</p> <p>① Ouvrir le recrutement à des alternants et/ou des services civiques si l'occasion se propose</p>	<p>Nbre de stagiaires et d'apprentis recrutés</p> <p>Nbre d'alternants/ services civiques recrutés</p> <p>Moyenne d'âge salariés</p>
Formation du personnel salarié ①	<p>① Sensibiliser l'équipe sur leurs droits à formation pour qu'ils soient acteurs de leur montée en compétences</p> <p>① Organiser périodiquement des réunions d'analyse de la pratique professionnelle pour favoriser l'échange de connaissances</p>	<p>Actions de sensibilisation droits à formation</p> <p>Nbre de réunions d'analyse de la pratique</p> <p>Satisfaction salariés formation</p>
Partager davantage la gouvernance	<p>① Favoriser les rencontres entre les salariés et le Bureau</p> <p>① Dynamiser les commissions en mobilisant des bénévoles, habitants du territoire, adhérents et usagers dans les réflexions</p> <p>① Rendre plus transparent le fonctionnement démocratique de l'organisation en communiquant à son sujet</p>	<p>Nbre réunions salariés/ Bureau</p> <p>% évolution nbre participants aux commissions</p> <p>Actions de communication au sujet du fonctionnement démocratique asso</p>

3.1.2. Garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement individuel et collectif

Cet axe du pilotage se réfère à tout l'environnement de travail à savoir la gestion des infrastructures, de l'énergie, des déchets, de la logistique, des transports des équipements et de l'aménagement de l'espace. Les locaux du siège social ont été transférés, il y a peu, dans les bâtiments du quartier de la Chalp à

Aiguilles, très peu d'aménagements sont donc à prévoir. Cependant, les espaces de la crèche et du centre de loisirs auraient de véritables besoins d'aménagement voire, pour l'accueil de loisir sans hébergement (ALSH) de trouver un lieu plus propice au déroulement des activités. L'intérieur de la crèche a été récemment aménagé avec l'aide d'un ergonomiste, mais les espaces dédiés au personnel sont encore insuffisants, empêchant les salariés d'avoir accès à de véritables pauses ressourçantes au cours de la journée. Pour le reste, très peu de pistes de développement ont été imaginées puisque la gestion est aujourd'hui satisfaisante pour tous.

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Indicateurs d'évaluation
<p>Aménager l'espace commun en fonction des besoins ①</p>	<p>① Aménager l'extérieur devant le siège social en collaboration avec la mairie d'Aiguilles.</p> <p>① Continuer d'aménager l'espace intérieur et extérieur de la crèche. Agencer et agrandir le bureau. Aménager une salle du personnel et un vestiaire. Acquérir un mobilier plus adapté aux enfants et aménager en fonction des préconisations de l'ergonome.</p> <p>① Au centre de loisirs investir dans un aménagement confortable et adéquat. Il est possible d'installer de grandes toiles pour faire de l'ombre sur l'espace « tipi » quand il fait trop chaud. Réfléchir avec les élus locaux pour trouver un autre lieu avec possiblement un terrain avec un bâtiment et un espace extérieur.</p>	<p>Recensement des actions d'aménagement</p> <p>Echanges avec les élus pour transfert centre de loisirs</p> <p>Satisfaction des salariés et usagers</p> <p>Budget alloué aux aménagements</p> <p>Satisfaction du personnel</p>
<p>Anticiper le renouvellement du matériel informatique ✓</p>	<p>① Mettre en place un suivi du matériel informatique réalisé par chaque salarié</p>	<p>Taux d'usure du matériel</p>

3.1.3. Améliorer la communication interne et externe

Constats : Le questionnaire administré aux salariés et bénévoles révèle un manque d'unité de structure sur la communication externe bien qu'une charte graphique existe, mais qui est inégalement appliquée selon les secteurs. D'ailleurs une conseillère en communication a réalisé en 2019 un diagnostic des supports de communication de l'ACSSQ pointant du doigt la nécessité de cibler davantage les publics en fonction de leurs centres d'intérêt. La fracture Guillestrois-Queyras existe encore 4 ans après la fusion des intercommunalités, entraînant des répercussions négatives sur son implantation dans le guillestrois. La communication en interne entre les salariés est fluide, cependant, c'est avec les bénévoles que parfois le tournant numérique n'est pas saisi, empêchant une véritable efficacité du travail collaboratif.

Nouveauté de ce projet social : Conjuguer le progrès des nouvelles technologies à la relation humaine directe

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Indicateurs d'évaluation
<p>①  Utiliser des outils de communication adaptés et efficaces</p> <p> Notamment sur les temps d'échange et de rencontre</p>	<p>① Changer de messagerie mail pour les envois en nombre</p> <p>① Améliorer le référencement du site web sur les différents moteurs de recherche.</p> <p>① Dynamiser la journée des associations avec des activités en collaboration avec la CCGQ</p> <p>① Former l'équipe à l'utilisation des outils de communication graphiques et des réseaux sociaux</p> <p>① Cibler davantage les centres d'intérêts des adhérents dans la communication</p>	<p>Changement mail</p> <p>Référencement début de recherche Google</p> <p>Nbre d'activités proposées lors de la journée des associations</p> <p>Nbre de formation com graphique et réseaux sociaux salariés</p> <p>Nbre de secteurs pratiquant le ciblage</p> <p>Proportion com directe, tél., SMS, mail, site internet, réseaux sociaux, affiches</p>

	① Revenir à une communication plus directe et humaine par le biais du bouche à oreille, d'appels téléphoniques ou de SMS. Par exemple informer les parents à la sortie de l'école.	
✓ Améliorer la communication en interne ①	① Former le personnel aux outils de communication coopératifs	Nbre formations personnel outils coopératifs

3.1.4. Développer la coopération pour renforcer la communauté et son adaptation au contexte

Il a été constaté lors de l'évaluation qu'il manquait de partenaires en dehors du territoire du Guillestrois-Queyras. Ces organisations ressources permettraient de favoriser l'échange d'expérience et de promouvoir l'innovation sociale. La rencontre avec les élus de la commune de Bourg d'Oisans laisse toutefois un souvenir positif au personnel de l'ACSSQ qui serait tenté de renouveler l'expérience. Le manque de suivi des relations partenariales a été également constaté, un questionnaire a été administré pour permettre aux partenaires de donner leur opinion sur notre organisation, c'est une procédure qui devra être encouragée au moment de l'évaluation de ce présent projet social.

Nouveauté de ce projet social : Intégrer des pratiques de benchmarking (comparer et analyser les pratiques d'une autre organisation sociale pour s'en inspirer) pour développer des innovations sociales

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Renforcer les liens avec les associations locales ①	Réaliser un guide exhaustif des associations locales ① Définir une stratégie de communication avec les associations locales. Mettre en évidence les bénéfices mutuels de la relation pour passer de concurrent à partenaire.	Guide des associations locales Stratégie de communication entre associations locales Identification des bénéfices mutuels des relations
Sensibiliser les nouveaux élus à l'action du centre social ✓	① Définir une stratégie de communication avec les élus qui soit simple, adaptée, réaliste et humble. Passer davantage par le canal téléphonique.	Stratégie de com avec les élus

	<p>Maintenir ce lien de confiance à la fois par une communication directe mais aussi indirecte via l'impact territorial et social de nos actions.</p> <p>① Inviter de façon systématique les élus aux réunions publiques, aux restitutions et aux événements de l'association</p>	Proportion d'élus aux réunions publiques et événements
<p>Impulser la formation de collectifs locaux ✓</p>	<p>① Créer un groupe d'acteurs locaux (par ex. coopérative, hôpital, parc, régie) pour discuter des problématiques que tous rencontrent. Organiser des rencontres entre organes dirigeants des structures, et recréer le repas partagé inter-structures locales. L'association pourrait se porter volontaire pour l'initier la première année.</p>	<p>Nbre de participants au groupe d'acteurs locaux</p> <p>Nbre de participants à la rencontre inter-structures</p>
<p>Développer les échanges de pratiques entre structures de l'action sociale à l'échelle nationale</p>	<p>① Mener des études de benchmark sur des thématiques d'innovations sociales en collaboration avec le soutien et l'expertise de l'association pour le développement en réseau des territoires et des services alpins (ADRETS). Par exemple sur le secteur famille rencontrer un acteur d'un autre territoire qui a une approche différente de l'action famille, en fonction de ses propres réalités.</p>	<p>Nbre de partenaires benchmark</p> <p>Nbre de projets du benchmark adaptés à l'ACSSQ</p>
<p>Renforcer les liens avec les élus et les instances territoriales</p>	<p>Continuer de s'impliquer dans les commissions intercommunales</p>	<p>Nbre de représentations dans les commissions intercommunales</p>

3.1.5. Développer l'alternative économique du centre social

Constats : La diminution des subventions pousse notre structure à diversifier ses ressources de financement pour assurer le fonctionnement des activités. Les fonds non négligeables débloqués sur l'initiative Tremplin Innovation grâce à des mécènes encouragent l'association à poursuivre sur cette voie. L'optimisation

du processus comptable assure pour le moment un équilibre financier. L'ACSSQ prône la transparence financière vis-à-vis des partenaires et habitants en publiant systématiquement ses bilans, expertisés par un commissaire aux comptes, en ligne.

La nouveauté : Utiliser le mécénat comme un outil de la diversification financière et de rapprochement association – entreprises

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Diversifier les sources de financement ①	① Inciter, former et sensibiliser le personnel et les bénévoles à la recherche de fonds alternatifs ① Faire de la veille financière la dernière étape de la méthodologie de projet	Nbre de nouvelles sources de financement trouvées Tableaux de bord recherche de financement
Coopérer entre secteurs sur la recherche de financements ✓	Travailler entre secteurs pour coopérer sur des actions communes avec des financements communs	Nbre d'actions Montant des financements

3.2. Des actions transversales au service d'une animation globale

L'action transversale du centre social passe par une coopération entre les secteurs pour que les activités culturelles, sociales et sportives s'adaptent à tous les âges de la vie mais aussi pour favoriser les dynamiques intergénérationnelles. De nombreuses idées de projets ont émergé de la réunion d'équipe de la phase 1, même si les salariés déplorent le manque de temps de travail à consacrer à ces projets inter-secteurs qui s'ajoutent à leurs missions habituelles. Afin d'intégrer davantage les personnes fragiles à la vie locale, tous les salariés sont favorables à la participation d'un référent autonomie dans leur commission respective.

La nouveauté : Formaliser des coopérations entre tous les secteurs pour que les frontières générationnelles s'effacent peu à peu. Premier pas vers un prochain projet social sans structuration par secteurs.

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
---------------------------	-----------------------------	------------------------------

Sport : Trouver et fidéliser des intervenants ✓ 	① Réaliser un bilan de compétences en enseignement sportif à l'échelle du territoire pour cibler des profils spécifiques	Bilan de compétences Evolution du nbre d'ETP intervenant sport
Sport : Coopérer avec le centre hospitalier ✓ 	Développer et continuer la mutualisation de poste d'éducateur sportif pour les personnes fragiles	Nbre d'heures d'activités
Sport : Alimenter l'offre d'activités sportives à destination des enfants 	② Ouvrir des discussions avec les élus autour de l'ouverture d'une piscine chauffée à l'année dans l'objectif de créer des cours de natation	Nbre d'échanges avec les élus sur piscine chauffée
Améliorer l'offre de transports 	Sensibiliser les élus locaux à l'enjeu de la mobilité	
Coopération secteurs famille & culture	① Faire intervenir des artistes en résidence (PEAC) dans le cadre du CLAS ① Mutualiser les moyens financiers et humains pour proposer des activités culturelles aux familles	Nbre d'artistes intervenus au CLAS Satisfaction enfants et artistes Nbre d'activités culturelles familles Satisfaction des familles
Coopération secteurs jeunesse & culture	① Faire venir des artistes dans le cadre du centre de loisirs et créer un projet commun avec les autres lieux d'accueil collectif de mineurs du territoire proche ① Inclure dans la programmation des trajets vers les scènes nationales locales	Nbre d'artistes intervenus à l'ALSH Satisfaction enfants et artistes Nbre de trajets vers les scènes nationales Satisfaction participants Nbre d'heures d'activité théâtre et nbre de spectacles

	<p>①  Développer l'action théâtrale auprès des jeunes (en tant que pratiquants ou spectateurs)</p>	Satisfaction participants et spectateurs
Coopération secteur sport & secteur culture	<p>①  ② Vérifier la position des élus dans la création d'un nouveau lieu à vocation sportive et culturelle</p> <p>① Créer un lieu à vocation sportive et culturelle, par exemple un « café des arts sportifs »</p>	<p>Nbre d'élus favorables</p> <p>Existence d'un lieu à vocation sportive et culturelle</p> <p>Satisfaction utilisateurs</p>
Coopération secteurs culture & crèche	<p>①  Faire intervenir des artistes auprès de tous petits. Mobiliser les artistes en résidence.</p> <p>① Reconduire un projet d'éveil musical. Faire intervenir un acteur de la musique via une prestation de service de l'école de musique de Guillestre</p>	<p>Nbre d'artistes intervenus à la crèche</p> <p>Nbre d'heures activité musique crèche</p> <p>Satisfaction parents</p>
Coopération secteurs aînés & culture	<p> ① Proposer plus d'activités culturelles intéressant les personnes âgées comme les sorties théâtre, cinéma et opéra. Développer le partenariat avec le cinéma de Guillestre. Proposer et mieux relayer les actions du secteur culture.</p> <p>① Organiser une action ponctuelle intergénérationnelle avec d'autres acteurs culturels locaux</p>	<p>Nbre de personnes de plus de 65 ans participants aux événements culture</p> <p>Actions en partenariat avec le cinéma de Guillestre</p> <p>Nbre participants action intergénérationnelle</p>

Coopération secteurs famille & crèche	<p>① Communiquer entre ces deux secteurs pour s'informer mutuellement des besoins des familles et mutualiser occasionnellement les deux commissions</p> <p>① Faire des PEPS Café à la crèche</p>	<p>Satisfaction des familles</p> <p>Nbre de PEPS Café crèche</p> <p>Sentiment d'échange régulier entre les deux secteurs</p> <p>Nbre de commissions mutualisées</p>
Coopération secteurs famille & aînés	<p> ① Programmer des sorties et des week-ends intergénérationnels pour mieux intégrer les personnes âgées à la vie locale</p> <p>① Ouvrir les actions de prévention aux familles</p> <p>① Créer des ateliers familles intergénérationnels</p>	<p>Nbre sorties et ateliers famille intergénérationnels, nbre de participants</p> <p>Satisfaction participants</p> <p>Moyenne d'âge sur les actions de prévention</p> <p>Diversification des actions de prévention</p>
Coopération secteur sport & secteur famille	<p>① Organiser des événements mobilisant tous les secteurs avec comme thématique principale le sport</p>	<p>Nbre d'évènements</p> <p>Satisfaction</p>
Coopération secteur sport & crèche	<p>① Relancer l'activité bébés nageurs</p> <p> ① Définir un lieu parent-enfant qui permette le développement de la psychomotricité et la découverte des loisirs</p>	<p>Nbre d'heures bébés nageurs</p> <p>Satisfaction</p> <p>Ouverture d'un lieu parents-enfants</p>
Coopération secteurs jeunesse & aînés	<p>① Continuer les rencontres intergénérationnelles. Co-définir avec les participants les activités partagées.</p>	<p>Nbre rencontres intergénérationnelles</p> <p>Nbre de co-définition des activités</p> <p>Satisfaction</p>

		Nbre de participants
Coopération secteurs aînés & crèche	<p>① Inciter les personnes âgées à garder des enfants pour laisser plus de place à la crèche</p> <p>① Continuer à impliquer les aînés pour accompagner les enfants aux activités extérieures (ex. piscine, bibliothèque, etc)</p> <p>② Organiser une transmission de connaissances dans le domaine de la flore par les aînés aux enfants</p>	<p>Nbre d'enfants gardés par des aînés</p> <p>Taux de remplissage et taux de refus crèche</p> <p>Nbre aînés accompagnateurs</p> <p>Nbre d'ateliers animés par des aînés à la crèche</p> <p>Satisfaction</p>
Coopération secteur sport & jeunesse	<p>① Développer pour les enfants de l'ALSH et des mini-séjours des initiations sportives réalisées par des prestataires associatifs locaux</p> <p> ① Reprendre les activités tir à l'arc et ping-pong de l'association Arc Boutant</p>	<p>Nbre d'initiations sportives à l'ALSH et aux mini-séjours</p> <p>Nbre d'activités avec Arc Boutant</p> <p>Satisfaction</p>
Coopération secteur sport & aînés	<p>① Co-construire avec le secteur sport un programme d'activités pour les aînés</p> <p>① Lors des événements du secteur aînés proposer des initiations sportives</p>	<p>Nbre de plus de 60 ans aux activités sportives</p> <p>Nbre d'actions, de participants et d'initiations</p> <p>Satisfaction</p>
Coopération secteurs jeunesse & famille	<p> ① Développer l'emploi sur le secteur jeunesse pour monter des projets jeunesse-famille tout au long de l'année.</p>	<p>Evolution du nbre d'ETP sur le secteur jeunesse</p> <p>Nbre de projets jeunesse-famille</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ① Faire des conférences en collaboration avec le secteur jeunesse et les professeurs du territoire ① Organiser des sorties avec les parents et en parallèle proposer des activités aux enfants ① Organiser des ateliers famille avec le centre de loisirs permettant d'associer les parents et les enfants sur des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Nbre de conférences Nbre de participants Nbre sorties parents avec enfants gardés Nbre ateliers famille avec ALSH Satisfaction
Coopération secteurs jeunesse & crèche	<ul style="list-style-type: none"> ① Formaliser un projet pédagogique commun et créer une entité éducative ① Instaurer des rencontres sur du long terme 	<ul style="list-style-type: none"> Continuité pédagogique du projet pédagogique Nbre de rencontres Nbre d'enfants touchés Satisfaction

3.3. Le secteur Aînés

Constats : Le secteur aînés a eu des difficultés à impulser le réseau de voisinage solidaire de façon formelle, même si le confinement a permis l'émergence d'initiatives solidaires spontanées, laissant présager un avenir meilleur pour les liens humains de proximité. Les déplacements médicaux sont de plus en plus nombreux, la Covid-19 a bien montré d'autre part que les métiers de l'accompagnement des personnes âgées sont indispensables et insuffisamment valorisés, c'est pourquoi les différentes structures d'aide à domicile (ADMR, CCGQ, etc) ont du mal à recruter du personnel dans le Queyras. La demande augmente, sans que l'offre ne suive le même chemin.

Nouveauté de ce projet social : Lutter contre les préjugés sur le vieillissement pour mieux intégrer les aînés à la population locale

3.3.1. Le soutien au lien social et aux solidarités de proximités

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Favoriser le lien social entre personnes d'âge avancé  	<ol style="list-style-type: none"> ① Maintenir et diversifier les actions d'activités récréatives de type jeux de société et toutes les autres activités galette des rois, contrebande du sel, chèvre salée, etc. ② Proposer des voyages de 3 ou 4 jours ② Proposer des rencontres entre villages 	Nbre de participants Satisfaction
Développer le réseau de voisinage solidaire sur le Guillestrois-Queyras  	<ol style="list-style-type: none"> ① Commencer par identifier les lieux où il y a le plus de besoins. ① Définir une personne référente du réseau de voisinage solidaire par village que tous les habitants peuvent joindre téléphoniquement en cas de besoin 	Nbre de personnes dans le besoin Liste des lieux identifiés Recensement des personnes volontaires Besoins des personnes concernées

3.3.2. La promotion du bien vieillir et la prévention des risques du vieillissement

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Favoriser l'entretien physique et le développement des capacités	<ol style="list-style-type: none"> ① Maintenir les actions « bien vieillir » et en particulier l'atelier bien-être par le mouvement et la relaxation sur tout le territoire 	Nbre d'actions bien vieillir Nbre de participants

motrices des personnes fragiles 		Satisfaction
Accompagner le passage en structure d'accueil 	② Maintenir l'accompagnement des familles dans les démarches administratives	Nbre de familles accompagnées Satisfaction
Ouvrir les actions de prévention santé à de nouveaux publics ②	① Ouvrir les campagnes de prévention à toutes les générations, plus largement, sensibiliser à la vaccination	Diversification des actions de prévention Moyenne d'âge Nbre de participants et de personnes dépistées Satisfaction
Favoriser l'entretien des capacités cérébrales ①	① Maintenir les ateliers mémoire ② Proposer des actions de formation d'utilisation des outils numériques avec un suivi personnalisé annuel et travail en collaboration avec l'association « Les internautes de Réotier »	Nbre d'ateliers / de participants Satisfaction Nbre d'actions / participants Satisfaction
Soutenir les aidants 	② Identifier les aidants du territoire ② Apporter un soutien humain (en les relayant) et psychologique (en organisant des rencontres entre aidants) ② Les accompagner dans les démarches administratives	Nbre d'aidants Nbre de soutiens humains et de rencontres entre aidants Satisfaction Nbre d'actions

3.3.3. Le développement et le maintien de l'offre de services à domicile

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Maintenir l'aide aux personnes fragiles 	① Travailler en coopération avec le CCGQ pour trouver du personnel pour assurer ces missions sur le Queyras ② Maintenir les relations avec les différents partenaires et continuer de participer aux réunions de coordination Travailler avec les médecins au développement de la télémédecine	Evolution du nbre de personnels aidants sur le Queyras Nbre de réunions partenaires Nbre de partenaires et de mises en relation

3.3.4. La gestion du secteur

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Améliorer l'image du secteur en atténuant l'impact des préjugés liés au vieillissement 	① Faire un appel aux adhérents pour trouver un nom de secteur moins connoté « grand âge »	Evolution du nbre d'utilisateurs et de la moyenne d'âge sur le secteur Nbre de propositions

3.4. Le secteur Culture

Constats : Le secteur n'a pas encore réussi à apporter son soutien aux initiatives individuelles et collectives faute de moyens humains et financiers adéquats, mais cet objectif inhérent à notre rôle de centre social devra trouver une méthode de mise en œuvre dans le futur. La commission est jugée trop peu représentative de la population, bien que les membres actifs regorgent d'idées innovantes. Ces dernières ne s'inscrivent pas suffisamment dans une identité

clairement définie. D'autres impératifs ont mobilisé nos forces vives et principalement celles de recherche de financement et de réponse aux critères demandés par les financeurs.

« Au sein de la commission culture il y avait un souhait émis par l'ensemble des membres à savoir d'essayer de développer une activité cinématographique se traduisant par du cinéma en plein air dans un lieu exceptionnel. Ces événements dans l'idée seraient très conviviaux en proposant aux spectateurs de partager un verre de l'amitié et d'échanger sur le film. Ils se tiendraient soit au sein des villages, soit, comme par le passé l'avait fait « Grandeur Nature », dans des cadres grandioses en pleine montagne. Dans un souci de modestie, nous commencerions simplement dans des villages pour éviter une comparaison avec ce qui se faisait auparavant. Néanmoins suite à la crise du covid, l'exploitant du cinéma de Guillestre a décidé de s'équiper pour faire justement du cinéma en plein air. Nous ne souhaitons pas lui faire concurrence et par respect pour l'entrepreneuriat individuel nous avons décidé de repousser ce projet en attendant de voir si son activité fonctionne et quel type de profil il touche. Nous ne souhaitons pas tuer dans l'œuf un projet innovant » (propos d'un membre de la commission culture)

La nouveauté de ce projet social : Rendre concrète la coopération sur le territoire en co-programmant davantage, en développant une collaboration transfrontalière, en donnant une priorité à l'intégration des acteurs du guillestrois et à l'accompagnement en ingénierie culturelle.

3.4.1. Le développement d'une programmation diversifiée, de la mise en place de résidences et de la pratique artistique

Orientations stratégiques	Les actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Organiser et piloter une programmation culturelle et artistique annuelle sur l'ensemble du territoire ①	① Programmer des conférences, réunions, cine-club avec débats et discussions en partenariat avec l'université du temps libre (UTL) de Briançon ① Proposer un événement de grande ampleur 2 fois par an en ciblant les moins de 35 ans ① Mener une réflexion sur la définition de l'identité culturelle de la programmation tout en gardant son âme hétéroclite	Nbre de conférences, réunions, ciné-débats Nbre de participants aux évènements Fréquence de la programmation Nbre d'ateliers de définition de l'identité Nbre d'événements hors saison Age moyen des participants Définition d'une matrice adaptée Nbre de spectacles vivants chez l'habitant

	<p>①  Organisation d'événements fédérateurs pour les habitants et les touristes du territoire hors saison</p> <p>②  Développer une programmation culturelle orientée jeunesse et tout publics pour toucher aussi les parents.</p> <p>① Formaliser une méthode de priorisation des projets (par ex. sur la base d'une matrice)</p> <p>② Proposer des spectacles vivants (concerts, théâtre, contes) chez l'habitant pour créer des liens inter-village</p>	
<p>Maintenir la mise en place de résidences artistiques ①</p>	<p>①  Continuer la démarche PEAC avec un projet de 3 ans autour de l'image et des métiers de l'image dans la ligne directrice d'un projet éducatif à destination des 0-15 ans</p> <p>② Informer davantage les communes de l'existence du PEAC</p> <p>Transmettre via le PEAC des valeurs civiques définies en partenariat avec le collège de Guillestre</p>	<p>Nbre d'écoles partenaires</p> <p>Nbre d'enfants touchés</p> <p>Satisfaction des professeurs et des enfants</p> <p>Nbre d'actions de communication</p>
<p>Mise en œuvre d'activités artistiques à l'année à destination des locaux et des visiteurs ①</p>	<p>① Développer des cours de pratiques artistiques (par exemple danse, chant, peinture, etc)</p> <p>② Recenser les activités culturelles du territoire pour permettre une meilleure complémentarité dans les pratiques proposées</p>	<p>Nbre d'heures de cours artistiques dispensés</p> <p>Satisfaction participants</p> <p>Guide des activités culturelles en Guillestrois-Queyran</p>

3.4.2. L'accompagnement d'initiatives de projets individuels ou collectifs

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Clarifier le cadre d'accompagnement de l'ACSSQ ①	① Définir quels critères prendre en compte pour sélectionner les projets	Cahier des charges de l'accompagnement

3.4.3. La découverte du territoire et de son patrimoine proposée aux habitants

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Développer un projet de tourisme endogène par le biais de la culture ①	<p>① Utiliser le levier culturel pour amener les queyrassins et les habitants du pays du Grand Briançonnais à découvrir le territoire. Le projet développé par la commission est franco-italien. Ce projet imaginé en partenariat avec l'association MusiQueyras devrait donner lieu à des spectacles dans le Guillestrois-Queyras et à la frontière italienne.</p> <p>② Elargir cet échange culturel transfrontalier à d'autres pratiques artistiques. Il est prévu à cinq ans de mettre en place des activités régulières (par exemple des conférences) pour mettre en valeur le territoire et son patrimoine.</p>	<p>Nbre d'activités dans ce cadre</p> <p>Liste du patrimoine / territoire mis en valeur</p> <p>Satisfaction</p> <p>Liste des supports artistiques</p>

3.4.4. L'implication des habitants et des acteurs culturels autour de projets culturels communs

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
Impulser la formation d'un collectif culturel local ✓	① Donner une priorité à inclure des acteurs du Guillestrois.	<p>Nbre de partenaires en Guillestrois-Queyras</p> <p>Stratégie de coopération</p>

	<p>① Utiliser les résultats du diagnostic des dynamiques culturelles (demandé par le PNRQ) de territoire pour définir la stratégie de coopération entre acteurs locaux de la culture.</p> <p>② Devenir le moteur du dialogue entre les acteurs culturels en pilotant ce collectif</p> <p>② Proposer des temps de réflexion multi-acteurs</p>	<p>Nbre de volontaires pour la coopération</p> <p>Nbre de rencontres organisées</p> <p>Nbre de temps d'échange à ce sujet avec les acteurs</p>
Participer à la définition d'une politique culturelle de territoire avec les élus ①	<p>Rencontrer les élus municipaux et communautaires pour leur faire part de la nécessité de développer une politique structurante. Créer le lien et la médiation entre les acteurs de la culture et les élus pour qu'ils se rendent compte des enjeux</p> <p>Créer une commission intercommunale de la culture avec la CCGQ</p>	Nbre de rencontres individuelles et collectives
Participer à l'organisation d'évènements culturels de partenaires ①	<p>① Participer au festival Alimenterre</p> <p>① Participer à Cin Vallée</p> <p>① Participer à Culture en Stock</p> <p>① Participer à Made In 05</p>	Nbre de collaborations

3.4.5. Développer une stratégie de communication et de financement en adéquation avec les spécificités du secteur

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Les indicateurs d'évaluation
---------------------------	-------------------------	------------------------------

Trouver le juste équilibre entre flexibilité et procédure dans la communication entre les bénévoles et l'équipe salariée ✓	Définir les rôles et missions de chacun, utiliser des outils collaboratifs à l'initiative des bénévoles	Nbre de fiches de missions Satisfaction bénévoles/ salariés
Générer davantage d'autofinancement ✓	Générer des réserves financières par le développement de cours de pratique artistique à l'année	Evolution de la capacité d'autofinancement du secteur
Améliorer la communication vis-à-vis de l'offre culturelle à destination du public mineur 	Continuer d'informer les parents par le biais des écoles Passer par le mail des parents	Evolution du nbre d'enfants présents Satisfaction des bénéficiaires

3.5. Le secteur Petite Enfance

La pérennité de la crèche et son évolution sont dues en grande partie à la motivation et l'écoute des élus associatifs, de l'équipe de salariés et de la volonté des élus locaux à voir perdurer ce service. Pourtant ce dernier a connu, ces dernières années quelques bouleversements. La répétition des gestes liés à l'activité a entraîné de longues maladies professionnelles pour deux salariées qui ont abouti sur des licenciements pour inaptitude professionnelle. Nous sommes désormais vigilants à cet aspect du métier et tentons d'y remédier en modifiant l'aménagement de notre espace et en sollicitant des formations sur les gestes et postures. Si le bénévolat est un aspect fort du fonctionnement des centres sociaux, nous déplorons dans ce secteur le manque d'implication des parents dans la gouvernance de la structure. Cette structure doit également faire face de manière récurrente à des fluctuations de fréquentation dues à l'évolution démographique du territoire.

3.5.1. Les actions à destination des parents

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateurs d'évaluation
---------------------------	-------------------------	--------------------------

<p>Favoriser la rencontre entre parents</p> <p>①</p>	<p>① Organiser des repas et des sorties avec les parents</p> <p>① Créer des petits déjeuners de parents sur des thématiques comme l'alimentation et le sommeil</p> <p>① Utiliser une boîte d'échange de livres pour créer du lien entre les parents</p>	<p>Nbre de repas/ sorties/ participants</p> <p>Satisfaction</p> <p>Nbre de petits déjeuners</p> <p>Thèmes abordés</p> <p>Evolution du nbre de livres</p> <p>Satisfaction des parents</p>
<p>Favoriser la communication avec les parents</p>	<p>Développer l'usage des réseaux sociaux (par exemple créer un groupe Facebook privé pour les parents de la crèche)</p> <p>Renouveler régulièrement le livret d'accueil et le transmettre automatiquement aux parents</p>	<p>Nbre d'utilisateurs des outils numériques</p> <p>Fréquence de réédition du livret d'accueil</p>
<p>Améliorer la réponse aux besoins des parents</p>	<p>Augmenter la capacité de l'accueil périscolaire en fonction de la demande du territoire</p>	<p>Evolution du nbre d'enfants accueillis en périscolaire</p>

3.5.2. Continuer à développer l'autonomie et le développement de l'enfant via le projet pédagogique

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateurs d'évaluation
<p>Développer plus d'activités culturelles pour les tout petits </p>	<p>① ② Proposer aux parents de venir faire de la lecture (poésies, contes) ou raconter des histoires aux enfants</p> <p>① Développer un projet d'éveil musical pour faire découvrir différents styles musicaux aux enfants en présence de parents</p>	<p>Nbre d'interventions</p> <p>Nbre d'heures d'activité d'éveil musical</p> <p>Satisfaction</p>

Améliorer l'alimentation des enfants ①	① Etudier la faisabilité de construire un poste de cuisinier pour s'occuper de la logistique et de la confection des repas à la crèche. Cela permettra de proposer des repas plus équilibrés, plus locaux et plus sains aux enfants.	Recrutement / budget alloué Satisfaction parents / enfants
Développer des initiatives écologiques ①	① ② Programmer des actions en lien avec la nature. Par exemple découverte de la flore et des cycles naturels ① Continuer d'aménager le potager pédagogique écologique ① Proposer des activités extérieures en lien avec le respect de l'environnement	Nbre d'actions Evolution de la surface du potager Budget alloué à l'aménagement Satisfaction Nbre d'activités Satisfaction

3.5.3. Travailler en collaboration avec les acteurs de la petite enfance du territoire et les partenaires financiers

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
Coopérer davantage avec les crèches du territoire pour favoriser les rencontres et mieux répondre aux besoins des parents ✓	② Co-construire le contrat enfance sur le territoire du Guillestrois-Queyras Travailler sur la mutualisation des postes en cas d'arrêt maladie, congé maternité, etc	Nbre de réunions Evolution des besoins des parents Réalisation du contrat Enfance Nbre de mutualisation de personnels
Impliquer davantage les membres du SIVU pour qu'ils soient force de proposition ✓	Réunions régulières tout au long du mandat Informer régulièrement les élus de la vie de la crèche	Nbre de rencontres Fréquence d'échange

3.6. Le secteur Jeunesse

Constats : La problématique principale que rencontre notre centre de loisirs réside dans l'inégalité face à laquelle se retrouvent les familles suite au désengagement de certaines communes du territoire dans le fonctionnement de l'ALSH. La coopération avec les acteurs locaux de la jeunesse est insuffisante. Le souhait de travailler en réseau n'est pas encore exprimé, alors que la relation avec la CCGQ devrait être solide afin de permettre une transition sereine entre notre service et le leur. Le diagnostic des besoins des habitants a révélé un vrai manque d'activités récréatives et d'espace de rencontre sur toute l'année.

3.6.1. Améliorer l'offre d'activités pour les enfants de 6 à 11 ans

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
Rétablir une meilleure équité entre les familles du territoire d'un point de vue tarifaire sur l'ALSH ✓	① Discuter avec les élus des communes qui se sont désengagées du financement du centre de loisirs. ① ② Inciter les parents à investir leur rôle de « citoyen » auprès de leur commune pour un effet « double force » en leur fournissant les informations nécessaires à la compréhension du rôle de la municipalité dans l'ALSH (Saint-Véran et Moline)	Nbre de rencontres avec les élus Evolution du nbre de communes financeuses Nbre d'actions de sensibilisation au rôle de la municipalité dans l'ALSH
Développer des activités récréatives pour les 6/11 ans	① Maintenir et diversifier les activités nautiques et de pleine nature proposées ① Laisser la salle FAB/LAB à disposition des adolescents en collaboration avec le service jeunesse de la CCGQ ② Augmenter la capacité d'accueil des mini-séjours grâce à un soutien de communes potentiel sur le guillestrois	Liste des activités proposées Nbre de participants Nbre d'actions Nbre d'heures d'utilisation de la salle FAB/LAB Evolution de la capacité d'accueil des mini-séjours Satisfaction

<p>Programmer des activités jeunesse sur toute l'année </p>	<p> ① ② Trouver les moyens humains et matériels pour accueillir les enfants en périscolaire en impliquant les communes et les parents</p> <p>① Collaborer avec les autres centres de loisirs du territoire proche</p> <p>① Créer un projet d'ouverture du centre de loisirs pendant les vacances de février et de Noël avec la crèche de Molines</p> <p>① ② Définir une salle dans chaque village du Guillestrois-Queyras qui pourrait être mise à disposition des jeunes pour pratiquer des activités telles que la danse, le dessin ou toute autre activité permettant d'acquérir des techniques et de découvrir leurs passions</p> <p>② Sonder les familles sur leurs besoins pour construire le projet</p> <p>② Créer un concept d'activités ayant un fil conducteur tout au long de l'année comme par exemple avec le jardinage basé sur la saisonnalité</p>	<p>Ouverture d'un périscolaire</p> <p>Budget alloué</p> <p>Nbre de centres de loisirs partenaires</p> <p>Nbre d'enfants accueillis vacances février, Noël et Toussaint</p> <p>Liste des salles à disposition des jeunes sur le territoire</p> <p>Sondage besoins des familles</p> <p>Identification des fils conducteurs des activités</p>
<p>Répondre aux besoins des enfants porteurs de troubles DYS </p>	<p>① Organiser une journée de sensibilisation tout public</p> <p>① Entretenir un lien avec les professeurs des écoles du territoire pour les sensibiliser aux troubles DYS et les aider à mieux diagnostiquer en prenant contact avec des professionnels (orthophonistes, psychomotriciens). Dans ce cadre intervenir dans les écoles.</p> <p>① Faire de la mise en relation entre les professionnels de ces troubles, les parents, les médecins scolaires et les instituteurs</p>	<p>Nbre de participants</p> <p>Nbre de professeurs partenaires et de professionnels</p> <p>Nbre d'interventions dans les écoles</p> <p>Nbre de mises en relation</p> <p>Satisfaction des parents d'enfants DYS</p>

Poursuivre le développement de l'éco-citoyenneté de l'enfant ①	<p>① Continuer à développer des débats démocratiques pour les petits afin qu'ils puissent prendre position</p> <p> ① ② Diversifier les tâches en fonction des envies des enfants</p> <p>Ouvrir la commission/ les réflexions aux jeunes pour qu'ils fassent part de leurs envies en termes d'activités</p>	Evolution de l'âge moyen de la commission jeunesse Satisfaction
Poursuivre le développement de l'autonomie de l'enfant ①	① Continuer à responsabiliser les enfants sur l'écoute de l'autre et de ses propres émotions	Satisfaction parents Nbre d'activités
Poursuivre le développement de l'apprentissage de la vie en collectivité ①	① Proposer des activités permettant de faire du développement personnel dans un contexte collectif	Nbre d'activités Satisfaction des parents
Démocratiser l'ouverture des activités aux habitants du Guillestrois ②	Echanger avec les élus pour ouvrir les mini-séjours à plus d'enfants du guillestrois	Nbre d'échanges Proportion du nbre d'enfants du Guillestrois dans les mini-séjours

3.6.2. Développer un projet spécifique pour les jeunes adultes 15-25 ans

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
<p>Ouvrir un lieu de rencontres pour les 15-25 ans sur la partie queyrassine du territoire avec le moins de contraintes possibles en termes</p> <p></p>	① Utiliser la salle FAB/LAB pour le Conseil des Jeunes et lors de ce conseil laisser la possibilité de planifier les plages d'ouverture du lieu	Nbre d'utilisations de la salle FAB/LAB

d'horaires et d'aménagement		
Développer le secteur de l'emploi et de l'économie, notamment pour l'installation de jeunes 	<p>① Un projet Jeunes Adultes a été imaginé par un collectif bénévole. L'objectif principal est de « Doter les jeunes de savoirs, savoir-faire et de savoir-être qui leur permettront de participer à la construction du territoire sur lequel ils veulent vivre, travailler, s'épanouir ».</p> <p>① Prévoir de former des jeunes pour qu'ils deviennent à leur tour formateur d'autres jeunes.</p> <p>① Travailler à favoriser la mobilité des jeunes</p>	<p>Evolution de l'emploi des jeunes</p> <p>Nbre de participants ayant trouvé un emploi</p> <p>Nbre de participants</p> <p>Satisfaction</p> <p>Nbre de formations pour les jeunes, liste des thèmes</p> <p>Actions en faveur de la mobilité des jeunes</p>
Développer l'esprit citoyen des jeunes ②	② Créer des temps de débat autour de thématiques liées au territoire	<p>Nbre de débats, participants</p> <p>Liste des thématiques</p>

3.6.3. Renforcer la communication et les relations partenariales pour une gestion de secteur adaptée

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
Renforcer la communication autour du projet pédagogique du centre de loisirs ①	Créer un support de vulgarisation et le transmettre aux parents à chaque nouvelle inscription	Support
Maintenir et renforcer le lien avec les parents ①	<p>① Continuer la diffusion de photos en fin de séjour</p> <p>① Créer un groupe Whatsapp pour que les parents puissent échanger entre eux et favoriser l'échange entre les animateurs et les parents</p>	<p>Satisfaction des parents</p> <p>Nbre d'utilisateurs du groupe Whatsapp</p> <p>Nbre de messages du groupe Whatsapp</p>

Développer le partenariat avec les élus et les partenaires ①	① Renforcer les relations avec les élus de la CCGQ du service jeunesse	Nbre de rencontres
--	--	--------------------

3.7. Le secteur famille

Constats : Les activités attirant le plus de participants sont les séjours famille, qui sont pourtant les plus onéreux, et au détriment des ateliers familles. D'autre part le diagnostic des besoins des habitants révèle un besoin de la part des familles d'améliorer la prévention face aux violences morales et physiques au collège, un rôle qui incombe pour partie à la référente famille de notre territoire. Nos réunions de concertation ont traduit un besoin de rencontre des familles entre elles sans cloisonnement par vallée ou par commune. Le secteur famille a la lourde tâche d'essayer de créer davantage de lien social entre les familles du territoire, une tâche d'autant plus importante dans un tel territoire isolé et rural.

3.7.1. Développer les actions parents-enfants

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
Développer la prévention et l'accompagnement pour les jeunes et leur famille autour des violences morales et physiques au collège 	① Réaliser un PEPS Café sur le sujet ① Travailler avec le conseil intercommunal de sécurité et de prévention de la délinquance (CISPD) sur cette question ① Créer des permanences d'écoute aux parents avec une personne mobilisable sur demande	Nbre PEPS Café Nbre de participants Nbre de rencontres avec le CISPD Nbre de permanences d'écoute aux parents Satisfaction des parents

	<p>① Communiquer davantage sur les supports de l'ACSSQ quant au rôle d'écouter auprès des familles assuré par le référent famille</p>	
<p>Développer l'offre de séjours famille</p> 	<p>① Faire davantage de week-end famille</p> <p>① Mener une réflexion sur les autres façons d'aider les familles à partir en vacances</p> <p>① Initier une évaluation de l'impact social des sorties familles</p>	<p>Nbre de participants aux week ends famille</p> <p>Nbre de week end famille</p> <p>Nbre de préconisations issues de la réflexion</p> <p>Satisfaction</p>
<p>Améliorer l'attractivité des ateliers</p> 	<p>② Elargir les créneaux horaires</p> <p>② Proposer des activités dans des lieux hors normes</p> <p>② S'appuyer sur les compétences du PNRQ</p>	<p>Evolution des créneaux horaires</p> <p>Nbre d'activités dans des lieux hors normes</p> <p>Nbre de collaborations avec le PNRQ</p>
<p>Développer davantage le secteur dans le Guillestrois</p> 	<p>① Organiser des ateliers familles dans le Guillestrois</p>	<p>Nbre d'ateliers dans le guillestrois</p> <p>Nbre de participants du guillestrois</p>

3.7.2. Développer les actions à destination des parents

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
<p>Développer les liens entre les familles</p> <p>①</p>	<p>① Passer du vide-poussette à un vide-grenier organisé par les parents</p>	<p>Nbre de participants</p> <p>Nbre de parents impliqués</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ① Impliquer les parents dans l'organisation des week-ends famille ② Se rapprocher de l'association « Famille à énergie positive » basée à Briançon pour développer le réseau et l'échange de pratiques sur notre territoire 	<p>Nbre de familles « à énergie positive » sur le Guillestrois-Queyras</p> <p>Satisfaction des familles</p>
<p>Développer le conseil sur les relations jeune-famille </p>	<ul style="list-style-type: none"> ① Rendre plus accessible la participation des parents au réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement à la parentalité (REAAP) local ① Prendre en compte les spécificités des familles monoparentales en leur dédiant des actions (par exemple un PEPS Café) en veillant à ne pas renforcer la segmentation sociale 	<p>Evolution du nbre de parents impliqués dans le REAAP</p> <p>Nbre d'actions pour les familles monoparentales</p> <p>Satisfaction des familles</p>
<p>Développer la connaissance sur la parentalité ①</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① Adapter les thématiques des conférences aux enjeux d'actualité <p>Maintenir et développer les PEPS Café</p>	<p>Liste des thématiques des conférences</p> <p>Nbre de PEPS Café et personnes présentes</p> <p>Satisfaction</p>

3.7.3. Continuer d'accompagner la scolarité des enfants

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
<p>Poursuivre le contrat local d'accompagnement à la scolarité (CLAS) ①</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① Consacrer un temps à l'apprentissage des langues étrangères de façon ludique ① Mener des actions valorisant les types d'intelligence complémentaires à celles développées à l'école 	<p>Evolution des résultats scolaires des enfants du CLAS</p> <p>Nbre d'activités langues étrangères</p> <p>Nbre d'actions</p> <p>Satisfaction des parents / enfants</p>

Poursuivre la professionnalisation ①	① Former les salariés et bénévoles concernés à l'accompagnement à la scolarité pour les enfants porteurs de troubles DYS et sur la pédagogie du détour	Nbre d'actions de formation Satisfaction du formé
---	--	--

3.8. Secteur Handicap

Constats : Le secteur handicap est autogéré par un collectif de bénévoles constituant à la fois sa force innovatrice et sa faiblesse structurelle. L'absence de salarié rend plus difficile l'uniformisation de la transmission des informations entre les secteurs et favorise ainsi le manque de transversalité entre ce secteur et le reste des actions du centre social. Ce secteur a pourtant un rôle primordial pour répondre aux besoins nombreux des personnes à mobilité réduite qui ont été exprimés dans le diagnostic des besoins de la population. Ceux-ci comprennent la réduction des inégalités d'accès aux lieux publics, de mobilité et d'insertion dans la vie locale.

3.8.1. Faire du Guillestrois-Queyras un territoire inclusif

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
Développer les modalités d'accès pour les personnes porteuses de handicap aux espaces bâtis, urbains et naturels 	① Communiquer sur l'existence de commissions intercommunales d'accessibilité et sensibiliser les acteurs locaux à s'engager dans cette voie ① Rechercher des financements pour permettre aux acteurs d'acquérir du matériel permettant de pallier les problèmes de mises aux normes	Evolution du nbre de participants aux commissions Taux d'utilisation du matériel Satisfaction

	<p>① Améliorer la communication autour de la mise à disposition de matériel adapté en accès libre</p>	
<p>Faciliter les déplacements à un prix raisonnable des personnes à mobilité réduite </p>	<p>① Echanger avec la SCAL (Société des Cars Alpes Littoral)</p> <p>① Ecrire un projet de facilitation de la mobilité qui combine des véhicules adaptés et des transports à la demande</p>	<p>Nbre d'échanges</p> <p>Projet de facilitation</p>
<p>Favoriser l'insertion et l'intégration dans la vie locale </p>	<p>① Développer la connaissance du handicap auprès des enfants en collaboration avec les écoles et le collège de Guillestre</p> <p>② Recenser les besoins (par exemple en termes de mobilité) et les individus concernés</p> <p>② Insérer davantage les personnes porteuses de handicap mental en formant notre personnel salarié et/ou bénévole ou en recrutant un professionnel</p>	<p>Nbre d'actions</p> <p>Identification des besoins</p> <p>Nbre d'actions favorisant l'inclusion des personnes porteuses de handicap mental</p> <p>Nbre de personnes accompagnées porteuses de handicap mental</p>
<p>Favoriser l'entretien physique et le développement des capacités motrices </p>	<p>① Ouvrir un poste mutualisé avec l'hôpital local d'animateur sportif spécialisé dans le handicap</p>	<p>Recrutement / Nbre d'ETP ACSSQ</p>
<p>Développer la coopération transfrontalière sur la question du handicap ①</p>	<p>① Un dossier européen est en cours de réalisation en partenariat avec la réserve de biosphère transfrontalière du Mont Viso. Ce projet a pour ambition de concilier les objectifs en termes d'accessibilité et d'insertion de personnes à mobilité réduite des parcs du Mont Viso et du PNRQ via des événements communs et des sentiers accessibles</p>	<p>Nbre d'événements communs</p> <p>Longueur de sentiers accessibles</p> <p>Satisfaction</p>

3.8.2. Gérer le secteur d'une façon plus adaptée à ses spécificités

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
Renforcer la visibilité et l'intégration du secteur au sein de l'ACSSQ ✓	① Travailler en transversalité avec les autres secteurs pour assurer le financement. Un représentant de la commission pourrait participer aux autres commissions de l'ACSSQ pour se faire leur porte-parole et développer des projets en collaboration.	Proportion de personnes porteuses de handicap dans les autres événements Nbre de co-programmations d'actions Nbre de participations aux autres commissions
Améliorer la transmission d'information de la commission vers le CA ✓	Transmission automatique des compte-rendus par un bénévole au Conseil d'administration	Nbre de CR transmis Fluidité de la transmission d'informations
Trouver des solutions financières en tenant compte de l'absence de salarié sur le secteur ✓	Rechercher des financements afin de permettre d'organiser une animation plus identifiée avec un budget attribué et la création d'un poste d'éducateur spécialisé ② Réfléchir avec l'hôpital sur d'éventuelles mutualisations de fonds	

3.9. Développement durable du territoire et facilitation de l'accès au logement

Constats : Le groupe Queyr'avenir, un collectif très impliqué dans la prospective et le dynamisme économique du Queyras, a produit une liste d'enjeux territoriaux à destination des élus en prévision des élections municipales de mars 2020. Ils souhaitent accompagner le développement du territoire en collaboration avec les élus, notamment favoriser la création de l'emploi, transmettre l'esprit citoyen et militant, lutter contre les causes d'érosion démographique du Queyras et promouvoir les pratiques éco-responsable. L'initiative Tremplin Innovation au service de l'entrepreneuriat local a connu un succès retentissant, de quoi encourager sa poursuite et son éventuel développement.

3.9.1. Les projets du groupe Queyr'avenir

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles	Indicateur d'évaluation
Dynamiser l'entrepreneuriat sur le territoire	<p>① Générer une démarche de réflexion sur l'occupation des locaux commerciaux vacants et leur inventaire</p> <p> ① Proposer des aides financières pour la mise en place de projets. Poursuivre pour cela le concours Tremplin Innovation</p> <p>① Clarifier la grille d'évaluation des projets financés par Tremplin Innovation</p> <p>① Définir un plan de communication permettant de susciter un élan entrepreneurial et ainsi une inscription au concours Tremplin Innovation</p>	<p>Nbre de rencontres</p> <p>Sommes versées au concours Tremplin</p> <p>Nouvelle grille d'évaluation du concours Tremplin</p> <p>Plan de communication</p> <p>Evolution du nbre de candidats à Tremplin</p> <p>Evolution de l'emploi local</p> <p>Satisfaction</p>
Travailler main dans la main avec les élus pour développer le territoire et répondre aux besoins des habitants ①	<p>① Envoyer systématiquement aux élus les travaux du groupe Queyr'avenir quant aux enjeux du territoire</p> <p>① Communiquer auprès des élus sur l'existence du groupe Queyr'avenir et sur son souhait de coopérer avec eux</p> <p>① Inciter les élus à communiquer davantage sur leur rôle auprès des habitants pour les rapprocher</p>	<p>Nbre d'échanges avec les élus</p> <p>Nbre de participations commission économie de la CCGQ</p> <p>Evolution du nbre de participants à la commission et statut de ces membres</p> <p>Satisfaction</p>

	<p>① Devenir le porte-parole de la population auprès des élus locaux</p> <p>① Se rapprocher de la commission développement économique de la CCGQ</p> <p>① Ouvrir la commission Queyr'avenir aux élus, acteurs associatifs et économiques ainsi qu'aux habitants pour que le groupe assoie sa légitimité</p>	
Répondre aux besoins en formation du territoire ①	① Par le biais de Tremplin Innovation mettre en avant les besoins des entrepreneurs et y répondre en proposant des journées de formation	<p>Nbre de journées de formation</p> <p>Nbre de participants</p> <p>Satisfaction</p>
Améliorer les conditions de vie en Queyras ①	<p> ① Faire en sorte que les propositions de logements soient accessibles aux jeunes et à leur famille en sensibilisant les élus à l'importance du problème du manque de logements disponibles adéquats aux besoins et aux moyens sur le Queyras.</p> <p>① Sensibiliser les élus à l'enjeu de dépopulation du Queyras</p> <p>① Mener une action favorisant le maintien des services dans le Queyras et limiter la délocalisation à Guillestre</p>	<p>Evolution du nbre de résidents principaux</p> <p>Evolution du parc de logements disponibles</p> <p>Evolution de la démographie locale</p> <p>Evolution de la liste des services dans le Queyras</p>

RESUME

Ce mémoire a pour ambition d'appréhender l'articulation entre la participation et l'expertise dans un processus de co-construction de projet social. L'exemple de l'association culturelle, sociale et sportive du Queyras (ACSSQ), un centre social intercommunal des Hautes-Alpes, apporte une illustration des théories de nombreux auteurs en sciences humaines. La présente étude empirique repose sur un travail d'évaluation combiné à un diagnostic de structure qui ont précédé deux phases de concertation interne et externe autour de l'élaboration d'un plan d'action sur cinq ans. L'analyse croisée des données issues d'entretiens individuels, réunions collectives et observations font apparaître la nécessité de structurer la démarche et de définir les rôles des participants aux échanges. La mise en application d'un outil d'aide mathématique à la décision montre que les deux concepts, loin d'être antinomiques, peuvent s'imbriquer et être mobilisés simultanément pour dévoiler des réalités de l'inconscient collectif servant à la prise de décision rationnelle.

Mots clés : développement durable – Hautes-Alpes – démocratie participative – outil d'aide à la décision – intelligence collective – économie sociale et solidaire - gouvernance

ABSTRACT

This brief aims to understand the articulation between participation and expertise in a process of co-construction of a social project. The example of the Queyras Cultural, Social and Sports Association (ACSSQ), an intercommunal social centre in the Hautes-Alpes, illustrates the theories of many human sciences' authors. This empirical study is based on an evaluation work combined with a structural diagnosis which preceded two phases of internal and external consultation on the development of a five-year action plan. The cross-analysis of data from individual interviews, group meetings and observations reveals the need to structure the process and to define participants' role in the discussion. The application of a mathematical decision aid tool shows that the two concepts, far from being antinomic, can be intertwined and mobilized simultaneously to reveal the realities of the collective unconscious useful for rational decision-making.

Keywords : sustainable development – Hautes-Alpes – participatory democracy – decision support tool – collective intelligence – Social and solidarity economy - governance