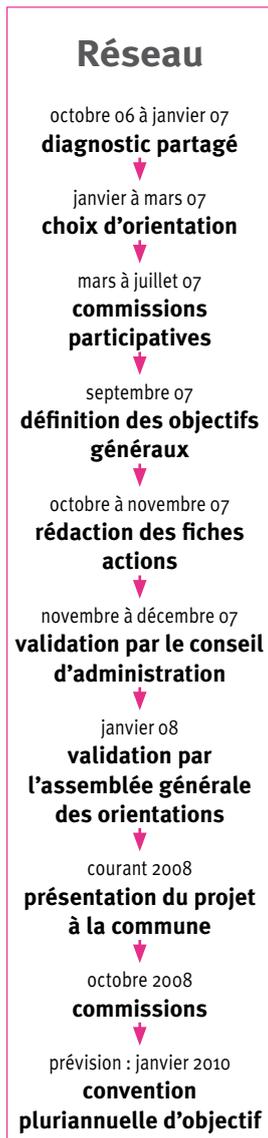


### Données chiffrées DLA

97 accompagnements DLA sur le secteur du sport-tourisme-loisirs ; 53 sur le secteur enfance-famille-jeunesse  
2 accompagnements DLA sur Tourlaville



### L'association

#### Les activités

- Foyer ado, club jeux, échanges internationaux, concerts, activités photos, danse
- Centre de loisirs
- Ateliers et activités culturelles et de loisirs
- Activités sportives

#### Les modes de financement

- 15 % autofinancement
- 56 % commune de Tourlaville
- 29 % divers partenaires dont Jeunesse et Sports, CAF, Conseil régional, Conseil général, aides à l'emploi,...)

#### Les projets en cours

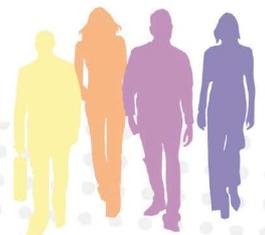
La préoccupation présente est de valider la convention pluriannuelle à l'Assemblée générale de janvier 2010. Cela représente l'aboutissement et la reconnaissance de 3 ans de travail sur le projet professionnel, la possibilité de 3 ans de subvention, assurant une certaine sécurité, et une clarification des rôles. Les orientations principales à venir sont l'appropriation du projet associatif par les nouveaux salariés, et la transmission des valeurs.

### Impacts territoire

- Intérêt commun sur les politiques jeunesse, culture, loisirs
- Une meilleure articulation entre la collectivité et l'association
- Le développement de la vie associative répond aux besoins sociaux et à la création de solidarités citoyennes. Elle se situe en prolongement de l'action municipale.

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens avec :

- Michel Laisney, président du CLT
- Michèle Planchon et Corine Barbet, directrices du CLT
- Bruno Lapeyronie, directeur sport, culture, loisirs, tourisme de la commune de Tourlaville
- Bruno Lorient, directeur adjoint de la Ligue de l'Enseignement, réseau accompagnateur
- Céline Lefèvre, chargée de mission DLA de la Manche (La ligue de l'enseignement)



# Accompagner le projet associatif pour un nouveau partenariat local

*Le Club de Loisirs de Tourlaville*

## CONTEXTE

- Une structure importante pour le territoire revisite son projet et ses liens partenariaux avec la commune
- Des choix d'orientation à faire pour mener des activités en cohérence avec les besoins du territoire et les actions municipales
- La fin du dispositif emplois-jeunes
- Une organisation à consolider
- La conduite d'une démarche participative d'envergure animée par la Ligue de l'Enseignement

## CONTRIBUTION DU DLA

- Deux accompagnements successifs sur l'organisation financière et ressources humaines
- Des analyses des problématiques et la mise en place d'outils adaptés

## IMPACT

- Une structuration et une professionnalisation grâce à un projet formalisé
- Un travail concerté avec la commune pour une convention pluriannuelle d'objectifs.
- Des emplois consolidés

Une situation économique devenant préoccupante, un projet associatif à formaliser, des liens partenariaux à réinterroger, autant d'éléments forts pour solliciter un accompagnement et renforcer l'ancrage territorial de l'association.

## LA STRUCTURE BÉNÉFICIAIRE DU DLA

### Son parcours

Le club a une longue histoire. Créé en 1967, il a évolué avec son territoire et avec le contexte socio-économique.

Il est devenu une structure pilier de la vie locale, proposant de multiples activités culturelles, de loisirs et sportives à ses 2 300 adhérents. Son chemin a toujours croisé celui de la ville qui le soutient fortement.

À un tournant de son histoire, le CLT a eu besoin de «mettre à plat» ce qui le définit, son projet d'éducation populaire, et de formaliser ses liens partenariaux pour continuer à s'inscrire dans la durée.

### Son intention

Le projet associatif se décline en 4 axes :

- Être un lieu d'apprentissage de la citoyenneté et d'exercice de la démocratie
- Être un acteur de la vie locale et du territoire.

- Être un lieu d'éducation continue et partagée (projet éducatif, accueil de nouveaux publics, relations avec les familles)
- Être un lieu d'accès aux pratiques sportives et culturelles pour tous.

## L'ACCOMPAGNEMENT DLA : UN PROCESSUS

### Les besoins de la structure

Le CLT est une association importante, claire sur son positionnement, mais qui vit sur ses acquis depuis quelques années. Au fil du temps, certaines de ses activités sont devenues analogues à celles développées par la commune. Il devient nécessaire de mettre de la cohérence sur le territoire. Un nouveau président impulse l'idée de «revisiter» le projet de l'association. L'intention est de réactiver le fondement d'éducation populaire et de formaliser le projet associatif autour de questions

### Secteurs

Sports  
Culture  
Loisirs  
Jeunesse  
Famille  
Développement social

### Territoire

Tourlaville (Manche)

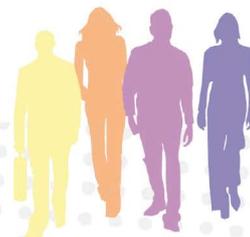
### Mots clefs

Projet associatif  
Éducation populaire  
Partenariat local

Porté par



Avec le soutien de



## Réseau

La ligue de l'enseignement

## Public

Tous publics de la commune.  
2300 adhérents

## Nombre de bénévoles

Plus de 200 bénévoles actifs

## Nombre de salariés

10 CDI dont 3 emplois  
tremplin  
40 emplois saisonniers

## Comment a été connu le DLA

Par la ligue de l'enseignement

## Porteur de la demande

Le président a impulsé une demande d'accompagnement pour que l'association se dote de méthodologie.

## Implication de la structure sur la démarche globale

- Beaucoup de temps investi (plus particulièrement par le bureau et les directrices) qui a été estimé très constructif.
- Les administrateurs ont pris les décisions au fur et à mesure des points d'étapes.
- L'ensemble de la ville a été mobilisée dans le cadre de la démarche participative (adhérents, élus, habitants)
- Plus de 100 personnes impliquées, 160 h de travail salarié, 450h de travail bénévole.

telles que : «qui on est, où on va, comment on fait, avec quelles valeurs ?».

Plusieurs éléments déclenchent, puis font évoluer le besoin d'accompagnement :

- La volonté de prendre du recul et de reformuler le projet associatif avec la participation de tous les acteurs.
- L'intention d'améliorer les pratiques, de se professionnaliser, d'optimiser l'organisation.
- La fin du dispositif emplois jeunes et la réflexion sur la pérennisation des postes par des «emplois-tremplin» de la Région.
- Un enjeu de survie économique (désengagement de l'État, limites des budgets communaux).
- La nécessité de faire des choix d'orientation d'activités au regard des autres acteurs du territoire.
- Le besoin de repositionner les partenariats locaux.
- Le départ de deux directeurs sur quatre (dont le départ à la retraite du «directeur historique»).
- Le besoin de réorganiser l'outil (humain, matériel, financier...) au service du projet.

## L'accompagnement préconisé

La demande d'un accompagnement sur le projet associatif se base sur les relations tissées entre le CLT et la Ligue qui partagent les mêmes valeurs d'éducation populaire.

La ligue, en tant que fédération et en tant que porteur du DLA est en capacité de proposer un accompagnement original qui maille l'animation d'une démarche participative faite par elle-même en tant que réseau et l'intervention DLA sur des besoins techniques pointus.

Une vision prospective établit un plan d'accompagnement dont les modalités se construisent en fonction des travaux internes, des réalités et des événements que traverse l'association sur son territoire.

La démarche participative qui s'est déroulée sur 15 mois a produit une feuille de route avec des fiches actions déclinées sur 4 ans. Une fois le sens du projet défini, l'outil doit s'adapter. Le DLA intervient alors sur deux aspects majeurs de l'organisation : la gestion financière (avec la mise en place d'outils de gestion et en particulier une comptabilité analytique des activités) et la gestion des ressources humaines.

À travers cela, le DLA traite la pérennisation des emplois qui abouti à l'obtention d'emplois tremplin de la Région.

**L'ambiguïté de l'association est d'être un acteur fort de la vie locale créant une forte dépendance de la commune tout en revendiquant une autonomie. Ce paradoxe réinterroge sa relation au territoire.**

## Ce que les acteurs concernés disent du DLA

Phase diagnostic réalisé par le chargé de mission DLA

- Le président s'est investi en amont pour définir les objectifs et méthodes de l'accompagnement.
- Le fait d'expliquer le fonctionnement à la chargée de mission DLA permet de voir les points forts et faibles. Ceci est en soi une forme d'accompagnement par le fait de se poser et d'être en recul sur le quotidien.
- La préparation concertée du cahier des charges a clarifié ce qui est attendu de l'accompagnement : avoir un cadre et pouvoir évoluer.
- Même s'il y a eu un raisonnement global sur l'association, une distinction s'est faite sans ambiguïté sur les

rôles de chacun dans le cadre de l'accompagnement : celui du réseau (travail sur le projet global) et celui du prestataire DLA (travail sur la professionnalisation et la consolidation des «emplois-tremplin»).

Phase accompagnement par le prestataire

- Il s'est déroulé sur un temps nécessaire à la maturation et cohérent avec la démarche participative.

■ L'association s'est appropriée la démarche car le DLA ne fait pas à la place, n'a pas de solutions toutes faites.

■ Un accompagnement à l'écoute des besoins, une adaptation à la demande.

■ Les préconisations sont appliquées en fonction des besoins, sur décision du bureau.

**L'apport du réseau étant de nature «militant» et globale, le prestataire a été choisi pour sa complémentarité : un cabinet privé spécialisé dans le domaine d'intervention.**

Phase suivi par le chargé de mission DLA

- Des liens et un suivi au delà du temps imparti.

■ Important de pouvoir faire le point régulièrement pour rester dans une dynamique de remise en question.

## LES RÉSULTATS CONSTATÉS

■ Un renforcement de la crédibilité de l'association et de son professionnalisme.

■ Une nouvelle approche de l'organisation des ressources humaines avec des rôles plus clairs en interne et donc mieux perçus.

■ La mise en place des entretiens professionnels liés à la responsabilité employeur.

■ Une évolution de la comptabilité avec des outils et indicateurs adaptés.

■ Des outils de gestion aidant la prise de décision sur la continuité ou l'arrêt d'activités (en

*«Savoir où on va, en cela le DLA nous a aidé car il nous a permis de clarifier».*  
Président de l'association

## Modalités

### Un plan d'accompagnement de deux interventions DLA maillées à une démarche participative animée par le réseau.

- accompagnement par le réseau d'oct 06 à janvier 08

#### OBJET :

Rédéfinition du projet associatif

#### DÉROULEMENT :

Démarche participative

- Rencontres individuelles de tous les élus du CA, élus de la ville, directeurs qui se sont succédés, pour situer l'actualité et l'avenir au regard de l'histoire humaine et opérationnelle,
- diagnostic partagé,
- décision du CA sur les orientations,
- constitution de commissions participatives
- définition d'objectifs,
- déclinaison de 40 fiches actions,
- validation en AG.

- mission DLA de 4 jours en 2007

#### OBJET :

Organisation globale de la structure et ressources humaines

#### DÉROULEMENT :

- audit de l'organisation des ressources humaines
- définition de l'emploi, déroulement du travail, flux de communication, fiches de poste...
- préconisations d'organisation et outils de gestion des ressources humaines.

- mission DLA de 5 jours en 2008

#### OBJET :

Optimisation budgétaire de l'organisation

#### DÉROULEMENT :

- analyse globale de la situation financière,
- outils de calcul des coûts,
- optimisation des procédures et ressources humaines,
- axes de consolidation et d'optimisation.

fonction de l'adéquation rentabilité / projet associatif).

- Une feuille de route, du sens, et des actions clairement formalisées donnant des orientations sur 4 ans.
- La pérennisation de l'association, car dans la mesure où la vision est partagée, les orientations sont définies et les outils en place, les membres du bureau ou les directeurs peuvent être renouvelés.
- Avec un an de recul, il est possible de constater que la démarche est appropriée et transmissible.
- Un rapprochement du réseau de la Ligue (apport d'ouverture, d'échanges, de résolution de problèmes...).
- La formalisation du projet a changé la nature des relations partenariales avec la mairie et a engagé une convention pluriannuelle d'objectifs. Le CLT est en capacité d'argumenter ce qu'il apporte au territoire.
- Une consolidation des emplois.

## LES PARTENARIATS

### Partenariat avec la commune

La commune de Tournaville est associée depuis toujours au CLT avec des liens étroits (des élus de la ville siègent au Conseil d'administration, des anciens présidents deviennent élus municipaux). Des conventions annuelles reconduites tacitement ne garantissent pas une pérennisation. Le travail sur le projet a mis en exergue la nécessité d'instaurer une nouvelle forme de partenariat par le biais d'une convention pluriannuelle d'objectifs formalisée (CPO).

L'enjeu de cette convention est d'éviter des confusions entre la mairie et le CLT. Porteuse de clarification, la convention aidera à faire des choix d'activités (distinction de celles qui sont conduites de manière autonome de celles qui sont souhaitées et subventionnées par la mairie).

### Un intérêt réciproque

La vie associative est importante pour la commune (qui représente une masse financière conséquente) car elle participe à la vitalité du territoire. La commune souhaite que les actions subventionnées soient conduites de manière sérieuse et professionnelle

**L**e DLA est déclencheur d'un travail sur les enjeux du territoire.

*«L'accompagnement donne les outils de l'autonomie, c'est l'association qui fait ses choix et qui les assume, il n'y a pas d'ingérence de la part du réseau»*

— Responsable de la fédération

et constate que les associations reposent sur de bonnes volontés mais qu'elles ont besoin d'être accompagnées pour perdurer.

La commune est vigilante à la répartition des rôles et à l'autonomie des associations. Il est donc intéressant pour elle que le DLA les aide à gérer leur projet de manière distincte de la mairie.

### Comment s'exerce le partenariat avec le DLA

La commune a entendu parler du DLA lorsque le président du CLT a souhaité restructurer l'association et initier une relation partenariale différente.

La commune n'a pas pris directement part à l'accompagnement afin de ne pas interférer dans le cheminement de l'association.

- Dans d'autres occasions, la commune peut cofinancer des accompagnements car il est complémentaire aux services que la mairie apporte aux associations.
- La ville est prête à faire la promotion du DLA dans le cadre de ses forums, par exemple.

### Partenariat avec un réseau

■ L'intervention du DLA s'est articulée avec celle de la Ligue de l'enseignement.

La démarche d'accompagnement sur 15 mois a créé une émulation et une conscience qu'il fallait changer des choses. De ce fait, l'association était mûre pour travailler avec des experts sur leur outil technique. Parce qu'il est souple, le DLA intervient au moment adéquat.

■ Le travail sur le sens ne pouvait se faire dans le format du nombre de journées dévolues par le DLA car cela nécessitait un travail long et impliquant.

À l'inverse, la fédération ne peut pas accompagner l'un de ses adhérents sur des problématiques plus «intimes» telles que la gestion financière ou l'organisation des ressources humaines car elle prend le risque d'une relation d'ingérence.

■ L'enjeu de l'accompagnement était l'appropriation par la structure tant sur la démarche que sur les contenus. Chaque commission était co-animée par l'accompagnateur et par un responsable salarié et un administrateur de l'association.

■ Le fait que l'accompagnement soit réalisé par un réseau a renforcé les collaborations.

