

FÉDÉRATION  
BOUCHES-DU-RHÔNE

la ligue de  
l'enseignement

un avenir par l'éducation populaire

..... *Projet* .....

FÉDÉRAL

S'APPUYER SUR LE PASSÉ

Comprendre le présent

*Préparer l'avenir*

2016 – 2019



# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>La démarche de rédaction du projet fédéral</b>	<b>2</b>
L'état des lieux	3
Nos finances	4
Notre vie statutaire	6
Nos ressources humaines	7
Nos actions et compétences opérationnelles	10
Nos associations et notre implantation territoriale	12
L'analyse des consultations menées	17
Des interventions de conférenciers pour nourrir la réflexion globale	19
L'intervention de Jean Claude Mouton à l'Assemblée Générale de 2014	20
L'intervention d'Eric Favey à l'Assemblée Générale de 2015	20
Quelques éléments de conclusion	21
<b>Le plan de développement de la fédération</b>	<b>22</b>
Ce qui nous constitue	22
Les valeurs de notre fédération	22
L'identité de notre fédération	23
Nos objectifs de développement	27
Objectif 1 : faire partager le sens de nos valeurs	28
Objectif 2 : développer des collectifs	28
Objectif 3 : trouver des énergies nouvelles	29
Évaluer et faire vivre notre projet fédéral	29
Construire une évaluation partagée	29
Faire vivre notre projet fédéral	30
<b>Conclusion</b>	<b>31</b>
<b>Annexes</b>	<b>32</b>

# INTRODUCTION

Le projet fédéral est un moment important dans la vie d'une fédération. Il permet de se réinterroger sur ses buts, ses valeurs et les enjeux fondamentaux de ses actions. Il permet aussi d'analyser la situation, de prendre du recul par rapport au dernier projet fédéral et de faire un point sur la situation globale de la fédération dans son ensemble.

La Ligue de l'Enseignement Fédération des Bouches-du-Rhône en est à ce moment-là. Elle va valider, à l'assemblée générale de mai 2016, son nouveau projet fédéral qui l'engagera pour les quatre prochaines années.

Cette fédération, historique dans le département, s'appuie sur une présence centenaire. Elle s'appuie aussi sur une implantation territoriale répartie sur une très grande majorité des communes du département. C'est cette histoire, construite grâce au maillage des A.I.L (Amis de l'Instruction Laïque) qui constitue aujourd'hui encore, un socle de reconnaissance important tant dans le milieu associatif qu'auprès des institutions et des publics que nous accompagnons chaque jour.

Mais cette histoire a failli prendre fin en 2012. Nous avons alors traversé, comme de

nombreuses autres fédérations du réseau de la Ligue de l'Enseignement à l'heure actuelle, une période de redressement judiciaire. Plus qu'une épreuve, cette situation nous a permis de nous réinterroger aussi bien sur le fond des actions que nous menions, que sur la forme d'organisation qu'a notre fédération. Après trois années passées à se battre au quotidien pour préserver nos actions, nos emplois, la crédibilité de la fédération auprès des publics et des institutions, nous entrons aujourd'hui dans une nouvelle phase de notre histoire.

Il s'agit désormais, pour nous, de parler d'avenir. Il s'agit surtout de parler d'avenir ensemble. Et c'est cette notion d'ensemble qui inclut aussi bien les équipes dirigeantes, les salariés, le Conseil d'Administration, notre réseau associatif, les institutions et partenaires avec lesquelles nous travaillons quotidiennement. Et c'est cet ensemble qui doit agir de concert pour le bien collectif, c'est-à-dire à destination des publics que nous accompagnons chaque jour.

Les enjeux du projet fédéral que nous allons écrire se situent là aujourd'hui pour nous tous : à la confluence d'un collectif soudé, au service d'enjeux territoriaux complexes et à destination de publics dont les attentes sont très fortes.

## LA DÉMARCHE DE RÉDACTION DU PROJET FÉDÉRAL

Pour écrire ce projet, le conseil d'administration et la direction générale ont fait le choix de confier cette tâche à un comité rédactionnel. La démarche générale repose sur deux éléments principaux : l'analyse du présent et la consultation des acteurs. Assisté par une personne du National, ce comité met donc en place une méthodologie qu'il a soumis à validation des instances dirigeantes et dont le principe est régi par deux grands axes de travail :

> **Une analyse de la fédération au moment précis de la rédaction**, de façon à avoir une image précise de l'état de nos ressources. Cela a permis de dresser « un portrait type », une photographie de la fédération en 2015.

> **La mise en place de consultations au sens large**, de façon à impliquer un maximum d'acteurs dans la démarche et trouver des points de consensus quant aux axes futurs qui vont orienter notre projet.

D'une manière générale, la volonté de cette démarche est de donner au plus grand nombre les clefs de compréhension des rouages de notre organisme et la possibilité de s'exprimer sur leurs attentes et leur vision pour résoudre les problématiques que nous rencontrons.

Si le projet fédéral, tel qu'il est rédigé et attendu, reste un objet de pilotage politique de la fédération, son ancrage dans la réalité du terrain apparaît comme le seul moyen de lui donner une résonance large auprès de l'ensemble des acteurs qui le concerne.

**Pour se faire, les étapes de la démarche ont été les suivantes :**



Les différentes étapes seront détaillées dans les parties suivantes du projet. Avec son histoire centenaire la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône a connu des épisodes contrastés. Si son développement est allé crescendo jusqu'à l'avènement des Accompagnateurs Techniques et Informatiques (ATI) en 2007, la période 2008 / 2013 a été pleine de remous, de remises en questions, de tâtonnement mais aussi, de réussites. Durant cette période mouvementée, plusieurs événements clefs se sont succédé, pouvant expliquer, en partie, la situation dans laquelle nous nous trouvons à l'heure actuelle.

Tout d'abord, en 2002, c'est le départ de Michel Leroy, qui a occupé le poste de secrétaire général puis de directeur général de la fédération pendant 25 ans. Personnage marquant dans l'histoire de la fédération, une ère nouvelle a débuté avec son départ. De nombreux changements dans les équipes de direction vont suivre dans les années suivantes.

Si l'on reprend une chronologie plutôt récente, on peut observer qu'en 2008, le marché des Accompagnateurs Techniques et Informatiques (ATI) prend fin. Ceci a entraîné une renégociation de l'accord-cadre sur les 35h qui était en place auprès de tout le personnel salarié jusque-là. Les réajustements budgétaires qui s'en sont suivis ont eu pour conséquence principale deux plans de licenciement qui ont profondément marqué les salariés. La même année, Vacances Pour Tous (VPT) passe au niveau régional, privant la fédération d'une partie de ses ressources. Ces deux événements, mis bout à bout, ont porté un coup certain à l'équilibre budgétaire de l'ensemble.

En 2009, une nouvelle direction arrive. C'est cette même année que le siège de la fédération Rue Mazagran s'effondre - au sens propre -. Cet événement impromptu oblige à une réorganisation rapide et entraîne une grande perte des archives de la fédération.

En 2010, celle-ci s'installe dans les locaux de l'URFOL (Union Régionale), 192 rue Horace Bertin dans le cinquième arrondissement de Marseille. Cette même année, la vente d'un terrain situé à La Ciotat permet d'éponger une partie du passif et évite une première fois sa mise en liquidation. Mais la situation budgétaire reste très précaire.

En 2012, la fédération, pour se protéger d'une cessation de paiement, se place en redressement judiciaire. La direction de l'époque choisit, dans le même temps, de faire l'acquisition de l'ancien lycée professionnel privé de la Vigie, pour établir les locaux de la formation, situés jusqu'alors rue Monte-Cristo. Le CFREP - La Vigie est située à la Maurelette, 1 allée du bois dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement.

En 2013, après une longue période de gestation et de négociations, le plan de redressement est accepté, permettant à la fédération d'étaler sa dette sur 9 ans. Cette même année, une nouvelle direction, toujours en poste à l'heure actuelle, arrive. Le siège de Mazagran est vendu et choix est fait pour survivre de recentrer

les activités de l'association sur ses cœurs de métier. C'est pour cette raison, par exemple, que le centre de formation de Salon est fermé.

Enfin en 2014, un des chalets d'Ancelle est vendu et la fédération des Bouches-du-Rhône se positionne sur la mise en place des Temps d'Animation Périscolaire (TAP) de la Ville de Marseille. C'est un mouvement collectif qui se met en place et qui concerne une très grande partie de l'ensemble des services de la fédération (Centres Sociaux, Service Loisirs éducatifs, Formation, RH, Comptabilité, éducation).

Nous pouvons constater que si l'histoire de la fédération est très longue, et relativement stable dans son développement et dans son positionnement politique, ces dernières années ont été décisives et ont failli lui être fatales. L'enjeu désormais est de voir comment, à l'aune des défis de 2016, nous allons collectivement nous positionner pour y répondre. Pour cela, un état des lieux précis de l'existant s'impose.

## ..... *L'état des lieux*

Pour établir un état des lieux, l'ensemble des services généraux ont fourni les données en leur possession. Cinq points clefs ont concentré les efforts du comité rédactionnel :

- > Nos finances
- > Notre vie statutaire
- > Nos ressources humaines
- > Nos actions et compétences opérationnelles
- > Notre tissu associatif et notre implantation territoriale

L'ensemble de ces données a permis d'établir une analyse pour chaque item retenu. L'enjeu de cette partie a été d'établir à ce jour une vision précise de notre fédération, de son histoire et de ses ressources. Cela doit ainsi nous permettre d'analyser nos manques et de dresser des pistes de réflexions pour établir le futur projet fédéral.

**Un premier élément d'analyse est la difficulté d'obtenir des données fiables sur plus de 10 ans sur les différents points d'analyse.** Le déménagement précipité du siège rue Mazagran ainsi que le changement des opérationnels et de direction autour de 2009 expliquent entre autres ces difficultés. Pour une fédération centenaire, il apparaît que la mémoire de nos actions est un élément qui n'a pas encore été pris suffisamment en compte jusque-là.

Afin de travailler sur certains éléments de l'état des lieux, le recours à des « mémoires vivantes » a permis de retracer les grandes étapes de la vie de la fédération.

**Toutefois, le travail autour de l'histoire de la fédération est un chantier qui reste ouvert** et qu'il serait intéressant d'entreprendre au travers de l'analyse de l'évolution du patrimoine, l'histoire de la gestion des centres sociaux ou de certains grands secteurs phares (cinéma, accueils de loisirs etc...).

Ce fonctionnement, tourné en permanence vers l'avenir et dans lequel les bilans d'actions font souvent office de mémoire, comporte quelques lacunes.

La volonté de laisser des **traces exploitables**, sans chercher à en faire une obsession permanente, doit malgré tout être mieux intégré désormais à nos pratiques. En effet, la mémoire et son analyse devraient permettre, à terme, de prendre des décisions plus précises, visant à la pérennité pour notre structure.

## — Nos finances

Le choix d'étudier la partie financière de la fédération a tenu en trois points :

- > Prendre conscience des évolutions récentes de notre structure.
- > Montrer que les produits d'exploitation ne sont pas le reflet de la santé financière réelle de la fédération.
- > Mieux mesurer l'importance chiffrée de l'association par rapport à un ensemble.

Ces mises en perspective ne sont donc pas faites pour se mesurer dans un esprit de concours ou de compétition mais dans l'idée de montrer les obligations que cela implique. En effet, une fédération dont le

chiffre d'affaire avoisine les 500 000 euros par an ne se pilote pas de la même manière qu'une fédération de 10, 11 ou 12 millions d'euros. De même, une fédération qui grossit très vite implique une réactivité de l'équipe dirigeante pour s'adapter aux nouveaux statuts que cela induit. Dans notre cas, par exemple, nous avons multiplié nos produits d'exploitations (produits liés à l'activité) par plus de deux en à peine quatre ans (entre 2003 et 2007) passant de 7 millions d'euros à 14 millions d'euros annuels. Cela a entraîné des recrutements massifs, ce qui a exercé une très grosse pression sur les ressources humaines et sur la comptabilité.

### Évolution des produits d'exploitation et de la masse salariale



L'observation montre aussi un pic des deux courbes (Produits d'exploitations et Masse salariale) en 2007. Celui-ci correspond à l'aboutissement du marché public passé avec le Conseil Général et qui concernait les Accompagnateurs Techniques et Informatiques (ATI). S'en suit une chute importante puisqu'entre 2007 et 2009 les Produits d'Exploitation passent de 14 millions d'euros à 8 millions soit une baisse de 43 pourcent en à peine deux ans. Le modèle économique a alors totalement été remis en cause et la structure a dû s'adapter.

La situation financière était alors devenue très complexe à gérer et a remis en cause toute la structure. En parallèle, c'est à cette même époque que l'on a pu observer des changements successifs au niveau de la Direction Générale.

Toutefois, si l'on en reste à une stricte observation des données financières, après une période difficile matérialisée par la mise en redressement judiciaire en avril 2012, la fédération connaît à nouveau, une période de croissance.

Mais ceci est à analyser à l'aune des résultats nets et courants. Pour rappel, le résultat net inclut le résultat avec les charges et les produits exceptionnels (comme la vente de patrimoine) contrairement aux résultats courants.

Car la santé financière d'une structure ne dépend pas seulement des produits qu'elle engrange (subventions, ventes de prestations, cotisations etc...) mais également des charges qu'elle doit supporter (salaires, taxes, impôts, charges immobilières etc...).

## Évolution des résultats nets et courants



Cette analyse des résultats montre une fédération qui a flirté avec l'équilibre entre 2003 et 2007 (alors que dans le même temps, ses produits explosaient) avant de plonger dangereusement en 2008 vers un déficit d'un million d'euros lorsque les produits ont été divisés pratiquement par deux, suite à la perte du marché des ATI.

Afin de faire face à ces résultats très déficitaires, la fédération a été obligée de vendre son patrimoine. Le résultat net de l'année 2010 s'explique par la vente de notre terrain à La Ciotat et ceux de 2013 et 2014 par les ventes du siège de Mazagran et d'un chalet situé à Ancelle.

En revanche, depuis 2012, les résultats courants sont de nouveau à la hausse, augurant une gestion plus précise et rigoureuse de la fédération.

Ce qu'il semble intéressant de retenir concernant cet item est le fait qu'il apparait très clairement que la fédération est dans une période de redressement de ses comptes. **Après avoir traversé une période difficile, elle œuvre à l'heure actuelle à s'astreindre à une gestion plus efficace qui a jusque-là prouvé son efficacité.** Mais les facteurs de fragilité sont nombreux et l'équilibre reste un objectif difficile à atteindre chaque année.



## — Notre vie statutaire

L'analyse du conseil d'administration a porté sur son renouvellement, sa mixité et son évolution en termes d'âge. C'est l'item sur lequel il a été possible de remonter le plus loin dans le temps, celui qui a gardé la mémoire la plus longue.

Le choix a été fait d'analyser cet item car la vie d'une association passe aussi par sa vie statutaire. Si la direction générale assure le volant opérationnel, celui-ci doit être la déclinaison d'un projet politique porté par

des élus. C'est l'alliance des deux qui fait la vitalité et la pertinence du développement d'une fédération.

En 2015 la fédération des Bouches-du-Rhône a un conseil d'administration composé de 23 membres et un bureau composé de huit personnes : Une présidente, deux vice-présidents, un secrétaire général, une trésorière, un trésorier adjoint et deux conseillers.

### Évolution de la composition du conseil d'administration en fonction de l'âge et du sexe

Membres du CA	2004	2007	2010	2013	2015
Plus de 60 ans	5	9	11	12	18
Entre 50 et 60 ans	10	11	9	7	4
Entre 40 et 50	2	3	2	3	1
Moins de 40 ans	3	1	2	0	0
Femme	4	6	7	7	10
Homme	16	18	17	15	13
TOTAL	20	24	24	22	23

Dans l'évolution des CA, la Ligue des Bouches-du-Rhône a toujours compté une vingtaine de membres. Deux évolutions sont à remarquer sur les 10 dernières années. La première est **une féminisation du Conseil d'administration** qui est passé de 4 femmes sur 20 membres en 2004 (soit 25 pourcent) à 10 femmes sur 23 membres en 2015, soit 43 pourcent. Pour donner un élément de comparaison paru dans le journal Le Monde du 10 février 2016, moins de 30 pourcent de femmes sont présentes dans les Conseils d'Administration des entreprises du secteur marchand.

La seconde remarque porte sur **un vieillissement du conseil d'administration** qui passe de 5 membres sur 20 (soit 25 pourcent) ayant plus de 60 ans en 2004 à 18 sur 23 en 2015 (soit 78 pourcent).

La direction générale en 2015 est composée d'une déléguée générale et d'un délégué général adjoint. C'est

une nouveauté, la direction ayant été assurée jusqu'à là uniquement par un délégué général. En revanche, la Fédération des Bouches-du-Rhône avait déjà été dirigée par une femme de 2005 à 2008.

Depuis 1977 (date jusqu'à laquelle il a été possible de remonter), notre structure a connu 5 directeurs différents. La cadence de renouvellement s'est accélérée à partir de 2002 et le départ d'un directeur général resté pendant près de 25 ans en place (de 1977 à 2002).

Ce qu'il semble important de retenir de cet item s'articule autour du fait que, si nous sommes incontestablement un mouvement de jeunesse, **la représentativité des différentes classes d'âges dans nos instances n'est pas visible. Si nous pouvons nous enorgueillir d'avoir une parité homme femme très homogène, ce chantier de l'âge reste ouvert.**

## — Nos Ressources Humaines

Le choix d'étudier nos ressources humaines a porté là aussi, sur trois points :

- > Mieux connaître notre identité en termes de répartition hommes-femmes et de leur âge.
- > Etudier les évolutions en termes de contrats.
- > Mieux connaître les personnes qui travaillent pour la fédération en Contrat à Durée Indéterminée.

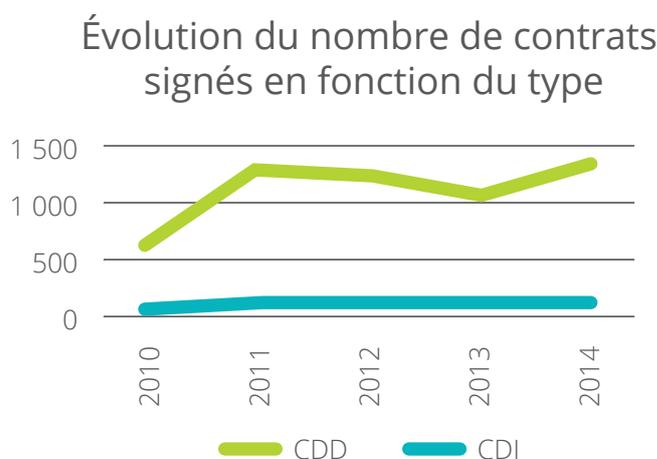
Notre association s'appuie mensuellement sur plus de 760 salariés pour développer ses actions sur tout le territoire des Bouches-du-Rhône. Les ressources humaines sont donc un élément clef de notre dispositif. Sur ce point précisément en 2015, la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône a été un des plus gros employeurs associatifs du département. La législation et le contexte économique global font par conséquent que ce maillon ne peut être négligé ou traité comme un simple moyen de réalisation de

nos actions. **Une politique de ressources humaines claire, structurée et précise** doit donc être au centre des préoccupations de la vie de notre fédération. Notre statut d'association évoluant dans le champ de l'économie sociale et solidaire nous oblige, plus que d'autres, à être attentifs aux personnes avec qui nous travaillons.

Les analyses développées ici ont été bâties à partir de l'évolution des salariés (nombres et profils) sur les cinq dernières années et l'établissement d'une photographie au 31/12/2015 permettant d'établir une typologie assez précise des catégories de personnels, selon différentes répartitions (âge, sexe, type de contrat etc...).

**Il en ressort que la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône est une fédération jeune, 42 pourcent des salariés au 31/12/2015 sont âgés de moins de 25 ans et féminine, 71 pourcent de femmes composent son contingent.**

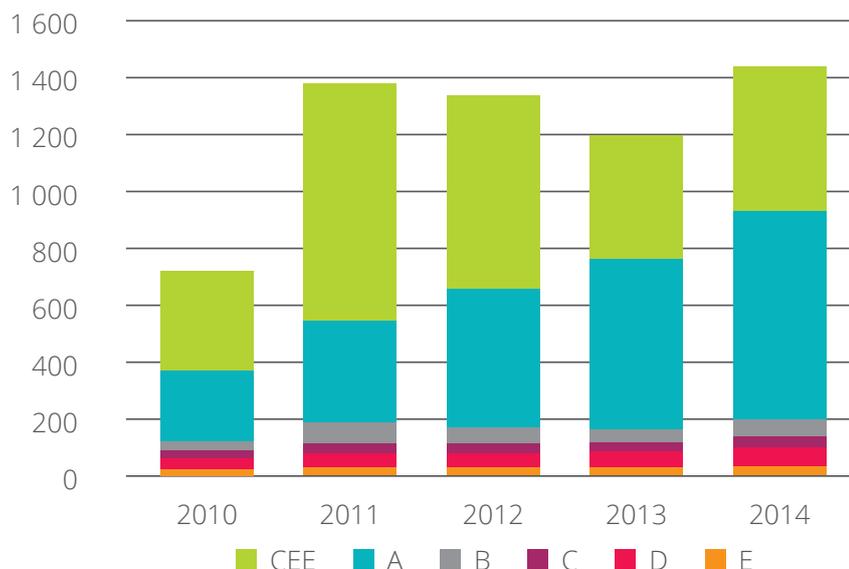
### Évolution des contrats



Ces chiffres et ces graphiques représentent le nombre de contrats signés sur une année en fonction des différents types (CDD ou CDI). La principale remarque porte sur le fait que **les Contrats à Durées Indéterminées sont fortement minoritaires puisqu'ils représentent moins de 10 pourcent des contrats signés de la fédération.**

De 2011 à 2014, les effectifs observent un léger repli avant de repartir à la hausse en 2014 suite à l'intégration du marché des TAP.

## Évolution du nombre de contrats signés en fonction des catégories



Le nombre de Contrats d'Engagement Educatif (CEE) est fluctuant au cours des cinq dernières années. Cela indique une variation de l'activité au niveau des séjours éducatifs et des loisirs de proximité mais également des modifications de la législation. A cela s'ajoute l'impact sur nos effectifs globaux, des nouveaux rythmes scolaires. Le mercredi après-midi étant considéré comme du temps périscolaire, le recours au CEE devient impossible pour les ALSH du mercredi. Le recours au CEE est possible uniquement pendant les vacances scolaires. C'est pourquoi on voit une augmentation continue avec une multiplication par 4 du nombre de contrat de catégorie A.

## Photographie des salariés au 31 décembre 2015

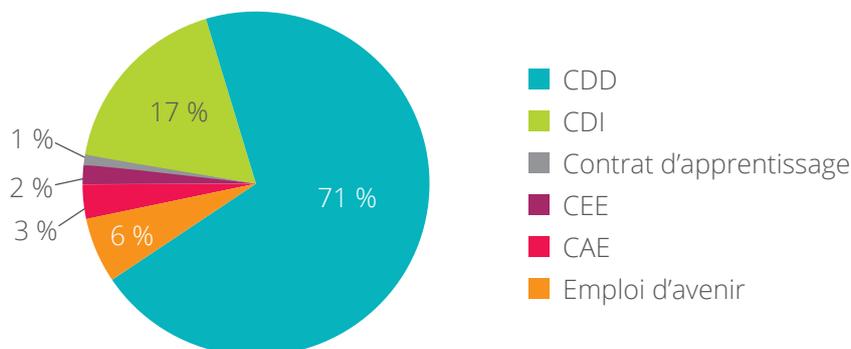
### Répartition par sexe

**La fédération est féminine (71 pour cent).**

Ce pourcentage reste sensiblement identique quel que soit le type de contrat, la durée du contrat ou la durée de temps de travail. Il correspond également à ce qu'on retrouve dans les panoramas sur les entreprises sociales et solidaires.

### Les différents types de contrat

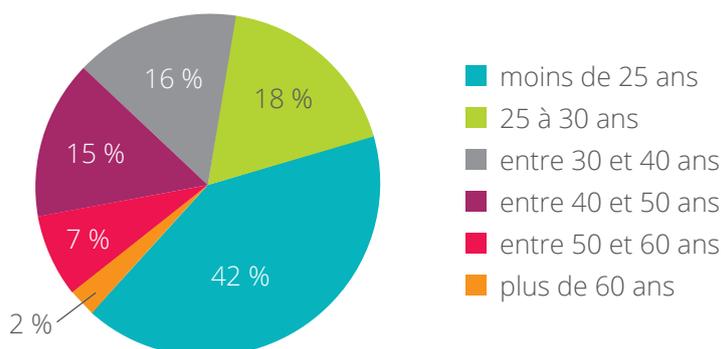
#### Répartition par type de contrat



La majorité des contrats sont en CDD aujourd'hui, cela est lié à notre activité qui fluctue dans le temps et ne nous permet pas de signer plus de CDI.

## Répartition par âge

### Répartition par âge des salariés

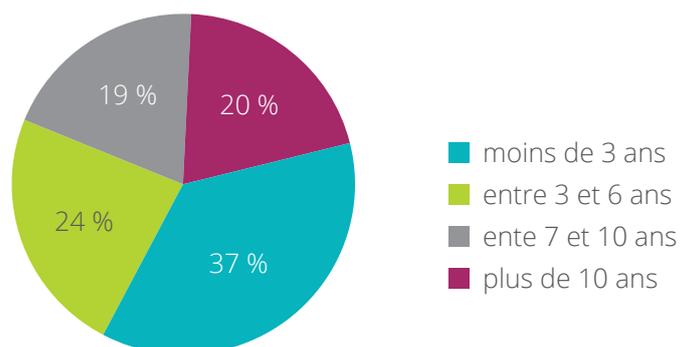


**Les jeunes de moins de 25 ans sont les plus nombreux.** Ils représentent plus de 42 pourcent de notre contingent. Si l'on prend les moins de 30 ans, c'est 60 pourcent des salariés qui représentent cette classe d'âge. Notre fédération est donc plutôt jeune.

A l'image du marché du travail aujourd'hui, les jeunes de moins de 25 ans sont plus précaires : 50 pourcent des salariés en CDD ont moins de 25 ans alors qu'ils représentent moins de 3 pourcent des salariés en CDI.

## Ancienneté des salariés en CDI

### Répartition en fonction de l'ancienneté



Malgré les différentes difficultés traversées par la fédération ces dernières années, **près de 40 pourcent des salariés travaillent à la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône depuis plus de 7 ans.** On le sait, dans nos métiers, l'expérience est souvent un atout et avoir des salariés de longue durée, même si cela implique un management différent à leur égard, est important.

## Durée des contrats en CDD

De nombreux CDD de moins d'un an sont signés. La durée d'**une grande majorité des CDD est comprise entre 6 et 10 mois (78 pour cent)**, ce qui s'explique par notre engagement dans de nombreuses actions calées selon le calendrier scolaire. Certains salariés concernés par ces contrats de 10 mois sont renouvelés depuis plusieurs années sur ce type de contrat mais nous n'avons qu'une lisibilité limitée de ce taux de renouvellement.

Les contrats courts de moins de 4 mois représentent moins de 5 pourcent des contrats dont un tiers sont des CEE.

Les contrats de plus de 10 mois concernent les emplois d'avenir, des apprentis et les remplacements liés à des congés de longue durée (près de 15 pourcent).

Les CDD, suivant leur durée, ont donc un rôle différent. Il arrive parfois qu'ils soient même structurants sur certaines actions (Ex : ateliers relais avec des durées de 8 à 10 mois renouvelés chaque année depuis plusieurs années.)

## Analyse du nombre d'heures

**36 pourcent des salariés** travaillent au moins à mi-temps. 27 pourcent à temps plein. A noter qu'aucun CDI, emploi d'avenir, CAE, apprenti n'est en dessous d'un mi-temps. Seulement un seul salarié en CDI est à mi-temps, 12 personnes avec des contrats de 20h.

**49 pourcent des salariés sont embauchés pour moins de 9h par semaine (soit près de 70 pourcent des CDD de la structure).** Ces heures peuvent être réparties sur 5 journées différentes pour les salariés

qui assurent l'accueil du matin ou du soir dans certaines écoles de la ville de Marseille où les heures sont concentrées sur une ou deux demi-journées correspondant à l'animation des temps périscolaires.

En résumé, la fédération a une grosse base de salariés en CDD de moins d'un an avec une base horaire assez basse. En effet, **plus d'un quart des salariés, au 31/12/2015, ont moins de 25 ans, un contrat de 10 mois maximum et travaillent moins de 9h pour la fédération.** Cela s'explique par la mise en place des TAP sur la ville de Marseille. Cette base importante apparaît comme plus difficile à mobiliser dans la défense des valeurs intrinsèques à notre mouvement.

En revanche, **notre base de salariés à 35h forme un contingent d'opérationnels impliqués directement au cœur d'actions stratégiques et structurantes de notre mouvement. C'est sur ce socle que la politique RH de la fédération doit s'appuyer particulièrement et c'est par eux que le projet fédéral doit être porté.**

### Quelques pistes pour mieux accompagner nos salariés en contrat court :

- > Privilégier les communications simples et claires
- > Simplifier les procédures d'entrée et de sortie des salariés
- > Former et outiller les équipes d'encadrements
- > Fidéliser ces jeunes salariés et les former

## — Nos actions et compétences opérationnelles

Les actions que nous menons sur l'ensemble du territoire des Bouches-du-Rhône ont fait l'objet de différents regroupements pour leur donner une meilleure lisibilité avant leur analyse proprement dite.

Le choix a été fait de partir des éléments trouvés dans les rapports d'activité (le plus ancien remontant à 2011) et d'ordonner les actions identifiées selon deux entrées :

- > **La tranche d'âge concernée par l'action mise en place et le temps de vie.** Les tranches d'âges retenues sont les suivantes : Petite enfance (0/3 ans), enfance (3/12 ans), jeunesse (12/25 ans), adultes (25/60 ans) et seniors (60 ans et plus).
- > **Le type d'action correspondant.**

Cela a permis ainsi de référencer nos actions phares et de mettre en avant nos compétences qui ont permis de construire ces actions.

## Nos champs d'actions

Tranche d'âge	Temps de vie	Actions menées
Petite enfance	Collectif	crèche, halte-garderie, relais d'assistants maternels, lire et faire lire
	Famille	relais d'assistants Maternels
Enfance	Scolaire	lire et faire lire, USEP, classe de découverte, fête des écoles
	Périscolaire	soutien à la scolarité, accueil du matin et du soir, ALSH périscolaire, USEP, lire et faire lire
	Extrascolaire	séjours éducatifs, UFOLEP, ALSH, activités sportives et culturelles par les centres sociaux
	Familial	Séjours vacances familiaux
Jeunesse & étudiant	Scolaire	atelier relais, formation délégués élèves, caravane citoyenne, écolégiens accompagnement des formations (accueil des stagiaires)
	Extrascolaire	tour de France républicain, ma ville est citoyenne, junior association, caravane citoyenne, secteur jeune et activités sportives et culturelles par les centres sociaux
	Individuel	BAFA, service civique, formation professionnelle
Adulte	Professionnel	Formation des salariés, formation « collectivité »
	Individuel	associations, formation vie associative, bénévolat, plateforme des services publics, activités sportives et culturelles par les centres sociaux, atelier linguistique, écrivain public...
	Familial	Un secteur famille par centre social avec des groupes femmes, un réseau d'écoute, aide et accompagnement à la parentalité.
Sénior	Personnel	lire et faire lire, programme réussite éducative
	Familial	accompagnement familial des centres sociaux

### Quelques évolutions marquantes

#### Une implantation territoriale en repli sur le département

- > Avec la perte des marchés pour les ALSH Lambesc
- > Perte de la gestion des deux centres sociaux d'Arles
- > Perte de l'accompagnement à l'emploi à Arles
- > Fermeture du site de formation de Salon

Ces replis s'inscrivent à la fois dans une logique stratégique et dans le cadre de la vie d'une fédération au sens large. Si la fermeture de Salon de Provence est

clairement liée au premier point, les pertes des ALSH ou des centres sociaux d'Arles s'inscrivent dans une logique liée à des marchés publics ou à des Délégations de Service Public sur lesquels nous n'avons souvent que peu d'emprise.

#### Des actions qui se renforcent sur Marseille

- > Évolution de l'intervention au sein de écoles marseillaises : des garderies à la gestion de l'ensemble des temps périscolaires (matin, pause méridienne, TAP, soir) sur une centaine d'écoles.

D'une manière plus globale, notre présence

proéminente sur Marseille sur de nombreux secteurs reste là aussi dans une logique territoriale. Marseille est la deuxième ville de France et couvre, en surface, un territoire plus grand que Paris. Les problématiques sociales, souvent liées à nos cœurs de métiers, en font pour nous une aire d'action importante. **Cela s'illustre notamment par une forte présence de nos actions et de nos structures dans les quartiers prioritaires de la ville.**

Exemples :

- > Développement d'actions de citoyenneté : Tour de France Républicain, BAFA, Ma ville est citoyenne, jardins partagés, activités périscolaires, USEP...
- > Déploiement et reconnaissance autour d'une politique lecture.
- > Implantation de nos six centres sociaux.

En revanche, cela nous a poussés à développer aussi **de nouveaux champs de compétences** face à la demande des institutions et des publics. L'exemple le plus parlant pour la fédération ces dernières années est la Petite Enfance qui, depuis 2009, se développe de manière significative au sein de notre réseau.

## Un recentrage sur notre cœur de métier auprès de l'école

Dans la droite ligne des propos ci-dessus, la fédération est également sollicitée sur des thématiques larges particulièrement autour de l'école. Ces derniers temps cela a concerné par exemple ;

- > Intervention au sein de l'École Supérieure du Professorat et de l'Éducation (ESPE) sur des thématiques transversales comme la laïcité, la citoyenneté...
- > Participation au groupe de pilotage et de suivi sur les rythmes scolaires
- > Intervention dans la formation continue des enseignants notamment sur l'Enseignement moral et civique et le parcours citoyen.

Au vue de nos actions, il ressort que **nos cœurs de métiers sont concentrés sur la jeunesse au sens large (petite enfance, enfance et jeunesse) et sur l'accompagnement des publics en difficulté sociale.** Quel que soit l'angle par lequel nous regardons nos actions, elles ont toutes un lien avec l'une de ces deux entrées. Notre fédération s'inscrit donc dans la droite ligne des mouvements d'éducation populaire.

## — Nos associations et notre implantation territoriale

Notre association est une fédération. C'est ce qui l'a constitué à sa base, sa première raison d'être lors de sa création en 1909. A cette époque, l'alliance des associations Amis de l'Instruction Laïque (A.I.L), qui maillaient le territoire des Bouches-du-Rhône en général et sur la ville de Marseille en particulier, a formé la Fédération des Amis de l'Instruction Laïque (F.A.I.L 13). Il est important de rappeler ce point d'histoire qui est en fait notre ADN. Si aujourd'hui, la fédération des Bouches-du-Rhône est reconnue sur son positionnement comme étant un défenseur de la laïcité, proche des problématiques d'éducation au sens large, c'est parce que depuis sa création, elle a œuvré à défendre ces deux points.

Et si aujourd'hui, nos activités se sont diversifiées, il n'en reste pas moins que ce qui constitue notre socle est la mise en œuvre quotidienne de ces deux axes : une société laïque dans laquelle chacun a droit à une instruction et à une éducation, large et ouverte.

**Observer l'évolution de notre tissu associatif actuel est donc apparu comme étant un indicateur pertinent de notre évolution.** Mais là aussi, notre

mémoire ne remonte pas plus loin qu'au tout début des années 2000, le reste étant soumis à la mémoire de membre de notre CA ou bien à des éléments épars récupérés au hasard de conversations.

Malgré tout, la cartographie qui a pu être dressée nous donne une vue sur trois points importants :

L'évolution et la répartition par secteur de nos associations

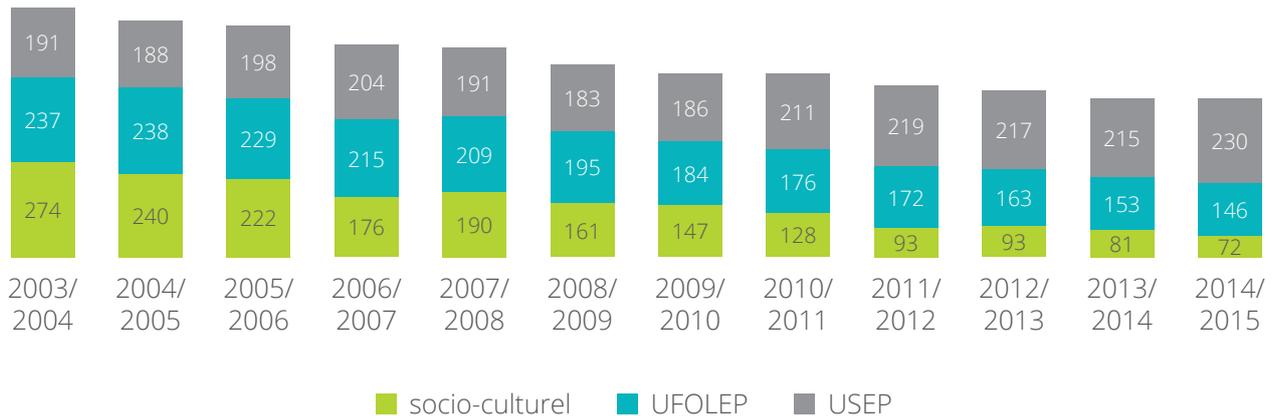
L'évolution et la répartition du nombre d'adhérents

La répartition territoriale et notre implantation sur le département.

## Évolution des associations et répartition par secteur

Associations	socio-culturel	UFOLEP	USEP	Total
taux de variation entre 2003 et 2015	-74%	-38%	+20%	-36%

### Évolution du nombre d'associations affiliées à la fédération



Ce qui apparaît tout d'abord est une érosion, en termes de chiffres, de notre tissu associatif mais pas sur tous les secteurs.

**Le plus marquant est le cas des associations socioculturelles. En 10 ans, (2003/2014) leur nombre a été divisé quasiment par 4. Celles du champ sportif (UFOLEP) par 1.7.** Mais dans le même temps, le nombre d'associations liées au champ sportif scolaire (USEP) progresse. En effet, sur cette même période, l'USEP se développe avec une augmentation de 20%. La progression n'est pas aussi spectaculaire que la chute des deux autres secteurs mais cela interroge malgré tout. Comment se fait-il que l'ensemble de notre tissu associatif s'érode sur l'ensemble du département, quand dans le même temps, l'USEP progresse ?

A cela, plusieurs réponses peuvent être apportées.

Le rôle de fédération, au sens premier du terme, peut se résumer à l'heure actuelle à une gestion administrative des demandes de nos associations. Celles-ci sont assurées correctement, reçoivent des informations de notre réseau national et local ainsi que des formations pour les dirigeants bénévoles. Mais elles manquent peut-être d'un accompagnement plus profond, notamment au niveau des valeurs. Autrement dit, si techniquement, notre accompagnement peut être satisfaisant, ce qui a constitué la raison première de notre fédération (adhérer à un projet de société) s'est perdu. Du coup, nous entrons en confrontation avec le champ marchand sur la forme de ce que nous proposons, évacuant le fond. Ce phénomène peut se vérifier à travers un exemple très simple. Plusieurs associations de la ville de Marseille ont gardé leur dénomination historique d'A.I.L. Malgré cet attachement à leur nom, elles ne sont plus aujourd'hui membre de notre réseau. Certaines sont

mêmes devenues de très bons acteurs de leur quartier mais totalement éloignées des notions qui constituent leur génome de base : la laïcité et l'éducation pour tous. Si cette remarque n'est absolument pas un jugement de valeurs, elle doit néanmoins être prise en compte dans notre mode de fonctionnement sur deux points au moins :

Il est important de veiller à ne pas nous perdre dans des considérations uniquement techniques et opérationnelles. En effet, si celles-ci doivent être les plus précises possibles, notre cœur d'action reste la mise en œuvre d'un projet de société au sens large, projet de société qui repose sur la laïcité et l'éducation pour tous.

Le deuxième point qui doit peut être nous interroger est : comment allons-nous, dans les années à venir, mieux communiquer auprès de notre tissu associatif sur nos valeurs et les leur faire partager ? Ce ne sera peut-être pas là le levier le plus important de redéveloppement de notre réseau, mais se solidifier sur cette base pourra au moins permettre de redonner du sens à l'appartenance au réseau.

Le modèle développé par l'USEP, et qui lui a permis de garder aujourd'hui une dynamique importante, est à la croisée de toutes ces remarques. Avec un travail de terrain important et quotidien, la tête de réseau a su garder le contact avec tous les éléments clefs qui le constitue. Elle a su aussi se structurer pour garder toujours une vue d'ensemble tout en laissant la place pour que chacun des territoires puissent créer des actions sur le terrain. Le réseau de l'USEP est structuré en secteurs grâce à des associations de coordination

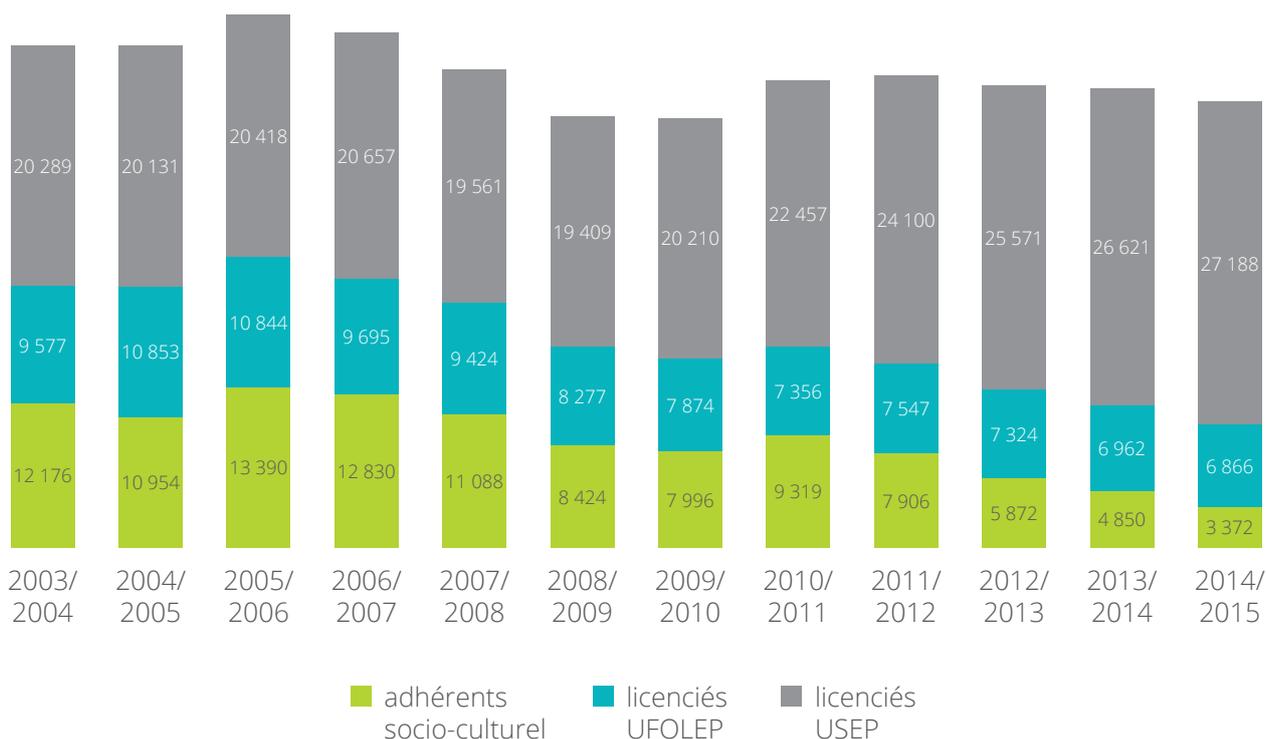
pour garder de la proximité avec les associations locales. Ainsi le siège est en permanence connecté avec l'ensemble de ses secteurs sans pour autant connaître chaque association.

Mais surtout, elle a su garder une cohérence dans ses projets et la communiquer, ce qui a permis de garder une dynamique à laquelle s'identifier pour les nouveaux entrants et à transmettre pour ceux qui appartiennent de longue date au réseau. Le lien très étroit entretenu avec l'éducation nationale permet à l'USEP d'être très présente dans la formation des enseignants, ce qui permet de faire partager le sens et l'intérêt des actions menées. Enfin, être sur un champ identifié et précis qu'est le sport scolaire permet de travailler en se focalisant sur son cœur de métier sans se disperser, cela permet également de développer une réelle compétence.

### Évolution et répartition du nombre des adhérents

Associations	Adhérents socio-culturel	Licenciés UFOLEP	Licenciés USEP	Total
taux de variation entre 2003 et 2015	-72%	-28%	+34%	-11%

### Évolution et répartition du nombre des adhérents



La typologie du nombre d'adhérents à ces associations produit, lors de la simple observation chiffrée, un effet trompeur. En effet, sur 10 ans, le nombre d'adhérents global passe d'approximativement 42 000 à 37 000 ce qui montre une baisse sensible (11%). Au vu de la perte vertigineuse du nombre d'associations, cela pourrait être interprété de la manière suivante : nous avons certes perdu de nombreuses associations mais le nombre d'adhérents restant à peu près stable, cette érosion est limitée.

Mais en analysant les chiffres de plus près, nous pouvons voir que les secteurs socioculturels et UFOLEP passent de 22 000 adhérent à 10 200 en 10 ans (soit une chute de plus de 50 pourcent). Et que l'USEP dans le même temps passe de 20 300 à 27 200 soit une progression de plus du tiers de ses effectifs. C'est donc le réseau USEP qui a compensé les pertes des autres réseaux. L'analyse développée plus haut se recoupe vraisemblablement avec l'analyse qui serait à produire ici. A savoir que l'USEP a su garder une proximité avec son réseau en proposant notamment de nombreuses formations à ses animateurs. Dans le même temps, des outils pédagogiques sont fournis sur les thématiques suivantes : citoyenneté et la santé en particulier.

En termes de répartition entre les secteurs, aujourd'hui, les licenciés USEP représentent 72 pourcent des adhérents à la Ligue (contre 47 pourcent en 2003). Les adhérents socioculturels quant à eux de 29 pourcent en 2003 représentent aujourd'hui 9 pourcent des effectifs.

Il est à noter que 50 pourcent des associations du réseau ont moins de 50 adhérents à la Ligue de l'Enseignement et que 90 pourcent ont moins de 200 adhérents. Ce qui montre que seul 10 pourcent des associations fournissent le plus gros contingent des adhérents. Ceci peut être une piste de travail à développer.

Identifier ces associations importantes et commencer un travail de fond avec elles sur nos valeurs devraient permettre, à terme, de redonner du sens à l'appartenance au réseau de la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône.

## *Notre implantation départementale au niveau de nos associations et de nos structures*

Enfin, une des caractéristiques de notre réseau associatif est qu'il est présent sur l'ensemble du territoire des Bouches-du-Rhône.

Le fait le plus marquant est que nous sommes présents **sur 65 pourcent du territoire, ce que l'on peut considérer comme un taux de répartition élevé.**

En termes de chiffres, 41 communes sur les 110 que compte le département n'ont aucune présence associative affiliée chez nous, ce qui ne signifie pas pour autant que nous n'avons aucune action dans la commune. En effet, une action comme Lire et Faire Lire, par exemple, n'est pas référencée dans cet item mais peut très bien être implantée dans une commune référencée comme n'accueillant aucune association.

Deux communes absorbent la plus grosse part du tissu associatif : Marseille et Aix-en-Provence qui à elles deux regroupent 208 associations en 2014 sur les 448 que compte le département, soit respectivement 41 pourcent et 5 pourcent des associations affiliées.

A l'exception de Septèmes les Vallons, toutes les communes de plus de 10 000 habitants possèdent au moins une association affiliée à la Ligue de l'Enseignement. A noter, l'ancrage important dans 5 communes avec au moins 10 associations : Martigues, Aubagne, La Ciotat, Istres et Miramas.

Ce sont dans les plus petites communes, celles de moins de 5000 habitants, que notre présence est la moins significative (plus d'une commune sur deux n'a pas d'associations affiliées).

Travailler sur une structuration, en s'attachant à repérer des points d'ancrages territoriaux pour irriguer l'ensemble du territoire, est une piste pour maintenir et développer un maillage dense.

Il est important de noter que si la fédération propose des actions sur l'ensemble du territoire des Bouches-du-Rhône via son réseau associatif, ses bénévoles ou ses adhérents, elle possède aussi, des espaces physiques dans lesquels elle intervient. Ceux-ci sont multiples et ont des « statuts » juridiques différents. Ceci ne change rien à l'implication des équipes à faire vivre les valeurs de la fédération dans les actions qu'elles mènent sur le territoire. Mais les connaître permet en revanche deux choses :

- > Matérialiser nos points d'ancrage, géographiquement parlant, de façon à bien matérialiser notre répartition.
- > Différencier ce qui appartient à notre patrimoine, du reste.

A ce jour, concernant les bâtiments dans lesquels nous intervenons, certains sont en location ou en délégation de service public. C'est-à-dire que nous occupons les locaux pour mener des actions mais que nous n'en sommes pas propriétaires.

C'est le cas de tous nos centres sociaux, répartis comme suit :

- > MPT/CS La Marie - 50 boulevard Fournacle  
13013 Marseille
- > MPT/CS La Solidarité - chemin de la Bigotte  
bâtiment H10 - 13015 Marseille
- > MPT/CS Kléber - 16 rue Desaix - 13003 Marseille
- > CS Les Musardises - 32 chemin des Musardises  
13015 Marseille

> CS St Joseph Fontainieu - 40/42 chemin de Fontainieu - 13014 Marseille

> CS Séon de l'Estaque - 1 rue Vernazza  
13016 Marseille

On peut également partager des locaux municipaux. C'est le cas des 12 accueils de loisirs où nous intervenons à Aubagne ainsi que pour les 82 écoles à Marseille dans le cadre de l'animation des Temps d'Activités Périscolaires.

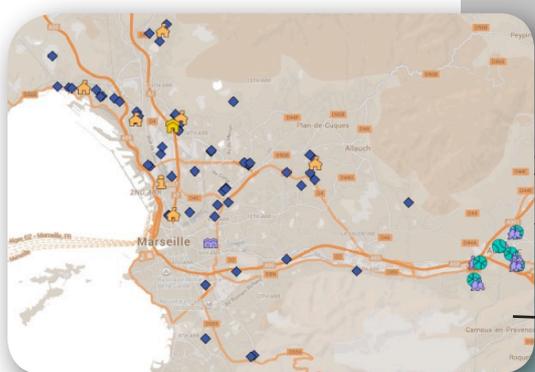
En revanche la Plateforme de services publics de Bougainville, située 9 rue Cougit dans le quinzième arrondissement de Marseille ainsi que le chalet Sainte Victoire, situé au Sauze dans le département du 04, sont deux espaces que nous louons.

Enfin, la fédération est propriétaire des sites de la Vigie située à la Maurelette dans le quinzième arrondissement de Marseille et du Chalet Helvétia situé à Ancelle dans les Hautes Alpes. Mais ce dernier n'abrite plus aucune activité. Le bâtiment de la Vigie quant à lui, abrite notre centre de formation et de recherche en éducation permanente (CFREP).

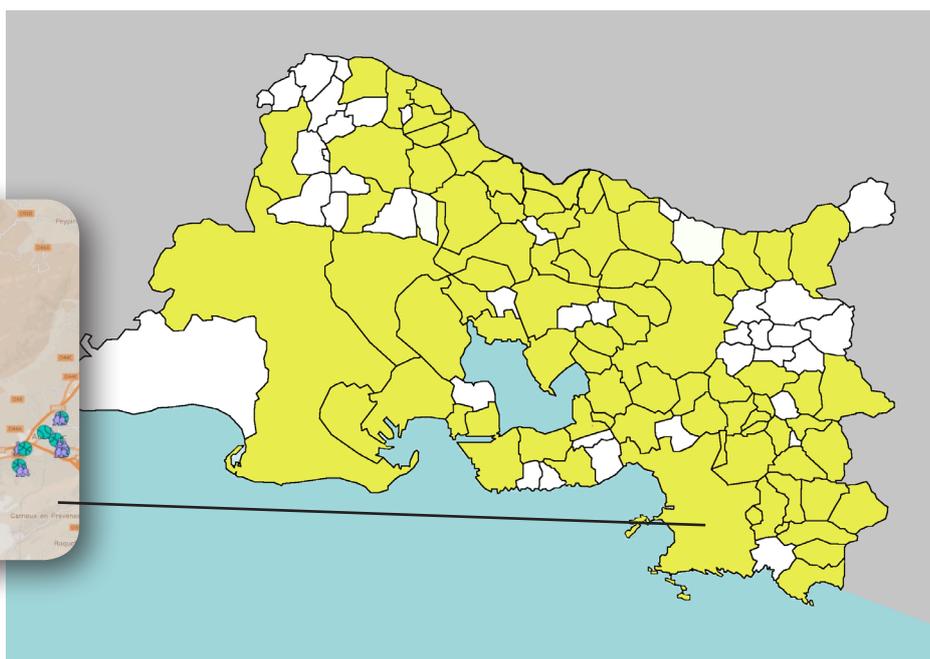
Si notre implantation à l'heure actuelle est très concentrée à Marseille, elle est majoritairement constituée de lieux dont nous ne sommes pas les propriétaires. Ces dix dernières années, notre patrimoine a été fortement revu à la baisse permettant, de fait, d'absorber une partie des déficits auxquels la fédération a dû faire face.

Au niveau de la répartition physique, la fédération est implantée de la manière suivante :

Les communes colorées possèdent au moins une association affiliée ou une action développée par la Ligue de l'enseignement.



Sont identifiés nos lieux d'intervention sur Aubagne et Marseille



## — L'analyse des consultations menées

Outre la photographie de l'existant par un état des lieux, un travail de consultation des différents acteurs gravitant autour de la fédération a été mené. Ce travail a été couplé à une série d'échanges sur le projet avec les salariés et les membres du CA de façon à recouper les visions de chacun.

### Un recueil des regards portés

Dans la démarche impulsée depuis le début, plusieurs types de consultations, avec des degrés d'implications différents, ont été menées.

Dans un premier temps, il a semblé nécessaire de recueillir les regards portés sur la fédération par les différents publics (usagers, salariés, adhérents, bénévoles, structures partenaires...). Un questionnaire en ligne autour de 8 questions a été élaboré à ce propos. L'intégralité des résultats est en annexe mais les principales questions ont été les suivantes :

- > Comment connaissez-vous la Ligue de l'Enseignement - FAIL 13 ?
- > Quelle est la raison principale de votre participation à la vie de la Ligue de l'Enseignement FAIL 13?
- > Quelles sont les activités portées par la Ligue de l'Enseignement - FAIL 13 qui vous concernent directement?
- > Quelle(s) connaissance(s) avez-vous de la Ligue de l'Enseignement - FAIL 13 ?
- > Pour vous, quelles sont les principales valeurs portées par la Ligue de l'Enseignement - FAIL 13 ?
- > Cohérence entre les actions et les valeurs ?
- > Qu'attendez-vous du projet fédéral?

46 personnes ont répondu à ce questionnaire.

Pour compléter, ce recueil des regards, un questionnaire en direction des associations affiliées a également été rédigé. Un accompagnement insuffisant sur le terrain et une communication incorrecte elle aussi, ne nous ont permis de récolter qu'un nombre de réponses très restreintes (4 sur 450 associations).

Toutefois la non-réponse des associations est un indicateur en soi de la relation que nous entretenons avec notre réseau associatif.

Il était également préconisé de réaliser des interviews avec les financeurs et des associations intégrées (USEP/ UFOLEP / fête des écoles), mais cela, à ce jour, n'a pas pu se faire.

### Analyse des points forts / faibles via les sociogrammes

Les points forts et points faibles ont été construits et analysés avec la direction générale. L'intégralité des résultats sous forme de diagrammes sont consultables à la fin du document dans les annexes. Les quelques éléments caractérisant la fédération actuellement tournent autour des remarques suivantes :

**Une fédération en fort redéploiement et une fédération en fort développement :** la difficulté est dans ce cas de figure de gérer la transition entre les différents paliers. En effet, les tentatives de développement sur des objets très variés, complexes, avec pour contrainte des moyens financiers et RH réduits engendrent un risque de saturation rapide en termes de capacité de réponse aux sollicitations suscitées, et de sur-sollicitation des quelques individus moteurs sur lesquels portent les efforts.

**Ense développant,** la fédération connaît une importante croissance de ses effectifs. Se pose toutefois le risque de crise de croissance. Il est en effet indispensable de garder la maîtrise de ce développement pour éviter de perdre le contrôle sur la gestion financière et la gestion des RH. L'objectif est également de rechercher une diversification des financeurs (institutions, partenaires, publics...) et des activités, élément essentiel pour maintenir les équilibres. Il devient important de développer des outils de pilotage adéquat et de bien définir les stratégies collectives. Se pose aussi parfois la question de la difficile mobilisation des élus qui se sentent dépassés.

**Une fédération reconnue pour la vie associative :** La fédération est principalement reconnue par les partenaires territoriaux comme un opérateur de service public avec une expertise autour de la vie associative. Malgré une affiliation historique à la ligue, les associations ne bénéficient pas assez de cette expertise et leur nombre décroît.

### Les journées de consultation

Trois temps de consultation ont été organisés dans le cadre de la rédaction de ce projet fédéral.

**Le premier temps de travail** a eu lieu samedi 16 mai 2015 sur l'île du Frioul, lors d'une journée de cohésion des salariés. L'objectif premier était de sensibiliser les équipes sur cette démarche nouvelle et ambitieuse

de construction en commun. La volonté était de donner envie aux participants de venir sur les autres moments de rencontre notamment les journées de consultations pour aller plus loin dans la réflexion. Après une présentation courte de 10 minutes, les participants étaient regroupés par petit groupe autour d'un « animateur » pour échanger autour de quatre questionnements :

- > Pour vous, à quoi peut vous servir votre projet fédéral dans votre action professionnelle ?
- > Quels seraient les points à aborder pour renforcer le lien entre les nécessités politiques de prise de position de notre mouvement et la réalité du terrain ?
- > Comment faire vivre le projet fédéral une fois qu'il aura été écrit ?
- > Pour vous, que représente la fédération ?

Il est apparu tout d'abord une méconnaissance, pour beaucoup, des différents secteurs et lieux d'interventions de la fédération. Un autre point très marquant a été la volonté de beaucoup de participants d'avoir plus de temps de concertation et d'échanges entre les différents secteurs et les différentes structures. Il a été fait état aussi de la nécessité d'avoir des outils communs, des positionnements communs, une communication efficace et plus claire.

**Deux autres journées ont ensuite été bâties** à la suite de la journée du Frioul. Elles se sont élaborées selon le plan suivant :

Tout d'abord, une présentation par l'équipe rédactionnelle de la démarche dans son ensemble.

Puis un premier temps de travail devait permettre de réfléchir sur le long terme dans un idéal aux trois valeurs clefs, aux trois grandes finalités et enfin, à la vision de la fédération dans 10 ans.

Ensuite, une présentation des éléments de diagnostic puis un temps de travail via la méthode de l'abaque de Reignier a permis aux participants de se positionner sur différents items pour définir, selon eux, les grands contours de notre fédération.

Les personnes ont été invitées pour ces consultations avec la volonté d'avoir une représentation la plus large possible : salariés, cadres, agent de maîtrise et membres du CA, venus de tous les secteurs qui composent la fédération. La première journée a eu lieu le 2 juillet 2015 et a accueilli 12 participants. La seconde a eu lieu le 4 décembre 2015 et a accueilli 10 participants.

Ce qu'on peut retenir de ces journées de consultations est une satisfaction des participants dans le format des consultations proposées, avec une attente de voir la traduction dans le projet futur. L'ensemble des participants ont adhéré à la démarche collaborative initiée par ce projet.

## *Les acteurs consultés*

### **Les salariés et membres du conseil d'administration : les forces vives de notre projet fédéral**

Ecrire un projet fédéral à ce moment précis de notre histoire n'est pas totalement anodin. En effet, si le projet fédéral est un outil d'analyse de la situation et de projection politique à moyen terme, il n'en reste pas moins un objet qui doit fédérer. Fédérer autour d'un projet, fédérer les énergies et les envies et enfin fédérer les hommes et les femmes qui chaque jour, font vivre nos actions et nos valeurs sur l'ensemble de nos structures et sur le territoire.

La fédération venant de traverser une crise financière et un renouvellement de son équipe dirigeante, la réécriture de notre projet est l'occasion de remobiliser l'ensemble de ces acteurs. Pour pouvoir réaliser cette mise en synergie, il a fallu faire certains choix quant aux acteurs impliqués dans la démarche.

Le choix d'impliquer les forces vives est celui de la direction et du conseil d'Administration. Ce qui est entendu par les forces vives, ce sont les acteurs de terrains, ceux qui font vivre, au quotidien, l'ensemble de nos actions. C'est pour cette raison qu'en premier lieu, ont été consultés les salariés et les membres du bureau. Certes, cette consultation aurait pu être menée de façon encore plus large. Comme nous l'avons vu plus haut, les chiffres montrent que seule une minorité a pu et a souhaité s'impliquer. Mais l'équipe rédactionnelle a remarqué une implication forte de toutes les personnes consultées. Et cette implication ne demande qu'à grandir et à se renforcer.

Faire vivre le projet fédéral au cours des quatre prochaines années pour conserver cette dynamique lancée sera un objectif à atteindre. Une dynamique basée sur l'échange entre toutes les strates qui composent la fédération et dans laquelle la parole de chacun est prise en compte. Une dynamique bâtie sur une confiance partagée et une envie collective d'avancer ensemble.

C'est pour cette raison qu'à ce jour, salariés et membres du CA ont été les cibles prioritaires et ont bénéficié de consultations directes.

### **Les associations, bénévoles, adhérents et usagers : un deuxième cercle à mieux impliquer**

Concernant nos associations, bénévoles et usagers, qui appartiennent eux aussi aux entités relayant nos idées et nos valeurs sur le terrain, ils ont fait eux aussi l'objet d'une consultation mais seulement par le biais d'un questionnaire. Celui-ci a d'ailleurs donné des résultats

minimes, mais des résultats qui sont peut-être à l'image de ce que nous sommes perçus par eux et sur lesquels nous nous sommes déjà interrogés plus haut. En revanche, si leur consultation n'a été que partielle, leur implication dans la mise en place de notre projet fédéral reste centrale. Une des questions que devra résoudre le comité de suivi qui évaluera la mise en place de ce projet fédéral sera justement la manière de sensibiliser voire d'impliquer tous ces acteurs dans la défense de nos valeurs de laïcité et d'éducation pour tous.

**Nos financeurs : des partenaires à mieux sensibiliser sur nos valeurs et à choisir en fonction de leur éthique.**

La consultation de nos financeurs s'est posée dès le début de la mise en place de la démarche de rédaction. Outre le manque de temps, il est apparu assez vite que les financeurs avec qui nous travaillons chaque jour devaient faire l'objet d'une attention particulière.

La professionnalisation de nos métiers, les enjeux d'investissement de certains, la notion de partenaire / prestataire qui parfois entretient le flou sur nos relations, nous ont obligés à considérer que cette question devait faire l'objet d'un traitement à part.

Concernant donc ce projet fédéral, aucune consultation n'a été menée. Le comité rédactionnel avait proposé

d'interviewer différents financeurs autour de quatre questions : Qui nous sommes pour eux ? Que représentons-nous ? Pourquoi avoir choisi de travailler avec la Ligue de l'Enseignement FAIL 13 ? En quoi travailler avec un mouvement d'idées entre dans leur démarche ?

Ces dernières n'ont pu se faire.

Ceci dit, si deux lignes forces devaient ressortir de ces réflexions, elles pourraient se formuler par :

Mieux communiquer envers nos partenaires financiers : Les bilans seuls de nos actions ne pourront justifier, à terme, la confiance qu'ils nous accordent.

Nous poser la question des financeurs privés et du choix avec lesquels nous allons devoir travailler avec eux à long terme. En effet, à l'heure des restrictions budgétaires des politiques publiques, un certain nombre de grands groupes du secteur marchand créent des fondations pour divers raisons aussi bien économique qu'éthiques.

Réfléchir collectivement aux partenaires avec qui nous allons nous associer dans les années qui viennent doit être un chantier à ne pas négliger pour éviter de dévoyer ce qui nous constitue dans le fond.

*..... Des interventions de conférenciers pour nourrir la réflexion globale.*

Lors de nos deux dernières Assemblées Générales de 2014 et 2015, le conseil d'administration a voulu axer les réflexions autour de l'innovation dans nos pratiques. Deux intervenants sont venus exposer ce que pouvait être l'innovation autour des thématiques suivantes : « Comment innover en éducation populaire » et « Innover pour réinventer un territoire plus solidaire ». Ces interventions s'intègrent dans la démarche du projet fédéral car elles ont permis d'enclencher une dynamique qui se vit dans cette démarche.



## — L'intervention de Jean Claude Mouton à l'assemblée générale de 2014

Lors de sa conférence à l'Assemblée Générale de 2014, il nous a parlé de la manière d'innover en matière d'éducation populaire.

Et pour ce faire selon lui, il fallait explorer trois pistes :

**Partir du terrain et de l'action :** Car l'injonctif arrivant du sommet de la pyramide est trop souvent déconnecté des réalités du terrain. Trop théorique, il en oublie les fondamentaux et réduit la personne en un opérationnel déresponsabilisé, ce qui amenuise son efficacité et son implication. Partir des observations du terrain est donc une condition sine qua non de réussite en termes d'innovation.

**Restaurer les collectifs de travail :** Pour réussir cette idée de partir du terrain, il faut restaurer les collectifs de travail de façon à privilégier le travail collaboratif et la coopération entre les personnes. « La façon révolutionnaire d'une société de fonctionner, c'est la coopération horizontale et non l'organisation verticale » comme le rappelle Jean Claude Mouton en citant Gilles Deleuze.

**Se préoccuper de la santé des salariés :** Considérer les salariés dans leur ensemble et définir une politique

RH valorisante et proche de ses salariés. La bonne santé d'un salarié se concrétise par plusieurs points. La considération de son entreprise certes mais pas seulement.

Pour Jean-Claude Mouton, on est en bonne santé lorsque l'on est en capacité de porter la responsabilité de ses actes et de les assumer publiquement. On l'est aussi lorsque l'entreprise nous laisse la liberté d'innover et de créer de l'action. On l'est enfin, lorsque l'on est capable de penser et de faire du lien entre les choses.

Privilégier le management par la confiance, restaurer les collectifs de travail pour privilégier les travaux en coopération. Avec la coopération, on s'approche de ce qui nous intéresse au niveau innovation. Il s'agit d'une même tâche, dans un même but, en présentiel, les gestes de l'un répondant aux gestes de l'autre. Cela nécessite mixité et stabilité des équipes.

## — L'intervention d'Eric Favey à l'Assemblée Générale de 2015

L'intervention d'Eric FAVEY s'est articulée autour de la phrase suivante « *Innover pour réinventer un territoire plus solidaire* ».

Au début de celle-ci, il rappelle que la solidarité aujourd'hui fait face à une double fragilité :

**Les difficultés qu'éprouve notre société à continuer à faire des progrès en termes de distribution des richesses.**

**L'érosion de l'imaginaire collectif qui permet à chacun de partager un destin commun.**

**De fait, ces freins à la solidarité jouent sur le territoire.** Ce terme de territoire demande donc une approche particulière dans son étude par rapport à l'intitulé. En effet si le territoire en tant que tel n'existe pas, il faut maîtriser le contexte local pour redonner un sens à nos actions. C'est dans cet ancrage local, tissé avec les autres territoires situés à la frontière, que l'ensemble prendra son sens.

L'intitulé de base est composé d'un troisième terme qu'il faut analyser à travers le prisme de ce qui s'est dit sur les autres termes. Ainsi, **le terme réinventer** amène, pour Eric Favey à la réflexion suivante : « *le progrès social ne se décrète pas, c'est le fruit des combats des humains. Rien n'a été octroyé, il y a eu seulement des responsables politiques qui ont su s'appuyer sur l'état de l'opinion ou sur un rapport de force pour dire, « on va le faire ». Parfois ils ont simplement anticipé parce qu'ils sentaient que c'était possible, que cela allait venir. Dans la réinvention, il y a la nécessité d'expliquer, non pas dans la communion du souvenir, que cela a été possible et donc que cela va être à nouveau possible, même si les conditions ne sont pas les mêmes et les manières de s'y prendre ne seront pas les mêmes.* »

**Enfin le quatrième terme sur lequel il faut se pencher touche à « l'innovation ».**

Si nous parlons d'innovation ce n'est pas pour gérer l'instant présent. L'instant présent nous le gérons avec nos petites mains et nos héritages.

Dans l'avenir, il nous faut trouver des solutions nouvelles pour entretenir le meilleur de ce que nous avons su conserver de notre société et notamment des liens de solidarité entre nous. En d'autre terme, pour réussir à mener une innovation efficiente, il faut réussir à penser le présent à partir de l'avenir.

**« La preuve en est faite tous les jours, les sociétés qui tiennent, où les conditions sociales économiques et culturelles s'améliorent, sont des sociétés qui combinent la reconnaissance des individus et les liens collectifs et de solidarité. »** Cette phrase rejoint les propos de Jean Claude Mouton sur la nécessité de la reconnaissance (de l'individu dans nos actions comme du salarié qui les porte) et des liens collectifs. Le collectif est la clef de toutes les réussites globales et par extension, sociétales.

Selon les propos d'Eric Favey dans la dernière partie de sa conférence, la coopération, l'entraide et la reconnaissance doivent mener à « *une société qui sait reconnaître tout le monde et pas seulement certains, qui les reconnaît pour ce qu'ils sont et non pour ce que nous aimerions qu'ils soient.* »

Là encore, son propos rejoint celui de Jean Claude Mouton. La jonction de leur pensée alimente en ce sens notre projet fédéral qui doit baser sa réflexion sur la manière de faire vivre à tous les échelons de nos actions

et de notre association, ces notions de coopération, d'entraide et reconnaissance.

Et pour ce faire la place de l'erreur est fondamentale. « *Une personne qui n'a jamais commis d'erreur n'a jamais innové* » rappelle Eric FAVEY en citant Albert Einstein. Et en ce sens, en réactivant des collectifs, nous générerons des erreurs. Mais en développant la confiance entre les personnes, elles pourront être analysées et surmontées. Et cette confiance passe par un engagement motivé par un projet partagé.

Enfin la question de l'évaluation, également chère à Jean Claude Mouton, est abordée. Si ce dernier en parle sous l'angle managérial, Eric Favay revient dessus en l'abordant sous l'angle de l'école. Mais le constat reste le même. L'évaluation comme moyen de contrôle détruit plus qu'elle ne construit.

Une évaluation co-construite avec l'ensemble des acteurs, une évaluation qui cherche à mettre en valeur ce qui a été acquis et non les manques, est fondamentale dans l'approche humaniste que nous défendons.

## ..... Quelques éléments de conclusion

En conclusion, plusieurs points émergent. Au niveau des finances, l'association est aujourd'hui toujours en plan de continuation. Elle semble avoir trouvé, pour le moment, un certain équilibre mais le contexte global reste complexe. Elle reste, malgré tout, au niveau financier, une fédération de taille importante dans le réseau national de la Ligue de l'Enseignement et dans le champ de l'économie sociale et solidaire en général. Au niveau de sa vie statutaire, la fédération fait face à un constat qui pourrait être résumé de la manière suivante : la féminisation de son CA est la preuve d'un réel ancrage dans le monde d'aujourd'hui mais le chantier de la représentativité de toutes les classes d'âge et particulièrement de la jeunesse, est à ouvrir dans les années qui viennent. La fédération ayant atteint une taille importante, elle gère aujourd'hui un nombre significatif de personnes qui mènent au quotidien ses actions sur le terrain. La prise en charge, au-delà de l'aspect purement administratif et législatif, de l'ensemble de ces personnes est un des enjeux forts à venir. Bien plus que des professionnels, ce sont des personnes engagées qu'il faut former et accompagner pour que les valeurs de la Ligue de l'Enseignement leur soient a minima connues et au mieux partagées, d'autant plus que les salariés sont en demande de temps de rencontres et d'échanges permettant de

construire le sens de leurs actions.

Nos actions sont au final, le reflet de nos positions politiques. Elles sont centrées autour de trois grands pôles : l'éducation pour tous, l'accompagnement des publics en difficulté sociale et l'animation de la vie associative. Mais aucune de ces actions n'est la résultante de calculs opportunistes. Les projets étant actuellement concentrés sur la ville de Marseille, un redéploiement plus homogène sur l'ensemble du territoire des Bouches-du-Rhône pourrait être l'un des objectifs à venir.

Enfin, notre tissu associatif reste, quoi qu'on en dise, dense. S'il souffre d'une désaffection ces dernières années, cela ne concerne que certains secteurs. Redonner du sens à l'appartenance à notre réseau, au-delà des contingences administratives et d'assurance pourrait permettre d'enrayer l'érosion que nous connaissons. Travailler sur un rééquilibrage territorial pourrait être aussi une piste à explorer.

Comme nous y engageons les deux conférenciers, travailler sur la coopération, l'entraide et la reconnaissance de l'autre sont des pistes à garder en mémoire dans la mise en action du projet fédéral.

# LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA FÉDÉRATION

L'enjeu du projet fédéral aujourd'hui se situe essentiellement dans la dynamique qu'il va créer dans les quatre années à venir. Après avoir produit une analyse à partir d'une photographie précise de notre association, cette partie va être consacrée à revenir sur trois points :

**Ce qui nous constitue** via nos valeurs et notre identité, afin que celles-ci soient clairement partagées par tous (salariés, associations, bénévoles, usagers...).

**Les objectifs que nous souhaitons atteindre.**

**La façon dont ce projet va être évalué et vivre** dans les quatre années à venir.

## ..... *Ce qui nous constitue*

### — *Les valeurs de notre fédération*

Si l'on regarde bien, celles-ci sont inscrites dans notre histoire et n'ont, au final, que peu évolué. En effet, la première fondation, l'objet premier de notre rassemblement au tout début a été inscrit dans le nom qui a été choisi : Fédération des Amis de l'Instruction Laïque.

Il est courant de dire que, lorsque l'on cherche à redonner du sens, revenir l'étymologie permet d'éclairer beaucoup la recherche.

Dans les quatre mots qui fondent notre identité première, nous retrouvons tout ce qui a été à l'origine de nos actions et tout ce qui continue de les porter à l'heure actuelle.

**Fédérer**, que ce soit les hommes, les structures ou des idées, est le point central. Comme le rappelle Eric Favey dans son intervention, fédérer ne consiste pas à éliminer ceux avec qui nous ne sommes pas en accord pour avancer tranquillement dans l'entre soi. Il implique au contraire d'être capable de se confronter à la différence et être en capacité de construire des compromis. C'est l'essence du vivre ensemble pour aller vers *un faire ensemble*.

**L'Amitié** recoupe la volonté de vivre avec les autres qui est aujourd'hui au centre de toutes nos actions. A l'époque de la création de la fédération, la notion d'amitié était une valeur centrale. Aujourd'hui, si sa dénomination s'apparente plus au *vivre ensemble*, il n'en reste pas moins que créer et entretenir des réseaux de solidarité citoyenne, de bonne entente entre les personnes, reste un fondement de notre action.

Créer du lien par l'écoute, l'entente, l'échange et la recherche d'un compromis sont autant d'axes que nous développons chaque jour dans nos actions.

**L'Instruction** est le terme qui, s'il est un peu daté, ouvre dès le départ vers l'éducation pour tous. Mais à l'époque, l'instruction portait déjà ces notions de transmission et d'accompagnement. Il s'est élargi et l'éducation pour tous est désormais la terminologie dans laquelle nous sommes les plus à même de nous reconnaître. Instruire, transmettre, enseigner, éduquer, accompagner sont autant de termes périphériques qui incarnent cette valeur.

Enfin **la laïcité**, elle, est la seule appellation d'origine qui n'a pas eu besoin de changer jusqu'à aujourd'hui. Ses modalités d'application sont, à l'heure actuelle, réinterrogées par certains qui s'imaginent que la laïcité est une valeur morale. Mais bien loin de ces considérations-là, la laïcité est, dans notre mouvement, la garantie de la réussite du vivre ensemble, duquel peut découler une éducation ouverte à tous, dans un esprit de conscience collective.

Ces définitions étant posées, on voit clairement apparaître des points d'ancrages historiques qui n'ont pas besoin d'être réinterrogés dans le fond, mais simplement renommés pour être plus adaptés à l'époque actuelle.

Au regard de cette mise au point, les trois valeurs phares de notre fédération aujourd'hui pourraient donc se synthétiser de la sorte :

## La Laïcité

C'est la valeur fondatrice de notre mouvement. C'est celle qui occupe encore aujourd'hui une place centrale dans toutes nos actions et notre vie quotidienne. La Laïcité intègre la notion de liberté. Nous parlons donc d'une laïcité qui rassemble, qui respecte les individus sans distinction et qui explique la nécessité de la liberté de conscience pour chacun.

## La Solidarité

C'est la valeur qui recoupe les notions d'amitié, de vivre ensemble, de fédération, de liens... la solidarité aujourd'hui est le mot le plus englobant et le plus

pertinent, celui qui nous qualifie le mieux concernant le champ de l'ouverture vers les autres et de construction d'un avenir commun.

## La Citoyenneté

C'est la valeur qui implique et induit de manière la plus large toutes les notions de d'éducation partagée, de conscience de la personne au sein d'un collectif et d'un groupe. Un citoyen doit être une personne éclairée sur son rôle, sa capacité d'action au sein de la République française, qui connaît ses droits et ses devoirs et qui est en capacité de s'impliquer dans la vie démocratique au sens large, pour pouvoir agir dans la société dans laquelle il évolue.

## — L'identité de notre fédération

Une fois les valeurs clairement posées et définies le projet fédéral s'est appliqué à revenir sur ce qui constituait notre identité. Si les valeurs touchent au sens premier de notre action, à nos références intellectuelles, notre identité elle, s'attache à ce qui nous constitue vis-à-vis des autres organismes qui nous entourent et de nos compétences en interne.

### Notre identité vis-à-vis de notre environnement global

La Ligue de l'Enseignement des Bouches du Rhône est une **actrice importante de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)**. L'économie sociale et solidaire est un champ de l'économie qui repose sur des principes différents du champ de l'économie marchande.

Le premier de ces principes repose sur le fait qu'une entreprise de l'ESS a une action guidée par un pourquoi et un comment. A ce titre, l'un des enjeux du projet fédéral se situe au cœur même de ce principe. Pourquoi agissons nous à la Ligue de l'Enseignement ? Nos valeurs, notre identité et nos grands objectifs répondent en partie à cette interrogation.

Le second point qui caractérise le champ de l'ESS repose sur le fait que le profit n'est pas au cœur de notre action. En tant qu'association, ce point a toujours été clair pour nous. Nos financements sont des moyens qui nous sont donnés pour agir et non des buts à atteindre pour enrichir matériellement la structure ou par extension, des personnes.

Le dernier point repose sur une gouvernance partagée. Dans l'ESS, ce n'est pas le capital qui détermine le pouvoir décisionnel, mais se sont bien les hommes et les femmes engagées dans l'association qui déterminent la politique à mener au sein la fédération. La question de la gouvernance et de son lien avec la vie opérationnelle est intégrée au cœur du projet fédéral. Travailler

sur cette gouvernance partagée sera un des grands chantiers des années à venir.

Notre association est un **Mouvement d'éducation populaire**. A ce titre, la formation tout au long de la vie pour l'ensemble des citoyens est un principe d'action permanent. L'éducation populaire s'est toujours attachée à cette notion de formation de citoyens éclairés, de formation de personnes en capacité de comprendre leur rôle au sein de d'une société démocratique. Depuis son origine, la Ligue « *ne s'occupe que de l'éducation au suffrage universel, non pour faire des élections, mais des électeurs* » Jean Macé.

Elle est **œuvre complémentaire de l'école publique**. En effet, la Ligue de l'Enseignement fait partie des associations qui ont contribué au développement et à la défense de l'instruction laïque et obligatoire. Elle travaille toujours aujourd'hui en complémentarité avec l'école publique en partenariat avec le ministère de l'Education Nationale.

Elle est une **Fédération d'associations**, créée à l'origine pour fédérer les associations laïques sur l'ensemble des territoires des Bouches-du-Rhône. C'est ce qui lui permet d'irriguer ses idées, ses principes et ses valeurs sur l'ensemble du département.

Fort de la clarification de cette identité positionnée vis-à-vis du tissu économique et partenariat dans lequel nous évoluons, il paraît maintenant important de revenir sur notre identité en tant qu'association indépendante mais membre d'un réseau national.

## Une association membre d'un réseau national

La fédération des Bouches-du-Rhône est donc une entité départementale, appartenant elle-même à une entité régionale, elle-même membre du réseau national de la Ligue de l'Enseignement.



La Ligue de l'Enseignement, Fédération des Bouches-du-Rhône est membre du réseau de la Ligue de l'Enseignement depuis 1926, au moment où la Ligue de l'Enseignement décide de créer une confédération au niveau national. Mais ce n'est qu'en 2007 que les statuts sont entérinés sur son changement de nom et que la dénomination Ligue de l'Enseignement est définitivement accolée à celui de Fédération des AIL 13.

Symboliquement cette date est quand même importante à noter. Jusque-là, l'appartenance au réseau Ligue était connue et acceptée mais la situation n'était pas physiquement écrite. Et ce n'est qu'il y a 9 ans que la décision a été définitivement entérinée.

La Ligue de l'Enseignement, qui fête ses 150 ans d'existence cette année, est un mouvement d'éducation populaire. Elle est structurée à un niveau national. Ce niveau national représente l'ensemble des fédérations réparties dans chaque département du territoire français. Son siège est situé Rue Récamier à Paris. Le secrétaire général de la Ligue de l'Enseignement est Jean Marc Roirant et son président Jean Michel Ducomte.

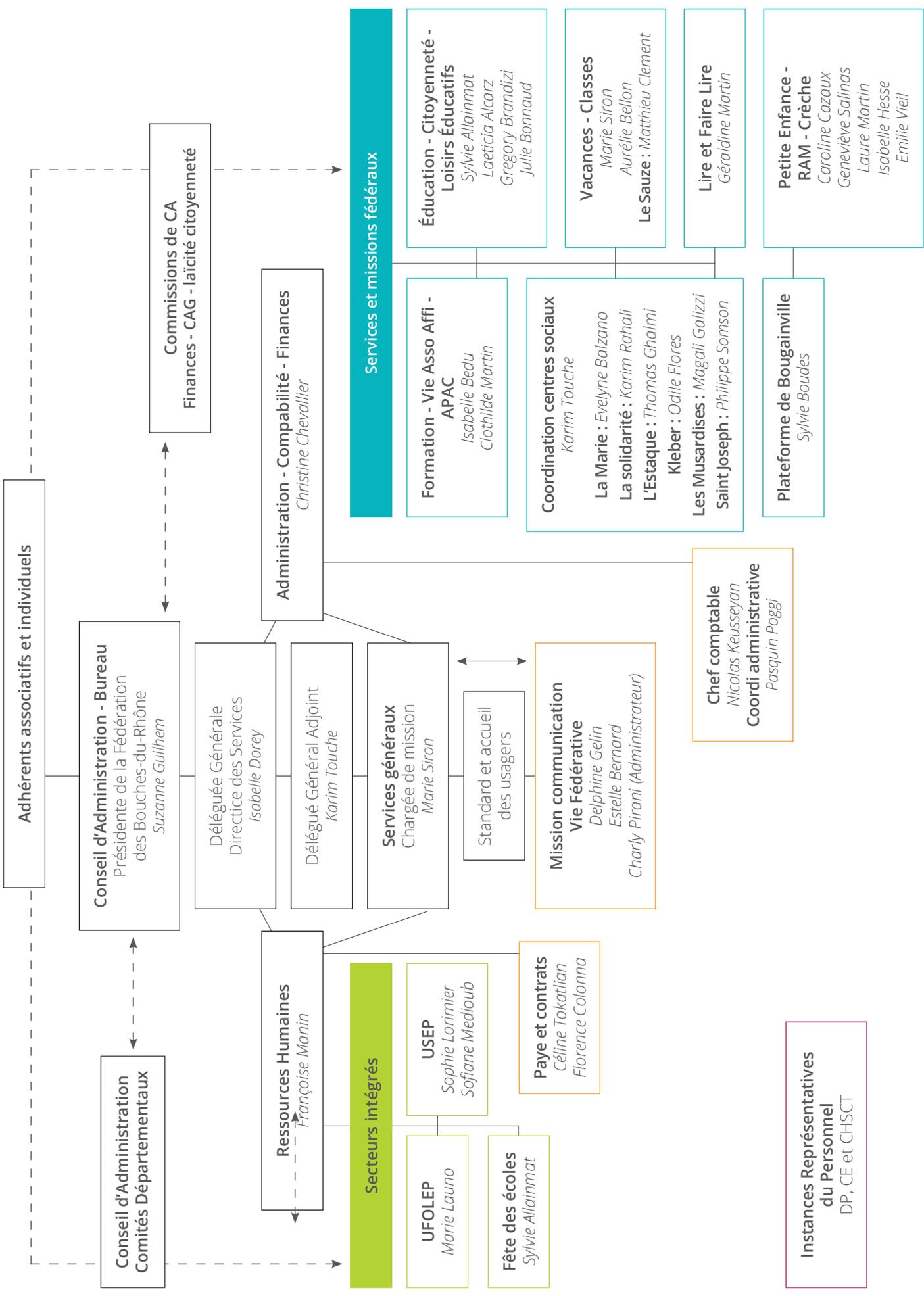
Au niveau régional, la fédération fait partie de la Ligue de l'Enseignement PACA (anciennement nommée : Union Régionale des Fédérations des Œuvres Laïques). C'est la déclinaison de la représentation nationale au niveau local. Chacune des 6 fédérations départementales y est représentée. La Ligue de l'Enseignement PACA est pilotée par un Conseil d'Administration composé de six membres désignés annuellement par le conseil d'administration de chaque fédération et des suppléants en cas d'absence (soit 3 titulaires et 3 suppléants). Le président actuel de la Ligue PACA est Christian Dalbiès et la secrétaire générale est Sandrine Firpo.

Enfin au niveau départemental, la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône est une association indépendante, membre du réseau de la Ligue de l'Enseignement. La présidente est Suzanne Guilhem. La direction générale est assurée depuis le 01 septembre 2013 par Isabelle Dorey en tant que Déléguée Générale et Karim Touche en tant que Délégué Général Adjoint. Son siège est situé 192 rue Horace Bertin 13005 Marseille.

## Notre organisation interne et nos grands pôles de compétences

Comme dans toute organisation, il y a un organigramme qui permet de situer le rôle de chacun et de cartographier les services de façon à avoir une vue d'ensemble.

L'organigramme officiel de la fédération de Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône est construit de la sorte :



On y voit une organisation « géographique » ainsi qu'une répartition par secteur, donnant une lisibilité claire quant aux responsabilités dévolues à chacun. Cette organisation est très opérationnelle. Chaque secteur de la fédération a un responsable et une équipe qui lui est liée.

D'une manière plus concrète et plus ouverte, nous pouvons aussi aujourd'hui rassembler nos compétences opérationnelles autour de trois grands pôles d'actions.

### L'éducation pour tous

Fondement de l'éducation populaire, nos actions en direction de l'enfance et de la jeunesse sont nos principaux cœurs de métier.

**L'animation de temps péri et extrascolaire** avec des accueils de loisirs et des séjours éducatifs fait partie de nos actions quotidiennes et prioritaires pour lesquelles nous sommes reconnus.

En tant que mouvement d'éducation populaire, nous sommes sollicités par les différentes institutions pour mener **des actions complémentaires de l'école** : lire et faire lire, USEP, ateliers relais, accompagnement à la scolarité, formation de délégués...

Cette implication sur les différents temps de vie de l'enfant nous permet à l'échelle d'un territoire de défendre **une continuité et une cohérence éducative**. L'accès à la culture est aussi un de nos axes de travail. Aujourd'hui, nos **compétences autour de la culture** sont portées par exemple par la politique lecture développée dans le cadre du Programme de Réussite Educative et avec le réseau Lire et faire lire. Mais cette thématique est également présente dans un de nos centres sociaux avec une présence forte d'artistes. Mais ces actions sont encore trop cloisonnées entre elles et mériteraient d'avoir, en soi, une dynamique collective plus transversale.

**La formation tout au long de la vie est aussi au cœur de nos pratiques**. Elle est incarnée par un service et touche aussi bien la formation des jeunes (BAFA, BAFD, CQP, ...) que la formation professionnelle (CAP, CQP etc...).

Mais elle touche aussi nos salariés via le plan de formation annuel ainsi que nos bénévoles associatifs avec les formations des responsables associatifs bénévoles (FRAB) ou nos bénévoles impliqués dans des actions éducatives par exemple (Programme Réussite Educatif ou Lire et Faire Lire). Nous sommes également engagés dans la formation continue des enseignants notamment grâce à l'implication de l'USEP et dans la formation initiale via la convention entre le Collectif des Associations Partenaires de l'Ecole (CAPE) à l'Ecole Supérieur du Professorat et l'Education (ESPE).

Former tout au long de la vie est une compétence

que nous mettons en application pour l'ensemble des personnes qui participent de notre réseau, sans distinction de statut.

Enfin dans une société toujours plus tournée vers la consommation mais où le réchauffement climatique est entrain de provoquer des bouleversements sociétaux majeurs, **l'éducation à l'environnement et au développement durable devient un enjeu fondamental**. Sans être une compétence en soi, elle est malgré tout un point que notre mouvement doit intégrer dans la totalité de ses pratiques. Tant au niveau opérationnel que politique, les notions d'environnement et de développement durable doivent maintenant être à l'ordre du jour de chacune de nos actions. L'exemple des jardins partagés développés via nos centres sociaux est un exemple d'actions transversales, en lien avec cette thématique, qui prouve que cette démarche commence à être intégrée.

### L'action sociale

**Notre fédération est une des seules en France à gérer des centres sociaux et une plateforme de services publics**. Non seulement cette compétence particulière nourrit nos échanges en interne, mais elle nous positionne aussi comme un acteur singulier au sein du réseau de la Ligue de l'Enseignement. En termes d'accompagnement des publics, des familles et des jeunes issus des quartiers prioritaires, la fédération possède par ce biais un vivier de compétences uniques capable de se développer sur de nouveaux champs. L'exemple le plus significatif est sûrement celui lié à la petite enfance.

En effet, **la petite enfance** est un domaine très particulier qui demande une expertise précise. Notre fédération gère, à l'heure actuelle, deux relais d'assistants maternels (RAM) ainsi que trois crèches, toutes implantées dans nos centres sociaux. Ces compétences, développées en interne, nous permettent aujourd'hui de nous positionner comme un organisme en capacité de répondre à cette demande. Il est à noter qu'un véritable travail collaboratif entre ces différentes structures a commencé à être mené. L'idée a été de travailler pour créer une véritable identité « Ligue de l'Enseignement » dans le cadre très contraint des métiers de la petite enfance. Si nous n'avons pas pour ambition de n'être que des organismes gestionnaires, il faut que notre réseau petite enfance s'interroge sur la particularité de ce qui constitue son identité en tant qu'organisme accueillant des jeunes enfants au sein du réseau de la Ligue.

### L'animation de la vie associative

L'animation du réseau, qui devrait être une de nos actions fédératives fortes, est aujourd'hui plutôt à retravailler pour construire une nouvelle relation avec nos associations qui ne peut se réduire à un

accompagnement uniquement technique en lien avec l'assurance. **La diffusion de nos valeurs et grands objectifs pourra se faire grâce à un travail en collaboration avec les associations permettant de construire un véritable réseau d'idées.**

Notre fédération possède aujourd'hui **un savoir-faire en termes techniques que nous pouvons partager.** En effet, au niveau gestion de ressources humaines et comptabilité par exemple, notre développement nous a permis de nous structurer sur ces sujets. Ces connaissances acquises sont un service à rendre à nos associations employeuses notamment.

**L'engagement des jeunes,** via nos actions associatives, est un champ d'action en friche mais qui est actuellement en train de reprendre vie. L'arrivée de nouveaux projets en lien avec anima-fac ou étudiant et solidarité notamment, devrait nous permettre de nous développer sur cet axe-là.

Cet engagement des jeunes pourrait se matérialiser via diverses entrées ou thématiques transversales. Celle de la solidarité internationale semble à l'heure actuelle la plus à même de permettre ce développement. En effet, la fédération est actuellement en train de travailler au re-développement de cette thématique qui a déjà existé par le passé à la fédération. L'opportunité offerte par la Fabrique d'Initiative Citoyenne va permettre de creuser à nouveau ce sillon. De manière très concrète, il va s'agir pour nous de construire un pôle et des actions en lien avec différents réseaux déjà impliqués dans cette démarche. Animafac, Etudiants et Solidarité, Solidarité Laïque, animateurs Sans Frontières (ASF) sont autant de partenaires qui ont été contactés et avec lesquels nous travaillons déjà. La dimension européenne, jusque-là sous utilisée, devra aussi être développée dans ce pôle en construction.

Enfin, **l'animation des réseaux du sport pour tous,**

fait aussi partie de nos compétences. Au travers de ses deux comités sportifs l'USEP et l'UFOLEP, de nombreuses actions dans le domaine du sport pour tous sont menées.

Avec un maillage du territoire important grâce aux associations coordinatrices, l'USEP organise de nombreuses rencontres sportives, aboutissement des cycles d'apprentissages en EPS. En faisant vivre la continuité éducative, l'USEP utilise le sport comme outil pour travailler avant tout sur la citoyenneté et le vivre ensemble.

L'UFOLEP s'engage pour faire vivre des activités sportives notamment dans les quartiers avec des ateliers sportifs « petite enfance », opération savoir nager, des séjours sportifs...

En conclusion, notre identité est donc celle d'une association, actrice de l'économie sociale et solidaire, mouvement d'éducation populaire, œuvre complémentaire de l'école publique, fédération d'associations.

Elle appartient au réseau national de la Ligue de l'Enseignement.

Ses champs de compétences peuvent s'identifier autour de trois pôles : l'éducation pour tous, l'action sociale et l'animation de la vie associative.

## ..... *Nos objectifs de développement*

En prenant en compte l'ensemble des éléments précédents, les objectifs fixés vont nous permettre de donner des orientations précises au projet et de garder une ligne de conduite claire pour les quatre années à venir.

Au vu des éléments de l'état des lieux et de l'analyse des consultations menées avec le CA, les salariés et la direction générale, trois grands objectifs se dégagent aujourd'hui pour permettre le développement de notre fédération.

De façon à rendre opérationnel ces objectifs, chacun d'eux a été décliné en trois priorités. Pour chaque objectif, une priorité sera plus axée sur la prise en compte des salariés, une autre sur l'animation du réseau.

## — Objectif 1 : Faire partager le sens de nos valeurs

### *Valoriser l'identité Ligue dans nos actions*

Notre première priorité se porte tout naturellement sur le terrain et se doit de travailler sur les plus-values éducatives de nos actions. C'est la traduction en acte de nos valeurs. Il s'agit d'être toujours vigilant et de se doter d'outils pour pouvoir évaluer la cohérence entre le discours sur des valeurs que nous portons et les actions mises en œuvre. Il sera important de garder des « traces » de cette cohérence avec la mise en lumière de quelques projets symboliques pour nous et porteurs de l'identité que l'on souhaite diffuser.

### *Mobiliser les salariés autour de ce projet porteur de sens*

Pour cette priorité, il est clairement question du mode de management et de la politique de ressources humaines à mettre en œuvre au sein de la fédération.

La photographie de nos salariés montre un nombre de salariés en CDD élevé, il est donc important de pouvoir les accompagner, les former mais également les fidéliser. Pour cela, il faudra s'attacher à outiller et former les équipes d'encadrement correspondant en grande partie à nos effectifs en CDI (responsables de services, directeurs centres sociaux, référents, directeur ALSH...) pour être des relais du projet de la fédération.

### *Produire et diffuser nos réflexions sur le sens de nos valeurs*

Créer des lieux de débat aussi bien dans notre réseau associatif que sur nos différents lieux d'interventions sera un des axes prioritaires pour faire vivre le sens de nos valeurs. Construire des citoyens éclairés nécessite ces temps de débat. Au-delà des activités proposées, élaborer des retours réflexifs sur ces dernières doit permettre une prise de conscience du projet de société porté par la fédération.

## — Objectif 2 : Développer des collectifs

### *Décloisonner les services et les structures*

La fédération a connu, par le passé, une organisation très sectorisée. Aujourd'hui, il est nécessaire de construire une transversalité entre les services pour renforcer nos compétences et mieux diffuser notre projet de société. La nécessité de travail en transversalité s'est illustrée par exemple dans la réponse à l'appel d'offre concernant l'animation des temps périscolaire sur ville de Marseille. Aujourd'hui, les travaux en collaboration sont de plus en plus nombreux (jardins partagés, petite enfance, secteurs jeunes, lecture...). Parfois, cela se fait de manière informelle. Il nous faut aller plus loin dans cette démarche en formalisant des espaces et des thématiques à travailler en commun.

### *Être moteur dans la construction de collectifs sur des thématiques de société*

Aujourd'hui, l'engagement des individus se fait plutôt autour d'une cause, d'une action très précise, de problématiques d'actualités. Afin de réussir à créer une force collective, il nous faut mobiliser et être ouvert à notre environnement pour construire un

réseau reconnu sur différentes thématiques. Cela doit permettre d'agréger et coordonner un ensemble de personnes issues de différents horizons. Cela nécessite d'être ouvert, disponible sur les opportunités de projets à développer.

### *Participer à la dynamique du réseau sur l'ensemble des échelons de la Ligue*

Faisant partie du réseau de la Ligue de l'Enseignement, nous nous engageons résolument à faire vivre le réseau autant pour renforcer nos compétences que pour diffuser les nôtres. S'investir dans les différents espaces de la ligue sera une des priorités. Toutefois il faudra que les différents échelons prennent en considération les problématiques de terrain. Notre engagement se construit dans le nécessaire aller/retour avec le terrain accompagné d'une réelle mutualisation des compétences sur l'ensemble du réseau.

L'espace régional paraît également un enjeu pour demain. Il nous faut continuer à le faire vivre. Pour autant, nous ne pourrions nous engager dans ce nécessaire rapprochement que si les orientations régionales entrent en résonance avec notre projet fédéral.

## — Objectif 3 : Trouver des énergies nouvelles

### *Favoriser l'engagement des jeunes*

Comme nous pouvons le voir à la lumière de l'état des lieux, le chantier de la représentation de toutes les classes d'âge au sein de Conseil d'administration et de notre mise en action de nos projets, est plus que jamais d'actualité. La représentation de la jeunesse est une priorité pour trouver des énergies nouvelles porteuses d'idées nouvelles. Plusieurs conditions permettront de favoriser cet engagement. Dans nombre de nos actions (formations, animation des temps périscolaires, séjours éducatifs...), nous travaillons avec des jeunes salariés. Il est nécessaire de trouver un moyen de les intéresser et les intégrer dans la vie de la fédération. En même temps, il nous faut réinvestir les universités et établir un lien plus fort avec les mouvements étudiants. La présence de jeunes au conseil d'administration réinterrogera le fonctionnement de ce dernier pour les garder investis.

### *Identifier des nouveaux relais sur les différents territoires*

A l'image des associations de coordination de l'USEP, notre présence sur différents territoires ne

sera effective qu'avec l'identification de relais sur le territoire. Se coordonner, mettre en lien nos différents interlocuteurs est une piste à développer pour trouver des personnes ou des structures sur lesquelles nous appuyer pour faire avancer nos idées sur les différents territoires. Si cette présence territoriale concerne particulièrement la vie fédérative, elle doit être l'affaire de tous pour une meilleure implantation de nos actions sur l'ensemble du territoire.

### *Travailler sur des outils permettant l'adhésion d'un nouveau public*

Avec les nouvelles façons de travailler et de coopérer, il nous faut créer des outils plus modernes. Ces outils sont porteurs de nouvelles modalités de travail en commun. Nous ne pouvons en rester à des modalités de travail en commun qui s'arrêtent à des temps de réunions ou de formations en présentiel. Nous allons devoir inventer de nouvelles possibilités de collaboration pour faire adhérer de nouveaux publics à notre mouvement (réseaux sociaux, MOOC, réunion à distance, espace de travail partagé).

## ..... Évaluer et faire vivre notre projet fédéral

### — Construire une évaluation partagée

Nos trois objectifs développés précédemment, déclinés respectivement en trois priorités, vont devoir être évalués. **Il s'agit bien ici d'évaluer pour comprendre les processus en route pour relever ce qui a changé et pourquoi ce changement a eu lieu et non d'évaluer pour contrôler et éventuellement sanctionner.**

Il faudra, pour construire l'évaluation finale, garder les traces successives tout au long de la vie du projet. Cela devrait permettre de mesurer, de comparer et ainsi d'évaluer les processus pour ne pas nous s'arrêter uniquement au simple contrôle des données chiffrées. Pour construire cette évaluation, il sera nécessaire de constituer un collectif en impliquant le panel le plus large possible de personnes (salariés, cadres, bénévoles, usagers...) de façon à ce qu'elle soit le plus partagée possible. Cela devra permettre une meilleure

compréhension et par extension une meilleure diffusion du projet en général et de la démarche d'évaluation en particulier.

Cette évaluation va concerner les objectifs et priorités que nous nous sommes fixés.

**Pour chacun des objectifs, trois niveaux d'évaluation seront étudiés :**

- Le développement de nos actions sur le terrain
- Les changements organisationnels
- L'impact sur l'image de la fédération

Pour cela, les priorités seront réparties en fonction de différents niveaux, selon le tableau ci-dessous.

	Évaluer le développement de l'action	Évaluer les changements organisationnels	Évaluer les impacts sur l'image
Faire partager le sens de nos valeurs	Valoriser l'identité Ligue sur nos actions	Mobiliser les salariés autour de ce projet porteur de sens	Produire et diffuser nos réflexions sur le sens de nos valeurs
Développer des collectifs	Être moteur dans la construction de collectifs sur des thématiques de société	Décloisonner les services et les structures	Participer à la dynamique du réseau sur l'ensemble des échelons de la Ligue
Trouver des énergies nouvelles	Identifier de nouveaux relais sur différents territoires	Favoriser l'engagement des jeunes	Travailler sur des outils permettant l'adhésion d'un nouveau public

Avec un collectif investi dans la démarche, la construction des indicateurs permettra d'évaluer le plus finement et fidèlement possible l'efficacité, la cohérence, la pertinence ou l'efficacité des actions mises en place dans le cadre du projet fédéral. Si les données chiffrées pourront être des indicateurs, cela ne sera jamais qu'une partie de l'évaluation, celle-ci s'attachant plutôt au chemin parcouru qu'aux résultats obtenus.



## — Faire vivre notre projet fédéral

La vie du projet fédéral va se décliner tout au long de la construction de la démarche d'évaluation. Elle va se dérouler tout au long des quatre années qui sont prévues avant la présentation du prochain projet fédéral. Faire vivre celui-ci, l'incarner dans nos actions et en mesurer les impacts et les changements va nous permettre aussi de matérialiser très vite la pertinence des propositions qui ont été faites tout au long de la rédaction de ce projet. La vie du projet passera donc par la dynamique que créera le collectif qui va animer sa diffusion, sa compréhension et son évaluation.

Cette dynamique passera obligatoirement par notre capacité à nous engager dans sa diffusion auprès des salariés d'abord, de notre réseau associatif ensuite et de toutes les personnes avec qui nous sommes en lien quotidiennement enfin (financeurs, usagers, publics divers...).

Pour cela, des espaces et des temps de discussion seront à construire aussi bien pour les salariés que les

bénévoles des associations. Mais il faudra aussi prévoir des outils permettant le partage de données.

Cette démarche collaborative impliquera forcément une gouvernance partagée et une interrogation des modes de détention du pouvoir au sein de notre organisation.

Pour résumer, la vie et l'animation du projet fédéral débute avec la fin de la rédaction de ce document. La construction de la démarche, élaborée de manière partagée, sera le facteur de la réussite de cette animation.

Salariés, membres du conseil d'administration et de la direction générale sont maintenant d'accord sur les points essentiels de ce qui nous constitue. Il s'agit maintenant de le faire comprendre et partager, de le faire vivre.

## CONCLUSION

Notre fédération est à un virage de son histoire. Après avoir eu à gérer une période de redressement judiciaire, elle a dû mettre en place des protocoles internes pour lui permettre de mieux gérer ses exercices financiers et ses ressources humaines. Certains choix ont dû être opérés pour recentrer ses actions et ses activités sur ses cœurs de métier.

L'ensemble de ces décisions ont amené des interrogations quant à notre identité et nos valeurs profondes. Loin de souhaiter devenir un simple organisme de gestion ou une entreprise capable de répondre à des appels d'offre, à des marchés ou à des délégations de service public, la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône aspire surtout à défendre un projet de société bâti sur des valeurs communes et une identité assumée.

Comme le montre la première partie de ce projet fédéral, l'histoire de la fédération nous amène aujourd'hui à pouvoir revendiquer une posture claire quant à ces deux derniers points. Nos valeurs, basées sur la laïcité, la solidarité et la citoyenneté ont toujours été des éléments actifs de nos prises de positions. Elles ont simplement, ces derniers temps, dû être clarifiées et réaffirmées.

Quant à notre identité, intervenant sur de nombreux champs d'actions différents et étant soumis à de fortes attentes quant à nos salariés, elle a parfois été dissoute dans

des débats survenus à la suite de manque de prise de positions claires, occultées par la précipitation à répondre à la demande des financeurs ou aux besoins des territoires sur lesquels nous intervenons. Malgré tout, cette identité est toujours restée ancrée autour des mêmes points clefs et ce projet fédéral n'a fait que les rappeler.

Association de l'éducation populaire, œuvre complémentaire de l'école publique, actrice de l'économie sociale et solidaire, fédération d'associations, la Ligue de l'Enseignement des Bouches-du-Rhône œuvre pour défendre un projet de société laïque, solidaire et citoyen. Forte de compétences reconnues autour de l'action sociale, de l'éducation pour tous tout au long de la vie et de l'animation de réseaux associatifs, elle vise aujourd'hui à mieux faire comprendre et mieux faire partager sa vision du monde.

Consciente des enjeux de gestion dans une société où la survie d'une structure passe nécessairement par des protocoles strictes en matière de respect des droits des travailleurs et des règles comptables, elle n'en reste pas moins une structure militante qui vise à rassembler les personnes autour de projets communs, à favoriser l'engagement des citoyens et à provoquer la rencontre pour faire avancer des idées d'ouverture et de partage.

## ANNEXES

### La démarche pour l'écriture du projet

#### Les éléments de l'état des lieux :

- Recueils des éléments chiffrés
- Diagnostic des associations
- Photographie Rh au 31/12/2015
- Tableau récapitulatif des rapports d'activité
  - Les sociogrammes

#### Les consultations :

- Réponses aux questionnaires :  
Pour tous - Pour les associations
- Le déroulé de la pré-consultation au Frioul
- La fiche d'organisation de la journée de consultation
  - Le power point de présentation
  - Les comptes rendus des journées  
De juillet - De décembre
- Le bilan des items de l'abaque de Reignier sur les deux journées

#### Les documents pour le CA :

- Le power point de validation de l'état des lieux
- Le power point de consultation
- Le power point de validation des objectifs et priorités

#### Les interventions :

- Jean Claude Mouton
- Eric Favey

#### Les projets fédéraux précédents :

- 2009/2012
- 2012/2015

#### Les projets des centres sociaux

##### Le projet Petite Enfance

##### Le projet USEP

#### Les projets pédagogiques Aubagne

##### Les projets pédagogiques TAP

FÉDÉRATION  
BOUCHES-DU-RHÔNE

la ligue de  
l'enseignement

un avenir par l'éducation populaire

*La Ligue de l'Enseignement  
Fédération des Bouches-du-Rhône*

192 rue Horace Bertin - 13005 Marseille