



de la Mayenne

CÉAS de la Mayenne
Centre d'étude et d'action sociale

29 rue de la Rouillère
53000 Laval
Tél. 02 43 66 94 34
Mél. ceas53@orange.fr
Site Internet : www.ceas53.org
Facebook : @ceasmayenne

Projet associatif 2020-2024



Préambule	3
Des secrétariats sociaux aux CEAS	4
Le CÉAS de la Mayenne et ses origines	6
Le sens de l'action	10
Les moyens pour l'action	11
Les méthodes pour l'action	12
Un fonctionnement collégial au niveau des administrateurs	13
Être administrateur au CÉAS	14
Être salarié au CÉAS	15
Pour connaître, comprendre et agir – Un diffuseur au service de la Mayenne.....	16
La formation des aides à domicile : une histoire de plus de quarante ans !.....	18
Le modèle socio-économique du CÉAS	21
État des lieux stratégique 2019	22
Les orientations 2020-2024.....	23

Le CÉAS de la Mayenne a été créé en 1978 – à une époque où Internet n’existait pas encore, où les services d’aide à domicile aussi bien que l’intercommunalité se développaient tout juste.

Pas toujours aisé, surtout de l’extérieur, de comprendre ce que fait cette association et ce qui la motive... Agréé association de jeunesse et d’éducation populaire, le CÉAS est un lieu-ressources pour l’information, notamment statistique. Sa devise : « *Pas de citoyenneté possible si le citoyen n’a pas accès à l’information qui le concerne et qui concerne son environnement* ». L’association assure cette mission de façon militante (service gratuit, pour tous). Afin d’alimenter ses bases de données, le CÉAS anime plusieurs observatoires (par exemple, sur les associations ou la vie politique en Mayenne). Pour faciliter l’accès de tous à l’information, il diffuse principalement deux publications : *La Lettre du CÉAS* (mensuel de vingt pages, sur abonnement) et le *CÉAS-point-com* (hebdomadaire de deux pages, diffusé par messagerie électronique, réservé aux adhérents).

Plus globalement, le CÉAS vise à ce que chacun accède à l’autonomie (capacité et liberté de décider par soi-même) en développant son esprit critique, et qu’il participe à l’organisation de son cadre de vie et de la société. Pour atteindre ce but, outre la mise à disposition et la diffusion de l’information, le CÉAS est amené, avec ses membres adhérents, ses administrateurs, ses salariés, à animer des groupes de réflexion, conduire des formations, mettre en œuvre des expérimentations, piloter des dispositifs, réaliser des diagnostics, des évaluations, des études ou recherches-actions...

Quarante ans plus tard, les acteurs de la Mayenne ont-ils toujours besoin d’un CÉAS – association d’éducation populaire – et, le cas échéant, pour répondre à quels besoins ?

Des Secrétariats sociaux aux CEAS...

L'origine des CEAS remonte à la fin du XIX^e siècle : des comités ont pour but d'assurer la « propagande » du journal *La Croix*. Ces comités sont particulièrement dynamiques dans le sud-est de la France. Ils ont leur propre revue, *La Chronique des comités du sud-est*, avec comme animateurs **Marius Gonin** et **Victor Berne**. À Lyon, ces derniers créent un « Secrétariat » visant « l'attention aux besoins immédiats, l'autonomie des groupes ».

En 1892, toujours à Lyon, **La Chronique sociale** (toujours présente au sein du réseau) naît de la séparation entre *La Chronique des comités du sud-est* et le journal *La Croix*. En 1902, le « Secrétariat » devient un « **Secrétariat social** » avec comme objectifs principaux la formation et l'information des citoyens. Pour Marius Gonin, un Secrétariat social est à la fois « *un foyer d'études sociales, un centre de documentation, un office de propagande, un organisme d'action, un agent de coordination et (...) un syndicat d'initiatives* »...

En 1904, **Marius Gonin** et **Adéodat Boissard** créent les **Semaines sociales** (qui existent toujours) avec comme objectif de développer la recherche sur l'action sociale.

L'expérience du Secrétariat social a essaimé... De nombreux Secrétariats sociaux sont créés en France entre 1910 et 1914. On en compte quinze à la fin de la Première Guerre mondiale ; trente-deux en 1920... Une Union nationale des Secrétariats sociaux (UNSS) est créée en 1921. Elle se veut être « *un organe de liaison, d'inspiration et de soutien* ».

À une époque où tout était à créer sur le plan social, les Secrétariats sociaux ont accompli une œuvre de coordination entre les différents organismes qui existaient

alors. Ils les renseignent, les conseillent, les aident, leur permettent de se rencontrer. Parfois même, ils contribuent à la création de nouveaux organismes (par exemple, le Comité catholique contre la faim et pour le développement – CCFD).

Juste après la Seconde Guerre mondiale, le Congrès national de 1946 marque un nouveau départ. C'est l'occasion de confirmer l'adhésion aux objectifs initiaux : les Secrétariats sociaux sont des institutions temporelles au service de la doctrine sociale de l'Église. On prend également conscience de la complexification de la société.

Dès lors, de nouvelles exigences apparaissent: « *Être un carrefour de spécialistes en matière économique et sociale* »... « *Être un centre d'études économiques et sociales au service de tous* »... D'où l'importance accordée à la recherche qui permet de mieux comprendre la société pour ensuite mener des actions.

Durant la Seconde Guerre mondiale, l'activité des Secrétariats sociaux est freinée, mais dès 1945, certains relancent rapidement leur activité, notamment dans les régions du nord, de l'ouest et du sud-est.

En 1948, dans l'orbite de l'Union nationale, la création du **Centre de recherches et d'études sociales (Cres)** s'inscrit dans un souci de spécialisation. Cependant, faute de moyens financiers, le Cres n'a pas pu tenir ses objectifs initiaux. En 1955, un rapprochement avec les Semaines sociales est l'occasion de relancer les activités de recherche. Par la suite, le Cres devient la Fondation pour la recherche sociale, aujourd'hui **FORS Recherche sociale**.

Dans le même temps, en 1954, la première expérience de formation avec des cadres paysans marque une nouvelle étape. L'activité « Formation » se développe et aboutit, en 1962, à la création de l'« **Institut Culture et Promotion** » (ICP) qui va constituer progressivement tout un réseau



Victor Berne (1862-1927)



Marius Gonin (1873-1937)



Henri Théry (1923-2009)

d'associations. Henri Théry a été un personnage essentiel de toutes ces évolutions d'après-guerre.

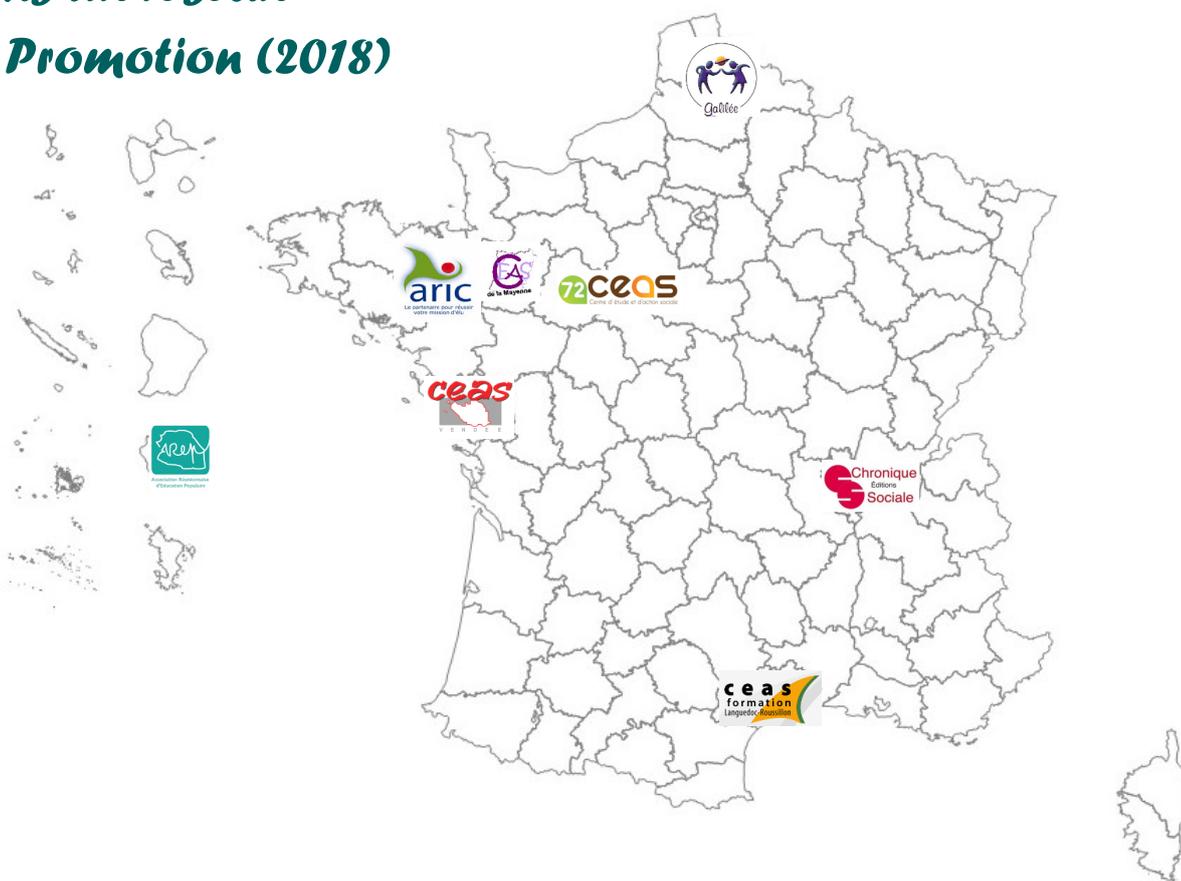
En 1965, les Secrétariats sociaux deviennent des **Centres d'étude(s) et d'action sociale(s) (CEAS)**. Ils sont alors une cinquantaine, répartis dans une trentaine de départements.

Le congrès de Dourdan (1968) constitue une référence qui marque la déconfectionnalisation progressive des Secrétariats sociaux / CÉAS et qui donne de nouvelles orientations.

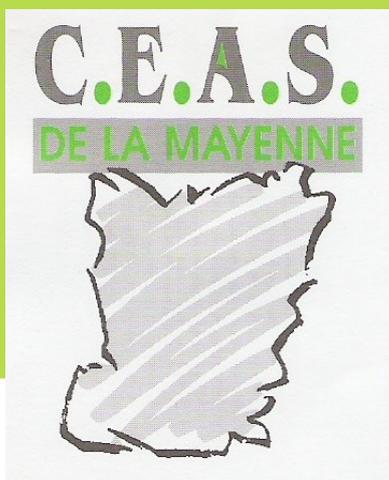
Peu à peu, **Culture et Promotion** devient le réseau de référence de la plupart des CEAS. L'Union nationale des CEAS est dissoute. Aujourd'hui, Culture et Promotion a son siège social au CÉAS de la Mayenne.

Tous les CÉAS qui existent en France ne se retrouvent pas au sein de Culture et Promotion. Ce réseau regroupe des personnes physiques et huit associations implantées dans toute la France, en métropole et outre-mer. Elles ont toutes plus ou moins en commun des valeurs, une histoire, des centres d'intérêt et des champs d'intervention.

Associations du réseau Culture et Promotion (2018)



Le CÉAS de la Mayenne et ses origines



Au début des années 1970, l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) a innové dans les Pays de la Loire en mettant en place une « mission correspondants » visant à le rapprocher des citoyens. En 1974, l'Insee retient quatre correspondants pour la Mayenne : Michel Bourdin, Bernard Gendre, Georges Macé et René Roueil.

En Vendée, l'Insee a retenu deux correspondants : Paul Coulon et Joseph Merlet, qui travaillent au CEAS de la Vendée.

Ce contexte a permis de faire germer en Mayenne l'idée de créer un CÉAS. À l'époque, dans l'Ouest, outre en Vendée, il y a aussi un CEAS en Sarthe, dans le Morbihan et dans les Côtes d'Armor.

Début 1978, une soixantaine d'entretiens auprès de personnes ressources, pendant environ une heure pour chacune, permettent d'apporter des éléments de réponse à ces deux questions : est-il opportun de créer une structure à caractère global en Mayenne, et pour quoi faire ?

Le 23 juin 1978, à l'initiative de Joseph Merlet, se déroule la réunion constitutive d'un CÉAS. Elle s'est tenue à la mairie de Laval. En plus des quatre correspondants déjà cités, y participent Denise Fouilleul, Maurice Gruau, Louis Jeanneau et Marcel Lancelin (Gérard Bourny excusé). Le doyen (un prêtre) a moins de 50 ans. La plus jeune (une enseignante), guère plus de 30 ans. Marcel Lancelin (employé d'une banque mutualiste) est le premier président de la toute nouvelle association.



Georges Macé (1932-1999)



Michel Bourdin

Repéré en 1986 par un géographe...

« L'action militante d'inspiration chrétienne fut relayée, plus tard, par les Centres d'étude et d'action sociale (CEAS). Il en existe un très actif à Laval. Ils animent des groupes locaux d'animateurs et de militants soucieux de vouloir "Vivre au pays" et dont les réflexions s'organisent à partir d'une connaissance des réalités démographiques, économiques et culturelles à l'échelle des cantons. Leur action de démocratie directe est souvent mal perçue par les notables en place. »

Jean Renard, sous la direction de Yves Lacoste, *Géopolitiques des régions françaises*, éd. Fayard, 1986 (page 650).

Le CÉAS de la Mayenne détermine ses premières orientations : se préoccuper de supprimer les cassures entre catégories sociales et zones économiques (rurales / urbaines) ; offrir un espace de réflexion aux différentes catégories socioprofessionnelles ; rapprocher les acteurs économiques des décisions prises ou à prendre ; aider les associations existantes en les questionnant sur leurs objectifs et en les amenant à aller plus



Marcel Lancelin

loin dans leur travail d'éducation populaire et de formation ; se préoccuper de la formation des bénévoles d'association et des élus locaux ; diffuser l'information sociale et socio-économique.

Tout ceci en traçant son chemin dans un dialogue prudent, parfois distant avec les structures en place de part et d'autre des fissures qui figent la société mayennaise dans les domaines scolaire, agricole, associatif, politique... Et en intégrant volontiers des éléments des divers courants.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFECTURE de la Mayenne

ASSOCIATIONS
(LOI DU 1^{er} JUILLET 1901)

RÉCÉPISSÉ DE DÉCLARATION

A rappeler dans toutes vos correspondances :
N° 2348

Le Préfet de la Mayenne

Vu la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association ;
Vu le décret du 16 août 1901 portant règlement d'administration publique pour l'exécution de la loi précitée.

Certifie avoir reçu de MM. LANCELIN Marcel
demeurant à Louvigné 6, rue du Maire
une déclaration en date du 27 juin 1978 par laquelle ils font connaître

- la constitution d'une Association
- (1) ● le ~~modification~~ modification apportée (1) à ~~la composition du Bureau~~ aux Statuts de l'Association déclarée le 28 juin 1978
à Louvigné
sous le n° 2348

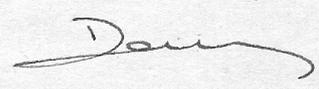
dénommée Centre d'Etude et d'Action Sociale de la Mayenne

ayant pour But : Promouvoir, soutenir et favoriser en milieu rural et urbain toutes activités d'information, de formation et d'éducation, gratuites et sous diverses formes et par tous moyens adaptés
dont le siège est situé à Louvigné à la Mairie

deux exemplaires (1) des Statuts
~~des Statuts modifiés~~

Pièces annexées Mme demande d'insertion au JO au registre à pages numérotées
A Louvigné, le 28 JUILLET 1978

La délivrance du présent Récépissé a le caractère d'une simple formalité et n'implique absolument aucune reconnaissance par l'administration de la validité et de la légalité de l'association intéressée.

Le Préfet,
Pour le Préfet et par délégation,
l'attaché, chef de Bureau,

J. DEMÉ

(1) Rayer les mentions inutiles.

Plusieurs personnes en place, notables et élus de tous bords, grandes associations « assises », voient d'un œil réservé une nouvelle structure qui prétend s'adresser directement aux citoyens, et les aider à se mettre en position d'action.

Faire prendre conscience et faire bouger...

Michel Bourdin, l'un des quatre correspondants Insee et qui est alors conseiller d'entreprise, rapporte que l'objectif commun des fondateurs est de « *mettre au point une stratégie pour permettre à la Mayenne de sortir d'un siècle et demi de léthargie de ses élites : faire prendre conscience de la réalité objective du sous-développement des territoires et susciter ainsi la réaction de militants prêts à faire bouger les collectivités territoriales* ».

Michel Bourdin ajoute que certains élus locaux ont fraîchement accueilli un tel objectif, « *parfois même avec une réelle hostilité là où l'intervention des membres du CÉAS nourrissait une volonté de changement de la part de groupes locaux de citoyens* ».

Bref, au départ, le CÉAS n'a pas reçu un accueil très enthousiaste de la part d'une majorité d'élus locaux. Selon Michel Bourdin, « *il a fallu attendre la réalisation des premiers projets d'animation économique dans le canton de Chailland à la fin des années 1970, puis la publication de la thèse de doctorat de Georges Macé au début des années 1980 pour que l'action et le rôle éducatif du CÉAS soient reconnus* ».

La Mayenne et sa... « désertification »

Quand, en 1982, après tout un travail de fond dans les cantons de Chailland et de Lassay-les-Châteaux, le CÉAS évoque le processus de « désertification », au sens de l'Insee, cela provoque plus qu'un étonnement, un quasi-scandale. Pourtant, l'année suivante, en première page du *Courrier de la Mayenne*, René Ballayer, président du Conseil général, reprend l'idée : « *La Mayenne en voie de désertification* »...

Pour Joseph Merlet qui livre cette anecdote, le travail lent et patient des habitants se réunissant le soir pour observer attentivement les évolutions en cours, la confrontation des points de vue, ont conduit différents groupes à s'interroger sur le processus en cours, mais aussi sur les réponses à mettre en œuvre... Et les réponses seront souvent nombreuses et originales. Beau-

coup se souviennent de la première Foire de pays à Andouillé. « *Pourquoi, disait le président d'alors de la Chambre de commerce, n'avons-nous pas eu cette idée nous-mêmes ?* »

La pédagogie propre au CÉAS, au fil des ans, fait son œuvre. Elle est basée sur l'information accessible à tout citoyen, l'acquisition d'outils de compréhension de cette information (via la formation), enfin une anticipation par rapport aux évolutions à venir (via études et recherches-action).

« Résistance, régulation et utopie »

Pour Joseph Merlet, la démarche du CÉAS relève aussi d'une culture de démocratie participative. « *Il y aura des réussites, il y aura des échecs, souvent liés à des visions politiques qui s'opposent* ». À Sainte-Suzanne, relate Joseph Merlet, l'expérimentation de démarche participative avec ceux qui sont considérés comme les plus pauvres échouera entre autres parce qu'une partie de la population et quelques élus n'accepteront pas que l'on puisse faire confiance, sur un projet collectif, à une population perçue comme le « rebus ». Ces personnes avaient pourtant fait la démonstration de leur possibilité de se mieux tenir, de s'organiser entre elles, d'envisager

leur avenir... Au départ, une démarche d'élus qui y croyaient, que d'autres élus ont sapée.

Par contre, en 1998, grâce au maire de Cossé-le-Vivien, un groupe de chômeurs de longue durée se voit confier le soin d'élaborer le projet à moyen terme de la communauté de communes... et ils réussissent leur mission. Là encore, « *comment confier à*

des moins que rien un projet de cette ampleur ? », disait-on. « *Il faut croire en l'Homme, dans sa dimension collective, et lui faire confiance* », répond Joseph Merlet.

Le CÉAS, poursuit-il, « *faisait le pari que sur chaque canton du département, il y avait bien une cinquantaine de personnes susceptibles d'une telle ambition. Pour cela, suivant Jean-Baptiste de Foucauld, il faut conjurer résistance, régulation et utopie.*



Joseph Merlet, premier salarié du CÉAS de la Mayenne

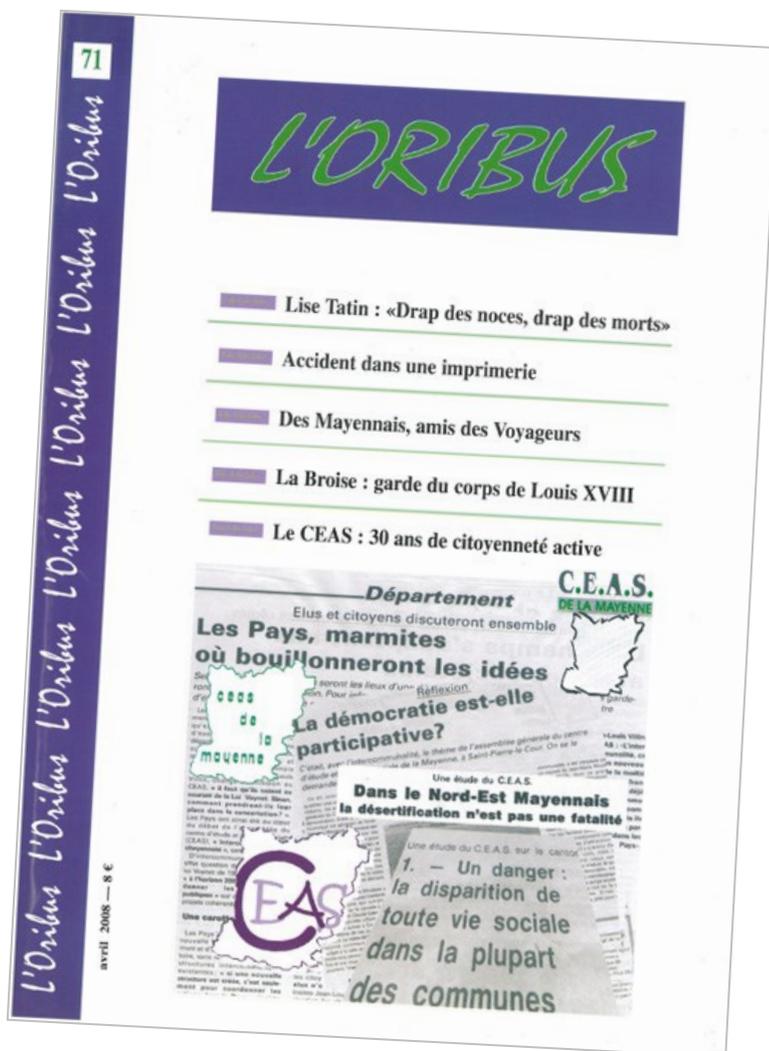
La résistance vis-à-vis de ceux qui considèrent qu'il y a ceux qui savent et les autres – et ces derniers sont plus nombreux qu'on ne le pense.

La régulation, parce que la régulation dominante, celle du capitalisme libéral, engendre l'inégalité et aujourd'hui l'immoralité. L'économie sociale se doit de promouvoir une autre forme de régulation.

L'utopie, enfin – que l'on a tant critiquée depuis plus d'un demi-siècle – dont on voit bien qu'elle manque cruellement aujourd'hui ».

Ainsi est né le CÉAS, ainsi en sera-t-il demain pour lui ou pour toute autre structure renouvelant le champ de la promotion collective et de l'éducation populaire avec une claire vision d'une autre société à faire advenir.

Source : *L'Oribus* n° 71 d'avril 2008.



Le sens de l'action

La mission du CÉAS est de diffuser l'information utile aux citoyens et de les accompagner dans l'appropriation de ces informations pour que celles-ci deviennent des "raisons d'agir". Pour donner l'envie d'être acteur dans son territoire et de lutter contre la morosité ambiante, le CÉAS s'attache à faire connaître et analyser ce qui se fait, ce qui réussit, ce qui marche bien.

La finalité du CÉAS est d'être au service de l'Homme. Un souci de contribution à la promotion des personnes guide la réflexion et l'action de ses membres et de ses salariés.

En cohérence avec cette finalité, il s'agit de **permettre à chacun d'être acteur de son propre destin** – ce qui implique l'autonomie –, **et acteur du développement collectif** – ce qui implique, dans une perspective citoyenne, la participation de chacun à l'organisation de son cadre de vie et de la société.

Pour atteindre ce but, le CÉAS s'emploie à **contribuer aux politiques sociales et au développement local**, par la mise à disposition et la diffusion de l'information (notamment statistique), l'animation de groupes de réflexion, la conduite de formations, la mise en œuvre d'expérimentations, la réalisation de diagnostics, d'évaluations ou de recherches...

Les racines du CÉAS sont celles de l'éducation populaire – outil pour le développement de l'esprit critique, au service de la citoyenneté.



Assemblée générale 2019



Les moyens pour l'action

Le statut associatif permet la rencontre entre des membres adhérents, des administrateurs, des « usagers-clients » et des salariés dont la confrontation enrichit la réflexion et la qualité des actions mises en œuvre.

Les membres de l'association, venant de tous horizons, constituent un réseau d'expertise sur diverses approches possibles (territoires, publics, thématiques, disciplines), dont le CÉAS peut le cas échéant mobiliser les compétences. Ce réseau constitue également une ressource pour inscrire des actions dans la durée, au-delà des interventions ponctuelles, contractuelles et financées.

La polyvalence recherchée au niveau des intervenants (salariés, voire administrateurs), quant aux techniques (animation de groupe, formation, recherche) et aux champs d'application (action sociale, insertion, développement local, aménagement du territoire, politique de la ville, etc.), permet d'accumuler une expérience transversale et facilite une approche globale de la société. Un recrutement des salariés pluridisciplinaire facilite

cette polyvalence.

L'équipe de salariés, de taille réduite, fonctionne de façon consensuelle, solidairement, sans fonction directoriale marquée, sans spécialisation rigide des fonctions.

Les administrateurs sont chargés de définir les grandes orientations de l'association et de fixer des axes de travail prioritaires. Ils ont également une fonction de veille par rapport au respect du projet associatif, de conseil et d'enrichissement pour les interventions, de stimulation pour plus de pertinence et d'efficacité dans les actions conduites, pour plus d'initiatives et d'actions innovantes.

Le CÉAS recherche une certaine indépendance, ce qui implique un équilibre budgétaire essentiellement par des prestations de service, et non des subventions de fonctionnement. Cette indépendance permet éventuellement des prises de position.

L'implication dans divers réseaux facilite une plus grande ouverture et permet de bénéficier de compétences extérieures.

Le CÉAS est un lieu-ressources pour la connaissance du département, de son histoire, de ses réalités, de ses acteurs et de leurs initiatives. C'est aussi un lieu-ressources pour tout ce qui concerne la vie associative ; le CÉAS accueille, pour des conseils, tous les responsables associatifs et tous ceux qui souhaitent créer une association (en dehors du champ sportif pour lequel le Comité départemental olympique et sportif assure la même mission). Le CÉAS est un centre de formation et également un prestataire pour des missions d'études, de conseils ou d'évaluation dans le champ social, médico-social et sanitaire. Il diffuse plusieurs publications et diverses productions, notamment via son site Internet.

Les méthodes pour l'action

Une diversité de moyens d'action : mise à disposition et diffusion de l'information utile, animation de groupes de réflexion, formations, expérimentations, diagnostics, évaluations, études ou recherches finalisées vers l'action...

Un souci d'apporter une réponse à toute demande en cohérence avec le projet associatif, quand bien même la solvabilité n'est pas immédiatement ou complètement envisageable.

Un renouvellement permanent au niveau de la réflexion et de l'action, par l'observation et l'analyse des changements sociaux, par l'introduction régulière d'innovations, par l'initiative d'actions innovantes ou d'expérimentations, par l'ouverture de nouveaux champs d'intervention.

Une approche globale de la société, qui se marque par une capacité à faire le lien entre ses différentes composantes, mais **un ancrage des actions sur les réalités de terrain**, d'où la prise en compte des territoires et de leurs spécificités socio-économiques et socioculturelles pour une cohérence d'intervention.

Une attention permanente à l'égalité entre les femmes et les hommes, et à la lutte contre les discriminations.

Un ancrage pédagogique, dans la conduite des actions de formation, **sur l'expérience et les pratiques au quotidien** des stagiaires, valorisant richesses et capacités.

Une pratique de la formation-action ou de la recherche-action qui vise la prise en compte de l'ensemble des acteurs concernés, leur appropriation de la démarche, leur implication dans l'élaboration des propositions et éventuellement dans la mise en œuvre des actions. Ce souci aboutit à la promotion des diverses formes de démocratie participative ou de santé communautaire.

Une préoccupation constante de démarche partenariale qui contribue aux décloisonnements, à la coordination entre les différents acteurs, au travail en réseau.

Une perspective écologique prenant en compte les effets à court, moyen et long terme, sur l'environnement et sur les populations, de toute action liée aux politiques sociales ou au développement local.

Une recherche d'ouverture aux échanges avec d'autres pays, en complémentarité au fort enracinement local du CÉAS.

Un fonctionnement collégial au niveau des administrateurs

Depuis 2003, le CÉAS de la Mayenne a adopté un fonctionnement collégial. Ainsi, il n'y a pas de président au CÉAS. Tous les administrateurs ont le même niveau de responsabilités dans la prise des décisions.

Voici schématiquement comme fonctionne l'association :

Assemblée générale annuelle

Validation des rapports et approbation des comptes

Délibération sur question spécifique mise à l'ordre du jour

Élection des administrateurs

Contribution à la définition des grandes orientations

Conseil d'administration (environ trois réunions par an)

Définition des grandes orientations et fixation des axes de travail prioritaires

Veille sur le respect du projet associatif

Conseil et enrichissement pour les activités

Gestion de toute question qui n'est pas du ressort d'une autre instance ou des salariés

- L'objectif est de disposer d'un Conseil d'administration d'une quinzaine de membres.
- Statutairement, le Conseil d'administration peut prendre des décisions par messagerie électronique.
- Peu de réunions... Peu de temps réservé à la diffusion d'informations, mais chaque semaine, à l'intention des administrateurs, l'équipe salariée diffuse un compte rendu relatif à la vie associative et aux prestations en cours.

Bureau et délégués (actuellement trois membres)

Gestion au quotidien en lien avec l'équipe salariée

Être administrateur au CÉAS

Concrètement, cela consiste en quoi, être administrateur au CÉAS ?

- ✓ En fonction de sa disponibilité, de ses compétences et de ses envies, être administrateur au CÉAS, c'est au minimum participer à trois ou quatre réunions institutionnelles dans l'année : participation à la définition des orientations et prise de décision sur des questions relatives aux activités, aux actions, au fonctionnement au quotidien.
- ✓ Le fonctionnement est démocratique : un administrateur = une voix ! Ne pas devenir administrateur pour acquérir du pouvoir : pas de président au CÉAS...
- ✓ Si « affinités », possibilité de s'investir plus et de multiples façons, en complémentarité de l'équipe salariée (et pour cela, il n'est d'ailleurs pas forcément nécessaire d'être administrateur).

Rôle, missions et activités possibles

Droits de l'administrateur

- Transparence et accès à l'information (cf. compte rendu hebdomadaire, documents comptables, réponses aux questions...).
- Accès aux rapports et travaux qui sont produits (sous réserve de confidentialité).

Devoirs de l'administrateur

- Intérêt porté à la vie de l'association et aux prestations qui sont réalisées.
- Veille par rapport à la qualité des prestations réalisées (contenu, moyens mobilisés, etc.).
- Veille par rapport au fonctionnement au quotidien (en articulation avec l'équipe de direction).
- Participation à la vie militante de l'association (représentation, publications, groupes de travail...).
- Attention portée à son environnement et à la société (veille et repérage de nouvelles problématiques).
- Promotion de l'association, de ses actions et de ses publications ; recherche de nouveaux adhérents et/ou abonnés.
- Promotion de l'activité prestataire.
- Respect de la confidentialité sur l'association et ses acteurs ; confiance, loyauté et solidarité envers l'équipe salariée et les autres administrateurs.
- Offre de compétences spécifiques (ex. expression écrite, animation de groupe, conduite d'entretiens...).

Responsabilités des chargés de mission

Le fait d'être salarié au CÉAS de la Mayenne implique des obligations d'ordre moral qui sont notamment liées aux spécificités de l'association et de son projet. Ainsi, on attend des chargés de mission :

- Une appropriation de l'histoire des CEAS, de leur projet, et en particulier du projet associatif du CÉAS de la Mayenne, ainsi que celui de l'association nationale, Culture et Promotion, à laquelle il adhère et à l'animation de laquelle il participe.
- Un minimum de militance, en dehors de l'activité salariée, étant entendu que cela ne constitue en aucun cas une obligation liée au contrat de travail.
- Un souci de créativité (apport d'idées, enrichissement des productions...), pour rester dans la ligne d'un centre d'initiatives sociales, et non de reproduction de ce qui se fait de jour en jour, d'année en année, sans aucune « valeur ajoutée ».
- Un souci d'expertise, tant dans les savoir-faire techniques (animation de groupe, conduite de réunion, expression écrite...) que sur les dossiers spécifiques, ce qui implique esprit d'ouverture et de curiosité, volonté de se former et progresser...
- Un souci de développer son réseau de relations professionnelles et d'en faire bénéficier ses collègues et l'association.
- Un souci du travail en équipe, ce qui implique une loyauté vis-à-vis des collègues, des administrateurs et de l'association, une attitude évitant une trop forte personnalisation dans les relations externes, et une acceptation du modèle de fonctionnement qui vise à l'autogestion.

- L'équipe salariée s'emploie à fonctionner sur un modèle similaire au Conseil d'administration (recherche de consensus), même si, formellement, l'un des salariés est cadre dirigeant et si une autre est en charge de la coordination au quotidien.
- Tous les salariés en contrat à durée indéterminée ont actuellement un statut de cadre.
- Les salariés au CÉAS ont une place très particulière au sein de l'association. Tous peuvent statutairement participer aux réunions du Conseil d'administration et du Bureau (voix consultative). Un salarié peut seulement être invité à quitter la séance en cas de question spécifique le concernant personnellement. Ainsi, il n'y a pas d'un côté les administrateurs et de l'autre les salariés. Ces derniers, s'ils ne peuvent pas être statutairement administrateurs, peuvent néanmoins faire le choix d'être adhérents à l'association, de siéger en tant que membres aux Assemblées générales et d'exercer une part d'activité militante, au sein de l'association, sur une base de volontariat.

Pour connaître, comprendre et agir... Un diffuseur au service de la Mayenne

Nous sommes en 1978 et c'est l'un des constats pour la création du CÉAS : « *Beaucoup de citoyens ne disposent pas des moyens de connaissance de leur environnement, faute d'accès facile à l'information nécessaire* ».

Près de quarante ans plus tard, c'est toujours quasi générique : chiffres, analyses, études, sur la Mayenne et/ou en lien avec ses centres d'intérêt, le CÉAS les collecte, les explore, les synthétise, les diffuse.

Des décennies stimulantes

- ✓ Dès sa création et jusqu'en 2003, le CÉAS, avec la Chambre de commerce et d'industrie, est **correspondant de l'Insee** en Mayenne.
- ✓ Les Mayennais pouvaient venir consulter au CÉAS tout le fonds documentaire de l'Insee... qui a fini par considérer la mission d'accueil et d'accompagnement comme devenue inutile avec le développement d'Internet.
- ✓ Le CÉAS a participé activement au **Réseau mayennais des documentalistes et chargés d'études**. Son but : faire connaître les lieux ressources, partager l'information et leur analyse, susciter des partenariats.
- ✓ Créé au début des années 1980, longtemps animé par Michel Bourdin (membre fondateur du CÉAS), le réseau disparaît en 2009, notamment suite à la suppression des postes de documentalistes / chargés d'études dans diverses institutions.



Collecter l'information utile
au développement des projets

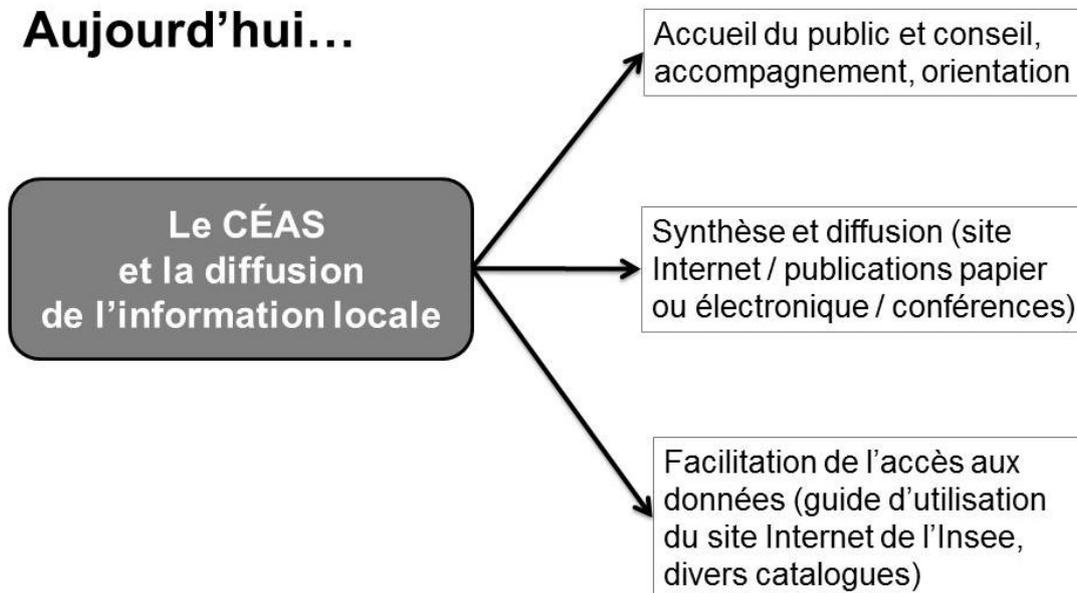
Entendre souhaits et besoins des groupes sociaux

Agir pour l'information
et développer des actions de formation

Susciter la citoyenneté et la responsabilité

- ✓ En 1981-1982, le CÉAS convainc le géographe Georges Macé que **sa thèse sur la Mayenne devait « quitter le rayon "loisirs" d'une bibliothèque universitaire »**. Le CÉAS lance la publication et joue un rôle essentiel pendant la phase de souscription.
- ✓ En 1992, en partenariat avec plusieurs réseaux associatifs, le CÉAS se lance dans un **Tour des cantons** pour présenter les résultats du recensement de 1990 susceptibles de questionner les acteurs associatifs. Pour chaque canton, le CÉAS réalise et diffuse un « **4 pages** » aux participants.
- ✓ À partir de 2000 et jusqu'en 2012, un partenariat entre la Direction départementale de l'équipement (DDE), le Conseil général et le CÉAS aboutit à **des études inédites** (comme sur les migrations résidentielles en 2004-2005) et à la **publication des premiers Cahiers sociodémographiques** (2010-2012).
- ✓ En 2011, la Direction départementale de l'action sanitaire et sociale (DDASS) s'interroge sur la précarité et la pauvreté en milieu rural. Cela aboutit à un **Observatoire départemental des données sociodémographiques relatives aux personnes en situation de précarité**. Outre la DDASS et le CÉAS, y jouent un rôle important la Caisse d'allocations familiales, la Caisse primaire d'assurance maladie, l'Agence nationale pour l'emploi... La mise en commun des données et les analyses sont exemplaires mais les crédits sont coupés en 2005.
- ✓ Dès 2006-2007, **la Maison de l'emploi prend le relais**, mais plus spécifiquement sur les questions de l'emploi, du chômage, de la formation. Les collaborations avec le CÉAS durent jusqu'en 2011 : la Maison de l'emploi ferme ses portes... Et chacun se renferme sur soi !

Aujourd'hui...



La formation des aides à domicile : une histoire de plus de quarante ans !

Le CÉAS de la Mayenne est officiellement créé en juin 1978. L'activité s'oriente surtout, à l'époque, vers le développement local. Les premiers rapports d'activité soulignent l'enjeu de la collecte, de l'analyse et de la diffusion des données pour mieux connaître les territoires et développer des actions en toute connaissance de cause.

Dans ce décor, entre septembre 1979 et juin 1980, une formation de dix jours, pour les « aides ménagères » du Bureau d'aide sociale de La Flèche (Sarthe), apparaît presque anecdotique. Cependant, à la lecture du rapport d'activité présenté à l'assemblée générale de 1980, on perçoit d'emblée la « marque de fabrique » du CÉAS : l'approche des personnes âgées à travers une multiplicité d'approches (le droit, l'alimentation et l'hygiène, la vie sociale et civique, etc.) et une diversité de techniques (exposés, visites, travaux pratiques...).

Au début des années 1980 et durant toute la décennie, le CÉAS accompagne le développement et la structuration des services. Ainsi, le rapport d'activité de 1982-1983 évoque des « actions conduites tant en animation qu'en formation-animation », avec, entre autres, « un projet social pour les associations d'aide à domicile : Moulay, Bazouges, Laval ». Plus loin, le rapport d'activité mentionne la « mise sur pied de stages de sensibilisation à l'animation-réflexion sur les conditions de mise en place du maintien et du soutien à domicile ».

L'activité du CÉAS se développe par rapport aux services d'aide aux personnes âgées, mais aussi aux familles. Par exemple, le rapport d'activité pour 1987-1988 mentionne une enquête-participation sur les modes de garde de la petite enfance.

Un fort partenariat avec l'ADMR se met en place

Toujours au début des années 1980, le CÉAS anime des formations pour les « aides ménagères » de la région de Segré, puis pour celles du Bureau d'aide sociale de Mayenne. C'est dans le rapport d'activité de 1982-

1983 que l'ADMR est citée pour la première fois. En 1984-1985, le CÉAS anime neuf jours de formation avec les travailleuses familiales et bénévoles responsables sur l'évaluation des interventions et, également, seize journées de formation pour « aides ménagères » : il s'agit « essentiellement de formations d'adaptation à la fonction »...

À partir de 1986-1987, le CÉAS assure une importante activité de formation tant pour l'ADMR de la Mayenne que pour celle de l'Ille-et-Vilaine ; tantôt pour les professionnelles (aides à domicile, travailleuses familiales), tantôt pour les responsables bénévoles. À la fin des années 1980, le CÉAS pilote une action en direction des services aux familles, conduite au niveau de tous les Pays de la Loire.

Le « Cafad » en 1989 !

En 1989-1990, le CÉAS est habilité pour dispenser la formation préparant au Certificat d'aptitude aux fonctions d'aide à domicile (Cafad). Pour la première fois de son histoire, il doit préparer des professionnelles à la réussite d'un diplôme. La pédagogie s'adapte ! La première année, le CÉAS assure une formation au Mans (douze stagiaires obtiennent le Cafad en avril 1990). Le CÉAS permet également à des aides à domicile de l'ADMR d'obtenir en cinq jours le Cafad par équivalence... En 1990-1991, le CÉAS lance un « stage long » pour des « aides ménagères » de la Mayenne, de la Sarthe et de la Vendée.

Au début des années 1990, le CÉAS va souvent organiser conjointement un stage long (250 h) et une forme allégée (80 h). Au demeurant, à l'assemblée générale du 28 novembre 1992 ayant pour thème : « Quel CÉAS pour demain ? », un atelier s'autorise à poser la question de fond : est-ce le rôle du CÉAS que d'assurer des formations qualifiantes ? La question est posée, mais l'association poursuit son activité et on peut estimer à plus de 500 les aides à domicile qui ont obtenu le Cafad, et plus tard le diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale

(DEAVS), grâce à l'association (sans compter celles également nombreuses, qui ont obtenu leur diplôme par la validation des acquis de l'expérience à partir des années 2000).

L'emploi familial crée de nouveaux besoins

Alors que le CÉAS accueille en « Cafad » des aides à domicile de la plupart des services alors existants en Mayenne (associations et centres communaux d'action sociale), se développe tout un pan d'activités en lien avec l'emploi familial et avec les structures d'insertion par l'activité économique.

Grâce au concours de la Direction départementale des Affaires sanitaires et sociales (Ddass), il s'agit d'accompagner les salariées accueillies en services à la personne et qui travaillent au sein des associations intermédiaires.

Par exemple, le CÉAS a conduit une activité d'Appui social individualisé à titre expérimental. Il s'agit en particulier de tout mettre en œuvre pour développer des passerelles associations intermédiaires / services d'aide à domicile (formation d'employées familiales, élaboration d'une charte, observation de l'activité en Mayenne...).

Le Cafad devient le... DEAVS

En 2003, le volume de formation passe de 400 heures à 1 060 heures. Le Cafad devient le DEAVS. Le premier groupe est composé de neuf professionnelles et toutes ont réussi l'examen...

L'année suivante, cinq stagiaires en voie directe complète le groupe : ce mélange de professionnelles en situation d'emploi et qui ont donc de l'expérience, et de stagiaires qui découvrent plus ou moins le métier, bouscule un peu les habitudes et implique d'adapter l'organisation et la pédagogie.



Parallèlement à cette formation qualifiante, le CÉAS développe plus que jamais formations initiales, formations continues, formations de responsables bénévoles, formations mixtes professionnelles / bénévoles, principalement pour l'ADMR (Mayenne / Ille-et-Vilaine), mais également, dans une moindre mesure, pour les différents services mayennais.

En 2001-2002, l'activité se diversifie. Le CÉAS expérimente les démarches de reconnaissance des acquis de l'expérience (DRAE) avec l'ADMR de Bretagne et des Pays de la Loire, puis en 2003-2004, il engage des accompagnements pour la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Avec le CÉAS, l'analyse de pratique démarre à l'ADMR en 2004-2005 et les formations de tuteurs en 2005-2006.

Le début des années 2000 est marqué par des missions confiées par la Ddass, visant la modernisation et le développement des services d'aide à domicile. En 2003, le CÉAS engage ainsi un appui technique auprès des services pour susciter des projets éligibles au Fonds de modernisation de l'aide à domicile (équipement informatique, démarche Qualité, formations continues...).

Soutien à l'activité des services

Le CÉAS pèse sur son environnement de multiples façons. À partir de 2003, il anime le Dispositif local d'accompagnement (DLA) en Mayenne : les services d'aide à domicile associatifs en seront bénéficiaires à diverses reprises. En 2007, l'appui méthodologique que le CÉAS apporte au Conseil général pour l'élaboration du Schéma départemental en faveur des personnes âgées est l'occasion d'insister sur les enjeux du maintien à domicile et de la qualité des prestations que peuvent apporter les services agréés.

Toujours en 2007, un partenariat sur plusieurs années avec la Maison de l'emploi permet d'engager un travail d'observation et de suivi de l'activité des services à la personne en Mayenne.

En 2012, le CÉAS engage ses premières évaluations externes auprès de services, mais tous situés hors département (en Sarthe et en Vendée).



Le CÉAS diversifie son activité en 2013 avec des formations d'accueillants familiaux et de l'analyse de pratique pour les assistants familiaux.

L'année 2014 constitue une date importante pour le CÉAS en tant que centre de formation préparant au DEAVS : il rejoint dès la première année le Pôle régional de formation santé/social de Laval (quartier Ferrié). Il est l'un des membres fondateurs du Groupement d'intérêt public (GIP) qui gère le Pôle.

En septembre 2015, le CÉAS démarre une action d'envergure avec l'Agence régionale de santé (ARS) : il s'agit de former toutes les aides à domicile du département à la compréhension du dispositif Paerpa (Personnes âgées en risque de perte d'autonomie, au-

jourd'hui Parcours de santé des aînés) et aux enjeux de la coordination entre acteurs. La formation se poursuit en 2016, 2017 et 2018. Au total, cinquante-trois sessions de deux jours – près d'un millier de professionnels y ayant participé, plus quelque quatre-vingts responsables bénévoles.

Arrêt des formations diplômantes

En 2016, une page de l'histoire se tourne. Durant plus de quinze ans, le CÉAS a assuré des formations permettant l'obtention d'un diplôme reconnu pour exercer le métier d'aide à domicile (Cafad, puis DEAVS). Seulement, avec des motivations floues, les formations d'auxiliaires de vie sociale et d'aide médico-psychologique fusionnent pour créer le diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social (DEAES).

Le Conseil régional, principal financeur, ne souhaite pas avoir deux centres de formation au Pôle régional de formation santé/social de Laval. Le CÉAS se retire et laisse la place au Cefras. Un partenariat est censé se mettre en place, mais il ne fonctionne qu'une seule année...

Le CÉAS poursuit néanmoins son activité, plus que jamais, en formation continue. Depuis 2017, il bénéficie de la **certification Afaq Formation professionnelle** (Afnor Certification).

Le modèle socio-économique du CÉAS

Le CÉAS de la Mayenne est une association employeur d'intérêt général s'employant à développer un projet qui relève prioritairement du champ de l'éducation populaire.

D'où un certain nombre de caractéristiques :

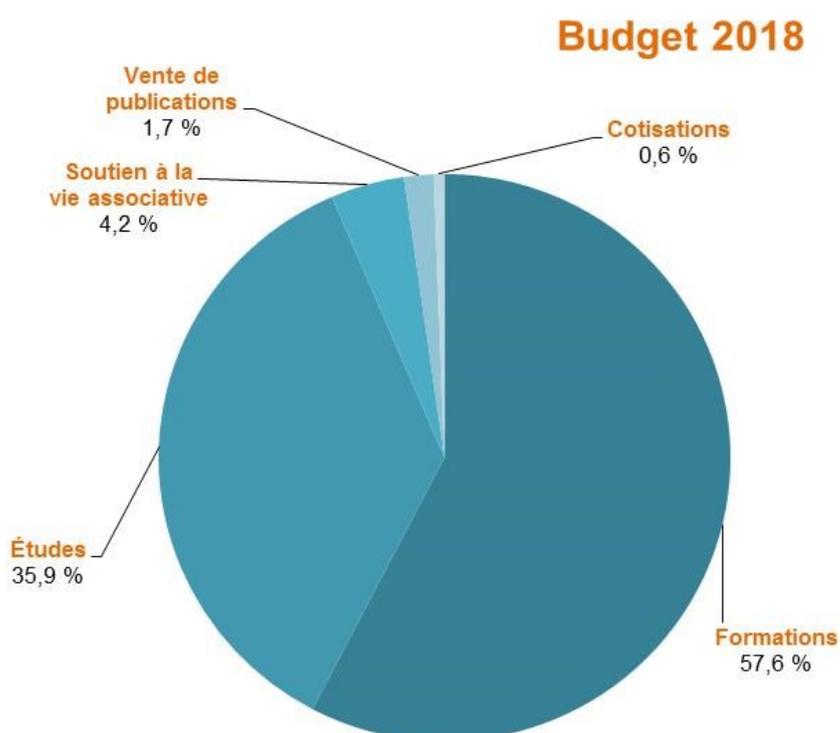
- ✓ Se positionner sur le champ de l'éducation populaire implique une indépendance, d'où un modèle économique excluant le recours aux subventions de fonctionnement.
- ✓ Employer des chargés de mission implique de réaliser des prestations marchandes qui permettent de couvrir les coûts salariaux et les frais de structure, tout en dégagant des moyens pour permettre à l'association de mettre en œuvre des actions, en totale cohérence avec le projet associatif, mais pour lesquelles elle ne perçoit aucun financement, ou des financements qui ne couvrent pas entièrement les frais.
- ✓ Au demeurant, même sur les prestations marchandes, le CÉAS – non soumis aux impôts commerciaux – pratique des tarifs nette-

ment en-deçà de ceux des entreprises privées à but lucratif.

Ainsi, ce sont les prestations marchandes qui permettent au CÉAS d'équilibrer son budget tout en pouvant mettre en œuvre des actions non ou insuffisamment rémunérées.

Ce défi est à relever dans un contexte difficile avec :

- La multiplicité de prestataires ;
- La raréfaction des ressources financières ;
- L'expertise technique prenant le pas sur les méthodes d'animation ;
- L'accroissement des normes administratives qui amène à des spécialisations au détriment des approches globales ;
- La difficulté à mobiliser des adhérents bénévoles sur des actions impliquant de la disponibilité et un minimum d'expertise.



État des lieux stratégique 2019

La définition des orientations 2020-2024 s'est appuyée sur un diagnostic partagé, réalisé conjointement par les administrateurs et l'équipe salariée. Il fait apparaître les points forts du CÉAS et ses points de fragilité, ainsi qu'à moyen terme, les opportunités qu'il

pourra saisir et les risques auxquels il peut se retrouver exposé.

Voici, sur cinq registres, les points forts sur lesquels il peut s'appuyer...

Patrimoine immobilier

Points forts

- ✓ Locaux spacieux, fonctionnels, dont le CÉAS est propriétaire.
- ✓ Salles de réunion et chambre pédagogique.
- ✓ Sous-sol pour archivage.
- ✓ Places de parking.

Gestion des ressources humaines

Points forts

- ✓ Équipe salariée expérimentée, avec une bonne appropriation du projet associatif. Compétences reconnues. Fonctionnement sur le modèle de la concertation.
- ✓ Faibles écarts salariaux.
- ✓ Réseau de formateurs vacataires.
- ✓ Documents internes de référence (statuts, règles de fonctionnement au quotidien).
- ✓ Document unique d'évaluation des risques professionnels (mise à jour en septembre 2019).
- ✓ Réalisation des entretiens professionnels (décembre 2018 / janvier 2019).
- ✓ Ressources bénévoles sur de l'activité technique (gestion / administration, mission tiers de confiance Urssaf).

Situation financière

Points forts

- ✓ Indépendance du CÉAS (pas de subvention de fonctionnement).
- ✓ Léger excédent en 2017 et en 2018.
- ✓ Trésorerie en progression (fin 2018 par rapport à fin 2017).
- ✓ Marge de manœuvre apportée par le poste de cadre dirigeant.
- ✓ Engagement militant de membres de l'association (sur la base du volontariat).

Vie associative

Points forts

- ✓ Nombre d'adhérents (149 début janvier 2019).
- ✓ Activité éditoriale (*La Lettre du CÉAS*, *CÉAS-point-com*, *Cahiers sociodémographiques*, site Internet...).
- ✓ Nombre d'administrateurs (12 en 2019-2020), avec implication régulière ou plus ponctuelle.
- ✓ Transparence dans le fonctionnement interne (cf. compte rendu hebdomadaire).
- ✓ Clarification de la gouvernance (2017 / 2018).
- ✓ Fiches de procédure (rédaction à poursuivre).

Activité prestataire

Points forts

- ✓ Compétences reconnues (connaissance des acteurs, méthodologie, animation de groupe, productions écrites...).
- ✓ Diversité des champs sur lesquels le CÉAS peut s'investir tant en formation que pour les études et recherches-action.
- ✓ Appartenance au réseau Culture et Promotion.
- ✓ Ressources internes avec les adhérents / administrateurs.

en 2018-2019, le CÉAS a élaboré un état des lieux stratégique (pages 22 et 23) : sur cinq thèmes, du patrimoine immobilier à l'activité prestataire en passant par les ressources humaines, la situation financière et la vie associative, cet état des lieux est le fruit d'une compilation de documents internes et des réflexions des administrateurs et des salariés, d'adhérents et de partenaires. Il met en avant les points forts de l'association, mais aussi des points de progression, sans négliger, pour les années à venir, diverses opportunités et différents risques. Cet état des lieux stratégique a constitué un socle permettant de dégager les orientations pour 2020-2024.

12 grandes orientations

Le sens à donner aux actions...

1. Avoir un souci d'anticipation et de prospective, en continuant à inventer ou à innover.
2. Privilégier les actions avec et/ou en direction des publics les plus fragilisés.
3. Aller à la rencontre des Mayennais dans une perspective d'éducation populaire.
4. Contribuer au décloisonnement institutionnel et favoriser les pratiques collaboratives.
5. Contribuer au développement des associations et accompagner les responsables bénévoles dans leur activité.
6. Contribuer à la qualité des prestations au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) et en particulier au respect des droits des usagers.
7. Se repositionner dans le champ du développement local comme partenaire des collectivités territoriales.
8. Développer la fonction de lieu-ressources d'observation et d'analyse des réalités locales en Mayenne.

Le sens à donner à la vie associative...

9. Mettre en œuvre des actions de communication pour faire connaître le CÉAS et son projet.
10. Accueillir des membres de toutes les générations au sein de l'association et dans ses diverses instances.
11. Renforcer l'équipe salariée, consolider le modèle économique et assurer la qualité de vie au travail.
12. Assurer une mission de transmission de l'histoire, des valeurs et des savoir-faire du réseau Culture et Promotion et des CEAS – Participer activement à l'animation du réseau.

1. Avoir un souci d'anticipation et de prospective, en continuant à inventer ou à innover.

Le CÉAS n'a pas vocation à reproduire à l'identique, d'année en année, ses activités et actions. On attend d'un lieu-ressources qu'il identifie et analyse de nouvelles problématiques et cherche à y apporter des réponses. Cela implique d'être à l'écoute des acteurs locaux et d'expérimenter, évaluer, valoriser, dans la limite des moyens humains et financiers de l'association.

2. Privilégier les actions avec et/ou en direction des publics les plus fragilisés.

Des politiques publiques sont mises en œuvre depuis très longtemps pour résorber la précarité, mais sans y parvenir totalement. Et même, les écarts semblent s'accroître. Au côté des institutions et en particulier des nombreuses associations qui œuvrent pour accompagner les plus fragilisés, le CÉAS est un acteur-clé pour la prise en compte des personnes, leur écoute, pour des diagnostics globaux et approfondis et des approches nouvelles.

3. Aller à la rencontre des Mayennais dans une perspective d'éducation populaire.

La désinformation et le manque d'esprit critique caractérisent notre société. Tout va vite, sans toujours la prise de recul et de hauteur nécessaire.

C'est au plus près des habitants, dans une logique de proximité physique, d'échanges et d'argumentation, que l'on peut espérer contribuer à l'éducation populaire du plus grand nombre.

4. Contribuer au décroisement institutionnel et favoriser les pratiques collaboratives.

Notre société s'est complexifiée à outrance. Les institutions s'efforcent de répondre aux besoins, mais généralement en suscitant la création de nouveaux services. Ils s'empilent bien souvent, au point de finir par constituer un ensemble illisible pour les habitants. Dans ce contexte, le CÉAS œuvre à la connaissance des acteurs, impulse des réflexions pour des simplifications, s'investit dans les efforts de coordination et de structuration. En

particulier, à travers ses actions, il veille à l'implication de tous.

5. Contribuer au développement des associations et accompagner les responsables bénévoles dans leur activité.

D'une façon générale, les associations offrent des services aux habitants. Elles exercent des activités d'intérêt général et ont une réelle utilité sociale. Ce sont des écoles pour l'apprentissage du vivre-ensemble.

Sans distinction aucune, le CÉAS fait bénéficier les associations de ses ressources documentaires, de son expérience en termes de gouvernance. Si nécessaire, il oriente vers d'autres partenaires.

6. Contribuer à la qualité des prestations au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) et en particulier au respect des droits des usagers.

Les ESSMS accueillent et/ou mettent en place des services pour des personnes fragilisées par le vieillissement, le handicap, la maladie, donc particulièrement vulnérables.

À travers ses actions, le CÉAS veille au respect des droits et libertés des personnes. Il développe toute initiative susceptible de permettre une amélioration continue de la qualité de l'accompagnement et/ou de la prise en soins.

7. Se repositionner dans le champ du développement local comme partenaire des collectivités territoriales.

Durant de longues années, le CÉAS a accompagné la mise en œuvre de l'intercommunalité en Mayenne et en particulier l'élaboration des contrats de développement soutenus par la Région et le Conseil général.

Avec la professionnalisation des structures intercommunales, les liens entre le CÉAS et les élus locaux ont pu quelque peu se distendre. Le CÉAS a ainsi perdu un terrain d'application de ses méthodes spécifiques. Il a ici une légitimité à retrouver.

8. Développer la fonction de lieu-ressources, d'observation et d'analyse des réalités locales en Mayenne.

À travers ses recherches documentaires, sa collecte d'informations, ses analyses, ses pu-

blications, le CÉAS constitue un lieu privilégié, facilement accessible, pour permettre à tout acteur de s'approprier son territoire et ses problématiques.

Le CÉAS s'attache plus particulièrement aux évolutions démographiques, au suivi du chômage et de l'emploi, au vote des Mayennais lors des élections, aux créations d'associations, etc.

Il s'agit ici de réfléchir aux observations à privilégier et à la pertinence des analyses. L'enjeu est d'élargir le champ des observations avec le souci de leur diffusion et de leur utilité.

9. Mettre en œuvre des actions de communication pour faire connaître le CÉAS et son projet.

Il serait séduisant de penser que le CÉAS est très connu en Mayenne, mais l'expérience montre que ce serait une attitude illusoire. Même si le CÉAS existe dans le département depuis plus de quarante ans, les femmes et les hommes aux postes de responsabilités partent vers d'autres territoires pour de nouvelles fonctions ; des élus peuvent ne pas se représenter (ou ne pas être réélus) ; des professionnels peuvent simplement partir à la retraite... Il y a aussi des pans entiers de la vie sociale, économique, culturelle ou autre, pour lesquels le CÉAS, à un moment donné, a moins l'occasion de s'investir. Il se retrouve ainsi comme un partenaire susceptible de devenir moins incontournable au fil du temps...

10. Accueillir des membres de toutes les générations au sein de l'association et dans ses diverses instances.

Que ce soit au niveau des administrateurs, des adhérents, de l'équipe salariée, des partenaires, le CÉAS gagnera en pertinence et en efficacité en constituant un réseau le plus diversifié possible. Il s'agit d'éviter l'« entre soi » qui constituerait un frein aux approches globales.

Entre autres, dans une logique de pérennisation et de renouvellement, une priorité est à donner à la diversité des générations avec un souci tout particulier d'ouverture aux plus jeunes.

11. Renforcer l'équipe salariée, consolider le modèle économique et assurer la qualité de vie au travail.

Pour faire face à ses ambitions et répondre aux besoins locaux, même si les salariés ne sont pas la seule ressource humaine de l'association, ils y occupent une place importante, au minimum de par leur activité prestataire. Dans cette logique, il y a aujourd'hui à renforcer l'équipe salariée, sans mettre en péril l'équilibre économique et tout en offrant une qualité de vie au travail. Cela implique de développer de nouvelles actions – ce qui va complètement dans le sens que donne le projet associatif.

12. Assurer une mission de transmission de l'histoire, des valeurs et des savoir-faire du réseau Culture et Promotion et des CEAS – Participer activement à l'animation du réseau.

En 2008, le CÉAS a accueilli dans ses locaux l'association Culture et Promotion – dont il est lui-même adhérent –, et il en a assuré la gestion et l'administration. À cette époque, Culture et Promotion restait prestataire de services et employait deux chargées de projet.

Bénéficiant d'un poste Fonjep spécifique, le CÉAS a pu assurer durant plusieurs années l'animation du réseau des associations adhérentes à Culture et Promotion.

Le CÉAS conserve de nombreuses archives et de la documentation de Culture et Promotion, mais aussi d'associations du réseau toujours existantes ou aujourd'hui disparues.

De par l'histoire et les faits, le CÉAS a une responsabilité morale de contribution au développement du réseau de Culture et Promotion. C'est être convaincu de l'originalité et de la pertinence des méthodes mises en œuvre, et surtout être convaincu de l'intérêt qu'il y a à s'enrichir de l'expérience des autres dans un réseau, avec des valeurs partagées et dans un climat de convivialité et de confiance, qui puisse offrir régulièrement une « bouffée d'oxygène » aux salariés et aux administrateurs.

