



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

**MISSION DE CONTRÔLE DE
L'ASSOCIATION NATIONALE
UNIS-CITÉ**

Rapport établi par

Jean-Michel FAY et Jacques PRIMAULT
Inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports

SOMMAIRE

	Page
Synthèse	5
Préconisations	7
Introduction	8
Données de base sur le réseau Unis-Cité	10
I – UNE STRATÉGIE CLAIRE ET UNE ORGANISATION STRUCTURÉE AUTOUR DE L’INTERMÉDIATION	15
I-1 Un objet social toujours adapté malgré les évolutions législatives récentes	15
I-1-1- Un objet social unique qui n’a pas varié sur le fond	15
I-1-2- Une adaptation continue aux évolutions légales	15
I-2 - Unis-cité précurseur sur un outil original : l’intermédiation.....	16
I-2-1- Un dispositif légal qui répond à un besoin	17
I-2-2- Des précautions à prendre	19
I-3 - Une stratégie formalisée	19
I-3-1- Un axe stratégique clair dès l’origine.....	19
I-3-2- Une forte expérience de mobilisation des acteurs privés.....	20
I-3-3- Des partenariats plus fragiles avec les collectivités territoriales.....	21
I-3-4- Une relation avec les services déconcentrés de l’État qui peut être améliorée.....	22
I-4 - Une organisation complexe mais fonctionnelle, parfois perçue comme opaque.....	22
I-4-1 - Une réflexion sur l’organisation territoriale qui a évolué au fil du temps.....	22
I-4-2- Une structuration associative classique.....	24
I-4-3- Une organisation parfois perçue comme opaque.....	26
I-5- Un management de haut niveau.....	27
I-5-1- L’existence systématique de procédures documentées.....	27
I-5-2- La coordination politique interne entre les structures du réseau.....	27
I-5-3- Un professionnalisme certain au niveau de la direction nationale.....	27
I-5-4- La participation des salariés.....	28
I-5-5- Une véritable culture de l’évaluation.....	28
I-5-6- Une communication élaborée pour recruter et convaincre, qui repose sur une analyse approfondie.....	30
II – DES MOYENS ADAPTÉS AU NOUVEAU CONTEXTE DU SERVICE CIVIQUE	32
II-1 – Une augmentation des moyens humains en cohérence avec la montée en puissance du service civique	32
II-1-1- Les données chiffrées.....	32
II-1-2- La gestion des ressources humaines.....	33
II-1-3- La formation des salariés.....	36
II-1-4- L’évaluation des salariés.....	36
II-1-5- Les structures de concertation.....	37
II-2 - Une situation financière très améliorée mais juste équilibrée.....	38

II-2-1- L'apport multiforme de l'État au réseau Unis-Cité.....	38
II-2-2- Une situation financière améliorée et juste équilibrée depuis 2009.....	39
II-2-3- Un pilotage de la performance qui se veut efficient mais encore perfectible	45
II.3 - Des moyens logistiques limités et adaptés.....	48
III – UNE MISE EN ŒUVRE SATISFAISANTE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE DU SERVICE CIVIQUE.....	50
III-1- Une mise en œuvre du service civique au-delà des dispositions réglementaires d'où un surcoût assumé et couvert	50
III-1-1- La mixité sociale : un objectif affiché et atteint.....	51
III-1-2- La formation : des temps importants de formation interne tant pour les volontaires que pour les encadrants.....	51
III-1-3 - Des missions d'intérêt général variées, s'inscrivant dans des programmes structurés et structurants pour les volontaires	53
III-2 - Une association déjà performante en matière d'expérimentation et de transfert d'expertise, qui doit légitimement renforcer l'action de l'État.....	56
III-2-1- Valoriser la réflexion en cours sur l'action dans les territoires ruraux.....	56
III-2-2 – Développer, en liaison avec l'État, un volet d'accompagnement du service civique.....	58
III-3 - Une période charnière et un tournant à négocier par l'association nationale.....	60
III-3-1- L'arrivée d'un nouveau co-président.....	61
III-3-2 - La situation financière de quelques associations régionales.....	62
Annexes.....	63
Annexe 1 : Courrier du 11 février 2013	
Annexe 2 : Statuts de 2011 (extraits)	
Annexe 3 : Organigramme général	
Annexe 4 : Organigramme « tête de réseau »	
Annexe 5 : Implantations	
Annexe 6 : Conseil d'administration	
Annexe 7 : Bureau	
Annexe 8 : Charte	
Annexe 9 : Partenaires réseau 2012-2013	
Annexe 10 : Extrait du vademecum – dispositions en cas de non respect de la convention de labellisation par une association régionale ; déontologie ; évaluation	
Annexe 11 : Synthèse des questionnaires DRJSCS-DDCS/PP sur l'implantation et les activités de l'association Unis-Cité	
Annexe 12 : Outils communs	
Annexe 13 : Fiche projet « Médiaterre » et projet « Passeurs de mémoire »	
Annexe 14 : Appel d'offres : consultation fiscale	
Annexe 15 : Convention d'intermédiation avec le département des Bouches-du-Rhône (extrait)	
Annexe 16 : Évaluation du projet « Néocitoyens » (extraits)	
Liste des personnes rencontrées.....	98
Glossaire	100

SYNTHÈSE

Presque 20 ans après sa création, après plusieurs changements législatifs qui ont profondément affecté son fonctionnement, Unis-Cité, dont le réseau compte à ce jour près de 150 permanents et une centaine de bénévoles, membres des cinq conseils d'administration et des conseils locaux, s'affirme comme une référence sur son unique objet social : le volontariat des jeunes.

Point essentiel, l'association n'a pas de mission propre autre que « d'animer et de développer des programmes de service volontaire pour les jeunes ». Elle n'a donc pas l'utilité de volontaires pour elle-même ou ses affiliés, contrairement à d'autres grands réseaux (Ligue de l'enseignement, Croix-Rouge, AFEV, ...). Elle agit uniquement en intermédiation au profit de structures qui souhaitent recourir à des volontaires.

Les rapporteurs considèrent que la démarche d'intermédiation est menée par Unis-Cité avec toute la transparence attendue par la loi et par ses interlocuteurs, qu'ils soient publics ou privés. De même, Unis-Cité agit bien dans l'esprit de la loi de 2010, selon lequel un « intermédiaire » n'est pas un prestataire de services mais agit dans un cadre conventionnel avec à la fois une structure partenaire (et non donneuse d'ordres) et un (ou plusieurs) volontaire(s).

*

L'analyse de l'**organisation interne et des moyens mis en œuvre** par l'association n'appelle pas de remarque de fond, qui imposerait un changement de paradigme ou une réorganisation majeure. Il en découle cependant quelques modifications souhaitables, parfois assez mineures mais significatives, dans l'organisation et les pratiques.

Les **moyens humains** de l'association nationale -dont la croissance a parfois pu inquiéter, mais qui s'explique- paraissent tout-à-fait correctement gérés, avec un minimum de moyens propres au niveau de la tête de réseau (2 personnes) et la mise à la disposition de ce réseau d'une expertise réelle, sur la base de procédures bien définies et renseignées, mises à jour régulièrement.

Par ailleurs, l'association est dans une **situation financière** qui s'est notablement améliorée depuis 2009, en constante progression, ce qui lui a permis de commencer à reconstituer ses fonds propres. Cependant, comme dans toute association bénéficiant d'aides partenariales publiques ou privées, l'équilibre est toujours fragile, surtout dans le domaine du service civique où le bénéficiaire d'une intermédiation peut, du jour au lendemain, décider d'être agréé directement.

Les résultats obtenus résultent indéniablement d'une organisation robuste de la tête de réseau et de l'existence de processus RH et financiers très structurés, permettant des rationalisations et des économies sur la logistique. À côté d'une comptabilité générale bien tenue, l'association met en œuvre une comptabilité analytique, certes encore incomplète, mais à un niveau que beaucoup d'autres associations n'ont pas encore atteint.

L'existence de « surcoûts » par rapport à une association moins spécialisée dans le service civique, est un choix délibéré de l'association, que les rapporteurs ne sauraient juger en opportunité dès lors que ces coûts sont couverts par des financements additionnels (mécénat, subventions de collectivités territoriales). On ne peut que noter que ce schéma économique volontariste a un impact très positif sur la qualité du projet vécu par les jeunes volontaires et que l'ensemble des acteurs s'accordent à trouver d'excellente qualité.

En résumé, s'agissant d'organisation et de moyens, l'association a su développer un « modèle » efficace, fondé à la fois sur un réseau interne équilibré, une communication dynamique, un management élaboré, une capacité d'évaluation reconnue et des partenariats solides. La croissance ne s'est toutefois pas faite sans connaître quelques heurts et vicissitudes, qui ont pu modifier ce « modèle », que l'association continue d'ailleurs à améliorer avec succès.

*

Sur la question significative de la **mise en œuvre de la politique publique** relative à l'engagement des jeunes et au volontariat, à l'issue des entretiens qu'ils ont pu avoir dans différentes régions, avec des interlocuteurs variés, y compris de nombreux volontaires, les rapporteurs estiment qu'Unis-Cité répond à l'attente du ministère, des structures et des volontaires.

L'objectif est assurément mieux atteint (et de façon reproductible, chaque année et quel que soit le territoire) que dans de petites associations locales, voire dans des collectivités territoriales, où la place d'un volontaire est fragile, en termes d'activité, de formation et de préparation au projet d'avenir.

Près des deux-tiers des ressources directes de l'association proviennent du secteur public (État et collectivités), ce qui sous-entend un travail non négligeable de recherche de financements privés. Néanmoins, pour que cette répartition, jugée acceptable, puisse perdurer, il est nécessaire que l'État maintienne son soutien aux projets d'Unis-cité afférents, d'une part, à l'extension territoriale (notamment dans le rural), d'autre part, à la promotion et à la valorisation du service civique.

A cet égard, les rapporteurs considèrent que le développement du service civique ne peut être jugé, dans les travaux d'instruction des subventions, au regard du seul critère d'innovation, s'agissant au contraire d'un travail en profondeur et de long terme dans les territoires.

Il n'en demeure pas moins que l'association se doit d'améliorer les relations avec les services déconcentrés de l'Etat, en privilégiant, par exemple, au cas par cas des informations ou des saisines plus formalisées ainsi que des réunions périodiques.

*

En interne, les réflexions en cours au sein des instances dirigeantes, conseils d'administration et conseils locaux, et l'adoption d'un plan stratégique devraient permettre de passer un cap correspondant à la fois à la montée en puissance du service civique, à l'extension territoriale et à l'arrivée de responsables bénévoles venant de tous horizons.

Ce « tournant » après vingt ans d'existence est tout naturel et doit donner l'occasion aux élus, non seulement de réfléchir à l'organisation interne mais aussi de questionner le positionnement de l'association auprès des services de l'Etat (administrations centrales, organismes publics et services déconcentrés), des collectivités territoriales et du monde associatif en général, auprès duquel il doit sans doute maintenir voire accroître son accompagnement méthodologique et le transfert de bonnes pratiques, en soutien à l'État, auprès des structures recourant au service civique, dans cette période de forte croissance du service civique.

LISTE DES PRÉCONISATIONS

(Ordre de présentation dans le rapport)

	Stratégie, organisation, intermédiation	Page
1	Dans les cas de nouvelles implantations régionales, accélérer la constitution des « conseils locaux » de façon à mieux percevoir et à limiter les risques tenant à la fragilité du montage des projets avec les collectivités. Bien associer (et mettre en avant) ces conseils locaux pour établir des relations avec les élus et les institutionnels, en général (à l’instar de ce qui se fait avec succès en Aquitaine, en Alsace ou dans le Nord-Pas de Calais, notamment).	22
2	Améliorer les relations avec les services déconcentrés de l’Etat, par exemple, en privilégiant au cas par cas des informations ou des saisines formalisées par courrier, ainsi que des réunions périodiques.	23
3	Toiletter les statuts de façon à améliorer le fonctionnement démocratique des instances statutaires, à refléter l’organisation actuelle de l’association et à simplifier certains points devenus obsolètes.	25
4	À l’instar de la préconisation n° 3 relative aux statuts, toiletter également et compléter le règlement intérieur sur différents sujets, en particulier pour mieux sécuriser certaines pratiques.	26
Management		
5	Établir un document de synthèse récapitulant l’ensemble des délégations de signatures, provenant des statuts, du règlement intérieur ou de notes diverses.	28
6	Compléter le dispositif d’évaluation, aujourd’hui orienté gestion interne et volontaires, en priorité vers les structures d’accueil, mais aussi vers les services déconcentrés de l’Etat et partenaires privés.	30
Moyens		
7	Profiter du renforcement de l’expertise de la direction administrative et financière pour améliorer les conditions de réalisation et de transmission du bilan annuel des actions subventionnées.	39
8	Maintenir le double effort de maîtrise des charges (notamment par une gestion de précaution des RCS et par une rationalisation des dépenses, déjà entreprise dans la démarche UC « cœur » et UC « esprit ») et de prospection des financements privés, de façon à renforcer peu à peu la robustesse financière de l’association.	44
Activités		
9	Créer une base de données commune mutualisant les fiches projets des différentes régions.	55
10	Si l’association confirme l’extension de son action vers les territoires ruraux, dans l’optique d’une implantation sur tout le territoire national, formaliser le modèle d’intervention et compléter alors les outils de communication pour en informer les collectivités territoriales et les réseaux associatifs déjà implantés mais qui ne disposent pas de l’ingénierie du service civique.	58
11	Renforcer la coordination entre les 5 associations, notamment financière, pour mieux garantir l’efficacité du réseau.	62

INTRODUCTION

La ministre des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative a inscrit au programme fixé à l'inspection générale de la jeunesse et des sports pour l'année 2013 la réalisation d'une mission de contrôle portant sur l'association Unis-Cité.

Par courriers en date du 11 février 2013 (cf. annexe 1), le chef du service de l'inspection générale a informé Mme Marie Trelle-Kane et M. Sylvain Wasserman, co-présidents de l'association Unis-Cité, ainsi que M. Martin Hirsch, président de l'Agence du service civique, du lancement de cette mission et de la désignation de MM. Jean-Michel Fay et Jacques Primault, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, pour la conduire.

L'action de l'association Unis-Cité s'inscrit dans le cadre du programme du service civique créé par la loi n° 2010-241 du 10 mars 2010, lequel vise à « offrir à toute personne de plus de 16 ans l'opportunité de vivre une expérience d'engagement dans un projet collectif et de servir ainsi les valeurs de la République, en effectuant auprès d'une personne morale agréée une mission d'intérêt général destinée à renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale. »

L'Agence du service civique (ASC) est chargée de garantir les conditions d'agrément des missions, d'accueils matériel et pédagogique des volontaires, d'information et de promotion du programme. Elle s'appuie sur l'Agence de services et de paiement (ASP) pour mettre en œuvre les procédures de gestion relatives aux aides accordées aux personnes volontaires, aux cotisations sociales et aux aides servies aux organismes d'accueil. La tutelle de l'ensemble de ce dispositif est assurée par le ministre chargé de la jeunesse.

Depuis sa création en 1994, Unis-Cité s'est constamment inscrit dans une démarche orientée vers l'engagement des jeunes. Cette démarche s'est vue renforcée en 2006 par le dispositif du service civil volontaire (SCV)¹ puis, en 2010, par celui du service civique, avec des objectifs plus ambitieux que les dispositifs précédents en termes d'impacts démographique et générationnel.

La mission a porté sur l'association nationale Unis-Cité, sa stratégie et son organisation, ses moyens, les modalités de mise en œuvre – en se focalisant plus particulièrement sur l'intermédiation qui constitue le mode d'intervention d'Unis-Cité - et les résultats de la politique publique relative au service civique. Toutefois, sur ce dernier point, les rapporteurs ont inclus dans leur examen l'action des quatre associations Unis-Cité régionales, indépendantes statutairement mais liées à l'association nationale pour la mise en œuvre de cette politique au travers de l'agrément national unique. Dans cette configuration, ces cinq associations agissant conjointement ont été dénommées « le réseau », par convention dans ce rapport.

Les différents points ont été examinés au regard des critères habituels d'analyse, qu'il s'agisse du bon emploi des deniers publics, de l'efficacité des modes opératoires ou encore de la qualité des projets, évaluée avec l'ensemble des acteurs concernés.

¹ Cf. loi n°2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances et décret n° 2006-838 du 12 juillet 2006 pris pour son application.

Conformément au périmètre de leur mission, les rapporteurs n'ont pas étendu leurs analyses aux problématiques propres au service civique lui-même, aux missions de l'Agence du service civique ou encore au rôle de la tutelle (ces aspects ayant fait l'objet d'un rapport particulier sur le service civique en décembre 2011), sauf quand s'est trouvée identifiée une incidence particulière et notable sur l'action de l'association contrôlée.

On notera qu'Unis-Cité avait déjà fait en 2009 l'objet d'un audit effectué par le cabinet Ernst et Young à la demande de l'ACSé, d'où ressortaient quelques inquiétudes, notamment liées à une masse salariale en forte croissance et au statut - alors non étayé juridiquement - de l'intermédiation. Ces deux aspects ont, bien évidemment, été examinés avec une attention toute particulière par les rapporteurs sachant que le nouveau contexte issu de la loi de 2010, ayant bien clarifié les rôles de chacun, fait qu'ils ne présentent plus le même caractère d'actualité - et donc de risque - pour l'association.

Cette mission a donné lieu à plus de 35 auditions avec les élus, les salariés et les volontaires d'Unis-Cité national et de trois des quatre associations régionales (Ile-de-France, Méditerranée et Nord-Pas-de-Calais), des représentants de la direction d'administration centrale en charge de la politique publique relative à l'engagement et au volontariat des jeunes (direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative-DJEPVA), de l'Agence du service civique (ASC), de quatre directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et de trois directeurs départementaux chargés de la cohésion sociale (DDCS-PP), de nombreux représentants de collectivités territoriales et d'établissements publics ainsi qu'avec des associations et acteurs privés, partenaires d'Unis-Cité.

Les rapporteurs se sont d'abord attachés à comprendre les enjeux de stratégie et de management de l'association ainsi que les modalités d'application de l'intermédiation (I), puis à examiner l'adéquation et l'emploi des moyens consacrés à son objet social et aux projets bénéficiant de financements (II), avant d'analyser dans le détail la mise en œuvre de la politique publique du service civique au travers de ses missions et de ses activités (III). Sur chaque point, des préconisations sont émises, susceptibles d'améliorer les performances de l'association dans le cadre de la politique publique du service civique.

DONNÉES DE BASE SUR LE RÉSEAU UNIS-CITÉ

CRÉATION (UCN)

Statuts du 24 juin 1994, dernière révision en date du 5 octobre 2011

Fondatrices : Lisbeth Sheperd (1^{ère} présidente), Marie Trellu-Kane (présidente à/c de 2003), Anne-Marie Pache (fonctions de direction jusqu'en 1999 et de 2001 à 2003) et Julie Chenot

Code APE : 9499Z

Numéro Siret : 398 191 569 00035

Nom « Unis-Cité » déposé à l'INPI le 21 juin 1999 sous le numéro 99 798 783

OBJET SOCIAL (UCN) –cf. annexe 2

« Le but [de l'association] est d'animer et de développer des programmes de service volontaire pour les jeunes, en proposant à des jeunes de toutes cultures, milieux sociaux, niveaux d'études et croyances, (les « volontaires d'Unis-Cité »), de mener en équipe pendant une période d'environ six à neuf mois et à temps plein, des projets de service à la collectivité, tout en leur apportant une aide matérielle, un soutien individualisé dans l'élaboration d'un projet d'avenir et une ouverture sur la citoyenneté »

ORGANISATION

Bureau de l'association nationale (cf. annexe 7)

Deux co-présidents : Marie Trellu-Kane, Sylvain Wasserman

Vice-présidents : Anne-Marie Pache, Serge Pizzo, Nicolas Simiot, Philippe Lamblin, Philippe Baboin

Trésorier : Olivier Chanut

Implantations (cf. annexes 4 et 5)

L'association Unis-Cité (ou « Unis-Cité national » UCN) : un siège (Paris), 5 directions régionales [*] et 5 antennes régionales (moindre autonomie)

- Alsace (juin 2003) *
- Pays de Loire (septembre 2004)*
- Aquitaine (décembre 2006)*
- Midi-Pyrénées (mars 2007)*
- Champagne-Ardenne (juillet 2007)
- Poitou-Charentes (octobre 2008)*
- Lorraine (septembre 2011)
- Corse (septembre 2011)
- Bourgogne (janvier 2012)
- Franche-Comté (janvier 2013)

Ces directions et antennes régionales ont le statut « d'établissements secondaires » de l'association nationale et disposent en général d'un conseil local, formé de bénévoles investis à titre personnel dans le projet Unis-Cité, qui joue le rôle d'un pseudo-conseil d'administration.

4 associations régionales « labellisées » (nom « concédé »)

- Ile-de-France (janvier 1995)
- Rhône-Alpes (janvier 1998)
- Nord-Pas-de-Calais (mai 2001)
- Méditerranée (octobre 2001)

Implantations géographiques en janvier 2013

(coordination à partir du chef-lieu de région, sauf pour Poitou-Charentes [Niort])

	départements
Ile de France (ASSOCIATION)	75, 91, 93, 95
Alsace	67, 68
Aquitaine	33, 40, 47, 64
Bourgogne	21
Corse	2B
Champagne Ardenne	51
Franche-Comté	25
Lorraine	57
Méditerranée (ASSOCIATION)	13, 06
Midi Pyrénées	31
Nord Pas de Calais (ASSOCIATION)	59, 62
Poitou-Charentes	86, 16, 17, 79
Pays de la Loire	44, 49
Rhône-Alpes (ASSOCIATION)	69 01, 07, 26, 38,42, 73, 74

AGRÉMENTS (concernent l'ensemble du réseau)

- Jeunesse Éducation Populaire (JEP) du 10/04/2002, renouvelé en 2008
- ACSé en 2006
- ASC en 2010 n° NA-000-11-00006-03 valable jusqu'au 14 mars 2013 ; actuellement en cours de renouvellement.

Agrément initial	8 missions d'intérêt général : solidarité, santé, éducation pour tous, culture et loisirs, sport, environnement, mémoire et citoyenneté/2 missions
Avenant 1 juillet 2011	seconde mission environnement et adaptation géographique
Avenant 2 mars 2012	adaptation géographique
Avenant 3 septembre 2012	modification du nombre de mois-jeunes et adaptation géographique
Avenant 4 décembre 2012	adaptation géographique

- Éducation nationale (pour le programme Néocitoyens)
- Uniformation : n° ICOM : 17705061- n° adhérent : 75 02 722 98 001

MOYENS HUMAINS (cf. § II-1-1-1)

1-association UC national

Données UC

	Effectif total	CDI	CDD	dont Fonjep
31/12/2012	106	74	32	6*
31/12/2011	78	59	19	6
31/12/2010	84	53	31	6
31/12/2009	90	58	32	5
31/12/2008	93	62	31	6

*à noter : 5 en 2013 (poste de Pau retiré)

2- pour mémoire : quatre associations labellisées (données 2012)

	Effectif total	CDI	CDD	dont Fonjep
Ile-de-France	19	18	1	2
Méditerranée	23	23		-
Nord-Pas-de-Calais	23*	20	3	2,5
Rhône-Alpes	28	23	5	3
total	93	84	9	7,5

*Non compris 3 au pôle régional d'appui

3- total consolidé réseau pour mémoire (à titre indicatif)

	Effectif total	CDI	CDD	dont Fonjep
31/12/ 2012	199 (106+93)	158* (74+84)	41 (32+9)	13,5**

*répartis schématiquement entre 22 à fonctions administratives et ingénierie (la tête de réseau), soit 14%, et 136 en opérationnel sur le terrain (dont directeurs et CEP)

**12,5 au 1^{er} janvier 2013

Bilan social 2012 réseau (mai 2012) (extraits)

81 salariés en octobre 2007

179 salariés (dont 2/3 de femmes) en mai 2012 : 70 % en CDI, 28 cadres (16%)

Salaire moyen brut mensuel 1963 €, âge moyen 32 ans et ancienneté moyenne 2,25 ans

FONJEP « JEP » (5 associations) au 31 décembre 2012

1 unité de poste en tête de réseau et 11,5 unités au niveau local, répartis comme suit :

Tableau DJEPVA/FONJEP

	Structure Unis-Cité	Nbre postes	Implantation
UC national-tête de réseau : 5 (Gironde) (Gironde) (Loire-Atlantique) (Maine-et-Loire)	Association UC national	1,00	75018
	UC National / Etab. secondaire	1,00	33000
	UC National / Etab. secondaire	1,00	33000
	UC National / Etab. secondaire	1,00	44000
	UC National / Etab. secondaire	1,00	49800
Ile-de-France (association) : 2	UC Ile-de-France	1,00	75010
	UC Ile-de-France	1,00	75010
Nord-Pas-de-Calais (association) : 2,5	UC Nord-Pas-de-Calais	1,00	59000
	UC Nord-Pas-de-Calais	1,00	59000
	UC Nord-Pas-de-Calais	0,50	59000
Rhône-Alpes (association) : 2	UC Rhône-Alpes	1,00	69007
	UC Rhône-Alpes	1,00	69007
	UC Rhône-Alpes	1,00	69007
Total		12,5	

MOYENS FINANCIERS (UCN) (cf. § II-2)

Données Unis-Cité national

En k€	2008	2009	2010	2011	2012 (provisoire)
Charges	4 744 093	4 641 523	4 847 648	3 791 240	5 079 526
Produits	4 581 044	4 680 948	4 896 441	3 838 166	5 189 096
Résultat d'exercice	-163 049	39 425	48 793	46 926	109 570
CAF	-194 301	68 298	113 078	166 034	153 643
Capitaux propres	61 964	112 956	149 341	206 685	311 965
Fonds de roulement	-6 333	74 519	92 322	149 687	341 288
BFR	-349 310	-105 575	-171 640	-368 244	-465 667

ACTIVITÉS (association nationale et quatre associations régionales)

Effectifs de volontaires

	Année promotion	Nombre volontaires*
Volontariat civil	1995	25
	1996	33
	1997	50
	1998	53
	1999	72
	2000	56
	2001	82
	2002	112
	2003	125
	2004	170
Service civil volontaire (loi 2006)	2005	180
	2006	550
	2007	870
	2008	887
	2009	900
Service civique (loi 2010)	2010	1250**
	2011	1470
	2012	1720***
Total réalisé		8605
Objectif 2013-2014	2013	2000
Objectif maximal à 3 ans	2016	3000

*2010-2012 : différences mineures parfois notées par les rapporteurs entre les données ASP et celles d'UC : probablement en raison du décompte d'Unis-Cité effectué par année scolaire et/ou de ruptures anticipées de missions où le volontaire est rapidement remplacé, comptabilisé pour 1 par UC et pour 2 par l'ASP

**À compter de septembre 2010 : service civique

*** soit 8,9 % sur 19 400 (total national en 2012/donnée ASC)

Profil des jeunes volontaires (chiffres 2011/2012)

57% de femmes, 43% d'hommes

44% niveau infra-Bac ; 40% titulaires d'un Bac et 16% diplômés post-Bac (vs 23% en 2010/2011)

29 % des jeunes sont originaires de quartiers « politique de la ville » (contre 17% moyenne nationale service civique) et 16% du milieu rural

3% 16-17 ans, 46% 18-20 ans, 40% 21-23 ans, 11% 24-25 ans

28% de départs anticipés (vs 15% sur l'exercice précédent) dû au recrutement important de jeunes en difficulté (IdF, Corse et PACA) ; moyenne nationale service civique (ASC) : 20%

Répartition du nombre de missions selon la durée (données 2012-2013 – source UC)

- Missions 9 mois : 68%
- Missions 6 mois : 19%
- Autres durées : 13%

PROGRAMMES (cf. § III-1-3)

Exemples de missions «majeures» labellisées:

Environnement et développement durable : « Médiaterre » (cf. annexe 13)

Lien social et solidarité intergénérationnelle : « Passeurs de mémoire » -cf. annexe 13- (dans le Nord : variante visites de convivialité « Une visite, un sourire », en Alsace « Filleuls du cœur »)

Citoyenneté : « Néocitoyens » (cf. annexe 16)

Nutrition, hygiène : « Vitaminés »

Engagement : « Rêve et réalise »

Décrochage scolaire : « Booster »

Parallèlement, les volontaires se voient quasi systématiquement confier une ou deux **missions « secondaires »**, en liaison avec des partenaires associatifs ou institutionnels (qui peuvent aussi être supports de missions principales), comme Emmaüs, les Restos du cœur, le Secours populaire, l'APF, l'Arche, l'Armée du salut, France terre d'asile, les Petits débrouillards, des EHPAD, des organismes d'habitations à loyer modéré, des EPLE, des établissements hospitaliers, des CPIE, des CCAS, des CLIC, les marins-pompiers de Marseille, la PJJ, le SPIP, « ADOMA » (ex-SONACOTRA : société nationale de construction de logements pour les travailleurs), etc.

MARCHÉ ASC DE FORMATION DES TUTEURS

• 1^{er} marché de novembre 2011 accordé conjointement à UC et Ligue de l'enseignement (durée 12 mois, jusqu'au 6 novembre 2012), pour la formation de **500 à 2000 tuteurs** (1 journée) ; 1864 formés, 123 journées

Profil des structures : associations 73%, collectivités 10%, État 6%, établissements 6%, SDIS (services départementaux d'incendie et de secours) 2%, CCAS 2%, autres 1%

Profil des tuteurs : salariés principalement ; bénévoles dans les clubs sportifs

• 2^{ème} marché du 7 décembre 2012 au 6 décembre 2013 accordé conjointement à UC et Ligue de l'enseignement, pour la formation de **1000 à 4000 tuteurs**

I – UNE STRATÉGIE CLAIRE ET UNE ORGANISATION STRUCTURÉE AUTOUR DE L'INTERMÉDIATION

I-1 – UN OBJET SOCIAL TOUJOURS ADAPTÉ MALGRÉ LES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES RÉCENTES

L'association Unis-Cité a été créée en 1994, soit trois ans avant la loi du 21 octobre 1997 suspendant le service national obligatoire, par quatre étudiantes de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), en s'inspirant du concept de service civil volontaire créé outre-atlantique par l'association *City Year*, qui avait lui-même servi de modèle au service civil américain, *Americorps*.

L'objectif des fondatrices était que puisse être offerte à tous les jeunes la possibilité de consacrer un moment de leur vie à la collectivité, et que cette expérience soit un temps de construction de soi et d'ouverture aux autres.

Depuis 1995, Unis-Cité permet aux 18-25 ans (ainsi qu'aux 16-18 ans, depuis la loi du 10 mars 2010) de s'engager à temps plein et en équipe, durant 6, 9 ou 12 mois, sur des missions d'intérêt général, solidement encadrées.

I-1-1 – Un objet social initial unique qui n'a pas varié sur le fond

Conçu à une période où existait encore un service militaire obligatoire (pour les hommes), l'objet initial (en 1994) de l'association était de « *mettre en place un système permanent de service volontaire pour jeunes en France* », sachant que « *l'association [devait] permettre à des jeunes d'horizons divers de s'investir dans des projets de service collectif dans les villes, tout en apportant une aide matérielle, un soutien psychologique et une orientation dans l'élaboration d'un projet d'avenir* ».

Les statuts, dont les dernières modifications remontent à octobre 2011 (cf. annexe 2), précisent que « *le but [de l'association] est d'animer et de développer des programmes de service volontaire pour les jeunes, en proposant à des jeunes de toutes cultures, milieux sociaux, niveaux d'études et croyances, (les « volontaires d'Unis-Cité »), de mener en équipe pendant une période d'environ six à neuf mois et à temps plein, des projets de service à la collectivité, tout en leur apportant une aide matérielle, un soutien individualisé dans l'élaboration d'un projet d'avenir et une ouverture sur la citoyenneté* ». Par ailleurs, « *l'association est susceptible de dispenser des formations dans le cadre de la formation professionnelle continue* ».

Les rapporteurs relèvent un point essentiel : l'association n'a pas de mission propre autre que « d'animer et de développer des programmes de service volontaire pour les jeunes ». Elle n'a donc pas l'utilité de volontaires pour elle-même ou ses affiliés, contrairement à d'autres grands réseaux (Ligue de l'enseignement, Croix-Rouge, AFEV, ...). Elle agit uniquement en intermédiation au profit de structures qui souhaitent recourir à des volontaires.

I-1-2 – Une adaptation continue aux évolutions légales

Si la mission initiale de l'association décrite dans ses statuts n'a pas varié dans ses fondamentaux et ses principes, en revanche, certains modes opératoires ont dû évoluer au fil des trois dispositifs ayant succédé au service national obligatoire : le volontariat civil de

cohésion sociale et de solidarité (2001-2006), le service civil volontaire (2006-2010) et, aujourd'hui, le service civique.

I-1-2-1 – Les volontariats avant 2006

Avant 2003, les volontaires d'Unis-Cité n'avaient aucun statut particulier. De 2003 à 2006, ils ont relevé du volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité (loi de 2001 et circulaire d'application en 2003).

I-1-2-2 - Le service civil volontaire et le volontariat associatif

Défini par la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, le service civil volontaire, piloté par l'Agence de cohésion sociale et de l'égalité des chances (ACSé), pouvait concerner tout contrat de volontariat associatif (au sens de la loi du 23 mai 2006 sur le volontariat associatif et l'engagement éducatif), à savoir, « toute mission d'intérêt général revêtant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel, à la défense des droits ou à la diffusion de la culture, de la langue française et des connaissances scientifiques ».

I-1-2-3 - Le service civique

Créé par la loi du 10 mars 2010, ce nouveau dispositif permet, entre autres, à tous les jeunes, hommes et femmes de 16 à 25 ans, qui le souhaitent, de s'engager sur une période de 6 à 12 mois pour une mission au service de la collectivité et de l'intérêt général.

Le dispositif est piloté par l'Agence du service civique (ASC), constituée sous forme de groupement d'intérêt public.

Aux termes de cette loi, les missions confiées aux jeunes « revêtent un caractère philanthropique, éducatif, environnemental, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel, ou concourent à des *missions de défense et de sécurité civile ou de prévention*, de promotion de la francophonie et de la langue française ou à la *prise de conscience de la citoyenneté française et européenne* » (les termes en italiques traduisent une orientation explicite nouvelle par rapport à la loi de 2006).

Les principes fondateurs de l'association se sont avérés être pleinement en phase avec cette loi, permettant, de fait, à UC, comme cela avait déjà été le cas pour la loi précédente, de jouer un rôle moteur dans son élaboration².

I-2- UNIS-CITÉ PRÉCURSEUR SUR UN OUTIL ORIGINAL : L'INTERMÉDIATION

Comme indiqué précédemment, l'association n'a pas de mission autre que le « développement du service civique ». S'agissant de l'organisation du service civique *stricto sensu*, elle œuvre donc exclusivement au profit d'organismes qui souhaitent recourir à des volontaires, mais via l'intermédiation (*stricto sensu* ou dans sa variante dite portage, tous deux examinés au I-2-1 ci-après).

L'agrément conféré par l'ASC prévoit d'ailleurs expressément « *la mise à disposition d'organismes tiers des volontaires que l'association [UC] accueille* ».

² Il aurait même été envisagé un temps de confier à UC le « pilotage » du service civique, à l'image de ce qui se fait pour France-Volontaires, dans le domaine international (il n'a pas été donné suite à ce projet mais la présidente d'UC siège au CA de l'ASC)

I-2-1- Un dispositif légal qui répond à un besoin

Il est rappelé à titre liminaire que le « droit commun » du dispositif service civique prévoit la mise en place directe d'un volontaire, sur la base d'une convention d'engagement (contrat de service civique), auprès d'une structure agréée (qui doit répondre à des critères stricts) en vue de la réalisation d'une mission d'intérêt général définie par la structure accueillante, sous la supervision d'un tuteur appartenant à cette structure.

Toutefois, l'article L. 120-32 du code du service national prévoit une variante, dénommée « intermédiation », qui permet la mise à disposition par un organisme sans but lucratif disposant d'un agrément (national ou régional), d'une personne volontaire, aux fins d'accomplissement de son service civique (en contrat d'engagement ou en contrat de volontariat), auprès d'une ou, de manière successive, de plusieurs personnes morales tierces non agréées, sous réserve que certaines conditions soient remplies.

Selon l'ASC, la répartition nationale³ en 2012 a été de 76,5% pour l'agrément direct et de 23,5% pour l'intermédiation. On notera pour mémoire que l'intermédiation est surtout mise en œuvre sur la base d'agréments nationaux (grands comptes - cf. I-3-4-2 infra) essentiellement par Unis-Cité et par la Ligue de l'enseignement, mais celle-ci l'utilisant principalement pour des structures de son réseau.

Pour pouvoir bénéficier de cette mise à disposition au titre de l'intermédiation, les associations, établissements et collectivités non agréés au titre du service civique doivent remplir les conditions d'agrément prévues par l'article L. 120-30 : conformité des missions confiées aux volontaires et de l'âge des volontaires ainsi que capacité à assurer l'accompagnement et la prise en charge des volontaires.

« Art. L. 120-32.-Le contrat de service civique souscrit auprès d'un organisme sans but lucratif de droit français agréé peut prévoir la mise à disposition de la personne volontaire, aux fins d'accomplissement de son service, auprès d'une ou, de manière successive, de plusieurs personnes morales tierces non agréées, mais qui remplissent les conditions d'agrément prévues au deuxième alinéa de l'article L. 120-30.

« Dans ce cas, le contrat de service civique mentionne les modalités d'exécution de la collaboration entre l'organisme sans but lucratif agréé en vertu de l'article L. 120-30, la personne volontaire et les personnes morales au sein desquelles est effectué le service civique, notamment le lieu et la durée de chaque mission effectuée par la personne volontaire ou leur mode de détermination ainsi que la nature ou le mode de détermination des tâches qu'elle accomplit.

« Une convention est conclue entre la personne volontaire, l'organisme sans but lucratif agréé en vertu de l'article L. 120-30 auprès duquel est souscrit le contrat de service civique et les personnes morales accueillant la personne volontaire.

« L'ensemble des dispositions du présent titre est applicable au service civique accompli dans ces conditions.

« Cette mise à disposition est effectuée sans but lucratif. »

³ Mais l'intermédiation ne représente que 3% environ des agréments locaux contre 40% des nationaux

La loi du 10 mars 2010 et le décret du 12 mai 2010 introduisent quatre garanties dans la mise à disposition du jeune volontaire auprès d'une ou plusieurs structure(s) non agréée(s) :

- la définition préalable des conditions de déroulement des missions (lieu et durée, nature ou mode de détermination de la mission, nature ou mode de détermination des tâches accomplies par le jeune volontaire) ;
- la signature d'une convention tripartite entre la personne volontaire, l'organisme sans but lucratif agréé en vertu de l'article L. 120-30 auprès duquel est souscrit le contrat de service civique et les personnes morales accueillant la personne volontaire ;
- l'interdiction de procéder à la mise à disposition de jeunes volontaires à titre lucratif (nota : ce principe n'interdit pas toute facturation, mais au prix coûtant) ;
- l'interdiction de procéder à la mise à disposition simultanée d'un jeune volontaire sur une même mission d'intérêt général auprès de plusieurs personnes morales, conformément à l'article R. 121-48 du code du service national.

Ces deux textes sont complétés par une circulaire du 24 juin 2010 (l'annexe 10 de cette circulaire propose notamment un modèle de convention tripartite –cf. ci-dessous).

Les rapporteurs notent en effet que certaines structures (qu'il s'agisse, indifféremment, de collectivités, d'établissements ou d'associations) ne souhaitent pas bénéficier d'un agrément en propre, pour les raisons suivantes :

- simplification administrative (pas de démarches pour l'attribution de l'agrément, pas de gestion administrative) ;
- simplification dans les phases recrutement, formation initiale, formation civique et citoyenne, accompagnement du volontaire pour son projet et reconnaissance de l'expertise d'Unis-Cité dans ces domaines ;
- facilitation du tutorat, assuré par Unis-Cité : seul un « référent » étant requis au sein de la structure ;
- absence d'ambiguïté entre l'emploi et l'engagement volontaire : Unis-Cité y veille et le principe de l'action en équipe y contribue ;
- plus grande clarté dans l'après-service civique (crainte de la structure, si elle était agréée, que le jeune volontaire ne veuille être embauché à l'issue).

Enfin, dernier facteur, souvent décisif, les collectivités territoriales, quand elles sont agréées en propre, ne sont pas éligibles aux 100 € versés par l'État au titre de l'aide mensuelle aux structures agréées (art R. 121-47 du CSN).

Unis-Cité, qui avait expérimenté le concept d'intermédiation à l'occasion du service civil volontaire (mais avec une fragilité juridique relevée par le rapport Ernst et Young précité), en a adapté le contenu à l'occasion de la création du service civique et l'a développé selon deux modalités qui lui sont propres :

- l'intermédiation proprement dite : mise en œuvre de projets éprouvés et reconnus par l'administration correspondant à des enjeux prioritaires pour la nation proposés par l'association Unis-Cité. Dans ce cadre, la convention est tripartite, signée par : (i) Unis-Cité, (ii) la structure (collectivité, établissement ou association) et (iii) le jeune volontaire ;

- la variante portage : mise en œuvre de missions co-développées avec des structures d'accueil. Dans cette hypothèse, la convention est bilatérale, sans la signature du volontaire, dans la mesure où le projet reste porté par Unis-Cité.

I-2-2- Des précautions à prendre

La question de l'évaluation du coût - et donc de la contrepartie financière figurant dans la convention - est importante : elle peut induire des ambiguïtés entre acteurs mais aussi dans l'esprit des services du ministère et de l'ASC. La question permanente étant, souvent entendue par les rapporteurs : « est-ce que l'intermédiaire (en l'espèce Unis-Cité) facture bien au « juste prix » ? ».

Les développements ci-après (cf. II-2-3-4) montrent la difficulté, assez courante, pour toute association de déterminer avec précision un coût complet analytique sur chacune de ses activités (hors RCS).

A l'issue de leurs nombreuses rencontres, au cours desquelles le sujet a été systématiquement abordé avec UC et ses partenaires, les rapporteurs notent que les collectivités, établissements et associations recourant à l'intermédiation ne se positionnent pas uniquement en termes de coût facturé mais aussi (et surtout ?) en termes d'expertise, de savoir-faire, d'assurance-qualité et, en définitive, de qualité du service civique offert aux jeunes.

Par ailleurs, ces structures disposent souvent d'informations issues de leur propre réseau qui leur permettent de discuter pied à pied avec Unis-Cité, sachant que la relation qui s'établit n'est pas monopolistique puisque la structure peut toujours demander à être agréée en direct ou recourir à une autre association qu'Unis-Cité, également agréée pour pratiquer l'intermédiation. Un exemple de dossier déposé auprès du conseil général des Bouches-du-Rhône expose clairement l'ensemble des sources de financement, laissant toute latitude à la collectivité pour approfondir les points qu'elle désire (cf. annexe 15 - convention de mise à disposition de 20 volontaires).

En définitive, les rapporteurs considèrent que la démarche d'intermédiation est menée par Unis-Cité -et rien ne démontre qu'elle ne le fait pas ainsi- avec toute la transparence attendue par la loi et par ses interlocuteurs, qu'ils soient publics ou privés.

I-3 – UNE STRATÉGIE FORMALISÉE

I-3-1 – Un axe stratégique clair dès l'origine

La stratégie d'Unis-Cité est explicitement définie dans la formulation de l'objet social initial de l'association -uniquement développement et promotion de ce qui est devenu le service civique - auquel a été adjointe la formation dans le cadre de la formation professionnelle. De fait, tout est centré autour du service civique, ce qui a conduit, après les premières années de fonctionnement de l'association et différentes études et réflexions stratégiques, dont une étude diligentée par McKinsey, aux trois activités ci-après, qui caractérisent aujourd'hui Unis-Cité :

- *l'activité de base*, le volontariat, organisé, d'une part, systématiquement en équipe et avec encadrement, d'autre part, sur une base diversifiée, fondée sur une offre multiforme mais adaptée au terrain ;
- *le transfert d'expertise*, à savoir, la facilitation et/ou l'accompagnement du volontariat sur le terrain : l'intermédiation (cf. supra), la formation de tuteurs et la formation civique et citoyenne pour son propre compte ou pour le compte d'autres organismes ;
- *la dynamique collective* qui concerne le travail en commun avec les autres associations (ex : plateforme nationale du service civique ou plateformes régionales) ainsi que le militantisme pour conforter le développement du service civique auprès du législateur et des élus locaux mais aussi, et de manière très appuyée, auprès des apporteurs de fonds privés.

Il est à noter que l'activité de base s'est développée sur des principes et des modes d'action aussi rationnels que possible : projets labellisés et testés avant diffusion et standardisation relative, évaluation, recherche de *sponsors* et/ou de partenaires privés sur une base « gagnant/gagnant » (sensibilisation des jeunes au monde de l'entreprise, parallèlement à un apport de ressources complémentaires pour assurer un service de qualité et sur mesure), le tout reposant sur des procédures - notamment éthiques - décrites aussi précisément que possible pour éviter des dérapages.

C'est ainsi qu'ont été rédigés, entre autres, une charte (cf. annexe 8), un vademecum ainsi que différents manuels de procédures : la documentation des procédures tant de la vie associative que du management courant, du développement des projets ou portant sur la stratégie, constituent une des forces caractéristiques d'Unis-Cité. Cette standardisation – allant jusqu'au dépôt de marques et de procédés à l'INPI - est justement ce qui donne de la matière aux deux autres activités (transfert et dynamique collective) qui constituent l'extension naturelle de l'activité de base.

En permanence, de nouveaux projets sont expérimentés et des réflexions stratégiques participatives sont engagées. Ceci est encore plus le cas depuis 2012 : non seulement, une action « à la carte » vis-à-vis de certains volontaires (« Rêve et réalise ») a été développée mais aussi une importante réflexion (qui a débouché sur des actions expérimentales début 2013) a eu trait au décrochage scolaire, qui constitue un enjeu fondamental de société (à cet égard, l'évolution de l'organisme américain *City Year* - dont c'est devenu l'activité-phare - est très instructive).

Les rapporteurs notent qu'une réflexion stratégique de fond a été lancée simultanément par les dirigeants sur l'action même d'Unis-Cité, avec 2 axes principaux qui couvrent précisément l'activité de base et le transfert d'expertise mentionnés ci-dessus : Unis-Cité « cœur » (activité propre dont l'expérimentation sous forme de « laboratoire ») et Unis-Cité « esprit » (activité partenariale ou « franchisée »). Cette réflexion arrive opportunément et n'est pas sans lien avec les questions de gouvernance évoquées au paragraphe I-4 ci-après, ni avec les défis que va devoir relever Unis-Cité (cf. III-3).

I-3-2 - Une forte expérience de mobilisation des acteurs privés

L'association a développé dès l'origine une politique de partenariats stratégiques avec des entreprises privées et des fondations :

- a) dans la mesure - naturelle - où les fondatrices venaient d'une école de commerce et étaient sensibles à la dimension économique et sociétale des entreprises ;

- b) mais aussi pour obtenir des subsides, à une époque où l'État ne finançait que très marginalement le service volontaire et où la règle fixée par les fondatrices était justement de ne pas accepter plus de 51% de fonds publics⁴, à l'instar de ce que faisait l'organisation *City Year* aux États-Unis.

Depuis, Unis-Cité a poursuivi sur sa lancée et rencontre un succès certain dans le cadre de la RSE (responsabilité sociale - ou sociétale - des entreprises), à tel point qu'au-delà de ses programmes partenariaux sur des projets à même de mobiliser les volontaires, elle propose à ces partenaires privés des « journées de solidarité entreprise » (JSE) pour sensibiliser leurs salariés à la RSE. Parallèlement, les volontaires sont eux aussi sensibilisés au monde de l'entreprise, dont ils ignorent très souvent tout.

On trouvera en annexe 9 la liste de quelques-uns des partenaires privés de l'association, ainsi que les projets sur lesquels ils ont choisi d'intervenir. C'est grâce à ce réseau qu'Unis-Cité peut proposer un service civique de haute qualité mais qui, évidemment, engendre un surcoût (cf. III-1).

À ce jour, Unis-Cité envisage aussi de s'adresser aussi aux personnes physiques regroupées sous le vocable de « philanthropes ».

Les réseaux jouent un rôle important dans cette recherche de fonds mais l'association, bien que fondée sur un modèle similaire à celui d'associations américaines (notamment *City Year*) ou européennes agissant dans le même secteur, n'entretient pas de liens formalisés avec ces dernières.

De même, il n'existe pas de partenariat « officiel » avec l'ESSEC, qui dispose pourtant d'une chaire d'entrepreneuriat social, à laquelle est associée une des fondatrices d'Unis-Cité, ni avec l'ESCP (École supérieure de commerce de Paris) et l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires), qui travaillent aussi sur ce créneau. En revanche, des liens forts existent avec Ashoka, réseau d'entrepreneurs sociaux, qui participe à la mise en œuvre de quelques projets d'Unis-Cité (« Rêve et réalise », par exemple).

1.3.3 – Des partenariats plus fragiles avec les collectivités territoriales

Comme toute structure associative, Unis-Cité doit s'adapter aux contextes locaux et aux contraintes imposées par les partenariats avec les collectivités territoriales, elles-mêmes soumises à des obligations internes ou externes parfois peu propices à des conventionnements sur la durée.

C'est ainsi que des conventions n'ont parfois pas été reconduites pour diverses raisons (en général, collectivité souhaitant agir directement sans intermédiaire, plus rarement désintérêt de la collectivité, ou tout autre motif), entraînant de nécessaires redéploiements de personnels, voire des fermetures d'antennes ou de direction régionale (ceci a notamment été le cas dans les Ardennes, les Deux-Sèvres, en Moselle, à Vitrolles ou dans la Vienne récemment).

⁴ En réalité, dans le nouveau contexte du service civique, la part des fonds publics est désormais de 63 % (Etat + collectivités) ; cf. §II-2-2-1

Préconisation n° 1

Dans les cas de nouvelle implantation régionale, accélérer la constitution des « conseils locaux » de façon à mieux percevoir et limiter les risques tenant à la fragilité du montage des projets avec les collectivités. Bien associer (et mettre en avant) ces conseils locaux pour établir des relations avec les élus et les institutionnels en général (à l’instar de ce qui se fait avec succès en Aquitaine, en Alsace ou dans le Nord-Pas de Calais, notamment).

1-3-4 - Une relation avec les services déconcentrés de l’État qui peut être améliorée

I-3-4-1- La gouvernance du service civique confiée aux préfets

Aux termes de la loi du 10 mars 2010, l’agence du service civique « *s’appuie sur les représentants de l’État dans la région et le département* ». Le décret du 12 mai 2010 prévoit que « *dans chaque région, le préfet de région est le délégué territorial de l’agence. Il désigne le délégué territorial adjoint* ». Dans la totalité des cas, les directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) exercent cette dernière fonction.

Le préfet de région, avec l’appui de la DRJSCS, assure la coordination sur le territoire dont il a la charge, de la promotion, de l’évaluation et du contrôle du programme. De même, le préfet de département, avec l’appui de la direction départementale chargée de la cohésion sociale, concourt à l’exercice des compétences du délégué territorial. Les DRJSCS et les DDI désignent un « référent » chargé de mettre en œuvre le dispositif sur un territoire donné.

I-3-4-2- Le rôle des « grands comptes » sur les territoires

En pratique, au moment du lancement du dispositif en 2010, les préfets, directeurs et référents n’ont pas été en mesure d’avoir une vision complète des effectifs de volontaires en place sur leur territoire : en effet, l’Agence du service civique, pour atteindre ses objectifs 2010 a ouvert une forte proportion d’agrément dits « nationaux », s’appuyant notamment sur la capacité des grands réseaux associatifs fédéraux (ou « grands comptes ») à développer des missions en région. Unis-Cité a ainsi, dès l’origine, bénéficié d’un agrément national (pour les cinq structures). Cette « double gestion », agrément nationaux et locaux, a incontestablement été mal perçue par les préfets et les services, car elle rendait plus complexe la gouvernance qui leur était confiée par la loi, en l’absence d’information sur une bonne part des volontaires agissant localement.

Unis-Cité a, sans aucun doute, été victime de ce mode de gestion, sans en être pourtant l’initiateur, et ce phénomène s’est trouvé accentué par ce qui a pu être perçu, à tort ou à raison, comme une certaine « indifférence » de la part des échelons locaux d’Unis-Cité à l’égard des services.

I-3-4-3- Une nécessaire évolution des pratiques et des représentations

Au vu des réponses apportées par les DRJSCS et les DDI (cf. synthèse en annexe 11), les rapporteurs ont noté une amélioration structurelle sensible, de la part des deux agences – ASC et ASP- de l’information des services déconcentrés sur les effectifs « nationaux », donnée dans les tableaux mensuels et l’extranet ELISA.

Sur le terrain, les pratiques dépendent encore des contextes locaux et des « représentations » de chaque partenaire vis-à-vis de l'autre.

Les rapporteurs notent d'abord que le sentiment « d'indifférence » ou « d'autonomie », qui a pu être celui de certains interlocuteurs d'Unis-Cité (comme décrit au dernier alinéa du I-3-4-2 ci-dessus), ne correspond en aucun cas à une politique suscitée ou impulsée par la direction nationale, bien au contraire. En effet, des impressions ainsi véhiculées agissent à l'encontre des objectifs de l'association et, si les dirigeants d'Unis-Cité reconnaissent que des maladroites ont pu survenir, ils conviennent qu'ils n'ont pas anticipé cette vision donnée par les « grands comptes ».

D'ailleurs le vademecum rappelle bien les principes relatifs au nécessaire ancrage local :
« Une attention particulière est portée à l'ancrage local des programmes Unis-Cité. Ainsi, un comité de pilotage est systématiquement constitué dans les villes où Unis-Cité ne dispose pas d'un conseil d'administration local.

Dans ce cas, on veillera à ce que soient présentes au sein du comité de pilotage les différentes parties prenantes du projet Unis-Cité (partenaires associatifs, partenaires publics, partenaires entreprise, relais jeunes, anciens volontaires...). On veillera également à ce que le rôle du comité de pilotage soit clairement défini en tant qu'instance consultative et qu'il ne se substitue pas au conseil d'administration».

Incontestablement, les choses s'améliorent sur le terrain mais, dans certaines régions, un effort reste à faire pour se rapprocher davantage des services régionaux et départementaux de l'État.

Préconisation n° 2

Améliorer les relations avec les services déconcentrés de l'Etat, par exemple en privilégiant au cas par cas des informations ou des saisines formalisées par courrier, ainsi que des réunions périodiques.

I-4- UNE ORGANISATION COMPLEXE MAIS FONCTIONNELLE, PARFOIS PERÇUE COMME OPAQUE

Les rapporteurs, qui ont fait leurs propres constatations, ont aussi eu connaissance des conclusions du rapport de l'audit réalisé en 2009 par le cabinet Ernst et Young pour le compte de l'Agence nationale pour la cohésion nationale et l'égalité des chances (ACSé), relatif notamment à l'organisation et au fonctionnement de l'association, même s'il portait sur l'ancien dispositif du service civil.

I-4-1 – Une réflexion sur l'organisation territoriale qui a évolué au fil du temps

L'organisation actuelle est le produit d'une histoire et de choix successifs depuis 1994, aboutissant à une juxtaposition structurelle d'un Unis-Cité « national », avec directions régionales et antennes, et de quatre structures associatives « labellisées ». Une telle structuration se trouve être, de fait, soumise à tous les aléas, bien connus, résultant de forces centrifuges potentielles et d'autonomies fondées sur l'esprit de la loi de 1901.

Cette juxtaposition s'est faite en trois temps successifs : (i) la création d'Unis-Cité national en 1994, (ii) une première vague d'implantations sur les territoires sous la forme associative (1995 : Ile-de-France ; 1998 : Rhône-Alpes ; 2001 : Nord-Pas-de-Calais, puis Méditerranée), qui a débouché sur une importante crise de croissance en 2002/2003, du fait notamment de politiques trop ambitieuses en régions Rhône-Alpes et PACA, et (iii) une seconde vague d'implantations par le biais de directions régionales et d'antennes relevant du national (10 régions entre 2003 et 2013).

À noter deux points d'organisation qui facilitent la gouvernance générale : trois des quatre présidents (ou vice-président délégué) des associations « labellisées » sont également vice-présidents d'Unis-Cité national (Méditerranée, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes) ; de même, le président ou tout autre membre du bureau national, même non concerné directement par une des associations régionales, siège systématiquement au conseil d'administration de cette dernière (en sus des réunions périodiques de présidents et de directeurs).

Enfin, le vademecum (déjà cité) a prévu des dispositions en cas de « dérapage » de la part d'une association régionale, même si l'on sait par ailleurs que la mise en œuvre de telles dispositions est toujours difficile en pratique (cf. annexe 10).

I-4-2 – Une structuration associative classique

I-4-2-1 - L'assemblée générale (AG)

Les statuts (article 5) prévoient 7 catégories de membres :

- volontaires -dont 2 « volontaires ambassadeurs » membres du CA- (cotisation 2 euros) ;
- partenaires projets : catégorie destinée à disparaître qui réunissait, avant 2010, les représentants des établissements et associations où Unis-Cité « plaçait » des volontaires (cotisation 150 euros) ; il ne reste aujourd'hui qu'un représentant de l'UNAPEI ;
- experts (cotisation 20 euros) ;
- réseau (personne morale) : association (cotisation : proportionnelle par tranches de montants de dépenses) ou conseil local (idem) ;
- amis : essentiellement membres des CA des 4 associations (cotisation 50 euros)
- fondatrices (exonération) ;
- membre d'honneur : aucun désigné (exonération).

Les rapporteurs, notant qu'il n'existe ni appel à cotisations (les cotisations sont versées sur une base purement volontaire et de manière très aléatoire), ni réel suivi du versement de celles-ci, suggèrent à l'association de simplifier la liste des membres et de limiter le nombre de catégories devant payer une cotisation.

Il résulte de ce flou que les rapporteurs n'ont pu identifier, lors de l'examen du procès-verbal de l'assemblée générale de juillet 2012 (ceci n'est toutefois pas le cas de tous les PV d'AG précédents), la liste exacte des adhérents à jour de leur cotisation, le document n'indiquant que les présents et non les absents excusés. Sur le fond, le nombre des présents, limité à 15, peut interpeller quant à la représentativité attendue d'une assemblée générale.

Préconisation n° 3

Toiletter les statuts de façon à améliorer le fonctionnement démocratique des instances statutaires, à refléter l'organisation actuelle de l'association et à simplifier certains points devenus obsolètes.

I-4-2-2- Le conseil d'administration (CA)

Conformément aux statuts qui prévoient, depuis 2003, la possibilité de mettre en place des co-présidents (cf. article 9 dans l'annexe 2), l'association est présidée par deux co-présidents depuis l'été 2012.

Le CA comprend 22 membres, dont les 8 membres du bureau (cf. annexes 6 et 7, et données de base). Il se réunit une fois par trimestre et le bureau une fois par mois.

Comme il est d'usage, le directeur national et, selon l'ordre du jour, un ou plusieurs de ses collaborateurs directs, y sont invités comme experts.

Les rapporteurs notent la présence, *intuitu personae*, d'un membre, qui se trouve être par ailleurs délégué interministériel. Même si cette situation peut appeler des commentaires⁵, les rapporteurs notent que l'intéressé n'a pas de compétences dans le champ d'action de l'association. D'une manière générale, la composition du CA montre clairement l'accent mis sur les personnalités emblématiques, à même de pouvoir jouer un rôle d'apérateur.

A priori, les administrateurs ne sont pas salariés de l'association, à 3 exceptions près : la présidente⁶ et les 2 ambassadeurs (cf. I-4-2-3 infra) qui perçoivent une indemnité.

I-4-2-3- Les supports écrits de la vie associative

Les statuts font l'objet de modifications régulières, de même que le règlement intérieur, qui complète et précise les statuts (même si, au-delà de la vie associative *stricto sensu*, il s'intéresse aussi à la gouvernance et au management). Les différents documents mentionnés au I-3-1 (charte, vademecum, etc.) s'appuient sur ce règlement.

De même, les procès-verbaux d'AG et de CA sont régulièrement établis. A cet égard, on notera que ces PV ne figurent pas dans un registre relié et paginé mais surtout que certains documents gagneraient à davantage de précision : ainsi, le « fonctionnement » des 2 co-présidents (ensemble ou séparément) n'est pas analysé, notamment au regard des décisions prises individuellement et des responsabilités respectives.

Enfin, il n'y a pas de tableau synthétique résumant la durée des mandats des membres du CA ou reprenant leur partage de tâches, à la suite du renouvellement de juillet 2012. Cette remarque rejoint celle qui a pu être faite ci-dessus (cf. I-4-2-1) au sujet de la rédaction-même des PV.

⁵ Bien que la réglementation demande que soient mentionnées les professions des administrateurs, il paraîtrait judicieux de bien préciser (comme cela se fait d'ailleurs à UC Nord-Pas de Calais) que ces membres siègent -sauf exception- à titre personnel.

⁶Les rapporteurs - ayant cru comprendre que l'indemnisation de la présidente avait cessé au moment de sa nomination au Conseil économique, social et environnemental en 2010 - s'interrogent sur la pratique, certes non irrégulière, de versement d'une indemnité mensuelle à la présidente début 2012.

Le règlement intérieur précise que des volontaires siègent au sein de la structure dirigeante d'Unis-Cité national. Cette représentation prend deux aspects : présence de deux volontaires élus par leurs pairs et de deux anciens volontaires (dits « ambassadeurs ») désignés par le bureau pour un an et indemnisés (avec logement prévu en foyer de jeunes travailleurs). La disposition relative aux ambassadeurs, incluse dans les statuts d'octobre 2011 ne semble pas avoir été reprise dans le règlement intérieur (dont la dernière version date de 2010).

Préconisation n° 4

À l'instar de la préconisation n° 3 relative aux statuts, toiletter également et compléter le règlement intérieur sur différents sujets, en particulier pour mieux sécuriser juridiquement certaines pratiques.

I-4-3- Une organisation parfois perçue comme opaque

Le rapport précité du cabinet Ernst et Young a identifié en 2009 « *le caractère peu lisible de l'organisation, pour ses financeurs notamment, malgré les efforts fournis par l'association pour structurer le réseau [...] et les risques qui en découlent pour les interlocuteurs institutionnels de l'association, pour lesquels l'organisation du réseau reste opaque* ». Le rapport incitait « *l'association à questionner son organisation* ».

Les entretiens menés par les rapporteurs ont montré que le conseil d'administration d'Unis-Cité a pris note de ces recommandations et clarifié son choix d'organisation de la gouvernance territoriale autour des délégations régionales (sans existence juridique mais disposant d'un conseil local et d'une identification SIRET d'établissement secondaire), et non plus des associations régionales dont le nombre est resté stationnaire, à ce jour.

Au vu de l'efficacité apparente de cette gouvernance, le CA a confirmé ce mode de délégation qui concerne maintenant 10 régions sur 14. Toutefois, le CA n'a pas souhaité remettre en cause jusqu'à présent les quatre associations régionales existantes, qui avaient œuvré pour le développement du projet et qui se conforment à des règles communes avec le reste du réseau selon les modalités prévues par le règlement intérieur.

Pour leur part, quatre ans après les observations d'Ernst et Young, les rapporteurs font le constat suivant :

- l'organisation générale ne peut pas véritablement être qualifiée d'opaque, dans la mesure où l'observateur – tels la DJEPVA, l'Agence du service civique ou un financeur privé – est en capacité d'avoir une vision claire en se situant « du haut vers le bas » : les organigrammes existent bien et les règles de fonctionnement sont publiées, même si des améliorations peuvent être apportées (le présent rapport en préconise quelques-unes) ;
- en revanche, un probable « ressenti » d'opacité de la part de l'observateur n'ayant qu'une vision « du bas vers le haut », tels les services déconcentrés ou les collectivités, qui préfèrent toujours la proximité des acteurs locaux à l'éloignement et à l'expertise revendiquée par les grandes structures.

Cette perception étant de même nature que le ressenti décrit au paragraphe 1-3-4-3, les rapporteurs renvoient à la préconisation afférente, jugeant que le dialogue constitue, là aussi, une réponse aux éventuels dysfonctionnements constatés.

I-5- UN MANAGEMENT DE HAUT NIVEAU

I-5-1- L'existence systématique de procédures documentées

Unis-Cité se caractérise incontestablement par des modes de fonctionnement très structurés pour au moins deux raisons : (i) la formation « école de commerce » de ses fondatrices et de nombre de ses élus, (ii) la « crise » de croissance connue en 2002/2003 due à la relative indépendance de certains éléments du réseau. Ceci explique l'existence systématique de documents décrivant en détail et de manière aussi standardisée que possible, à la fois les objectifs stratégiques, les processus de gestion internes et les projets à mettre en œuvre.

C'est ainsi que, outre le règlement intérieur, le vademecum et la charte mentionnés supra, ont été rédigés divers manuels de procédures relatifs aux finances, aux relations humaines, aux projets, à l'évaluation, etc. (cf. liste de ces documents en annexe 12). Toutefois, ces documents ne sont pas toujours mis à jour, bien que cet état de fait n'ait pas d'impact sérieux sur la sécurité et la robustesse des processus.

Dans ce domaine des processus, le cabinet KPMG, dans un rapport intérimaire avant certification des comptes 2012, a relevé l'absence de convention entre l'association nationale UCN et les quatre associations indépendantes pour le reversement vers celles-ci de certains produits (notamment d'origine privée), même si les règles et les clés sont connues de tous.

I-5-2- La coordination politique interne entre les structures du réseau

Les rapporteurs notent que, pour la première fois en 2012 depuis la création de l'association, a été instituée une réunion régulière d'information et de coordination des présidents d'associations et de conseils locaux, rendue nécessaire par les nombreux questionnements en termes de gouvernance aussi bien en intra-association nationale qu'au niveau global du réseau.

À titre d'exemple, à ce jour, cette instance a ciblé 5 thématiques : (1) Unis-Cité national, son équipe, sa valeur ajoutée, son fonctionnement ; (2) la gestion financière ; (3) les fonds privés ; (4) la gouvernance tête de réseau/ « régions » et (5) la gestion opérationnelle.

I-5-3- Un professionnalisme certain au niveau de la direction nationale

L'organigramme global du réseau UC (avec ses quatre associations régionales) et celui de la tête de réseau de l'association nationale proprement dite sont présentés en annexes 3 et 4.

Les rapporteurs ont noté un professionnalisme affirmé tant au niveau de la direction nationale proprement dite, où le directeur national est aidé depuis peu par une adjointe, plus particulièrement chargée de l'accompagnement et du développement régional (avec l'accent mis sur le *reporting*-cf. II-2-3-1 infra-) qu'au niveau sectoriel avec des managers confirmés en matière de d'affaires financières et générales, de ressources humaines, de recherche de fonds privés, de communication et de méthodologie de projets.

Ces cadres, dont le salaire se situe a priori dans la fourchette plutôt haute de rémunération du secteur associatif (cf. II-1-2-3 infra), mais est considérablement inférieur à ceux du privé, n'ont souvent, pour des raisons financières évidentes, pas d'adjoint stricto sensu. De ce fait, la défaillance d'un de ces cadres (dans le cas où il n'y a pas de vrai binôme) peut désorganiser la gestion quotidienne, comme cela a été le cas au deuxième semestre 2011, où l'emploi de directeur administratif et financier s'est trouvé deux fois vacant. C'est là un risque non négligeable, que la direction nationale doit prendre en compte, pour éviter des dysfonctionnements du type de ceux connus en 2011 et 2012 dans ses relations avec l'Etat (cf. 3^{ème} al. du II-2-1).

Par ailleurs, le niveau régional est piloté par des cadres expérimentés, souvent issus de l'extérieur mais, parfois aussi, ayant occupé diverses responsabilités opérationnelles à Unis-Cité. S'agissant des domaines d'intervention des uns et des autres, il est à noter qu'il existe un tableau qui répartit de manière claire le partage des responsabilités entre les différents intervenants, qui évite ainsi toute ambiguïté entre eux.

Cependant, les rapporteurs ont constaté que les délégations de signature entre élus et direction d'une part, entre direction et délégations d'autre part, n'étaient pas récapitulées dans un document unique permettant le pilotage et facilitant les mises à jour.

Préconisation n° 5

Établir un document de synthèse récapitulant l'ensemble des délégations de signature, provenant des statuts, du règlement intérieur ou de notes diverses.

I-5-4- La participation des salariés

Les salariés sont associés à la gestion quotidienne et à la réflexion stratégique, notamment par le biais d'une lettre périodique, de documents méthodologiques (cf. 1-5-1 supra) et la tenue de séminaires et de réunions régulières (notamment, la réunion de pré-rentree, fin août).

Une participation plus formalisée des salariés serait peut-être à mettre en place. Ce point est développé au paragraphe II-1-5.

I-5- 5- Une véritable culture de l'évaluation

I-5-5-1 – Le pilotage du dispositif

Le rapport Ernst et Young de 2009 pointait une faiblesse dans le suivi des activités. *«Il n'y a pas de systématisation du partage d'informations, ni de remontées automatisées d'information par les directeurs régionaux au niveau central. Nous attirons l'attention sur la nécessité de structurer et d'organiser cette remontée d'information, notamment par la mise en place d'un système d'information. Les directeurs régionaux bénéficient d'une grande autonomie ».*

Les rapporteurs notent que l'association a pris en compte ces remarques en faisant systématiquement remonter tous les 2 mois les informations-clés par les directeurs régionaux auprès de la direction nationale. Outre ces remontées d'informations régulières, une nouvelle procédure de construction budgétaire avec les directions régionales a été mise en œuvre depuis 2010 (cf. paragraphe II-2-3 ci-après), permettant également à la direction nationale de disposer de données fiables susceptibles de faciliter l'évaluation du dispositif.

Ces nouvelles procédures de recueil d'informations et de cadrage budgétaire ont permis d'améliorer le contrôle et la visibilité de la direction nationale sur l'activité des régions, y compris les associations régionales.

Enfin, l'embauche récente d'un chargé de *reporting* au sein de la tête de réseau, sous le pilotage de la directrice nationale adjointe, a pour but de rendre plus efficace encore la remontée d'informations -tant sur les dépenses que sur les ressources de l'association-, vu l'étendue maintenant du réseau Unis-Cité et des projets menés.

I-5-5-2- L'évaluation des structures d'UC national et de leurs responsables

Indépendamment de l'évaluation très formalisée qui concerne tous les personnels (cf. II-1-4), la direction nationale procède à une évaluation spécifique des structures, tant au niveau de la tête de réseau que des directions régionales et de leurs managers. Sur la base d'objectifs stratégiques annuels, cette évaluation contribue à analyser la performance.

On peut toutefois regretter que des objectifs de travail en commun avec tous les décideurs locaux ne soient pas davantage présents dans ce processus. En effet, seuls les députés sont explicitement mentionnés sur la feuille de route des directeurs régionaux, en termes de contacts à établir. À cet égard, l'établissement de liens étroits et constants avec les conseils locaux pour mener notamment des actions en direction des institutionnels (cf. préconisation n°2 ci-dessus) est un objectif qui devrait être plus explicite.

I-5-5-3 - L'évaluation de la satisfaction des volontaires et des tiers

Le rapport Ernst et Young de 2009 notait l'existence d'enquêtes de satisfaction sur la base de questionnaires complétés par les volontaires à plusieurs moments de leur volontariat. L'étude d'impact était réalisée par une enseignante/chercheuse de l'université de Cergy Pontoise (avec un soutien triennal du conseil régional d'Île-de-France, terminé en juillet 2012).

Les rapporteurs ont constaté que ce volet du processus d'évaluation est toujours mis en œuvre de façon systématique à trois moments-clés : au début de la période, 6 mois après l'engagement (pour les engagements de 9 mois qui, à ce jour, sont majoritaires) et à la fin de celui-ci. Jusqu'en 2012, le traitement matériel de ces enquêtes était externalisé. Depuis septembre 2012, l'association a internalisé ce traitement des questionnaires via une solution informatique dédiée permettant le renseignement de ces questionnaires sur une interface web par les volontaires eux-mêmes.

Par ailleurs, l'association réalise actuellement une enquête « 3 ans après », première du genre pour Unis-Cité, en recherchant les jeunes qui ont terminé leur engagement il y a plus de 3 ans. Cette enquête est également coordonnée par l'enseignante précitée et a pour objectif de compléter l'analyse sur le devenir des anciens volontaires et donc sur l'impact d'Unis-Cité sur ceux-ci plusieurs années après.

S'agissant des tiers, les rapporteurs ont noté qu'Unis-Cité intègre déjà certains retours de leur part, sur certaines actions standardisées (cf. Néocitoyens par exemple au I.5.5.4 ou la formation des tuteurs au III.2.2) mais jugent que cette action peut être étendue aux services de l'Etat, dans le droit fil de la préconisation n° 2 précitée.

Préconisation n° 6

Compléter le dispositif d'évaluation, aujourd'hui orienté gestion interne et volontaires, en priorité vers les structures d'accueil, mais aussi vers les services déconcentrés de l'Etat et partenaires privés.

I-5-5-4 – L'évaluation des projets

Pour les « projets » standardisés et labellisés nationalement, une évaluation annuelle est établie au niveau central : elle est de la responsabilité du chef de projet. Cette évaluation, qu'on retrouve sur le site Web du projet, est en général reprise dans le bilan annuel et les bilans d'activité de l'association. Les rapporteurs ont eu l'occasion de juger, sur le projet Néocitoyens, une évaluation faite à 360° (volontaires, enseignants, etc.) (cf. annexe 16 qui en présente des extraits).

I-5-6- Une communication élaborée pour recruter et convaincre, qui repose sur une analyse approfondie

La communication - très appuyée mais très réfléchie- constitue indiscutablement une des caractéristiques les plus marquées d'Unis-Cité, ne serait-ce que par la couleur orange de la ligne éditoriale et de la tenue que les volontaires ne rechignent pas, semble-t-il, à porter (dotation de 3 T-shirts, d'un anorak et d'une fourrure polaire), sur le modèle d'associations anglo-saxonnes, sans aller toutefois jusqu'à intégrer professions de foi, défilés et hymnes. Cette tenue présente l'avantage d'identifier sans ambiguïté les volontaires sur le terrain (par exemple, dans les maisons de retraite, où les intervenants sont nombreux).

Un plan de communication est mis à jour chaque année, essentiellement pour la communication externe, destinée aux jeunes, d'une part, et aux institutionnels, au premier rang desquels les « décideurs », d'autre part. Là encore, des outils spécifiques ont été construits : un guide du recrutement, la nomination des deux ambassadeurs-anciens volontaires (cf. I-4-2 supra), une lettre électronique mensuelle et une autre, sur support papier, semestrielle.

Dans ce plan de communication, les rapporteurs notent que les *forces* ont été bien identifiées tant vis-à-vis des jeunes (le « plus » produit : vie d'équipe, diversité des missions, FCC, etc.) que des institutionnels (association référente du service civique : pionnier, qualité évaluée, mixité et animation inter-associations ; capacité à mobiliser les entreprises, existence de projets nationaux) mais aussi les *faiblesses* (difficultés à toucher les jeunes aux 2 extrêmes : « décrocheurs » et très diplômés ; image d'Unis-Cité souvent perçue comme donneur de leçons et/ou très atypique en termes d'éducation populaire, très orientée « *business et marketing* », ne serait-ce que par l'emploi de vocabulaire anglais : *Booster, flyer, newsletter, ...*).

Les objectifs sont, en particulier, de mobiliser davantage les volontaires et anciens volontaires, de convaincre de l'intérêt sociétal du service civique et de hausser le niveau d'exigence de sa qualité ainsi que de fidéliser et fédérer les entreprises partenaires autour des grands programmes nationaux.

Le service communication emploie deux cadres (dont une bénévole) et une assistante, ainsi qu'une chargée de communication « produits », Unis-Cité communiquant beaucoup sur ses différents programmes au travers de sites internet (ex : « Médiaterre », « Passeurs de mémoire », « Vitaminés », « Booster », « Rêve et réalise » [cf. III-1-3]).

La communication interne se fait de manière plus informelle mais est forte également, par le biais, entre autres, de rassemblements, de stages périodiques et par la diffusion d'outils (cf. annexe 12) ; elle devrait connaître un important changement de rythme avec la mise en place prochaine du futur intranet (cf. I-5-5-1 ci-dessus, 3^{ème} al. du II-1-2-1 et II-3-3).

Conclusion

Presque 20 ans après sa création, après plusieurs changements législatifs qui ont profondément affecté son fonctionnement, Unis-Cité, dont le réseau compte à ce jour près de 150 permanents et une centaine de bénévoles membres des cinq conseils d'administration et des conseils locaux, s'affirme comme une référence sur son unique objet social : le service civique.

L'association a su développer un modèle efficace, fondé à la fois sur un réseau interne équilibré, une communication dynamique, un management élaboré et des partenariats solides. Ce développement ne s'est pas fait sans quelques heurts et vicissitudes, qui ont pu modifier le « modèle » mais que l'association continue d'ailleurs à améliorer avec succès.

Les réflexions en cours au sein des instances dirigeantes, conseils d'administration et conseils locaux, devraient permettre de passer à une nouvelle phase correspondant à la fois à la montée en puissance du service civique, à l'extension territoriale - tant en termes régionaux que locaux - et à l'éloignement relatif des fondatrices avec l'arrivée de nouveaux responsables bénévoles, contribuant ainsi à améliorer le fonctionnement démocratique de l'association.

Ce « tournant » après vingt ans d'existence est tout naturel et doit donner l'occasion aux élus non seulement de réfléchir à l'organisation interne mais aussi de questionner le positionnement de l'association auprès des services de l'Etat (ministériels et déconcentrés), des collectivités et du monde associatif en général, auprès duquel il doit sans doute maintenir, voire accroître, son accompagnement méthodologique dans cette période de montée en puissance du service civique.

II - DES MOYENS ADAPTÉS AU NOUVEAU CONTEXTE DU SERVICE CIVIQUE

Les rapporteurs notent que l'association Unis-Cité nationale a fait l'objet, dans un passé récent, de deux audits et d'un contrôle portant sur les données financières et les ressources humaines :

- un audit du cabinet Ernst et Young au profit de l'ACSé en 2009 (voir paragraphe I.4) ;
- un contrôle de l'URSSAF de Paris en 2010, sur la législation de la sécurité sociale (2007 à 2009) et sur la législation d'assurance chômage et la garantie des salaires/AGS (2008-2009), portant sur l'association nationale (y compris les directions de Bordeaux, Nantes, Reims, Strasbourg et Toulouse) ;
- un audit intérimaire (bilan d'ouverture) du 25 février 2013 avant certification des comptes 2012 par le cabinet KPMG, nouveau commissaire aux comptes à compter de 2013, dont les rapporteurs ont analysé les remarques.

Ces audits et contrôle seront évoqués plus loin, notamment dans le cadre des analyses des budgets et des comptes 2012 et prévisionnels 2013.

II-1 – UNE AUGMENTATION DES MOYENS HUMAINS EN COHÉRENCE AVEC LA MONTÉE EN PUISSANCE DU SERVICE CIVIQUE

Les rapporteurs considèrent que le volet Ressources humaines justifie une analyse détaillée, dans la mesure où la robustesse de l'association et sa capacité à mener ses activités dépendent directement, entre autres, de ses effectifs, du profil des salariés, de l'échelle des salaires, de l'application stricte du droit du travail et du droit social ainsi que de l'organisation des formations initiale et tout au long de la vie.

II-1-1- Les données chiffrées

II-1-1-1- L'évolution des effectifs

Pour être pertinente, l'analyse doit porter sur la situation des CDI, dans la mesure où les CDD sont soumis à des variations annuelles liées aux activités en régions (ouvertures-fermetures) ou à des actions ponctuelles nécessitant des renforts de court terme.

A cet égard, sur cinq ans, l'évolution globale des CDI est caractérisée par un double mouvement : d'une part, de 2008 à 2010, une légère diminution (notamment en 2010 suite à quelques arrêts d'activité en région) puis une remontée depuis 2011 liée au développement du service civique au plan national, dont bénéficie Unis-Cité.

données UC

UC national

	Effectif total	CDI	CDD	dont Fonjep
31/12/2012	106*	74	32	6**
31/12/2011	78	59	19	6
31/12/2010	84	53	31	6
31/12/2009	90	58	32	5
31/12/2008	93	62	31	6

*dont 36 - parmi lesquels 14 CDD - à la tête de réseau début 2013 ;

**5 à compter de 2013 avec le retrait de Pau

Les rapporteurs ont souhaité ajouter les effectifs des quatre associations régionales, afin d'avoir une vue d'ensemble au plan opérationnel.

Au 31 décembre 2012

Associations régionales	Effectif total	CDI	CDD	dont Fonjep
Ile-de-France	19	18	1	2
Méditerranée	23	23		-
Nord-Pas-de-Calais	23*	20	3	2,5
Rhône-Alpes	28	23	5	3
total	93	84	9	7,5

*Non compris 3 au pôle régional d'appui

Les effectifs en CDI sont relativement homogènes entre les quatre associations. L'importance des CDD est un indicateur intéressant, démontrant une gestion de précaution dans un contexte de lancement de nouvelles délégations et antennes en 2012 ou à l'occasion de chantiers de court terme pour le développement de l'ingénierie de nouveaux projets par UCN. On notera, a contrario, la faible part – sinon l'absence - de CDD dans 2 des 4 associations régionales.

Pour mémoire : total consolidé (réseau)

	Effectif total	CDI	CDD	dont Fonjep
31/12/ 2012	199 (106+93)	158* (74+84)	41 (32+9)	13,5** (6+7,5)

* dont 22 à la tête de réseau, affectés par nature même à des fonctions administratives, soit 14% seulement et donc 86 % sur le terrain.

**12,5 au 1^{er} janvier 2013

II-1-1-2- Les 12,5 postes FONJEP (2013)

Tableau DJEPVA/FONJEP – avril 2013

	Structure Unis-Cité	Nbre postes	Implantation
UC national (Gironde) (Loire-Atlantique) (Maine-et-Loire)	Association UC national	1,00	75018
	UC National / Etab. secondaire	1,00	33000
	UC National / Etab. secondaire	1,00	33000
	UC National / Etab. secondaire	1,00	44000
	UC National / Etab. secondaire	1,00	49800
Ile-de-France	UC Ile-de-France	1,00	75010
	UC Ile-de-France	1,00	75010
Nord-Pas-de-Calais	UC Nord-Pas-de-Calais	1,00	59000
	UC Nord-Pas-de-Calais	1,00	59000
	UC Nord-Pas-de-Calais	0,50	59000
Rhône-Alpes	UC Rhône-Alpes	1,00	69007
	UC Rhône-Alpes	1,00	69007
	UC Rhône-Alpes	1,00	69007
Total		12,5	

Les postes FONJEP sont valorisés à 89 550 € (7 164 € par poste). Les profils des postes sont variés : 1 directeur national, des directeurs régionaux, des chefs d'antenne ou des responsables de projet.

II-1-2 – La gestion des ressources humaines

II-1-2-1- Une DRH adaptée au besoin

La direction des ressources humaines (2 personnes) coordonne l'ensemble des activités RH (notamment le suivi de la réglementation, la formation, les recrutements, la politique sociale et la paie – qui est sous-traitée) ; elle joue aussi le rôle de conseil RH vis-à-vis des autres associations.

La gestion de la paie est externalisée chez un prestataire externe, la société « Meilleure gestion », sélectionnée après appel d'offres. Ce point est considéré comme positif par le cabinet KPMG, en raison notamment d'une génération automatique des écritures via une interface entre l'association et cette société, permettant d'éviter tout risque d'erreur.

A priori, la plupart des processus sont standardisés, en particulier le recrutement ; ces processus font l'objet de guides et de logigrammes mais ne sont pas à proprement parler labellisés en termes de démarche qualité et de normes (certification). Une étape importante va concerner le développement d'un intranet RH (l'ancien, mis en place en 2007, étant devenu obsolète).

La séparation des tâches -entre les phases d'établissement et de contrôle des salaires assurées par la DRH et les virements effectués par la comptabilité puis signés par le directeur national ou la directrice administrative et financière- assure un bon niveau de sécurité. Toutefois, selon KPMG, quelques points restent à renforcer, notamment la réalisation de contrôles intermédiaires par un tiers (la directrice administrative et financière ?) avant virement ou la matérialisation des visas de contrôle.

II-1-2-2- Une politique de recrutement désormais menée avec précaution

Au vu du rapport du cabinet Ernst et Young de 2009, établi sur la base des comptes 2008, qui note que *« le niveau des charges a été multiplié par quatre depuis 2006, notamment celui des charges de personnel du fait du recrutement de salariés »*, *« qu'en 2008, les charges progressent plus vite que l'activité »*, et enfin *« qu'il est impératif de maîtriser la croissance des effectifs de l'association d'autant que ceux-ci représentent un coût assez élevé compte tenu des profils recrutés »*, la mission a étudié avec attention l'évolution des effectifs et la politique de recrutement.

Au final, la mission note que l'association nationale a désormais une démarche de précaution en matière de recrutement, notamment à l'occasion de l'ouverture de nouvelles directions régionales ou d'antennes départementales (cf. supra). Ainsi, ces ouvertures ne sont effectuées qu'après validation de financements récurrents, publics ou privés, et sur la base de recrutements de CDD, le temps que le dispositif prenne son rythme de croisière.

En cas d'interruption de financement, cette manière de procéder permet à l'association de *« diminuer sa voilure »*, voire de cesser toute activité, avec la facilité juridique de ne pas procéder au renouvellement des contrats. Ceci s'est déjà produit à plusieurs reprises dans le passé, notamment lors de la première « crise » d'Unis-Cité en 2002/2003, puis, plus récemment dans les Ardennes et dans les Deux-Sèvres, entre autres.

Les rapporteurs notent au passage qu'une telle gestion de précaution n'a pas toujours été mise en œuvre par certaines associations régionales labellisées, dont le rythme de développement et le recours plus rapide à la formule du CDI se sont avérés dangereux dans un contexte d'arrêt de projets et de cessation de financement, risquant de remettre en cause l'existence même de ces associations. Cette difficulté, qui peut concerner indirectement la gestion d'Unis-Cité national, est examinée plus loin dans les développements sur la situation financière.

Les rapporteurs ont également noté un fort taux de rotation des salariés, Unis-Cité étant souvent primo-employeur. Ainsi, en 2012, l'association nationale a procédé à 62 recrutements (principalement des CDD) et a enregistré 34 sorties fin de contrat, sur un effectif moyen d'une centaine de salariés. Cette charge justifie largement la présence de 2 personnes.

Les recrutements se font essentiellement sur la base d'un certain militantisme (du fait notamment du différentiel de salaire avec le secteur privé proprement dit) et passent en général par le réseau de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC).

La masse salariale, de même que les embauches (sauf pour les fonctions de directeur régional), sont gérées au niveau local dans l'enveloppe d'un budget prévisionnel, négocié annuellement.

II-1-2-3- Une convention collective, des métiers et des salaires bien définis

Depuis 2006, Unis-Cité national adhère à la convention collective nationale de l'animation, mais, pour des raisons à la fois de taille et de moyens budgétaires, cette adhésion s'est faite de manière progressive (ainsi les dispositions relatives à la prévoyance –titre VIII- et à la retraite complémentaire –titre IX- ne s'appliquent pas encore à ce jour ; par ailleurs, 3 des 4 associations régionales labellisées–UC-Méditerranée n'a pas de convention - sont au même niveau). En sus de la convention, les salariés bénéficient d'une complémentaire santé (MGET : mutuelle générale environnement et territoires).

Sur le terrain, la quasi-majorité des agents sont « agents de maîtrise » ou « employés » (seuls, les directeurs régionaux ont le statut de cadre) tandis qu'au siège, on compte une douzaine de cadres sur les 36 salariés (dont 12 CDD « classiques » et 2 contrats de professionnalisation) au 15 avril 2013.

De manière schématique, sur le terrain, l'association distingue 6 grands types de métiers spécialisés : (1) directeur régional, (2) responsable d'antenne, (3) coordonnateur de programmes, (4) coordonnateur d'équipes et/ou de projets (CEP), (5) chargé de formation et/ou de recrutement, (6) chargé de partenariat. Des fiches de poste décrivent systématiquement les fonctions exercées et les compétences attendues et servent de supports aux évaluations.

Des ratios propres aux RH, notamment sur l'encadrement, sont définis et sont d'ailleurs en révision permanente.

À cet égard, une réflexion est en cours s'agissant du taux d'encadrement des volontaires, qui est globalement de 1 pour 16 et pourrait évoluer vers 1 pour 24 (cf. III-1-2-4 et III-1-3-2-B), sachant toutefois que ce taux est très dépendant de la nature de l'activité des volontaires (programmes auxquels ils sont affectés), de la « maturité » de cette activité et surtout du niveau spécifique des volontaires. Cette question de l'encadrement est un enjeu majeur pour l'association, rendu d'ailleurs plus complexe avec la généralisation probable de périodes de volontariat réduites à 6 mois, sur demande de l'ASC.

Un bilan social est établi chaque année qui agrège les données d'Unis-Cité national et des 4 associations labellisées ; il ressort notamment de celui de 2012 :

- que l'entité globale Unis-Cité (réseau) est passée de 81 salariés en octobre 2007 à 179 (dont 2/3 de femmes) en mai 2012 ;
- que 70 % sont en CDI ;
- qu'il y a 28 cadres (16%)⁷ ;
- que le salaire moyen brut mensuel est de 1 963 €⁸ et que l'âge moyen est de 32 ans et l'ancienneté moyenne de 2,25 ans. En moyenne, l'expérience professionnelle avant l'entrée à Unis-Cité est de 6,75 ans et le niveau d'études se situe à un peu moins de 60% de BAC + 4/5 pour moins de 2% d'infra-BAC.

S'agissant des salaires des cadres dirigeants, ceux-ci ne sont pas apparus exorbitants aux rapporteurs et la moyenne des 5 salaires les plus élevés (tels que figurant dans la DADS 2012) ne dépasse 3 fois le SMIC (ce qui est très inférieur à une disposition d'un projet de loi sur l'économie sociale et solidaire, actuellement en préparation, qui limiterait la moyenne des 5 salaires les plus élevés à 7 fois le SMIC).

II-1-3- La formation des salariés

Un plan de formation est établi chaque année pour l'ensemble du réseau (UC national + les 4 associations) : en 2012, son coût pédagogique « externe » (non compris la valorisation des formations assurées en interne) a été de 16 280 € (pour 27 000 heures-stagiaires [h-s]) mais en 2013, il devrait comprendre près de 125 000 h-s pour un coût pédagogique, toujours externe, de 30 k€. Les formations se font soit en interne (pour une grande majorité), soit en externe, avec l'ADDEL (Association pour le développement d'une dynamique de l'économie locale) ou, à la marge, avec un autre intervenant extérieur.

Le besoin de formation se trouve renforcé par le taux de rotation⁹ des salariés qui est relativement important. La priorité est donnée à la consolidation des compétences-clés (évaluation des équipes de salariés, accompagnement des volontaires, pilotage des projets, techniques d'animation de formation, échange de savoir-faire) et à l'accompagnement des évolutions d'UC.

Par ailleurs, Unis-Cité est affilié à l'opérateur Uniformation et les besoins individuels de formation sont traités au niveau des délégations régionales dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF), en lien avec la DRH.

II-1-4- L'évaluation des salariés

À Unis-Cité national, l'évaluation fait l'objet de procédures très formalisées (guide, formulaires, etc.) à la fois au niveau des cadres (auquel cas, elle est menée par le directeur national ou son adjointe) et de l'ensemble des salariés (menée par chaque responsable) : des objectifs quantifiés sont fixés chaque année sur la base desquels la performance est évaluée. De même, l'évaluation des compétences se fait chaque année ainsi que l'identification des besoins de formation.

⁷ Ceci correspond au taux d'encadrement constaté par l'INSEE dans les associations :15%

⁸ Alors que le salaire moyen constaté par l'INSEE en 2009 (enquête Clap [connaissance locale de l'appareil productif]) est de 2 366 € pour l'ensemble de l'économie sociale mais seulement de 1 833 € pour les activités sportives, récréatives et de loisirs et de 2 250 € pour les activités des organisations associatives

⁹ Les salariés d'UC essaient en général dans d'autres structures associatives où leur formation semble facilement valorisable.

II-1-5-Les structures de concertation

Les rapporteurs notent que, dans les domaines analysés, l'association nationale est en conformité avec les règles du droit du travail.

Ainsi, Unis-Cité national a décidé de mettre en place une délégation unique du personnel (DUP) qui devrait remplacer et regrouper, dans la mesure où l'effectif est inférieur à 200 et où les représentants élus du personnel en seront d'accord, les deux instances représentatives du personnel que sont le comité d'entreprise et les délégués du personnel. Toutefois, aucune candidature n'a été présentée lors des élections organisées le 27 avril 2011 et le 16 mai 2011. Il en est résulté un procès verbal de carence en date du 16 mai 2011¹⁰. Des nouvelles élections devraient être organisées en 2013 sachant que, cette fois, des candidatures seront proposées (comme cela a été le cas dans au moins une des associations régionales, à savoir, celle du Nord/Pas-de-Calais).

Dans la mesure où aucun établissement d'Unis-Cité n'atteint la taille « critique » de 50 salariés et que la législation n'impose pas de CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) « central », il n'y a pas de CHSCT dans le réseau. La prévention des risques et la santé et la sécurité au travail sont toutefois prises en compte (PSC1, établissement d'un document unique, etc.)

Conclusion

Les relations humaines paraissent correctement gérées et avec un minimum de moyens propres (2 personnes) au niveau central, sur la base de procédures très explicitement définies, bien décrites et souvent mises à jour.

Unis-Cité ne dispose pas, depuis 2011 et du fait de l'absence de candidats, de représentants du personnel régulièrement élus mais cette situation ne devrait pas perdurer au-delà de 2013. En effet, des candidats à des élections de délégués du personnel se sont déclarés et une DUP devrait être mise en place.

De manière similaire, même si la présence de représentants, à côté des volontaires, avec voix consultative, au conseil d'administration n'a pas un caractère obligatoire, une telle présence, d'ailleurs de plus en plus fréquemment rencontrée, serait positive en termes de bonne gouvernance. D'une manière générale, la réactivation d'un intranet est attendue et devrait grandement faciliter la participation.

¹⁰ Ce procès-verbal aurait gagné à être davantage étayé juridiquement (identification du signataire, références plus explicites aux processus d'information des salariés, etc.) –cf. remarques du même ordre au I-4-2-3 supra et préconisation n°4-.

II-2 - UNE SITUATION FINANCIÈRE TRÈS AMÉLIORÉE MAIS JUSTE ÉQUILBRÉE

Les rapporteurs ont agrégé, en extra-comptable, les données de l'association nationale et des quatre associations régionales, là encore pour avoir une vue générale au regard des moyens globaux, publics et privés, mis en œuvre pour le service civique.

II-2-1- L'apport multiforme de l'État au réseau Unis-Cité

Depuis 2006, année de lancement du service civil volontaire (SCV), la part la plus importante du soutien apporté par l'État¹¹ à Unis-Cité dans son action orientée vers l'engagement et la citoyenneté des jeunes au moyen d'une politique publique de volontariat a toujours été multiforme :

- de 2006 à 2010, via :
 - d'une part, le programme 163 « jeunesse et vie associative » de la mission « sport, jeunesse et vie associative » (DJEPVA et services déconcentrés) avec, entre autres, le financement de projets de l'association, celui de postes FONJEP, ainsi que d'études et expérimentations (CDVA) ;
 - d'autre part, l'ACSé et le programme 147 « politique de la ville » de la mission « ville et logement » (indemnités des volontaires et autres prises en charge) ;
- depuis 2010, tant la DJEPVA et les services déconcentrés (subventions, FONJEP, CDVA) que l'ASC et l'ASP (indemnités, charges sociales, marchés ASC) agissent dans le cadre du programme 163.

Sur le programme 163, les montants concernés sont les suivants :

- convention pluriannuelle d'objectifs 2006-2008 : 675 000 euros (lancement du SCV, animation du réseau, promotion et sensibilisation) ;
- convention 2009 : 50 000 euros puis 275 000 euros, pour le lancement du service civique ;
- convention pluriannuelle d'objectifs 2010-2013 : 350 000 euros par an (développement du programme sur tout le territoire, coordination et évaluation), le montant 2010 ayant été porté à 400 000 euros.

Les comptes rendus des années 2010¹² et 2011¹³ ont été transmis mais avec retard, ce qui requiert indiscutablement une plus grande vigilance de la part de l'association, même si les raisons conjoncturelles invoquées peuvent s'entendre. Le compte rendu de l'année 2012 n'étant pas exigible avant fin juin 2013, le compte rendu 2011 et son analyse par la DJEPVA ont été examinés par les rapporteurs.

L'association a été subventionnée pour 2 actions :

- développer les programmes sur le territoire ;

¹¹ On ne considère ici que les soutiens « pérennes » de l'État - hors soutiens ponctuels (Éducation nationale, ARS, ADEME, etc.) - et faisant l'objet de chiffrages explicites (hors frais de structure ministériels et dépenses fiscales estimées)

¹² Transmis en deux fois, juillet 2011 pour le rapport d'activité et les comptes 2010, et octobre 2011 pour le bilan des actions, du fait de difficultés dans le service financier mi- 2011, résolues depuis lors avec le recrutement d'une nouvelle directrice administrative et financière en février 2012

¹³ A nouveau transmis en deux fois, juillet 2012 pour le rapport d'activité et les comptes et décembre 2012 pour le bilan des actions.

- coordonner le réseau national, renforcer et évaluer la qualité du programme d'engagement des jeunes proposé par UC.

Le document d'évaluation de la DJEPVA note les points positifs concernant, notamment, le développement des implantations géographiques, l'accroissement du nombre de volontaires ou encore la mise en œuvre d'outils dynamiques pour les projets et la communication.

S'agissant des résultats suivis sous indicateur, la DJEPVA note que « l'association a atteint l'ensemble des cibles. Sur le plan qualitatif, le taux de satisfaction des directeurs régionaux s'établit à 90%, au-delà des 85% ciblés. Sur l'aspect quantitatif, le nombre de bénéficiaires accompagnés (6 948) est très largement supérieur à la cible (1 000). Le nombre de jours d'accompagnement est lui aussi supérieur à la cible, de 8 à 11. »

Enfin, sur le plan financier, la DJEPVA indique que « le compte de résultat 2011 présente un excédent de 46 926 euros, une situation qui n'appelle pas de commentaire particulier ».

Préconisation n° 7

Profiter du renforcement de l'expertise de la direction administrative et financière pour améliorer les conditions de réalisation et de transmission du bilan annuel des actions subventionnées (lien avec I-5-3).

Récapitulation (hors subventions régionales ou départementales ponctuelles, de montants limités)

Données DJEPVA en k€

	Subventions DJEPVA	FONJEP	CDVA
2008	300	14,78	0
2009	275	14,78	0
2010	400	14,78	0
2011	350	14,328	0
2012	350	14,328	0

II-2-2- Une situation financière améliorée et juste équilibrée depuis 2009

II-2-2-1- Évolution période 2007-2012 (UC national)

Données Unis-Cité

En k€	2008	2009	2010	2011	2012 (provisoire)
	Service civil volontaire (indemnités et charges sociales des volontaires incluses)			Service civique	
Charges	4 744 093	4 641 523	4 847 648	3 791 240	5 079 526
Produits	4 581 044	4 680 948	4 896 441	3 838 166	5 189 096
Résultat d'exercice	-163 049	39 425	48 793	46 926	109 570
CAF	-194 301	68 298	113 078	166 034	153 643
Capitaux propres	61 964	112 956	149 341	206 685	311 965
Fonds de roulement	-6 333	74 519	92 322	149 687	341 288
BFR	-349 310	-105 575	-171 640	-368 244	-465 667

Commentaires

A- Les produits

PRODUITS (En k€)	2009	2010	2011	2012 (provisoire)	BP 2013
C74 : Subventions d'exploitation dont	4 432 583	4 682 222	3 521 442	4 900 280	5 637 388
ASP/ASC	2 242 954	1 977 711	406 974	661 698	819 614
Ministères	310 000	377 500	382 050	399 000	350 000
Services déconcentrés	49 300	20 800	17 300	2 900	2 500
Etat autres (ARS, ADEME, défenseure enfants, OFAJ, universités,...)	89 409	134 799	165 501	111 502	168 714
Communes aggro	408 007	484 214	609 349	676 708	891 083
Départements	309 748	254 458	195 877	536 905	669 005
Régions	291 498	286 216	533 874	526 374	720 788
Org. sociaux	27 590	25 741	11 236	98 832	59 590
U. européenne	80 665	255 459	7 871	0	0
subvention privées	623 412	844 494	1 171 911	1 861 354	1 935 718
Dons partic. /cotisations		20 830	19 499	25 007	20 376
C75 : autres produits de gestion courante	182 482	131 917	193 279	150 413	195 510
<i>dont Dons particuliers /cotisations</i>	<i>25 045</i>				
C78 reprise provisions	19 659		10 250		42 460
C79 transfert charges	34 233	69 252	85 105	91 293	92 514
Résultat d'exploitation	105 707	114 956	176 280	165 001	184 127
C76 : produits financiers	40	132	1 847	3 230	1 586
Résultat courant	92 810	104 552	173 293	166 871	159 371
C77 produits exceptionnels	11 951	12 918	26 240	43 880	26 600

On notera la baisse en 2011 correspondant à la fin du transit des indemnités et charges sociales des volontaires du service civil (-1 M€, soit - 20%). Le fort développement sur les territoires, constaté par les rapporteurs, se confirme dans les produits en 2012 (+1,3 M€, soit + 33%), montrant la capacité de l'association à développer ses partenariats publics (collectivités) et privés (mécénat). La gestion 2012 comprend les 65 k€ revenant à UC pour le premier marché de formation des tuteurs (cf. III-2-2).

Les rapporteurs ont relevé une excellente pratique de présentation des budgets, en séparant les produits en trois catégories, ceux assurés, ceux quasi-assurés et les pistes envisageables, le budget prévisionnel n'étant construit que sur la base des deux premières catégories.

La répartition des produits (UC national) en % des produits (hors exceptionnels et fiscaux)

	2009	2010	2011	2012	BP 2013
État et ASC	60	53	27,5	24	24
Collectivités	23	22	38	35	41
Privé	14	18	33	38	34
UE (Amicus jusqu'en 2010)/organismes sociaux	2,5	6	0,5	2	1

Du tableau ci-dessus, on peut déduire une répartition tripartite moyenne (pourcentages arrondis) assez stable pour UCN depuis 2011 (nouvelle structuration post-service civique) :

- État (et ASC) : 25 %
- Collectivités : 38 %
- Privé : 35 %

Près de deux-tiers des ressources directes d'UCN proviennent donc du secteur public. Cette répartition permet un certain équilibre qui, pour être maintenu, requiert de la part de l'État (DJEPVA) le maintien de son soutien sur les projets d'Unis-cité afférents à l'extension territoriale (notamment dans le rural), à la promotion et à la valorisation du service civique (cf. titre III).

Les rapporteurs considèrent que le développement du service civique ne peut être jugé au regard du seul critère d'innovation, s'agissant au contraire d'un travail en profondeur et de long terme dans les territoires.

B- Les charges

DEPENSES (En k€)	2009	2010	2011	2012 (provisoire)	BP 2013
Autres achats et charges externes	482 060	703 219	721 051	968 622	1 161 500
C60 achats/frais	37 932	99 299	109 539	126 291	149 239
C61 services extérieurs loc/entretien	89 656	78 531	95 516	192 324	241 752
C62 autres services extérieurs (honoraires/frais acte/formation)	354 472	525 389	515 996	650 007	770 508
C63 impôts taxes	137 690	147 907	169 336	240 796	280 346
C64 charges personnel salaires traitements	1 855 121	2 025 276	2 450 782	3 271 865	3 812 088
C65 autres charges de gestion courante	2 059 257	1 866 947	273 218	476 255	484 105
C68 dotations amort. provisions	29 122	25 086	19 407	19 447	45 706
Résultat d'exploitation	105 707	114 956	176 280	165 001	184 127
C 66 : charges financières	12 938	10 536	4 834	1 360	26 342
Résultat courant	92 810	104 552	173 293	166 871	159 371
C67 charges exceptionnelles	65 335	68 677	152 607	101 182	80 957

Les dépenses sont homothétiques aux produits, avec la césure entre 2010 et 2011. Le développement des projets apparaît clairement dans les charges en 2012, cohérentes avec les produits reçus.

Les achats : en 2009, le rapport Ernst et Young notait que « *les achats ne donnent pas lieu à des mises en concurrence systématiques, alors que l'association constitue un pouvoir adjudicateur au regard de l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par les entités non soumises au code des marchés publics* ».

Depuis lors, l'association a établi sa pratique en pratiquant systématiquement les mises en concurrence sur des achats de prestations supérieures à 5k€.

Les frais de formation

Dans son rapport de 2009, Ernst et Young identifiait déjà des pistes mutualisations et de diminution des coûts, sur trois points : formation des formateurs, regroupement des jours de formation des volontaires et analyse de la capacité à aller au-delà des obligations réglementaires en matière de formation.

Cette piste de diminution des coûts a, depuis, été suivie par l'association, notamment par la rationalisation à la fois des fonctions de chargé de formation et des outils pédagogiques : mise en place d'outils nationaux, métier dédié uniquement à la formation citoyenne pour 150 volontaires environ, mise en place d'une coordinatrice pédagogique au niveau national, etc.

Unis-Cité a tenu à maintenir la qualité de son programme proposé aux volontaires qui, sur la base de son expérience, demandait plusieurs journées de formation civique et citoyenne. L'association a donc conservé 7 journées de tronc commun de formation civique, niveau bien supérieur aux obligations de l'Agence du service civique en la matière (2 jours).

TVA et fiscalisation

Unis-Cité, pour assurer la sécurité juridique de ses relations avec les partenaires privés (déduction) et de son non-assujettissement à la TVA, a, à juste titre, souhaité s'adjoindre les services d'un fiscaliste expert, d'où le lancement périodique d'appels d'offres sur ce thème (le dernier datant de janvier 2013 –cf. annexe 14).

D'une part, la déduction de 60% des dons (qui découle de la loi de 2003 sur le mécénat) et l'interprétation des dispositions qui l'encadrent, se doivent d'être fondées juridiquement, s'agissant notamment de l'éligibilité des personnes morales.

D'autre part, sur la question de la TVA afférente aux différentes conventions signées, il ne doit y avoir aucune ambiguïté. À cet égard, l'association déclare appliquer strictement la circulaire « Parly » (« règle des 4 P »).

C- Les dépenses de rémunérations et charges sociales- RCS (comptes 641 à 647)

En 2012, la masse salariale constitue 65% des charges, ce qui est acceptable. L'analyse des salaires des cadres, dans la DADS 2012, ne fait pas apparaître d'anomalies. Comme indiqué dans le bilan social 2012, le salaire moyen brut est de 1963 € (cf. II-1-2-3 ci-dessus).

Les rapporteurs n'ont pas effectué de contrôle des pièces afférentes aux RCS, des sondages ayant été réalisés à la même période par le cabinet KPMG. Ce dernier relève seulement un point concernant les volontaires, certains ayant reçu un « prêt » de l'association mais sans qu'une reconnaissance de dette ait été établie (pour la période d'avant 2012).

Sécurité sociale et assurance chômage

Le contrôle de l'URSSAF de Paris en 2010, sur la législation de la sécurité sociale (2007 à 2009) et sur la législation d'assurance chômage et la garantie des salaires/AGS (2008-2009), a porté sur l'association nationale (y compris les directions de Bordeaux, Nantes, Reims, Strasbourg et Toulouse) et mis en relief des erreurs de décompte sur l'assiette de calcul en matière d'effectifs. Aucune irrégularité n'a été constatée.

Les régularisations pour certaines caisses (régularisations et majorations de retard) ayant été largement compensées par les paiements excédentaires au profit d'autres caisses, l'association a été finalement créditée [tête de réseau : crédit de 26 649 €, Toulouse : débit de 1759 €, Reims : débit de 2189 €, Pays de la Loire : crédit de 4390 €, Alsace : crédit de 4581 €, Aquitaine : crédit de 8274 €].

D-Les résultats

Les rapporteurs notent que le rapport du cabinet Ernst et Young de 2009 appelait « à une vigilance sur la situation financière [de 2008], qui doit être rétablie sur les prochains exercices, en travaillant notamment sur l'amélioration des ratios de structure. L'amélioration de la situation financière de l'association doit notamment résulter d'une meilleure maîtrise des charges, qui permettrait de générer des excédents ».

Conscient de cette fragilité financière et partageant ces éléments de constat, Unis-Cité a mené des efforts importants depuis cette période, selon les trois axes suivants :

- compétitivité - diminution importante du coût/volontaire de l'association par des évolutions progressives des processus et de l'organisation RH tout en maintenant un niveau de qualité importante. Plusieurs fonctions ont ainsi été optimisées et rationalisées dont principalement : l'ingénierie de projets (mise en œuvre de « projets nationaux » qui évitent de réinventer les processus au niveau local, autre recommandation d'Ernst & Young) et la formation citoyenne, réorganisée et rendue beaucoup plus efficiente. L'impact sur le coût/volontaire est significatif (cf. paragraphe II-2-3 ci-après) ;
- contrôle de l'activité et de l'engagement des dépenses - comme indiqué précédemment (cf. I-5-5), les remontées d'informations périodiques par les directeurs régionaux et surtout le renforcement de la procédure de construction budgétaire ont eu pour effet de limiter les prises de risques malgré un développement important de l'association sur les dernières années (activité doublée et ouverture de cinq nouvelles délégations régionales). Ces deux processus ont permis de mieux maîtriser la croissance de l'activité dans les régions et de cantonner les risques aux seuls événements exceptionnels (retrait ou baisse de contribution d'un financeur privé ou d'une collectivité, par exemple : conseil régional de Champagne-Ardenne, ville de Vitrolles, etc.). Il convient toutefois de relever les difficultés rencontrées en matière de gouvernance « coordonnée » avec les associations régionales, avec lesquelles la procédure de contrôle est plus complexe ;
- augmentation des ressources privées, afin, entre autres, de disposer de fonds propres - cette croissance, importante, des ressources privées depuis quatre ans, a permis de soutenir le développement du projet associatif d'Unis-Cité, notamment en termes d'innovation, mais également de dégager des fonds propres pour l'association. Ce point, très significatif, développé au paragraphe I-3-2, conditionne l'équilibre financier de l'association (cf. A ci-dessus).

Comme indiqué dans les tableaux précédents, l'ensemble de ces mesures ont permis à l'association de constituer progressivement des fonds propres à hauteur d'environ 130 k€ sur les 3 derniers exercices, et l'exercice 2012 (en cours de clôture) devrait être dans la continuité de ces résultats positifs.

Même si la structure des comptes a évolué depuis 2011, avec la fin du transit des indemnités par les comptes de l'association, ce qui complique l'analyse comparative, les rapporteurs notent néanmoins une lente amélioration des ratios.

La capacité d'autofinancement est positive mais encore faible. Au bilan, les capitaux propres et le fonds de roulement évoluent positivement en tendance, avec une capacité accrue en 2012 mais ces indicateurs restent à surveiller au regard du besoin en fonds de roulement. Le fonds de roulement représentait : 7 jours en 2010, 15 jours en 2011 et 24 jours en 2012.

Préconisation n° 8

Maintenir le double effort de maîtrise des charges (notamment par une gestion de précaution des RCS et par une rationalisation des dépenses, déjà entreprise dans la démarche UC « cœur » et UC « esprit ») et de prospection des financements privés, de façon à renforcer peu à peu la robustesse financière de l'association.

II-2-2-2- La comptabilité patrimoniale et la gestion de l'inventaire

Les rapporteurs n'ont pas examiné ce point, puisqu'il a fait l'objet d'une analyse par KPMG dans le cadre de son rapport intérimaire avant certification des comptes 2012. Même si les matériels sont enregistrés sur un tableur Excel, le cabinet d'audit relève l'absence d'inventaire – au sens comptable - des immobilisations et en recommande l'établissement pour assurer l'exhaustivité, l'existence et l'exactitude de celles-ci.

II-2-2-3- Les vérifications sur pièces

Les rapporteurs ont procédé à des vérifications sur pièces, par sondage, à partir du registre-journal (RJ), sur la comptabilité 2012. D'une manière générale, ils ont constaté un classement rigoureux (classeurs « tête de réseau » et délégations régionales (H1 à H9)), la présence des pièces justificatives, la mention de la numérotation du RJ et du code de comptabilité analytique sur les pièces.

Le sondage a porté sur les dépenses de la classe 6 (604 à 628, hors RCS) sur les pièces concernant la « tête de réseau » (H9) et les Pays de la Loire (H2).

« Tête de réseau » H9

Compte 604 achats d'études : la plupart des pièces n'appellent pas de remarques, à l'exception des suivantes :

- (P324 et 391) deux factures Beecom non explicites ; la convention fournie n'est pas plus explicite ; une fiche additionnelle apporte tous les éléments de contexte ;
- (p799) contrat de prestations de services : Florence Rizzo (« creative lab for social change ») juillet 12 à janvier 13 sur programme « décrocheurs » ; prestation préférée à un contrat en CDD ;
- (p1258) refacturation au national de formations effectuées par Rhône-Alpes ; explications fournies ;

Compte 622 honoraires

- (p691-692) 2 factures de recherche de local (pour les bureaux rue Stephenson) aux montants identiques : Leaseo et Consult'IM ; explications fournies (bien déposé dans deux agences)
- (p44-325) honoraires F. Rizzo pour programme « Rêve et réalise » janvier à mars 12 (10 et 22 k€) ; explications fournies ; à enregistrer uniformément soit au 604 soit au 622

622800

- (p784-1222) deux factures de l'université Harvard, formation de Mme Trellu-Kane, l'une de 13 595 € (août 12-janv 13), l'autre de 7 279 € pour janv-mai 13 (mais cette dernière contrepassée vers un tiers, Ashoka ?) ;

Bien que des explications aient été fournies [*convention tripartite : Ashoka, UC et Mme Trellu-Kane*] ; PV de l'AG 2012 (point 5, absence de l'intéressée lors du vote) : accord pour une prise en charge maximale de 15 000 €, les rapporteurs ne peuvent pas manquer de s'interroger sur la nature de cette décision, coûteuse pour l'association et à caractère unique par rapport aux montants alloués aux salariés dans le cadre du DIF. Par ailleurs, la signature de la convention par Mme Trellu-Kane à double titre, co-présidente et bénéficiaire, appelle des réserves.

Compte 623 publications – relations publiques

- (pCL12/AR17) facture Jules pour T-shirts : explications fournies (UC ne paye que le tiers du montant [23 512 €] et l'entreprise 2/3 au titre du mécénat)

Compte 625 déplacements

- Pas de distinction entre sous-comptes (déplacements, missions, réceptions) : explication fournie (suivi en comptabilité analytique : transport ; missions salariés ; réceptions-manifestations)

Compte 628 divers

- (p365) Eteicos formation Médiaterre mai 12 : explication fournie (évaluation du projet Médiaterre ; à imputer en honoraires ou prestations)

Pays de la Loire (H2)

- Sondages : aucune remarque

En conclusion, le contrôle par sondage, s'il ne donne pas une vision complète et approfondie de la gestion ni de l'ensemble des anomalies potentielles, permet de porter un jugement sur la tenue de comptes elle-même, qui n'appelle aucune remarque de fond.

Pour mémoire, on notera que l'audit intérimaire de KPMG relève l'absence de lisibilité des états financiers (présentés sous forme de « liasse fiscale ») et le caractère incomplet de l'annexe des comptes, deux points qui devront être nécessairement rectifiés par l'association pour permettre la certification de ses comptes 2012.

II-2-3- Un pilotage de la performance qui se veut efficient, mais encore perfectible

II-2-3-1- La préparation du budget (UCN)

Comme indiqué précédemment, une nouvelle procédure de construction budgétaire avec les directions régionales a été mise en œuvre depuis 2010, débutant en mai par des réunions de travail direction régionale-direction nationale et se concluant par le vote du budget N+1 en juin par le CA de l'association. Lors de ce travail budgétaire, la structure des recettes et dépenses de chacune des régions est étudiée et analysée à partir de ratios existants.

Pour mémoire, les rapporteurs rappellent la difficulté de la coordination, y compris budgétaire, avec les associations régionales, qui ne peut se matérialiser que sur une base volontaire de la part de ces dernières.

Les réflexions sur la gouvernance commune, développées en partie I, doivent y contribuer et des modalités pratiques devront être nécessairement définies dès que possible (cf. préconisation n°12).

II-2-3-1- Le contrôle de gestion budgétaire et financier

Le conseil d'administration et le directeur national disposent d'un tableau de bord, qui suit les indicateurs à enjeu ou à risque, présenté ci-après.

	Indicateurs chiffrés			Indicateurs datés	
	<i>janv-A</i>	<i>Cumulé A</i>	<i>Compar. A-1</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisation</i>
Recherche de fonds pour le réseau					
Fonds publics levés pour le réseau					
Autres fonds publics levés pour le réseau					
Partenariats privés levés pour le réseau					
Partenariats Journées de Solidarité Entreprise					
Fonds publics tête de réseau					
Missions "pro bono" obtenues (valeur marchande)					
Communication				<i>Objectif</i>	<i>Réalisation</i>
Nombre de visiteurs uniques site Unis-Cité					
Nombre d'articles/reportages média national					
Animation réseau				<i>Objectif</i>	<i>Réalisation</i>
Nombre de journées de formation réalisées					
Nombre d'outils communs					
Nombre d'outils proposés					
Nombre de journées sur le terrain					
Financier				<i>Objectif</i>	<i>Réalisation</i>
Situation de trésorerie					
% du budget 2013 assuré					
% du budget 2013 quasi-assuré+assuré					
Développement territorial				<i>Objectif</i>	<i>Réalisation</i>
Nombre de partenaires financiers locaux rencontrés					
Accompagnement des porteurs de projets (en j/h)					

S'agissant du suivi de la trésorerie, le cabinet KPMG note les points forts suivants dans son rapport intérimaire : rapprochements bancaires mensuels, bonne séparation des tâches pour la préparation, le contrôle et la validation des virements, inventaires de caisse réguliers.

II-2-3-3 – La comptabilité analytique et le calcul des coûts

L'association dispose d'une comptabilité analytique, quotidiennement mise en œuvre. Comme indiqué précédemment, les données analytiques sont saisies en parallèle aux données de la comptabilité générale.

Ce dispositif permet de suivre deux axes en dépenses, celui des structures (code par région et antenne, y compris tête de réseau) et celui des activités (actions terrain, vie de l'antenne, coordination réseau, projets nationaux communs). Par ailleurs, tout salarié voit son salaire ventilé, selon une répartition des tâches fixée à l'embauche et actualisée périodiquement.

En recettes, seul un axe est suivi actuellement (code géographique) mais l'association a pour objectif de suivre le 2^{ème} axe (activité) dès que possible, avant de systématiser la démarche et de l'étendre aux associations régionales, même si certaines ont déjà une ébauche dans ce domaine.

II-2-3-4- La question rémanente du « coût complet du volontaire »

Les rapporteurs notent que le suivi actuel en comptabilité analytique ne permet pas d'établir un « coût/volontaire », en l'absence d'un troisième axe qui serait centré autour des activités des volontaires, assurant un suivi plus fin entre formations, activités, déplacements, etc. On remarquera au passage que rares sont les associations qui procèdent à de tels calculs, plutôt réservés au secteur marchand pour des raisons économiques évidentes.

L'association procède néanmoins à des retraitements pour être en mesure de cerner ce coût mais les rapporteurs n'accordent qu'un crédit relatif à ces chiffres.

En effet, selon l'association, la baisse du coût/volontaire mensuel supporté par l'association (donc hors indemnités et charges sociales) aurait été d'environ 15% depuis 4 ans (de 637 € en 2009 à 540 € en 2011) ; cette baisse serait due, entre autres, aux mesures d'économie prises à la suite du rapport Ernst et Young et des mesures de rationalisation (économies d'échelle) qu'autorisent des effectifs plus importants depuis 2010.

Bien que ne disposant pas de toutes les données utiles, les rapporteurs ont, malgré tout, tenté de reconstituer le coût complet mensuel d'un volontaire dans le réseau d'Unis-Cité :

- (i) un financement Etat dédié, de l'ordre de 977 € [1083€ avec bourse], à savoir, indemnité de droit commun [467,34 €] + éventuelle bourse [106 €] + charges sociales [de l'ordre de 400€, dont 190 versés à l'ACOSS] + 100 € [aide mensuelle à structure agréée] + 100 €/volontaire [au titre de la FCC répartis sur 9 mois en moyenne] ;
- (ii) les financements propres à UC (indemnité de subsistance [UC ou tiers] + autres frais d'ingénierie, de formation et d'encadrement), calculés dans une démarche de type « justification au premier euro » soit, d'après les dépenses prévisionnelles 2012 de l'ensemble du réseau UC (10,2 M€ soit 5,1 [UCN] + 5,1M€) et rapportés au nombre de volontaires pendant l'année 2012 enregistrés par l'ASP et ASC (1600 recalculés sur l'année civile), un montant de 6 375 € par an et 531 € par mois (ramenés à 430 €, pour ne pas compter deux fois les 100 € par mois financés par l'État et déjà inclus dans les 10,2 M€ de dépenses ci-dessus).

Selon ces calculs, le coût complet mensuel d'un volontaire du réseau UC serait de 1407€¹⁴ [1513 avec bourse], avec une répartition : 70% État (977€) et 30% UC (430€).

¹⁴ A comparer aux 1083€, fourchette basse du coût complet d'un volontaire dans une association ne prenant en charge que l'indemnité de subsistance (977€+106€) soit 90% État et 10% structure

Les rapporteurs notent avec intérêt l'initiative de l'association de garder une visibilité sur le coût total d'un volontaire à Unis-Cité, en valorisant de façon extra-comptable dans l'annexe aux comptes (au sein de la section « contributions volontaires en nature ») - mais aussi dans les documents transmis aux collectivités - la participation de l'Etat à l'activité d'Unis-Cité, ainsi que la participation des structures partenaires d'Unis-Cité qui fournissent aux jeunes des prestations en nature, pour le compte d'Unis-Cité agissant en tant qu'intermédiaireur.

II-3 – DES MOYENS LOGISTIQUES LIMITÉS ET ADAPTÉS

Il est fréquent que les dépenses de logistique, par leur côté « fourre-tout », donnent l'occasion à des associations de masquer des dépenses somptuaires ou orientées vers le train de vie des dirigeants.

En l'espèce, les rapporteurs ont noté, au contraire, sur de nombreux points évoqués lors des entretiens et vérifiés dans les documents présentés, la volonté des administrateurs et de la direction de limiter ces postes de dépenses, afin de porter leur effort sur les projets eux-mêmes. En particulier, le choix des locaux est dans tout le réseau le signe d'une politique dynamique visant les économies.

II-3-1 – Locaux

Les rapporteurs n'ont pas vu tous les locaux mais, pour ceux qu'ils ont visités et au vu de l'ensemble des loyers, il paraît clair que l'association nationale et les quatre associations régionales s'attachent à trouver le meilleur rapport qualité (superficie, proximité des transports en commun) – prix :

- association nationale : sites modestes et peu onéreux (2 sites à Paris, Niort (quartier), Strasbourg - centre ville, notamment) ;
- pour mémoire, les associations régionales : les locaux visités (sièges en Ile de France, à Lille et Marseille) ainsi que la charge des loyers montrent également un souci d'économie.

II-3-2-Véhicules

Tous les véhicules de l'association nationale (2 en propriété et 6 – bientôt 7 – en leasing) sont régulièrement assurés auprès de la MACIF. Leur nombre n'est pas excessif si l'on considère l'extension des zones d'intervention en régions.

II-3-1- Informatique

L'association a planifié une refonte de son réseau informatique. Un chargé de *reporting* a été recruté en janvier 2013 pour mener ce chantier, sur la base du besoin exprimé par l'ensemble du réseau, associations nationale et régionales. Dans un second temps, ce salarié sera chargé de la refonte de l'intranet.

Conclusion

L'association est dans une situation financière qui s'est considérablement améliorée depuis 2009, en constante progression : elle a su commencer à reconstituer ses fonds propres, même si, comme toute association bénéficiant d'aides partenariales publiques ou privées, l'équilibre est toujours fragile, notamment dans le domaine du service civique où le bénéficiaire d'une intermédiation peut, du jour au lendemain, décider d'être agréé directement.

Les résultats obtenus résultent indéniablement d'une organisation robuste de la tête de réseau et de l'existence de processus RH et financiers très structurés, permettant des rationalisations et des économies sur la logistique. Outre une comptabilité générale très bien tenue, l'association met en œuvre une comptabilité analytique, certes encore incomplète, mais à un niveau que beaucoup d'autres associations n'ont pas encore atteint.

La question des coûts, ou des « surcoûts » par rapport à une association moins spécialisée dans le service civique, est un choix des élus, que les rapporteurs ne sauraient juger en opportunité dès lors que ces coûts sont couverts par des financements additionnels (mécénat, subventions de collectivités territoriales), mais on ne peut que noter que ce schéma économique volontariste a un impact très positif sur la qualité du projet vécu par les jeunes volontaires.

III – UNE MISE EN ŒUVRE SATISFAISANTE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE DU SERVICE CIVIQUE

La politique publique relative à l'engagement des jeunes et au volontariat relève du programme 163, dans le cadre duquel s'inscrit le service civique (action 4). *« Il a vocation à faire émerger une génération de personnes engagées en leur permettant de consacrer du temps au service de la collectivité à travers une expérience reconnue et valorisée dans leur parcours.[...] A terme, c'est 10% d'une classe d'âge qui bénéficiera de ce dispositif, financé par l'Etat et développé en lien étroit avec les collectivités territoriales, les associations et les organismes sans but lucratif ».*

Unis-Cité est incontestablement pionnier dans ce domaine. En effet, l'association est la seule à avoir développé en France depuis près de vingt ans, comme unique activité, une expertise en ingénierie de l'accueil, de la formation et de l'accompagnement de volontaires, avec l'objectif affiché de réunir toutes les conditions nécessaires pour permettre la réussite des missions confiées à ces volontaires.

Par ailleurs, cette expertise en ingénierie s'accompagne d'un savoir-faire reconnu sur le terrain en matière d'intermédiation, évoquée en première partie.

Enfin, Unis-Cité se situe dans une démarche de valorisation de ses acquis en matière de formation, par exemple, dans le cadre d'un marché de formation des tuteurs, signé conjointement avec la Ligue, à la suite d'un appel d'offres lancé par l'Agence du service civique, et, plus récemment et à sa propre initiative, d'un accompagnement à la formation civique et citoyenne au profit des petites associations et des collectivités agréées directement, si elles le souhaitent, même si ce volet n'est pas encore complètement formalisé sur tout le territoire.

Plus généralement, l'association participe activement à une dynamique collective de développement du service civique, même si, comme il a été dit en première partie, cette « course en tête » a pu être parfois mal présentée par les responsables et/ou mal perçue par les interlocuteurs et comprise comme « service civique = Unis-Cité ».

Il importe que d'une manière ou d'une autre, il soit mis fin à ces malentendus et que, parallèlement, l'État puisse directement faire bénéficier l'ensemble des acteurs du service civique des acquis de l'expérience d'Unis-Cité en organisant leur mutualisation. Une telle politique paraît d'autant plus opportune que, justement, l'association aborde un tournant stratégique et organisationnel.

III-1 – UNE MISE EN ŒUVRE DU SERVICE CIVIQUE AU-DELÀ DES DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES D'OÙ UN SURCÔÛ ASSUMÉ ET COUVERT

La mise en œuvre du SC au-delà des dispositions réglementaires -volontariste et assumée au plan financier- s'inscrit dans les principes et valeurs des fondatrices de l'association : le service civique comme instrument de transformation sociale, avec une attention portée à la mixité sociale, à la sociabilité grâce aux échanges au sein d'une équipe, et à la préparation du projet du jeune.

Les rapporteurs notent que l'association a toute latitude pour mettre en œuvre une politique publique dans des conditions de surcoût assumé, dès lors que deux facteurs sont réunis : (i) une gestion équilibrée grâce à des produits complémentaires à ceux de l'Etat et des collectivités et (ii) des comptes rendus détaillés justifiant l'emploi des deniers publics (cf. II-2 supra). En l'espèce, les rapporteurs ont pu constater dans les documents produits tant par l'association que par l'administration et les collectivités rencontrées, que ces deux conditions sont remplies.

Les rapporteurs considèrent que le soutien du ministère à Unis-Cité (CPO DJEPVA à 300 k€ annuels jusqu'à présent) contribue fortement à la diffusion et à la promotion du service civique sur le territoire national ; il répond directement aux objectifs de mise en œuvre de cette politique publique, grâce à l'effet d'entraînement et de mobilisation de cette association reconnue pour son dynamisme.

Toute diminution du soutien est bien sûr envisageable, sous contrainte de gestion ; elle doit toutefois préalablement interroger le ministère et l'ASC sur les conséquences induites sur le haut niveau des contenus et des procédures mis en œuvre par Unis-Cités, sur les « plus » listés ci-après, certes facteurs de surcoût mais aussi gages de qualité.

III-1-1- La mixité sociale : un objectif affiché et atteint

L'aspect mixité sociale a déjà été abordé précédemment dans les développements sur les orientations stratégiques de l'association et les statistiques des «données de base» témoignent de l'action –clairement affichée- d'UC dans ce domaine.

Les rapporteurs relèvent que l'impact de la position de principe adoptée par UC sur le fonctionnement même de l'association et de ses projets, impose une grande vigilance, dont les différents échelons de direction et de coordination ont conscience. En effet, l'objectif de mixité sociale nécessite des moyens renforcés en termes de formation et d'accompagnement, non seulement pour créer les conditions de la réussite du projet mais aussi pour éviter les ruptures avant terme et pour faciliter l'émergence des projets d'avenir des volontaires.

Sauf exception¹⁵, l'association pilote bien cette mixité, aussi bien au stade de la sélection que de l'accompagnement.

III-1-2 – La formation : des temps importants de formation interne tant pour les volontaires que pour les encadrants

Il est attendu de toute structure accueillant un jeune volontaire qu'elle permette à ce dernier :

- d'aborder les grandes questions de société (FCC) ;
- d'être en mesure d'exécuter pleinement son action sur le terrain, au sein d'un groupe (formations initiale, mi-parcours) ;
- d'être accompagné pour préparer son projet d'avenir et identifier les compétences acquises lors de son service civique (accompagnement, entretiens tremplin).

¹⁵ Les chiffres 2011/2012 de ruptures, en augmentation, sont la conséquence ponctuelle d'un recrutement trop déséquilibré effectué notamment par l'une des quatre associations régionales, ayant visé les « infra-Bac » en trop grand nombre.

Sur ces trois points, en affectant 20% du temps du jeune volontaire à sa formation, Unis-Cité répond à l'objectif de manière assez exemplaire, si l'on compare à ce que peut mettre en œuvre une petite association locale qui ne dispose souvent, ni de l'ingénierie, ni des effectifs nécessaires pour agir dans ce domaine.

III-1-2-1- La formation civique et citoyenne (FCC)

La formation citoyenne ou « comment devenir un citoyen actif et informé » concerne notamment 6 domaines : la santé (bilan de santé, addictions), les institutions (vote, Europe), la lutte contre les discriminations (homophobie, violence aux femmes), les gestes éco-citoyens (environnement, volontariat), la diversité (racisme, handicap) et le PSC1 (formation au premier secours).

Si les textes prévoient au moins 2 jours pour cette formation, y compris le PSC1, Unis-Cité l'organise à dessein sur une moyenne de 9 jours sur la durée des 9 mois (durée la plus fréquente du volontariat UC). UC a acquis une expertise très pointue dans ce domaine, qui est piloté, sur une base standardisée, du niveau national et qu'UC ouvre à d'autres acteurs du SC, au cas par cas (cf. III-2-2-1 infra).

III-1-2-2- La formation à la mission du volontaire

Unis-Cité consacre, en toute connaissance de cause, un temps non négligeable aux modules de formation liés à la mission principale et à la (aux) mission(s) secondaire(s) : formation d'au moins une semaine en début de période (octobre pour une période de 9 mois), puis à mi-parcours et en fin de période (évaluation notamment lors de la journée tremplin, cf. p. 9 à 11 de l'annexe 16 « évaluation Néocitoyens »).

III-1-2-3- Un accompagnement très suivi au projet d'avenir du volontaire

Unis-Cité organise tous les contacts nécessaires avec les missions locales et Pôle emploi, tout en assurant certaines actions en interne, notamment l'aide à la rédaction du CV. En fin de période, l'association organise les « entretiens tremplin », avec l'aide de personnalités du monde économique, dans un esprit d'entraînement à la formalisation d'un bilan personnel.

Par ailleurs, les volontaires bénéficient des contacts induits avec les fondations et sociétés parrainant les projets, mettant à disposition des « tuteurs » (composante du mécénat d'expertise) ou finançant les « journées de solidarité entreprise », auxquelles participent les volontaires (cf. I-3-2).

III-1-2-4- La formation des coordonnateurs

La question des encadrants et de leur formation est centrale dans le dispositif : les rapporteurs notent que ceux d'Unis-Cité, dénommés « coordonnateurs d'équipes et de projets » (CEP), sont particulièrement bien formés, à l'embauche, puis en formation continue.

L'examen des deux modules de formation initiale montre, là également, le niveau de réflexion et d'ingénierie atteint par l'association :

- module 1 : « du recrutement à l'intégration des volontaires, dans le respect de la diversité », où il est attendu des CEP de savoir se positionner et présenter le programme de recrutement face aux prescripteurs et à la jeunesse ainsi que de piloter et animer les temps d'intégration des volontaires ;
- module 2 : « de l'accompagnement aux bonnes pratiques », pour que le CEP sache accompagner les volontaires dans le suivi des projets et de la vie d'équipe et animer l'accompagnement individuel des volontaires.

En outre, sur la base de sa technicité et de son expérience, UC a obtenu de l'ASC, conjointement avec la Ligue, un marché de formation national dans ce domaine (cf. III-2-2-2 ci-dessous).

III-1-3 – Des missions d'intérêt général variées, s'inscrivant dans des programmes structurés et structurants pour les volontaires

III-1-3-1- Des missions variées mais standardisées

L'action d'Unis-Cité repose pour partie sur l'application des techniques de l'entreprise au service civique (cf. I-3-1 et I-5-1 supra), notamment en matière de développement de projets standardisés selon un cycle classique (innovation, recherche, expérimentation, financement et mise sur le marché), sachant que la « tête de réseau » doit justement disposer des compétences nécessaires pour ce faire.

A cet égard, les rapporteurs ne partagent pas la position de certains interlocuteurs qui reprochent parfois à la tête de réseau de disposer d'effectifs (trop) « importants » (en réalité, ces effectifs représentent seulement 14% des CDI de l'ensemble du réseau, cf. II-1-1) - en nombre et en expertise. Or, ces mêmes interlocuteurs se félicitent par ailleurs de la qualité de son ingénierie, de la gamme élargie de ses projets, de ses capacités de modélisation et de son esprit d'innovation.

Unis-Cité s'inscrit dans une démarche de projet très professionnelle, fondée sur des analyses, des calendriers et des évaluations, toutes questions déjà abordées précédemment dans ce rapport.

En 2013, les principaux programmes nationaux mis en œuvre sont les suivants :

- « Passeurs de mémoire » : programme relevant de la solidarité intergénérationnelle et visant à lutter contre l'isolement des personnes âgées, au moyen de rencontres et du recueil de témoignages (ensuite mis en ligne) (cf. annexe 13) ;
- « Médiaterre » : programme relevant de la préoccupation de développement durable et visant à amener l'écologie dans les quartiers populaires, au moyen de l'adoption de gestes éco-citoyens (cf. annexe 13) ;
- « Néocitoyens » (cf. annexe 16) ;
- « Vitaminés » ;
- « Rêve et Réalise » ;
- « Booster ».

Comme indiqué précédemment, en particulier au I-2, ces programmes sont toujours mis en œuvre avec une structure partenaire, qu'il s'agisse d'une collectivité territoriale directement, d'un établissement public local ou d'une association, voire d'une administration publique nationale.

Les rapporteurs ont noté lors de leurs entretiens des « ressentis » de la part de certains de leurs interlocuteurs, publics ou associatifs, déjà évoqués en première partie, relatifs au caractère « parachuté » ou « non adapté au territoire » de certains de leurs programmes.

Il ressort cependant des échanges avec l'association et les bénéficiaires, à l'appui de faits concrets, que les programmes nationaux sont toujours « proposés » aux interlocuteurs (association, établissement ou collectivité) et, le cas échéant, amendés et adaptés au contexte local.

Verbatim : exemples de cas concrets récents où Unis-Cité s'est adapté aux besoins et enjeux du territoire

« Besançon :

Lors d'une 1^{ère} rencontre de présentation en 2011 avec la mairie de Besançon, nous avons fait des propositions de mettre en place des missions mobilisant des jeunes en service civique sur la base notamment de missions que nous avons déployées ailleurs, tel que le programme « Médiaterre ». Suite à cette 1^{ère} rencontre fin 2011 et surtout suite à des retours positifs entendus par la mairie sur l'action Médiaterre mise en place par Unis-Cité à Dijon au cours du 1^{er} semestre 2012, la mairie a demandé à nous revoir. Au cours de l'entretien en septembre 2012, les besoins locaux identifiés par nos interlocuteurs locaux étaient autour de la problématique de sensibilisation des habitants d'un quartier populaire au tri des déchets, notamment pour accompagner la mise en place de composteurs au sein de ce quartier. La réussite de notre action dans une ville proche de Besançon dans laquelle ils avaient vérifié nos références les avaient convaincus de l'intérêt de mobiliser des jeunes en service civique sur ce type d'action et avaient validé le sérieux d'une association qu'ils ne connaissaient pas antérieurement. Mais ils voulaient l'adapter plus spécifiquement à leur besoin local, ils ont donc fait le lien avec le syndicat intercommunal de gestion et tri des déchets, le SYBERT, pour monter une action pilote de sensibilisation des habitants au compostage pendant 6 mois au 1^{er} semestre 2013.

De plus, nos interlocuteurs étaient attachés à ce que nous recrutions des jeunes de Besançon, et notamment des jeunes issus des quartiers « politique de la ville », tout en actant le principe de mixité sociale, ce que nous avons fait.

Dijon :

Dans le cadre de notre partenariat avec la mairie de Dijon, lancé début 2012, nous développons des missions Médiaterre dans deux quartiers « politique de la ville » définis avec la mairie. Une des demandes majeures de la ville concernait le ciblage du recrutement des jeunes volontaires, la mairie ayant très à cœur le souhait de recruter principalement des jeunes issus de ces quartiers politique de la ville et ne souhaitant recruter que des jeunes résidant sur Dijon, nous avons dû adapter nos critères de recrutement à cet enjeu et piloter le recrutement au plus près avec les services de la mairie.

Au final, nous avons ainsi recruté 1/3 de jeunes issus des quartiers politique de la ville, permettant de conserver la mixité sociale tout étant pro-actif (15% d'habitants dans ces quartiers à Dijon). Et nous avons recruté 85% de jeunes habitant Dijon et 15% de jeunes issus de l'agglomération dijonnaise, après validation de cet équilibre avec la mairie de Dijon.

Et au-delà de ces adaptations locales que gèrent quotidiennement par nos antennes, Unis-Cité a proposé et validé l'intérêt des Médiaterre en 2012 avec 70 collectivités locales partenaires qui se sont mobilisées dans cette mission (cf Bilan Médiaterre 2012). »

Par ailleurs, les rapporteurs ont pu noter également que les « seconds projets » (ou projets dits « mineurs ») des volontaires sont la plupart du temps issus de propositions locales, qui gagneraient à être diffusées nationalement. Ce dernier point, déjà bien identifié par le co-président national, devrait faire l'objet de travaux à venir.

Préconisation n° 9

Créer une base de données commune mutualisant les fiches projets des différentes régions.

III-1-3-2- Des modalités de mise en œuvre originales

A- Une répartition du temps du volontaire entre une mission principale et une ou deux missions secondaires

Le volontaire mène pendant 9 mois (mais ceci est susceptible d'évoluer, la durée moyenne d'un service volontaire tendant plutôt désormais à être de 6 mois) deux à trois projets d'intérêt général mais consacre en moyenne deux-tiers de son temps (hors formation –cf. III-1-2-1 à 3-) à la mission principale qui lui est confiée.

B- Des missions exercées en équipe

Marque de fabrique d'Unis-Cité, le travail en équipe (en moyenne 8 volontaires, pouvant agir sur le terrain en bi- ou trinômes) permet la rencontre de jeunes de toutes origines sociales et culturelles et de tous niveaux d'études. Il assure un apprentissage concret de la diversité et de la sociabilité, fondé sur l'échange et la mutualisation. Il constitue en cela un outil à la fois de lutte contre les préjugés et de renforcement de la cohésion sociale.

L'action collective facilite également l'apprentissage à la démarche de projet, souvent utile aux volontaires pour la préparation de leur projet personnel.

Les rapporteurs notent également que cette façon de procéder évite tout éventuel dévoiement d'une mission de volontariat vers une activité relevant davantage d'un emploi, ce qui peut parfois se trouver dans une petite association où la place du volontaire n'est pas clairement définie.

Enfin, l'activité en bi- ou trinômes sur le terrain présente l'avantage d'assurer, même si ce n'est pas le but premier, une certaine sécurité des jeunes volontaires.

Il convient de noter qu'un CEP encadre actuellement en moyenne deux équipes de 8 jeunes (pour des projets classiques) [ce qui induit un taux global moyen de 1 salarié Unis-Cité pour 11 volontaires] ; le taux devrait être porté à 1 CEP pour 24 volontaires dans un proche avenir. C'est là, bien évidemment, un double défi pour UC, à la fois en termes d'équilibre financier (cf. II-1-2-3) et d'adaptation raisonnée de la formation et de la charge de travail des CEP.

C - Une mission à « temps plein » sur 5 jours

L'idée sous-jacente est que le service civique ait un réel impact sur la vie du volontaire mais une réflexion interne examine la possibilité de réduire à 4 jours, ce qui est déjà plus que le minimum requis par la réglementation.

III-2 - UNE ASSOCIATION DÉJÀ PERFORMANTE EN MATIÈRE D'EXPÉRIMENTATION ET DE TRANSFERT D'EXPERTISE, QUI DOIT LÉGITIMEMENT RENFORCER L'ACTION DE L'ÉTAT

Unis-Cité a eu un rôle pionnier en matière de SC, qu'il continue à avoir : en témoignent d'une part, le développement de produits tels que « Rêve et réalise » (qui reprend plus ou moins les grandes lignes du projet « Envie d'agir » conduit dans le passé directement par l'État) ou « Booster » pour lutter contre le décrochage scolaire, d'autre part, le développement d'une couverture nationale et intra-régionale, en milieu rural, notamment (c'est cet exemple qui sera développé ci-dessous). Il y a là des enseignements que l'État se doit de prendre en compte et de diffuser.

Par ailleurs, au-delà de la formation des volontaires eux-mêmes, les rapporteurs notent que les volets « formation de tuteurs » et « appui aux structures d'accueil sur le service civique » constituent des actions bien individualisées au sein d'Unis-Cité, exécutées sous une autre posture que celle de l'accueil de volontaires. De telles activités de formation sont explicitement prévues par les statuts de l'association (article 2).

Cet appui généraliste aux autres structures d'accueil s'inscrit dans une réflexion interne dénommée Unis-Cité « esprit » (cf. I-3-1 et préconisation n°8 ci-dessus).

Les rapporteurs considèrent que l'État aurait tout intérêt à employer davantage l'expertise et la dynamique propres à cette association de terrain, dans le cadre de la CPO notamment, en lui permettant de développer, au-delà de son statut actuel d'opérateur du service civique, celui d'accompagnateur des structures qui le souhaiteraient (associations, établissements ou collectivités).

III-2-1- Valoriser la réflexion en cours sur l'action dans les territoires ruraux

Unis-Cité montre sa capacité de réflexion et d'ingénierie en entamant une réflexion, accompagnée de quelques premières mises en œuvre, visant les territoires ruraux, étendant ainsi son action à des lieux autres qu'urbains et péri-urbains. Les rapporteurs ont noté, par exemple, qu'Unis-Cité Aquitaine, Alsace et Nord-Pas-de-Calais ont exploré et expérimenté le développement de missions de ce type et en ont tiré des enseignements (qui restent toutefois à confirmer et à appliquer à grande échelle, le cas échéant) que l'État se devrait d'exploiter au mieux.

Les premiers constats faits par Unis-Cité recourent largement ceux identifiés par les services du ministère :

- pour développer des missions de service civique en milieu rural, il convient de rapprocher les missions des jeunes et non les jeunes des missions (problématique lourde des déplacements) bien qu'à contrario, un certain nombre de jeunes souhaitent justement profiter du service civique pour « bouger »;

- les problématiques sociales touchant les jeunes du milieu rural sont exacerbées : fortes proportions de jeunes ayant perdu au moins un de leurs parents, soutiens de famille ou en situation d'illettrisme et décrocheurs scolaires... ;
- le service civique est souvent la seule et dernière solution pour nombre d'entre eux (très peu d'emplois, pas de ressources [- 25 ans, exclusion RSA], difficulté d'accès à des formations...);
- les territoires ruraux sont généralement pauvres, les capacités financières des communes en milieu rural sont souvent limitées et le seul acteur pouvant intervenir et développer des programmes d'actions est souvent le conseil général.

Parmi les conditions de la réussite de ces projets en territoires ruraux, identifiées et mises en oeuvre par UC, les rapporteurs ont noté, entre autres, quatre points.

a) Faire preuve d'une volonté forte pour mener des missions en milieu rural et s'adapter à ce milieu et à ses contraintes. Les schémas adaptés au milieu urbain (équipe, diversité, mixité des équipes...) ne le sont pas nécessairement en milieu rural, les structures associatives ou susceptibles d'accueillir des volontaires (hôpitaux, bibliothèques, ...) étant souvent atomisées sur le territoire, disposant de peu ou pas de salariés, ayant des bénévoles déjà fortement sollicités pour pouvoir encore consacrer du temps pour « tutorer » des jeunes et présentant des budgets très « serrés »...

La structure souhaitant développer des missions de service civique en milieu rural doit donc être consciente de ces freins, les évaluer et les chiffrer et prévoir des temps de déplacement, d'encadrement, de suivi et de coordination plus importants que dans un modèle urbain « classique ».

En conséquence, le coût de mission de service civique présente un surcoût à prendre en compte dès la mise en place des programmes (déplacements, surencadrement...), alors que de nombreux financements sont fléchés sur les quartiers dits sensibles.

b) Connaître mieux les acteurs du milieu rural et se faire connaître d'eux (Maisons familiales rurales, Foyers ruraux, Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active ; Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole, ...).

c) Renforcer le tutorat et le travail partenarial étroit avec les structures locales pour proposer un appui renforcé aux jeunes, dont les problématiques sociales sont souvent exacerbées (illettrisme et/ou décrochage scolaire, problématique des déplacements, peu/pas de ressources, manque d'expériences et d'ouverture, isolement, ...).

Trois axes doivent faire l'objet d'une vigilance particulière :

- offrir des missions complémentaires, simples et nombreuses : ce que propose UC avec une mission principale et des missions secondaires. Privilégier aussi des chantiers collectifs ;

- développer fortement les temps de formation civique et citoyenne (en fonction des besoins des jeunes du territoire, mais avec les tronc communs classiques : citoyenneté, santé, institution...);

- travailler en lien avec des acteurs de la formation/emploi pour lutter contre l'illettrisme et le décrochage scolaire, pour ouvrir les jeunes et leur faire découvrir des champs de formation ou d'activités possibles (missions locales, éducation nationale...).

d) Lever les freins aux déplacements, tant pour les volontaires que pour les tuteurs.

À part quelques zones bien desservies (région parisienne, Nord-Pas-de-Calais, Bas-Rhin, ...), le principe d'un service civique « ouvert à tous » trouve une double limite dans la nécessaire possession du permis de conduire et d'un moyen de locomotion.

Pour les tuteurs, pour des raisons d'autonomie et de gestion du temps, il est nécessaire d'avoir un véhicule à disposition, ce qui implique un surcoût de fonctionnement.

Pour les volontaires, qui recherchent la mobilité, les solutions doivent être innovantes en fonction de l'existant sur le territoire (aide aux transports, transports collectifs rail ou bus...) ou des partenariats liés aux missions (par exemple, aide financière directe ou indirecte de conseils régionaux, généraux ou d'agglomérations – Alsace : carte Tonus ou abonnement travail, Pyrénées Atlantiques : 100 euros/mois/volontaire, Lot-et-Garonne : dispositif de coût réduit dans les bus trans-départementaux - ou de la part de partenaires privés (EDF : mise à disposition d'UC de 3 véhicules électriques dans le Médoc et le Blayais).

Les rapporteurs notent que seules des associations disposant d'une large assise, comme la Ligue, Unis-Cité, l'Union nationale des maisons familiales rurales ou la Confédération nationale des foyers ruraux, sont en mesure de faire progresser de telles questions, en partenariat avec les services de l'Etat.

Préconisation n° 10

Si l'association confirme l'extension de son action vers les territoires ruraux, dans l'optique d'une implantation sur tout le territoire national, formaliser le modèle d'intervention et compléter les outils de communication pour en informer les collectivités territoriales et les réseaux associatifs déjà implantés mais qui ne disposent pas de l'ingénierie du service civique.

III-2-2 – Développer, en liaison avec l'État, un volet d'accompagnement du service civique

Le rapport précité de l'IGJS de 2011 sur le service civique avait déjà identifié la nécessité d'améliorer l'accompagnement des petites structures agréées.

« Un grand nombre d'interlocuteurs rencontrés soulignent la nécessité de rééquilibrer les objectifs du programme afin que l'Agence consacre plus de moyens au développement qualitatif du programme, notamment à l'accompagnement des structures et à la formation des tuteurs, y compris si les résultats au plan quantitatif devaient être révisés.

Au stade actuel de son développement, ces acteurs nationaux et locaux considèrent que le renforcement de la dimension qualitative du programme est une condition du maintien de sa qualité d'une part et de son développement quantitatif futur d'autre part.

Les rapporteurs considèrent que cette approche peut permettre d'éviter l'augmentation des ruptures anticipées et une diminution de la mobilisation du secteur associatif.

Les rapporteurs pensent qu'il conviendrait de mobiliser, à enveloppe constante du programme, des crédits spécifiquement dédiés à l'animation territoriale du dispositif.

La mobilisation de crédits d'accompagnement constitue un enjeu prioritaire au stade actuel de développement du programme. L'Agence du service civique n'ayant pas vocation à financer des structures associatives ou des collectivités territoriales, les crédits d'ingénierie mobilisés pourraient être directement délégués par le responsable du programme 163 aux RBOP que sont les DRJSCS. »

Ce rapport de 2011 ciblait naturellement les services déconcentrés pour mener de telles actions. Le présent rapport propose de développer un second axe d'accompagnement sur le territoire, fondé sur l'expertise et le savoir-faire en ingénierie développés par Unis-Cité. Ce nouvel axe d'effort pourrait être financé par le ministère dans le cadre de la CPO existante, sous réserve de cibler les trois domaines suivants : formation civique et citoyenne, formation des tuteurs et montage de projets et au suivi administratif.

III-2-2-1 – L'appui et l'éventuelle sous-traitance généralisée en matière de formation civique et citoyenne

Unis-Cité privilégie la formation de ses propres volontaires dans ce domaine mais peut accueillir, au cas par cas et selon les places disponibles, des volontaires d'autres associations.

Dans cette hypothèse, l'association bénéficiaire reverse naturellement à UC la part restante des 100 € qu'elle a reçus de l'ASC pour cette formation et pour la durée du volontariat, une fois déduit le coût de formation au PSC1 si elle l'a fait assurer par ailleurs.

Une telle sous-traitance, systématisée vis-à-vis d'associations qui, très clairement n'ont pas les moyens d'assurer ce module, constituerait un gage non seulement d'assurance-qualité mais aussi et surtout d'existence de cette formation, qui constitue un des fondamentaux du SC.

III-2-2-2 – L'appui à la formation des tuteurs

Cette formation est déjà confiée à Unis-Cité et à la Ligue de l'enseignement, dans le cadre d'un marché conclu conjointement avec ces deux associations par l'ASC (novembre 2011 à novembre 2012 ; décembre 2012 à décembre 2013). À UC, le pilotage et les actions de formation sont assurés par une coordinatrice du service « animation réseau ».

Les principaux éléments concernant le premier marché sont présentés dans les données de base, introduisant le présent rapport. Le bilan d'évaluation, très élaboré et argumenté, indique un retour de 99,5% de participants très satisfaits ou satisfaits.

III-2-2-3 – L'aide au montage de projets et au suivi administratif

D'un avis quasi-général, il ressort qu'UC, conformément aux objectifs qu'il affiche, joue un rôle moteur dans la promotion du SC, au plan tant national que local.

Ainsi, l'ASC relève qu'UC a puissamment contribué, au niveau national, à la création d'un « comité de service civique associatif ». Ce comité, qui a pour but de promouvoir la qualité du service civique associatif, le fait selon deux axes : l'évaluation de la mise en œuvre du SC chez ses membres et la diffusion des bonnes pratiques. Le comité est une association indépendante, parrainée par la « Conférence permanente des coordinations associatives »(CPCA).

L'association porte également, toujours au niveau national, en lien avec la Ligue de l'enseignement, la « plateforme du service civique » : il s'agit de réunions informelles réunissant les associations membres du comité stratégique de l'ASC permettant de coordonner et d'harmoniser les interventions et contributions des associations au comité stratégique.

De même, au niveau régional, quand un conseil régional soutient activement le SC et décide de créer « une plateforme régionale du SC ou un pôle régional d'appui »¹⁶, Unis-Cité est très fréquemment choisi pour piloter, seul ou conjointement, cette plateforme en collaboration avec les services déconcentrés et les collectivités. Ce type de collaboration n'en exclut pas d'autres, comme la rédaction et la diffusion de lettres d'information régionales communes État/région/UC/Ligue (comme en Poitou-Charentes, par exemple), ou l'aide à l'organisation d'un rassemblement départemental/inter-régional de volontaires, avec la Ligue (comme en Gironde/grand Sud).

Clairement, Unis-Cité joue, dans tous ces domaines, un rôle moteur que l'État pourrait, d'une manière ou d'une autre, reconnaître officiellement et conforter, de manière aussi consensuelle que possible, vis-à-vis des autres partenaires. La période est d'autant plus opportune que l'association est en train de prendre un tournant stratégique interne, du fait de la conjonction de plusieurs facteurs.

III-3 – UNE PÉRIODE CHARNIÈRE ET UN TOURNANT À NÉGOCIER EN INTERNE PAR L'ASSOCIATION NATIONALE

Près de 20 ans après la création d'Unis-Cité, les rapporteurs retirent de leurs nombreux entretiens l'impression que l'association est à un tournant au plan interne du fait de facteurs, positifs ou négatifs, dont on trouvera ci-dessous une liste non exhaustive.

Facteurs externes

- (i) la montée en puissance du service civique (prévision d'accueil de 2000 volontaires par le réseau UC en 2013) ;
- (ii) la crise économique (les entreprises réduisent a priori leur budget et les canaux de financement privés changent) et la crise budgétaire (l'État ne dispose plus des mêmes moyens).

Facteurs internes

- (iii) l'augmentation du nombre de salariés corrélative à la montée en puissance du SC et la constitution d'une masse « critique » (dépassement du seuil de 100 pour UC national et près de 200 pour le réseau) ;
- (iv) le développement du maillage territorial ;
- (v) le développement de l'offre de « projets/programmes » (des nouveaux produits, complexes, comme « Rêve et réalise » ou « Booster » sont en cours de développement) ;
- (vi) le retrait (même temporaire et relatif) de la présidente « historique » ;
- (vii) le déficit inquiétant de 2 associations régionales (Ile-de-France et Méditerranée) et l'éventuelle non-reconduction de crédits européens à l'association Rhône-Alpes ;
- (viii) les attentes du réseau en termes de gouvernance plus transparente.

¹⁶ À ne pas confondre avec le comité de coordination régionale du SC constitué par le préfet de région et qui réunit les services déconcentrés, les collectivités territoriales et les associations, au premier rang desquelles UC, ainsi que des personnalités qualifiées et des représentants de volontaires

Tout ceci a évidemment un impact immédiat en termes de stratégie ainsi que de gouvernance et de *reporting* entre les 5 associations, d'une part, et entre la tête de réseau nationale et ses propres directions régionales, d'autre part.

Les deux facteurs externes précités appellent déjà de la part de l'association et de son réseau une réflexion sur la gestion de la transition consécutive à la baisse à 6 mois - au lieu de 9 mois jusqu'ici - de la durée moyenne des périodes de volontariat, induite par l'objectif quantitatif fixé par l'ASC à toutes les structures à compter de 2013.

Par ailleurs, des questionnements internes portent sur des points souvent évoqués dans les associations, que les rapporteurs ne développeront pas, eu égard à l'autonomie d'organisation et de fonctionnement des associations :

- la « valeur ajoutée » et le mode de fonctionnement de la tête de réseau ;
- la transparence financière (quelles sont les recettes – y compris privées - et les dépenses, les clés de répartition, quels sont les coûts, les ratios, etc. ?) ;
- la gouvernance entre national et régions (associations régionales ou non, la place des expérimentations locales, ...).

Des réflexions approfondies - mentionnées au fil de ce rapport - sont actuellement très avancées sur la plupart de ces thèmes.

Les rapporteurs ont porté leur attention sur deux points particuliers, fondamentaux dans cette période charnière pour l'association nationale.

III-3-1- L'arrivée d'un nouveau co-président

Du fait de l'absence de la présidente « historique », en formation depuis mi-2012, une co-présidence a été proposée « à titre exceptionnel » (selon les termes du PV du CA du 3 juillet 2012) : M. Sylvain Waserman, membre du conseil local et éphémère directeur régional d'Alsace, par ailleurs directeur général de Gaz-de-Strasbourg, assure cette co-présidence depuis plus de 9 mois, a priori, à la satisfaction générale.

Le pari était en effet loin d'être gagné, du fait de la présence quasi-permanente des fondatrices depuis presque 20 ans et de l'ancienneté du directeur national en poste depuis une dizaine d'années, donc, de ce fait, du développement corrélatif d'outils et de structures très « marqués » par leurs personnalités et dont on pouvait se demander comment le nouvel exécutif allait s'en accommoder.

Manifestement, malgré d'inévitables modifications, la structure a bien passé le cap et a prouvé sa solidité. Par ailleurs, cette structure est robuste : elle a su surmonter plusieurs crises –inévitables- de croissance (certaines sont encore à venir –cf. III-3-2 infra). Outre ce gage de solidité et de robustesse de l'association, on a aussi assisté à un test réussi de transparence et de démocratisation, dont l'État ne peut que se féliciter. Reste à voir ce sur quoi les initiatives du nouveau co-président, au premier rang desquelles la réponse apportée à la situation de quelques associations régionales et à la demande appuyée d'une gouvernance plus transparente, vont déboucher.

III-3-2- La situation financière de quelques associations régionales

Pour diverses raisons cumulées, qui n'ont pas été expertisées (se situant hors du périmètre de contrôle) par les rapporteurs - telles qu'une succession de directeurs, un redressement URSSAF important ou une sélection trop déséquilibrée d'une promotion de jeunes volontaires aboutissant à de nombreux départs anticipés - il semble que la situation financière de l'association Ile-de-France soit préoccupante. Cet état de fait militerait en faveur de la disparition de cette association et, le cas échéant, de la reprise de ses activités par UCN. La décision n'est pas prise et les démarches n'en sont qu'au stade du recueil des données financières en fin de gestion 2012, pour éviter de transférer les difficultés au sein de l'association nationale.

De même, la situation déficitaire pour l'année 2012 de l'association Méditerranée (pour des raisons liées à des défections de collectivités locales mais aussi à une défaillance comptable compliquant la tâche du management) n'est pas sans poser quelques problèmes, même si la situation - notamment en coûts de structure - semble bien reprise en main à ce jour.

Enfin, au niveau du réseau, la question des crédits européens doit être suivie de façon plus globale, après les avatars connus par UCN s'agissant du programme AMICUS et du FSE, et plus récemment de l'association Rhône-Alpes qui ne verra pas nécessairement ses crédits FSE reconduits.

Préconisation n° 11

Renforcer la coordination entre les 5 associations, notamment financière, pour mieux garantir l'efficacité du réseau.

Conclusion

À l'issue des entretiens qu'ils ont pu avoir dans différentes régions, avec des interlocuteurs variés, y compris de nombreux volontaires, les rapporteurs estiment qu'Unis-Cité répond à l'attente du ministère, des structures et des volontaires sur la politique publique relative à l'engagement des jeunes et au volontariat.

L'objectif y est assurément mieux atteint (et de façon reproductible, chaque année et quel que soit le territoire) que dans de petites associations locales, voire dans des collectivités, où la place d'un volontaire est fragile, en termes d'activité, de formation et de préparation au projet d'avenir.

C'est pourquoi, il apparaît souhaitable, au vu de ces réalisations, d'associer Unis-Cité de manière plus formelle à l'action générale de l'État en matière de service civique : la période est d'autant plus opportune que cette association est actuellement à un tournant de son existence et qu'une contractualisation renouvelée avec l'État, les quelques dysfonctionnements administratifs passés vis-à-vis de la DJEPVA étant traités, est tout à fait envisageable.

ANNEXES

Annexe 1 : Courrier du 11 février 2013

Annexe 2 : Statuts 2011 (extraits)

Annexe 3 : Organigramme général réseau

Annexe 4 : Organigramme « tête de réseau »

Annexe 5 : Implantations

Annexe 6 : Composition du conseil d'administration

Annexe 7 : Composition du bureau

Annexe 8 : Charte d'Unis-Cité

Annexe 9 : Partenaires réseau 2012-2013

Annexe 10 : Extrait du vademecum – dispositions en cas de non respect de la convention de labellisation par une association régionale ; déontologie ; évaluation

Annexe 11 : Synthèse des questionnaires DRJSCS- DDCS/PP sur l'implantation et les activités de l'association Unis-Cité

Annexe 12 : Outils communs au réseau Unis-Cité

Annexe 13 : Descriptif de 2 projets-types : projet « Passeurs de mémoire » et projet « Médiaterre »

Annexe 14 : Appel d'offres : consultation fiscale

Annexe 15 : Convention « d'intermédiation » avec le département des Bouches-du-Rhône (extrait)

Annexe 16 : Évaluation du projet « Néocitoyens » (extraits)

Annexe 1

Courrier du 11 février 2013



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le 11 FEV. 2013

Le chef de service

IGJS/HC - N°13- 027

Madame la Présidente, Monsieur le Président,

Je souhaite porter à votre connaissance que, dans le cadre des missions de contrôle qui sont conduites chaque année, par rotation, dans les fédérations et associations de jeunesse et d'éducation populaire, une mission relative à l'association dont vous présidez le conseil d'administration a été inscrite au programme de travail 2013 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports.

Pour réaliser cette mission, j'ai désigné deux inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, MM. Jean-Michel FAY et Jacques PRIMAULT, qui prendront contact avec vous dans les prochains jours.

Je vous remercie par avance de bien vouloir les recevoir et de leur faciliter les contacts avec vos collaborateurs pour garantir la bonne exécution de la mission.

Je suis naturellement à votre disposition pour tout échange qui vous paraîtrait nécessaire à propos de cette mission et je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Hervé CANNEVA

Madame Marie TRELLE-KANE
Co-Présidente du conseil d'administration

Monsieur Sylvain WASERMAN
Co-Président du conseil d'administration

Association UNIS-CITÉ
16, place des Abbesses
75018 PARIS

Copie pour information : M. le directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Annexe 2

Statuts de 2011 (extraits)

STATUTS DE L'ASSOCIATION



Révisés le 5 octobre 2011

ARTICLE PREMIER

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre : **UNIS-CITE.**

ARTICLE 2 : Objet

Cette association a pour but d'animer et de développer des programmes de service volontaire pour les jeunes, en proposant à des jeunes de toutes cultures, milieux sociaux, niveaux d'études et croyances, (les "volontaires d'Unis-Cité"), de mener en équipe pendant une période d'environ six à neuf mois et à temps plein, des projets de service à la collectivité, tout en leur apportant une aide matérielle, un soutien individualisé dans l'élaboration d'un projet d'avenir, et une ouverture sur la citoyenneté.

L'association est susceptible de dispenser des formations dans le cadre de la formation professionnelle continue.

Ayant déposé le nom « Unis-Cité » à l'INPI le 21 juin 1999 sous le numéro 99 798 783, elle est susceptible de concéder la marque « Unis-Cité » à des associations régionales, qui deviennent alors « membres du réseau Unis-Cité » (voir article 5) et s'engagent à ce titre à respecter son Règlement Intérieur.

ARTICLE 3 : Durée

La durée de l'Association est indéterminée.

ARTICLE 4 : Siège Social

Le siège social est fixé à Paris. Il pourra être transféré par simple décision du Bureau.

ARTICLE 5 : Composition de l'Association

L'Association se compose de « membres volontaires », de « membres partenaires projets », des « membres fondatrices », de « membres experts », de « membres du réseau », de « membres amis » et de « membres d'honneur ».

1/ Sont dits « membres volontaires » les jeunes qui participent au service volontaire organisé par Unis-Cité que ce soit au sein des antennes ou des associations Unis-Cité régionales, telles que définies par le Règlement Intérieur, et qui se sont acquittés de leur cotisation soit auprès de

HTA¹

l'association nationale soit auprès de leur association régionale. Ils sont agréés comme tels par l'antenne régionale ou l'association régionale à laquelle ils sont rattachés. Ils gardent ce statut pendant toute la durée de leur service volontaire. A titre exceptionnel, les dits « membres volontaires » siégeant au Conseil d'Administration d'Unis-Cité gardent leur statut de membre volontaire jusqu'à la fin de leur mandat.

2/ Sont « membres partenaires projets », les structures (associations, établissements publics, etc.) accueillant des équipes Unis-Cité issues des antennes régionales, s'étant acquittés de leur cotisation auprès de l'association nationale, et agréés comme tels par le bureau d'Unis-Cité. Sont également « membres partenaires projets » les structures partenaires de projet et membres des associations Unis-Cité régionales.

3/ Sont « membres experts » : les personnes qui en font la demande et qui sont agréées par le Conseil d'Administration de l'association au titre de leur expertise ou du réseau qu'ils acceptent de mettre au service de la mission sociale d'Unis-Cité, représentant les différents secteurs de la société.

4/ Sont « membres du réseau » : les associations et conseils locaux des Unis-Cité régionales (tels que définis par le Règlement Intérieur), représentées par leur Président ou toute autre personne dûment mandatée par lui,

5/ Sont « membres amis » les autres personnes intéressées par l'objet de l'Association dont la demande est acceptée par le bureau et qui sont à jour de leur cotisation. Sont également membres amis tous les membres des associations Unis-Cité locales (à l'exception de leurs membres volontaires qui sont « membres volontaires » de l'association nationale, et de leurs membres partenaires projets qui sont « membres partenaires projets » de l'association nationale),

6/ Sont « membres fondatrices » : Anne-Claire Pache, Lisbeth Shepherd et Marie Trelu-Kane.

7/ Sont « membres d'honneur » les personnes qui sont nommées par le Conseil d'administration avec leur consentement, pour les services qu'ils rendent ou ont rendu à l'association.

ARTICLE 6 : Montant des cotisations

Le montant minimum des cotisations annuelles à verser par chaque catégorie de membres est fixé par le Conseil d'Administration. Les membres des associations régionales sont tous exonérés de cotisation à l'association nationale. Les membres fondatrices et les membres d'honneur sont exonérés de cotisations.

ARTICLE 7 : Radiation des membres

La qualité de membre se perd :

1/ par la démission,

2/ par le décès,

3/ par la radiation prononcée par le Conseil d'Administration pour non-paiement de la cotisation ou pour motif grave, y compris non-respect des statuts et du Règlement Intérieur, l'intéressé ayant été invité à se présenter devant le bureau pour fournir des explications,

4/ dans le cas des « membres du réseau », en cas de retrait de leur agrément par le Conseil d'Administration,

5/ dans le cas des membres volontaires, à la fin de leur période de service ; pour les membres volontaires élus au conseil d'administration d'Unis-Cité, à la fin de leur mandat.

MTK 2

ARTICLE 8 : Ressources

Les ressources de l'Association se composent :

- 1/ du montant des cotisations de ses membres
- 2/ de subventions reçues de toutes organisations publiques ou privées
- 3/ des sommes perçues en contrepartie des prestations fournies par l'Association
- 4/ de toutes autres ressources autorisées par les textes législatifs ou réglementaires.

ARTICLE 9 : Composition du conseil d'Administration

L'Association est dirigée par un Conseil d'Administration composé de 10 à 26 membres composé de la manière suivante :

- 4 sièges pour les « membres volontaires », 2 élus par leurs pairs et 2 choisis par le bureau sur mandat de l'assemblée générale pour devenir « administrateurs ambassadeurs », selon les modalités prévues dans le Règlement Intérieur de l'association ;
- 2 sièges pour les « membres partenaires projets », élus par l'Assemblée Générale ;
- 7 sièges pour les « membres du réseau », élus par l'Assemblée Générale sur proposition de leurs pairs selon les modalités prévues par le Règlement Intérieur de l'association ;
- 10 sièges pour les « membres experts », élus par l'Assemblée Générale ;
- les membres fondatrices sont membres de droit du conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'Administration sont élus pour deux ans, ils sont rééligibles. Le renouvellement des membres du Conseil d'Administration est effectué par moitié chaque année, afin d'assurer la continuité de l'action de l'association. Lors du premier renouvellement du Conseil par moitié, l'ordre de sortie des membres sera déterminé par tirage au sort. Les deux « membres volontaires » ambassadeurs sont nommés pour une durée de un an, non renouvelable.

Le Conseil d'Administration choisit parmi ses membres un bureau, élu pour un an et terminant son mandat à la fin de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, composé de 3 à 8 personnes parmi lesquelles :

- 1/ Un président (et un ou des vice-président(s) ou co-présidents s'il y a lieu) ;
- 2/ Un trésorier (et un trésorier adjoint s'il y a lieu) ;
- 3/ Un secrétaire général (et un secrétaire général adjoint s'il y a lieu).

En cas de vacance, le conseil peut pourvoir provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé au remplacement définitif par la plus prochaine assemblée.

ARTICLE 10 : Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par trimestre, sur convocation du président, ou sur la demande de la moitié de ses membres. Il élit en son sein un bureau. Le quorum est fixé à la moitié des membres du Conseil.

Le Conseil d'Administration a le pouvoir d'accorder ou, le échéant de retirer le label « Unis-Cité » à des associations régionales. Il agrée les « membres experts » et nomme les « membres d'honneur ». Il fixe le montant des cotisations des membres.

Il définit la stratégie et veille au bon fonctionnement de l'Association. Il vérifie les comptes de l'Association et approuve le budget.

MA ³

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ; en cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Tout membre du Conseil qui n'aura pas assisté à trois réunions consécutives, pourra être considéré comme démissionnaire.

ARTICLE 11 : Composition et rôle du bureau

Le Bureau a les pouvoirs décisionnels en matière de gestion. Il agrée par ailleurs les « membres amis », les membres « partenaires projet », et sélectionne les deux administrateurs ambassadeurs selon les modalités prévues par le règlement intérieur.

Le Président représente l'Association dans tous les actes de la vie civile et il conclut tous les accords sous réserve des autorisations qu'il doit obtenir du Conseil dans les cas prévus aux présents statuts ou par la loi.

Il a qualité pour présenter toute réclamation auprès de toute administration, notamment en matière fiscale et pour ouvrir tout compte bancaire ou postal.

Il agit en justice au nom de l'Association tant en demande (avec l'autorisation du conseil lorsqu'il n'y a pas urgence), qu'en défense.

En cas d'empêchement, le Président est remplacé par un autre membre du bureau désigné par lui, qui dispose alors des mêmes pouvoirs.

Le Président peut accorder des délégations partielles de ses pouvoirs sous réserve, lorsqu'il s'agit de délégations d'une certaine durée ou permanente, d'en informer le bureau.

Le Secrétaire Général est chargé de gérer l'administration de l'association (notamment rédaction et diffusion des procès verbaux des réunions du Conseil et de l'Assemblée Générale et tenue du registre prévu par la loi) et l'animation de la vie associative. En cas d'empêchement, il est remplacé par le Secrétaire Général Adjoint ou, en l'absence de ce dernier, par un membre du Bureau désigné par le Président.

Le Trésorier est chargé de tenir ou de faire tenir, sous son contrôle, la comptabilité de l'Association. En cas d'empêchement, le Trésorier est remplacé par le Trésorier Adjoint ou en l'absence de celui-ci, par un autre membre du bureau désigné par le Président.

Vis à vis des organismes bancaires ou postaux, le Président, le Trésorier ou toute autre personne désignée par le Président avec l'accord du Conseil d'Administration, ont pouvoir, chacun séparément, de signer tous moyens de paiement.

Article 12 : Rémunération des dirigeants

Si le besoin d'investir un temps particulièrement important dans la construction et la promotion du projet de l'association se fait sentir, l'association peut décider d'accorder une rémunération à l'un ou plusieurs de ses administrateurs mobilisés en ce sens, dans le respect des dispositions prévues par l'article 261-7-1°-d et de l'article 242 C de l'annexe II du Code Général des Impôts.

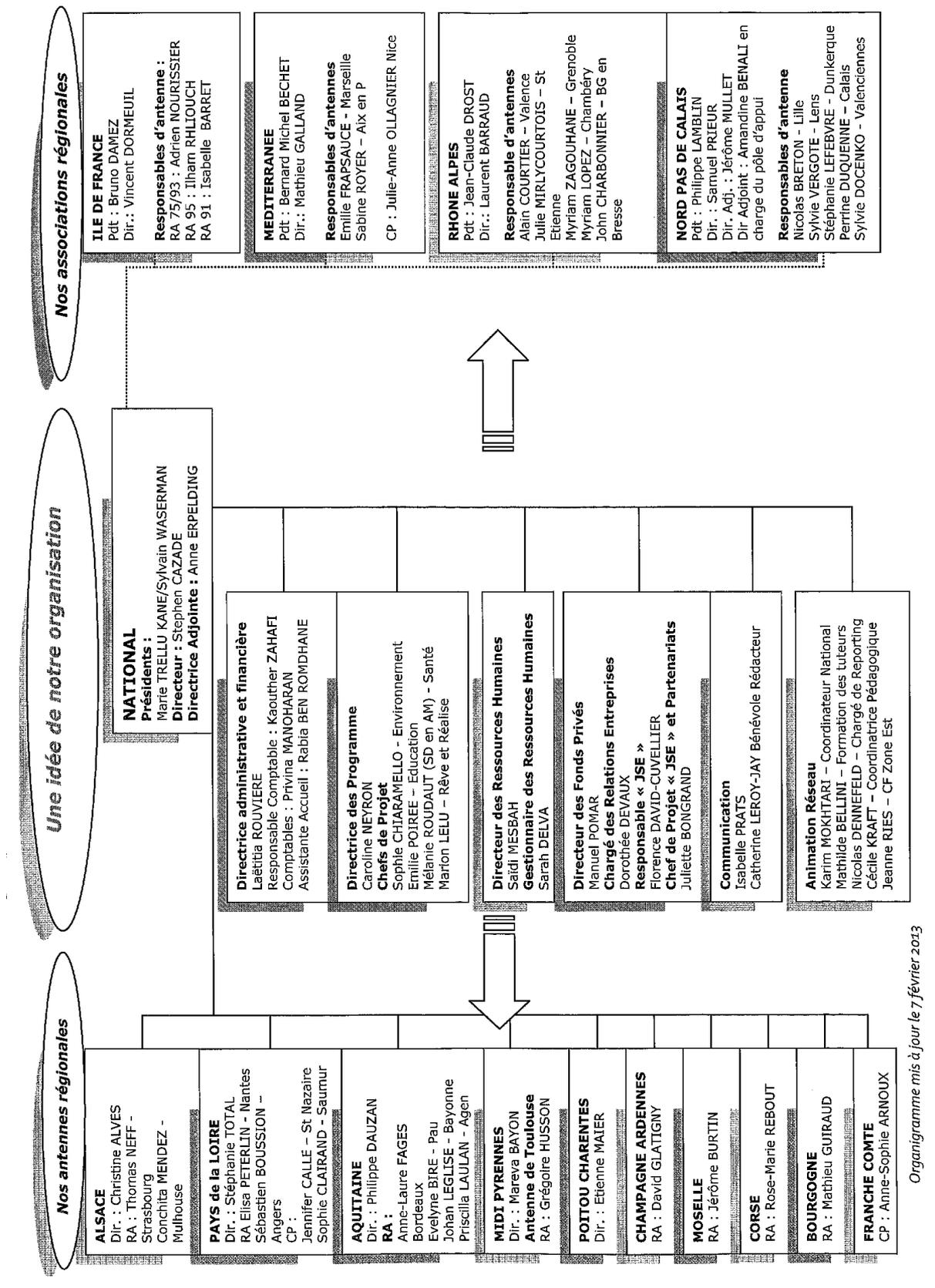
La décision du principe de verser cette rémunération est prise en assemblée générale, à la majorité des deux tiers de ses membres, présents ou représentés. Cette décision est prise sur la base de la présentation d'un ordre de mission, précisant les missions confiées à l'administrateur

mth ⁴

concerné, et leur durée. La décision concernant le montant de la rémunération est prise par le conseil d'administration, en l'absence de l'administrateur rémunéré.

Ces décisions seront réévaluées chaque année, en prenant notamment en compte les enjeux spécifiques de l'association.

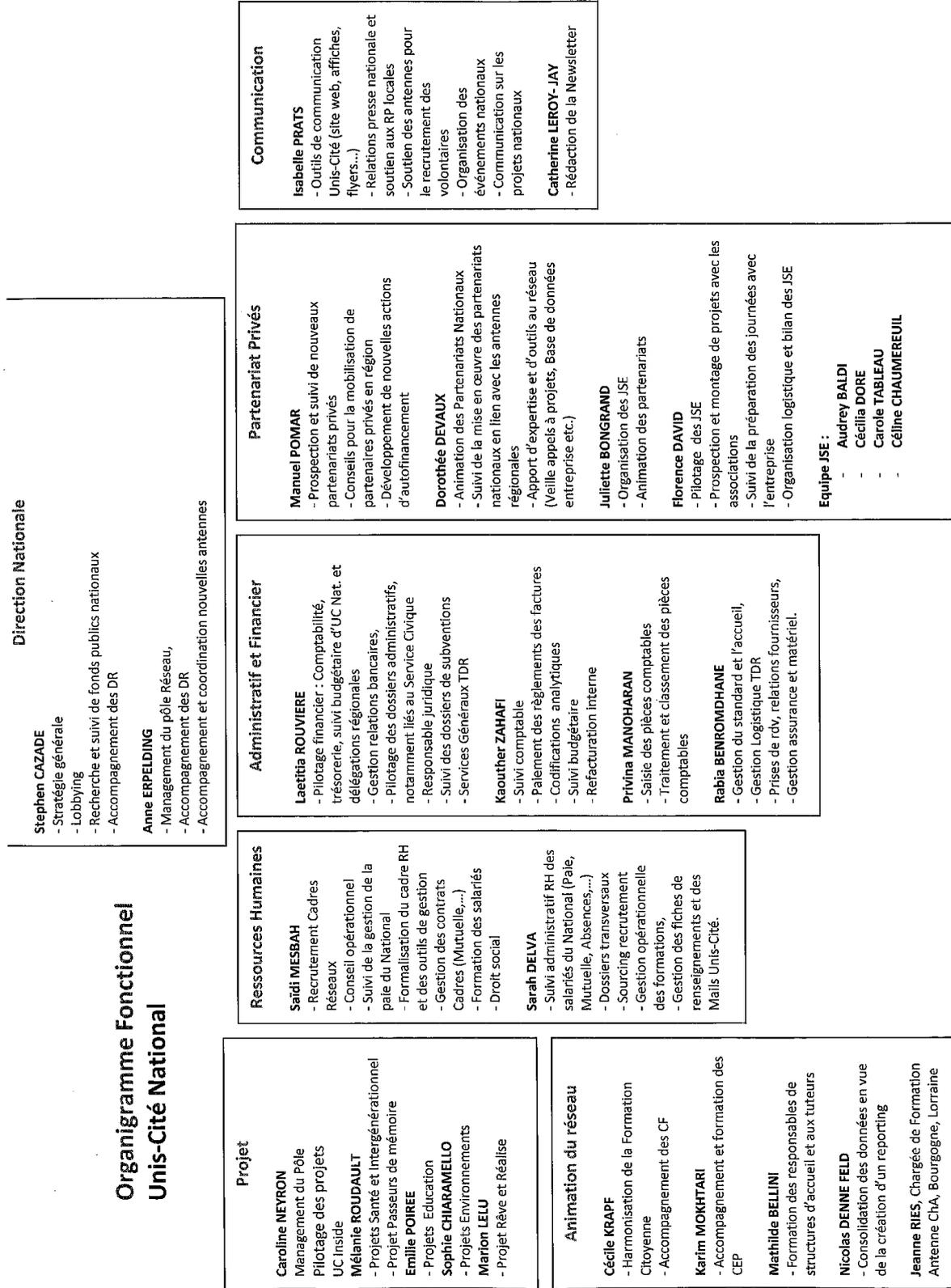
Annexe 3 Organigramme général réseau



Organigramme mis à jour le 7 février 2013

Annexe 4

Organigramme « tête de réseau »



Annexe 5 Implantations



Annexe 6

Composition du conseil d'administration

**Vote de l'AGE du
18/12/2012**

NOM	ROLE DANS L'ASSOCIATION	COLLEGE DANS LE CA	PROFESSION
Marie TRELLU-KANE	Co-Présidente	Membre Fondatrice	Consultante, coordinatrice pédagogique de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC
Sylvain WASERMAN	Co-Président	Membre Réseau	Directeur Général - GDS
Anne-Claire PACHE	Vice-présidente	Membre Fondatrice	Secrétaire Générale de la chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC
Serge PIZZO (UC Méditerranée)	Vice-président	Membre Réseau	Retraité
Nicolas SIMIOT (UC Rhône-Alpes)	Vice-président	Membre Réseau	Consultant
Philippe LAMBLIN (UC NPdC)	Vice-Président	Membre Réseau	Directeur des ressources humaines de Prolea
Patrick BABOIN	Vice-président	Membre Expert	Vice-président chargé des licences chez Timberland International
Olivier CHANUT	Trésorier	Membre Expert	Directeur Général - Dakota Editions
Abdel BELMOKADEM	Membre du CA	Membre Expert	Directeur-Fondateur de Nes & Cité
Nicolas DELESQUE	Membre du CA	Membre Expert	Secrétaire général de l'AFEV
Philippe DA COSTA	Membre du CA	Membre Expert	Conseiller du président de la MACIF
Carole DA SILVA	Membre du CA	Membre Expert	Fondatrice et Directrice Générale de l'AFIP, Association pour la Favoriser l'Insertion Professionnelle (AFIP)
Jean-Baptiste de FOUCAULT	Membre du CA	Membre Expert	Inspecteur Général des Finances, Fondateur et Président de Solidarités nouvelles face au chômage et porte-parole du Pacte Civique
Alain REGNIER	Membre du CA	Membre Expert	Délégué Général à la coordination de l'hébergement et à l'accès au logement des personnes sans abri ou mal logées
Arnaud de BERTIER	Membre du CA	Membre Expert	Directeur associé de McKinsey France
Elisabeth LAVILLE	Membre du CA	Membre Expert	Directrice d'Utopies
Christelle PRADO	Membre du CA	Membre Partenaire projet	Présidente de l'UNAPEI, Fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales
Bruno DAMEZ-FONTAINE (UC IDF)	Membre du CA	Membre Réseau	Consultant

Alain BEREAU	Membre du CA	Membre Réseau	Membre du Conseil d'analyse de la société
Bertrand PUEL	Membre du CA	Membre Réseau	Retraité
Damien GUERRAS	Membre du CA	Administrateur ambassadeur	Ancien volontaire
Noria BOUBAAYA	Membre du CA	Administrateur ambassadeur	Ancien volontaire
XX	Membre du CA	Membre volontaire	Volontaire
XX	Membre du CA	Membre volontaire	Volontaire

Annexe 7 Composition du bureau

**Vote du CA du
03/07/2012**

NOM	ROLE DANS L'ASSOCIATION	COLLEGE DANS LE CA	PROFESSION
Marie TRELLU-KANE	Co-Présidente	Membre Fondatrice	Consultante, coordinatrice pédagogique de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC
Sylvain WASERMAN	Co-Président	Membre Réseau	Directeur Général - GDS
Anne-Claire PACHE	Vice-présidente	Membre Fondatrice	Secrétaire Générale de la chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC
Serge PIZZO	Vice-président	Membre Réseau	Retraité
Nicolas SIMIOT	Vice-président	Membre Réseau	Consultant
Philippe LAMBLIN	Vice-Président	Membre Réseau	Directeur des ressources humaines de Prolea
Patrick BABOIN	Vice-président	Membre Expert	Vice-président chargé des licences chez Timberland International
Olivier CHANUT	Trésorier	Membre Expert	Directeur Général - Dakota Editions

Annexe 8

Charte d'Unis-Cité

À Unis-Cité, nous avons la conviction que...

- ◆ Chacun peut contribuer à améliorer la vie dans la Cité, pour plus de respect de l'être humain et de l'environnement, de justice sociale et de solidarité ;
- ◆ Chacun a la responsabilité de le faire ;
- ◆ Provoquer la rencontre et le dialogue entre les milieux sociaux, les cultures, les religions, les âges et les sexes, est déterminant pour favoriser une vie collective harmonieuse à l'échelle locale, nationale et internationale ;
- ◆ Il est urgent de faire confiance aux jeunes et de leur donner l'occasion d'exprimer leur envie de changer le monde et leur capacité à le faire;
- ◆ Les associations, les acteurs publics, les entreprises et le reste de la société civile doivent unir leurs forces pour soutenir les jeunes dans cette démarche.

➤ *Notre vision*

Une société d'individus responsables et solidaires, conscients de leur propre rôle dans la construction de la société de demain, aux côtés des associations, des acteurs publics et des entreprises.

Une société d'individus respectueux des différences et capables d'intégrer celles-ci comme une richesse.

➤ *Notre mission*

Organiser et promouvoir le service volontaire des jeunes pour la solidarité, afin de contribuer à l'émergence d'une société d'individus responsables, solidaires et respectueux des différences.

➤ *Notre objectif*

Qu'il devienne naturel que tous les jeunes, quels que soient leurs origines et leurs parcours, consacrent une étape de leur vie à la solidarité.

Que cette période soit pour eux l'occasion d'agir pour améliorer la vie dans la Cité et de rencontrer des jeunes d'horizons totalement différents ;

Qu'elle leur permette de réfléchir, de s'enrichir, et influe durablement sur leurs pratiques en tant que citoyens.

➤ *Notre action*

- ◆ Proposer aux jeunes un engagement solidaire d'au moins six mois à temps plein
- ◆ Les organiser en équipes de filles et garçons de toutes origines sociales et culturelles et de tous niveaux d'études
- ◆ Aider les associations et structures locales de service à la collectivité par la mise à disposition d'équipes de jeunes volontaires
- ◆ Sensibiliser la société, dans son ensemble, à la responsabilité personnelle de chacun d'entre nous, individus ou organisations.

➤ *Nos principes d'action*

- ◆ *Mettre l'idéalisme en action*

A Unis-Cité, nous fondons notre action sur la conviction que de simples citoyens ont la capacité de changer le monde, si tant est qu'ils unissent leurs énergies en un effort organisé.

◆ *Promouvoir la citoyenneté active*

A Unis-Cité, nous encourageons l'exercice d'une citoyenneté fondée sur une participation à la vie démocratique, l'action civique et solidaire, le respect des autres et de l'environnement, la curiosité vis-à-vis du monde qui nous entoure et la capacité à prendre des décisions informées.

◆ *Rechercher la diversité*

A Unis-Cité, nous recherchons de manière active une diversité de jeunes volontaires, de membres, notamment élus, de permanents, de partenaires associatifs, et de partenaires financiers, afin de nous enrichir mutuellement et de développer notre capacité à trouver des solutions adaptées à la complexité des enjeux de notre société.

◆ *Respecter les différences*

A Unis-Cité, pour faire vivre cette diversité au quotidien, nous cherchons à dépasser nos a priori, à dialoguer, à nous mettre à la place des autres, pour comprendre leurs différences.

◆ *Travailler en équipe*

A Unis-Cité, l'équipe est l'unité de base qui permet aux volontaires, aux permanents, aux administrateurs et aux autres bénévoles de mettre à l'épreuve le principe de diversité et de démultiplier leur impact.

◆ *Développer l'apprentissage par l'action*

A Unis-Cité, nous sommes convaincus que l'action solidaire est un vecteur hors pair d'apprentissage et de développement personnel.

◆ *Travailler en partenariat*

A Unis-Cité, nous construisons des partenariats fondés sur un principe de réciprocité, afin de mobiliser les acteurs et ressources nécessaires au développement d'un service volontaire de qualité et porteur de sens.

◆ *Convaincre par l'exemple*

A Unis-Cité, nous fondons notre action sur le principe que des initiatives locales exemplaires peuvent être source d'inspiration pour des solutions à grande échelle. Ainsi, par la force de sa démarche, chaque volontaire qui s'engage a le pouvoir de donner envie à d'autres de le faire et, de cette manière, de faire naître un mouvement.

◆ *Assurer la qualité de nos actions*

A Unis-Cité, nous menons l'ensemble de nos actions avec exigence et professionnalisme, afin d'en accroître l'impact et le rayonnement.

◆ *Rester indépendant*

Unis-Cité a été fondée indépendamment de tout mouvement politique ou religieux, ainsi que de tout groupe économique et veille à préserver cette indépendance d'action.

C'est autour de ces valeurs et de ces principes que les acteurs d'Unis-Cité se retrouvent. C'est à partir d'eux que le mouvement Unis-Cité entend se développer et s'enrichir.

Spécificités de la recherche de fonds privés

➤ *Unis-Cité accepte-t-elle de travailler avec toutes les entreprises ?*

Unis-Cité souhaite, par sa démarche partenariale avec les entreprises, contribuer à créer un échange entre l'entreprise et la société civile, entre les collaborateurs de l'entreprise et les membres et partenaires d'Unis-Cité : l'approche se veut constructive et pragmatique. A l'exception d'entreprises produisant des armes ou bafouant les droits de l'Homme, Unis-Cité

ne détermine pas, a priori, de catégories d'entreprises avec lesquelles elle s'interdit de travailler.

En revanche, au cas par cas, un programme Unis-Cité peut décider, pour des raisons éthiques, de ne pas développer de partenariat avec une entreprise donnée. Le conseil d'administration d'Unis-Cité national statue sur ces questions en dernier ressort et peut être amené à interpellé, le cas échéant, les décideurs du programme Unis-Cité concerné sur des questions relatives à un partenariat avec une entreprise particulière.

➤ *Quels types d'échanges particuliers Unis-Cité cherche-t-elle à développer avec les entreprises ?*

Unis-Cité cherche à développer, avec ses entreprises partenaires, des relations qui dépassent le cadre d'un simple échange financier. Ces relations s'appuient notamment sur des échanges entre les collaborateurs de l'entreprise et les volontaires d'Unis-Cité, et sont le support pour un enrichissement mutuel et une remise en cause d'un certain nombre de préjugés :

- ◆ les volontaires découvrent le monde de l'entreprise et bénéficient de l'expertise des collaborateurs de l'entreprise,
- ◆ les collaborateurs de l'entreprise découvrent l'activité menée par les volontaires d'Unis-Cité et reconnaissent la valeur de leur engagement,
- ◆ volontaires et collaborateurs remettent en cause leurs préjugés respectifs.

Il est de ce fait de la responsabilité des programmes Unis-Cité sur le terrain, de trouver des moyens créatifs d'implication de leurs entreprises partenaires et de leurs collaborateurs.

Les activités suivantes peuvent être notamment organisées :

- ◆ Rencontres informelles (petit déjeuner, pot, ...)
- ◆ Activités sportives
- ◆ Visites d'entreprise
- ◆ Présentation des métiers
- ◆ Participation des collaborateurs au POCP (programme d'ouverture citoyenne et professionnelle)
- ◆ Stages en entreprise
- ◆ Participation à la Grande Journée du Volontariat
- ◆ Participation aux événements organisés par Unis-Cité

En début d'année, chaque programme Unis-Cité régional définit un « programme partenaire » individualisé pour chacune de ses entreprises partenaires souhaitant engager des dépenses, qui définit le contenu et le planning des actions spécifiques à mettre en œuvre durant l'année.

➤ *Les étapes du processus d'évaluation*

Au lancement de l'année :

- ◆ questionnaire auprès des volontaires

A la fin de chaque projet :

- ◆ bilan avec le partenaire
- ◆ bilan avec les volontaires

A la fin de chaque module de POCP :

- ◆ bilan sur l'intérêt et l'impact du module avec les volontaires

- ◆ bilan avec chaque intervenant

A la fin de chaque événement :

- ◆ bilan d'équipe, impliquant salariés et volontaires, sur l'impact et la conduite de l'événement.

A la fin de l'année :

- ◆ évaluation globale des projets,
- ◆ évaluation globale du programme de sensibilisation citoyenne et de préparation à l'après Unis-Cité
- ◆ évaluation globale de l'impact du programme sur les volontaires
- ◆ évaluation par les personnes concernées, des différents autres « axes » de l'action Unis-Cité : recherche de fonds, communication, évènementiel...
- ◆ rédaction du rapport d'activités et du rapport financier

Annexe 9

Partenaires réseau 2012-2013

MEDIATERRE	
MEDIATERRE	EDF
MEDIATERRE	CREDIT FONCIER
MEDIATERRE	ECO-EMBALLAGES Pilote
MEDIATERRE	ECO-EMBALLAGES
MEDIATERRE	AG2R/AGESICA
MEDIATERRE	ECO-SYSTEME
MEDIATERRE	FONDATION Bouygues immobilier
MEDIATERRE	Fondation VEOLIA
Passeurs de mémoire	
PDM	MALAKOFF MEDERIC 2011
PDM	MALAKOFF MEDERIC 2012
PDM	FONDATION ORANGE
PDM	AG2R/Action sociale
PDM (équipement)	FONDATION FREE
NEOCITOYENS	
NEOCITOYENS	MAIF
NEOCITOYENS	FONDATION MONOPRIX
NEOCITOYENS	CREDIT SUISSE
VITAMINES	
VITAMINES	FONDATION BEL/Pilote
VITAMINES	Fondation Daniel & Nina CARASSO
VITAMINES	Fondation du Sport Français
VITAMINES	ACSE
Rêve & Réalise	
R & R	MICROSOFT - I
R & R	MICROSOFT - II
R & R	ENTREPRENDRE & +/- Pilote
R & R	ENTREPRENDRE & +
R & R	BARCLAYS
Journée solidarité entreprise	
JSE	CAISSE D'EPARGNE Loire-centre
JSE	L'OREAL
JSE	CAISSE D'EPARGNE CEPAL Auvergne-Limousin
JSE	HOLCIM
JSE	HEINEKEN
JSE	BARCLAYS JSE
JSE	AUTRES TDR
autres	
TREMPAINS UC	FONDATION ManpowerGroup

MIGRANTS	DAIC Ministère de l'intérieur
ACCES AUX DROITS	LA POSTE
SC	FONDATION BLANC-MESNIL
SC	Procter et Gamble
HANDBALL	<i>FONDATION FRANCAISE DES JEUX Handball</i>
RUGBY	<i>FONDATION FRANCAISE DES JEUX Rugby</i>
BOOSTER	HSBC

Annexe 10 Extrait du vademecum

➤ *Non-respect de la « convention de labellisation » et du « Vademecum » par une association régionale*

Si un rapport annuel, un audit général, ou tout autre événement, révèle qu'un ou plusieurs principes formulés dans le présent document ne sont pas respectés, que ce soit par une association labellisée ou par une antenne, il sera demandé au Conseil d'Administration de l'entité concernée (ou au directeur pour les antennes), de s'en expliquer devant la direction ou le Conseil d'Administration de l'Association nationale, qui prononcera éventuellement **une mise en garde et définira un plan d'action**.

A la 2^{ème} mise en garde, l'association nationale Unis-Cité supervisera elle-même le plan d'action défini, par un suivi direct du directeur régional et de son équipe, en lien étroit avec le bureau de l'entité concernée. Une fois la situation rétablie (si c'est le cas), le diagnostic et les conclusions de cette année de suivi et soutien plus étroits permettra à l'association nationale de soumettre au Conseil d'Administration de l'entité concernée des conseils et des orientations pour l'avenir.

Si, **après deux mises en garde**, il est établi que le non-respect du « Vademecum » reste réel et dommageable pour le label « Unis-Cité », le conseil d'administration national sera en mesure de suspendre ou de retirer à l'association labellisée sa convention de labellisation sur sa région.

Annexe 11

Synthèse des questionnaires DRJSCS- DDCS/PP sur l'implantation et les activités de l'association Unis-Cité

Nombre de directions sollicitées (avec implantation d'Unis-Cité): 14 DRJSCS, 34 DDCS/PP

Nombre de directions ayant répondu : 9 DRJSCS (64 %), 24 DDCS/PP (70 %)

1- SERVICE CIVIQUE : RELATIONS ENTRE RÉSEAUX NATIONAUX ET SERVICES DÉCONCENTRÉS

Globalement, au-delà d'Unis-Cité, après 3 ans de mise en œuvre du service civique, état de la coordination entre l'action des réseaux nationaux (ou « grands comptes ») agissant sur votre territoire et l'action des associations locales agréées SC ?

	Forte amélioration	Légère amélioration mais perfectible	Statu quo	Sans opinion
nombre		28	5	
commentaires		Tableaux mensuels ASC/ASP ELISA+OSCAR		

S'agissant d'Unis-Cité

Avez-vous une connaissance précise et actualisée du nombre de leurs contrats en cours, de la typologie de leurs missions et des lieux d'intervention ?

	Oui mais sauf les lieux	Non pas du tout	Cela dépend	Sans opinion
nombre	30	3		
commentaires	Membre plate-forme régionale/pôle appui (nord, Rhône-Alpes,...) Membre comité de pilotage Bonne méthodologie de projet et d'accompagnement Groupe de travail départ.			

Êtes-vous destinataire d'informations périodiques de leur part sur leur activité ?

	oui	Non pas du tout	parfois
nombre		3	10
commentaires	Rapport activité Invitation à remise brevet, jury de sélection		informel

2- DONNÉES BUDGÉTAIRES (BOP 163)

Avez-vous soutenu dans les 5 ans passés un projet local d'Unis-Cité sur vos crédits du BOP 163 ? postes FONJEP ?

	oui	Non pas du tout	parfois
nombre	9	24	
commentaires	BOP 163 ou FONJEP		

3- ÉVALUATION QUALITATIVE

Les dirigeants d'Unis-Cité

Votre appréciation sur leur notoriété, leur capacité à convaincre, leur expertise.. ?

	excellent	correct	moyen	faible	Sans opinion
nombre	28	4			1
commentaires	Membre plate-forme Membre comité de pilotage Engagement/bons ambassadeurs du SC Discours sur valeurs citoyennes Capacité de mobilisation Transparents dans les échanges Toujours partenaires Répond aux sollicitations				

Leurs missions

Commentaire sur leur lisibilité sur le territoire (via les « retours » du préfet, des élus locaux, de la presse, du secteur associatif en général,..)

	excellent	correct	moyen	faible	Sans opinion
nombre	29	2	1	1	
commentaires	Discours pertinent Remise des brevets tenue Intall. Récente				

L'intermédiation au profit de collectivités, associations, établissements publics

Eventuels problèmes qui vous ont été remontés, liés à cette intermédiation (relationnel, coût, ..) ?

	Des remontées	aucune	Sans opinion
nombre	2	31	
commentaires	Retours variables		

Difficultés majeures rencontrées avec UnisCité (depuis 2010) ?

	Des remontées	aucune	Sans opinion
nombre	3	30	
commentaires	Changt directeur Démarrage délicat		

Conclusion

De cette association, vous diriez :

	oui sans réserve	oui avec quelques réserves	non	Sans opinion
qu'elle est compétente	25	5	1	2
qu'elle est réactive	27	4		2
qu'elle joue pleinement son rôle de centre ressources pour les collectivités et les associations	12	11	2	8 (implant. récente)
que ses modules de formation (volontaires, tuteurs voire « formation civique et citoyenne » pour d'autres associations) sont d'un excellent niveau	24	7		2

Annexe 12

Outils communs au réseau Unis-Cité

➤ *La base*

La charte d'Unis-Cité
Le Vade-mecum

➤ *Les manuels*

Le manuel des volontaires
Le manuel de la préparation à l'Après Unis-Cité
Le manuel des projets
Le manuel de la coordination d'équipe
Le manuel de la recherche de fonds
Le manuel des ressources humaines
Le manuel de la communication
Le manuel de la GJV
Le manuel Evaluation
Le manuel du porteur de projet

➤ *Les documents de référence*

L'Engagement réciproque des volontaires
Le Certificat de Volontariat
Le Règlement intérieur des volontaires
La Convention de partenariat projet
La Convention de labellisation
Le contrat type d'objectifs annuels
La Grille des salaires (incluse dans manuel RH)
Le Plan comptable
Le Règlement intérieur des salariés
Le modèle de Tableau de gouvernance
La charte graphique

➤ *Les outils de communication communs*

Les plaquettes de présentation
Le site Internet national
Le dossier de candidature volontaire

➤ *Les outils de reporting et d'évaluation communs*

Trame de rapport d'activité
Trame de rapport moral
Trame de rapport financier
Trame budgétaire
Trame de budget prévisionnel
Trame de suivi budgétaire
Trame de plan d'action
Trame de plan de développement à 3 ans
Tableau de reporting d'activité type
Ratios d'analyse budgétaire
Questionnaire d'évaluation de fin de projet
Questionnaires d'évaluation auprès des volontaires (début et fin d'année)
Trame pour l'évaluation globale de l'impact des projets
Trame pour l'évaluation globale de l'impact du programme sur les volontaires

➤ *Terrain*

Plan de communication pour recrutement des volontaires
Trame pour la séance d'information
Trame d'entretien individuel + trame d'évaluation
Trame jeux de rôle collectif + trame d'évaluation
Grille de suivi des objectifs de diversité
Réponse négative recrutement des volontaires
Réponse positive recrutement des volontaires
Feuille de route projets
Outils de suivi du métier de responsable d'équipe (docs IDF)
Base de données partenaires projets
Centre de ressources pédagogiques national (et régionaux si existants)

➤ *Administration*

Dossiers types de demande de subvention (privés et publics)
Présentation Power Point d'Unis-Cité
Budgets types pour demandes de subvention
Lettres de démarchage type
Contenu des différents types de partenariat financiers
Exemple de programme annuel avec partenaire financier
Convention de partenariat financier
Reçu pour dons
Base de données partenaires financiers
Profils de postes salariés
Contrat type salarié
Trame d'entretiens recrutement salariés
Plan de trésorerie

➤ *Communication*

Base de données des contacts presse
Revue de presse nationale
Lettre sur le service volontaire
Film d'Unis-Cité
Programme de la cérémonie de lancement
Programme de la cérémonie de clôture

Annexe 13

Descriptif de deux projets-types

LES MISSIONS A UNIS-CITE

Sur sa période d'engagement à Unis-Cité (6 ou 9 mois), un volontaire effectue 2 ou 3 missions, dont 1 majeure qu'il choisit parmi un panel de missions : visite à des personnes âgées isolées, protection de l'environnement, sensibilisation aux droits de l'enfant, accompagnement de personnes handicapées pour des sorties culturelles ou autres...

ZOOM SUR 2 MISSIONS PHARES

Les Passeurs de Mémoire



Unis-Cité et ses volontaires en service civique luttent concrètement contre l'isolement des personnes âgées. Grâce à ce programme, lancé en 2008 et développé progressivement dans toute la France, les jeunes vont à la rencontre de leurs aînés et recueillent leurs souvenirs pour les valoriser. Ce qui engendre une vraie solidarité intergénérationnelle ! Au-delà du recueil de témoignages, Passeurs de Mémoire est une aventure humaine aussi enrichissante pour les jeunes que pour ceux à qui ils rendent visite, chacun changeant de regard sur l'autre...

→ Un 1^{er} bilan : 19 villes en France², plus de 730 Passeurs de mémoire mobilisés, plus de 2000 personnes âgées rencontrées, des interventions en établissements de retraite ou à domicile, plus de 300 témoignages collectés, un site internet pour "transmettre" : www.passeursdememoire.fr

Les Médiaterre



Unis-Cité et ses volontaires se mobilisent pour amener l'écologie dans les quartiers populaires. Lancé en octobre 2009 sous forme de pilote, et en partenariat avec le Secrétariat d'Etat au Développement Durable et l'ADME, le programme Les Médiaterre permet un travail de terrain, au plus près de familles modestes. Ce public a été choisi car, peu touché par les campagnes pour l'écologie, il est très exposé aux nuisances dues à la dégradation de l'environnement et frappé par la précarité énergétique.

Les volontaires accompagnent des familles pour les aider à changer leurs comportements (eau, énergie, achats, déchets, etc.), avec un bénéfice direct en termes d'économies pour le foyer. Ils les sensibilisent aux enjeux, expliquent des éco-gestes, aident à en adopter 10 durablement. Ce travail de fond, sur plusieurs mois, basé sur la confiance et l'échange, garantit des changements à long terme.

→ Bilan de l'année pilote : 100 Médiaterre, 200 familles accompagnées, 8 villes pilotes (Angers, Bordeaux, Lens, Lille, Massy, Nantes, Valenciennes, Villiers-le-Bel), un blog dédié : www.lesmediaterre.fr. Perspectives de développement pour 2010/2011 : 300 volontaires Médiaterre, mobilisés auprès de 1500 familles dans 25 villes. Blog dédié au projet : www.lesmediaterre.fr

² Angers, Bordeaux, Chambéry, Charleville-Mézières, Dunkerque, Grenoble, Lens, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Paris, Pau, Reims, Saint-Etienne, Strasbourg, Toulouse, Valence, Valenciennes

Annexe 14

Appel à consultation fiscale



Association Unis-Cité

16, place des Abbesses

75018 PARIS

Tél : 01 53 41 81 43

Fax : 01 53 41 81 44

Association, loi 1901

N° SIRET : 398 191 569 000 35

Organisme non assujetti à la TVA

<p style="text-align: center;">APPEL A CONSULTATION FISCALE sur les partenariats avec des entreprises liées à des « Journées de Solidarité Entreprises »</p>

Date de la consultation : 7 janvier 2013

I- Présentation de l'Association Unis-Cité

L'Association Unis-Cité est une association relevant de la du 1er juillet 1901, déclarée en Préfecture de Paris le 05/09/1994 sous le n° 398 191 569 00035 (avis publié au JO du 28/09/1994), dont le siège est sis au 16, place des Abbesses, 75018 Paris. Le siège coordonne et gère son activité auprès de 9 établissements secondaires implantés dans 9 régions administratives françaises.

Le total du bilan 2011 de l'association était de 2 508 K€ comportant 207 K€ de fonds propres. Les ressources d'exploitation de 3 801 K€ dont 3 521 K€ de subvention pour un excédent de 47 K€.

~~tel. annexe I : Comptes sociaux 2011 et rapport du Commissaire aux comptes.~~

L'association emploie une centaine de salariés dont une trentaine à la tête de réseau (Paris) et le reste dans ses neuf délégations régionales.

L'association est managée par le Directeur National, Stephen Cazade et est dirigée par un Conseil d'administration représenté par son Président, Sylvain Waserman.

UNIS-CITÉ a pour vocation de promouvoir la solidarité, la citoyenneté active, la promotion et le respect de la diversité en œuvrant pour l'instauration et la pérennisation du Service Civique en France. L'objectif est de permettre aux jeunes de 18 à 25 ans de toutes cultures, milieux sociaux, niveaux d'études et croyances (« les volontaires d'Unis-Cité), de consacrer une étape de leur vie à la collectivité.

UNIS-CITÉ permet à ces jeunes d'effectuer un service civique de 6 à 9 mois au service des acteurs de l'intérêt général sur le territoire français, en insistant sur la mixité sociale au sein des équipes, tout en leur apportant une aide matérielle, un soutien individualisé dans l'élaboration d'un projet d'avenir et une ouverture sur la citoyenneté.

Les missions proposées aux jeunes concernent des domaines très divers (solidarité, environnement, social, humanitaire, lutte contre les discriminations,...) et sont développées à l'échelle locale et/ou nationale.

Chaque jeune a la possibilité de choisir d'effectuer sa mission d'intérêt général dans une association, au sein d'une collectivité territoriale partenaire d'Unis-Cité, ou dans le cadre de l'un des programmes développés en propre par Unis-Cité.

S



Unis-Cité agit aussi comme une tête de réseau envers les 4 associations Unis-Cité régionales indépendantes (Unis-Cité Méditerranée, Ile-de-France, Nord Pas-de-Calais et Rhône-Alpes) qui sont néanmoins indépendantes juridiquement et ayant leur propre gouvernance.

(cf annexe 2 : Plaquette de présentation de l'Association Unis-Cité)

II- Enjeux de la consultation

Outre son cœur de métier, Unis-Cité a développé l'activité complémentaire des « Journées de solidarité d'entreprises » telle que décrite dans les paragraphes III- à VIII- ci-dessous.

Au regard de la croissance de cette activité, de son poids actuel dans les recettes globales et de l'émergence d'un marché concurrentiel, nous souhaitons relancer une consultation fiscale.

En effet, nous avons consulté un avocat fiscaliste en 2009 qui avait validé la nature d'intérêt général de cette activité et l'option choisie par Unis-Cité d'organiser ces journées comme des actions solidaires déductibles pour les entreprises dans le cadre du mécénat. L'option d'activité commerciale avec facturation de prestation de services, activité fiscalisée sous la forme de sectorisation ou de filialisation avait été écartée suite à cette analyse juridique.

L'objectif aujourd'hui est d'obtenir une position actualisée sur la nature et le traitement de cette activité du point de vue fiscal au vu de notre statut d'association non fiscalisée à ce jour et d'émettre des recommandations dans notre activité, le cas échéant, pour garantir le cadre de ces partenariats.

La réponse à cette appel à consultation avec votre proposition de planning et de tarif horaire et global HT et TTC devra parvenir à Madame Laetitia Rouvière, Directrice administrative et financière par mail daf@uniscite.fr avant **le 15 janvier 2013**.

III- Concept des « Journées de solidarité entreprises »

Unis-Cité organise avec une entreprise une ou plusieurs journées au cours desquelles les collaborateurs de cette entreprise se mobilisent pour réaliser une action solidaire au sein d'une association (ex : trier des vêtements, repeindre le local d'un foyer pour enfants, distribuer des denrées alimentaires etc.).

Unis-Cité prend en charge :

- L'identification des associations dans lesquelles les collaborateurs de l'entreprise vont intervenir ;
- L'organisation logistique de la journée (transport, repas, matériel etc.) ;
- L'encadrement et l'animation de la journée

L'objectif pour l'entreprise (la plupart sont de grandes entreprises), est principalement la cohésion de ses équipes autour d'une expérience originale et porteuse de sens.

IV- Historique

Unis-Cité organise ce type de journées depuis plus de 10 ans. A l'origine ces journées étaient organisées avec les entreprises mécènes fidèles au cœur de mission de l'association (le service civique/volontariat des jeunes) et considéré comme une contrepartie de leur don.

Aujourd'hui la plupart de ces journées sont organisées pour le compte d'entreprises qui souhaitent spécifiquement bénéficier de l'organisation de ces journées d'engagement de collaborateurs.

V- Eléments sur le « prix » / montant du mécénat financier



Le montant du soutien financier accordé par une entreprise dans le cadre d'un partenariat lié à une « Journée de Solidarité entreprise » est notamment analysé par Unis-Cité en fonction du « Temps Hommes » qui sera nécessaire à l'organisation de la journée. Selon l'expérience d'Unis-Cité, plus la journée sera importante en termes de collaborateurs mobilisés et complexe en termes de thématiques de solidarité abordées, plus le nombre de « jour homme » sera important et donc plus le montant du partenariat sera important.

Conformément aux règles fiscales, Unis-Cité s'assure que le montant de ce partenariat soit supérieur à un minimum de 4 fois le calcul du coût de revient.

VI- Eléments sur la promotion

L'activité « Journée de Solidarité Entreprises » ne fait pas l'objet de promotion/communication spécifique de la part d'Unis-Cité. Notre association ne réalise pas de publicité ou autre communication commerciale (stand, salon, encarts publicitaires etc.).

L'Association fait principalement connaître cette offre aux entreprises par le biais de rendez-vous ciblés, sur son site internet ([http://www.uniscite.fr/entreprisesetfondations.php#Les journées de solidarité d'entreprise](http://www.uniscite.fr/entreprisesetfondations.php#Les_journées_de_solidarité_d'entreprise)) ou par le bouche à oreille.

(cf. annexe 3: Plaquette de présentation de l'activité des « Journées de Solidarité Entreprises »)

VII- Cadre contractuel, comptable fiscal

Unis-Cité établit avec l'entreprise une convention de mécénat.

(cf. annexe 4: modèle de convention de mécénat)

Les versements au titre du don de mécénat en numéraire sont effectués par l'entreprise après des appels de fonds émis par Unis-Cité selon l'échéancier établi par la convention.

Ces produits sont enregistrés en comptabilité en 74. *Subventions d'exploitation/subventions de Mécénat.*

Ces conventions prévoient le plus souvent un budget logistique pour couvrir l'ensemble des frais logistiques (transport, repas des salariés de l'entreprise,...), et/ou les achats nécessaires au déroulement de l'action (pots de peinture, matériel de jardinage,...). Ce budget est traité comme une avance sur dépenses faites par Unis-Cité au nom de l'entreprise qui lui en a donné mandat *(cf. article 2.2 de l'exemple de convention)*.

Les factures sont émises par les fournisseurs au nom de l'entreprise, collectées par Unis-Cité qui émet ensuite une note de débours à l'entreprise qui rembourse Unis-Cité à l'euro euro déduction faite de l'avance versée auparavant le cas échéant.

Ces mouvements sont enregistrés en bilan en 472. *Opérations comptes de tiers* sans passer par le compte de résultat.

Unis-Cité émet en fin d'année un reçu fiscal (cerfa reçu de don aux œuvres) permettant à l'entreprise de bénéficier de la réduction fiscale conformément à la loi sur le Mécénat de 2003.

VIII- Eléments sur le « marché », la « Concurrence »

La taille du marché français reste difficile à évaluer (le marché étant beaucoup plus mature dans les pays anglo-saxons), néanmoins on constate l'émergence de quelques structures en France, qui proposent des activités de services aux entreprises qui ont certains aspects similaires (mais également des éléments différenciants).



Alternacom

<http://www.alterna-com.com/>

Namaska

<http://www.namaska.fr/#5>

IX- Données chiffrées

Le montant des partenariats reçus liés à ces « Journées de Solidarité Entreprises » sur l'entité juridique de l'Association Unis-Cité (hors associations indépendantes) a progressé de 157K€ en 2009 à **587K€** estimés pour 2012.

Le nombre de partenaires est passé de 7 en 2009 à 19 en 2011 et 17 en 2012 avec une moyenne de mécénat par convention évoluant de 25K€ en 2009 à 39K€ en 2012.

Annexe 15

Convention « d'intermédiation » avec le département des Bouches-du-Rhône (extrait)

BUDGET PREVISIONNEL - MOBILISATION DE 20 VOLONTAIRES SUR 12 MOIS DANS LE CADRE DE MARSEILLE - PROVENCE 2013	
DEPENDS	PRODUITS
ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	
Frais liés à l'encadrement	
Séminaire Intégration	
Tenue des volontaires	
Prise en charge prime volontaire obligatoire	
Déplacements volontaires	
CHARGES DE PERSONNEL	
Recrutement des volontaires (1)	
Formation des volontaires : formation civique et citoyenne et accompagnement au parcours (2)	
Encadrement terrain : Coordinateur d'équipes (3)	
Frais de gestion et management (4)	
Charges sociales	
IMPOTS ET TAXES	
Impôts et taxes sur rémunération	
FRAIS INDIRECTS LIES A L'ACTION	
Frais indirects	
EMPLOI DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE (6)	
Prise en charge des indemnités volontaires par l'Agence du Service Civique	
(1) RECRUTEMENT DES VOLONTAIRES	
Recrutement des volontaires	Mise en place de la communication recrutement et du processus de recrutement auto-financement LC
(2) FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT DES VOLONTAIRES	
Formation civique et citoyenne, accompagnement au parcours	Mise en place du programme de formation citoyenne et d'accompagnement au projet d'avenir par un chargé de formation Participation au financement par l'ASC
(3) ENCADREMENT TERRAIN	
Frais liés à l'encadrement	déplacements des coordinateurs d'équipes dans le cadre des missions
Séminaires d'intégration	Séminaire de démarrage des volontaires - préparation à l'engagement de SC
Tenue des volontaires	Kit tenue volontaires (short/poloine/teezy)
Prime des volontaires	Obligation de versement d'une prime mensuelle de 105,96 € pour chaque volontaire
Coordinateurs d'équipes	Coût des 3 coordinateurs d'équipes : encadrement terrain, gestion d'équipe, tutorat
(4) FRAIS DE GESTION ET MANAGEMENT	
Gestion administrative	Gestion administrative de l'agrément, gestion administrative des volontaires
Management	Gestion des salaires délégués à l'action, coordination de l'action
(5) FRAIS INDIRECTS LIES A L'ACTION	
Frais de siège	Frais de fonctionnement de la structure priorisés idem
(6) EMPLOI DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	
Prise en charge des indemnités volontaires par l'Agence	Indemnités mensuelles sociales versées directement au volontaire via l'ASP Coûts financés par l'ASC

(extrait)
Annexe 16
Évaluation du projet « Néocitoyens » (extraits)

1

Bilan final 09.2012



**Néo-Citoyens est un programme d'éducation à la
citoyenneté par l'action qui a pour but de favoriser le
mieux vivre ensemble à l'école**

Les volontaires d'Unis-Cité aident concrètement
des élèves de 6 à 11 ans d'écoles classées ZEP
à mieux vivre ensemble à l'école en favorisant l'apprentissage de
compétences citoyennes

Sommaire

Rappel Constat et historique.....page 3

1. Un enjeu de société
2. Introduire plus de citoyenneté à l'école
3. Naissance d'un projet national
4. Le déploiement du programme de 2010 à aujourd'hui

Contenu du projet.....page 5

1. Philosophie de l'intervention
2. Les 4 phases du programme détaillées
3. Chiffres clés
4. Eléments du bilan étape

Analyse des questionnaires de fin.....page 9

1. Retour questionnaires volontaires
2. Retour questionnaires enseignants
3. Retour questionnaires directeurs
4. Retour questionnaires enfants

Synthèse.....page 20

Zoom sur les axes d'évolution du projetpage 21

Projection 2012-2013 du projet.....page 22

Budget 2013.....page 23

Annexes.....page 24

1. Socle commun des connaissances et des compétences
2. Lien questionnaires
3. Trame de formation 2012-2013

Rappel : Constat et historique du projet

1. Un enjeu de société

Constat : La recherche (C. Carra, E. Debarbieux) a démontré que le climat d'une école a un impact déterminant sur la prévention de la violence. Racket, vols, incivilités... la violence scolaire n'épargne pas les enfants à l'école élémentaire. Selon une enquête de l'Unicef, près de 12 % des écoliers de primaire sont victimes d'harcèlement. « L'accumulation de ces petites violences a dégradé, au fil du temps, le climat scolaire et les rapports entre élèves, et élèves et enseignants. » Georges Fotinos, ancien inspecteur général de l'Education nationale et membre de l'Observatoire international de la violence à l'école.

Pour les élèves, l'expérience du civisme et de la violence se construit dans le quotidien et l'école a un rôle fondamental dans l'apprentissage des comportements citoyens.

- Devenir citoyen est un domaine d'activité à part entière dont les enjeux sont essentiels pour la réussite scolaire de tout enfant.
- L'apprentissage du « vivre ensemble » à l'école plébiscité par près d'1 français sur 2 » IPSOS oct. 2010

L'action des jeunes en service civique devrait contribuer à l'apaisement du cadre d'enseignement là où les petites violences répétées (manque de respect, agressions verbales...) deviennent usantes pour les enseignants comme pour les élèves et perturbent le bon fonctionnement des classes. Le questionnaire d'immersion 2011-2012 à destination des enseignants a révélé que 68% d'entre eux jugent que les marques d'incivilité sont fréquentes à très fréquentes sur leur établissement.

2. Introduire plus de citoyenneté à l'école

On parle souvent de communauté scolaire alors que l'école est en fait une mini-société, le premier lieu de vie sociale où chacun est obligé d'apprendre à travailler et à vivre avec l'autre. Depuis les quinze dernières années, la notion de citoyenneté revêt une importance croissante dans les textes relatifs au système éducatif.

L'école est régit par des règles de vie et de respect et il est important de montrer aux élèves l'utilité de ces règles de vie commune afin qu'ils soient en mesure de les respecter, d'apprendre à les discuter, et à les transposer à l'extérieur de l'école. Faire vivre la citoyenneté au quotidien à l'école c'est préparer les enfants à leur future vie de citoyen adulte.

3. Naissance d'un projet national

Unis-Cité a lancé depuis 3 ans un projet national de prévention des marques d'incivilité à l'école par l'éducation à la citoyenneté.

4

Objectifs : L'objectif de l'intervention des volontaires est de contribuer à améliorer le climat scolaire en proposant des activités autour de grands thèmes citoyens en lien avec le programme scolaire... Il s'agit de :

- ✓ Favoriser le mieux vivre ensemble à l'école
- ✓ Faire baisser les marques d'incivilité
- ✓ Sensibiliser les enfants à la citoyenneté
- ✓ Améliorer le cadre d'apprentissage
- ✓ Pérenniser nos actions dans les écoles

Moyens :

- ✓ Etre présent sur tous les temps de la vie de l'élève sur l'école: récréation, cours, cantine
- ✓ Favoriser l'apprentissage de comportements citoyens en incitant les enfants à participer aux actions mises en place dans le cadre du projet
- ✓ Valoriser l'engagement des enfants par le biais d'outils
- ✓ Sensibiliser les parents d'élèves aux activités réalisées par leurs enfants dans le cadre de ce projet
- ✓ Evaluer l'impact de nos actions dans le temps

4. Le déploiement du programme de 2010 à aujourd'hui

Année pilote 2010-2011
30 volontaires
3 antennes d'Unis-Cité
6 écoles
800 enfants accompagnés



Axe : lutter contre la violence à l'école

Action : jeux coopératifs

Année de consolidation 2011-2012
56 volontaires
7 antennes d'Unis-Cité
13 écoles (dont 4 recondites)
Objectif : 2000 élèves sensibilisés



Axe : lutter contre les marques d'incivilités à l'école

Action : jeux coopératifs + citoyens en herbe + cahiers de la révisite

Année de développement 2012-2013
130 volontaires (à minima)
16 antennes d'Unis-Cité
32 écoles
Objectif : 5000 élèves sensibilisés



Axe : lutter contre les marques d'incivilités à l'école par l'apprentissage de compétences citoyennes

Action : jeux coopératifs en phase d'immersion + parcours du citoyen autour de 4 enjeux et 8 compétences citoyennes

4. Quelques éléments du bilan étape – suite phase immersion

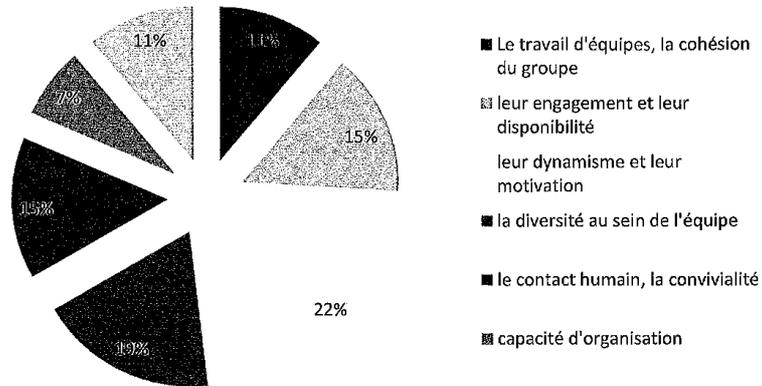
- 68% des enseignants sont témoins d'incivilités de manière fréquente à très fréquente. Les incivilités les plus répandues, toujours selon le corps enseignant sont :
Les bagarres pour 74% d'entre eux
Les injures physiques – 65%
Les insolences vis-à-vis d'un adulte – 61%
Les injures raciales et les jeux dangereux – 35%
- Les volontaires font le même constat avec une recrudescence des incivilités sur les temps de pause méridienne.
- 87% des enseignants jugent que les enfants sont enthousiastes à très enthousiastes à l'idée de participer à ce projet.
- Les volontaires arrivent à mobiliser environ 20 enfants par atelier
- 42% des volontaires interviennent sur des temps de classe
- Des actions commencent à être mises en place pour capter les parents d'élèves qui sont souvent en rupture avec l'établissement scolaire de leurs enfants. A ce sujet, 71% des enseignants aimeraient avoir davantage de contact avec les parents

Suivent :

Questionnaires volontaires
Questionnaires enseignants
Questionnaires directeurs
Questionnaires enfants

2. Retour des questionnaires enseignants

⇒ Appréciation des enseignants sur l'équipe de volontaires



Pour 23% d'entre eux, c'est le dynamisme et la motivation des volontaires qui ressort en premier. Vient ensuite la diversité au sein des équipes pour 19% des enseignants.

Plus de 80% des enseignants jugent que leurs élèves ont participé « souvent » à « très souvent » aux activités mises en place par les volontaires.

Suite à cette participation, **63%** des enseignants constatent que leurs élèves ont changé de comportement.

⇒ Bénéfices observés par les professeurs sur le comportement de leurs élèves

	++	+	-	--
Meilleure attention chez les élèves		80%	20%	
Meilleur travail en équipe		86%	14%	
Meilleur respect des règles		86%	14%	
Meilleur respect des camarades		71%	29%	
Climat plus calme		86%	14%	
Meilleure image de soi	20%	80%		
Facilité à demander de l'aide	13%	50%		

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Unis-Cité	
National	M. Sylvain WASERMAN, co- président
	Mme Anne-Claire PACHE, vice-présidente (co-fondatrice)
	M. Olivier CHANUT, trésorier
	M. Stephen CAZADE, directeur national
	Mme Anne ERPELDING, directrice nationale adjointe
	Mme Mathilde BELLINI, chargée de mission du service civique
	Mme Laetitia ROUVIÈRE, directrice administrative et financière
	Mme Kaouther ZAHAFI, responsable comptable
	M. Saïdi MESBAH, directeur des ressources humaines
M. Manuel POMAR, directeur des partenariats privés	
DR Poitou-Charentes	M. Étienne MAIER, directeur régional
	Mme Sabine LASJAUNIAS, CEP
	Partenaires : ville (cantines scolaires) et communauté d'agglomération (transports) de NIORT, centre hospitalier de NIORT (service gériatrie)
DR Aquitaine	Groupe de volontaires
	Amiral Alain BÉREAU, président du conseil local
	MM. Jérôme ALUS, Olivier BACCIALONE et Philippe BÉNICHOU, membres du comité local
	M. Philippe DAUZAN, directeur régional
DR Alsace	Partenaires : ville de BORDEAUX (Mme Arielle PIAZZA, maire-adjointe), conseil régional d'Aquitaine (M. Emmanuel GUÉRINEAU, conseiller du président du conseil régional), EHPAD Malakoff-Médéric, La Poste, EDF, ANPAA (association nationale de prévention en alcoologie et addictologie)
	Groupe de volontaires
	M. Philippe HAAS, président du conseil local
	Mme Christine ALVES, directrice régionale, M. Thomas NEFF, responsable de l'antenne de STRASBOURG et Mme Juliette HANSER, CEP
Île-de-France	Partenaires : conseil général du Bas-Rhin, ADAPEI 67
	Groupe de volontaires
	M. Bruno DAMEZ-FONTAINE, président du conseil d'administration
Méditerranée	M. Vincent DORMEUIL, directeur
	M. Serge PIZZO, vice-président délégué
	M. Bernard GOFFIN, secrétaire du CA
	M. Matthieu GALLAND, directeur
	M. Fabrice de SAINTE MARIE, responsable administratif et financier
Nord-Pas-de-Calais	Mme Claude ROQUE, responsable partenariat entreprises
	Partenaires : Conseil général des Bouches-du-Rhône, Banque populaire Provence-Corse, association « restos du cœur » 13
	Groupe de volontaires
	M. Philippe LAMBLIN, président du CA
Nord-Pas-de-Calais	M. Bruno LIBERT, trésorier du CA
	M. Samuel PRIEUR, directeur
	Partenaire : CLIC de WATTRELOS
	Groupe de volontaires

Services du ministère	
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative	M. Yann DYÈVRE, directeur Mme Sylvie BANOUN, sous-directrice Mme Nancy MARREC, chef de bureau
DRJSCS Nord-Pas-de-Calais	M. André BOUVET, directeur régional M. Didier BORDES-PAGES, directeur régional adjoint
DRJSCS et DD Poitou-Charentes	M. Fabrice LANDRY, IPJS MM. Yves FRANCILLON et Frédéric GAUTEREAUD, CEPJ à la DDJSCS 79, Mme Aude PROU, CEPJ à la DDCS 17
DRJSCS et DD Alsace	M. Daniel BOUFFIER, directeur régional M. Damien KLEINMANN, IPJS à la DRJSCS Mmes Ève KUBICKI, directrice départementale et Nadine MAUREL, CEPJ à la DDCS 67 MM. Patrick L'HÔTE, directeur départemental, Thomas GUTHMANN, IJS et Kamel AMEUR, CEPJ à la DDCSPP 68
DRJSCS PACA	M. Jacques CARTIAUX, directeur régional
DRJSCS Aquitaine	M. Patrick BAHEGNE, directeur régional M. Frédéric ROUSSEL, directeur régional adjoint Mme Virginie CAPO, CEPJ
Agence du service civique	
	M. Martin HIRSCH, président Mme Hélène PAOLETTI, directrice par intérim
KPMG	
	Mme Isabelle LE LOROIX, directrice associée
	M. Yves DEFONTAINE, manageur

GLOSSAIRE

ACOSS	Agence centrale des organismes de sécurité sociale
ACSé	Agence nationale de la cohésion sociale et de l'égalité des chances
ADAPEI	Association départementale des amis et parents d'enfants inadaptés
AFEV	Association de la fondation étudiante pour la ville
AG	Assemblée générale
APF	Association des paralysés de France
ASC	Agence du service civique
ASP	Agence de services et de paiement
CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CCAS	Centre communal d'aide sociale
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDVA	Commission de développement de la vie associative
CEP	Coordonnateur d'équipes et/ou de projets
CEPJ	Conseiller d'éducation populaire et de jeunesse
CLIC	Centre local d'information et de coordination gérontologique
CPIE	Centre permanent d'initiatives pour l'environnement
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
CSN	Code du service national
DADS	Déclaration automatisée des données sociales
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle
DJEPVA	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DUP	Délégation unique du personnel
EHPAD	Établissement d'hébergement de personnes âgées dépendantes
ELISA	Extranet local pour l'indemnisation et le suivi financier de l'accueil des volontaires
EPLE	Établissement public local d'enseignement
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
FCC	Formation civique et citoyenne
FONJEP	Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire
GIP	Groupement d'intérêt public
GRH	Gestion des ressources humaines
IGJS	Inspection générale de la jeunesse et des sports
I(P)JS	Inspecteur (principal) de la jeunesse et des sports
INJEP	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
INPI	Institut national de la propriété industrielle
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
ML	Mission locale (pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes)
MSJEPVA	Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
OSCAR	Outil de suivi du service civique – agréments régionaux
PJJ	Protection judiciaire de la jeunesse
POCP	Programme d'ouverture citoyenne et professionnelle
PSC1	Prévention et secours civiques de niveau 1
RCS	Rémunérations et charges sociales
SC	Service civique
SCV	Service civil volontaire
SPIP	Services pénitentiaires d'insertion et de probation
UC	Unis-Cité
UCN	Unis-Cité national
UNAPEI	Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales