



VILLE DE SION



POLITIQUE JEUNESSE - RAPPORT

Bilan et état des lieux de la reprise de l'Association RLC par la Ville de Sion



Sion, octobre 2017

1. PRÉAMBULE

Ce bilan fait écho à l'étude préalable produite par le groupe de travail ad hoc chargé d'étudier la question de la municipalisation du RLC, présentée lors du plenum du Conseil général du 29.09.2015, et dont les conclusions proposaient les objectifs généraux suivants pour le processus de reprise de l'Association¹ :

	Court terme	Moyen terme	Long terme
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none">• Créer des conditions cadres favorables à l'intégration du personnel du RLC au sein du service ;• Assurer la mise en œuvre opérationnelle d'un nouveau secteur compatible avec les pratiques « Ville de Sion » et les besoins socioculturels et socio-éducatifs des bénéficiaires (réflexion – transition).	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser une augmentation du temps pouvant être consacré par les collaborateurs du RLC à du travail sur le terrain ;• Par conséquent, susciter l'émergence d'offres socioculturelles et socio-éducatives complémentaires.	<ul style="list-style-type: none">• Intensifier la politique jeunesse dans les quartiers, en termes de présence, de réseautage et d'infrastructures ;• Accroître la visibilité et l'accessibilité des offres socioculturelles et socio-éducatives sur l'ensemble du territoire communal.
	↪ Continuité	↪ Renforcement	↪ Concrétisation

2. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Créé en 1964 et connu sous l'appellation « Rencontres, Loisirs, Cultures », le RLC est issu d'une structure associative séduinoise. Ses buts historiques sont de favoriser le renforcement du tissu social, la rencontre, l'échange et la solidarité au sein des populations par la réalisation de projets et d'actions de proximité dans les différents quartiers de la ville. Le centre RLC assume en ce sens une part importante du travail de terrain dans les domaines de l'animation socioculturelle et du soutien socio-éducatif.

Plusieurs types de prestations correspondantes sont proposés selon une répartition en quatre pôles d'activités : le Totem, caractérisé par sa maison à Platta (centre de loisirs et pôle administratif), le Hors-Murs (pôle d'animation socioculturelle dans les quartiers), le Tipi (espace d'accueil, de création et de découverte à Châteauneuf pour les enfants de 6 à 12 ans) et l'Education de rue (pôle socio-éducatif notamment en charge du suivi et des interventions liés à des situations touchant à des problématiques sociales, comportementales ou individuelles).

Jusqu'en 2016, l'Association RLC bénéficiait d'un soutien financier de la Ville à hauteur de près de 95% de son budget sous la forme d'une subvention annuelle. Le reste de son financement provenait essentiellement du produit de ses activités, des cotisations de ses membres et du sponsoring. Suite à une décision commune prise par le Conseil municipal (séance du 20.11.2014) et l'Association (assemblée générale extraordinaire du 26.05.2015) afin notamment de garantir la poursuite de ses missions, la structure du RLC a été municipalisée à compter du 01.01.2016.

¹ Cf. Politique jeunesse – Rapport. Etude d'une reprise de l'Association RLC-Totem par la Ville de Sion, p. 10.

En accord avec les missions du RLC et les lignes directrices de la politique jeunesse de la Ville, le personnel de l'Association en activité a été repris et rattaché au service des sports, de la jeunesse et des loisirs sous la forme d'un secteur supplémentaire. Par souci de cohérence vis-à-vis des utilisateurs et en considération des 50 ans d'histoire propre à l'entité associative, le nouveau secteur a repris la dénomination « RLC ».

3. ASPECTS JURIDIQUES ET FINANCIERS

Dès lors que l'essentiel des activités du RLC a été repris et est assumé par la Ville, l'Association a procédé à sa dissolution formelle lors d'une assemblée générale extraordinaire le 07.12.2016. Les modalités juridiques et financières liées au passage de témoin ont été entérinées dans une convention spécifique entre la Ville et le RLC conclue avec effet rétroactif au 01.01.2016. Le bilan de reprise et le rapport de révision établis avec la fiduciaire du RLC n'ont révélé aucune dette ni anomalie significative dans les comptes annuels. L'Association a remis l'entier de son actif social selon les modalités suivantes² :

- reprise par la Ville du capital propre de l'Association (montant de Fr. 200'791.06), pour affectation à l'entretien des bâtiments et sites existants, voire le cas échéant à des futurs projets d'aménagement ou de construction destinés à la mission ;
- reprise par la Municipalité d'un fonds de provision de Fr. 30'000.- prévu par l'Association pour des animations extraordinaires. Il a été convenu que ce montant puisse le cas échéant servir à l'aide au démarrage d'une éventuelle nouvelle association d'utilisateurs (avec de nouveaux statuts et un nouveau comité), dont la possibilité de création a été laissée ouverte afin de maintenir la relation entre les usagers et la structure, et pour coordonner avec efficacité les réponses à apporter aux demandes des jeunes et des adultes ;
- cession à la Ville du matériel et du mobilier du RLC (dont deux bus), pour affectation aux activités d'animation socioculturelles et socio-éducatives ;
- versement à la Ville à compter du 01.01.2016 des recettes d'exploitation provenant des activités dispensées par le RLC (locations de salles, recettes d'animation, cafétéria, etc.).

L'ensemble des charges et revenus nécessaires au fonctionnement du RLC a été intégré aux budgets 2016 et suivants de la Ville dans un centre d'activité propre afin de garantir la lisibilité financière de l'entité. En regard des comptes et budget 2016, il peut d'ores et déjà être affirmé que les coûts liés à cette nouvelle structure sont maîtrisés, et que la municipalisation du RLC n'a engendré aucun surcoût significatif.

4. REPRISE DE LA MISSION ET RENFORCEMENT DE L'ACTION JEUNESSE

La mission du RLC, remise dans son intégralité à la Municipalité, a été préservée et pérennisée en cohérence avec les lignes directrices de la Ville. Les options stratégiques mises en place lors de l'histoire récente de l'Association, telles que l'extension de la mission socioculturelle et socio-éducative sur l'ensemble du territoire sédunois ou la création des quatre pôles susmentionnés ont été maintenues.

Sur le plan opérationnel, la reprise des activités du RLC par la Ville a permis une prise en charge par les services municipaux de certains aspects financiers, juridiques ou administratifs complexes jusqu'alors à charge de l'entité. Par conséquent et conformément à l'un des objectifs majeurs attendus de la municipalisation³, les collaborateurs du RLC ont vu leur temps à disposition pour du travail sur le terrain auprès des bénéficiaires être renforcé.

Les horaires d'ouverture du centre de loisirs ont dans ce contexte pu être élargis dès l'automne 2016, en réponse à une volonté d'accueil plus large et à des demandes des utilisateurs. Ces nouveaux horaires rencontrent un certain succès puisque près de 500 enfants, jeunes, adultes

² Cf. Convention entre la Ville de Sion et le RLC du 06.12.2016, art. 2 et suivants.

³ Cf. Politique jeunesse – Rapport, *op.cit.* p. 8.

ou aînés se rendent chaque semaine au Totem. Une trentaine d'activités hebdomadaires y sont organisées dans des domaines aussi variés que le breakdance, le théâtre, le bricolage ou le flamenco, et un repas en commun est proposé tous les vendredis. Le RLC a conjointement développé l'action jeunesse sur l'ensemble du territoire communal via son pôle Hors-Murs, qui a mis en place depuis avril 2017 un nouveau concept mobile d'accueil et d'animation. Celui-ci s'articule autour d'une « yourte » (tente avec une ossature démontable), installée à titre de projet pilote durant 5 semaines à Châteauneuf, et qui au vu de son succès se poursuivra selon un tournus sur d'autres sites de la ville. Cette nouvelle offre, qui sera développée sous le nom de « Quartiers animés », favorisera la mise en œuvre d'une politique jeunesse dans les quartiers.

Des offres d'animation spécifiques pour les enfants de 6 à 12 ans ont en parallèle été assurées via le pôle Tipi au Terrain d'Aventure des Potences, dont la sécurité des installations a été renforcée. Le fonctionnement du site de Châteauneuf a permis une hausse des inscriptions au printemps dernier ainsi qu'une extension des horaires (ouverture annuelle). Diverses activités annexes ou sorties sur d'autres sites séduois fortement fréquentés par les enfants et les jeunes tels que le Cours Roger Bonvin ont également été proposées par ledit pôle. Ces actions ont été menées en complémentarité avec l'Education de Rue qui - outre ses suivis individuels ou collectifs et ses interventions de terrain - a mis au point un module spécifique de prévention sur les problématiques liées au harcèlement. Ce module, issu de constats identifiés et analysés en synergie avec les professionnels de l'Observatoire de la jeunesse séduoise, a été intégré au programme « Le Respect des gens et des choses » mené annuellement auprès de l'ensemble des élèves séduois de 8H.

Ce travail de réseau intensifié depuis la municipalisation a également contribué à renforcer les collaborations entre le nouveau secteur RLC et le secteur jeunesse existant. Ce dernier, en charge de la vision globale, assure notamment via l'Observatoire précité, les Forums jeunes ou la labellisation UNICEF qu'il pilote, l'analyse et le suivi des actions à mener sur le territoire communal à l'attention de l'ensemble des jeunes, en coordination avec l'autorité politique, les services ad hoc et les quelque 60 organismes et associations jeunesse existants. Le secteur RLC et ses pôles d'activités respectifs assure l'articulation des principes de l'animation socioculturelle et du soutien socio-éducatif sur le terrain auprès des différents utilisateurs ou bénéficiaires de ses offres spécifiques.

Le rattachement du personnel du RLC au service des sports, de la jeunesse et des loisirs a ainsi contribué, comme escompté, à développer les offres jeunesse et les synergies existantes. L'action municipale touche désormais les enfants et les jeunes dans leur ensemble selon une approche transversale, qu'ils soient adeptes d'offres organisées comme celles proposées par les pôles du RLC, ou qu'ils s'adonnent à des loisirs et projets de façon indépendante ou en associations avec le soutien du secteur jeunesse.

5. INTÉGRATION ET GESTION DU PERSONNEL RLC

Lors de la reprise de l'Association RLC par la Ville au 01.01.2016, la dotation de l'entité en personnel fixe se composait de 6,46 EPT avec un directeur (dont le poste était vacant et a été repourvu au 01.08.2016), deux éducateurs de rue, cinq animateurs socioculturels et une secrétaire. A ce personnel fixe s'ajoutaient encore des auxiliaires ou moniteurs engagés à l'heure ou à la prestation pour les besoins des diverses activités et animation du RLC, pour un effectif total de 6,55 EPT⁴. Parmi les principes retenus et comme condition *sine qua non* à la municipalisation des collaborateurs du RLC, l'option du maintien des postes de travail existants et la reprise de l'ensemble du personnel en activité (y c. les auxiliaires) a été adoptée selon une approche conforme aux pratiques usuelles de la Ville en pareille situation (p. ex. fusion Sion-Salins). Des conditions salariales de base au moins identiques ont été garanties par la

⁴ A noter que la conciergerie du RLC assurée par une dame de nettoyage à hauteur d'un 30% a été rattachée au service des bâtiments et constructions.

Municipalité, et les fonctions correspondantes classées selon l'échelle de la Ville. Un nouveau contrat (de droit public) a été proposé au personnel concerné simultanément à la résiliation des rapports de travail coordonnée avec l'Association en respect des délais de congé en vigueur.

Afin d'optimiser l'intégration des professionnels du RLC, les principes, mécanismes, règlements internes et pratiques usuelles propres à la Municipalité leur ont été progressivement transmis, et présentés à l'occasion d'entretiens individuels ou lors de séances d'informations générales. Une attention particulière a été portée sur la prise en compte des besoins spécifiques des différents pôles, ainsi que sur la clarification des missions et objectifs opérationnels y relatifs. Des descriptifs de fonctions - jusqu'alors inexistantes ou à l'état de projet dans l'organisation associative - ont été préparés pour chaque poste en concertation avec les collaborateurs concernés, puis ratifiés par l'ensemble du personnel RLC. Un soin particulier a également été apporté à la qualité des espaces de travail du personnel, dont les bureaux ont été modernisés et réaménagés selon les standards de la Ville, de même que les locaux mis à disposition du public.

Il va cependant de soi que le coût de l'intégration de ce nouveau champ professionnel composé d'animateurs et d'éducateurs ignorant pour la plupart tout du fonctionnement d'une administration publique, n'a pas été anodin pour les différents services de la Ville: création d'un centre d'activité propre avec les finances, harmonisation du processus de gestion du temps de travail avec les ressources humaines, définition de principes liés à la communication du secteur, sans compter la prise en charge du courrier et le traitement des factures du RLC, la mise à disposition d'un parc informatique sécurisé, la reprise des couvertures d'assurance, etc. La création des conditions cadres favorables à une intégration du personnel RLC compatible avec les pratiques « Ville de Sion » a représenté une source forte de gestion, de pilotage et de coordination.

Les difficultés liées à un processus aussi important que la municipalisation d'une association ne sauraient non plus être occultées s'agissant du personnel, au-delà des personnes en poste. Des résistances au changement sont apparues chez certains collaborateurs du RLC, qui se sont par exemple traduites par des dysfonctionnements dans les domaines de la gestion du temps de travail et des heures supplémentaires, ainsi que des congés maladies qui ont rendu difficile le bon déroulement de certaines missions. Plusieurs collaborateurs ont été entendus à de nombreuses reprises soit par les ressources humaines et le service, soit par l'Hôtel de Ville et le dicastère en vue d'un accompagnement et la recherche de solutions. Cinq collaborateurs sur neuf ont préféré ne pas poursuivre leurs engagements en faveur du RLC au sein de la Ville de Sion, et ont présenté leurs démissions qui ont été acceptées. Les raisons de ces dernières résidaient principalement dans le constat que les standards en cours dans les règlements du personnel du service public ne correspondaient pas aux attentes des collaborateurs précités.

Suite à ces démissions, plusieurs rencontres d'équipe avec le personnel du RLC ont été organisées sous la forme d'ateliers participatifs avec un intervenant extérieur. Le personnel a également pu exprimer ses préoccupations et ses besoins en toute transparence. Chaque membre s'est engagé à faire équipe et à se projeter vers l'avant dans la configuration actuelle en coopération avec la hiérarchie. Un certain nombre d'objectifs relatifs au fonctionnement interne de l'entité ont pu être validés par l'ensemble de l'équipe, puis portés à la connaissance du Conseil municipal lors de sa séance du 20.07.2017. Les objectifs structurels et d'équipe suivants ont notamment été retenus :

- **Maintenir une mission construite sur les 4 pôles existants** (Totem, Hors-Murs, Tipi, Education de rue) ;
- **Garantir l'équilibre, la stabilité et la bonne image** de la structure ;
- **Faire équipe et être une équipe en s'appuyant sur une supervision externe au gré des besoins** (charge de travail, problématiques aigües des bénéficiaires, tensions diverses, etc.) ;

- **Optimiser les horaires**, la permanence, les présences ou non lors de locations de salles en adéquation avec la mission ;
- **Affiner les critères de mise à disposition des locaux, du matériel, etc.**

Les postes vacants correspondants ont été pour une part déjà repourvus au moment de la rédaction de ce rapport, et le seront intégralement dans les meilleurs délais. Des engagements à durée déterminée ont dans l'intervalle été réalisés pour assurer la mission en continu. Il est à relever que le reste de l'équipe du personnel fixe du RLC, de même que les auxiliaires et nombreux bénévoles se sont engagés et investis pour leur part avec sérénité et à satisfaction depuis la municipalisation.

6. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

La municipalisation de l'Association RLC est entrée dans son dernier quart opérationnel quant à la reprise des tâches et missions. Les objectifs à court terme qui avaient été fixés dans le rapport d'étude sur la municipalisation, à savoir la création de conditions cadres favorables à l'intégration du personnel RLC, et la mise en œuvre opérationnelle d'un nouveau secteur compatible avec les pratiques « Ville de Sion » et les besoins socioculturels et socio-éducatifs des bénéficiaires se poursuivent. En cohérence avec les grands axes de la politique jeunesse et en considération de la phase transitoire assurée sur le plan opérationnel, l'état d'avancement des objectifs généraux rappelés en préambule de cette étude est à ce jour le suivant :

	Court terme	Moyen terme	Long terme
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des conditions cadres favorables à l'intégration du personnel du RLC au sein du service (En cours) ; • Assurer la mise en œuvre opérationnelle d'un nouveau secteur compatible avec les pratiques « Ville de Sion » et les besoins socioculturels et socio-éducatifs des bénéficiaires (réflexion – transition). ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une augmentation du temps pouvant être consacré par les collaborateurs du RLC à du travail sur le terrain ✓ ; • Par conséquent, susciter l'émergence d'offres socioculturelles et socio-éducatives complémentaires ✓ (Prévention harcèlement, Midnight Sion, Festival de la jeunesse, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensifier la politique jeunesse dans les quartiers, en termes de présence, de réseautage et d'infrastructures ; • Accroître la visibilité et l'accessibilité des offres socioculturelles et socio-éducatives sur l'ensemble du territoire communal.
	➔ Continuité	➔ Renforcement	➔ Concrétisation

7. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Fort de ces objectifs généraux servant de cadre de référence à son action, le RLC a pu recentrer sa mission sur des actions de terrain et ses quatre pôles d'activités sont à ce jour notamment porteurs des projets suivants au service de la population :

Totem	Hors-Murs	Tipi	Education de Rue
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un festival de la jeunesse en collaboration avec le secteur jeunesse au Port Franc ; • Création de journées annuelles « portes ouvertes RLC » ; • Renforcement du potentiel de la Cave à Jazz (accueil, accompagnement, équipement sonomobile) ; • Optimisation des locations à des tiers (notamment critères à affiner) ; • Dynamisation du studio d'enregistrement nouvellement équipé ; • Soirées jeunesse régulières (concerts, autres). 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des problématiques, écoute et réponse aux besoins des quartiers (« Recherches actions quartiers ») ; • Développement du projet « Quartiers animés » (actions ciblées d'animations/intégration via la pose d'une yourte, etc.) ; • Offres programmées d'animation en appui et collaboration avec le réseau et potentiel du quartier (p.ex : patinoire ludique au Marché de Noël, fêtes de quartiers, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'activités participatives et du Parlement des enfants ; • Sensibilisation à l'écologie (via l'aménagement d'un biotope, etc.) ; • Renforcement de la sécurité des équipements et aménagement de nouvelles constructions ; • Sorties/découvertes et déclinaison des activités sur d'autres sites selon des thématiques spécifiques (les quatre saisons, les quartiers, etc.) ; • Mise en place de jeux coopératifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification de la présence dans les quartiers et espaces publics ; • Suivi et développement des collaborations avec le Midnight Sion ; • Participation à des groupes de référence de terrains liés à des problématiques comportementales (situation de harcèlement, réseaux sociaux, etc.) ou à l'intégration ; • Développement des programmes et actions de sensibilisation (Respect des gens et des choses, Education donne de la force, etc.).
Développement des interactions entre les pôles et avec le réseau local			
↪ Visibilité	↪ Bonne image	↪ Présence de proximité	

Pour le rapport :
Service des sports, de la jeunesse et des loisirs