

Paris, le 16 mars 2016

**Direction des politiques  
familiale et sociale**

**Circulaire n°2016-005**

Mesdames et Messieurs les directeurs  
et agents comptables des Caf

**Objet : Agrément des structures d'animation de la vie sociale : appréciation du critère de participation des habitants quel que soit le statut du gestionnaire et son mode de désignation – référentiel directeur de centre social et documents repères, référent « familles » et chargé d'accueil en lien avec la circulaire n° 2012-013**

Madame, Monsieur le directeur,  
Madame, Monsieur l'agent comptable,

La branche Famille a refondé en 2012 sa politique d'intervention en matière d'animation de la vie sociale. La circulaire Cnaf n°2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale (Avs) en constitue le support de référence pour l'ensemble des Caf.

Dans ce cadre, la Cnaf a confirmé les engagements de la branche Famille en faveur du développement territorial de ce secteur d'intervention, autour d'un partenariat renouvelé et renforcé, d'une plus grande lisibilité et cohérence des actions, notamment par une meilleure définition des finalités et des missions des structures d'animation de la vie sociale financées par les Caf.

Le déploiement de cette politique, dans le cadre des schémas départementaux de l'animation de la vie sociale, s'appuie sur un large partenariat et sur des structures d'animation de la vie sociale (centres sociaux et espaces de vie sociale) que les Caf ont la responsabilité d'agréer sur la base d'un socle de critères définis par la Cnaf<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Les conditions d'agrément d'un centre social sont appréciées à partir du socle de critères suivants :

- respect d'une démarche participative dans l'élaboration du projet d'animation globale (habitants, usagers, professionnels, partenaires) ;
- formalisation des modes de participation effective des habitants et des modalités de gouvernance de la structure ;
- pertinence des axes prioritaires et des objectifs généraux au regard des problématiques repérées dans le diagnostic social ;
- cohérence entre le plan d'action et les axes prioritaires et objectifs généraux ;
- faisabilité du projet social et la capacité technique, financière et budgétaire de la structure ;
- accessibilité (ouverture à tous, accueil des personnes handicapées, horaires, tarification, etc.) et l'effectivité de la fonction accueil dans le fonctionnement quotidien de la structure ;
- existence d'actions intergénérationnelles, d'actions favorisant la mixité des publics et d'actions spécifiques pour les familles et les publics vulnérables ;
- niveau de qualification et temps de travail du directeur.

Parmi ces critères, la participation des usagers/habitants à l'élaboration du projet social et à la vie des équipements est l'élément central de l'agrément délivré par les Caf aux centres sociaux et espaces de vie sociale. Cette démarche participative des usagers/habitants doit être appréciée par les Caf indépendamment des modes de gestion des structures.

De même, au titre de l'examen des critères d'agrément des centres sociaux et du calcul des prestations de service Avs, les Caf doivent vérifier les niveaux de qualification et temps d'activités des personnels des structures. Un référentiel fonction de directeur et des documents repères pour les fonctions de référent « familles » et de chargé d'accueil (missions, attendus, activités) sont joints à cette lettre au réseau pour faciliter le travail des Caf.

La présente circulaire, complémentaire à la circulaire Cnaf n°2012-013 du 20 juin 2012, a pour objet de préciser les exigences de la branche Famille en matière d'appréciation des critères d'agréments des centres sociaux et espaces de vie sociale.

**1. La démarche participative des usagers/habitants est l'élément fondamental de l'agrément des centres sociaux et des espaces de vie sociale, elle est appréciée par les Caf indépendamment du statut et du mode de gestion des structures d'animation de la vie sociale**

Dès 1952, les notions de participation des usagers<sup>2</sup> se sont imposées dans le champ de l'animation de la vie sociale. La circulaire ministérielle du 3 août 1970 et l'ensemble des textes de référence suivants ont confirmé la nécessité de promouvoir la participation effective des usagers à la gestion, aux activités et à l'animation des structures d'animations.

Sur le plan de la conduite de l'action publique, la dynamique participative permet la prise en compte des besoins prioritaires exprimés par les habitants et une adaptation des orientations politiques des financeurs. Cette démarche qui reconnaît l'expertise d'usage de la population, contribue à une meilleure adéquation et efficacité, voire efficience, de l'action publique.

La participation des usagers à la définition du projet social et à la mise en œuvre de celui-ci fonde la plus-value et la spécificité des structures d'animation de la vie sociale. La participation vise à la fois les usagers à titre individuel, les habitants du territoire, les familles, y compris les enfants et les jeunes, ainsi que les bénévoles impliqués dans la vie de la structure.

Sous réserve du respect de cette condition, les Caf peuvent examiner les demandes d'agrément déposées par les centres sociaux et espaces de vie sociale, quels que soient leur statut et mode de gestion : forme associative, gestion publique directe (conseil municipal, régie municipale, Ccas,...), entreprise publique locale, et leur mode de désignation (délégation de service public, appel d'offre...).

Si la forme associative favorise davantage, a priori, la participation des usagers, l'application des directives européennes, notamment relatives aux « services dans le marché intérieur » ne peut en effet, dans le respect des règles de la concurrence, exclure du champ de l'animation de la vie sociale des acteurs du seul fait de leurs statuts. Ainsi, les Caf peuvent, par exemple, examiner une demande d'agrément déposée par un centre social géré dans le cadre d'une délégation de service public ou d'un marché public (procédure d'appel d'offre, commande publique, procédure d'appel à projet).

---

<sup>2</sup> Cf Guide méthodologique EVS fiche sur la démarche participative

Toutefois, compte tenu des modalités de fonctionnement pouvant être induites par ce type de gestion, et plus globalement par les gestions autres qu'associatives, les Caf seront vigilantes, lors de l'examen des demandes d'agrément, au caractère effectif des démarches participatives des usagers/habitants mises en œuvre par ces structures, tant dans l'élaboration du projet social, que dans les instances de gouvernance du projet. En effet, l'existence, dans ce type de mode de gestion, d'un contrat entre le donneur d'ordre et le délégataire, établi, au préalable de toute procédure associant les habitants, peut rendre caduque la place réelle des usagers/habitants et s'opposer au mode de fonctionnement participatif attendu d'une structure d'animation de la vie sociale.

Le délégant (personne morale de droit public, collectivité territoriale, établissement public...) devra apporter à la Caf la garantie du respect, par son délégataire, de la démarche participative et de sa capacité à la mettre en œuvre.

Pour ce faire, les Caf vérifieront que la participation des usagers/habitants est :

- soit inscrite, avant la diffusion de l'appel à projet, dans la phase préalable de diagnostic, dans l'élaboration du projet et dans sa mise en œuvre ;
- soit incluse dans le cahier des charges, depuis la conception du projet social jusqu'à sa mise en œuvre et son évaluation.

En outre, les Caf s'assureront également de la mise en œuvre effective de la participation des usagers/habitants au projet et à la vie de la structure tout au long de la période de l'agrément « animation globale et coordination » pour les centres sociaux ou « animation locale » pour les espaces de vie sociale.

La dynamique participative constitue pour la branche Famille le critère fondamental de l'agrément délivré par les Caf aux centres sociaux et espaces de vie sociale. Si aucun opérateur ne peut être écarté de la demande d'agrément du fait de son statut et mode de gestion, aucun opérateur ne peut non plus être exempté du respect de ce critère de l'agrément.

## **2. La diffusion d'éléments de cadrage des fonctions de directeur, de référent « familles » et de chargé d'accueil pour faciliter l'examen par les Caf des critères d'agrément et le calcul des prestations de services « animation globale et coordination » et « animation collective famille »**

Pour faciliter l'action des Caf en matière d'examen des critères d'agrément des centres sociaux, la Cnaf a élaboré, en concertation avec les conseillers techniques des Caf réunis dans les comités techniques régionaux dédiés à l'animation de la vie sociale (Ctr Avs), trois documents de référence sur les fonctions des personnels des centres sociaux.

Ces documents constituent pour les Caf la base des éléments utiles au calcul des prestations de service « animation globale et coordination » et « animation collective famille ». Ils définissent les finalités de chacune des fonctions et au regard des missions attendues les principales activités et compétences requises (savoirs, savoir-faire, savoir-être relationnels).

## **2.1 Un référentiel métier qui clarifie les fonctions du directeur de centre social**

L'exercice de la fonction de directeur d'un centre social nécessite une qualification de niveau II des carrières sociales, de l'animation sociale, du développement local, et/ou de l'ingénierie sociale, ainsi que des compétences avérées sur les principaux domaines d'activités du management de ce type de structure : conduite de projet dans un environnement complexe, animation du partenariat, (fonction essentielle lorsque le centre social inscrit son action dans le cadre d'une convention territoriale globale et qu'il est situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville), de la vie associative et du bénévolat, gestion des ressources humaines et coopération des bénévoles, gestion financière et administrative. A ce titre, la présence d'un équivalent temps plein (Etp) de directeur constitue la règle retenue par la Cnaf.

Le référentiel « métier de directeur de centre social », joint en annexe 1, est un outil d'accompagnement pour les Caf, notamment pour les conseillers techniques AVS. Il a pour objectif de les aider à apprécier la fonction de pilotage du directeur du centre social, qui sert de base au calcul de la prestation de service animation globale et coordination des centres sociaux financée par la Caf.

Ce référentiel est reconnu par la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (Fscf) et par le Syndicat employeur des acteurs du lien social et familial (Snaecso) qui en assureront la diffusion au sein de leurs réseaux.

### **➤ Les conditions de dérogation à la règle de l'équivalent temps plein du directeur de centre social**

La fonction de direction peut, exceptionnellement et selon le contexte local apprécié par la Caf, notamment en milieu rural, être partagée entre un directeur et un directeur-adjoint. Dans ces cas, la Caf, en s'appuyant sur le référentiel « métier de directeur » s'assurera que la qualification et les compétences de l'adjoint au directeur sont en rapport avec l'exercice des missions de pilotage attendues.

Le temps de travail du directeur ne pourra toutefois pas être inférieur à ½ Etp et le cumul du temps de travail du directeur et du directeur adjoint ne pourra être inférieur à 1 Etp.

## **2.2 Un document repères qui précise les fonctions du référent « familles » dans le cadre de l'agrément « animation collective familles »**

Le référent « familles » met en œuvre un projet familles spécifique aux problématiques familiales repérées sur le territoire d'intervention du centre social. Il développe des actions collectives contribuant à l'épanouissement des parents et des enfants, au renforcement de la cohésion intrafamiliale et aux relations et solidarités inter familiales. Il coordonne les actions et services de soutien à la parentalité développés au sein du centre social et facilite l'articulation des actions familles du centre social avec celles conduites par les partenaires du territoire. Il participe à ce titre aux politiques développées dans le cadre du schéma départemental des services aux familles et constitue un relais essentiel du référent parentalité.

Le document repères consacré à la fonction du référent « familles », joint en annexe 2, définit la mission de coordination et de développement d'actions collectives en faveur des familles attendue de ce professionnel. Dans le cadre du financement de la prestation d'« animation collective familles » (Ps ACF), le référent familles doit être en possession d'un diplôme de travail social de niveau 3 et consacrer un minimum d'½ Etp à cette mission.

### **2.3 Un document repères qui dresse les contours du poste du chargé d'accueil au sein du centre social**

Si au quotidien l'accueil des usagers d'un centre social est globalement pris en charge de manière collective par l'ensemble de l'équipe d'animation, la Cnaf s'est toutefois attachée à définir les contours du poste de chargé d'accueil, agent reconnu et repéré par les usagers et les partenaires pour l'exercice régulier de la fonction d'accueil au sein du centre social. Il doit être en capacité d'apporter une offre globale d'information, d'orientation favorisant l'accès aux droits au sens large, de contribuer à la facilitation numérique et de recueillir et identifier les besoins des habitants et leurs aspirations collectives. Dans ce cadre, la fonction accueil, décrite à l'annexe 3 jointe à cette instruction, doit être assurée, à titre principal, par au moins un agent du centre, clairement identifié sur l'organigramme.

Le temps de travail du chargé d'accueil consacré à cette fonction est a minima de ½ Etp ; son poste émerge sur la partie pilotage du budget du centre social retenue pour le calcul de la prestation de service « animation globale et coordination ».

Le référentiel fonction de direction et les documents repères fonction de référent « familles » et de chargé d'accueil précisent les attendus et compétences de ces trois postes et fonctions essentiels au fonctionnement d'un centre social : le pilotage de la structure, la coordination du projet et actions « familles » l'accueil des usagers-habitants et des partenaires, pour les centres sociaux qui perçoivent la prestation animation collective famille.

Les Caf adapteront pour chacune de ces trois fonctions, selon la taille des équipements, la teneur des projets et le contexte local, leur niveau d'exigence en matière d'agrément vis-à-vis de leurs partenaires.

Ce référentiel et les documents repères joints peuvent également servir de supports à la construction de formations visant la mise à niveau des personnels en poste ou l'adaptation à la fonction dans le cadre des recrutements réalisés par les centres sociaux.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur le directeur, Madame, Monsieur l'agent comptable, à l'assurance de ma considération distinguée.

Le directeur général

Daniel Lenoir

P J : Référentiel métier : Directeur de centre social (annexe 1) ;  
Document repères : les missions du référent familles (annexe 2) ;  
Document repères : les missions du chargé d'accueil (annexe 3).

## REFERENTIEL METIER : Directeur de Centre Social

### FINALITES DE LA FONCTION

- **Etre le garant** de la conception, du pilotage, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet social de la structure dans le cadre des valeurs et principes de l'animation de la vie sociale :
  - Le respect de la dignité humaine ;
  - La laïcité, la neutralité et la mixité sociale ;
  - La solidarité ;
  - La participation et le partenariat.
- **Mobiliser** l'ensemble des acteurs et des partenaires du territoire pour contribuer au «bien vivre ensemble» en favorisant une dynamique collective.
- **Assurer** le bon fonctionnement de l'équipement, le management de son équipe et la gestion des ressources mises à sa disposition.
- **Pilote** avec l'instance de gouvernance la démarche politique et stratégique du centre social

### MISSION 1: CONÇOIT ET CONDUIT LE PROJET D'ANIMATION GLOBALE ARTICULÉ A LA VIE LOCALE DANS UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE

Activités principales	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applique les valeurs et principes de l'Animation de la Vie Sociale</li> <li>- Impulse la démarche et réalise le diagnostic concerté dans une logique participative incluant instances décisionnelles, bénévoles, habitants, partenaires, institutions, élus locaux à partir de l'expression des besoins et des projets des habitants et associations du territoire</li> <li>- Pilote la conduite du projet d'animation globale et</li> </ul>	<p><b>Savoirs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les données sociétales, sociologiques et économiques de son territoire et les analyser</li> <li>- Connaître les problématiques sociales et économiques de son territoire</li> <li>- Maîtriser la méthodologie de projet, du diagnostic à l'évaluation, dans une démarche de développement social local</li> </ul>

<p>ses différentes étapes : élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définit selon les mêmes modalités de participation, les axes d'interventions, les objectifs et le plan d'actions du centre</li> <li>- Définit les critères et les indicateurs d'évaluation du projet social et évalue l'activité du centre au regard des objectifs fixés</li> <li>- Contribue à la réalisation des objectifs, soutien les actions définies dans le projet</li> <li>- Avec l'instance de gouvernance, détermine, mobilise et négocie les moyens nécessaires au développement du projet</li> <li>- Mobilise les ressources du territoire</li> <li>- Etablit et met en œuvre le plan de communication de l'équipement</li> <li>- Rédige les rapports d'activités, les documents de reporting et rend compte régulièrement du déroulement du projet aux instances de gouvernance (conseil d'Administration, comité de pilotage...)</li> <li>- Propose des changements contribuant à l'amélioration des projets et du service rendu par le centre</li> <li>- Participe à une vie de réseaux thématiques et/ou entre pairs aux différentes échelles territoriales</li> <li>- Contribue à des études, notamment dans le cadre d'observatoires, pour une meilleure visibilité de l'Animation de la Vie Sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les textes de référence de l'Animation de la Vie Sociale</li> <li>- Connaître les politiques publiques, missions, projets et modes de financement des acteurs du territoire</li> <li>- Identifier les différentes dimensions politiques, stratégiques d'un projet</li> </ul> <p><b>Savoir-faire :</b> Etre en capacité de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre à l'écoute des besoins de la population pour développer les actions du projet</li> <li>- Rechercher et analyser des informations auprès de différents partenaires</li> <li>- Mettre en œuvre des outils spécifiques de recueil et d'analyse d'informations</li> <li>- Savoir s'entourer et trouver des expertises fiables pour la conduite du projet</li> <li>- Construire une intervention adaptée en identifiant les actions à mettre en œuvre, ainsi que les ressources et outils de gestion à mobiliser</li> <li>- Etre en capacité de rédiger et de synthétiser un contrat de projet, un bilan d'activité...</li> <li>- Mettre en place les outils d'évaluation des actions</li> <li>- Dynamiser la participation des habitants</li> <li>- Animer / co-construire un projet en impliquant l'ensemble des acteurs concernés</li> <li>- Maîtriser les techniques de négociation et d'animation</li> <li>- Contribuer au rôle de veille sociale sur son territoire</li> <li>- Analyser le bilan d'activité pour faire évoluer le projet global</li> <li>- Porter témoignage des réalisations du centre social et contribuer aux études sur les centres sociaux</li> </ul> <p><b>Savoir-être relationnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir expliquer, synthétiser et argumenter à l'oral et à l'écrit</li> <li>- Savoir écouter son interlocuteur, analyser et comprendre sa demande afin d'apporter une réponse adaptée</li> <li>- Savoir préparer et animer des réunions d'échange en s'assurant de la bonne compréhension de chacun et en utilisant les techniques d'animation appropriées</li> <li>- Savoir reconnaître et valoriser les capacités et compétences des individus pour les rendre acteurs des projets</li> <li>- Savoir partager les valeurs et principes de l'Animation de la Vie Sociale</li> </ul>
--	--

## MISSION 2 : ANIME ET COORDONNE LES PARTENARIATS

Activités principales	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crée, renforce et développe les partenariats avec l'ensemble des acteurs du territoire : collectivités locales, institutions, bailleurs, associations...</li> <li>▪ Veille à l'articulation du projet social avec les différents dispositifs institutionnels et politiques publiques</li> <li>▪ Organise la concertation et la coordination avec les professionnels et acteurs impliqués en fonction des problématiques sociales locales</li> <li>▪ Développe les relations et coopérations avec tous les partenaires susceptibles d'apporter leur contribution à la réalisation des orientations, objectifs et plans d'action du projet social</li> <li>▪ Veille à la coordination et à la cohérence des partenariats du secteur animation globale</li> <li>▪ Communique auprès des partenaires sur le projet social et les orientations du centre</li> <li>▪ Organise l'analyse du territoire et de la demande sociale</li> <li>▪ Représente le centre social dans les Instances partenariales de son territoire en fonction de ses délégations</li> <li>▪ Rend compte de ses différents contacts/rencontres pour permettre aux instances de gouvernance d'assurer un suivi stratégique</li> <li>▪ Contribue aux projets et dynamiques territoriales engagées dans le domaine de l'AVS</li> </ul>	<p><b>Savoirs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les champs de compétences, missions, positionnements, modes d'intervention des acteurs locaux</li> </ul> <p><b>Savoir-faire :</b> Etre en capacité de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer, activer et entretenir les réseaux partenariaux pour mobiliser les ressources du territoire</li> <li>- Participer à la conception d'outils et supports de communication</li> </ul> <p><b>Savoir-être relationnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir instaurer, entretenir un dialogue et des relations de confiance avec les partenaires dans un objectif d'efficacité collective</li> <li>- Savoir respecter les échéances et les engagements pris</li> <li>- Savoir conjuguer une posture technique et une posture politique en fonction des interlocuteurs rencontrés et des sujets traités</li> <li>- Faire preuve d'analyse et de synthèse dans une démarche concertée</li> <li>- Créer les conditions de l'échange avec les partenaires dans un objectif d'efficacité collective</li> <li>- Etre capable de gérer les situations de conflit</li> </ul>

## MISSION 3 : DEVELOPPE LA DYNAMIQUE PARTICIPATIVE AU SEIN DU CENTRE SOCIAL ET DU TERRITOIRE

Activités principales	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulse la démarche participative, structure et dynamise la participation des habitants dans l'élaboration et la conduite du projet</li> <li>▪ Participe au fonctionnement des instances participatives : rythme, expression démocratique, enregistrement, restitution et mise en œuvre des décisions</li> <li>▪ Veille à l'implication des membres des instances de gouvernance</li> <li>▪ Met en œuvre une organisation et /ou un plan d'actions permettant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'appropriation par l'équipe des modalités de mise en œuvre du projet social ;</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Savoirs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les principes de la démarche participative</li> <li>- Connaître le fonctionnement de la vie associative</li> </ul> <p><b>Savoir-faire :</b> Etre en capacité de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurer et dynamiser la participation des habitants</li> <li>- Accompagner tous les acteurs dans la définition d'orientations et d'élaboration de projets</li> <li>- Animer les instances décisionnelles et veiller à leur</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- la participation et la prise de responsabilités des usagers et bénévoles ;</li> <li>- la mobilisation des habitants du territoire</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilite la coordination des différents acteurs de la vie associative locale</li> <li>▪ Organise l'accompagnement des bénévoles et développe leur capacité à appréhender leur positionnement politique, stratégique et veille à leur formation</li> <li>▪ Organise l'accompagnement des associations demandeuses dans la définition de leurs orientations dans l'élaboration de leur projet associatif, et propose un soutien logistique et technique</li> </ul>	<p>régularité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins d'information et de formation des bénévoles</li> <li>- Participe à la coordination des différents acteurs de la vie associative locale</li> <li>- Amener l'équipe à avoir une posture favorable à la participation, à la construction collective</li> </ul> <p><b>Savoir-être relationnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une place à chacun des acteurs dans les processus de décision et d'organisation</li> <li>- Etre en capacité de partager son expertise avec les instances de gouvernance</li> <li>- Savoir écouter, analyser et comprendre</li> </ul>
---	---

<b>MISSION 4: GERE LES RESSOURCES HUMAINES SALARIEES ET BENEVOLES</b>	
<b>Activités principales</b>	<b>Compétences</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Est missionné par sa gouvernance pour assurer la gestion des ressources humaines dans le cadre de la politique arrêtée par l'association, l'institution</li> <li>▪ Fait le lien entre les instances de gouvernance et le personnel</li> <li>▪ Décline la politique des ressources humaines</li> <li>▪ Impulse un travail concerté en garantissant et facilitant l'expression des équipes</li> <li>▪ Pilote et assure l'animation des équipes</li> <li>▪ Permet l'appropriation des enjeux par l'ensemble des équipes</li> <li>▪ Détermine l'organisation à mettre en œuvre au sein du centre social</li> <li>▪ Favorise le développement des compétences individuelles et collectives des équipes</li> <li>▪ Assure l'encadrement et la gestion administrative du personnel (planning, congés, horaires, formation...)</li> <li>▪ Propose et met en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptées à la structure et au plan de formation</li> </ul>	<p><b>Savoirs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les principes de gestion en ressources humaines notamment appliqués à une organisation collaborative</li> <li>- Connaître la législation sociale et conventionnelle liée au statut de la structure et du personnel</li> <li>- Connaître les principaux dispositifs de formation</li> </ul> <p><b>Savoir-faire :</b> Etre en capacité de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manager des équipes</li> <li>- Créer les conditions de l'échange avec son équipe dans un objectif d'efficacité collective</li> <li>- Identifier les besoins d'information et de formation de ses collaborateurs</li> <li>- Proposer le plan de formation du personnel</li> <li>- Mettre en œuvre les techniques de conduite d'entretien annuel d'évaluation</li> <li>- Participer à l'élaboration des profils de poste de ses collaborateurs</li> <li>- Organiser les conditions du dialogue social et gérer les situations de tension</li> <li>- Recruter et accueillir de nouveaux collaborateurs</li> <li>- Négocier avec les instances représentatives du personnel</li> <li>- Identifier et prévenir les risques psychosociaux et mettre en place des actions adaptées</li> </ul>

	<p><b>Savoirs-être relationnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir écouter</li> <li>- Savoir prendre ses responsabilités et décider dans le cadre de ses délégations</li> <li>- Savoir déléguer</li> <li>- Assurer la régulation au sein des équipes</li> <li>- Promouvoir la coopération et la co-construction au sein de son équipe</li> </ul>
--	---

<b>MISSION 5 : ASSURE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>	
<b>Activités principales</b>	<b>Compétences</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribue à la rédaction du compte de résultats et du budget prévisionnel dans le respect des orientations politiques définies</li> <li>▪ Travaille en lien avec les instances de gouvernance en charge de la politique économique</li> <li>▪ Présente le budget aux instances de gouvernance pour validation</li> <li>▪ S'assure de la bonne exécution et du suivi financier dans le respect du plan comptable analytique spécifique des centres sociaux (PLA)</li> <li>▪ Négocie l'obtention de financements liés au projet social</li> <li>▪ Gère l'équipement et assure la sécurité des personnes et la préservation du patrimoine</li> <li>▪ Assure la veille et alerte en cas de difficulté</li> </ul>	<p><b>Savoirs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les principes de gestion administrative, comptable et budgétaire liés à sa fonction</li> <li>- Connaître les obligations légales et administratives liées à son statut</li> <li>- Connaître les différentes sources de financement à solliciter</li> <li>- Maîtriser la ventilation comptable PLA liée à la prestation de service AGC</li> <li>- Connaître les outils de gestion et leurs indicateurs les plus courants afin de les utiliser comme support de décision</li> <li>- Etre en capacité d'informer régulièrement et /ou d'alerter en cas de difficultés</li> </ul> <p><b>Savoirs faire :</b> Etre en capacité de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un budget dans le respect des décisions prises par les instances</li> <li>- Suivre l'exécution budgétaire et informer régulièrement son employeur et les partenaires financeurs de la situation de la structure</li> <li>- Rechercher des financements et veiller à leur diversification</li> <li>- Avoir une vision prospective</li> </ul> <p><b>Savoirs-être relationnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner l'équipe et la gouvernance dans la compréhension des enjeux économique de la structure</li> <li>- Savoir dialoguer avec les services compétents</li> </ul>



## DOCUMENT REPERES

### LES MISSIONS DU REFERENT FAMILLES

#### **dans le cadre du financement de la prestation de service Animation Collective Familles**

La circulaire Cnaf de juin 2012 sur l'Animation de la vie sociale réaffirme les attentes pour le développement, dans chaque centre social, d'un projet « familles ». Il doit répondre aux problématiques familiales du territoire et soutenir tout particulièrement les parents dans leur rôle éducatif. Le projet familles, intégré au projet d'animation globale du centre social, doit présenter les caractéristiques suivantes :

- ⇒ Répondre aux problématiques familiales repérées sur le territoire ;
- ⇒ Développer des actions collectives contribuant à l'épanouissement des parents et des enfants, au renforcement de la cohésion intra-familiale et aux relations et solidarités inter familiales ;
- ⇒ Coordonner les actions et services de soutien à la parentalité développés au sein du centre social ;
- ⇒ Faciliter l'articulation des actions Familles du centre social avec celles conduites par les partenaires du territoire.

**La réalisation de ce projet « familles » repose sur l'action de coordination d'un référent « familles ».** Le référent doit être en possession d'un diplôme de travail social de niveau 3 (ou un niveau de diplôme immédiatement inférieur associé à une expérience professionnelle garantissant des compétences professionnelles indispensables et accompagnées de perspectives de formations) et consacrer au moins un mi-temps à cette fonction de coordination.

Le référent « familles » doit permettre la transformation de demandes individuelles informelles des familles en actions collectives pour les inscrire dans la vie sociale de leur territoire. Il travaille à l'écoute des besoins et des attentes des parents et des enfants du territoire. Il s'appuie sur les relations privilégiées que les centres sociaux tissent avec les familles.

Les actions collectives reposent sur une démarche participative réunissant les parents, les enfants, les professionnels du centre social et, le cas échéant, d'autres acteurs du territoire. En s'appuyant sur le savoir-faire et les compétences des parents et des enfants, ces actions permettent :

- de travailler sur les liens entre les parents et les enfants : l'accueil parents-enfants, les sorties familiales, les loisirs collectifs en famille, les projets de départ en vacances ;

- de favoriser l'expression de la parole et le soutien entre pairs : les groupes d'échanges ;
- de renforcer le lien entre les familles et l'école, d'offrir les ressorts nécessaires à la réussite de l'enfant : les actions d'accompagnement à la scolarité ;
- favoriser l'établissement de relations de confiance entre les parents et les professionnels, retisser du lien social : les manifestations festives...

Pour réaliser sa fonction de coordination, le référent « familles » doit être impliqué dans la mise en œuvre des actions développées dans le projet « familles ».

Pour clarifier la fonction de coordinateur et de développement d'actions collectives dédiées à ce professionnel, un document repères est proposé. Il vise à définir :

- les finalités de la fonction ;
- les missions déclinées en activité principales et en compétences requises (savoirs, savoir-faire, savoir être relationnels).

## **FINALITES DE LA FONCTION**

- Etre le garant avec le directeur du centre social de la conception, du pilotage, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet familles, en cohérence avec le projet social du centre ;
- Développer des actions et/ou services à dimension collective contribuant à l'épanouissement des parents et des enfants, au renforcement de la cohésion intrafamiliale et aux relations et solidarités inter familiales ;
- Contribuer à la mise en place et coordonner les actions et services de soutien à la parentalité développés au sein du centre social ;
- Participer à l'animation et la coordination des partenariats intervenant dans les champs de la famille et de la parentalité.

## **MISSION 1: CONDUIRE LE PROJET FAMILLE EN ADEQUATION AVEC LE PROJET SOCIAL**

### **Activités principales**

- Analyser le territoire et les problématiques familiales et assure une fonction de veille sociale et d'expertise
- Contribuer au diagnostic partagé du territoire dans le cadre de l'élaboration du projet social et du projet famille
- S'emparer des problématiques familiales du diagnostic et concoure à la définition des objectifs d'ACF
- Proposer le plan d'action pour atteindre les objectifs
- Coordonner la rédaction du projet d'ACF en cohérence avec le projet social
- Etre le garant de la conception, du pilotage, et de la mise en œuvre du projet familles sous la responsabilité du directeur
- Organiser les modalités d'évaluation du projet famille au regard des objectifs fixés
- Animer le projet d'ACF avec l'ensemble de l'équipe du centre, les bénévoles et s'assurer

de la dimension transversale du projet famille

- Contribuer au rapport d'activité et reporting ACF
- Participer à la mission d'accueil du centre social
- Prévoir et évaluer les moyens financiers, humains, logistiques nécessaires à la mise en œuvre du projet famille en articulation avec les autres secteurs d'intervention du centre social
- Animer une démarche participative avec les familles

## Compétences

### ▪ **Savoirs**

- Connaître les problématiques liées à la famille, à la parentalité
- Connaître les données sociales et économiques de son territoire
- Connaître les missions, projets, dispositifs et les modes de financement de son champ d'intervention
- Maîtriser la méthodologie de projet, du diagnostic à l'évaluation
- Connaître les principes de la gestion comptable et budgétaire
- Connaître les modes de financement, les obligations légales et administratives liées à ses domaines d'intervention

### ▪ **Savoir-faire** : Etre en capacité de

- Recueillir les données sociales et économiques de son territoire
- Mettre en œuvre des outils spécifiques de recueil et d'analyse pour assurer un rôle de veille sociale
- Contribuer et partager le diagnostic avec les acteurs du territoire
- Développer des capacités d'analyse et inscrire son action dans un projet global
- Définir les objectifs spécifiques du projet animation collective famille en articulation avec le projet social
- Animer / co-construire des projets en impliquant l'ensemble des acteurs concernés
- Développer des actions en structurant et dynamisant la participation des habitants
- Disposer de compétences rédactionnelles et de synthèse pour formaliser le « projet famille », *en cohérence avec le projet social d'animation globale*
- Maîtriser les techniques d'animation de réunions et de négociation
- Construire et gérer un budget
- Anticiper, prévoir et organiser les moyens humains et logistiques nécessaires au portage du projet famille

### ▪ **Savoir-être relationnels** :

- Savoir expliquer, synthétiser et argumenter à l'oral ou à l'écrit
- Savoir écouter son interlocuteur, analyser et comprendre sa demande afin d'apporter une réponse adaptée

- Savoir travailler en équipe
- Savoir préparer et animer des réunions d'échange en s'assurant de la bonne compréhension de chacun

**MISSION 2 : FACILITER L'ARTICULATION, METTRE EN SYNERGIE ET EN COHERENCE LES ACTIONS FAMILLES DU CENTRE SOCIAL AVEC CELLES CONDUITES PAR LES PARTENAIRES DU TERRITOIRE**

### **Activités principales**

- Mobiliser les ressources du territoire, susciter et rechercher les partenariats locaux
- Apporter une expertise dans le cadre d'actions ou services portés par les partenaires
- Développer, animer et coordonner les partenariats
- Veiller à l'articulation du projet familles avec les différents dispositifs institutionnels et politiques publiques
- Représenter le centre dans les instances partenariales de son territoire en fonction de ses délégations
- Susciter et organiser la participation et la représentativité des familles dans les instances partenariales

### **Compétences**

- **Savoirs :**
  - Connaître et maîtriser les orientations stratégiques et les objectifs généraux du projet social
  - Connaître les problématiques des familles du territoire
  - Connaître les interlocuteurs, les missions et les modes d'organisation des acteurs locaux
- **Savoir-faire :** Etre en capacité de
  - Identifier et mobiliser les partenaires
  - Construire et animer des projets multi- partenariaux
  - Développer des logiques de partenariat et de coproduction
  - Faciliter et développer l'implication et la participation des familles dans les projets partenariaux
  - Connaître les techniques d'animation de réunion

### **Savoir-être relationnels :**

- Entretien et ou faire évoluer les partenariats existants en créant des relations constructives
- Etre capable de s'adapter à une situation et à son interlocuteur
- Savoir argumenter en tenant compte des points de vue exprimés



# DOCUMENT REPERES

## LES MISSIONS DU CHARGE D'ACCUEIL EN CENTRE SOCIAL

*Extrait de la LC 06-2012*

*Mission complémentaire aux missions générales :*

*Organiser une fonction d'accueil et d'écoute des habitants-usagers, des familles et des groupes informels ou des associations :*

*L'accueil, basé sur une écoute attentive, s'étend à la capacité à proposer une offre globale d'information, d'orientation, et de facilitation en matière d'accès aux droits au sens large, surtout il doit être organisé de manière à recueillir les besoins des habitants et leurs idées de projets collectifs.*

*Assuré à titre principal par une – des personnes qualifiée(s) l'accueil doit être appréhendé comme une fonction portée collectivement par l'ensemble de l'équipe d'animation du centre social.*

*Cette fonction doit être reconnue et repérée sur le territoire d'intervention, et l'accueil doit être considéré comme une action à part entière.*

Les missions présentées ci-dessous sont à articuler entre le chargé d'accueil et l'équipe en place au sein du centre social et à dimensionner en fonction du projet accueil.

### FINALITES DE LA FONCTION

- Contribuer au « projet accueil »
- Développer et coordonner une offre globale d'information et d'orientation
- Ecouter, informer, orienter les publics
- Contribuer au recueil des besoins des habitants et de leurs idées de projets collectifs
- Participer au développement des liens partenariaux de proximité

<b>MISSION 1: METTRE EN ŒUVRE LE PROJET ACCUEIL EN VEILLANT A L'IMPLICATION DES PUBLICS A LA VIE DU CENTRE SOCIAL</b>
---

### **Activités principales**

- Proposer une offre globale d'information et d'orientation au sein du centre
- Animer et gérer l'espace dédié
- Accompagner les publics dans leurs recherches et/ou leurs besoins en lien avec le projet social du Centre et l'activité du territoire
- Effectuer les tâches administratives afférentes à l'accueil
- Participer à la construction de liens avec les usagers

### **Compétences**

- **Savoirs :**
  - Connaître le projet social du CS (Animation Globale et Coordination –Animation Collective Familles), le fonctionnement, les intervenants
  - Connaître l'offre de service disponible sur le territoire (missions, dispositifs et projets des acteurs locaux)...
  - Connaître des techniques de gestion de la communication et de la relation
  - Connaître les procédures de gestion administrative liée à son activité
  - Contribuer à l'application des principes de service public dans l'équipement-(laïcité-égalité-confidentialité...)
- **Savoir-faire :** Etre en capacité de
  - Connaître / maîtriser les outils informatiques bureautiques dédiés
  - Créer les outils nécessaires à l'animation de l'espace d'accueil
  - Utiliser les outils de suivi (enregistrement d'inscriptions, statistiques d'accueil...)
  - Contribuer à l'atteinte des objectifs spécifiques du projet accueil
  - Faire le lien avec l'équipe du centre, les habitants et partenaires de proximité
  - Rédiger des courriers et remplir des formulaires administratifs
  - Gérer des plannings (prêts de salles, permanences horaires d'ouverture...)
- **Savoir-être relationnels :**
  - Accompagner les publics en adaptant sa posture
  - Faciliter et développer l'implication et la participation des habitants-dans les projets
  - Savoir écouter son (ou ses) interlocuteur(s), analyser et comprendre leurs demandes afin d'apporter une réponse adaptée
  - Savoir expliquer, synthétiser et argumenter à l'oral ou à l'écrit
  - Etre capable de s'adapter à une situation et à son interlocuteur, savoir gérer les tensions



- Etre accueillant-disponible-réactif et faire preuve de discrétion

<b>MISSION 2 : COOPERER EN INTERNE AU RECUEIL, A L'ANALYSE ET A LA COMMUNICATION DES DONNEES ET DES INFORMATIONS DES PUBLICS DU TERRITOIRE</b>
--

### **Activités principales**

- Actualiser les données d'activité du centre et du territoire
- Contribuer au rôle de veille sociale
- Recueillir les besoins des habitants et leurs idées de projets collectifs

### **Compétences**

- **Savoirs :**
  - Connaître les besoins et difficultés des publics du territoire
  - Connaître les objectifs généraux du projet social
- **Savoir-faire :** Etre en capacité de
  - Faire remonter les attentes et remarques des publics accueillis
  - Contribuer à la création d'outils spécifiques de recueil et d'analyse et les mettre en œuvre pour assurer un rôle de veille sociale
- **Savoir-être relationnels :**
  - Savoir travailler en équipe

<b>MISSION 3 : CONTRIBUER A L'ENRICHISSEMENT DES RELATIONS PARTENARIALES DE PROXIMITE</b>
---

### **Activités principales**

- Connaître les ressources du territoire pour orienter les publics
- Participer au suivi du réseau partenarial
- Diffuser les informations recueillies entre les-partenaires et l'équipe du centre
- Contribuer aux actions de communication du centre et des acteurs locaux engagés dans le projet social

### **Compétences**

- **Savoirs :**
  - Connaître les interlocuteurs, les missions et les modes d'organisation des acteurs locaux

- Maîtriser les techniques de communication
  
- **Savoir-faire** : Etre en capacité de
  - Contribuer et partager le diagnostic avec les acteurs du territoire
  - Identifier les partenaires et leurs missions
  - Développer des logiques de partenariat et de coproduction
  
- **Savoir-être relationnels** :
  - Préserver les partenariats existants
  - Savoir argumenter face à son interlocuteur