

Données repères

“Directeur / Directrice de centre social”

La circulaire 2025-238 pose un cadre renouvelé de la politique d’animation de la vie sociale (AVS), s’adressant à tous les modes de gestion et réaffirmant la place centrale de la participation des habitants. Elle repose des principes forts pour la politique d’animation de la vie sociale, en articulation avec les politiques portées par la Branche famille, dans un objectif de visibilité et de coopérations renforcées avec les partenaires. Ce cadre rénové de référence clarifie les missions les missions attendues des structures AVS, à travers le projet social et familial de territoire, conduit notamment à des évolutions de critères d’agrément. Elle précise le temps de travail (un équivalent temps plein minimum) et le niveau de diplôme attendu pour le directeur / la directrice de centre social (niveau 6 - voir ci-dessous la partie relative à la qualification, l’expérience et la formation).

Le directeur ou la directrice de centre social inscrit son action dans une dynamique d’animation de la vie sociale fondée sur la participation des habitants. À ce titre, la fonction de direction ne se limite pas au pilotage administratif ou gestionnaire de la structure : elle contribue à créer les conditions permettant aux habitants d’être associés au projet social et familial de territoire, à son évolution et à sa mise en œuvre.

Lorsque le centre social est porté par une association, la fonction de direction s’exerce dans le respect des libertés associatives, du projet associatif et des responsabilités de la gouvernance.

Plus largement, quel que soit le mode de gestion, le document repère doit être lu en tenant compte de l’organisation propre de la structure, de son histoire, de ses choix de gouvernance et de ses moyens.

La fonction de direction s’exerce sous la responsabilité de l’employeur ou de l’autorité gestionnaire, dans le cadre des délégations formalisées et en articulation avec la gouvernance de la structure.

Le présent document a vocation à :

- Fixer des repères généraux de fonctions.
- Clarifier les attendus en termes de missions.
- Rappeler les attendus en termes de formation et d’accompagnement à la fonction.

Attention : Ce document constitue une base d’échange entre la Caf et la structure, et les exigences de la Caf doivent être adaptées en fonction du projet, des moyens de la structure et du contexte local. Il n’a pas vocation à se substituer à un référentiel métier et ne constitue pas une fiche de poste.

FINALITES DE LA FONCTION

En lien avec la gouvernance ou l'autorité gestionnaire, le directeur ou la directrice de centre social a pour finalités de :

- **Mettre en œuvre projet social et familial** de territoire et **garantir** sa cohérence avec les conditions d'agrément.
- **Créer les conditions de la participation des habitants**, des familles, des bénévoles et des professionnels salariés, dans une logique de co-construction, d'initiative locale et de vie démocratique.
- **Animer des dynamiques partenariales et contribuer à la stratégie territoriale**, en inscrivant le centre social dans son environnement institutionnel, associatif et local.
- **Piloter le** centre social, en veillant à la mise en œuvre opérationnelle du projet, à l'animation des coopérations, au suivi et à l'évaluation des actions, ainsi qu'à l'éclairage des décisions de la gouvernance.

MISSIONS PRINCIPALES

Conduire et faire vivre le projet social et familial de territoire

Le directeur ou la directrice crée les conditions de conception, de mise en œuvre, d'actualisation et d'évaluation du projet social et familial de territoire.

À ce titre, il ou elle :

- s'assure de la cohérence d'ensemble du projet,
- veille à son inscription dans les réalités et besoins du territoire,
- organise les conditions de participation des habitants, des bénévoles et des partenaires,
- garantit l'organisation administrative et financière,
- soutient la dynamique de projet, son suivi et ses ajustements,
- veille à l'évaluation des actions et à la mise en discussion des résultats.

Animer le collectif de travail et impulser les coopérations

Le directeur ou la directrice organise le travail collectif et contribue à la mobilisation de tous dans la mise en œuvre du projet, dans le cadre des responsabilités et délégations qui lui sont confiées, en articulation avec la gouvernance ou l'autorité gestionnaire.

À ce titre, il ou elle :

- manage l'équipe salariée,
- structure la place et l'appui aux bénévoles,

- favorise la transversalité entre les différentes parties prenantes du projet
- organise les articulations entre fonctions, actions et intervenants,
- veille à la montée en compétences des bénévoles et à la professionnalisation des salariés.

Piloter les interfaces du centre social

Le directeur ou la directrice assure une fonction d'interface entre le projet, la gouvernance/autorité de gestion, les habitants, les partenaires/financeurs.

À ce titre, il ou elle :

- apporte à la gouvernance les éléments utiles à ses prises de décision en respectant les prérogatives de chacun
- soutient la gouvernance,
- contribue à la qualité du lien avec les partenaires notamment dans la participation aux instances,
- représente la structure dans le cadre de son mandat et de ses délégations,
- facilite les coopérations locales,
- rend lisibles les actions, enjeux et besoins du centre social.

Prévenir les fragilités et contribuer à la continuité de fonctionnement de la structure

Le directeur ou la directrice veille à la qualité du fonctionnement global de la structure, en articulation avec la gouvernance ou l'autorité de gestion et dans le cadre des délégations qui lui sont confiées. Il ou elle contribue à l'anticipation des difficultés, identifie les fragilités de toute nature, y compris de la fonction de pilotage, et organise, si nécessaire, leur signalement.

À ce titre, il ou elle :

- veille au respect du cadre réglementaire et conventionnel applicable,
- veille aux obligations employeur et au dialogue social, en lien avec les instances représentatives lorsqu'elles existent,
- contribue à la prévention des risques professionnels et psychosociaux, à la qualité de vie au travail et aux conditions d'un engagement bénévole sécurisé et reconnu, ainsi qu'à l'égalité femmes-hommes,
- s'assure de la cohérence entre les ressources, l'organisation et le projet, notamment par le suivi des équilibres économiques et le repérage des fragilités financières,

- identifie les fragilités susceptibles d'affecter le fonctionnement, la continuité, les équilibres économiques ou la qualité de service de la structure, et alerte la gouvernance ou l'autorité compétente afin de proposer les ajustements nécessaires.
- s'assure de la formalisation des procédures pour sécuriser l'activité, les paiements et prévenir les conflits d'intérêt

CADRE D'EXERCICE DE LA FONCTION

Compte tenu des enjeux liés à la fonction, le poste de direction doit être pensé en lien explicite avec la gouvernance ou l'autorité gestionnaire et doit être adapté aux caractéristiques du centre social et du contexte d'action. Dans la continuité du critère d'agrément relatif à la gouvernance, l'exercice du poste induit une attention particulière aux délégations écrites.

Celles-ci doivent permettre de préciser :

- le périmètre de responsabilité ;
- les marges de manœuvre ;
- les limites du mandat ;
- les circuits de validation, d'information, d'alerte et de décision.

QUALIFICATION, EXPÉRIENCE ET FORMATION

La circulaire 2025-238 rappelle que l'exercice de la fonction de directeur ou directrice de centre social est conditionné par un **niveau de qualification associé à des compétences et à de l'expérience**. Le principe retenu est celui d'une **qualification de niveau 6** du cadre national des certifications professionnelles, dans un domaine garantissant les compétences attendues en matière de management, de conduite de projet et de gestion financière et administrative. Cette qualification doit être associée à une expérience professionnelle et à des compétences avérées dans les principaux domaines d'activité du pilotage de structures sociales : conduite de projet dans un environnement complexe, développement social local, animation du partenariat, de la vie associative et du bénévolat. À titre d'exemple, peuvent relever de ce niveau 6 les carrières sociales, l'animation sociale, le développement social local, l'ingénierie sociale, y compris via une démarche de VAE.

La circulaire prévoit une **possibilité de dérogation, validée par la Caf**. Pour les structures employant **jusqu'à 11 salariés**¹, il peut être retenu, en l'absence de candidat de niveau 6 (*selon les dispositions de la circulaire 2025-238*), un candidat disposant d'un **diplôme de niveau 5** et d'une **expérience réussie de 5 ans sur des fonctions de pilotage d'une structure d'AVS**. Pour

¹ La référence au seuil de 11 salariés s'apprécie en équivalent temps plein sur l'année. Elle peut être rapprochée des règles de décompte des effectifs prévues par le Code du travail, notamment pour la mise en place du comité social et économique : effectif d'au moins 11 salariés atteint pendant douze mois consécutifs, selon les modalités prévues aux articles L. 1111-2 et L. 2311-2 du Code du travail.

les structures de **plus de 11 salariés**, la Caf peut également, de manière dérogatoire et pour tenir compte des contextes locaux, prendre en compte un **niveau de diplôme immédiatement inférieur**, à condition que le candidat présente une expérience professionnelle garantissant les compétences indispensables et qu'il soit adossé à un **engagement formalisé de formation dans un délai raisonnable lors de la prise de fonction afin de maîtriser l'ensemble des compétences attendues**.

Quel que soit le mode d'organisation retenu par la structure pour exercer la fonction de pilotage - direction unique, direction associée à une direction adjointe, ou organisation en co-direction, la Caf s'assure que sa qualification et ses compétences sont en rapport avec l'exercice de missions de pilotage attendues. La co-direction peut constituer une modalité d'organisation interne de la structure, notamment lorsque les responsabilités de pilotage sont réparties entre plusieurs personnes. Elle suppose toutefois une définition des périmètres de responsabilité dans le projet soumis à agrément et dans la description de la gouvernance, des délégations, des circuits de décision et d'alerte, ainsi que des modalités de représentation de la structure. Cette modalité d'organisation doit respecter les exigences relatives à la qualification et aux compétences attendues pour l'exercice de la fonction de direction.

Lorsque la fonction de direction est partagée avec un directeur ou une directrice adjoint(e), cette organisation peut être appréciée par la Caf au regard du contexte local. Le temps de travail du directeur ou de la directrice ne peut toutefois pas être inférieur à 0,5 ETP, et le cumul du temps de travail consacré à la fonction de direction par le directeur ou la directrice et le directeur ou la directrice adjoint(e) ne peut être inférieur à 1 ETP. La structure détermine la nécessité de prévoir un poste de direction adjointe ; l'intervention de la Caf porte uniquement sur l'appréciation du cadre d'agrément et, le cas échéant, sur la dérogation relative au temps de travail du directeur ou de la directrice.

La fonction de direction d'un centre social peut, exceptionnellement, et selon le contexte local apprécié par la Caf, être partagée entre un directeur et un directeur adjoint. Le temps de travail du directeur ne peut toutefois pas être inférieur à **0,5 ETP**, et le cumul du temps de travail du directeur et du directeur adjoint ne peut être inférieur à **1 ETP**. La structure détermine la nécessité de prévoir un poste de directeur ou directrice adjoint(e). L'intervention de la Caf au titre de la dérogation porte uniquement sur le temps de travail du directeur ou de la directrice, et non sur la création de ce poste.

L'exercice de la fonction de direction nécessite par ailleurs une attention particulière portée à la **prise de fonction et à la montée en compétences dans la durée**. Celle-ci peut s'appuyer sur des parcours de formation, des dispositifs d'accompagnement, de tutorat ou d'échanges de pratiques, notamment proposés par les têtes de réseau, les organismes de formation ou les partenaires institutionnels. La formation continue constitue un levier essentiel pour accompagner l'évolution des missions, des contextes territoriaux et des enjeux de l'animation de la vie sociale.