



24/01/2022

# Guide d'accompagnement à la démarche d'élaboration du projet social

**CENTRE SOCIAL**



# PROJET SOCIAL

## Guide pour les responsables de centres sociaux

### Préambule

Ce guide d'accompagnement à l'élaboration du projet social vise à une appropriation de la démarche par les porteurs de projet, facilitant la formalisation, dans la perspective de l'obtention de l'agrément délivré par les administrateurs de la caisse d'allocations familiales.

Il est le résultat de plus d'une année de travail collectif initié par la caisse d'allocations familiales.

L'ensemble des directeurs de centres sociaux du département ont participé activement à la conception de cet outil. La version première et le suivi a été proposé, en référence à des ressources existantes, par la conseillère thématique d'animation de la vie sociale et la conseillère en développement territorial de Perpignan Sud chargée de l'animation de la vie sociale. Le chargé d'étude de la cellule d'appui d'action sociale a contribué à la clarification des références statistiques et à l'identification territoriale.

Ainsi à chaque étape d'édification, du concept à l'opérationnalité, avec des supports à l'appui, le groupe de travail a construit ce guide d'accompagnement à la démarche. Il n'est en aucun cas un cadre fermé mais une invitation à illustrer la vie d'un projet sur le territoire d'intervention.

Il sera expérimenté lors des prochains renouvellements d'agrément.

### 1) La définition du projet social en référence aux textes de la branche famille

Le projet social est la clé de voûte des structures de l'animation de la vie sociale. Il se fonde sur une démarche transversale pour répondre à la fois aux besoins des familles et à leurs difficultés de la vie quotidienne mais aussi pour répondre aux problématiques sociales collectives d'un territoire.

Le projet social est élaboré et mis en œuvre à partir d'un diagnostic de territoire relevant les besoins des habitants, en concertation avec les acteurs. Le projet social n'est pas l'outil d'une politique descendante.

Les missions générales des structures de l'animation de la vie sociale sont les suivantes :

- Un lieu de **proximité** à vocation globale, **familiale et intergénérationnelle**, qui accueille **toute la population** en veillant à la **mixité sociale** ; Il est ouvert à l'ensemble de la population à **qui il offre un accueil, des activités et des services** ; par là même il a la capacité de déceler les besoins et les attentes des usagers et des habitants. C'est **un lieu de rencontre et d'échange entre les générations**, il favorise le **développement des liens familiaux et sociaux**.

- Un lieu d'animation de la vie sociale **permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets** : il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants, et favorise la vie sociale et la vie associative. Il propose des activités ou des services à finalité sociale, éducative, culturelle ou de loisirs, ainsi que des actions spécifiques pour répondre aux

problématiques sociales du territoire. Il favorise **le développement des initiatives des usagers en mettant des moyens humains et logistiques à leur disposition.**

Les centres sociaux assurent cinq missions complémentaires 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 et d'orientation, 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.**
- Assurer **une attention particulière aux familles et aux publics fragilisés**, et le cas échéant leur proposer un accompagnement adapté ;
- Développer **des actions d'intervention sociale adaptées aux besoins de la population et du territoire** ; en raison des problématiques sociales auxquels ils sont confrontés, ils peuvent développer des actions collectives avec une dimension d'accompagnement social. Ces actions collectives, parfois expérimentales, sont réalisées **en concertation avec les partenaires opérationnels** ;
- Mettre en œuvre **une organisation et/ou un plan d'actions** visant à **développer la participation et la prise de responsabilités par les usagers et les bénévoles** ;
- Organiser **la concertation et la coordination avec les professionnels** et les acteurs impliqués dans les problématiques sociales du territoire et / ou sur leurs axes d'intervention prioritaires

En référence aux missions de l'animation de la vie sociale d'une part, et en réponse aux besoins sociaux constatés sur le territoire d'autre part, **le projet social explicite les axes d'interventions prioritaires et propose un plan d'actions et d'activités adaptées.**

Textes de référence : LC Cnaf n°2012-013 du 20/06/2012 et LC Cnaf n°2016-005 du 16/03/2016

## **2) La démarche d'élaboration du projet social**

La démarche d'élaboration **fait partie intégrante du projet social**. En effet le projet social doit promouvoir une dynamique par sa formalisation et sa mise en œuvre. Pour cela quatre fonctions sont nécessaires et doivent être identifiées :

- 1) **Le pilotage de la démarche** par le directeur, par l'impulsion du projet sur le territoire et de la démarche participative. Le directeur est garant des conditions d'élaboration et de la mise en œuvre du projet social. Il anime la démarche, définit les modalités de participation, et conduit le projet collectivement
- 2) **L'observation et l'analyse par l'évaluation** du projet précédent et le diagnostic partagé du territoire de la zone d'influence.
- 3) **La stratégie** par l'identification des problématiques, la définition des priorités, la formalisation des axes et des objectifs associés transcrits dans la rédaction effective du projet social.
- 4) **La communication** par la production de documents supports d'échanges avec les participants, acteurs, habitants, élus. Il convient de communiquer sur la mise en œuvre par des instances et des moyens de visualisation (calendrier, tracts, bulletins d'information...)

### 3) Le livrable

1. INTRODUCTION.....	3
2. DEMARCHE D'ELABORATION ET DE REDACTION DU PROJET.....	3
3. EVALUATION DU PROJET SUR LA PERIODE PRECEDENTE.....	4
4. LE DIAGNOSTIC .....	5
4.1 <i>Les caractéristiques des habitants du territoire</i>	
4.2 <i>Les besoins des habitants</i>	
4.3. <i>La cartographie du partenariat</i>	
4.4 <i>L'adéquation entre les besoins potentiels et les intervenants existants</i>	
5. LE PROJET SOCIAL.....	9
5.1 <i>Les axes prioritaires</i>	
5.2 <i>Les objectifs opérationnels</i>	
5.3 <i>Les actions</i>	
5.4 <i>Les moyens du projet</i>	

## Annexes

### 1. Introduction (en 1 feuille)

Cette introduction vise à expliciter les évolutions intervenues entre le projet social précédent et le nouveau :

Eléments de contexte à partir de données structurantes : le nom de l'équipement, historique, équipe et acteurs du projet, le partenariat, le contexte politique, social, économique précisant les évolutions constatées depuis le dernier agrément.

### 2. Démarche d'élaboration et de rédaction du projet (en 1 feuille)

- Identifier une cartographie de la zone d'influence du centre social et du lieu d'habitation des habitants participant effectivement ([annexe 1](#))
- Préciser les modes (en pratique) de participation des usagers qui peut prendre différentes formes et relever de niveaux d'engagements variables : - la simple présence et consommation de services ou d'activités ; - l'implication dans une instance d'information et de consultation ; - la contribution momentanée à une activité ou à un projet collectif ; - la collaboration « permanente » et la prise de responsabilité ; - la contribution aux processus de décision.

L'élaboration du projet s'inscrit dans une démarche qui doit apparaître dans la rédaction du projet social.

Indiquer la méthodologie utilisée et les étapes de l'élaboration du projet

Pour exemple :

Mise en place de groupes d'élaboration du projet avec :

- Les partenaires institutionnels : MLJ, CD66 (assistantes sociales), CAF, (travailleurs sociaux), PMI, le groupe scolaire (directrices et assistantes sociales : crèche, maternelle, élémentaire, collège), Pôle Emploi, France Services, CCAS, ...
- Les associations présentes sur le territoire.
- Les habitants

Mise en place de groupes thématiques

Rencontres individuelles de partenaires

La participation des élus doit être étudiée selon le contexte de la structure.

Mise en place d'outils par :

Des questionnaires, sondages, des échanges sur le terrain, les données chiffrées de l'INSEE, de la CAF et les informations de la mairie sur l'évolution de la population et/ou de la conjoncture socio-économique,

Même si la démarche reste sensiblement la même, le processus de renouvellement est appréhendé différemment selon la nature du centre social : municipal ou associatif, plutôt rural ou urbain. Ces dimensions conditionnent la méthode utilisée auprès des intervenants (habitants, institutions, élus) qui présentent des caractéristiques différentes et les outils pour capter, associer ou communiquer avec eux seront aussi différents.

La direction fait une synthèse et présente le résultat de son analyse lors d'une réunion publique qui regroupe l'ensemble des acteurs. Chacun peut intervenir et échanger, pour aboutir à un projet commun et partagé.

- De quelle manière les habitants ont-ils été associés à l'élaboration du projet ?
  - Dans les instances décisionnelles : commission familles, comité d'usagers, conseil de maison, ...
  - Dans des groupes de travail
  - Dans les réunions du réseau parentalité du territoire
  - Par une enquête auprès des usagers à l'aide d'un questionnaire
  - A travers le recueil de témoignages
  - Par des rencontres collectives
  - Autre diffusion d'un questionnaire lors des ateliers
  -
- De quelle manière les partenaires ont-ils été associés à l'élaboration du projet ?
  - Dans les instances décisionnelles : commission technique, conseil de maison ...
  - Dans des groupes de travail
  - Dans les réunions du réseau parentalité du territoire
  - Dans une instance spécifique mise en place pour l'élaboration du PCF
  - A travers des entretiens institutionnels
  - Autre :
- Rétroplanning à compléter ([Annexe 2 : planning de la démarche](#)).

### 3. Evaluation du projet sur la période précédente (en 1 à 2 feuilles)

#### Pourquoi évaluer ?

- Rendre compte, Adapter, visualiser l'effectivité de la mise en œuvre du projet, innover et ainsi répondre aux questions suivantes : Le projet a-t-il modifié ou renforcé des processus ? Avez-vous observé des changements ? Le ou les changements ont-ils été provoqué par l'intervention des équipes ?
- Pour mieux s'adapter à la problématique, avoir un regard d'expertise (« critique »), au regard des publics.
- En quoi le projet social se retrouve-t-il dans les attendus définis par la branche Famille ?

L'évaluation permettra d'apporter des éléments complémentaires à l'analyse du nouveau diagnostic

Pour réaliser une évaluation, au-delà du projet social et des actions déterminées dans ce cadre, il est utile de prendre en compte les interventions de partenaires au sein de la structure, d'associations sportives, culturelles... Prendre connaissance des bilans réalisés peut donner une idée plus précise des populations qui participent aux activités et qui ont connaissance de la structure.

#### Que faut-il évaluer ?

- Evaluer le projet au regard des missions attendues par la réglementation

Outils de réflexion sur la mise en œuvre des missions attendues dans le cadre du projet ([annexe 3](#))

- Évaluer le projet à partir des axes inscrits dans le projet social précédent

Pour évaluer le projet social au regard des axes du projet social :

- ✓ Il s'agira d'envisager le projet globalement :

Le projet a modifié ou renforcé des processus ? Avez-vous observé des changements ? Est-il plausible que le changement ait été provoqué par l'intervention des équipes ?

- ✓ Il s'agira de déterminer si les objectifs sont atteints, partiellement atteints ou non atteints en essayant de répondre aux questions suivantes :

Quels sont les éléments factuels qui permettent de justifier si les objectifs sont non atteints ou partiellement atteints ?

Quel accompagnement faut-il proposer pour faire évoluer les objectifs ?

Quelles sont les actions significatives issues des objectifs ? réaliser une évaluation en utilisant les indicateurs définis dans les fiches actions.

Réaliser une analyse en répondant aux questions suivantes : l'action a-t-elle été menée ? A-t-elle répondu aux besoins des habitants ? Reste-t-elle adaptée ou faut-il la faire évoluer ? Sous quelle forme ? Avec qui ? Faut-il envisager de l'arrêter ou la maintenir ? Quelle est la plus-value pour donner suite aux actions menées ?

Mettre en lumière les actions qui ont un intérêt dans le projet social à venir

- Le partenariat : Avez-vous obtenu des retours d'information des partenaires ? Les différents intervenants sont-ils d'accord avec l'évaluation ? Les résultats leur seront-ils communiqués ?
- Les échéances et les instances : Quelles sont les instances qui ont été mises en place ? Pourquoi ? Quel rôle chacune d'entre elles a-t-elle ? Quels sont les participants ? Y'a-t-il des instances de participation aux cours desquelles l'évaluation du projet est travaillée ou présentée.

## 4. Le diagnostic

Le diagnostic a une durée de validité d'environ 4 ans. Une fiche type permet de recueillir les données statistiques auprès de la Caf

Deux fiches types sont disponibles :

L'une pour les structures d'animation de la vie sociale dont la zone d'influence est la commune ou l'intercommunalité ([annexe 4 : zone d'influence communal](#)).

L'autre pour les structures d'animation de la vie sociale dont la zone d'influence est une partie de la commune ([annexe 5 : zone d'influence quartiers iris](#))

Les zones de références sont les zones IRIS ([annexe 1](#)).

### Comparez les données étudiées avec celles de l'année précédant le dernier projet.

Cette comparaison vous permettra de mesurer les évolutions.

*Ex : Vous élaborez un projet social pour la période 2021-24. Le dernier projet social été agréé pour la période 2017-2020. Comparez les données 2020 de l'étude (N-1) à celles disponibles en 2016 utilisées pour le précédent diagnostic (N-5).*

### Comparez les données statistiques au territoire de l'échelle supérieure.

Listes d'indicateurs pertinents et ressources ([annexe 6 - Pdf](#) - [Word](#))

#### 4.1 Les caractéristiques des habitants du territoire

Pour une vision globale de la population :

- **La population (1)**

Dans toute démarche diagnostic, il est nécessaire d'avoir une vision globale du territoire et de ses caractéristiques principales.

Cette donnée sur le nombre d'habitants permet de savoir si le territoire est plus ou moins peuplé par rapport au territoire de référence.

- *Ex : X% de la population vit sur la zone d'influence ;*

- **Le nombre de familles avec ou sans enfant(s) (2)**

Le nombre de familles avec ou sans enfant(s) permet une comparaison avec le territoire de référence. Cette information permet de mesurer l'évolution sur plusieurs années et de noter si le territoire enregistre une progression ou une diminution du nombre de foyers. Elle peut permettre d'évoquer l'attractivité du territoire pour de nouvelles familles ou au contraire sa désertification.

*Ex : On constate une forte concentration des familles sur telles communes du territoire*

- **Part des familles avec enfant(s) à charge (3)**

Pour **les diagnostics sur les zones d'influence**, cette donnée permet d'indiquer le nombre de familles avec au moins un enfant. La comparaison par rapport au territoire de référence permet de vérifier la présence effective ou non de familles.

- **Part des moins de 25 ans (4) et Part des plus de 60 ans (5)**

Cet indicateur chiffré permet de prendre connaissance des publics jeunes (moins de 25 ans) ou plus âgés (plus de 60 ans)

#### 4.2 Les caractéristiques des allocataires Caf sur le territoire

Les informations que vous allez recueillir vont vous permettre d'affiner votre connaissance des caractéristiques des allocataires du territoire et de certaines situations pour lesquelles un besoin de soutien ou d'accompagnement pourrait être envisagé.

- **Les caractéristiques des allocataires et leur situation économique**

- **Les allocataires et part des personnes couvertes par la Caf (6 et 7)**

Ces données précises la part de la population qui ouvrent droit à une prestation Caf en nombre d'allocataires et en représentation de personnes couvertes. Il est possible de faire une comparaison avec le territoire de référence

*Ex : Le pourcentage du nombre d'allocataire sur la zone d'influence représente X% des allocataires du territoire de référence.*

- **La part des allocataires Caf dont les prestations légales représentent 50 à 100 % des ressources (8)**

**La part des allocataires sous le seuil de bas revenu (9)**

**La part des allocataires bénéficiaires du RSA (10)**

Ces indicateurs permettent d'évaluer l'impact des prestations sur les ressources des allocataires. La part d'allocataires sous le seuil de bas revenu (1096 € en 2019) et bénéficiaires du RSA indique le taux de fragilité économique des ménages. Un comparatif avec le territoire de référence affine l'analyse possible de la population.

**Définition**

**Les allocataires à bas-revenus**

Les CAF demandent à leurs allocataires de déclarer leurs revenus chaque année. Certaines prestations soumises à condition de ressources dépendent de ces déclarations et les allocataires qui estiment y avoir droit sont tenus de le faire.

Le seuil des bas revenus de référence est calculé par l'Insee qui l'établit à 60 % du revenu disponible médian par unité de consommation, avant impôt, de la population enquêtée lors de l'Enquête Revenus Fiscaux et Sociaux (ERFS) (hors les personnes de 65 ans ou plus). La pauvreté monétaire mesurée ici ne peut être comparée à celle généralement établie par l'Insee puisque la population de référence et les modalités de calcul diffèrent.

Le nombre d'unités de consommation des foyers allocataires est obtenu en appliquant les coefficients de pondération suivants :

- 1 pour le premier adulte (l'allocataire),
- + 0,5 par adulte supplémentaire et enfant de 14 ans ou plus,
- + 0,3 par enfant de moins de 14 ans,
- 0,2 pour une famille monoparentale.

Les ressources sont appréciées à partir des revenus annuels déclarés par l'allocataire et son conjoint ou concubin éventuel et des ressources trimestrielles pour les bénéficiaires du RSA et de l'AAH qui sont en emploi

À titre indicatif, en 2019 un couple ayant deux enfants de moins de 14 ans est à bas revenus si ses ressources mensuelles sont inférieures à 2 302 ; si les deux enfants ont plus de 14 ans, les ressources mensuelles sont inférieures à 2 740 euros.

- **Les indicateurs de besoin potentiel liés à des facteurs de fragilités familiales**

Plusieurs indicateurs peuvent être retenus comme des indicateurs de fragilité potentielle, il ne s'agit pas d'affirmer que ces familles sont nécessairement fragiles, mais d'identifier des facteurs susceptibles de mener à un besoin potentiel en matière d'accompagnement à l'insertion dans leur environnement

- **Les familles monoparentales (11)**

Ces données permettent de mesurer le pourcentage de familles monoparentales parmi l'ensemble des familles avec enfant âgé de moins de 18 ans.

- **Les familles nombreuses (ayant 3 enfants et plus) (12)**

Ces données permettent de mesurer le pourcentage de familles nombreuses (3 enfants et plus) parmi l'ensemble des familles.

- **Les familles à « bas revenus » (en situation de précarité économique) (13)**

Les « familles à bas revenus » correspondent aux familles vivant avec des revenus inférieurs à un certain seuil qui souligne leur forte précarité économique. (Voir définition : encadré)

Cette donnée permet de calculer le pourcentage de familles à « bas revenus » parmi les familles allocataires avec enfant(s) à charge.

## ▪ Les indicateurs de besoin potentiel liés à des facteurs de fragilités sociales

- La part des allocataires isolés (14, 14.1, 14.2, 14.3)

- La part des isolés à bas revenus (15,15.1, 15.2))

*Ces données permettent de connaître la proportion d'allocataires isolés sur la zone d'influence. La part d'isolés à bas revenus précise la fragilité de ce public. (Voir définition : encadré)*

*Une distinction par tranche d'âge indique la population concernée*

En savoir plus :

Le seuil de pauvreté en France (sources observatoire des inégalités)

Quel seuil de pauvreté selon la composition familiale ?

Le seuil de pauvreté tient compte du nombre de personnes qui vivent dans le même logement. L'Insee utilise pour cela un système de parts. Le premier adulte vaut une part entière, toutes les personnes de plus de 14 ans comptent pour une demi-part et les moins de 14 ans pour 0,3 part. Chacun ne compte donc pas pour une part entière, car à plusieurs, on fait des économies : pas besoin d'une cuisine ou d'une salle de bain par personne, par exemple.

Ainsi, le seuil de pauvreté à 50 % est donc de 918 euros mensuels en 2019 pour une personne seule, selon l'Insee. Il vaut 1 193 euros pour un adulte seul avec un jeune enfant, 1 377 euros pour un couple sans enfant, 1 928 euros pour un couple avec deux jeunes enfants et 2 295 euros pour une famille avec deux adolescents.

### Seuils de pauvreté mensuels selon le type de ménage

Unité : euros

	Seuil de 60 %	Seuil de 50 %	Seuil de 40 %
Personnes seules	1 102	918	735
Familles monoparentales avec un enfant de - de 14 ans	1 433	1 193	956
Couples sans enfant	1 653	1 377	1 103
Couples avec deux enfants de - de 14 ans	2 314	1 928	1 544
Couples avec deux enfants de + de 14 ans	2 755	2 295	1 836

Seuils calculés en pourcentage du niveau de vie médian, après impôts et prestations sociales.  
Source : Insee – Données 2019 – © Observatoire des inégalités

En France et en Europe, le seuil de pauvreté est fixé de façon relative. On considère comme pauvre une personne dont les revenus sont inférieurs à un certain pourcentage du niveau de vie dit « médian ». Le niveau de vie médian est celui qui partage la population en deux, autant gagne moins, autant gagne davantage. Il est mesuré après impôts et prestations sociales. Le seuil de pauvreté est de plus en plus souvent fixé à 60 % du revenu médian, alors que, jusqu'en 2008, le seuil de 50 % était le plus couramment utilisé en France. Aucun seuil n'est plus objectif qu'un autre. Il s'agit d'une convention statistique. L'Observatoire des inégalités publie les différents seuils mais utilise le plus souvent le seuil à 50 % qu'il juge plus conforme à la réalité de la pauvreté, considérant que le seuil à 60 % exagère la situation.

[Expliquez-nous... le seuil de pauvreté - Bing video](#)

## 4.3. La cartographie du partenariat

Une partie de votre diagnostic doit démontrer que vous avez repéré, même si vous n'êtes pas encore entré en contact avec eux, les autres acteurs locaux qui interviennent dans le champ de la vie sociale. Cette partie constitue donc l'état des lieux et les liens potentiels à envisager.

Cartographie des partenariats à compléter par le porteur de projet ([annexe 7](#))

#### 4.4 L'adéquation entre les besoins potentiels et les actions existantes

- **Adéquation entre besoins et offres**

Vous avez à présent une meilleure connaissance des habitants du territoire et de l'offre qui leur est proposée. L'analyse des informations recueillies doit vous amener à dégager un constat sur la situation du territoire et à mettre en lumière les manques, les ressources et les besoins potentiels du territoire.

Il est pertinent de déterminer aussi les freins et les leviers. Pensez à ne pas traiter uniquement des fragilités du territoire mais à valoriser aussi ses ressources et son potentiel !

- **Observations qualitatives : identification des problématiques et des enjeux**

L'expression des habitants et des acteurs qui interviennent auprès d'eux : Différentes méthodes peuvent être utilisées : questionnaire, entretiens/témoignages, rencontres collectives, analyse documentaire, éléments recueillis dans les conventions territoriales globales (CTG)...

Les questions pourront porter sur leurs besoins, souhaits, aspirations, potentialités à partager, connaissance de leur environnement

## 5. Le projet social

### 5.1 Les axes prioritaires et objectifs généraux

Ils se définissent à partir du diagnostic et du bilan des actions menées.

A partir de problématiques identifiées sur le territoire d'action du centre social, il s'agit d'élaborer des axes d'intervention centrés sur les missions attendues d'un centre social. (Cf annexe 3)

Les axes correspondent à ce vers quoi nous souhaitons aller.

*Ex : Une question que l'on peut se poser pour répondre à la définition d'un axe du projet : A partir de cette problématique repérée, vers quoi nous voulons « tendre » ? Quel est le but que nous souhaitons atteindre ?*

Des problématiques aux axes : document de travail pour l'élaboration ([annexe 8](#))

Ainsi à partir de problématiques identifiées en lien avec le diagnostic, des axes d'intervention sont définis.

Des objectifs généraux (ou appelés stratégiques) sont définis afin de répondre au « comment » atteindre chaque axe.

A partir de ces objectifs généraux des actions sont construites en lien direct avec les objectifs opérationnels.

### 5.2 Les objectifs opérationnels

Un objectif opérationnel, correspond aux modalités concrètes choisies pour répondre à la problématique, et atteindre l'objectif général.

Un objectif doit être simple et mesurable et renvoyer à des données observables dans une durée précise. C'est un résultat à atteindre et non pas une tâche à accomplir.

Il doit être formulé en démarrant systématiquement par un verbe d'action : mettre en place, organiser, associer...

Des questions que l'on peut se poser pour répondre à la définition d'un objectif :

- Cet objectif est-il en adéquation avec l'objectif général, peut-il répondre à l'axe voulu ?
- Cet objectif évaluable, mesurable ?
- Cet objectif est-il atteignable ? Réalisable ?
- Peut-il se décliner en actions précises ?

ATTENTION : Souvent on confond "objectif" et "moyen".

#### **Astuces : Comment déterminer un objectif ?**

Quel est/ont le(s) besoin(s) diagnostiqué(s) ? Quelles sont les problématiques à travailler ? Quels sont les attendus de la population ? qu'en est-il politiquement : y'a-t-il des attentes particulières ? Si oui sur quoi ? Les objectifs de l'action expriment-ils clairement les effets attendus auprès du public ? Sont-ils mesurables, réalistes, définis dans le temps et dans l'espace ? précisent-ils les facteurs à changer ? sont-ils cohérents par rapport à l'analyse de la situation et au diagnostic posé ? Le choix de la méthode d'intervention et des outils est-il approprié ?

#### **Visuel dans le projet :**

Exemple d'un arbre à objectifs ([voir annexe 9](#))

Modèle de trame d'un arbre à objectifs ([voir annexe 10](#))

### **5.3 Les actions**

L'action est la concrétisation des objectifs opérationnels détaillés en fonction des ressources, d'un calendrier et des résultats attendus. Elle doit permettre a priori d'atteindre le changement visé. Elle est formalisée dans une fiche action ([annexe 11 : Fiche action Pdf - Word](#))

Pour définir au mieux votre projet il est nécessaire de répondre de façon argumentée aux questions suivantes :

- **De quoi s'agit-il ?**

Quelle action ?

Comment s'inscrit-elle dans le domaine de la vie sociale ?

Se référer aux missions attendues du centre social

- **Pourquoi est-il essentiel de proposer cette action ?**

Reprendre les principaux constats issus du diagnostic et la problématique qui en a résulté, expliquer brièvement qui est à l'origine de cette action, qui a partagé cette problématique, et surtout les objectifs visés.

- **Où et quand se déroulera-t-elle ?**

Salle, jours, horaires, fréquence...

- **Pour qui ?**

Public cible

- **Avec qui ?**

Partenariat avec d'autres structures, intervenants de la structure ou extérieurs (prestataires)...

- **Comment ?**

Descriptif du déroulement de chaque étape, tâches à réaliser ...

- **Quels sont les résultats attendus ?**

Enoncer les indicateurs permettant de déterminer le résultat

- **Quels sont les moyens ?**

L'action nécessite la mobilisation de ressources. Vous devez faire l'inventaire des besoins humains, matériels, financier, et les compétences nécessaires à la réalisation du projet.

- **L'échéancier**

Vous pouvez ainsi établir un calendrier de toutes les étapes du projet, du diagnostic à l'évaluation de l'action. Il vous permettra également de planifier la charge de travail.

- **Les critères d'évaluation**

L'évaluation se construit au regard des objectifs qui ont été déterminés. C'est un préalable à la mise en œuvre de l'action afin de recueillir au fur et à mesure les informations utiles et de réajuster si nécessaire le projet.

Il s'agit d'apprécier l'impact et les effets obtenus par rapport à ceux initialement recherchés. L'évaluation doit mesurer ce que l'action a permis de faire changer. Elle vous permet aussi d'assurer son suivi ou son recadrage et d'en tirer les enseignements : erreurs commises, difficultés rencontrées, voies et moyens pour progresser...

Elle est indispensable pour décider de sa poursuite.

#### **5.4 Les moyens du projet**

- **Moyens humains**
  - ETP consacré à la direction
  - ETP consacré à l'accueil
  - Autres intervenants : salariés du centre social
  - Bénévoles
  - Personnel mis à disposition...
- **Moyens financiers**
  - Pour les actions
  - [Budget \(annexe 12 : budget prévisionnel – Pdf - Word\)](#)