



Guide méthodologique centres sociaux



Yvelines
Conseil général



Élaboration du projet social

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Préambule | 2 |
| Contexte global des centres sociaux des Yvelines..... | 3 |
| Chapitre n°1 : le centre social, quelle définition ? | 4 |
| 1. Le centre social : un projet de développement reposant sur 4 missions..... | 4 |
| 1.1 Les 4 missions..... | 4 |
| 1.2 Un projet de développement social local..... | 5 |
| 2. Les spécificités du centre social : l'animation globale et coordination et l'animation collective familles | 6 |
| 2.1 La reconnaissance du principe d'animation globale : les 8 critères de la Cnaf..... | 6 |
| 2.2 L'animation collective familles | 8 |
| 3. La demande d'agrément | 9 |
| 3.1 Au titre de l'Animation globale et coordination (Agc)..... | 9 |
| 3.2 Au titre de l'Animation collective familles (Acf)..... | 9 |
| Chapitre n°2 : l'élaboration du projet social | 10 |
| 1. La fonction management et pilotage..... | 12 |
| 1.1 Impulser le projet de développement social local | 12 |
| 1.2 Impulser une démarche participative | 12 |
| Étape n°1 : le directeur, animateur de la démarche..... | 12 |
| Étape n°2 : lancer la démarche, définir un cadre | 13 |
| Étape n°3 : conduire le projet collectivement | 13 |
| 2. La fonction d'observation et d'analyse | 14 |
| 2.1 Le bilan des actions | 14 |
| 2.2 Évaluer le précédent projet..... | 15 |
| Étape n°1 : préparer l'évaluation | 15 |
| Étape n°2 : conduire l'évaluation | 16 |
| Étape n°3 : définir des « objets » d'évaluation | 16 |
| Étape n°4 : comment évaluer | 17 |
| 2.3 Le diagnostic partagé | 18 |
| Étape n°1 : aller chercher les éléments nécessaires au diagnostic | 18 |
| Étape n°2 : le temps de l'investigation | 19 |
| Étape n°3 : restitution du diagnostic | 20 |
| 3. La fonction stratégique | 21 |
| Étape n°1 : le temps de la problématisation..... | 21 |
| Étape n°2 : analyser les priorités au regard des missions du centre social et des moyens | 22 |
| Étape n°3 : construire les objectifs généraux..... | 22 |
| Étape n°4 : définir des objectifs opérationnels | 23 |
| Étape n°5 : la rédaction du projet..... | 23 |
| 4. La fonction communication..... | 24 |

Préambule

La Convention d'objectifs et de gestion (Cog) signée entre l'État et la caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf) en avril 2009, précise dans sa mission 3, programme 2, que la branche Famille doit veiller à « *faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, en particulier au travers des centres sociaux et des petites structures de proximité* ».

Ce programme a été décliné par la Caf des Yvelines dans son contrat pluriannuel d'objectifs et de gestion (pour un montant de plus de 2 millions d'€ en 2010).

Le Département des Yvelines au titre de ses compétences en matière d'action sociale et dans le cadre d'orientations politiques spécifiques, insertion des jeunes notamment, finance chaque année sous forme de subventions, de nombreuses actions que lui soumettent les centres sociaux.

Ces actions doivent être inscrites dans les projets locaux de développement social en recherchant la meilleure adéquation possible aux problématiques sociales des populations, dans une dynamique partenariale avec l'ensemble des acteurs locaux et notamment avec les services du Département au sein des territoires d'action sociale

La Fédération des centres sociaux assure à la fois une mission d'appui et de soutien aux structures,

La branche Famille doit veiller à faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, en particulier au travers des centres sociaux et des petites structures de proximité

d'information et de communication et une mission de promotion du projet centre social participatif. La fédération est guidée par trois valeurs fondatrices dans ses différentes missions : la dignité humaine, la solidarité et la démocratie.

En décembre 2009, ces trois partenaires signaient une convention d'objectifs qui confie à la Fédération des centres sociaux la mise en oeuvre d'un projet d'accompagnement des centres en vue de contribuer à agréer et à qualifier ces équipements de proximité.

L'intervention de la fédération vise dans le cadre de l'élaboration de projet social à :

- la qualification des projets et des acteurs, professionnels et bénévoles,
- la mise en place d'un réseau entre les centres sociaux et les territoires d'action sociale du Conseil général dans l'objectif de contribuer à l'émergence ou au renforcement de projets en relation avec la politique du département;
- la généralisation des projets animations collectives familles agréés par la Caf des Yvelines,
- la réalisation d'un guide méthodologique pour l'élaboration du projet social.

Le présent guide vise autant la conceptualisation d'une démarche de projet et d'évaluation que son appropriation méthodologique et technique.

Il se veut être avant tout un outil facilitant la démarche d'élaboration du projet social.

Il résulte du travail réalisé en partenariat entre les signataires de la convention et s'est inspiré de documents déjà existants dans les différents réseaux, tant celui des Caf que la coordination des fédérations départementale des centres sociaux d'Île de France.

Cet outil a vocation à évoluer avec l'apport des centres sociaux, leur expertise, leur connaissance du territoire et une réflexion collective autour, par exemple de l'évaluation. Il est constitué d'une partie théorique et de différents outils proposés aux centres pour l'élaboration du projet social.

Contexte global des centres sociaux des Yvelines

Au 30 avril 2010, 38 centres sociaux sont agréés par la Caf des Yvelines.

Une enquête nationale, réalisée en 2006 par la Cnaf, a fait apparaître les particularités Yvelinoises suivantes :

- une forte représentation de la gestion municipale,
- une zone d'influence (origine géographique des usagers) plus fortement limitée au quartier,
- des actions « familles » en plus grand nombre qu'ailleurs mais moins inscrites dans un projet d'animation collective familles agréé par la Caf,
- une dynamique participative moins développée et une moindre mobilisation des partenaires institutionnels aux différentes phases d'élaboration du projet social,
- un public diversifié mais plus fortement marqué par une population d'enfants et de jeunes. A l'inverse, une plus forte proportion de seniors.

Par ailleurs, l'état des lieux réalisé sur l'année 2009-2010 par la fédération des centres sociaux des Yvelines a dégagé une série de constats dans les centres sociaux :

- **des relations faibles entre les différentes institutions,**
- **un déficit d'information sur des thématiques** (mixité sociale, l'image du quartier, mobilité, l'offre éducative et de loisirs, l'accès au droit et de services, la vie associative, la jeunesse, la famille, la parentalité, l'insertion, la participation des habitants, le bénévolat et la culture.)
- **une qualification des acteurs à renforcer** (formation adaptée à l'équipe ; aux animateurs et bénévoles ; échange de pratiques par fonction ; formation aux outils d'évaluation ; mutualisation d'expériences).

Chapitre 1



Le centre social : quelle définition ?

1. Le centre social : un projet de développement reposant sur 4 missions

1.1 Les quatre missions d'un centre social

La Cnaf reconnaît le rôle des centres sociaux dans la vie des familles, des enfants et des jeunes. Elle le définit comme :

| Les missions d'un centre social | Comment l'interroger ? |
|--|--|
| <p>→ Un équipement de quartier à vocation sociale globale</p> <p>Ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, il offre accueil, activités et services à finalité sociale. Il assure une fonction d'animation à la fois globale et locale. La fonction d'animation du centre social exclut la seule juxtaposition d'activités et de services. Ces derniers doivent être en cohérence avec le projet de la structure. Le projet social implique la participation des habitants et la concertation avec les partenaires.</p> | <ul style="list-style-type: none">- Le centre s'adresse-t-il à l'ensemble de la population de la zone géographique ?- Le centre a-t-il une attention particulière pour les familles et les personnes confrontées à des difficultés sociales, économiques ou culturelles ?- Le centre prend-il en compte l'ensemble des aspirations des habitants ?- La sélection et la nature des activités et des services proposés traduisent-elles la finalité sociale du centre ? |
| <p>→ Un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle</p> <p>Lieu de rencontres et d'échanges entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux et contribue à dynamiser le tissu social.</p> | <ul style="list-style-type: none">- Quelle est l'offre de services et d'activités destinée aux familles ?- Le centre favorise-t-il des échanges et/ou des actions de solidarité intergénérationnelle ?- Les actions destinées aux jeunes sont-elles adaptées à leurs conditions de vie et à leurs aspirations propres ? |
| <p>→ Un lieu d'animation de la vie sociale</p> <p>Il doit susciter la participation des usagers et des habitants à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décisions les concernant. Il a vocation à promouvoir la vie associative.</p> | <ul style="list-style-type: none">- Le centre suscite-t-il la participation des usagers et des habitants à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décisions les concernant ?- Le centre est-il un lieu de promotion de la vie associative ? |
| <p>→ Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices</p> <p>Compte tenu de son caractère généraliste, le centre social initie une action sociale concertée et négociée avec les différents acteurs locaux. Le centre social a pour vocation de contribuer au partenariat local et de susciter son développement.</p> | <ul style="list-style-type: none">- Le centre prend-il l'initiative d'une action sociale concertée ?- Le centre a-t-il contribué à une action sociale concertée ?- Le centre est-il un lieu de concertation des partenaires et notamment des associations ?- Cette concertation permet-elle de mettre en commun des éléments de connaissance des besoins des habitants, des potentialités des populations et des ressources locales ? |

Les outils à consulter :

Fiche n°22 Circulaire Cnaf n°56-95

Chapitre 1

→ Le centre social : quelle définition ?

1.2 Un projet de développement social local

Le centre social est en lui-même un projet de développement social local dans lequel la place des habitants est garantie par leur participation active. Il se caractérise par sa fonction d'animation globale, au travers de ses valeurs : la dignité humaine, la solidarité, la démocratie et ses manières d'agir : la participation.

« Le centre social et socioculturel entend être un foyer d'initiatives porté par les habitants associés appuyés par des professionnels capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire. »



(Source : Maison du centre social, Fédération nationale des centres sociaux)

Chapitre 1

→ Le centre social : quelle définition ?

2. Les spécificités du centre social : l'animation globale et coordination et l'animation collective familles

2.1 La reconnaissance du principe d'animation globale et coordination : les 9 critères de la Cnaf

Selon la Cnaf, l'animation globale c'est :

| Les 9 critères | C'est-à-dire... |
|--|---|
| <p>→ Un territoire d'intervention</p> <p>L'étendue de ce territoire peut être variable mais doit pouvoir être précisée et correspondre à une entité humaine cohérente : existence d'un minimum de liens économiques, sociaux, culturels entre les habitants de la zone concernée. Le repérage du territoire s'apprécie sur la base d'une analyse fine de la population impliquée dans l'action du centre social. Le contenu du projet doit permettre de repérer le territoire d'intervention ou la zone de vie sociale du centre.</p> | <p><i>où la population et ses caractéristiques doivent être prises en compte dans l'élaboration des actions du centre social. Pour cela un diagnostic doit être renouvelé tous les 3 ans afin de mesurer les changements, les évolutions du territoire.</i></p> |
| <p>→ Une approche généraliste</p> <p>L'animation globale se caractérise par la prise en compte de l'ensemble de la problématique sociale locale. Elle n'exclut ni la mise en place ni la gestion de services spécialisés. Ils peuvent être temporaires (dans l'attente d'un relais) ou définitifs. Dans ce cas, l'activité considérée n'est plus une fin en soi mais un point d'appui permettant la réalisation d'objectifs plus larges. La fonction généraliste se reconnaît à l'aptitude à faire cohabiter des populations et des activités différentes, à prendre en compte l'utilisateur comme participant de façon potentielle. Elle se reconnaît aussi à l'aptitude à prendre en compte dans le projet les exigences, de politiques différentes.</p> | <p><i>qui permet d'appréhender l'ensemble des problématiques sur le territoire. Il s'agit de rendre compte des contextes (les populations, les actions proposées et les politiques différentes) et faire émerger la problématique sociale locale globale.</i></p> |
| <p>→ Un lien, un fil conducteur</p> <p>Les activités ou actions ne sont pas simplement juxtaposées. Il existe entre elles un lien, un fil conducteur que l'analyse du projet doit permettre de repérer : quels objectifs généraux sont poursuivis, en quoi chacune des activités ou actions contribue-t-elle à leur réalisation ? Ce lien donne un sens, une cohérence aux différentes actions et aux activités qui ne sont pas des fins en soi. Ce sens leur est commun : il permet d'identifier « pourquoi on agit » et renvoie à des objectifs, en référence à des valeurs. Ce lien, c'est le projet. La cohérence est exprimée dans le projet social.</p> | <p><i>C'est un projet d'orientations qui donne toute la cohérence aux actions et aux activités (objectifs généraux, démarches pédagogiques, etc..)</i></p> |

Chapitre 1



Le centre social : quelle définition ?

| Les 9 critères | C'est-à-dire... |
|---|---|
| <p>→ Une dimension collective</p> <p>Elle peut se vérifier à partir d'une analyse des processus de décision (qui décide et comment), de production (qui fait quoi), et l'évaluation. Elle se caractérise par une appropriation collective de l'équipe, du conseil d'administration, des habitants, des élus. Elle est le fait de tous et non de quelques-uns ; elle est l'expression d'une solidarité.</p> | <p><i>Il s'agit ici de veiller à la place des habitants, des bénévoles, des salariés et des partenaires dans la démarche</i></p> |
| <p>→ L'implication des habitants</p> <p>La participation des habitants peut se mesurer de la même manière. La démarche de projet inclut l'expression des besoins par les habitants, leur participation à l'élaboration des réponses et à la négociation. Cette participation peut prendre des formes variées. Les professionnels doivent traduire la parole des habitants, les aider à trouver des réponses sans se substituer à eux.</p> | <p><i>Elle est le leitmotiv dans l'élaboration du projet social. De l'expression des besoins à l'élaboration des réponses, l'habitant doit être au cœur du processus.</i></p> |
| <p>→ L'exercice de la citoyenneté</p> <p>L'une des missions essentielles du centre social est de favoriser l'exercice de la citoyenneté. Là encore, la composition et le fonctionnement des instances de décision sont susceptibles de fournir des éléments d'appréciation. Cette dimension s'inscrit dans la perspective d'une réappropriation par les citoyens de certaines interventions, de la gestion, voire de la fonction de contrôle.</p> | <p><i>Les usagers doivent être acteurs par leur participation au projet pour leur quartier.</i></p> |
| <p>→ Un dynamisme, un mouvement</p> <p>L'existence d'un dynamisme se vérifie à partir d'indicateurs divers : fréquence des réactualisations du projet, taux de renouvellement des instances de décision. Ce mouvement s'inscrit dans une problématique de changement. Le centre doit être capable de s'adapter aux évolutions.</p> | <p><i>Le centre social doit s'adapter aux évolutions de son territoire en renouvelant les projets et les acteurs à partir du diagnostic posé.</i></p> |
| <p>→ Une équipe de professionnels qualifiés</p> <p>La fonction d'animation globale requiert des compétences techniques particulières que seule une équipe de professionnels qualifiés peut garantir. Ces professionnels sont chargés de veiller, d'aider à l'existence de l'animation globale. Ils participent à la mise en œuvre et à la pérennisation du projet.</p> | <p><i>Elle garantit des compétences techniques et participatives favorisant l'expression des habitants, la mise en œuvre du partenariat, la rédaction du projet et son bon fonctionnement.</i></p> |
| <p>→ Une fonction qualitative et partenariale</p> | <p><i>qui construit et structure l'identité du centre social. Le projet social s'inscrit dans un territoire. Il est important de repérer les différents partenaires institutionnels qui peuvent être concernés par l'animation globale et apporter les éléments d'analyse du territoire</i></p> |

Chapitre 1

→ Le centre social : quelle définition ?

2.2 L'animation collective familles

Partie intégrante de la fonction d'animation globale et de coordination des centres sociaux, c'est un projet spécifique et différencié.

En effet, les familles sont dans le champ privilégié des centres sociaux, il est important de les repérer en tant que telles afin de mieux cerner les actions à conduire à leur intention et en mesurer l'impact.

Les missions traditionnelles des centres sociaux privilégient clairement l'organisation d'actions en faveur des familles et de leurs différentes composantes. Il s'agit de les fédérer, de les articuler, les rattacher à un fil conducteur.

Il s'agit de mettre en synergie les interventions diverses, individuelles ou collectives conduites auprès des familles, de favoriser l'interactivité, la mise en œuvre de réseaux de proximité, et la meilleure connaissance des problématiques.

Enfin, il convient d'atteindre les familles qui fréquentent peu ou pas le centre social, d'aller au devant, d'initier un travail de rue et exploiter la connaissance des problématiques observées et exprimées par exemple à travers les différentes activités, à l'accueil ou dans le cadre du soutien administratif.

Le projet Familles repose donc sur une approche collective ciblée sur les groupes familiaux.

Quatre objectifs principaux sont visés :

- améliorer la vie quotidienne des familles
- renforcer la fonction parentale et l'émergence de toutes les formes d'expression des liens familiaux
- permettre la participation et l'initiative des familles
- favoriser les solidarités de voisinage, les liens sociaux, les solidarités familiales et les relations entre générations.

Un référent familles doit être identifié pour fédérer les actions dans le centre social. Formé et qualifié, il inscrit le projet « Familles » dans un enchaînement d'actions coordonnées à partir d'un fil conducteur. Il est le garant de la prise en compte de la dimension familiale du projet du centre. Pour autant, il n'est pas forcément celui qui conduit toutes les actions dans lesquelles les familles sont impliquées.

Le projet animation collective familles est agréé par la Cafy et bénéficie d'une prestation de service complémentaire à celle versée au titre de l'animation globale et coordination.

Les outils à consulter :

Fiche n°21 Circulaire Cnaf n°196-98

Fiche n°22 Partager une analyse de la circulaire « animation collective famille »



3. La demande d'agrément

3.1 Au titre de l'Animation globale et coordination (Agc)

L'agrément est délivré par la Commission d'action sociale de la Caf des Yvelines sur la base du projet social présenté par le centre. Au terme de la procédure les conditions suivantes doivent être satisfaites.

- La fonction d'animation globale et de coordination correspond aux missions du centre social précédemment définies.
- l'exercice de ces fonctions est assuré par un personnel qualifié ;
- un contrat de projet est signé entre la caisse et le gestionnaire de l'équipement.

Le centre social doit veiller tout le long du processus projet à valoriser la fonction pilotage du projet. L'agrément est ensuite délivré pour une période de 4 ans maximum et permet au centre de percevoir la prestation de service Animation globale et coordination. Son renouvellement s'effectue sur la production d'une évaluation et l'élaboration du nouveau projet. La dernière année d'agrément permet de procéder à cette évaluation.

3.2 Au titre de l'Animation collective familles (Acf)

L'Acf est un projet spécifique, intégré au projet social. Le projet se décline dans un plan d'actions mis en œuvre au regard des objectifs fixés par la Cnaf. La durée de l'agrément est en concordance avec celle de l'animation globale et coordination.

Le projet Acf repose sur cinq axes :

- un diagnostic spécifique reprenant :
 - les spécificités ou caractéristiques locales en matière de structuration des groupes familiaux,
 - un état des lieux et un bilan des actions en place,
 - la connaissance des problématiques et les demandes exprimées,
 - l'analyse des problématiques identifiées en lien avec les habitants et les partenaires (par exemple : le réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents des Yvelines « Réaapy »).
- les axes du projet déclinés en objectifs opérationnels,
- le plan d'action,
- les modalités d'évaluation précisant les critères et indicateurs retenus,
- un budget prévisionnel.

L'agrément Acf est le plus souvent examiné en même temps que le renouvellement de l'agrément Agc par la Commission d'action sociale.

Chapitre 2



L'élaboration du projet social

Le projet social : un processus plutôt qu'une formalité administrative

Le projet social est une feuille de route qui guide l'action du centre social et lui permet :

- d'interroger l'environnement social, économique et institutionnel et repérer les évolutions du territoire.
- d'engager un bilan partagé (les missions, les services et activités proposés et les perspectives) avec l'ensemble des acteurs du centre (salariés, administrateurs, bénévoles, habitants, partenaires)
- de mettre en exergue les préconisations des acteurs, définir les axes prioritaires et mettre en place un plan d'action.

Ainsi le projet social est défini comme projet de territoire qui promeut une dynamique de développement, de changement, de transformation et de progrès, dans lequel chaque acteur se reconnaît.

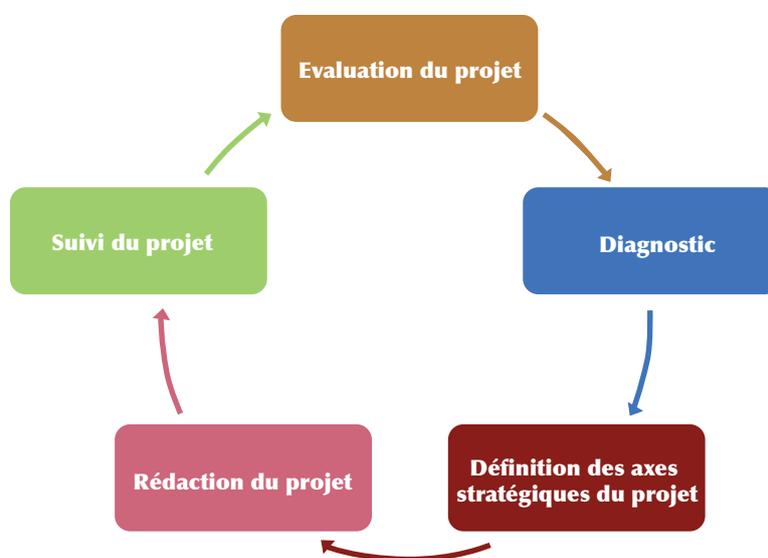
L'élaboration du projet permet d'impulser une démarche de réflexions et d'actions ayant pour but de mobiliser, faire participer différents acteurs de culture, de centre d'intérêt différents dans un projet collectif.

Le projet social formalise l'ensemble des actions co-construites avec les partenaires et les habitants pour leur permettre de mieux vivre dans leur environnement. Il s'appuie sur leurs ressources (connaissance du quartier, compétence technique, etc.) pour évaluer, élaborer et suivre un projet collectif pertinent en lien avec les besoins des acteurs.

Le mode opératoire du processus

Des étapes structurantes

Les étapes du processus d'élaboration du projet sont structurantes. En effet, elles permettent de mettre en œuvre la dynamique collective, de recueillir, d'analyser et de construire le projet social.





Quatre fonctions au service d'un projet

Quatre fonctions sont présentes tout le long du processus d'élaboration du projet social. Elles sont interactives et interdépendantes. Elles ne sont pas chronologiques ni hiérarchiques.

Le schéma ci-dessous rend compte de ces quatre dimensions qui constituent la trame de l'élaboration du projet social. Il propose de se projeter dans le processus d'élaboration du projet social et permet de visualiser le positionnement à adopter dans les différentes étapes de l'élaboration du projet.



1. Fonction management et pilotage

Un projet est structuré par l'implication d'une multitude d'acteurs internes (les élus, les administrateurs, l'institution, l'équipe, les usagers) et externes (les Institutions partenaires, les associations, les habitants, etc.).

Le directeur doit impulser le travail concerté en garantissant et facilitant l'expression de chacun.

1.1 Impulser le projet de développement social local

Le développement social local (Dsl) est une manière de repenser l'action publique, à la fois en partant des besoins exprimés par la population du territoire concerné et en contribuant avec l'ensemble des partenaires institutionnels à un projet global de territoire. L'élaboration du projet social s'inscrit bien dans cette démarche de Dsl. Il privilégie une démarche ascendante créant les conditions d'une participation active des habitants dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet de développement.

Qu'ils soient associatifs ou municipaux, les centres sociaux sont positionnés comme acteurs du développement social local ; ils participent à la définition et à la mise en œuvre des politiques sociales territoriales.

Le Dsl peut devenir le langage commun entre les différents partenaires Caf des Yvelines, Conseil général, État, collectivité locale et centre social autour du projet fédérateur de développement du territoire. L'enjeu pour l'ensemble de ces acteurs est de s'inscrire dans une culture inter institutionnelle de développement social.

Quel que soit le statut des gestionnaires (municipal ou associatif), l'élaboration et la mise en œuvre du projet devront tenir compte des modes de gouvernance du gestionnaire du centre (ex. : *le statut municipal d'un centre oblige le directeur à s'assurer des informations spécifiques à l'équipement nécessaires au service communal de gestion des ressources humaines... et à communiquer sur la spécificité de sa structure*).

1.2 Impulser une démarche participative

On distingue trois étapes nécessaires à l'installation d'une démarche participative :

Étape n°1 : le directeur, animateur de la démarche

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---------------------|---|--|---|
| Le directeur | Le directeur est accompagné dans l'élaboration de ce processus par le président du Conseil d'administration et/ ou l'élu de référence. Ce binôme définit et assure notamment la validation du processus | <ul style="list-style-type: none"> - Il est le « chef d'orchestre » - Il est le garant de l'élaboration du projet du centre, de sa mise en œuvre et de la mobilisation des acteurs (habitants, usagers, bénévoles, administrateurs, partenaires institutionnels et associatifs). - Quant au contenu du projet il est garant de la cohérence entre besoins du territoire, objectifs et plan d'actions. | Il veille à : <ul style="list-style-type: none"> - Être le garant du temps. 9 à 12 mois sont nécessaires pour toute la démarche d'élaboration du projet social, - Mobiliser et associer son équipe, les bénévoles, les partenaires, les usagers, les habitants, les élus - Garantir la cohérence entre les orientations mises en exergue et le sens, les missions d'un centre social, - Assurer le suivi et la mise en œuvre (l'évaluation, l'information et la communication). |

La démarche d'élaboration du projet participative et partagée est le moteur de l'animation globale. Néanmoins, elle ne va pas de soi et doit être parfaitement claire pour l'ensemble des personnes impliquées.



Étape n°2 : lancer la démarche, définir un cadre (marges de manoeuvre et limites)

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---------------------|---|--|---|
| Le directeur | Le Conseil d'administration, les élus municipaux de référence | <p>Pour lui permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'identifier les attentes du Politique quant aux modalités d'élaboration à engager avec les acteurs : participatif partagé, consultation, etc... - de déterminer l'organisation du processus (qui associer, comment, à quel moment) | <p>Le renouvellement d'un projet social est l'occasion de réunir les administrateurs, élus et partenaires.</p> <p>Il est utile que l'élu de référence rédige une note de cadrage qui identifie la place du centre social dans la politique d'action sociale conduite sur le territoire.</p> <p>Une réunion plénière présentant la démarche, son sens et ses modalités permet aux acteurs impliqués de déterminer leur place et leur rôle dans le processus.</p> |

Étape n°3 : conduire le projet collectivement

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|--|--|--|---|
| Le directeur et le président ou l'élu de référence | Les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la ville | Parce que le projet s'inscrit dans un territoire, le directeur (même le plus inventif qu'il soit) ne peut conduire le projet social sans les habitants et les partenaires. Chacun doit être mobilisé et actif dès le début du processus. | <ul style="list-style-type: none"> - Tableau d'identification des acteurs - Construire l'organisation des groupes : il convient de garantir des instances et définir la place des acteurs, leur rôle et leurs missions. - Construire un calendrier collectif : Afin de mobiliser le plus d'acteurs possible, l'élaboration d'un rétro planning permet de mesurer la durée du processus, les disponibilités des acteurs dans les étapes du processus et de constituer les groupes de travail. |
| <p>Les outils à consulter :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fiche n°1 Schéma des acteurs Fiche n°2 Le rétro planning | | | |



2. Fonction d'observation et d'analyse

Trois phases clés constituent la fonction d'observation et d'analyse : le bilan, l'évaluation et le diagnostic. Ils permettent l'actualisation de données chiffrées (le bilan des actions), de données qualitatives « de jugement et d'ajustement » (l'évaluation) qui contribueront à l'émergence d'un état des lieux et des nouvelles perspectives (le diagnostic).

2.1 Le bilan des actions

C'est un premier repérage des changements opérés dans le centre social. L'équipe est réunie autour du rapport d'activités et des documents produits (comptes rendus, photos, etc.) pour identifier des pistes d'amélioration ou de changement.

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---|--------------------|---|--|
| Le directeur | L'équipe du centre | <p>Le temps du bilan est l'occasion de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les missions d'un centre social, et les orientations du projet social, - Relever les actions menées par le centre social, identifier les contraintes matérielles et financières. <p>Ce travail permet, d'ajuster régulièrement à la réalité et l'évolution des besoins du territoire, les choix opérés dans le projet social.</p> <p>Cet exercice contribue à l'évaluation du projet et permet une certaine autonomie dans la priorisation des champs d'actions tout en se tenant aux missions définies la Cnaf.</p> | <p>Proposer à l'équipe, un travail autour d'animations dynamiques et visuelles afin de susciter un consensus collectif et donner à voir les axes d'amélioration pertinents.</p> <p>Chaque orientation peut être affichée sur un paperboard, sur lequel chaque secteur (avec un code couleur différent) donne son point de vue sur les actions réalisées par chacun. Cet exercice permet de renforcer le groupe autour du projet social et de faire émerger les réussites, les limites et les enjeux.</p> |
| <p>Les outils à consulter :</p> <p>Fiche n°3 Tableau de présentation de l'activité du centre</p> <p>Fiche n°4 Schéma synthétique de bilan annuel</p> | | <p>Fiche n°14 Conduire un débat</p> <p>Fiche n°15 Photo langage</p> <p>Fiche n°16 Le méta plan ou technique des post-it</p> <p>Fiche n°17 Autres techniques de créativité</p> | |



2.2 Évaluer le précédent projet

L'évaluation vise à apprécier les effets de l'action de la structure sur les problématiques identifiées au moment du diagnostic du précédent projet. L'utilisation des critères et des indicateurs d'évaluation, vise à réunir les observations objectives nécessaires pour mesurer les orientations de départ et la réalité du territoire immédiat. L'évaluation repose sur un recueil d'informations quantitatives et qualitatives permettant de se confronter aux orientations du projet social. L'évaluation contribue au diagnostic du nouveau projet social.

Étape n°1 : Préparer l'évaluation (le sens et les modalités)

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---|---|---|--|
| Le directeur | L'équipe du centre, les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville. | <p>L'évaluation doit être collective. Associer tous les acteurs permet de mettre en avant la finalité de changement social.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation est le pivot de la conduite de projet de développement social local. - Elle permet de mettre en évidence les éléments de négociation, d'adaptation et d'élaboration nécessaires pour répondre aux attentes et besoins des usagers et des habitants. - L'évaluation est stratégique (connaissance de l'environnement, des acteurs) et politique (participation des habitants). | <p>Évaluer un projet de développement social, c'est confronter les orientations (le projet et ses actions) à la réalité.</p> <p>Une réunion est l'occasion de construire le cahier des charges de ce que devra être l'évaluation :</p> <p>Quel objet ? Pourquoi ? Quelle finalité ? Quel sont les services, secteurs concernés ? Qui la conduit ? Comment se fera-t-elle ? Qui participe ? Quelle méthodologie ? Comment sera-t-elle utilisée ?</p> <p>La mobilisation des acteurs permet de poser les questionnements sur le processus d'évaluation et susciter la participation.</p> |
| <p>Les outils à consulter :</p> <p>Fiche n°1 Schéma des acteurs</p> | | <p>Fiche n°14 Conduire un débat</p> <p>Fiche n°15 Photo langage</p> <p>Fiche n°16 Le méta plan ou technique des post-it</p> <p>Fiche n°17 Autres techniques de créativité</p> | |

Chapitre 2

→ L'élaboration du projet social

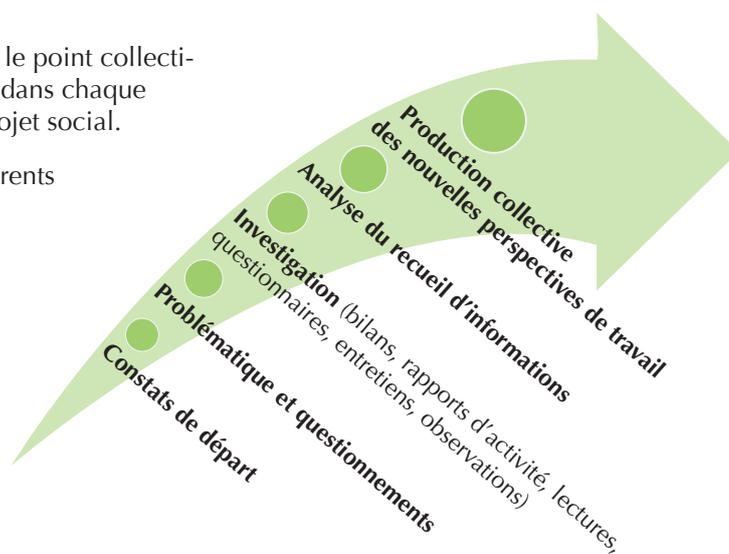
Étape n°2 : conduire l'évaluation

L'évaluation est une activité de recueil, d'analyse et d'interprétation d'information relative à la mise en œuvre d'un projet. Elle contribue à mesurer l'impact des actions en particulier sur la vie des habitants d'un territoire donné. Elle permet également de s'interroger sur le fonctionnement du centre social, le territoire, le projet social et les moyens. L'ensemble des acteurs contribue à l'évaluation dans une démarche participative et partagée.

L'évaluation est un moment privilégié pour faire le point collectivement et individuellement des actions menées dans chaque secteur, de les confronter aux orientations du projet social.

Ce temps permet d'associer étroitement les différents niveaux d'acteurs.

Les outils de suivi et les bilans permettent de quantifier les actions menées lors du projet social.



Étape n°3 : définir des « objets » d'évaluation

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---|---|--|--|
| Le directeur | L'équipe du centre, les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville. | L'évaluation ne peut pas porter sur toutes les dimensions du projet social. Des choix sont à opérer selon plusieurs critères : <ul style="list-style-type: none">• les priorités fixées dans le précédent projet social et les critères d'évaluation définis,• des jugements, ressentis, critiques des acteurs dans le suivi du projet,• des difficultés rencontrées (au niveau des moyens matériels, humains, faisabilité des actions, de l'environnement local, etc.). | Les objets d'évaluation découlent des constats établis lors de la phase de bilan des actions du centre social. |
| Les outils à consulter : | | | |
| Fiche n°4 Schéma synthétique de bilan annuel | | | |



Étape n°4 : comment évaluer

Les sujets à évaluer sont appréciés selon les critères d'animation globale permettant de réunir des éléments objectifs pour mettre en lumière les nouvelles perspectives pour le prochain projet social.

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|--|---|--|--|
| Le directeur | L'équipe du centre, les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville. | <p>L'analyse de ces observations permet de comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en quoi les orientations (en lien avec les problématiques identifiées) ont été suivies, • quelles sont les améliorations pour la vie quotidienne des habitants, • quels ont été les facteurs favorisant, les facteurs handicapants la réalisation du projet, • quelles connaissances nouvelles concernant les habitants le territoire et le centre, ont été acquises (découverte de nouveaux publics, meilleures connaissances de pratiques, etc.), • dans quelle mesure les actions mises en œuvre sont-elles pertinentes pour atteindre les objectifs et s'inscrire dans les orientations. Quelles seraient les modifications nécessaires. | <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une investigation/des outils d'investigations. - Partager, confronter, compléter l'évaluation. <p>Lorsque les groupes d'acteurs évaluent collectivement : « la confrontation des réalités contradictoires »</p> <p>Cette forme d'évaluation permet à tous les acteurs (équipe, financeurs, habitants et usagers) de se rencontrer et travailler ensemble sur l'évaluation du projet social. Chacun expose son bilan, constats et problématiques qu'il confronte aux autres. Ce travail collectif fait émerger des perspectives communes à privilégier pour le prochain projet social.</p> |
| <p>Les outils à consulter :</p> <p>Fiche n°5 Tableau synthétique d'évaluation des orientations</p> <p>Fiche n°6 Tableau de présentation de l'activité du centre</p> <p>Fiche n°7 Analyser la situation du centre au regard des 4 missions</p> <p>Fiche n°12 Organiser des ressources humaines</p> | | <p>Fiche n°18 Les enquêtes de terrain</p> <p>Fiche n°19 Référentiel de recherche de données « froides »</p> <p>Fiche n°14 Conduire un débat</p> <p>Fiche n°15 Photo langage</p> <p>Fiche n°16 Le méta plan ou technique des post-it</p> <p>Fiche n°17 Autres techniques de créativité</p> | |

Chapitre 2



L'élaboration du projet social

2.3 Le diagnostic partagé

Le diagnostic permet d'avoir une bonne compréhension et une bonne analyse du territoire. Il identifie ses forces et faiblesses. C'est en ça qu'il se différencie de l'état des lieux.

Pour qu'il soit pertinent et efficace, un diagnostic doit être partagé par les acteurs qui agissent sur le territoire. Le centre social contribue au même titre que les institutions au changement social de ce territoire.

Le diagnostic partagé engage une dynamique sur le territoire grâce à la mobilisation des différents acteurs : habitants, bénévoles, associations, institutions et élus. Il structure les informations pour :

- Mettre en évidence les principaux besoins des acteurs locaux (habitants, élus, associations, institutions, etc..)
- Faire ressortir dans l'analyse du territoire, les tendances dominantes, les risques et les enjeux, les opportunités à saisir, les atouts à valoriser,
- Mettre en évidence les cohérences et les incohérences entre les différents domaines constitutifs du territoire.

C'est une phase d'immersion et d'approfondissement où on donne à voir le rôle du centre social dans le territoire. C'est un moment de prise de distance dans lequel le centre social échange avec les habitants et ses partenaires sur les missions et les actions du centre.

Étape n°1 : Aller chercher les éléments nécessaires au diagnostic

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---|---|---|--|
| Le directeur | L'équipe du centre, les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville. | <ul style="list-style-type: none">- Rechercher des informations ne signifie pas faire un audit.- Les conclusions de l'évaluation du projet sont les pistes de travail à explorer pour le diagnostic. | <ul style="list-style-type: none">- Partager les constats du territoire avec les habitants et les partenaires.- Confronter les constats d'un quartier aux missions du centre social afin de faire des choix qui seront enrichis grâce aux outils d'enquête. |
| Les outils à consulter : | | | |
| Fiche n°18 Les enquêtes de terrain | | | |



Étape n°2 : le temps de l'investigation : chercher, enquêter, analyser

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---|---|---|---|
| Le directeur | L'équipe du centre, les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville. | <ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic doit être opérationnel. - Le rôle du centre social n'est pas de réaliser une étude de territoire. - Il doit pousser à la compréhension de la situation au point que les actions en découlent naturellement. - Associer les partenaires et les habitants permet d'avoir un regard distancié et éclairant sur le territoire. - L'analyse permet de connaître ses partenaires, de leur donner une place dans l'élaboration du projet social et de faciliter les relations. - Il permet : <ul style="list-style-type: none"> • de connaître la vision de chacun sur le quartier et le territoire ; • de comprendre les objectifs, les enjeux de chacun ainsi que la cohérence ou les divergences avec les actions du centre social ; • de connaître leur perception du centre social (rôle et missions). | <p>→ Les données statistiques et théoriques (dites froides) : ouvrages, rapport d'activités, bilans, évaluation, statistiques Insee et des partenaires (Caf, Conseil général, ville, politique de la Ville, bailleurs etc.)</p> <p>→ Les données de terrain (dites chaudes) : par le biais de questionnaires, d'entretiens, d'observation, réunions, rencontre habitants etc .</p> <p>Les habitants, chercheurs sur le terrain : l'enquête conscientisante</p> <p>Permettre aux habitants de construire la démarche, de réaliser l'enquête et l'analyse renforce l'adhésion et la participation à l'élaboration du nouveau projet social. Cette enquête est un moyen pour les habitants de devenir acteurs dans leur cadre de vie : ils choisissent la thématique à traiter et construisent leurs questionnaires ; ils mobilisent les autres habitants en les enquêtant ; ils portent la parole collective (besoins, demandes émergentes des habitants).</p> |
| Les outils à consulter : | | | |
| <p>Fiche n°14 Conduire un débat</p> <p>Fiche n°15 Photo langage</p> <p>Fiche n°16 Le méta plan ou technique des post-it</p> <p>Fiche n°17 Autres techniques de créativité</p> | | <p>Fiche n°18 Les enquêtes de terrain</p> <p>Fiche n°19 Référentiel de recherche de données « froides »</p> | |

Chapitre 2



L'élaboration du projet social

Étape n°3 : restitution du diagnostic : confronter les perspectives et valider les pistes d'orientation

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---------------------|---|---|---|
| Le directeur | L'équipe du centre, les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville. | <ul style="list-style-type: none">- Pour que le diagnostic soit participatif et partagé, il faut présenter et mettre en débat les résultats afin qu'ils soient reconnus par les différents acteurs.- Après partage des constats, c'est l'instance politique (Conseil d'administration, Conseil municipal) qui valide en dernier lieu les orientations à prioriser. | <ul style="list-style-type: none">- Lors d'une restitution publique auprès de l'ensemble des acteurs (dans ce cas, une attention doit être portée à l'animation afin de faciliter la parole de tous.)- Le partage du diagnostic sur une journée avec l'ensemble des acteurs impliqués permet de confronter les données froides et les données chaudes et définir ensemble les problématiques et les enjeux d'avenir. |

Les outils à consulter :

Fiche n°14 Conduire un débat

Fiche n°16 Le méta plan ou technique des post-it

Fiche n°17 Autres techniques de créativité



3. La fonction stratégique

Il s'agit de déterminer en fonction du diagnostic établi et des orientations validées, les moyens humains et financiers pour les 3 ou 4 prochaines années.

Si pour les centres sociaux associatifs la fonction stratégique pourra aisément se travailler entre le directeur et le Conseil d'administration, il ne faudra pas omettre pour les centres sociaux municipaux que les choix stratégiques doivent pouvoir se travailler conjointement entre le directeur et la direction chargée du centre social, et/ou bien en étroite collaboration avec l'élu de référence. C'est l'occasion également d'associer tous les services de la Ville, notamment, pour partager le diagnostic et de voir les complémentarités qui peuvent émerger, pour atteindre les objectifs stratégiques.

Étape n°1 : le temps de la problématisation

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---|---|---|---|
| L'organe politique et le directeur | L'équipe du centre, les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville. | La problématisation des constats émergents du diagnostic permet de construire les orientations du projet social. Associer les acteurs concernés à cette construction permet de montrer que le centre social n'a pas vocation à travailler à toutes les problématiques d'un territoire mais qu'il doit les prioriser. | <ul style="list-style-type: none"> - Les constats ont été posés lors de la restitution du diagnostic ; - Construire des orientations en les problématisant (On fait des hypothèses qu'on vérifiera à la fin du projet) : <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les raisons susceptibles d'expliquer ces constats ? (repérer le « problème ») • Comment peut-on les améliorer ? (la finalité que l'on vise pour les 3 ou 4 prochaines années) |
| Les outils à consulter : | | | |
| <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 2px 5px; display: inline-block;">Fiche n°8</div> Tableau de présentation synthétique du projet | | | |

Chapitre 2



L'élaboration du projet social

Étape n°2 : analyser ces priorités au regard des missions du centre social

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|------------------------------------|--------------------|---|---|
| L'organe politique et le directeur | L'équipe du centre | Il s'agit d'analyser : - la légitimité de ces problématiques au regard des quatre missions Cnaf, - la faisabilité au regard des moyens humains, techniques et financiers. | - Prioriser les problématiques en les hiérarchisant en fonction du champ d'action, des dispositifs institutionnels et associatifs existants, etc.. <i>Exemple : le centre social peut identifier sur son territoire une problématique autour de la délinquance des jeunes. Est-il la (seule) structure légitime à agir sur cette question ? Le centre social peut favoriser un partenariat avec le club de prévention du même territoire pour agir de façon globale et concertée sur les questions éducatives.</i> - Faire le point sur le rôle et les compétences de chacun en interne, y compris vis-à-vis des bénévoles. Ce travail peut parfaitement être l'occasion de définir un plan de formation annuelle pour l'équipe salariée et bénévole. |

Les outils à consulter :

Fiche n°7 Analyser la situation du centre au regard des quatre missions

Fiche n°8 Tableau de présentation synthétique du projet

Fiche n°11 Construire l'action

Étape n°3 : construire les objectifs généraux

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|--------------|--------------------|--|---|
| Le directeur | L'équipe du centre | - L'objectif général indique le résultat réaliste à obtenir au regard de l'orientation (le souhait, « viser à ») par le public cible. - Il présente le contexte, le public, la manière de faire, les moyens utilisés et le temps. | Trois phases essentielles pour l'objectif général : - Qui doit le faire (le sujet) ? - Quel est le résultat à atteindre (le verbe d'action et l'objet) - A quel moment le résultat doit-il être atteint ? (le temps programmé) |

Les outils à consulter :

Fiche n°8 Tableau de présentation synthétique du projet

Fiche n°9 Schéma des objectifs



Étape n°4 : définir les objectifs opérationnels

| Qui | Avec qui | Pourquoi | Comment |
|---|---------------------|---|--|
| Le directeur | L'équipe du centre. | <ul style="list-style-type: none"> - L'objectif opérationnel permet de mener les actions du centre social. - Il décrit : <ul style="list-style-type: none"> • Le résultat attendu, • la tâche à réaliser, • les moyens et ressources mis à disposition pour l'action - Il permet l'évaluation. | <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs opérationnels peuvent être construits collectivement avec l'arbre d'objectifs. - La structuration de l'objectif opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> • Le sujet concerné ; • Le verbe d'action ; • L'objet de l'action ; • Les critères quantitatifs et qualitatifs (nécessaires pour déterminer si l'objectif est atteint) ; • La programmation. - Une fiche synthétique de l'action |
| <p>Les outils à consulter :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fiche n°8 Tableau de présentation synthétique du projet Fiche n°9 Schéma des objectifs Fiche n°10 Construire l'action | | | |

Étape n°5 : la rédaction du projet

L'écriture proprement dite ne peut être un exercice aussi collectif que l'a été le processus d'élaboration. Il ne doit pas être pour autant un exercice totalement solitaire.

Plusieurs options sont possibles :

- une « plume » rédige le document et le soumet aux instances mises en place pour le projet,
- le ou les groupes projet rédigent une partie du document, une ou plusieurs « plumes » se chargeant de l'harmonisation du document final.

Il est impératif de prévoir dans le rétro planning un temps pour la rédaction finale du projet social.

Les outils à consulter :

- Fiche n°13** Schéma de présentation du projet



4. La fonction communication

Une fois le projet social rédigé ainsi que les fiches action, il ne s'agit pas « d'enterrer » le travail (d'autant qu'il a demandé la mobilisation de tous).

Il faut qu'il y ait des productions intermédiaires et des synthèses.

La production ne doit pas être dans une logique quantitative mais refléter une démarche collective et partagée. Une partie des infos existent (rapport d'activité, bilan...), il faut les exploiter.

Organiser sa communication (faire savoir les priorités du projet dans les instances partenariales ; dans les temps forts associatifs ou municipaux), afficher et publier ses décisions (planning, bulletin d'information, courriers administratifs...) contribuent à faire vivre le projet social.

Tracer une ligne d'horizon (année par année) des étapes du projet social, indiquer les moments qui seront consacrés à maintenir les habitants informés des avancées du projet social.

La communication et l'information sont les clés pour pérenniser cette dynamique collective. Les acteurs du centre social ne peuvent pas tous participer à part égale à l'élaboration du projet social. Donc, il est important que l'évolution du processus soit diffusée au moyen de tracts, des journaux des centres, des restitutions photos. La dynamique collective s'inscrit dans la durée. Elle ne s'arrête pas à l'élaboration du projet social.

Les outils à consulter :

Fiche n°10

La communication autour du processus d'élaboration du projet social

Retrouvez les **outils nécessaires** à l'élaboration de votre projet, dans les fiches ci-jointes.

N'hésitez pas à contacter les équipes de la Caf et de la Fédération des centres sociaux des Yvelines qui se tiennent à votre disposition pour vous accompagner dans cette démarche.

Les fiches outils

Outils d'organisation interne

- Fiche n°1** Schéma des acteurs
- Fiche n°2** Le rétro planning
- Fiche n°3** Tableau de présentation de l'activité du centre
- Fiche n°4** Schéma synthétique de bilan annuel
- Fiche n°5** Tableau synthétique d'évaluation des orientations
- Fiche n°6** Tableau de présentation de l'activité du centre
- Fiche n°7** Analyser la situation du centre au regard des quatre missions
- Fiche n°8** Tableau de présentation synthétique du projet
- Fiche n°9** Schéma des objectifs
- Fiche n°10** La communication autour du processus d'élaboration du projet social
- Fiche n°11** Construire l'action
- Fiche n°12** Organisation des ressources humaines
- Fiche n°13** Schéma de présentation du projet social

Outils « favoriser l'expression des habitants »

- Fiche n°14** Conduire un débat
- Fiche n°15** Photo langage
- Fiche n°16** Le méta-plan ou technique des post-it
- Fiche n°17** Autres techniques de créativité

Outils de recueil de données

- Fiche n°18** Les enquêtes de terrain
- Fiche n°19** Référentiel de recherche de données « froides »

Outils cadre de référence

- Fiche n°20** Circulaire Cnaf n°56-1995 du 31 octobre 1995
- Fiche n°21** Lettre-circulaire Cnaf n°186-98 du 27 juillet 1998
- Fiche n°22** Partager une analyse de la circulaire « animation collective famille »
- Fiche n°23** Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France

Outils

d'organisation interne

Schéma des acteurs

→ Description

Il sert à repérer et qualifier les acteurs concernés par le projet du centre social. Il permet de connaître les enjeux de chacun et définir le positionnement du centre social avec ses partenaires.

→ Application

| | Nature juridique | Mission principale | Contrainte cadre | Positionnement sur le territoire | Perspective avec le centre social |
|---------------------|------------------|--------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Association « XXX » | | | | | |
| Municipalité | | | | | |
| Caf | | | | | |
| Bailleur | | | | | |
| Conseil général | | | | | |
| ... | | | | | |

Outils

d'organisation interne

Le rétro planning

→ Description

Il permet de gérer le pilotage du projet dans le temps. C'est un outil de planification des tâches qui permet d'identifier les tâches de chaque membre de l'équipe et le temps nécessaire pour la réalisation. Outre l'organisation interne, cet outil permet de visualiser les dépendances entre toutes les tâches.

Référence : diagramme de Pertr

→ Application

- Nom de la personne
- Tâche de la personne
- Pour chaque tâche, on indique une date de début et de fin au plus tôt et au plus tard.

| | | Échéancier | | | | | | | | | | | | | Échéance | | |
|---------------------------------|--------------------------------|------------|----------------------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|
| Étapes | Quoi | M-15 | M-14 | M-13 | M-12 | M-11 | M-10 | M-9 | M-8 | M-7 | M-6 | M-5 | M-4 | M-3 | | M-2 | M-1 |
| Les dates de mon centre | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lancement de la démarche | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pré projet | Évaluation | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| | Diagnostic | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Projet | Élaboration des axes du projet | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| | Plan d'action | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Rédaction finale du projet | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Validation par les instances | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Transmission à la Caf | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Délais d'instruction par la Caf | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ■ | Préconisation Caf 78 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ■ | Mon centre | | | | | | | | | | | | | | |

Outils

d'organisation interne

Tableau de présentation de l'activité du centre

Cet outil peut être également utilisé comme outil quotidien de gestion de la fréquentation des activités.

| Classement des activités (1) | Liste des activités (2) | Public concerné | Nombre de participants différents en une année | Nombre de participants par séance (pour les activités régulières) | Organisateurs | Rythme | Montant annuel de la participation des usagers |
|------------------------------|-------------------------|-----------------|--|---|---------------|--------|--|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

(1) Chaque centre regroupe ses activités selon des catégories qui correspondent à sa propre logique de projet.

(2) Activités s'entend au sens large. Les réunions de travail, les accueils, les fêtes... font partie de l'activité du centre.

Outils

d'organisation interne

Schéma synthétique de bilan annuel

Cet outil permet de se poser les questions nécessaires pour produire un bilan évocateur et non simplement descriptif. Les acteurs peuvent s'appuyer sur ce tableau pour un bilan synthétique ou sur les questions essentiellement.

| Axe du projet | Les actions prévues | Les actions ont-elles été conduites ? Si non, pourquoi ? | Si oui, quels sont les éléments qui nous ont aidés, quels sont ceux qui nous ont handicapés ? | Qu'est-ce que cela nous apprend de nouveau sur nos pratiques professionnelles ? | Les objectifs visés par cette action ont-ils été atteints ? | L'environnement du centre aujourd'hui |
|---------------|---------------------|---|---|---|---|---------------------------------------|
| | | | | | | |

Outils

d'organisation interne

Tableau synthétique d'évaluation des orientations

| Quoi | Pour mesurer... | Comment |
|------------------------|--|---|
| Orientation n°1 | La cohérence et la conformité du projet social | En quoi est-elle conforme aux missions centre social ? En quoi l'orientation est-elle cohérente avec les politiques territoriales ? En quoi l'orientation est-elle cohérente avec les actions réalisées dans les différents secteurs du centre social ? |
| | Pertinence et qualité | En quoi l'orientation est-elle pertinente au regard de la réalité, des besoins et des spécificités territoriales ? |
| | La faisabilité | En quoi l'orientation est-elle garantie par les moyens internes au centre social ? |
| | L'attractivité | En quoi l'orientation est-elle complémentaire avec des actions portées par les partenaires ? L'orientation a-t-elle mobilisé les partenaires du territoire ? |
| | L'efficacité | En quoi l'orientation a-t-elle contribué au développement de la vie associative sur le territoire ? |

Outils

d'organisation interne

Tableau de présentation de l'activité du centre

Cet outil permet de se poser les questions nécessaires pour produire une évaluation qualitative et non simplement quantitative. Les acteurs peuvent s'appuyer sur ce tableau pour l'évaluation ou sur les questions essentiellement.

| | |
|--|--|
| L'objectif | |
| Les critères des objectifs | |
| Les objectifs ont-ils été atteints ? Oui/non, si non pourquoi ? | |
| Si oui, quels sont les éléments qui nous ont aidés, quels sont ceux qui nous ont handicapés ? | |
| Qu'est-ce que cela nous apprend de nouveau <u>sur les publics</u> que nous voulons toucher ? | |
| Qu'est-ce que cela nous apprend de nouveau <u>sur nos pratiques</u> <u>professionnelles</u> ? | |
| Les résultats obtenus | |
| Si non, quels sont les constats à prendre en considération ? | |

d'organisation interne

Analyser la situation du centre au regard des quatre missions

Mission 1 : Un équipement de quartier à vocation sociale globale

Deux séries d'indicateurs possibles :

1. Comparer la population du territoire d'implantation du centre et la population des usagers du centre

- Utiliser des données en fonction du projet du centre.
Par exemple : comparaison par tranches d'âge, par sexe, par catégories socioprofessionnelles, par structure familiale, proportion des chômeurs de longue durée, des femmes seules avec enfants, ...
- La répartition géographique des publics peut être également un élément intéressant dans la mesure où elle a des conséquences pour la compréhension des phénomènes et pour envisager des actions.

2- Actualiser « l'ensemble des aspirations des habitants »

Trois sources d'informations sont disponibles :

- le projet est fondé sur l'identification de problèmes rencontrés par les habitants. Après une période d'action, la compréhension de ces problèmes a évolué.
- les échanges avec les usagers, les habitants et les partenaires ont attiré l'attention des professionnels sur des « aspirations » nouvelles ou qui n'avaient pas émergé.
- les demandes enregistrées à l'accueil constituent également une source d'informations ; l'évolution des demandes, en nombre, en nature, les demandes pour lesquelles il n'y a pas de réponse, les demandes des jeunes.

Mission 2 : Un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle

1- En quoi le centre a touché les familles ?

- Les familles concernées par les actions.
- Représentativité de ces familles par rapport à l'ensemble des familles de la zone d'influence.
- Représentativité de ces familles par rapport aux familles les plus en difficulté.
- Représentativité de ces familles par rapport aux familles ciblées par le(s) projet(s).

2- En quoi le centre favorise –t-il les échanges et actions de solidarité intergénérationnelle ? Nature et contenu des échanges

- Nombre de personnes de chaque génération concernées par les actions.
- Représentativité de ces personnes par rapport à la population du quartier,
- Représentativité de ces personnes par rapport aux personnes les plus en difficulté.
- Représentativité de ces personnes par rapport aux publics visés par le(s) projet(s)

3- En quoi les actions destinées aux jeunes sont-elles adaptées à leurs conditions de vie et à leurs aspirations propres ?

- Nature des actions (soutien scolaire, loisirs éducatifs, activités individuelles culturelles...).
- Nombre de jeunes par âge impliqués dans les actions.
- Représentativité de ces jeunes par rapport à la population du quartier.
- Représentativité de ces jeunes par rapport aux jeunes les plus en difficulté.
- Représentativité de ces jeunes par rapport aux publics ciblés par le(s) projet(s).
- Rapport entre les actions et les demandes enregistrées à l'accueil (Cf. mission 1).

Outils

d'organisation interne

Analyser la situation du centre
au regard des quatre missions (suite)**Mission 3 : Un lieu d'animation
de la vie sociale****1. La participation des habitants**

- Liste des actions du centre social, conçues et réalisées avec le concours d'habitants.
(L'élaboration du projet du centre ou du bilan intermédiaire est considérée comme une action. Les résultats d'une enquête, ou des observations recueillies par des professionnels n'entrent pas dans cette catégorie).
- Caractériser la contribution des habitants en quelques mots (conçoivent le projet, aident à la réalisation, apportent une réflexion...).
- Identifier ces habitants : leur nombre, leur âge, leur représentativité par rapport à la population du quartier, par rapport aux personnes les plus en difficulté, par rapport aux publics cibles.
- S'il existe dans le centre social une ou des « organisations durables » de la participation d'habitants. Pour chaque organisation ; Quel en est l'objet ? Quelles sont les modalités d'organisation ? Quelles sont les caractéristiques des habitants concernés ?

2. La vie associative

Deux entrées pour cet aspect des missions d'un centre social.

a) Le centre social a-t-il aidé à la constitution d'une association ou au « sauvetage » d'une association en difficulté ?

- Si oui, quels sont l'objet et le champ d'action de cette association ?
- S'agit-il d'une association locale ?
- Quelle relation de l'association avec le projet du centre ? (la réponse « aucune » est possible).
- Quels sont ses usagers « cibles » ?

b) Liste des associations qui collaborent au projet global du centre social.

- Quels sont l'objet et le champ d'action de chacune ?
- Quels sont les usagers cibles de chacune ?
- S'agit-il d'associations locales ?
- En quelques mots, quelle est leur collaboration avec le centre ?

**Mission 4 : Un lieu d'interventions
sociales concertées et novatrices**

Si le centre a pris l'initiative d'actions sociales concertées,

- Liste des actions. Pour chaque action, liste des partenaires concernés, et public visé.

Si le centre a contribué à des actions sociales concertées,

- Liste des actions. Pour chaque action, liste des partenaires concernés, public visé et rôle du centre.

Si le centre participe à, ou anime, des instances permanentes de concertation partenariale,

- Liste des instances. Objet de chacune. Liste des partenaires concernés par instance. Rôle du centre par instance.

Si des partenaires ont été associés au bilan intermédiaire, en dehors d'une instance permanente,

- Liste des partenaires concernés. Pour chacun, quelle modalité d'association et sur quels aspects du bilan.

d'organisation interne

Tableau de présentation synthétique du projet

| | | | | | |
|-----------------|---------------------------------|---|---|--|--|
| Priorité | La problématique | Les principaux problèmes qui selon l'analyse qui est faite, ont un lien entre eux | <ul style="list-style-type: none"> - Ce sont les problèmes des habitants du quartier. - Ce sont des faits observés, ils sont le fondement de la priorité. | Exemple extrait d'un projet de centre | <i>Des jeunes «s'approprient» l'espace public de façon exclusive et parfois violente. Le sentiment d'insécurité s'en trouve renforcé</i> |
| | | La nature des changements que l'on veut opérer | Ils peuvent également s'exprimer sous la forme de besoins, ou d'effets attendus, de l'action du centre, sur les problèmes posés. | | <i>Réduire les conflits entre générations sur la zone d'influence du centre social Rendre les jeunes acteurs positifs dans le quartier.</i> |
| | L'action | Les orientations ou objectifs généraux. | Elles orientent l'action du centre en définissant le type de solution, le mode d'intervention qui est retenu. C'est un positionnement de principe, parfois éthique, il n'est pas uniquement lié aux circonstances. | | <i>Permettre aux adultes et plus précisément aux familles le réinvestissement de l'espace public. Faire émerger et valoriser des savoir-faire des jeunes</i> |
| | | Les objectifs | Les résultats directs de l'action que l'on va mener. Concrets et vérifiables les objectifs sont définis pour un lieu donné, une date donnée et un public donné. | | <i>Associer des parents et des jeunes à tous les événements de quartier, dès la conception, et ne les réaliser qu'à cette condition</i> |
| | | Les actions | ...qui vont permettre d'atteindre les objectifs. | | <i>Repas de quartier, fête de fin d'année, immeubles en fête, animations pieds d'immeubles</i> |
| | Le bilan et l'évaluation | Les indicateurs de bilan | Le bilan est fait en référence à l'action. Il s'agit de prévoir le recueil de données précises qui seront utiles pour argumenter les réponses aux questions de bilan : les actions prévues ont-elles été réalisées ? Les objectifs ont-ils été atteints ? Les orientations ont-elles été respectées ? | | <i>Nombre et importance des événements réalisés dans ces conditions. Nombre de parents et de jeunes impliqués. Représentativité par rapport aux publics visés. Apports visibles des jeunes Nature et qualité des échanges entre jeunes et adultes...</i> |
| | | Les indicateurs d'évaluation | L'évaluation est faite en référence aux problématiques. Il s'agit de prévoir le recueil de données précises qui seront utiles pour argumenter les réponses aux questions évaluatives : les changements souhaités se sont-ils produits ? les problèmes des habitants ont-ils été traités ? | | <i>Réduction des situations de conflits. Évolution du mode de résolution des conflits. Réduction du sentiment d'insécurité.</i> |

d'organisation interne

Schéma des objectifs

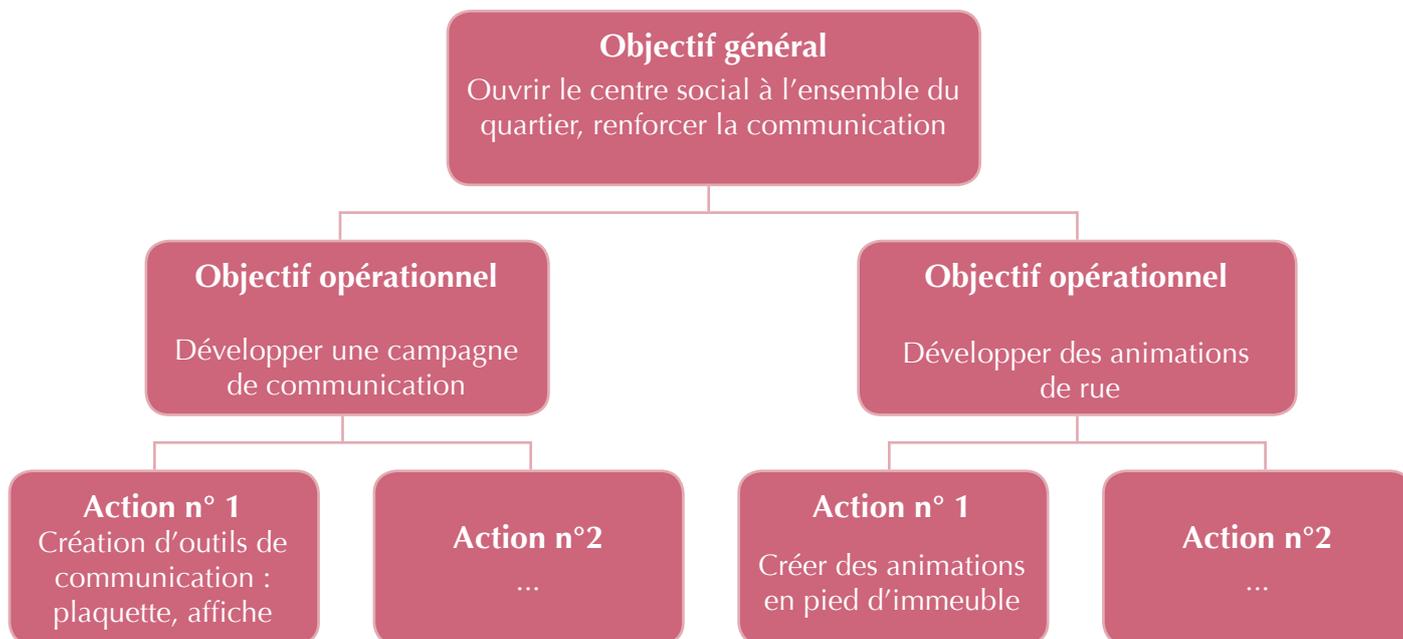
→ Description

Pour chaque axe, on définit plusieurs objectifs opérationnels qui sont traduits par des actions.

Les actions peuvent déjà exister et être en renouvellement, d'autres seront nouvelles.

A cet effet, le centre social peut construire collectivement un arbre d'objectif. Il permet de définir les actions en lien avec les orientations et les objectifs généraux dans une forme dynamique permettant à l'ensemble des acteurs du centre social de visualiser la feuille de route pour les années à venir.

→ Application



Outils

d'organisation interne

La communication autour du processus d'élaboration du projet social

→ Description

Le projet social doit être rendu visible en tant que lien et fil conducteur pour tous

La mobilisation des habitants est favorisée par une communication adaptée.

Le processus d'élaboration du projet social a besoin d'être connu, partagé, et suivi.

Les participants doivent pouvoir échanger, hors du cadre des réunions, séances, rencontres ou groupe de travail sur les étapes et sur les sujets.

→ Application

Prévoir un espace d'affichage dédié dans le centre social

- Afficher les étapes du processus et le calendrier
- Annoncer les dates de réunions et leur ordre du jour
- Rendre compte des séances : comptes rendus, relevés de décisions, synthèses, phrases repères, témoignages, expressions d'habitants...
- Illustrer de photos des groupes de travail, réunions, rencontres...
- Faire appel à la participation
- Consacrer un tableau pour l'expression des usagers : propositions, questionnement, suggestions...

Outils

d'organisation interne

Construire l'action

Fiche action

| | |
|--|---|
| Contenu de l'action : | |
| Priorité : | A quelle(s) priorité(s) se rattache l'action ? (Cf. tableau synthétique) |
| Objectif : | A quel(s) objectif(s) se rattache l'action ? (Cf. tableau synthétique) |
| Cible : | Public visé s'il s'agit d'une action en direction des habitants. Partenaire(s) visé(s) s'il s'agit d'une action en direction des partenaires. Quel aspect est visé s'il s'agit d'une action d'amélioration du fonctionnement du centre. |
| Partenaires engagés dans l'action : | Partenaires institutionnels, partenaires associatifs. |
| Fonctionnement : | Fréquence Durée Nombre de bénéficiaires Date prévisionnelle de mise en oeuvre |
| Moyens : | - Humains : nombre de personnes, nombre d'Etp, qualifications. - Matériel : lieu d'activité. - Financiers : financeurs, dispositifs financiers. |
| Évaluation : | Les effets attendus (Cf. tableau synthétique) : quantitatifs et qualitatifs. Les critères retenus (Cf. tableau synthétique) : quantitatifs et qualitatifs. |

Outils

d'organisation interne

Organisation des ressources humaines

Fiche action

Schéma de l'organigramme général

L'équipe du centre social

| Statut | Nom Prénom | Fonction | Missions | Nature du contrat | | Formation et/ou expérience pro- fessionnelle |
|------------|---------------|----------|----------|-------------------|---------------|--|
| | | | | Temps plein | Temps partiel | |
| Permanents | | | | | | |
| Vacataires | | | | | | |
| Bénévoles | | | | | | |

d'organisation interne

Schéma de présentation du projet social

1. Caractéristiques du centre social

- Nom de l'équipement
- Adresse
- Nom du directeur
- Année du 1^{er} agrément
- Statut juridique du gestionnaire
- Nombre d'usagers du centre social

2. L'évaluation du projet

- Analyse de l'action du centre social au regard du projet
- Analyse des orientations au regard du projet (atteint, progression, changement)
- Analyser la situation du centre au regard des quatre missions

3. Le territoire

(diagnostic selon les constats, problématiques repérées)

- Environnement
- Population
- Réseau des partenaires
- Dispositifs existants
- Problématiques repérées

4. Démarches engagées lors de l'évaluation et l'élaboration du projet social

- Qui a participé au bilan, évaluation, diagnostic (démarches produites).
- Le bilan, évaluation ou diagnostic ont-ils été réalisés en commun.
- Les habitants et partenaires locaux ont-ils été associés.

5. Élaboration du projet social

Animation globale et coordination

- Les problématiques repérées.
- Les axes d'orientations choisis :
 - les objectifs généraux pour chaque axe
 - les objectifs opérationnels
 - les moyens matériels, financiers et humains
 - les moyens d'évaluation

Animation collective famille

- Les problématiques repérées
- Les axes d'orientation choisis
 - Les objectifs généraux
 - Les objectifs opérationnels
 - Les moyens (matériels, financiers, évaluation)

6. Problématiques repérées

7. Les objectifs généraux

8. Les objectifs opérationnels

9. Les moyens (matériels, financiers, évaluation)

Outils « favoriser l'expression des habitants »

Conduire un débat

Les objectifs sont de faire avancer la réflexion, d'échanger des arguments, découvrir des points de vue. Cet outil peut être utilisé à l'occasion du choix des priorités du projet.

Matériel

Paper board et markers
Pâte à fixer

Objectif

Le débat sert à faire passer les participants d'un groupe d'une position « A », vers une position « B » qu'il aura librement construite – par sa réflexion
Ainsi, le débat servira à organiser les priorités d'orientation

Organisation du temps et de l'espace

Le débat est régulé par l'animateur qui en gère le déroulement, en mettant en évidence la position des différents débatteurs, en facilitant leurs échanges et en essayant de concilier les positions opposées

Une salle de réunion et un placement des sièges doivent permettre aux participants de se voir

Un paper board permettra d'inscrire l'intitulé du débat. Il servira tout au long de l'échange à noter les points saillants du débat.

Démarche

Un débat comporte trois temps :

1. une présentation de l'objectif et du cadre du débat (environ une dizaine de minutes).
2. Le temps d'échange collectif (une heure)
3. une synthèse qui ouvre sur des perspectives (groupe de travail autre rendez-vous...)

Outils « favoriser l'expression des habitants »

Photo langage

Dans une dynamique avec le Photo langage, il est demandé aux participants, autour d'une thématique (par exemple le vivre ensemble dans le quartier) d'exprimer devant le groupe ce que les images leur évoquent. La photographie est alors un objet médiateur.

L'expression personnelle, l'écoute attentive et le langage photographique sont trois dimensions de la dynamique.

Matériel

Une collection de clichés photographiques, d'images ou de cartes (entre 25 et 50 images selon la taille du groupe), en lien avec des thèmes de discussion (environnement, vivre ensemble, lien social, parentalité, jeunesse...)

Objectif

La technique de Photo langage favorise l'expression individuelle et permet d'atteindre différents objectifs :

- faciliter la constitution d'un groupe, la rencontre, la communication entre les personnes, dans un minimum de temps ;
- permettre l'échange d'un grand nombre d'informations entre les personnes, en facilitant pour chacun la prise de parole, dès le début d'un regroupement ;
- prendre conscience de son point de vue personnel, sa propre vision et l'exprimer dans un groupe ;
- relativiser sa propre position par rapport à d'autres, qui n'ont peut-être pas la même opinion et qui ce-

- pendant rencontrent des difficultés plus ou moins semblables ;
- exprimer les représentations que l'on a d'un sujet-problème thème, exposer les clichés, identifier les stéréotypes, reconnaître les images dominantes et aller au-delà en donnant la parole à l'expérience personnelle de chacun.

Organisation du temps et de l'espace

- une salle suffisamment grande pour permettre :
 - à l'animateur d'exposer les photographies sur des tables autour desquelles les participants pourront circuler librement
 - aux participants réunis avec l'animateur de discuter ;
- un jeu d'une cinquantaine de photographies sélectionnées en fonction d'un thème et d'un public
- éventuellement un tableau sur lequel sera inscrite la question posée préalablement au choix de photographies ;
- un temps de réunion de 2 h à 2 h 30 pour 10 à 15 participants.

Démarche

Une séance d'expression avec le Photo langage comporte trois temps.

1. une présentation de l'objectif de la réunion (environ une dizaine de minutes).
2. un choix individuel de photographies (de 5 à 10 minutes environ).
3. un temps d'échange (de une à deux heures).

Outils « favoriser l'expression des habitants »

Le méta-plan ou technique des post-it

La technique des post-it est utilisée pour lancer une dynamique d'échange sur une thématique. Elle favorise l'expression individuelle et conduit au débat.

Elle peut être utilisée dans l'étape de diagnostic du projet social.

Elle peut permettre de dégager des groupes de travail ultérieurs.

Matériel

Post-it en grande quantité. Des couleurs distinctes pourront permettre de distinguer des groupes de personnes (bénévoles, habitants, professionnels, partenaire...).

Paper board et marker.

Objectif

La technique des post-it favorise l'expression individuelle et permet d'atteindre différents objectifs :

- Identifier l'état de connaissance d'un groupe sur un sujet.
- Faire émerger des représentations, isolées ou partagées.
- Recueillir des points de vue de manière anonyme.
- Organiser et structurer les éléments recueillis.

Organisation du temps et de l'espace

- une salle suffisamment grande pour permettre la circulation des participants
 - Pour rédiger sur les post-it puis les coller sur un ou plusieurs paper boards
 - Pour se regrouper autour des paper boards et organiser les post-it en ensembles thématiques
 - Pour discuter ensemble à partir des ensembles constitués
- un temps de réunion de 2 h à 2 h 30 pour 10 à 15 participants.

Démarche

Une séance d'expression à partir des post-it comporte quatre temps :

1. Une présentation de l'objectif de la rencontre (environ une dizaine de minutes).
2. Un temps de rédaction individuel sur les post-it, avec la consigne express de n'inscrire qu'une idée par post-it, et autant de post-it que d'idée (une quinzaine de minutes environ).
3. Un temps d'organisation des post-it : regroupement, classification, intitulé des ensembles (entre une quinzaine de minutes et une demie heure selon la taille du groupe).
4. Un temps d'échange collectif (une heure).

Outils « favoriser l'expression des habitants »

Autres techniques de créativité

Le brainstorming implique que la recherche de solution à un problème s'effectue en deux temps bien séparés :

1. La recherche d'idées
2. La critique et l'évaluation des idées

Au cours de la phase 1, il est interdit de porter le moindre jugement sur les idées émises. La plus grande ouverture d'esprit possible est requise.

Ce n'est que lorsque les idées auront été émises et notées que l'on passe à la phase 2.

Le concassage est un développement du brainstorming grâce au « jeu des si ».

Par exemple, « s'il n'y avait plus de centre socioculturel dans le quartier » permet de s'interroger sur ce qu'on pourrait mettre à la place pour remplir une fonction identique.

Le scénario est la description, aussi imaginative que possible d'une situation. Il s'agit d'un brainstorming organisé.

Exemples :

- le centre socioculturel idéal
- le centre socioculturel catastrophique

Le scénario idéal consiste à décrire la situation rêvée dans laquelle le sujet que l'on doit traiter serait « magiquement » résolu.

Le scénario catastrophe consiste à imaginer le pire.

Il est parfois plus aisé d'imaginer des scénarios catastrophes et de les inverser ensuite que de décrire immédiatement la situation idéale.

de recueil de données

Les enquêtes de terrain

→ Cadre

Le choix des outils de recueil de données qualitatives dépendent des moyens disposés pour réaliser l'enquête (le temps, les moyens humains, les temps de validation, etc.)

→ Les types d'outils

| | Le questionnaire | L'entretien | L'observation participante |
|-------------|--|--|--|
| Description | Les questionnaires permettent de recueillir des informations précises que l'on peut traiter à l'aide d'outils informatiques. | Les entretiens permettent de recueillir des impressions, ressentis d'un nombre réduit d'acteurs sur un sujet donné. | Regard critique du spectateur sur une action en cours. Cette technique permet une spontanéité dans les propos des acteurs et évite le côté formel des questionnaires, interviews. |
| Atouts | <ul style="list-style-type: none"> • Toucher un grand nombre de personnes, • Rapidité de l'investigation ; • Facilité de traitement statistique. | <ul style="list-style-type: none"> • Affirmer ou infirmer des pistes et hypothèses de travail ; • Recueillir des données descriptives et qualitatives ; • Recueillir et explorer des jugements directs de valeurs, les opinions, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • mettre à jour des comportements, des attitudes, des données descriptives et qualitatives ; • observer des interactions, les influences du contexte ; • tester, étayer ou infirmer des pistes et hypothèses de travail. |
| Limites | <ul style="list-style-type: none"> • Limite la richesse d'expression par les questions fermées • Les réponses sont souvent induites dans les questions ; • Faiblesse du taux de réponse ; | <ul style="list-style-type: none"> • Influence de l'intervieweur par le biais du guide d'entretien et dans l'interaction ; • Le temps ; • Le traitement des données. | <ul style="list-style-type: none"> • influence possible, souvent involontaire, de l'observateur ; • Le temps ; • Traitement des données. |

de recueil de données

Référentiel de recherche de données « froides »

→ Cadre

Le choix des données dites froides est à mettre en corrélation avec les constats et problématiques identifiés lors de l'élaboration du projet social (évaluation et diagnostic).

→ Où aller chercher les données

Cette fiche a pour objectif de donner quelques repères dans la recherche de données.

| | Quelles données |
|-------------|---|
| | Le Contrat urbain de cohésion sociale (Cucs) signé avec la Ville. |
| État | <p>La politique de la Ville</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'éducation (Projets éducatifs locaux, Contrats éducatifs locaux, Programme de réussite éducative) - l'emploi (les équipes emploi-insertion) - l'aide à la parentalité - la qualité des espaces publics (convention de gestion urbaine de proximité) - la lutte contre les discriminations et intégration - le développement culturel - la santé - le programme adulte relais - la prévention et sécurité (prévention de la délinquance) |
| | <p>La Direction départementale de la cohésion sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - accompagnement social et éducatif (Atelier socio linguistique, lutte contre les discriminations, le service volontaire, etc) - sport, développement de la vie associative (soutien à la formation professionnelle et à l'emploi) - hébergement et fonctions sociales du logement |

de recueil de données

Référentiel de recherche de données « froides » (suite)

| | Quelles données |
|--------------------|--|
| Région | <ul style="list-style-type: none"> - la culture - la formation professionnelle - la santé - l'économie - etc. <p>Sur internet : http://www.iledefrance.fr/espaces-thematiques/</p> |
| Département | <ul style="list-style-type: none"> - diagnostic territorial - action sociale, solidarité et logement - aide sociale à l'enfance (Ase) - protection maternelle et infantile (Pmi) - aide aux personnes âgées - aide aux personnes handicapées - service départemental d'action sociale (traitement des demandes de Revenu de solidarité active (Rsa), - droit au logement, etc. <p>Se référer à la Direction de l'Action Sociale du Territoire de référence</p> |
| Caf / Cnaf | <ul style="list-style-type: none"> - aides aux familles - la parentalité. - l'accueil des jeunes enfants, - le temps libre ou d'activités extra scolaires, - etc - l'animation de la vie sociale, - le logement, - solidarité et insertion. <p>Sur internet : Caf des Yvelines, rubrique espace partenaire, données statistiques (par commune)</p> |

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 du 31 octobre 1995

1. L'AGRÉMENT DES CENTRES SOCIAUX : MODALITÉS ET CONDITIONS

Conditionnant le versement de la prestation de service, l'agrément d'un équipement social au titre de la « fonction animation globale et coordination » confère aux Caisses d'allocations familiales un rôle essentiel vis-à-vis des centres sociaux et des partenaires, notamment les communes.

1.1 La procédure contractuelle d'agrément

L'agrément relève de la responsabilité du Conseil d'administration de chaque caisse d'Allocations familiales qui se prononce sur l'attribution, le maintien, le sursis, ou le retrait de ce financement. Pour prendre sa décision le Conseil d'administration de la caisse s'appuie sur le projet de l'équipement.

L'engagement réciproque de la caisse et du centre social fait l'objet d'un contrat signé entre les Présidents respectifs. D'une durée de un à trois ans, le contrat précise les objectifs retenus par la caisse dans le cadre du projet, ainsi que les conditions relatives à l'octroi de la prestation de service, les échéances, les modalités de suivi, de contrôle, d'évaluation.

Validé par les instances décisionnelles du centre social, ce projet est préalablement négocié avec les différents partenaires. C'est à ce niveau, aussi, que la caisse d'Allocations familiales peut jouer un rôle important par :

- la négociation du projet,
- le soutien éventuel à l'équipement vis-à-vis des autres acteurs locaux.

Au terme de la procédure, les conditions suivantes doivent être satisfaites

- ① la fonction d'animation globale et coordination correspond aux missions assignées au centre social,
- ② L'exercice de cette fonction est assuré par un personnel qualifié,
- ③ un contrat est signé entre la caisse et le gestionnaire de l'équipement.

1.2 Les missions du centre social sont confirmées et actualisées, la fonction d'animation globale et coordination est re-précisée

• **Les quatre missions caractéristiques des centres sociaux** demeurent les suivantes :

- **un équipement de quartier à vocation sociale globale**, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale ;
- **un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle**. 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**, il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative ;
- **un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices**. Compte tenu de son action généraliste et innovante, concertée et négociée, il contribue au développement du partenariat.

• **L'animation globale, condition de l'autonomie du centre social**, est une fonction transversale de soutien à l'animation de la vie locale et au développement social. Caractérisée par un territoire, une approche polyvalente, qualitative et collective de l'environnement, l'implication des habitants dans les actions concernant leur vie quotidienne, elle favorise l'exercice de la citoyenneté et l'échange social.

L'animation globale implique une dynamique et une capacité d'adaptation pour répondre au mieux aux besoins des habitants. Elle exige une équipe d'animation qualifiée. Concertation et contractualisation peuvent porter sur cette fonction transversale.

• **La mise en oeuvre de la participation des habitants et l'échange social, fondement de l'animation globale**. Accompagner, susciter, mettre en oeuvre les initiatives des enfants, des jeunes et des familles doit être un objectif du centre social. Des actions d'échange social peuvent être soutenues financièrement ou techniquement en particulier dans les quartiers ou sites sensibles, les centres sociaux étant parfois les seuls représentants des institutions en relation avec les familles et les habitants.

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 (suite)

1.3 La qualification des personnels exerçant la fonction d'animation globale.

La caisse d'Allocations familiales peut avoir des exigences vis-à-vis de la qualification de l'équipe d'animation et d'accueil du centre social dans le cadre de la négociation du projet et du contrat, la prestation de service soutenant cette fonction. La qualification, le plan de formation - en particulier du directeur - pourront faire l'objet d'objectifs intégrés dans le projet et dans le contrat signé avec la caisse.

La qualification minima conseillée pour le directeur correspond à un diplôme social de niveau III (ou équivalent) et/ou une expérience confirmée et validée d'animation sociale. La qualification collective de l'ensemble de l'équipe d'animation peut être prise en compte quel que soit le statut de ses membres, en s'attachant pour les moins qualifiés à leur implication dans le projet, et à leur nécessaire « encadrement » par des animateurs confirmés.

1.4 La recevabilité d'une demande d'agrément ou de renouvellement par un équipement.

Dans le cas d'un premier contrat, la caisse apprécie la faisabilité du projet, en particulier sur sa capacité à intégrer les objectifs et missions des centres sociaux : l'équipement devra présenter des garanties suffisantes d'évolution. Concernant un renouvellement d'agrément, le projet doit s'inscrire dans des perspectives pluriannuelles nouvelles.

Les structures implantées sur des aires de stationnement pour les gens du voyage doivent prendre en compte les principes de la fonction d'animation globale : mise en cohérence des actions, participation des usagers et des habitants aux décisions, échange social, qualification des personnels.

2. LA CONTRACTUALISATION : MÉTHODES ET OBJECTIFS DE QUALITÉ

21. La clarification des objectifs d'animation globale, de la Caisse, et des partenaires.

En fonction de leur compétence respective, la caisse et/ou d'autres partenaires, en particulier la commune, peuvent concourir à l'animation globale, en distinguant les éléments constitutifs de cette fonction transversale de leurs objectifs particuliers. Sont donc différenciés les objectifs d'animation globale relevant respectivement de la compétence de la caisse et des partenaires.

La caisse, pour sa part, différencie ses objectifs liés à l'agrément de ceux qu'elle finance de façon complémentaire ou par la mise à disposition de personnel dans le cadre de sa politique d'action sociale. Elle prend en compte :

- > la fonction animation globale et coordination, justifiant le financement par la prestation de service.

Elle peut aussi retenir dans le cadre d'un financement sur ses fonds propres

- > des objectifs d'animation globale complémentaires de la prestation de service : l'effet démultiplicateur des financements institutionnels sera recherché, le partenariat - en particulier la commune - pouvant être associé à la responsabilité partagée dans le financement de l'animation de la vie locale.

- > et/ou des objectifs particuliers relevant de sa politique d'action sociale familiale, négociés dans le projet : sont privilégiées les actions innovantes concernant en particulier l'accueil des enfants, des jeunes, des familles, l'accompagnement scolaire, les activités de loisirs de proximité, d'accompagnement, de médiation et d'échange social....

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56 -1995 (suite)

2.2 La clarification des dépenses d'animation globale et des charges communes retenues dans le calcul de la prestation de service.

Ces dépenses correspondent à la prise en compte des charges salariales du directeur et de la personne assurant secrétariat et accueil, et des charges administratives et gestionnaires communes aux activités, à l'exclusion des dépenses de fonctionnement des activités autonomes s'appuyant sur le centre social.

L'évolution des coûts, de la structure des dépenses d'animation globale et des charges communes fera l'objet d'un examen et d'un suivi par la caisse concernant chaque centre. Elle sera reliée ultérieurement à l'actualisation et à la simplification des documents et outils comptables à l'usage des caisses d'Allocations familiales et des centres sociaux.

Ces clarifications se fondent sur l'analyse différenciée entre les objectifs d'animation globale, et ceux de chacun des partenaires, y compris des caisses elles-mêmes. Elles s'inscrivent dans la démarche d'évaluation conduite par la caisse, impliquant obligatoirement un contrôle et font partie intégrante des conditions du contrat et de la négociation du projet.

2.3 L'évaluation, une démarche politique, technique et administrative

La caisse précise les objectifs de qualité, d'évaluation et de contrôle qu'elle retient dans la démarche de négociation ou d'accompagnement du projet et dans le cadre de la décision d'agrément. Il lui revient aussi d'apprécier et évaluer les actions et le projet selon qu'ils relèvent de l'agrément et/ou d'une démarche plus large qu'elle estime être de sa responsabilité.

La caisse distingue dans son appréciation

- > la réalité (ou la faisabilité) de la fonction animation globale et coordination, intégrant les quatre missions caractéristiques des centres sociaux et conditionnant l'agrément.
- > les objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de financements complémentaires éventuels ou de mise à disposition de personnel, relevant de sa politique sociale familiale. La Caisse sera conduite à désigner, éventuellement par des conventions s'intégrant au projet, les objectifs ponctuels ou plus permanents qu'elle souhaite voir prendre en compte et qu'elle soutient sur ses fonds propres, en lien avec les autres

partenaires engagés. Dans le même temps, la maîtrise des financements permettra d'impulser un développement qualitatif des centres sociaux.

- > le projet de l'équipement dont les instances sont responsables et maîtres d'oeuvre, en particulier l'adaptation du projet à la demande sociale, à l'environnement économique, social, politique. La caisse d'Allocations familiales a la possibilité de contribuer à la qualité du projet par un accompagnement technique, un soutien logistique ou financier, ou plus fondamentalement par la négociation dans le cadre du contrat.
- > des enjeux stratégiques. Le projet est l'occasion pour chaque centre social de se remettre en question et de se positionner par rapport à la population, la commune, la Caf, les acteurs sociaux.

2.4 L'évaluation et le développement d'une expertise collective

L'évaluation (ou l'appréciation) réalisée par la caisse dans la perspective de la décision d'agrément ou de son renouvellement procède d'une démarche distincte de celle relative à l'évaluation permanente du projet du centre social. L'évaluation sera donc envisagée entre les instances techniques et politiques de la caisse, les acteurs locaux et l'équipement.

L'évaluation s'inscrit dans une démarche d'interrogation permanente et fait partie intégrante des objectifs de qualité. La caisse peut être conduite à développer une expertise collective interne, incluant éventuellement la formation des personnels concernés à la méthodologie et l'évaluation de projet, aux modes d'approche du développement, ou d'autres axes qui pourront être retenus dans le cadre d'un programme ou d'une charte interne.

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 (suite)

3. LE RÔLE DE LA CAISSE D'ALLOCATIONS FAMILIALES VIS A VIS DE SES PARTENAIRES

Du fait de sa responsabilité en matière d'agrément, de sa neutralité, de sa connaissance des territoires et des populations, de sa capacité reconnue d'expertise, la caisse d'Allocations familiales est en position d'impulser, animer, coordonner et formaliser la concertation en gardant une place essentielle aux côtés des communes.

Aussi, dans un souci d'information réciproque, le rapprochement et le dialogue avec les principaux partenaires, notamment sur le projet du centre social, devraient-il être systématiquement recherchés.

3.1 La concertation et les relations partenariales

La concertation peut se développer dans le cadre d'instances qui existent déjà, ou en fonction des configurations locales, dans une instance départementale, ou communale, ou inter communale, ou lors d'une réunion annuelle de travail avec les représentants du ou des centres sociaux, les usagers, les habitants, les travailleurs sociaux et les principaux partenaires.

Pourraient être sollicités la Fédération départementale des centres sociaux, les services sociaux dépendant du Conseil général, les services de l'État et du Conseil général, les maires concernés, le Fonds d'action sociale pour les travailleurs immigrés et leurs familles, les caisses de Mutualité sociale agricole, les associations, ou d'autres institutions de la santé, de l'éducation,... selon les caractéristiques de l'environnement.

La formalisation des relations peut prendre des formes différentes : convention ou programme- cadre, charte de qualité, de développement, ou simple relation de concertation permettant de définir des engagements réciproques sur des objectifs communs et/ou complémentaires, dans le cadre de financements finalisés et d'échéances.

• **Les relations particulières avec la commune** peuvent s'articuler en particulier autour :

- > de l'accueil des jeunes enfants, le développement du contrat- enfance, les enfants d'âge scolaire (accompagnement scolaire, loisirs de proximité), les actions pour les jeunes et pour les familles ;
- > de la politique de la ville ; ...

La commune peut être associée à la signature du contrat relatif au projet d'un centre social. Il est souhaitable que son engagement porte sur des objectifs d'animation globale. La caisse nationale encourage les caisses à solliciter cette collaboration : une concertation tripartite (Caf commune, association gestionnaire du centre) peut éventuellement se négocier en articulation avec les autres dispositifs contractuels déjà engagés avec les communes.

Le soutien de la caisse ou de la commune peut se traduire par une mise à disposition de personnel, de moyens financiers sur des objectifs, la contribution à la formation de personnel (professionnels et/ou bénévoles), ou encore par une implication des centres dans le cadre des contrats - ville.

• **Les relations avec le conseil Général.** Les actions relevant de la compétence du département peuvent être précisées dans le cadre de la concertation et de la négociation du projet, et être soutenues financièrement par les partenaires concernés. Il s'agit par exemple :

- > des missions conduites en complémentarité avec le travail social de polyvalence, ou spécialisé, permettant les articulations d'actions ciblées (insertion, prévention, santé publique, accompagnement social) en direction de publics spécifiques, et par la mise en commun d'une expertise méthodologique. Il est souhaitable que la complémentarité des missions avec les services sociaux soit formalisée, voire contractualisée;
- > des actions collectives de l'économie sociale et familiale;
- > des engagements dans les différents dispositifs ou programmes sociaux (pour les jeunes, le logement...);

• **Les relations avec les services de l'État, essentiellement les Directions départementales des affaires sanitaires et sociales.** Les missions des services de l'État comprennent notamment la mise en oeuvre des politiques de l'intégration, d'insertion, de solidarité et de développement social.

Les centres sociaux, particulièrement impliqués dans des actions de la politique de la ville, d'aide aux jeunes en difficulté, de médiation familiale, d'insertion par l'économique, d'intégration des populations d'origine étrangère, d'accompagnement social, concourent à l'objectif général de lutte contre l'exclusion.

cadre de référence

Circulaire Cnaf n°56-1995 (suite)

- **Les centres sociaux implantés en milieu rural.** Les caisses de mutualité sociale agricole accordent des subventions aux centres sociaux implantés en milieu rural, dès lors qu'ils sont agréés par les caisses d'Allocations familiales. Aussi ces dernières prendront plus systématiquement appui sur ces organismes. Concernant les centres sociaux intercommunaux, le territoire d'intervention devra s'inscrire dans la proximité géographique.

La prestation de service est, selon le principe énoncé en 1979, réduite de moitié lorsque le nombre des ressortissants du régime général est inférieur à 60 %, cette répartition étant effectuée soit sur la base des habitants de la zone d'influence, soit des usagers du centre. Pour définir le taux de la prestation de service, il sera désormais tenu compte du poids des ressortissants du régime général dans une zone de vie sociale apparentée à la notion de voisinage. Cette référence aux habitants d'un territoire défini a priori selon une approche à la fois sociologique et économique est davantage en rapport avec celle d'animation globale.

- **Les centres sociaux en difficulté.** En cas de difficultés techniques ou financières de fonctionnement d'un centre social, il appartient éventuellement à la caisse d'Allocations familiales, compte tenu de sa responsabilité dans l'agrément, de réunir les acteurs locaux les plus engagés afin de rechercher - en relation avec les instances du centre - les moyens permettant de garantir le maintien de la fonction animation globale et coordination.

3.2 La recherche de partenariat pour les centres sociaux gérés par les communes et les caisses d'Allocations familiales.

Elle concerne tous les centres sociaux, y compris ceux gérés par les communes et les caisses d'Allocations familiales. Les formes de gestion ou de cogestion associative seront encouragées pour permettre aux acteurs locaux et aux habitants de se sentir concernés. Le partenariat permet en outre de partager les dépenses d'animation globale. Cette dynamique existe déjà concernant des centres gérés par les caisses d'Allocations familiales et doit se poursuivre.

Dans certains quartiers sensibles et dépourvus d'équipement, la caisse d'Allocations familiales peut mettre en oeuvre sa tech-

nicité, en portant des projets. Son initiative peut se concevoir comme une aide au démarrage et se développer en partenariat par la suite. Tout projet de création de centre social par une caisse d'Allocations familiales devrait donc s'accompagner en amont de la recherche de relais potentiels.

33. La programmation des centres sociaux

- **Les centres sociaux et le schéma directeur de la caisse d'Allocations familiales.** Les actions conduites dans d'autres cadres ou programmes par la caisse s'articulent avec celles des centres sociaux, au niveau technique, politique et financier. Il en est de même concernant la territorialité des actions et la complémentarité avec les prestations familiales. Elles pourront se mesurer dans le cadre de l'évaluation du schéma directeur de la caisse.

Les caisses s'interrogeront sur leur démarche de programmation visant à intégrer les centres sociaux dans la politique d'action sociale familiale, assurer la maîtrise qualitative des évolutions, et/ou impulser un développement quantitatif ou d'équilibre territorial.

Le maillage des centres sociaux du territoire de compétence de la caisse et l'attention aux besoins des familles, des enfants et des jeunes. Au plan local, la caisse peut conduire, éventuellement avec ses partenaires, une réflexion sur la programmation et la répartition des centres sociaux implantés dans sa circonscription, sur l'opportunité d'un développement ou d'un redéploiement de ces équipements dans les sites non pourvus et/ou sensibles, les zones rurales et celles en voie d'urbanisation, en lien avec les autres modes d'intervention sociale qu'elle initie, soutient, ou développe.

Chaque caisse définit ses propres priorités, en articulation et complémentarité avec les actions relevant de la responsabilité de l'État, des communes, ou d'autres partenaires. La définition de « zones de vie sociale », zones de compétence a priori, permet d'appréhender l'ancrage territorial des centres sociaux et la prise en compte de la demande sociale locale.

Outils

cadre de référence

Lettre-circulaire Cnaf n°186-98
du 27 juillet 1998**LA PRESTATION DE SERVICE « ANIMATION COLLECTIVE FAMILLES » : FINALITÉS, OBJECTIFS, CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE**

Partie intégrante de la fonction animation globale et coordination des centres sociaux, cette prestation de service complémentaire doit faire l'objet d'un projet différencié et spécifique dont les finalités, objectifs, et conditions de mise en oeuvre sont les suivants :

1. Les groupes familiaux constituent le public ciblé, dans une approche collective

Parce qu'elles sont au coeur de la problématique de la société et de l'institution, parce que ce champ d'intervention est peu reconnu par les partenaires, les familles et les groupes familiaux en tant qu'entités collectives sont les publics visés par cette prestation de service.

Si les familles sont bien dans le champ privilégié des centres sociaux, il est important de les repérer en tant que telles afin de mieux cerner les actions à conduire et mesurer leur impact. L'approche familiale intègre de fait les enfants, les adolescents et les jeunes, dès lors que les parents sont associés. La démarche collective vers ce public doit être omniprésente.

Les missions traditionnelles des centres sociaux privilégient clairement l'organisation d'actions en faveur des familles et de ses différentes composantes. Il s'agit de les fédérer, de les articuler, les rattacher à un « fil conducteur », gagner en efficacité par la mise en cohérence des différentes actions conduites par rapport aux enfants, aux parents, dans les différents domaines de préoccupation familiale : logement, santé, cadre de vie, loisirs, consommation, éducation.

Il s'agit aussi de mettre en synergie les interventions diverses conduites auprès des familles, qu'elles soient individuelles ou collectives, de favoriser l'interactivité, la mise en oeuvre de réseaux de proximité, et la connaissance des problématiques.

Il s'agit enfin d'atteindre les familles qui fréquentent peu ou pas le centre social, d'« aller au-devant », d'initier un « travail de rue », et exploiter la connaissance des problématiques observées et exprimées par exemple à travers les différentes activités, à l'accueil ou dans le cadre du soutien administratif.

2. Les finalités sont les liens sociaux, les solidarités et les initiatives locales dans un enchaînement d'actions intégré au projet du centre social.

Renforcer les liens sociaux, familiaux, parentaux, faciliter l'autonomie et la citoyenneté, les solidarités et les initiatives locales sont les finalités recherchées. Elles se traduisent de façon concrète par un ensemble d'actions en constant renouvellement et prolongement. Si une part des actions du centre contribue à améliorer la vie quotidienne des familles, la nouvelle prestation peut permettre par exemple de :

- renforcer la fonction parentale par un travail collectif élaboré à partir d'observations liées à la pratique professionnelle dans et hors du centre, se traduire par un partage de réflexions autour (les problèmes quotidiens rencontrés par les familles (autorité, échec scolaire, santé...) et se poursuivre ensuite par un soutien individualisé spécialisé ou éducatif.
- consolider les groupes familiaux à travers les relations entre parents et enfants, les relations entre les familles et les générations, en s'appuyant sur des projets collectifs (par ex. projet vacances, week-end famille, loisirs communs...)
- restaurer les liens familiaux en cas de crise, de rupture... afin que des relations puissent être préservées, même si elles sont modifiées... par des soutiens réciproques, des échanges, des mises en réseaux.
- développer les liens sociaux et des solidarités familiales intra ou inter familiales, par la mise en oeuvre d'échanges, d'écoute, de conseil et de repérage, de réseaux d'échanges de services et de savoir, l'animation d'actions de quartiers, de jardins familiaux.

L'objectif est de concrétiser cette dynamique par des projets qui s'enchaîneront, à l'initiative même des familles, afin que les groupes s'autonomisent et s'organisent entre eux pour agir.

L'important n'est pas tant l'action (ou son support) que la façon dont elle s'inscrit dans un projet d'ensemble, dans un parcours ou une trajectoire collective. Il est essentiel qu'à certains moments les familles prennent l'initiative, construisent le projet.

cadre de référence

Lettre-circulaire Cnaf n°186-98 (suite)

3. Un « référent famille » pour fédérer les actions liées aux familles dans le centre social

Il est nécessaire qu'un personnel qualifié accompagne et suscite ce mouvement. Il lui revient de repérer le « fil conducteur » à travers un ensemble d'actions conduites ou à impulser par le centre social, qu'il s'agisse de l'accueil, d'activités d'échanges...

Le centre social veillera à rester ouvert sur l'ensemble des groupes, à intégrer les publics en difficultés, à la « participation » et à faire émerger les initiatives.

Si le projet du centre social concourt bien évidemment à cette approche collective des groupes familiaux, il faut ré-interroger le diagnostic du centre social et le projet en particulier pour ce qui concerne la « zone de vie sociale » qu'il couvre et d'une demande sociale des familles sur le territoire. Il faudra développer la qualité, et associer les partenaires, en particulier les communes, le département, les associations.

4. Un projet d'animation familiale collective validé par le Conseil d'administration de la Caf

L'éligibilité à la prestation de service sera examinée en soi, en même temps que le projet global du centre. Le projet est décliné en plan d'actions. Les objectifs sont traduits de façon opérationnelle. Ils sont construits avec les groupes familiaux.

Ce(s) « projet(s) » des familles renforce(nt) le projet général du centre. Il(s) s'articule(nt) aux finalités du projet du centre et ses modalités contractuelles.

La validation consistera à vérifier que la nature des actions mises en oeuvre est conforme aux objectifs.

L'évaluation est intégrée à la démarche, avec des outils propres, structurés, conformément aux différentes formes de méthodologie de projet. En évaluant le « projet famille » c'est aussi une opportunité d'approfondir l'évaluation du projet du centre social.

La prestation de service complémentaire est accordée sur projet séparé intégré au projet du centre. L'examen du projet « familles » et la validation par le Conseil d'administration doivent être dissociés de l'évaluation et de l'agrément du projet du

centre social.

Une grille budgétaire spécifique est annexée au budget du centre. Le contrat est un avenant au projet.

Si la durée de l'agrément d'un centre social, donc le contrat qui lie la Caf au gestionnaire de l'équipement, est porté à 4 ans, le « projet familles » peut avoir la même durée, à condition qu'il mi parcours, soit au terme de 2 ans, la caisse d'Allocations familiales s'engage à examiner la réalité des actions mises en oeuvre et les perspectives envisagées jusqu'à l'échéance.

Dans un souci d'organisation, les caisses peuvent à terme concilier les échéances respectives du contrat relatif au projet du centre social, et de celui qui concerne le projet familles, à condition de bien dissocier les projets, les contrats, et les procédures de validation.

Il est impératif que ces projets restent lisibles et dissociés pour éviter toute fusion ou assimilation à un seul projet.

5. Le calcul de la prestation de service animation collective familles pour les centres sociaux

Sont prises en compte dans le calcul de la prestation de service complémentaire, les charges salariales du référent familles et une part du fonctionnement (au même titre qu'une activité) ; dans la limite d'un plafond.

Le prix plafond correspond aux charges salariales d'un 1/2 temps d'un cadre de niveau 3 (par exemple un travailleurs social), et aux dépenses de fonctionnement.

Le plafond est de 150 000 F, et la prestation de service, de 40 % du plafond soit 60 000 F maximum.

6. Effet de ces dispositions. Ces mesures sont applicables dès le 1er juillet 1998.

cadre de référence

Partager une analyse de la circulaire « animation collective famille »

Production issue de la journée de partage sur l'ACF, 10 novembre 2010 avec l'intervention de Jean-Marc COTTET de la SCOP ACCOLADES (www.accolades-dsl.com).

Le projet Animation collective famille est un axe du projet social, Il renforce le projet animation globale et prend appui sur les quatre missions du centre social définies dans la circulaire animation globale :

- En apportant un « focus » sur les familles du territoire.
- En développant des actions collectives pour les familles (des actions qui concernent plusieurs groupes familiaux),
- En identifiant un fil conducteur entre les actions,
- En présentant un budget spécifique, qui intègre le financement d'un référent famille.

Le Référent famille

- Il garantit la dimension familiale du projet du Centre Social
- Il est le référent, pour l'équipe, et l'animation du partenariat. Il doit donc être reconnu par les différents acteurs du territoire
- Il a une mission d'observation (diagnostic/ évaluation)

De par ses missions spécifiques, il est important de penser et nommer sa position hiérarchique dans l'équipe (il n'est pas obligatoirement directeur adjoint, ni coordinateur, il peut avoir ou pas une responsabilité hiérarchique).

Il doit développer les compétences communes à tous les professionnels du Centre Social :

- Connaître les problématiques du quartier
- Repérer les publics (particulièrement les familles)
- S'adapter et travailler en équipe
- Maîtriser les techniques d'accueil (orientation, accompagnement)
- Savoir analyser et synthétiser

Mais il doit également s'assurer pour sa fonction de référent :

- d'impulser des dynamiques ;
- de développer le partenariat
 - coordination et partage
 - mise en commun des connaissances du territoire et mutualisation
 - ouverture et disponibilité
 - permettre à chacun d'apporter sa plus value
 - développement du partenariat qui doit être animé (différents partenariats : financier, ressources et d'action).

Outils

cadre de référence

Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France

Texte adopté par l'Assemblée générale d'Angers le 18 juin 2000

Nous, centres sociaux et socioculturels de France fédérés,

divers dans nos origines, nos inscriptions territoriales et nos formes institutionnelles nous entendons, dans notre Charte, expliciter le sens que nous donnons à notre action. Nous nous exprimons alors que notre société est traversée par de profondes mutations qui, tout en ouvrant de nouveaux possibles, mettent à mal nombre de structures sociales et désunissent trop d'existences personnelles.

Notre conception du centre social et socioculturel

Le centre social et socioculturel entend être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire.

Nos valeurs de référence

Se plaçant dans le mouvement de l'éducation populaire, les centres sociaux et socioculturels fédérés réfèrent leur action et leur expression publique à trois valeurs fondatrices : la dignité humaine, la solidarité et la démocratie.

| la dignité humaine | la solidarité | la démocratie |
|---|--|---|
| <p>Reconnaître la dignité et la liberté de tout homme et de toute femme est l'attitude première des acteurs des centres sociaux et socioculturels.</p> <p>L'accueil, l'écoute et le respect de chacun rend possible le dialogue personnalisé. Le regard porté sur les autres se garde des préjugés moraux et culturels. La reconnaissance laïque de la pluralité des croyances évite le renvoi de chacun à sa conscience individuelle ou au repli identitaire. L'attention donnée aux qualités et aspirations de l'autre ouvre les chemins de la convivialité, des progrès personnels et des coopérations réciproques.</p> | <p>Considérer les hommes et les femmes comme solidaires, c'est à dire comme étant capables de vivre ensemble en société, est une conviction constante des centres sociaux et socioculturels depuis leurs origines.</p> <p>La progression de l'individualisme et la persistance de contradictions sociales n'empêchent pas les centres sociaux et socioculturels de penser que les hommes et les femmes se construisent comme personnes au travers de leurs rapports aux autres. Les individus deviennent des acteurs solidaires lorsqu'ils s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer, tels que les liens familiaux, les relations de voisinage, les convivialités, les solidarités de groupe, les rencontres inter culturelles, les participations associatives, les rapports de travail, les engagements citoyens... Échanger des savoir-faire, entrer dans des réseaux d'entraide, soutenir l'insertion sociale et économique de chacun, défendre les droits des personnes à vivre en société, solidarisent les individus.</p> | <p>Opter pour la démocratie, c'est, pour les centres sociaux et socioculturels, vouloir une société ouverte au débat et au partage du pouvoir.</p> <p>Les centres sociaux et socioculturels entendent établir, et au besoin conquérir, avec et pour les habitants d'un quartier, d'une ville, d'une agglomération ou d'un pays, des espaces de discussion et de participation à des prises de décision concernant leur vie quotidienne et celle de la collectivité. Opter pour la démocratie c'est aussi s'engager concrètement dans des actions collectives, mêmes modestes, dont les finalités, les modalités et les résultats peuvent être débattus. La démocratie participative, en proposant, en agissant, en contestant, est nécessaire à la vie politique locale. La force de la démocratie locale c'est l'engagement civique des citoyens.</p> |

Outils

cadre de référence

Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France (suite)

Nos façons d'agir

L'action des centres sociaux et socioculturels s'enracine dans l'expérience vécue des habitants. Elle associe la sensibilité et la rationalité des acteurs. Elle trouve une condition de son élaboration et de sa conduite dans la convivialité créée par le centre social.

| l'élaboration de l'action | la conduite de l'action |
|--|--|
| <p>La vision des centres sociaux et socioculturels ne fractionne pas la vie humaine en autant de segments qu'il y a d'administrations ou de prestataires de service : elle identifie ce qui fait la globalité de l'existence individuelle et des situations collectives.</p> <p>Les centres sociaux et socioculturels prennent autant en compte les potentialités que les difficultés. Ils font de l'écoute et de la rencontre des habitants, mais aussi de l'observation et du recueil méthodique de données, les instruments de leurs analyses, contribuant ainsi à l'élaboration de diagnostics territoriaux concertés.</p> <p>Les centres sociaux et socioculturels insèrent leur action quotidienne dans un «projet social» cohérent et pluriannuel, explicitant objectifs et moyens. Référé aux caractéristiques du territoire, ce projet est élaboré avec les habitants et concerté avec les partenaires des Centres sociaux et socioculturels.</p> <p>Avec ce projet, les centres sociaux et socioculturels vont au-devant d'individus, de groupes et d'associations, dont la préoccupation ordinaire est de construire leur vie selon leur propre spécificité. Ils accompagnent cette volonté tout en l'ouvrant à la vie familiale et sociale et à la participation à des initiatives de développement social local.</p> <p>Lorsque ces individus et ces groupes souffrent de dépendance ou d'exclusion, les centres sociaux et socioculturels entendent favoriser les conditions pour que ceux-ci puissent agir librement, et discuter les projets qui les concernent à égalité de droits et de garanties.</p> <p>Les centres sociaux et socioculturels n'agissent pas seuls. Ils connaissent les autres acteurs associatifs, administratifs, politiques ou économiques de leur territoire de projet. Ils nouent avec eux les relations nécessaires aux actions à conduire. Ils formalisent, de préférence, ces relations dans des conventions de partenariat. Par contre, ils n'entendent pas être instrumentalisés ni devenir de simples prestataires de services ou réduire leur projet social à des délégations de service public.</p> | <p>Dans la conduite de leurs actions, les centres sociaux et socioculturels entendent être participatifs, opérationnels et responsables.</p> <p>Participatifs, les centres sociaux et socioculturels le sont dans leur constitution même et dans leur fonctionnement en associant, dans l'action et dans les instances consultatives et délibératives, des habitants auteurs et acteurs du «projet social», des administrateurs bénévoles et des salariés qualifiés acquis au projet.</p> <p>Participatifs, ils le sont lorsque, délibérément, ils inscrivent l'engagement actif d'habitants et de bénévoles dans une logique d'éducation populaire en favorisant leur formation.</p> <p>Participatifs, ils le sont, lorsqu'ils prennent publiquement la parole pour avertir et faire des propositions ou pour dénoncer l'inacceptable.</p> <p>Participatifs, ils le sont, lorsqu'ils coopèrent avec des acteurs publics, afin de produire avec eux des «biens publics», tels que, par exemple, la qualité des espaces collectifs ou l'esprit civique.</p> <p>Opérationnels, les centres sociaux et socioculturels le sont par leur capacité à conduire avec professionnalisme une pluralité d'actions coordonnées, ponctuelles ou durables, individuelles ou collectives, dans la proximité ou pour l'ensemble d'un territoire.</p> <p>Responsables, les centres sociaux et socioculturels le sont lorsqu'ils s'activent à rassembler les moyens de leur «projet social» tels que le concours actif de bénévoles compétents, le recrutement de salariés qualifiés, la transformation d'emplois précaires en emplois permanents, la disposition de locaux adaptés, l'obtention de financements pérennes.</p> <p>Responsables, ils le sont aussi lorsqu'ils font connaître aux habitants et à leurs partenaires leur programme d'action, lorsqu'ils gèrent avec rigueur l'argent public qui leur est attribué, lorsqu'ils se soucient de soumettre leurs actions et leur gestion à l'évaluation interne et externe.</p> |

Outils

cadre de référence

Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France (suite)

Notre engagement fédéral

Notre charte est l'expression de centres sociaux et socioculturels qui ont fait de leur adhésion volontaire à la fédération des centres sociaux et socioculturels de France un acte politique et stratégique.

| un acte politique | un acte stratégique |
|--|--|
| <p>En se fédérant, les Centres sociaux et socioculturels se créent un espace d'élaboration partagée du «projet centre social et socioculturel».</p> <p>Ils acquièrent collectivement une capacité politique à dire publiquement leurs finalités, leurs modes d'action et à prendre part au débat public.</p> <p>Ils se dotent démocratiquement d'instances garantes de leur volonté commune.</p> <p>Ils se donnent les moyens, y compris financiers, de préserver leur indépendance fédérale.</p> <p>Ils nouent des liens à l'échelle européenne et internationale de façon à faire progresser leurs valeurs et leurs formes de pratique.</p> | <p>En se fédérant, les Centres sociaux et socioculturels se mettent en réseau, à différents échelons de territoire, pour mutualiser leurs capacités, pour partager leurs difficultés, et pour s'organiser stratégiquement quant aux actions à conduire et aux partenariats à établir.</p> |

En se fédérant, les centres sociaux et socioculturels font valoir, plus haut et plus fort, le sens et l'efficacité de leur propre action au bénéfice d'**une société plus solidaire**.

Une charte ne se justifie que si elle conduit aux actes, à l'action...

Il va de soi que ces affirmations de principe ne sont des engagements vivants et concrets que dans la mesure où elles s'expriment en actes et selon des modalités de mise en œuvre précises, qui font l'objet de textes du fédéralisme (textes statutaires, pactes et protocoles, modes de reconnaissance, méthodes de travail...).

C'est pourquoi, elle implique de la part de tous ceux qui s'y réfèrent et des instances fédérales en particulier, qu'ils l'accompagnent d'un Programme d'actions concertées pluriannuel (4 ou 5 ans).

Élaboré sous la responsabilité du Conseil d'administration de la FCSF, débattu dans le réseau préalablement à sa présentation en assemblée générale, ce programme sera articulé autour d'axes et d'objectifs précis permettant une évaluation qui servira de base à la préparation du programme suivant. C'est le programme pluriannuel qui constituera le rapport d'orientation de la FCSF. Il devra s'appuyer sur une démarche prospective car il constituera l'élément central de la politique de développement du réseau en termes d'extension et de qualité.



Caf des Yvelines
Département du partenariat
et de la politique d'action sociale (Dppas)
2 avenue des Prés - BP17
78184 Saint Quentin Yvelines cedex



Yvelines
Conseil général

Conseil général des Yvelines
Direction des territoires d'action sociale
Domaine de la Bruyère
3 rue Saint-Charles
78000 Versailles



Fédération des centres sociaux des Yvelines
7 allée Edgar Degas
78160 Marly-le-Roi