

*Département vie sociale,
logement et solidarité*

Circulaire n°2012-

*Colette Legat
Tel : 01.45.65.54.09*

Mesdames et Messieurs les Directeurs
des Caisses d'allocations familiales

Objet : Circulaire relative à l'animation de la vie sociale

Madame, Monsieur le Directeur,

Levier de la politique familiale et sociale des Caf, l'animation de la vie sociale, concourt aux quatre missions identifiées dans la convention d'objectifs et de gestion 2009 – 2012. Composante de l'offre globale de service, elle contribue à faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, en particulier au travers des centres sociaux et des structures d'animation locale.

Inscrite dans les objectifs de la Cog 2009 -2012, la circulaire « animation de la vie sociale » permet de soutenir une politique sociale déterminante pour les familles et les territoires en réaffirmant et en renforçant l'engagement institutionnel et le rôle central de la branche Famille. Texte de référence pour l'ensemble des structures, elle participe au renforcement de l'approche globale territoriale et donne aux Caf les moyens de dynamiser le partenariat pour mieux soutenir les structures. La clarification des finalités et des missions communes aux structures confèrent une plus grande lisibilité et davantage de cohérence à cette politique sociale.

Cette circulaire a été élaborée dans le cadre d'un groupe de travail Cnaf - Caf, avec la consultation des partenaires dont la fédération nationale des centres sociaux. Ce document est enrichi d'annexes constituées, pour l'essentiel, d'outils transmis par les Caf et utilisés localement. Tous les contributeurs sont ici remerciés pour leur participation.

Enfin, je souhaite attirer votre attention sur la nécessité de créer les conditions favorables pour développer une véritable politique d'animation de la vie sociale et je vous invite à engager un partenariat renouvelé et renforcé avec les différents acteurs de l'animation de la vie sociale.

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

Le Directeur

Hervé DROUET

Introduction

L'animation de la vie sociale est un secteur d'intervention sociale enraciné dans des initiatives privées de la fin du XIX siècle¹ ; il s'est développé à partir des politiques de reconstruction de l'après-guerre 39-45, en s'appuyant principalement sur les centres sociaux et sur le travail social collectif. Aujourd'hui, ce sont près de 2800 structures de proximité, centres sociaux et structures d'animation locale, qui s'inscrivent dans la politique d'animation de la vie sociale de la branche Famille.

Depuis le début des années 1970, par délégation de l'État, la Cnaf et les Caf ont été positionnées comme un acteur central en raison de leur responsabilité en matière d'agrément, agrément qui, ipso facto, engage des financements institutionnels et entraîne le soutien des partenaires.

Les derniers textes institutionnels servant de référence² pour l'ensemble des acteurs de l'animation de la vie sociale ont été élaborés entre 1995 et 2002, dans le prolongement des résultats de l'enquête Observatoire de 1991. Ils ciblent des types d'équipements sans préconiser une approche politique de l'ensemble du territoire de compétence de la Caf.

La Convention d'objectifs et de gestion 2009-2012 a fixé à la branche Famille l'objectif de faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, en particulier au travers des centres sociaux et des structures d'animation locale. Quatre axes de travail en découlent :

- faciliter l'insertion sociale des familles dans leur environnement et favoriser le développement des liens sociaux et de la cohésion sociale,
- rendre lisible le projet social global des structures d'animation de la vie sociale et développer des outils de gestion et d'évaluation,
- encourager les initiatives des habitants, la dynamique participative au sein des structures et la concertation entre acteurs de l'animation de la vie sociale,
- améliorer l'économie générale du secteur de l'animation de la vie sociale.

Pour faciliter la mise en œuvre de ces axes de travail, la présente circulaire élaborée dans le cadre d'un groupe de travail Cnaf – Caf, apporte des éléments opérationnels et actualise le corpus de circulaires et de lettres circulaires qui régissent les structures de l'animation de la vie sociale. Elle vise, sur la base des résultats de l'enquête observatoire des centres sociaux de 2006, à répondre aux enjeux relatifs à l'amélioration de la lisibilité de l'animation de la vie sociale, enjeux confirmés par les enseignements de l'enquête de notoriété réalisée en 2011, qui par ailleurs identifie la nécessité de consolider le rôle pivot des Caf.

Cette circulaire est un document de doctrine qui a pour objectifs :

- de contribuer au développement d'une politique territoriale d'animation de la vie sociale ;
- de développer la lisibilité et la cohérence de ce secteur d'intervention sociale en précisant les finalités et en actualisant les missions des structures ;
- de clarifier les notions centrales de projet social et de participation ;
- de préciser le rôle des Caisses d'allocations familiales et de clarifier les critères d'agrément ;
- d'encourager les différents acteurs à s'engager dans un partenariat renouvelé et renforcé.

D'application immédiate, la présente circulaire annule et remplace les Circulaires Cnaf n°56-95 du 31 octobre 1995 et n°07-2002 du 31 janvier 2002, les lettres circulaires Cnaf n° 267 et 268 du 31 octobre 1995, n°195 et 196 du 27 juillet 1998 et n°224 du 4 octobre 1999. Les dispositions réglementaires inchangées des prestations de service énoncées dans les instructions ci-dessus, sont reprises dans les annexes³.

¹ Parmi ces œuvres privées de la fin du XIX siècle : l'Union familiale de Charonne fondée en 1894, l'Oeuvre sociale de Popincourt fondée en 1897, puis la Résidence sociale de Levallois-Perret créée en 1920.

² Circulaire Cnaf n°56-85 du 31 décembre 1985, Circulaire du ministère des affaires sociales et de la solidarité nationale du 12 mars 1986, Circulaire Cnaf n°56-95 du 31 octobre 1995, lettres circulaire Cnaf n° 267 et 268 du 31 octobre 1995, n° 195 et 196 du 27 juillet 1998 et n°224 du 4 octobre 1999, Circulaire n°07-2002 du 31 janvier 2002.

³ Voir dans les annexes, Dispositions réglementaires inchangées relatives aux prestations de service des structures de l'animation de la vie sociale.

Sommaire

I. La politique d'animation de la vie sociale, un axe constant de la politique familiale et sociale portée par la branche Famille

- 11 Un besoin d'interventions d'animation de la vie sociale confirmé par les principales évolutions de l'environnement
- 12 L'engagement de la branche Famille dans le soutien à l'animation de la vie sociale est cohérent avec les besoins des habitants des territoires et avec l'offre globale de service institutionnelle
 - 121 l'animation de la vie sociale, une réponse aux besoins des familles et des territoires
 - 122 l'animation de la vie sociale, une composante de l'offre de service des Caf

II La politique d'animation de la vie sociale de la branche Famille s'appuie sur les centres sociaux et les espaces de vie sociale⁴

- 21 Les structures de l'animation de la vie sociale poursuivent des finalités identiques et partagent des valeurs et principes d'action communs
 - 211 des finalités qui transcendent l'ensemble des projets sociaux
 - 212 des valeurs et des principes à respecter et à faire vivre
- 22 Un projet social qui adapte des missions d'intérêt général aux besoins des habitants du territoire
- 23 L'animation de la vie sociale s'incarne dans des structures de proximité, les centres sociaux et les espaces de vie sociale
 - 231 les centres sociaux
 - cinq missions complémentaires aux missions générales
 - la mise en place d'un projet « familles »
 - les formes d'organisation des centres sociaux
 - 232 Les espaces de vie sociale
 - l'implantation
 - le projet social des espaces de vie sociale

III – Le soutien à l'animation de la vie sociale par la branche Famille se traduit par une politique à la fois départementale et locale des Caf

- 31 La Caf développe une politique départementale recherchant l'implication des partenaires institutionnels

⁴ Les structures bénéficiaires des prestations d'animation locale portent des noms très divers ; dorénavant, elles seront regroupées sous l'appellation « espace de vie sociale ».

- 311 la Caf établit un schéma directeur de l'animation de la vie sociale, point d'appui à la mobilisation des principaux partenaires
 - 312 la Caf met en place des instances pour organiser la concertation et la coordination des partenaires, elle encourage la formalisation de l'engagement des partenaires dans des conventions cadres pluri-partenariales
- 32 La Caf développe une politique locale d'animation de la vie sociale via sa responsabilité d'agrément des structures AVS
- 321 Le projet social est « l'élément » central, impérativement établi dans le cadre d'une démarche participative, il est construit en associant les principaux partenaires financeurs
 - les caractéristiques du projet social
 - la participation des usagers-habitants comme principe méthodologique incontournable
 - des temps d'échange à prévoir avec les principaux financeurs au cours de la période d'élaboration du projet social
 - 322 L'agrément du projet social est apprécié par la Caf selon une liste de critères institutionnels, mesurés par des indicateurs définis localement
 - 323 Les relations avec la Caf
- 33 les Caisses d'allocations familiales soutiennent les structures de l'animation de la vie sociale par des moyens financiers, en mobilisant leurs compétences en ingénierie et interventions sociales
- 331 Les caisses d'allocations familiales engagent des moyens financiers en faveur des structures
 - Le cas particulier des gestions directes
 - 332 Les caisses d'allocations familiales apportent également leur capacité d'expertise et d'ingénierie sociale pour soutenir la fonction pilotage ou pour la mise en œuvre d'actions spécifiques ; elles participent à l'animation et à la coordination du réseau des professionnels

Liste des Annexes

I. La politique d'animation de la vie sociale, un axe constant de la politique familiale et sociale portée par la branche Famille

L'animation de la vie sociale repose sur une dynamique de mobilisation des habitants et sur des interventions sociales, elle s'appuie sur des équipements de proximité (centres sociaux, structures d'animation locale). La caractéristique de cette dynamique est de permettre aux habitants de participer à l'amélioration de leurs conditions de vie, au développement de l'éducation et de l'expression culturelle, au renforcement des solidarités et des relations de voisinage, à la prévention et la réduction des exclusions, par une démarche globale adaptée aux problématiques sociales d'un territoire.

11 Un besoin d'interventions d'animation de la vie sociale confirmé par les principales évolutions de l'environnement

Certaines évolutions sociales, communes à de nombreux territoires, interrogent et/ou ont un impact sur la notion de « vivre ensemble » :

- l'accentuation des questionnements autour des familles (monoparentalité, responsabilités éducatives, décohabitation, ruptures familiales),
- la place des jeunes dans la société et leurs relations avec les autres classes d'âge,
- le développement de la précarité et le renforcement des enjeux de la relation à l'école et de l'insertion dans le monde professionnel,
- le vieillissement de la population,
- l'amplification des préoccupations relatives au développement durable.

Le développement des nouvelles technologies modifie également les formes du lien social et réinterroge les notions de proximité et de voisinage. Plus globalement, l'accélération du changement technologique peut fragiliser la société, qui n'a plus le temps de faire de cette innovation technologique un apprentissage social.

Dans le monde du travail, la flexibilité croissante des horaires de travail, la durée des temps de transport, le recours accru à des services extérieurs dans la gestion de la sphère familiale (relais éducatifs, loisirs, etc.) créent des problèmes d'harmonisation et de capacité à produire du vivre-ensemble.

Enfin on repère des évolutions plus accentuées sur certains territoires autour des mouvements migratoires qui déstabilisent les formes traditionnelles du vivre ensemble :

- l'arrivée de nouvelles populations en zone rurale (rurbanisation) ou urbaine (renouvellement urbain),
- la désertification de certaines zones rurales,
- l'extension des zones périurbaines.

Ces évolutions ne sont pas exhaustives des mutations des territoires mais elles interrogent les modalités de création du lien social dans la relation de proximité.

12 L'engagement de la branche Famille dans le soutien à l'animation de la vie sociale est cohérent avec les besoins des habitants des territoires et avec l'offre globale de service institutionnelle

Depuis 1971, la branche Famille a soutenu l'engagement du réseau des Caf dans le champ de l'animation de la vie sociale en favorisant le développement progressif des équipements. Cet engagement recouvre désormais une actualité particulière autour des objectifs de la branche pour accompagner les évolutions des territoires et mobiliser des dynamiques de projet.

121 L'animation de la vie sociale, une réponse aux besoins des familles et des territoires

Au regard des mutations en cours, les familles sont en demande d'espaces de rencontre et de soutien dans leur environnement proche. En réponse à cette attente, l'animation de la vie sociale est un ensemble

d'interventions qui s'appuie sur des structures de proximité qui sont des lieux-ressources proposant des services et activités coordonnés, à finalités sociales, éducatives et culturelles qui favorisent la mise en œuvre des initiatives locales.

Ainsi, une majorité de français (60%) interrogés sur les valeurs républicaines⁵ indique qu'en France il y a de moins en moins de fraternité et l'expliquent :

- par les conditions de vie difficiles qui amènent les gens à se replier sur eux-mêmes (47%) ;
- par la crise économique qui rend les gens moins solidaires et plus individualistes (46%).

De même, l'enquête « Conditions de vie et aspirations des français » menée par le Credoc met en évidence de manière régulière l'attente en terme d'équipements et de services en matière de politique familiale : une forte majorité de la population (67% en 2010) continue à considérer préférable, pour mieux aider les familles, de leur distribuer des aides sous forme d'équipements et de services plutôt que des prestations monétaires. Depuis 1998, cette préconisation reste largement majoritaire dans la population et fluctue entre 62 et 70%.

C'est pourquoi l'animation de la vie sociale constitue une réponse pertinente et adaptée car son action se fonde sur une démarche globale pour répondre :

- aux problématiques sociales collectives d'un territoire,
- aux besoins des habitants et aux difficultés de la vie quotidienne des familles.

L'approche est multidimensionnelle : approche globale de la situation d'une personne, prise en compte d'une famille dans sa globalité, ouverture à tous les publics et à toutes les classes d'âge, analyse globale du territoire d'implantation.

Ces lieux ouverts à la population recherchent la mixité des publics et l'intergénéralité. Ils peuvent orienter vers les services publics, voire les accueillir (ex : permanences).

Ils permettent la valorisation des talents, la mise en œuvre des initiatives locales à la fois individuelles et collectives. Les structures d'animation de la vie sociale sont des lieux ressources pour l'ensemble des acteurs du développement social local. Ils s'appuient sur la participation de tous et sont donc facteurs de développement social local, travaillant ainsi les enjeux de cohésion sociale et d'inclusion en cohérence avec les orientations européennes et ministérielles.

C'est pourquoi la structuration de l'animation de la vie sociale constitue une des dimensions possibles de l'aménagement du territoire.

122 L'animation de la vie sociale, une composante de l'offre globale de service des Caf

Conformément à la logique développée dans la COG 2009-2012, l'offre globale de service est un continuum d'interventions en direction des publics des Caisses d'allocations familiales :

- soit portée directement par chaque Caf (versement des prestations légales et extralégales, offre de service administrative et sociale),
- soit portée par des partenaires financés par la Caf.

Dès la circulaire d'orientations Cnaf du 15 décembre 1992⁶, les structures de l'animation de la vie sociale, tout particulièrement les centres sociaux, sont définies comme des équipements à caractère polyvalent qui, en raison de leur vocation sociale globale, contribuent à l'offre de service des caisses d'allocations familiales.

⁵ Enquête TNS-Sofres-Logica menée en mars 2010 ;

⁶ La circulaire Cnaf du 15-12-1992 porte sur les orientations d'action sociale pour la période 1992-1995 ;

Dans le contexte actuel de la branche, l'animation de la vie sociale concourt à l'offre globale de service des Caf selon trois axes :

- tout d'abord, ces structures (via les financements en prestation de service qui leur sont consacrés) participent, à l'échelle de leur territoire d'intervention, à la politique de la Caf concernant l'environnement et le cadre de vie des familles ;
- elles peuvent également être un point d'appui au déploiement du travail social et des offres de service de la Caf en permettant une mise en relation directe avec les populations ;
- enfin, au-delà de leur mission première d'animation de la vie sociale et au travers des services et activités qu'elles proposent (Eaje, Alsh, Ram, Clas, Laep etc⁷), elles soutiennent les différentes politiques de la Caf et répondent aux quatre missions identifiées dans la COG⁸.

Les structures AVS étant positionnées sur un point de convergence avec la plupart des politiques sectorielles des Caf, elles constituent à ce titre un levier et des relais essentiels de la politique familiale. A titre d'illustration, les enfants constituent le public principal des structures, 62% des inscrits aux activités régulières des centres sociaux sont des enfants ou des jeunes⁹.

II La politique d'animation de la vie sociale de la branche Famille s'appuie sur les centres sociaux et les espaces de vie sociale¹⁰

La politique d'animation de la vie sociale s'appuie sur des équipements de proximité, principalement des centres sociaux mais également des espaces d'animation sociale. Ces structures relevant de la politique d'animation de la vie sociale portent des missions d'intérêt général référées à un territoire délimité.

Malgré la diversité apparente des équipements et les spécificités territoriales, toutes les structures de l'animation de la vie sociale poursuivent les mêmes finalités et partagent des valeurs communes. « Le projet social » en est la clé de voûte. Centres sociaux et espaces de vie sociale répondent à des missions générales communes et se distinguent par des spécificités liées à leur champ et capacité d'intervention.

21 Les structures de l'animation de la vie sociale poursuivent des finalités identiques et partagent des valeurs et principes d'action communs

211 Des finalités qui transcendent l'ensemble des projets sociaux

Chaque structure de l'animation de la vie sociale, quelle que soit leur importance ou les particularités de leur territoire d'implantation, poursuivent trois finalités de façon concomitante :

- l'inclusion sociale et la socialisation des personnes ;
- le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire ;
- la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité.

Ces trois finalités communes à l'ensemble des structures de l'animation de la vie sociale visent à répondre aux besoins sociaux fondamentaux ; elles se réfèrent aux dimensions individuelle, collective et sociale de tout être humain.

⁷ EAJE : établissements d'accueil du jeune enfant ; Alsh : accueil de loisir sans hébergement ; Ram : relai d'assistants maternels ; Clas : contrat local d'accompagnement à la scolarité ; Laep : lieu d'accueil parents-enfants.

⁸ Les quatre missions identifiées de la Branche Famille : aider les familles à concilier vie professionnelle, vie familiale et vie sociale ; soutenir la fonction parentale et faciliter les relations parents – enfants ; accompagner les familles dans leurs relations avec l'environnement et leur cadre de vie ; créer les conditions favorables à l'autonomie, à l'insertion sociale et au retour à l'emploi des personnes et des familles.

⁹ Voir les résultats de l'enquête Observatoire national des centres sociaux – données 2006.

¹⁰ Les structures bénéficiaires des prestations d'animation locale portent des noms très divers ; dorénavant, elles seront regroupées sous l'appellation « espace de vie sociale ».

Ces besoins sociaux fondamentaux ont été mis en évidence par des experts, ils renvoient aux dimensions individuelle et collective de toute personne. Il s'agit du besoin affectif d'appartenance (parfois qualifié de besoin de reconnaissance sociale), du besoin d'estime personnelle et du besoin d'épanouissement personnel (extrait de la pyramide de Abraham Maslow) ou encore le besoin d'appartenance et le besoin d'accomplissement (extraits de la théorie du besoin de réalisation de David McClelland).

Il convient de noter que la troisième finalité relative à « la prise de responsabilité et au développement de la citoyenneté de proximité », constitue un axe d'action des structures peu valorisé jusqu'à présent. Cette finalité renvoie au développement des capacités des personnes et de leur autonomie. Il s'agit d'une spécificité des structures de l'animation de la vie sociale ; à ce titre, elle constitue un élément de leur plus-value sociale.

212 Des valeurs et des principes à respecter et à faire vivre

Les valeurs et principes de la République française s'appliquent tout naturellement aux structures de l'animation de la vie sociale. En raison des finalités poursuivies, il en découle des principes qu'il est opportun de rappeler pour faciliter leur appropriation par l'ensemble des acteurs, professionnels, bénévoles, usagers et partenaires :

- Le respect de la dignité humaine ;
- La laïcité, la neutralité et la mixité ;
- La solidarité ;
- La participation et le partenariat.

Pour un secteur d'intervention qui a pour objectif transversal le « vivre ensemble », il s'agit de points de repère qui renvoient à une éthique à partager avec toutes les parties prenantes. Il peut être parfois utile de s'y référer au cours de la vie animée des structures pour trouver un terrain d'apaisement en cas de difficultés, voire de conflit, dans les relations inter personnelles ou entre les groupes de personnes.

Au titre de la neutralité, les structures de l'animation de la vie sociale ne peuvent héberger aucune activité politique, syndicale, confessionnelle.

22 **Un projet social qui adapte des missions d'intérêt général aux besoins des habitants du territoire**

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

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

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

- **un lieu de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle, qui accueille toute la population en veillant à la mixité sociale ;**
Il est ouvert à l'ensemble de la population à qui il offre un accueil, des activités et des services ; par là même il est en capacité de déceler les besoins et les attentes des usagers et des habitants. C'est un lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux.
- **un lieu d'animation de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets :** il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants, et favorise la vie sociale et la vie associative. Il propose des activités ou des services à finalité sociale, éducative, culturelle ou de loisirs, ainsi que des actions spécifiques pour répondre aux

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

23 L'animation de la vie sociale s'incarne dans des structures de proximité, les centres sociaux et les espaces de vie sociale

Centres sociaux et espaces de vie sociale sont des structures ayant en commun les mêmes finalités, valeurs et principes d'action, et les mêmes missions générales ; ce qui les distingue, c'est leur capacité d'intervention. Les premiers disposent de professionnels et de ressources plus importants que les seconds, ces derniers fonctionnent, le plus souvent, avec des bénévoles et des moyens limités.

231 Les centres sociaux

Animés par une équipe de professionnels et de bénévoles, l'objectif global des centres sociaux est de rompre l'isolement des habitants d'un territoire, de prévenir et réduire les exclusions, de renforcer les solidarités entre les personnes en les « intégrant » dans des projets collectifs, leur permettant d'être acteurs et d'assumer un rôle social au sein d'un collectif ou sur le territoire.

Cinq missions complémentaires aux missions générales :

- ⇒ Organiser une fonction d'accueil et d'écoute des habitants-usagers, des familles et des groupes informels ou des associations¹¹ ;

L'accueil, basé sur une écoute attentive, s'étend à la capacité à proposer une offre globale d'information et d'orientation, surtout il doit être organisé de manière à recueillir les besoins des habitants et leurs idées de projets collectifs.

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

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

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

La mise en place d'un projet « familles »

Les centres sociaux, acteurs de l'amélioration de la vie personnelle et sociale des différents membres des familles, sont fortement invités à développer un projet « familles » visant à répondre aux problématiques familiales du territoire, et à soutenir tout particulièrement les parents dans leur rôle éducatif.

¹¹ Voir dans les annexes le référentiel de la fonction accueil établi par la Caf des Alpes maritimes ;

Dans la perspective d'un agrément spécifique « familles », le projet familles, intégré au projet d'animation globale du centre social, doit présenter les caractéristiques suivantes :

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

Par leur position d'acteur du développement social local, les centres sociaux peuvent également contribuer à la mise en cohérence des actions parentalité sur leur territoire et constituer des relais efficaces des dispositifs de soutien à la parentalité, en particulier, les réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents et les contrats locaux d'accompagnement à la scolarité.

Le projet familles s'appuie sur la capacité d'écoute des besoins et des attentes des parents et des enfants des centres sociaux, ainsi que sur les relations privilégiées que les centres sociaux tissent avec les familles. Il permet la transformation de demandes individuelles informelles en actions collectives qui ont également vocation à inscrire les familles dans la vie sociale de leur territoire de vie / ou à favoriser la vie sociale des familles.

La mise en œuvre du projet « familles » repose sur une démarche participative réunissant les parents, les enfants, les professionnels du centre social et, le cas échéant, d'autres acteurs du territoire. En s'appuyant sur le savoir faire et les compétences des parents et des enfants, les actions portées dans ce cadre sont variées :

- l'accueil parents-enfants, les sorties familiales, les loisirs collectifs en famille, les projets de départ en vacances permettent de travailler sur les liens entre les parents et les enfants;
- les groupes d'échanges favorisent l'expression de la parole et le soutien entre pairs ;
- les actions d'accompagnement à la scolarité visent à renforcer le lien entre les familles et l'école et à offrir les ressorts nécessaires à la réussite de l'enfant ;
- les manifestations notamment festives favorisent l'établissement de relations de confiance entre les parents et les professionnels et retissent du lien social.

Les formes d'organisation des centres sociaux

Le centre social s'incarne dans un lieu repéré par les habitants. Il peut néanmoins prendre différentes formes pour être au plus près des usagers : centre social centré sur un seul équipement, centre social éclaté sur plusieurs locaux, voire partiellement itinérant.

Des modalités d'organisation pourront être arrêtées localement afin de répondre à certaines spécificités territoriales : articulation avec des projets de partenaires, prise en compte de l'évolution des compétences des collectivités territoriales, mutualisation de moyens ou de certaines fonctions, etc. Ces modalités particulières devront toutefois être mises en place dans le respect de la réglementation et des contraintes de gestion.

L'appartenance à d'autres réseaux (MJC¹², MPT¹³ etc.) n'est pas en soi un obstacle à l'agrément « centre social », sous réserve que les éléments incontournables comme le projet social, le respect des missions du centre social et la qualification des personnels soient respectés ; le cas échéant, il pourra être demandé à certains personnels de suivre une formation complémentaire d'adaptation aux fonctions exercées dans un centre social.

¹² MJC : maison des jeunes et de la culture ;

¹³ MPT : maison pour tous ;

Des formes atypiques actuellement soutenues par des Caf, comme les centres sociaux Gens du Voyage, feront l'objet de précisions complémentaires ultérieurement.

232 Les espaces de vie sociale

Les espaces de vie sociale contribuent à la politique d'animation de la vie sociale au même titre que les centres sociaux. Ils adoptent les mêmes finalités et méthodologies mais leur action est adaptée aux moyens humains et financiers dont ils disposent. Leur territoire d'intervention et leur projet social répondent aux besoins repérés et sont définis en fonction de leur capacité d'intervention.

L'implantation des espaces de vie sociale est favorisée dans les situations suivantes :

- les territoires totalement dépourvus d'équipements d'animation de la vie locale ;
- les territoires isolés d'un pôle d'activités, que ce soit en milieu rural ou en zone urbaine ;
- les territoires sur lesquels l'action d'un centre social a besoin d'être renforcée au regard de problématiques sociales préoccupantes ; dans ce cas de figure, il devra y avoir deux gestionnaires distincts et une coordination des interventions ainsi qu'une certaine vigilance concernant leur complémentarité.

Le projet social des espaces de vie sociale¹⁴ répond aux finalités, aux principes et aux missions générales de l'animation de la vie sociale. Le projet social, défini en fonction des ressources disponibles – souvent restreintes, doit prévoir prioritairement des actions permettant :

- le renforcement des liens sociaux et familiaux, et les solidarités de voisinage ;
- la coordination des initiatives favorisant la vie collective et la prise de responsabilité des usagers.

Un espace de vie sociale ne peut pas reposer sur une mono-activité. Ses champs d'action doivent être multiples et adaptés aux besoins du territoire. Il peut s'agir :

- de soutien à la fonction parentale et de renforcement des relations intergénérationnelles ;
- de renforcement des solidarités et des réseaux sociaux de proximité ;
- d'appropriation de l'environnement et du cadre de vie ;
- de service facilitant l'organisation de la vie quotidienne ;
- d'inclusion et de socialisation ;

L'espace de vie sociale doit toucher tous les publics et a minima les groupes enfants-jeunes et les familles. Ses actions se déroulent tout le long de l'année.

Les espaces de vie sociale sont gérés exclusivement par des associations locales qui veillent à l'implication et à la participation des usagers – habitants tant pour l'élaboration des projets, que pour la conduite des activités ou la gestion.

Lorsque sur un territoire donné, un besoin d'animation locale a été repéré mais qu'il n'existe aucune association locale en capacité d'en assurer le portage, de façon transitoire, il peut être dérogé à la règle de gestion par une association locale. Dans ce cas de figure et à titre exceptionnel, une collectivité territoriale, un centre communal d'action sociale, une fédération départementale pourrait ponctuellement assurer le portage de l'espace de vie sociale, pour autant que le projet social soit effectivement élaboré et adapté aux besoins et aux ressources du territoire d'implantation. La dérogation à la gestion associative devra faire l'objet d'un accord préalable de la Cnaf, elle portera sur une durée maximale de deux ans, délai permettant la constitution d'une association locale qui prendra le relais de gestion.

¹⁴ Voir dans les annexes la méthodologie du projet d'animation locale - Caf de l'Aude ;

Le responsable du projet social de l'espace de vie sociale doit être clairement identifié. Ce peut être un professionnel de l'intervention ou un bénévole de l'association gestionnaire. Au besoin, il pourra lui être suggéré une formation dans le cadre de son adaptation à la prise de fonction.

III – Le soutien à l'animation de la vie sociale par la branche Famille se traduit par une politique à la fois départementale et locale des Caf

Le choix fait par l'État dans les années 1970 de confier à la branche Famille la responsabilité de l'agrément a entraîné une forte mobilisation des moyens des Caf sur le secteur d'animation de la vie sociale, ce qui a contribué à un développement conséquent du nombre des structures avec près de 2800 structures en 2011.

Il convient aujourd'hui de conforter le rôle des Caf, de préciser les attentes institutionnelles à l'égard des structures et de mettre en valeur l'ensemble des moyens mobilisables pour, au final, améliorer le mieux vivre des familles et dans les territoires.

Pour ce faire, les Caf sont invitées à développer une politique à la fois départementale et locale, intégrant l'ensemble de leurs leviers d'intervention.

31 La Caf développe une politique départementale recherchant l'implication des partenaires institutionnels

Pour une plus grande efficacité sociale, dans le prolongement des responsabilités déjà assumées, et en réponse aux attentes des partenaires, les Caf assurent une fonction de chef de file coordinateur de l'animation de la vie sociale.

Du fait de leur responsabilité en matière d'agrément, mais aussi en raison de leur neutralité, de leur connaissance des populations et des territoires, de leur capacité d'expertise et d'ingénierie sociale, des moyens qu'elles engagent en faveur des structures, il est demandé aux Caf de formaliser une politique départementale de l'animation de la vie sociale.

Dans cette perspective, les Caf établiront un schéma directeur de l'animation de la vie sociale et mobiliseront les partenaires du secteur. La concertation et la coordination des partenaires seront organisées dans le cadre d'instances et d'accords-cadres.

311 La Caf établit un schéma directeur de l'animation de la vie sociale, point d'appui à la mobilisation des principaux partenaires

Dans un objectif de cohérence avec les besoins sociaux, la politique d'animation de la vie sociale doit être appréhendée dans une vision globale du territoire départemental. C'est pourquoi chaque Caf devra élaborer un schéma directeur de l'animation de la vie sociale.

Le schéma directeur de l'animation de la vie sociale, établi selon un format adapté au contexte local, sera organisé autour d'un état des lieux et des perspectives d'évolutions souhaitables ;

- L'état des lieux comprendra :
 - une analyse de l'adéquation de la répartition territoriale des structures, y compris l'équilibre entre centres sociaux et espaces de vie sociale ;
 - sur la base d'un bilan des problématiques d'animation de la vie sociale, la mise en évidence de territoires pour lesquels l'implantation d'une structure constituerait une réponse sociale appropriée ;
 - un état du partenariat, les partenaires impliqués et leur engagement financier ; pour la Caf, il conviendra de prendre en compte l'ensemble des prestations de service et des fonds propres mobilisés par les structures de l'animation de la vie sociale ;

- Les perspectives d'évolution porteront sur:
 - les évolutions qualitatives (ex : prise en compte d'une problématique sociale émergente, coordination entre différentes structures sur un territoire pour répondre plus efficacement aux besoins, mutualisation de démarches ou de ressources entre structures, coopérations entre équipements pour la réalisation d'un projet exceptionnel, etc.) ;
 - la mise en évidence des développements quantitatifs souhaitables au regard des besoins repérés ;
 - une dimension prospective intégrant les possibles évolutions liées à l'intercommunalité et à la dynamique partenariale et associative.

Ce schéma sera alimenté des diagnostics territoriaux menés par la Caf, il bénéficiera également des apports de l'observatoire national des structures de l'animation de la vie sociale. Il pourra être décliné dans une approche infra-départementale.

Le schéma directeur de l'animation de la vie sociale peut être élaboré à l'initiative de la Caf mais, de préférence, il sera co-construit avec les partenaires.

Les perspectives d'évolution repérées dans le schéma directeur de l'animation de la vie sociale devront, le cas échéant, être intégrées dans les conventions territoriales globales.

Enfin, le schéma directeur de l'animation de la vie sociale servira de point d'appui à la mobilisation des principaux partenaires.

312 La Caf met en place des instances pour organiser la concertation et la coordination des partenaires, elle encourage la formalisation de l'engagement des partenaires dans des conventions cadres pluri-partenariales

Pour une plus grande efficacité, il est nécessaire d'organiser la coordination et la concertation des partenaires des structures de l'animation de la vie sociale. La Caf, organisme de référence de ce secteur d'intervention sociale, est naturellement portée à assumer cette mobilisation.

L'enjeu est triple :

- reconnaître l'intérêt et la plus-value de l'action des structures de l'animation de la vie sociale ;
- partager une culture commune concernant ce mode d'intervention sociale, en particulier le principe de participation des habitants-usagers ;
- articuler les politiques et développer les synergies des différents partenaires.

La Caf recherchera l'implication des différents acteurs pertinents localement, les partenaires déjà engagés dans le financement des structures ou susceptibles d'être intéressés par l'action de ces structures. Ces acteurs peuvent être le Conseil Général, l'État (Préfet, Directeur départemental de la cohésion sociale, Préfet délégué pour l'égalité des chances), les communes et intercommunalités, le Conseil régional, les fédérations de centres sociaux, la MSA, la CARSAT, des représentants de l'éducation nationale (école, collège, lycée), etc.

La concertation pourra s'engager sur la base du schéma directeur de l'animation de la vie sociale, en particulier pour partager et développer des positions partenariales sur les éléments essentiels d'une politique concertée :

- le repérage des problématiques d'animation de la vie sociale ;
- la pertinence de la couverture des territoires ;
- le repérage de perspectives d'amélioration ;
- les orientations de chaque partenaire concernant les structures, orientations cohérentes avec les missions dévolues aux structures telles que définies dans la présente lettre-circulaire ;
- la nécessaire coordination des financements et des interventions en leur direction ;
- l'observation et l'évaluation de l'action des structures et de la politique départementale d'animation de la vie sociale.

Dans cette perspective, la Caf veillera à mettre en place une instance de coordination départementale¹⁵ ou inscrira cette mobilisation dans des instances existantes, sous réserve qu'elles aient une vocation départementale (ex : comité de pilotage des conventions territoriales globales départementales).

L'instance ou le groupe technique opérationnel sera mobilisé comme instance de concertation locale, pour coordonner les structures, repérer et diffuser les bonnes pratiques, assurer une fonction de veille sociale, et lorsque la situation d'une structure demande un examen conjoint des différents partenaires (notamment en phase de préfiguration ou en situation de crise).

Compte-tenu de sa fonction de chef de file coordinateur, il est souhaitable que ce soit la Caisse d'allocations familiales qui assure l'animation et le secrétariat de ces instances.

Ce partenariat, fortement souhaité mais qui ne pourra être imposé, pourra se traduire par la conclusion d'un accord-cadre départemental et pluriannuel qui, le cas échéant pourra être intégré dans la convention territoriale globale.

Les conventions ou accords-cadres pluriannuels permettront de formaliser le partenariat et l'engagement financier des partenaires de façon à assurer stabilité et sécurité financière aux structures.

Au niveau de chaque structure, cette formalisation du partenariat pourra se traduire par une convention pluri-partite et pluri annuelle¹⁶ ; au regard du projet social, les partenaires pourront y formuler leurs attentes et leurs contributions, ce type de convention devrait être généralisé de façon à favoriser la pérennité financière des structures et leur permettre de se consacrer à la conduite de leur projet social.

32 La Caf développe une politique locale d'animation de la vie sociale via sa responsabilité d'agrément des structures AVS

321 Le projet social est « l'élément » central, impérativement établi dans le cadre d'une démarche participative, il est construit en associant les principaux partenaires financeurs

Les caractéristiques du projet social

Le projet social est la clé de voûte et le document de référence de la structure d'animation de la vie sociale ; établi en fonction des problématiques sociales et des ressources disponibles, il traduit concrètement les finalités et les missions de la structure dans un plan d'action.

Le projet social est établi¹⁷ sur le même schéma par toutes les structures qu'il s'agisse d'un centre social ou d'un espace de vie sociale, cependant le périmètre du diagnostic et des prévisions d'interventions varient selon la nature de la structure, et aussi en fonction de son ancienneté.

Il est impérativement élaboré dans le cadre d'une démarche participative associant les bénévoles et les habitants-usagers. Préparé par l'instance de pilotage composée de professionnels et/ou de bénévoles, il est validé par l'instance de gouvernance de la structure (conseil d'administration pour une association, comité de gestion pour les co-gestions, conseil municipal pour une ville).

Le projet social est établi pour une période pluriannuelle de quatre années ; pour les nouvelles structures, le premier projet social sera établi pour une période d'une année de façon à accompagner sa montée en charge.

¹⁵ Voir dans les annexes, le règlement intérieur des instances partenariales dans la convention cadre des centres sociaux des Bouches du Rhône ;

¹⁶ Voir dans les annexes, les conventions cadres des Bouches du Rhône, de Lille (Nord), de la Loire ;

¹⁷ Voir dans les annexes, le guide méthodologique des centres sociaux des Yvelines, chapitre 2 : l'élaboration du projet social et les fiches outils ;

Pour être opérationnel, le projet social devra respecter une structure type :

- comprendre un diagnostic social concerté avec mise en évidence des problématiques sociales et des potentialités repérées sur le territoire d'implantation¹⁸, le cas échéant, enrichi des conclusions et recommandations de l'évaluation du précédent projet social¹⁹ ;
- être référencé explicitement aux finalités de l'animation de la vie sociale, à savoir l'inclusion et la socialisation des personnes, le développement des liens sociaux et de la cohésion sociale sur le territoire, ainsi que la prise de responsabilité et le développement de la citoyenneté des habitants-usagers ;
- mettre en évidence les axes d'intervention prioritaires ainsi que les objectifs généraux poursuivis au travers du plan d'actions et d'activités ;
- préciser les principaux résultats attendus pour chacun des objectifs généraux ; pour faciliter la démarche d'évaluation, des indicateurs de résultats auront été fixés²⁰ ;
- indiquer la nature des services, des activités éducatives, sociales, culturelles voire sportives ;

S'agissant des centres sociaux, le projet social décline la fonction d'animation globale. Au-delà des spécificités du territoire et des problématiques sociales, il prend en compte les interrelations entre les différents groupes de population, enfants, jeunes, familles, groupes de femmes, seniors, mono-parents, demandeurs d'emploi, populations issues de l'immigration ou en voie d'inclusion, voire entre micro-territoires. Le plan d'action se réfère à ces interrelations dans la conception de la réponse sociale.

Par ailleurs pour les centres sociaux qui disposent d'une équipe de professionnels à la différence de la majorité des espaces de vie sociale, le projet social devra :

- préciser les actions d'interventions sociales qui seront mises en place pour répondre aux problématiques sociales du territoire d'implantation ;
- indiquer les actions ou les modalités de soutien en faveur des publics fragilisés
- comprendre, sauf situation particulière qui sera argumentée, un projet « familles » avec les actions envisagées pour répondre aux problématiques familiales spécifiques du territoire.

Le projet social doit être articulé avec le ou les projets des autres partenaires et avec le projet du territoire, s'il en existe. Cette recherche d'articulation, voir d'harmonisation permet le cas échéant de mettre en évidence et de développer des complémentarités, des partenariats opérationnels et/ou des synergies de façon à renforcer l'efficacité de l'action publique.

La participation des usagers-habitants comme principe méthodologique incontournable

La dynamique participative constitue un principe fondateur²¹ et une plus value de l'animation de la vie sociale. La participation concerne à la fois les usagers à titre individuel, les habitants du territoire, les familles, y compris les enfants et les jeunes, ainsi que les bénévoles impliqués dans la vie de la structure.

Cette participation des usagers-habitants et des bénévoles contribue directement à la troisième finalité de l'animation de la vie sociale, la prise de responsabilité et le développement de la citoyenneté de proximité. Comme évoqué précédemment, la participation permet le développement des capacités des personnes et leur autonomie.

Sur le plan de la conduite de l'action publique, la dynamique participative permet la prise en compte des besoins prioritaires exprimés par le terrain et une adaptation des orientations politiques des financeurs ; cette

¹⁸ Voir dans les annexes, le diagnostic partagé, outil au service du protocole de Roubaix, Caf du Nord ;

¹⁹ Voir dans les annexes, les critères d'évaluation de la réalisation du projet social – Caf de Moselle ;

²⁰ Voir dans les annexes, les arbres à objectifs des Caf de l'Eure et de Haute-Garonne ;

²¹ Dès 1952, puis dans la circulaire ministérielle du 3 août 1970, il est fait référence à la participation effective des usagers à la gestion, aux activités et à l'animation. La nécessité de faire participer les usagers, y compris au fonctionnement des centres sociaux, a été reprise dans tous les textes de référence.

démarche qui reconnaît l'expertise d'usage de la population, contribue à une meilleure adéquation et efficacité, voire efficience, de l'action publique.

Du point de vue des usagers et des habitants, les modalités de participation correspondent à différents niveaux d'engagement :

- la présence, consommation de services ou d'activités;
- l'implication dans une instance d'information et de consultation ;
- la contribution momentanée à une activité ou à un projet collectif ;
- la collaboration « permanente » et la prise de responsabilité ;
- la contribution au processus de décision.

Toutefois, du point de vue de la branche Famille, la seule présence ou consommation d'activités ne constitue pas un niveau suffisant de participation des usagers, de même l'implication dans une instance d'information ou de consultation, doit le plus souvent être considérée comme une participation symbolique.

La notion de participation significative peut être employée pour qualifier le niveau de participation attendu dans les structures de l'animation de la vie sociale.

Pour la structure, la participation des habitants-usagers permet :

- d'avoir une meilleure connaissance du territoire d'intervention et de ses habitants, de ses problématiques sociales et de ses ressources ; de recenser les attentes prioritaires des acteurs ;
- de susciter les initiatives, en particulier celles qui répondent aux besoins des habitants et du territoire ;
- d'associer et de responsabiliser les « parties prenantes » dans la réalisation des actions et dans la gestion de la structure ;
- d'appréhender les effets de ces actions sur les usagers – habitants et sur le territoire.

Si la participation des habitants-usagers ne se décrète pas, tous les moyens doivent être engagés pour faire de celle-ci une réalité. Certains moments sont propices au développement de l'implication des usagers et habitants : le diagnostic, l'élaboration du projet social, des temps de la vie collective (fêtes, périodes de tension sur le territoire, etc.) mais aussi dans les phases de bilan et d'évaluation.

Aussi la structure doit créer les conditions favorables à la participation :

- d'abord, le temps d'accueil, de prise de connaissance et de reconnaissance des personnes, est primordial, en particulier pour les publics les plus vulnérables car leur engagement dans une activité sociale est souvent difficile ;
- mais aussi, aller vers les habitants, sur leurs lieux de vie, diversifier les formes et les espaces de communication ;
- et surtout instaurer des instances et des actions favorisant la prise de parole et de responsabilité.

Ainsi le projet social devra préciser comment les usagers participeront à sa mise en œuvre, voire à la gestion de la structure ; au besoin, des actions spécifiques ayant pour finalités d'impliquer et de favoriser la participation des habitants – usagers pourront constituer un axe prioritaire du projet social.

Cependant si l'expression et l'engagement doivent être encouragés, cela ne signifie pas pour autant que toutes les suggestions seront retenues dans le projet social. Celui-ci est de la responsabilité des instances de pilotage et de gouvernance des structures.

Le caractère incontournable de la participation a des conséquences sur les modalités de gestion des structures. La forme associative paraît la plus adaptée, les gestions municipales ou intercommunales peuvent être envisagées si des garanties concernant la participation des habitants sont apportées par le gestionnaire.

Dans tous les cas, la Caf veillera à ce que les centres sociaux ne soient pas instrumentalisés par l'un des financeurs.

En revanche, des modes de gestion comme la délégation de service public ou la procédure d'appel à projets ne peuvent être adoptés pour les centres sociaux. En effet ces modalités sont incompatibles avec la procédure d'élaboration du projet social impliquant la participation des usagers-habitants, et avec la procédure d'agrément Caf. L'existence d'un contrat entre le donneur d'ordre et le délégataire rend caduque la place réelle des usagers-habitants et s'oppose par nature au mode de fonctionnement d'une structure d'animation de la vie sociale. Si des délégations de service public ont été engagées, elles devront faire l'objet d'un réexamen à l'issue de la période d'agrément. Les collectivités territoriales peuvent avantageusement privilégier les régies à finalités spécifiques et fonctionnement adapté, ou la procédure de convention d'objectifs²².

Des temps d'échange à prévoir avec les principaux financeurs au cours de la période d'élaboration du projet social

La structure d'animation de la vie sociale cherche, via son projet social, à apporter une réponse coordonnée et équilibrée :

- aux besoins des habitants et du territoire ;
- aux exigences de la Caf dans la perspective de l'agrément ;
- aux orientations politiques de ses partenaires financeurs.

A ce titre et selon des modalités à définir localement, la structure doit chercher à associer ses partenaires financeurs, au moins à deux moments clés de l'élaboration du projet social :

- au moment du lancement de la démarche, dans la phase de diagnostic pour enrichir le diagnostic social et partager une vision commune des ressources et problématiques sociales du territoire. Ce peut être un temps propice pour que les financeurs rappellent ou précisent les champs d'interventions sociales qu'ils soutiennent au travers de leur politique, et qu'ils expriment leurs « attentes » et les orientations spécifiques qu'ils souhaitent soutenir à travers le projet de la structure et pour le territoire.

La Caf sera attentive à l'adéquation des attentes – demandes des financeurs au regard des missions dévolues aux structures de l'animation de la vie sociale.

- dans la phase de bouclage, pour s'assurer du soutien des financeurs, du principe de leur contribution financière et pour identifier les articulations à développer. Il est fortement souhaitable que le projet social soit articulé avec les projets des autres partenaires et du territoire, ce qui permet le cas échéant de développer des complémentarités, des partenariats opérationnels et/ou des synergies de façon à renforcer l'efficacité de l'action publique.

De même au moment de l'examen du dossier, avant de se prononcer sur l'agrément, la Caf recherchera l'appréciation des partenaires et financeurs de la structure, en particulier pour estimer la viabilité de la structure et la faisabilité du projet social.

Cette démarche peut être de nature à renforcer le partenariat autour de la structure et faciliter la gestion durant la période d'agrément, le projet social constitue alors la référence unique des co-financeurs.

En tant que de besoin dans un contexte partenarial délicat, la Caf devra aider la structure à organiser ces temps de concertation avec l'ensemble des financeurs.

322 L'agrément du projet social est apprécié par la Caf selon une liste de critères institutionnels, mesurés par des indicateurs définis localement

L'agrément du projet social des centres sociaux et des espaces de vie sociale est de la responsabilité du conseil d'administration de la caisse d'allocations familiale, instance politique de la Caf.

²² Voir dans les annexes, Statut de Régie – conditions d'agrément pour les centres sociaux non associatifs – Caf de Gironde ;

Pour agréer un projet social, la Caf mobilise un socle de critères :

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

L'exercice de la fonction de directeur d'un centre social nécessite une qualification de niveau II des carrières sociales, de l'animation sociale, du développement local, et/ou de l'ingénierie sociale, ainsi que des compétences avérées sur les principaux domaines d'activités du management de ce type de structure : la conduite de projet dans un environnement complexe, l'animation du partenariat, de la vie associative et du bénévolat, la gestion des ressources humaines et la coopération des bénévoles, la gestion financière et administrative²³.

La direction d'un centre social nécessite un équivalent temps plein. Selon les contextes locaux, notamment en milieu rural, la direction du centre social pourra être partagée entre directeur et adjoint. Ce critère est laissé à l'appréciation de la Caf.

Un centre social peut également solliciter un agrément pour son projet « familles ». Les critères suivants sont alors mobilisés :

- 1 la cohérence entre les problématiques familiales repérées et les objectifs généraux des actions collectives familles prévues ;
- 2 le respect d'une démarche participative s'appuyant sur les compétences des parents et des enfants ;
- 3 l'inscription et l'articulation du projet « familles » avec le projet d'animation globale et la vie sociale sur le territoire ;
- 4 la qualification du référent famille²⁴. Le référent doit consacrer au moins un mi-temps à cette activité et être en possession d'un diplôme de travail social de niveau 3.

Concernant la qualification des personnels, en l'absence du niveau de diplôme souhaité, la Caf a la possibilité de prendre en compte un niveau de diplôme immédiatement inférieur associé à une expérience professionnelle garantissant des compétences professionnelles indispensables et accompagnée de perspectives de formations lors de la prise de fonction.

Sauf situation particulière, la Caf sera attentive à ce que le niveau de qualification et le temps de travail du directeur soient adaptés au projet social de la structure.

La Caf associera à chaque critère les indicateurs²⁵ qui lui sembleront pertinents pour apprécier le projet social dans le contexte de la structure et de l'environnement local. Toutefois, le niveau d'exigence sera adapté pour

²³ Voir dans les annexes une fiche profil type – fonction de directeur de centre social dans le guide de procédure de recrutement établi par la Caf des Bouches du Rhône ;

²⁴ Voir dans les annexes le référentiel de fonction du référent famille élaboré par la Caf des Alpes maritimes ;

les projets sociaux des espaces de vie sociale qui, le plus souvent, fonctionnent exclusivement avec des bénévoles.

Selon les spécificités du territoire et du partenariat, des dispositions particulières pourront être adoptées localement par chaque conseil d'administration, elles seront formalisées dans le cadre du règlement intérieur d'action sociale de la Caf.

La décision d'agrément appartient au Conseil d'Administration de la Caf²⁶. Elle peut prendre trois formes :

- l'agrément du nouveau projet, éventuellement un agrément sous conditions ;

Si un ou plusieurs critères ne sont pas respectés de façon satisfaisante, et en fonction du contexte, le conseil d'administration peut accorder un agrément conditionné à des actions d'amélioration qui feront l'objet d'un suivi ;

Cet agrément peut prendre effet au maximum avec une rétroactivité de 3 mois par rapport à la date du Conseil.

- la prorogation du projet existant (non reconductible et limitée à une durée maximale d'un an) si le nouveau projet présenté nécessite un travail complémentaire pour répondre aux critères d'agrément ;
- le refus d'agrément ; dans ce cas, le conseil d'administration de la Caf explicitera les motifs de sa décision et formulera expressément ses attentes dans la perspective d'une prochaine présentation de demande d'agrément.

La durée d'agrément doit être suffisante pour permettre l'entière réalisation du projet qui aura été élaboré pour une échéance de quatre années.

Si au cours de la période d'agrément, la structure connaît d'importantes difficultés²⁷ qui ne lui permettent pas de poursuivre la mise en œuvre du projet social, le conseil d'administration de la Caf doit être saisi. Celui-ci, au vu des éléments qui lui sont présentés, peut décider de retirer l'agrément soit de façon définitive soit de façon temporaire.

Recommandation

Pour un premier agrément de centre social ou d'espace de vie sociale, il est recommandé d'agréer un projet de préfiguration pour une période d'une année ; afin d'accompagner une montée en charge progressive, le premier véritable projet social devrait être agréé pour une période de deux années ; si les conditions le permettent, les autres projets sociaux seront ensuite agréés pour les durées habituelles de quatre années.

Dans le cas d'une préfiguration, la Caf veillera à ce que les activités et les actions prévues pendant la période de préfiguration permettent d'aboutir à l'élaboration d'un projet social dans toutes les dimensions inscrites dans le présent document.

323 Les relations avec la Caf

Les structures de l'animation de la vie sociale entretiennent des relations régulières avec la Caisse d'allocations familiales, en particulier au titre de l'agrément et des conventions de financement.

²⁵ Voir dans les annexes, la fonction animation globale et coordination, attendus et critères -Caf du Vaucluse ; la procédure d'agrément des centres sociaux – critères et indicateurs – Caf d'Ille et Vilaine ;

²⁶ Après décision du Conseil d'administration de la Caf, la fiche signalétique Cnaf, accessible sur la base institutionnelle Lotus sera créée ou actualisée.

²⁷ Par exemples : problèmes de fonctionnement, manque de personnel, liquidation judiciaire, etc.

En vue d'une demande d'agrément, le dossier remis à la Caf par le centre social ou l'espace de vie sociale devra comprendre les éléments suivants :

- Le projet social ;
- Un organigramme détaillé, avec la qualification des salariés, en particulier du Directeur, du référent famille s'il y a lieu ;
- Un budget prévisionnel sur pour l'année N ou N+1 et une programmation budgétaire pluriannuelle.

Après la notification de la décision du Conseil d'administration de la Caf, dans l'hypothèse d'un agrément, une convention d'objectifs et de financement est signée par la Caf et le représentant légal de la structure ; celui-ci s'engage à :

- mettre en œuvre le projet social ;
- fournir à la Caf les pièces (justificatifs) nécessaires au traitement des dossiers de prestations de service et aux aides éventuelles sur fonds locaux ;
- mettre en place un dispositif de suivi et contribuer aux enquêtes de la Caf ;
- engager une procédure d'évaluation finale de façon à mettre en évidence les effets des actions conduites par la structure d'animation de la vie sociale ;
- contribuer à l'observatoire national des structures de l'animation de la vie sociale par la production de données permettant le suivi des indicateurs nationaux.

En cours d'agrément, au travers du suivi intermédiaire de la mise en œuvre du projet social, la Caf vérifiera la capacité de la structure à faire preuve d'adaptation et de réactivité ; elle s'assurera de la réalité de son soutien aux projets des habitants.

En cas de vacance de poste du Directeur ou du référent Famille, les services de la Caf déterminent l'opportunité du maintien ou non de la prestation de service.

Dans le cadre du plan de la maîtrise des risques de la Caf, les structures de l'animation de la vie sociale peuvent faire l'objet d'un contrôle ; dans ce cas, elles doivent fournir à la Caf les pièces justificatives nécessaires à la vérification des conditions réglementaires aux paiements des prestations de service et des aides financières sur fonds propres.

33 Les Caisses d'allocations familiales soutiennent les structures de l'animation de la vie sociale par des moyens financiers, en mobilisant leurs compétences en ingénierie et interventions sociales

331 Les caisses d'allocations familiales engagent des moyens financiers en faveur des structures

L'agrément accordé par le conseil d'administration de la Caf ouvre droit à des prestations de service sur fond Cnaf et, selon les politiques locales des Caf, à des subventions complémentaires financées sur la dotation d'action sociale.

Les prestations de service Cnaf sont des prestations à la fonction ; pour les centres sociaux elles contribuent au financement de l'animation globale et coordination et au projet « familles », pour les espaces de vie locale elles contribuent au financement de l'animation locale.

Les prestations de service étant plafonnées à un pourcentage du coût de la fonction, la Caf encourage les partenaires financeurs à s'engager dans des conventions financières pluriannuelles ; celles-ci auront pour principal objet d'apporter une sécurité financière aux structures.

Les financements sur fonds locaux de la Caf peuvent être accordés en référence à des critères politiques identifiés localement et réexaminés à l'occasion de chaque Cpog par le Conseil d'Administration. Ces financements constituent soit un complément pour la fonction pilotage de la structure, soit une aide à la mise en œuvre d'actions spécifiques ; ils peuvent également financer des investissements.

Le cas particulier des gestions directes.

Seuls des centres sociaux peuvent être concernés par la question de gestions directes. Conformément à l'engagement de vérifier la pertinence des gestions directes, lorsqu'une Caf assure la gestion de(s) structure(s), elle recherchera, le cas échéant, les moyens de procéder à des transferts de gestion, pour autant que ces transferts puissent être réalisés dans des conditions respectueuses des principes de fonctionnement d'un centre social (dont la dynamique participative et la pérennité financière) et des caractéristiques du territoire.

La Caf privilégiera le transfert vers une gestion associative, garante de la dynamique participative. Cependant, dans certaines situations la gestion par une collectivité territoriale constituera la solution « idoine ». Dans ce cas, il conviendra de s'assurer que la participation des habitants - usagers soit effective dans toutes les dimensions du projet social de la structure.

Si le transfert de gestion n'est pas possible, la Caf recherchera des co-financements tant pour la fonction animation globale, que pour le projet « Familles » ou les actions et projets spécifiques.

332 Les caisses d'allocations familiales apportent également leur capacité d'expertise et d'ingénierie sociale pour soutenir la fonction pilotage ou pour la mise en œuvre d'actions spécifiques ; elles participent à l'animation et à la coordination du réseau des professionnels

Les structures d'animation de la vie sociale doivent identifier un interlocuteur privilégié au sein des services de la Caf. Si l'organisation des services de la Caf le permet, il s'agit du conseiller technique animation de la vie sociale.

Au-delà du suivi des conventions, la Caf peut répondre à un besoin de soutien ou d'accompagnement à certains moments particulièrement sensibles de la vie des structures. Dans la phase d'élaboration du projet social ou à tout moment de sa mise en œuvre et de son évaluation, la Caf peut apporter son expertise, en particulier afin :

- d'établir le diagnostic social, rechercher des données et mettre en évidence les problématiques sociales du territoire ;
- de concevoir certains projets spécifiques ;
- de favoriser la réflexion et le travail inter-partenarial opérationnel ;
- de faciliter les procédures de travail avec les partenaires ;
- d'accompagner les structures dans certaines situations difficiles, parfois en état de crise financière.

Un chargé d'études, un agent de développement social local, un conseiller en gestion peuvent être sollicités pour répondre à ces besoins.

Par ailleurs des travailleurs sociaux Caf peuvent être missionnés au sein des structures de l'animation de la vie sociale pour développer une action ou un projet correspondant aux orientations politiques de la Caf. Il s'agit alors :

- soit d'une mission ponctuelle, pour la mise en place d'une action particulière ;
- soit d'une mission spécifique, sur un horaire limité, un temps partiel, voire un temps plein, pour assurer une activité ou une action de façon régulière.

Dans ce cas, un dispositif conventionnel devra confirmer que la Caf n'interfère pas dans la gestion de la structure.

La Caf peut également contribuer à des dispositifs de veille et de soutien autour des structures²⁸ : appui technique à la gestion, soutien au management, professionnalisation du recrutement²⁹ etc.

²⁸ Voir dans les annexes, le centre de ressources et la cellule de veille - autres outils de la contractualisation, Roubaix, Caf du Nord ;

Ces dispositifs peuvent être gérés :

- directement par la Caf,
- dans le cadre d'une expertise mutualisée entre Caf,
- par des centres ressources pour lesquels la Caf contribue au financement.

Enfin, les Caf contribuent à l'animation du réseau des structures de l'animation de la vie sociale.

La Cnaf finance la fédération nationale des centres sociaux sur la base d'objectifs généraux. Les Caf peuvent, sur fonds propres, financer les fédérations départementales ou régionales, des réseaux de centres sociaux, sur la base d'un cadre contractuel adapté au contexte local et comprenant des objectifs ciblés sur des structures ou sur le réseau local. Pour illustrer ce partenariat, des exemples de contractualisation sont annexés³⁰ à la présente lettre circulaire ; il peut s'agir de partenariats globaux et pluriannuels, ou de financement d'actions ponctuelles.

²⁹ Voir dans les annexes, le guide de la procédure de recrutement du directeur (trice) de centre social des Bouches du Rhône ;

³⁰ Voir dans les annexes les conventions pluri-partenariales avec les fédérations départementales de centres sociaux de la Nièvre, de Seine Saint Denis et de Vendée.

Liste des annexes

I Dispositions réglementaires inchangées relatives aux prestations de service des structures de l'animation de la vie sociale

II Eléments généraux :

- Des analyses d'experts confortent les enjeux autour du lien social
- Synthèse du rapport de l'enquête de notoriété des centres sociaux

III Les Relations partenariales des centres sociaux

Les accords cadres :

- Convention cadre des centres sociaux des Bouches du Rhône
- Convention de coopération entre les centres sociaux de Lille, la Caf, la ville de Lille et le département du Nord
- Convention d'objectifs et de financement – Le dossier unique de la Loire

Les instances partenariales :

- Le règlement intérieur des instances partenariales de la convention cadre des Bouches du Rhône ;
- Le centre de ressources et la cellule de veille - autres outils de la contractualisation, Caf de Roubaix, Caf du Nord ;

Les conventions de Caf avec la fédération départementale des centres sociaux :

- Convention d'objectifs et de coopération Caf, caisse régionale de MSA, Département de la Nièvre et Fédération départementale des centres sociaux ;
- Convention de partenariat entre la Caf de Seine st Denis et la Fédération départementale des centres sociaux ;
- Convention d'objectifs pour l'accompagnement et le développement des centres sociaux en Vendée ;

IV Outils de méthodologie de l'animation de la vie sociale :

- Le guide méthodologique et les fiches outils des centres sociaux des Yvelines
- La méthodologie du projet d'animation locale (Espace de vie sociale) - Caf de l'Aude
- Le diagnostic partagé ; les outils au service du protocole de Roubaix – Caf du Nord
- Les arbres à objectifs de l'Eure et de la Haute-Garonne
- La fonction animation globale et coordination, attendus et critères - Caf de Vaucluse
- La procédure d'agrément des centres sociaux – critères et indicateurs – Caf d'Ille et Vilaine
- les critères d'évaluation de la réalisation du projet social – Caf de Moselle
- Le référentiel de la fonction accueil établi par la Caf des Alpes maritimes
- Le référent familles, référentiel de fonction établi par la Caf des Alpes maritimes
- La procédure de recrutement du directeur du centre social et le profil type de la fonction directeur de centre social, annexe de la convention cadre des Bouches du Rhône
- Le Statut de régie – conditions d'agrément pour les centres sociaux non associatifs de la Gironde
- Glossaire.

DISPOSITIONS REGLEMENTAIRES RELATIVES AUX PRESTATIONS DE SERVICE

**Dispositions réglementaires inchangées
des prestations de service de l'animation de la vie sociale**

LA PRESTATION DE SERVICE ANIMATION GLOBALE ET COORDINATION

Le bénéfice de la prestation de service animation globale et coordination est subordonnée à l'existence d'un projet social agréé par le conseil d'administration de la Caf et à l'accord contractualisé entre la Caf et le gestionnaire du centre social.

La PS "animation globale et coordination" est égale à **40% du prix de revient de la fonction animation globale et coordination** dans la limite d'un plafond fixé chaque année dans le cadre du budget du Fnas.

Le calcul du prix de revient de cette fonction animation globale et coordination prend en compte les dépenses de pilotage et une partie des dépenses de logistique.

Les dépenses de la fonction de pilotage se composent de :

- la fonction de direction, soit 2 Etp maximum ;
- la fonction d'accueil, soit 2 Etp maximum ;
- la fonction de comptabilité et de gestion à raison d'1/2 Etp ;
- auxquelles s'ajoutent des dépenses de pilotage :
 - les dépenses de fonctionnement des instances de décisions politiques : assemblée générale, conseil d'administration, colloques, documentation, comité d'usagers ;
 - les logiciels de gestion ;
 - les cotisations auprès de la fédération des centres sociaux ou à une fédération apportant un soutien à l'animation globale du centre ;
 - les frais d'expert : commissaire aux comptes, audit interne, expert indépendant de l'évaluation ;
 - la formation des bénévoles, les frais de déplacement des administrateurs.

Une part des dépenses de la fonction logistique transversale

Il convient d'abord de calculer le total des dépenses de logistique, puis d'appliquer une clé de répartition de façon à obtenir la valeur des dépenses de logistique imputable à la fonction pilotage.

Les dépenses de logistique totalisent les dépenses suivantes :

- le secrétariat et la gestion courante, hors dépenses de secrétariat et de gestion des activités ;
- les dépenses liées aux locaux (charges salariales des personnels d'entretien des locaux, assurance location ou charges supplétives (valeur locative) ;
- les dépenses de matériel (mobilier, machines...)
- le fonctionnement courant de la structure.

Les dépenses de logistique prises en compte :

Le calcul de la répartition de la logistique entre pilotage et activités est établi au prorata des dépenses constatées dans ces deux fonctions à partir d'un budget de centre social réparti comme suit :

Fonction pilotage	Fonction logistique	Activités
- Instances de décision ; - Direction : 2 Etp max. ; - Accueil : 2 Etp max. ; - Comptabilité gestion : 1/2 Etp max.	Fonctionnement général : - secrétariat et gestion courante ; - locaux ; - matériel ; - fonctionnement courant ;	Dépenses de l'ensemble des activités, dont les actions "animation collectives familles"

Le montant des dépenses de logistique pris en compte dans la PS animation globale et coordination est calculé à partir du poids de dépenses de logistique imputable à la fonction pilotage ; la clé de répartition qui en permet le calcul est établie de la façon suivante :

Clé de répartition = dépenses pilotage / total des dépenses (pilotage + activités)

Les dépenses logistiques de la fonction animation globale = dépenses totales de logistique x clé de répartition

Les dates d'effet

La réglementation des PS ne prévoit pas de mécanisme de rétroactivité.

La date d'effet pour le début du versement est celle de mise en oeuvre effective du projet et des actions qui en découlent. Cette date est en principe postérieure à la date de signature du contrat, mais dans tous les cas postérieure à la décision du Conseil d'administration.

Dans certains cas, un délai de rétroactivité peut exceptionnellement et sous réserve d'un accord explicite et motivé du Conseil d'administration peut être consenti pour une durée maximum de trois mois en amont de la date de décision du Conseil d'administration. Les raisons peuvent être des retards administratifs internes à la Caf, une durée de négociation prolongée, un centre social en difficulté. La Caf devra alors joindre, pour information, à la fiche signalétique l'extrait du procès-verbal du Conseil d'administration portant justification de la décision de rétroactivité.

Si une rétroactivité supérieure à trois mois devait être envisagée, sauf dérogation exceptionnelle accordée par la Cnaf, elle ne pourrait être imputée sur la dotation PS.

LA PRESTATION DE SERVICE ANIMATION COLLECTIVE FAMILLE

Les conditions d'ouverture du droit de la PS Animation collective famille :

Le centre social doit être agréé. Un projet d'animation collective familles spécifique, intégré au projet global du centre, doit être validé par le Conseil d'Administration de la Caf.

Le projet animation collective familles doit être porté par un "réfèrent famille" qualifié. Cette fonction ne peut être exercée par le responsable du centre.

Une seule PS "animation collective familles" pourra être accordée par centre.

Dans le cas d'un retrait d'agrément, la structure perd systématiquement le bénéfice de la prestation "animation collective familles".

Comme pour la PS "animation globale et coordination", il ne peut y avoir renouvellement de la validation par tacite reconduction.

Modalités de calcul de la PS Animation collective famille

La PS "animation collective familles" est égale à 40 % d'un prix plafond fixé chaque année dans le cadre du budget du Fnas.

Sont prises en compte, dans la limite du plafond fixé chaque année par la Cnaf :

- les **charges salariales** du référent famille soit un ½ temps de travailleur social ;
- les **dépenses de fonctionnement** ;

Les règles relatives aux dates d'effet sont identiques à celles définies pour la PS animation globale et coordination.

LA PRESTATION DE SERVICE ANIMATION LOCALE

Conditions d'ouverture du droit de la PS Animation locale

Un projet d'animation locale doit être validé par le Conseil d'Administration de la Caf.

Le porteur du projet doit être une association. Dans la mesure où il ne serait pas possible de contractualiser avec une association d'habitants, un partenariat relais sera recherché en attendant la constitution d'une association. La convention devra être très précise sur la durée de ce relais (le temps d'un contrat maximum, c'est à dire de 1 à 3 ans).

L'engagement réciproque de la Caf et de l'association fait l'objet d'une convention (d'un contrat) signée entre les deux parties. Le contrat précise les conditions relatives à l'octroi et au paiement de la prestation de service, les échéances, les modalités de suivi, de contrôle et d'évaluation.

Les structures non éligibles

Ne pourront pas être éligibles à la PS animation locale, les Institutions (Caf, collectivités locales, etc.), les équipements (centres sociaux, maisons pour tous etc...), les associations à vocation culturelles et sportives, les structures fédératives regroupant un réseau d'associations, d'actions ou de services.

En ce qui concerne les associations et mouvements à compétence nationale, les Fédérations (ex Familles, rurales, mouvements d'éducation populaires...etc.) il convient de s'assurer qu'il s'agit bien d'une association locale qui s'inscrit sur un territoire repéré par la Caf et composée d'habitants et non de l'émanation d'une Fédération.

La demande d'une Fédération pourra être éventuellement acceptée si, en perspective, un relais est prévu par une association locale qui percevra la Ps, l'objectif à terme étant de faire accéder cette association à son autonomie dans des délais bien établis et relativement courts (le temps d'un seul contrat, celui-ci pouvant s'échelonner de 1 à 3 ans maximum).

Dès le montage du dossier, il conviendra d'exiger un budget spécifique du projet excluant les dépenses relatives aux cotisations et aux prestations qui relèvent des missions fédératives habituelles.

Modalités de calcul de la PS Animation locale

La PS "animation locale" vise à cofinancer la réalisation du projet. Elle peut couvrir les dépenses de fonctionnement et les charges salariales s'il y a lieu.

La PS est égale à 40% des dépenses dans la limite d'un plafond fixé annuellement par la Cnaf.

Les règles relatives aux dates d'effet sont identiques à celles définies pour la PS animation globale et coordination.

DES ANALYSES D'EXPERTS CONFORTENT LES ENJEUX AUTOUR DU LIEN SOCIAL

Plusieurs experts¹, philosophes ou sociologues, constatent la nécessité de travailler le lien social, de l'individu et du collectif. Il s'agit d'un enjeu social majeur au regard des différentes mutations de l'environnement et de la capacité du corps social à s'y adapter.

Cécile Van de Velde observe que la solitude, celle qui est irréductible à l'isolement, frappe ruraux et urbains désaffiliés, les populations reléguées ou en rupture de ban avec la société, loin de la sociabilité numérisée d'individus bien intégrée et hyper-connecté.

Or l'écologie du lien social, selon Jean Furtos, c'est se souvenir que sans autrui, on n'existe pas correctement ; depuis Aristote, l'homme est décrit comme un animal social.

La sociologue Agnès Pitrou analyse les évolutions des solidarités familiales, à qui il est beaucoup demandé, et souligne que les solidarités de proximité sont aussi un facteur d'intégration.

Selon Robert Castel, l'une des évolutions sociales majeures est d'être passé du salariat au précaire, d'un monde de collectifs solidaires à une société d'individus précaires. Depuis une trentaine d'années, la société est marquée par une progression sans précédent d'un individualisme qui affecte profondément le fonctionnement des principales institutions sociales.

Pour sa part, Pierre Rosanvallon se demande comment des individus, qui aspirent à être responsables et autonomes dans un monde qui ne cesse de valoriser l'individu, peuvent faire société. Il lui semble nécessaire de redéfinir les rapports entre l'individu et la collectivité et de repenser la manière dont les individus peuvent faire société.

Dans ce prolongement, Serge Paugam observe que quatre types de liens « fonctionnent » de façon complémentaire et entrecroisée : les liens de citoyenneté (référence à la nationalité), les liens de participation organique (la profession), les liens de filiation (les origines familiales), les liens de participation élective (les groupes d'appartenance). De son point de vue, la régulation de la vie sociale relève, au moins partiellement, de l'action des Etats dans chacun des grands domaines qui touchent aux relations entre les individus : la famille, l'éducation, le travail, la protection sociale, etc.

Et Jacques Donzelot met l'accent sur la nécessité de travailler l'empowerment des populations, c'est-à-dire élever la capacité à agir des personnes. Il insiste sur le concept de confiance et invite à favoriser les relations de proximité, à valoriser les réseaux et renforcer le capital social.

De son côté, Claude Martin a analysé le caractère protecteur des liens sociaux primaires, qu'il qualifie de capital relationnel. Ce champ de recherche est qualifié dans les pays anglo-saxons par l'expression *Social Care*. Il met en évidence l'intérêt de la combinaison de solidarités de proximité et d'interventions de professionnels pour soutenir les personnes vulnérables ou dépendantes, du fait de leur âge (petite enfance ou personnes très âgées), d'un handicap ou d'incapacités, ou de leur état de santé. Dans ce cadre, il souligne l'intérêt à ce que les Caisses d'allocations familiales permettent une meilleure coordination et promotion des initiatives locales, en évitant le développement des inégalités territoriales.

Ces quelques éléments confirment que l'analyse sociologique consacre un intérêt appuyé au renforcement du lien social pour répondre aux problématiques contemporaines et militent pour un essor des pratiques participatives permettant l'implication de l'ensemble des citoyens.

¹ Cécile Van de Velde, sociologue maître de conférence à l'EHESS ; Robert Castel, sociologue directeur d'études à l'EHESS ; Agnès Pitrou, sociologue chercheur CNRS ; Jacques Donzelot, maître de Conférences en sociologie politique Paris X Nanterre ; Serge Paugam, sociologue directeur d'études à l'EHESS ; Pierre Rosanvallon, professeur au Collège de France et directeur d'études à l'EHESS ; Claude Martin, sociologue directeur de recherche au CNRS, Jean Furtos, psychiatre.

Octobre 2011

Animation de la vie sociale

Etude de perception et de notoriété des centres sociaux

Note de synthèse du rapport final

La direction des politiques familiale et sociale de la Caisse nationale des Allocations familiales, avec le concours du département communication, a mandaté le cabinet Gaultier & Associés pour la réalisation d'une étude de perception et de notoriété des centres sociaux.

Cette étude s'inscrit dans le cadre de travaux préparatoires à une nouvelle circulaire relative à l'animation de la vie sociale ; elle a pour objectif de recueillir l'avis des acteurs et des partenaires des centres sociaux, hormis les Caf, sur :

- l'adéquation et la pertinence des missions et du rôle des centres sociaux ;
- l'identification des axes d'adaptation aux nouveaux enjeux sociaux ;
- les attentes concernant le rôle des caisses d'Allocations familiales.

L'enquête a été réalisée auprès de partenaires, de représentants d'instances de gouvernance, de professionnels, d'usagers et bénévoles de centres sociaux.

Les partenaires ont été interviewés individuellement (soit 24 entretiens), en veillant à la représentativité et à l'équilibre des sensibilités politiques pour les élus.

Les autres acteurs ont été interrogés dans le cadre de douze tables rondes organisées sur trois territoires : un département rural (la Nièvre), un territoire urbain dense (la ville de Marseille) et un territoire mixte (le département de la Gironde).

Cette enquête a été réalisée au cours du second trimestre 2011.



1. Le Centre Social

Le centre social apparaît comme différent de tous les autres équipements de proximité dans le champ du social : il est **généraliste**, son mode d'intervention est **transversal, systémique et s'inscrit dans la durée**.

Son projet se fonde sur un diagnostic, une écoute et une implication des habitants, avec une priorité : **faire émerger les initiatives et rendre ces publics acteurs de leur vie**. Il s'inscrit dans un territoire (quartier, commune, pays, communauté de communes).

Le centre social associe démocratie participative et adaptation permanente aux évolutions qui affectent son environnement. **Ses actions sont fondées sur la prise en compte d'une demande sociale et d'initiatives individuelles ou collectives locales**. En cela, le centre social n'est pas un équipement spécialisé dans un type de population et dans la mise en œuvre d'une politique d'actions sociales.

1.1 L'image du centre social

Si le centre social propose des services (les siens et éventuellement ceux d'autres institutions), c'est la **fonction accueil qui prévaut**. Dans ce contexte, le centre social ne suscite ni assistantat ni comportements de consommation (contrairement à des structures qui développent une offre de services, et d'une certaine façon, une consommation de services), puisqu'il **visé avant tout une implication des habitants, la création de lien social, la socialisation**. Il est un lieu de production ou de co-production de projet et apparaît comme complémentaire d'autres équipements locaux.

Il est **autonome** et a une aptitude à **s'adapter en permanence aux besoins des habitants et à travailler en réseau**, en mobilisant tous les acteurs locaux. L'autonomie du projet social et l'indépendance qu'elle confère au centre social apparaissent souvent comme ambivalentes, dans la mesure où le centre doit s'intégrer dans un **environnement politico-institutionnel** dont il dépend, en particulier pour une part importante de ses financements.

1.2 Les fonctions du centre social

Si la plupart des interlocuteurs interrogés dans le cadre de l'étude connaissent, à des degrés divers, les missions, les spécificités du centre social, ainsi que les textes qui les définissent (circulaire de 1995), **cette connaissance est toutefois variable et n'est pas exempte de confusion**.

Le champ du social a un périmètre relativement changeant et mal défini. La notion d'animation sociale (et à plus forte raison, d'animation globale) intègre l'action sociale et tous les dispositifs qui lui sont attachés. Dans ce contexte, les missions spécifiques du centre social intègrent souvent, pour les élus, l'ensemble de l'action sociale et les enjeux politiques associés sans grand discernement.

L'adjectif « social » est perçu comme perturbant ou à l'origine de multiples confusions, car souvent associé au fait de s'adresser en priorité aux populations en difficulté (ce qui est particulièrement sensible en milieu urbain où les centres sociaux peuvent être implantés dans des quartiers difficiles).

Les partenaires (élus ou non) attribuent au centre social une utilité sociale la plupart du temps associée à ses spécificités et à des fonctions qu'il est seul à exercer.

2. Le centre social et son environnement

Le centre social constitue souvent le **premier lieu de contact sur un territoire** ; il contribue à **dynamiser la vie associative, à promouvoir les initiatives**.

Le centre social **concourt à l'attractivité du territoire et à la qualité de vie** : il s'inscrit dans un **projet territorial** qui correspond à un quartier, une commune ou un ensemble de communes, en milieu rural.

2.1 Les partenaires financiers

Le centre social, avec les partenaires financiers, évolue vers **une perte de son autonomie**, avec le risque de le voir de plus en plus **instrumentalisé**.

Le centre social se situe à **la convergence entre ses missions fondatrices et les politiques sociales** des collectivités ou institutions qui sont ses partenaires financiers.

Face aux problèmes sociaux qui affectent certains territoires, **les financeurs (et notamment les collectivités) cherchent à induire certaines orientations**.

Si les partenariats semblent s'élaborer en cohésion dans certaines municipalités, il en est tout autrement dans d'autres, où l'on **déplore une instrumentalisation croissante des centres sociaux**. On constate alors une **difficile mise en cohérence du projet social du centre et de la politique sociale des élus**. Les centres sociaux sont conduits à conjuguer leurs missions fondatrices et les appels à projet (qu'ils émanent des collectivités ou de la CNAF), ainsi que la gestion de services pour le compte de tiers.

Ces **deux démarches** coexistent pour des raisons économiques, mais sont **difficiles à concilier** : des logiques différentes, tendance des politiques publiques à segmenter les problèmes sociaux.

Cette évolution se traduit par une **dépendance de plus en plus profonde aux politiques publiques et donc aux politiques décidées ailleurs que dans le territoire, via les appels à projet, au détriment d'une capacité de plus en plus réduite de répondre à des besoins spécifiquement locaux**.

Les centres sociaux se sentent fragilisés et constatent une **forte incertitude quant à la pérennité de certains financements, avec des conséquences multiples en termes de gestion des ressources humaines** : manque de moyens pour payer des salariés à leur niveau de compétences, précarité des équipes professionnelles, non prise en compte des besoins en personnel liés à certains dispositifs. Les centres vivent de plus en plus l'expérience de licenciements coûteux et traumatisants pour les équipes.

2.2 Les appels à projet

Sur un autre plan, les acteurs des centres sociaux constatent **le développement d'une « bulle administrative »**, reflétant l'évolution de l'environnement institutionnel et politique évoquée précédemment. La logique des appels à projet tend à **multiplier le travail d'élaboration de projets** dans la perspective d'obtenir des financements supplémentaires.

La recherche de financement constitue une activité de plus en plus mobilisatrice pour certains membres des équipes (et notamment les directeurs). Enfin, les procédures de contrôle semblent s'être renforcées, ce qui requiert à la fois du temps et de la technicité (voire des compétences nouvelles), au détriment du travail social.

Les centres sociaux ne remettent pas en question la nécessité de pouvoir justifier l'utilisation des fonds publics. **Ils déplorent surtout la multiplication des contraintes administratives**, qui ne sont **pas homogènes** (comme, par exemple, l'élaboration des dossiers). **L'évaluation et le contrôle ont une utilité s'ils permettent de dégager du temps pour le travail social**.

2.3 Le rôle de la CAF

La CAF est perçue comme chef de file parmi les partenaires du centre social. La CNAF est à l'origine de l'explication des missions du centre social et de sa définition en quelque sorte.

La CAF accompagne et valide le projet social, permettant de mobiliser les autres partenaires, et elle est un **partenaire financier permanent et fiable**.

Pour toutes ces raisons, la CAF apparaît comme constituant **la condition d'existence des centres sociaux**. La procédure d'agrément est unanimement valorisée dans son principe et dans

ses modalités, même si elle peut être perçue comme lourde et mobilisatrice, et **la CAF doit rester l'institution de référence dans la délivrance de l'agrément.**

La CAF apporte une expertise à la fois financière et technique. De l'agrément et de la validation du projet qui en résulte, dépend **l'implication des autres partenaires.**

3. La réécriture de la circulaire de 1995

3.1 *Les principes fondateurs*

Dans ce contexte, il apparaît essentiel de **réaffirmer les principes fondateurs** du centre social, et plus particulièrement les **4 missions** suivantes :

- l'ancrage territorial,
- l'accueil et la capacité d'analyse des besoins des habitants,
- la capacité à faire émerger des initiatives en impliquant la population, et privilégiant la vocation familiale et pluri-générationnelle,
- la capacité à mobiliser les partenaires présents sur le territoire.

Ce besoin de voir réaffirmer les « fondamentaux », constaté dans le cadre de l'évaluation, correspond sans doute à des besoins différents.

➤ **Pour les centres sociaux et une partie des partenaires**, il correspond à une **crainte de voir se détériorer les principes fondateurs très spécifiques des centres sociaux**. Leur reformulation doit permettre de consolider leur démarche, leurs modalités d'intervention.

➤ **Pour les élus**, cette attente est moins marquée. Elle correspond sans doute au **besoin de pouvoir s'appuyer sur un équipement doté d'une certaine indépendance**, bien qu'on contribue à son financement, ce qui permet, le cas échéant, d'en revendiquer les bénéfices politiques.

Ces principes fondateurs **n'ont réellement de sens que dans la perspective de l'affirmation d'une finalité des centres sociaux**, à savoir **créer ou renforcer le lien social (et notamment familial, parental, intergénérationnel)**, développer le bénévolat, les solidarités, la mixité et la cohésion sociale, la participation à la vie citoyenne et ce, dans le cadre d'un territoire.

3.2 *L'action sociale*

La circulaire de 1995 précise que le centre social doit être **un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices**, contribuant ainsi au développement du partenariat. La notion d'innovation apparaît comme relative et abstraite. Les interventions sociales du centre doivent **surtout être en phase avec l'évolution de son environnement.**

Plusieurs points méritent d'être explicités, par ailleurs.

3.2.1 *La notion d'animation globale*

En premier lieu, la notion **d'animation globale** reste très abstraite pour la plupart des partenaires. Elle **appartient au langage institutionnel de la CNAF**, mais il semble indispensable de l'inscrire dans la réalité des enjeux sociaux des territoires. Cette notion recouvre des méthodes et une finalité.

Si les missions du centre social sont connues, le **concept d'animation globale** apparaît **beaucoup moins clair** pour la majorité des partenaires et plus particulièrement, pour les élus, alors même qu'on en restitue les principales articulations. Ce concept semble appartenir au langage des CAF et demeure très abstrait.

Par delà l'action sociale au sens traditionnel, **l'animation globale vise à ce que les habitants deviennent des acteurs de leur vie**. Elle correspond à une **approche globale (voire systémique) des individus** et intègre toutes les dimensions de leur vie sociale. En cela, l'animation globale se différencie des politiques et des dispositifs auxquels elles donnent lieu et qui tendent à segmenter les problématiques et les groupes sociaux.

3.2.2 L'articulation avec la politique sociale des autres acteurs

Une autre notion semble devoir être explicitée : **l'articulation et la rencontre entre demande sociale et commande publique**. Le fait que cette dernière devienne plus prégnante, pose le problème de la cohésion entre l'expression des politiques publiques au plan national et au plan local, et l'animation globale.

Les centres sociaux vivent parfois ces deux démarches comme antinomiques : l'animation globale privilégie l'émergence des besoins, la participation des habitants, alors que la demande publique résulte d'un mouvement descendant et centralisateur. Cette articulation renvoie également à la notion d'autonomie du projet social qui doit être clarifiée.

La complexité des relations entre le centre social et les collectivités territoriales rend nécessaire de **faciliter l'articulation entre le projet social du centre et la politique définie par les collectivités territoriales**.

4. Les axes de progrès

4.1 La recherche d'une cohésion

La recherche de cohésion semble **indispensable**. C'est **une condition de l'efficacité et de la préservation des spécificités des centres sociaux**. Elle passe par la **mise en place d'une concertation et l'élaboration de cadres conventionnels**. Cela se met en place dans certaines collectivités et doit être généralisé chaque fois que cela s'avère nécessaire.

Le centre social est l'un des outils contribuant à la politique de la ville. Cet outil sera d'autant plus efficace qu'il pourra **développer ses modalités d'actions spécifiques en évitant les confusions** avec la distribution des aides sociales, la gestion de services pour le compte de tiers et ce que certains centres sociaux vivent comme une instrumentalisation sous pression financière.

4.2 La communication

Cette reformulation des principes et des missions **doit intégrer un volet communication** permettant de développer un argumentaire du centre social. Cet argumentaire s'inscrit dans un **double enjeu : la nécessité de bien faire comprendre aux collectivités les spécificités et les apports du centre social**.

Le centre social n'est **ni un CCAS, ni une maison de la solidarité**. On peut dire que de nombreux responsables ne savent pas utiliser le centre social et ce pour quoi il est fait, ce qui limite son développement.

Le centre social pâtit d'un certain nombre de **déficits en termes d'image, d'information et de communication**, que ce soit à destination de ses publics (les habitants du territoire), mais également de ses partenaires. On constate une **connaissance insuffisante des actions et activités des centres**, que ce soit par les élus ou par les publics auxquels s'adresse le centre social. La majorité des interlocuteurs interrogés, y compris les centres eux-mêmes, note **un manque de coordination et de structuration de l'information**.

Le centre social apparaît comme le **seul équipement en mesure de globaliser l'approche d'un territoire et de sa population, avec un périmètre de légitimité beaucoup plus large que celui des acteurs de l'action sociale au sens strict du terme**. Au-delà de l'argumentaire relatif

aux spécificités du centre social, apparaît **l'enjeu de son universalité et donc de son nécessaire développement.**

En tout état de cause, **cet argumentaire devra valoriser**, outre les spécificités du centre social, **sa polyvalence, sa capacité d'écoute et sa connaissance du territoire et de sa population, sa capacité à détecter les signaux faibles, son expertise. Il doit être un centre de ressources pour la collectivité, un lieu d'expérimentation et un outil de mobilisation du tissu associatif.**

4.3 La survie du centre social

Enfin, il semble **nécessaire de réduire les facteurs de fragilisation** des centres sociaux, en leur donnant les moyens de s'adapter à l'évolution de leur environnement.

La survie et l'efficacité du centre social dépend de la pérennité des financements. Certaines sources de financement se sont réduites et la mise en œuvre des actions est souvent **de plus en plus coûteuse.** Le poids de ces contraintes a des conséquences immédiates en termes de gestion des ressources humaines et constitue un frein évident au développement de projets.

L'évolution des contraintes administratives ne peut s'envisager que dans l'objectif d'une efficacité accrue et d'un renforcement du travail social.

Conclusion

Si le centre social est **en phase avec l'évolution de son environnement social**, sa **capacité d'adaptation dépend de ses marges de progression** sur un certain nombre de plans :

- le renforcement de la capacité du centre à **être en contact et à l'écoute des évolutions affectant le tissu social** ;
- le renouvellement ou l'amélioration des approches visant à **faire participer la population et à faire émerger des initiatives** ;
- la nécessité de **mieux faire connaître les actions, les démarches du centre** et d'émettre une information structurée à destination des habitants, mais également des partenaires ;
- **la dynamisation du partenariat et le développement de cadres conventionnels** pour pérenniser les financements tout en réaffirmant les missions et spécificités du centre social ;
- **l'amélioration de l'organisation interne** : l'articulation salariés/bénévoles, l'optimisation de la gestion et des tâches administratives qui pénalisent le travail social ;
- et surtout, de manière **quasi unanime** pour l'ensemble des interlocuteurs interrogés, une **réaffirmation des principes fondateurs du centre social.**

Les Relations partenariales des centres sociaux

Les accords cadres :

- Convention cadre des centres sociaux des Bouches du Rhône
- Convention de coopération entre les centres sociaux de Lille, la Caf, la ville de Lille et le département du Nord
- Convention d'objectifs et de financement – Le dossier unique de la Loire

Les instances partenariales :

- Le règlement intérieur des instances partenariales de la convention cadre des Bouches du Rhône ;
- Le centre de ressources et la cellule de veille - autres outils de la contractualisation, Caf de Roubaix, Caf du Nord ;

Les conventions de Caf avec la fédération départementale des centres sociaux :

- Convention d'objectifs et de coopération Caf, caisse régionale de MSA, Département de la Nièvre et Fédération départementale des centres sociaux ;
- Convention de partenariat entre la Caf de Seine st Denis et la Fédération départementale des centres sociaux ;
- Convention d'objectifs pour l'accompagnement et le développement des centres sociaux en Vendée ;

CONVENTION CADRE DES CENTRES SOCIAUX 2011-2012

Entre les partenaires suivants :

- ◆ L'ÉTAT, représenté par le Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances, Monsieur Raphaël LE-MÉHAUTÉ
- ◆ La CAISSE D'ALLOCATIONS FAMILIALES DES BOUCHES DU RHÔNE, représentée par le Président du Conseil d'Administration, Monsieur Gilbert CHAUVET, et par le Directeur Général, Monsieur Jean-Pierre SOUREILLAT
- ◆ La RÉGION Provence, Alpes, Côte d'Azur, représentée par son Président, Monsieur Michel VAUZELLE,
- ◆ Le DÉPARTEMENT des Bouches-du-Rhône, représenté par son Président, Monsieur Jean-Noël GUERINI
- ◆ et les Communes de
 - ◆ AIX-EN-PROVENCE, représentée par son Maire, Madame Maryse JOISSAINS-MASINI
 - ◆ LA CIOTAT, représentée par son Maire, Monsieur Patrick BORE
 - ◆ LES PENNES-MIRABEAU, représentée par son Maire, Monsieur Michel AMIEL
 - ◆ MARSEILLE, représentée par son Maire, Monsieur Jean-Claude GAUDIN
 - ◆ MIRAMAS, représentée par son Maire, Monsieur Frédéric VIGOUROUX
 - ◆ PORT-DE-BOUC, représentée par son Maire, Madame Patricia FERNANDEZ-PEDINIELLI
 - ◆ SALON-DE-PROVENCE, représentée par son Maire, Monsieur Michel TONON
 - ◆ SEPTÈMES-LES-VALLONS, représentée par son Maire, Monsieur André MOLINO
 - ◆ VITROLLES, représentée par son Maire, Monsieur Loïc GACHON



SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
PREAMBULE	
SECTION 1 – Rappel historique	4
SECTION 2 – La Convention Cadre, un partenariat construit autour de valeurs partagées et avec des finalités communes ...	5
SECTION 3 – La plus-value du dispositif mise en avant lors de l'élaboration de son bilan en 2010	6
SECTION 4 – Orientations, objectifs et axes de travail pour la Convention Cadre 2011-2012	7
TITRE I – LA CONVENTION CADRE DES CENTRES SOCIAUX : ACTEURS, ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT	9
SECTION 1 – Les fondements de la Convention Cadre : un dispositif en faveur des centres sociaux	9
■ Article 1 – L'objet de la Convention Cadre des Centres Sociaux	9
¶1-1. Le centre social, pierre angulaire du dispositif	9
¶1-2. Les objectifs généraux de ce partenariat	9
■ Article 2 – Les partenaires de la Convention Cadre	10
¶2-1. Les signataires	10
¶2-2. Les centres sociaux	11
¶2-3. La représentation des centres sociaux	11
¶2-4. Les personnes qualifiées	11
■ Article 3 – Droits et devoirs des parties	11
¶3-1. La charte d'engagements réciproques	11
¶3-2. Les mesures prises en cas de non respect des engagements	12
¶3-3. La carence de la structure associative	12
■ Article 4 – La durée de la Convention Cadre	13
¶4-1. Date d'effet.....	13
¶4-2. Durée	13
¶4-3. Modalités de résiliation	13
■ Article 5 – Avenant	13
SECTION 2 – Le fonctionnement des instances de la Convention Cadre des Centres Sociaux	13
■ Article 6 – Les instances et leur articulation	14

■ Article 7 – Le Comité Départemental	15
■ Article 8 – Le Comité Technique.....	15
■ Article 9 – La Cellule Opérationnelle	16
■ Article 10 – Le Comité de Suivi	16
■ Article 11 – La Cellule de Recrutement.....	17
■ Article 12 – Les Groupes de Réflexion.....	17
 TITRE II – LA MOBILISATION DE FINANCEMENTS PARTENARIAUX POUR SOUTENIR ET STABILISER LES CENTRES SOCIAUX	 19
SECTION 1 – Le financement partenarial autour de l'Animation Globale et Coordination	 19
■ Article 13 – La répartition des financements liés à l'Animation Globale et Coordination	19
SECTION 2 – Le financement des ressources au service des Centres Sociaux.....	 20
■ Article 14 – La répartition des financements relatifs à la mission d'appui technique	20
 TITRE III – LES RESSOURCES AU SERVICE DES CENTRES SOCIAUX	 21
■ Article 15 – La mission d'appui technique	21
 TITRE IV – L'EVALUATION DE LA CONVENTION CADRE POUR UN MEILLEUR SERVICE RENDU AUX FAMILLES SUR LE TERRITOIRE	 22
■ Article 16 – Le cadre général de l'évaluation	22

ANNEXES

ANNEXE 1 . LA CHARTE D'ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

ANNEXE 2. LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DES INSTANCES PARTENARIALES DE LA CONVENTION CADRE

ANNEXE 3. LA NOTE DE CADRAGE RELATIVE À LA COMPLÉMENTARITÉ ET À L'ARTICULATION ENTRE LA CONVENTION CADRE ET LES CUCS

ANNEXE 4. LA LISTE DES CENTRES SOCIAUX ÉLIGIBLES A LA CONVENTION CADRE

ANNEXE 5. LE PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL DES FINANCEMENTS CONVENTION CADRE POUR LES CENTRES SOCIAUX (2011)

ANNEXE 6. LA PROCÉDURE DE RECRUTEMENT DES DIRECTEURS

ANNEXE 7. LEXIQUE

PRÉAMBULE

1. RAPPEL HISTORIQUE

Partant de la reconnaissance du rôle social assumé par les centres sociaux sur leur territoire et des difficultés, notamment financières, croissantes, l'ensemble des partenaires institutionnels se sont mobilisés pour apporter un soutien collectif à ces structures sociales de proximité.

Engagés au milieu des années 80, les travaux ont abouti dans un premier temps à la Convention Cadre des Centres Sociaux de la ville de Marseille du 25 juillet 1994. Une nouvelle Convention Cadre, élargie, a été signée le 19 mai 2000 entre l'État, la Région, le Département, le FASILD -Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations-, la Caisse d'Allocations Familiales et 7 communes du département : Aix-en-Provence, La Ciotat, Les Pennes-Mirabeau, Marseille, Miramas, Port-de-Bouc et Septèmes-les-Vallons. La Convention Cadre avait pour objectif:

- de redéfinir une politique concertée des centres sociaux, en prenant en compte les évolutions du contexte économique et social,
- d'étendre la zone d'influence de la Convention Cadre sur l'ensemble du département des Bouches-du-Rhône,
- d'élargir le partenariat aux 6 principaux financeurs des centres sociaux : l'État, la Région, le Département, la Commune, le FASILD, la CAF,
- de prendre en compte dans les futurs contrats de ville, les centres sociaux implantés dans les zones concernées comme des équipements structurant de proximité pour conforter leurs actions dans le département des Bouches-du-Rhône.

Cette convention, d'une durée de trois ans a notamment permis :

- d'améliorer le financement des dépenses d'animation et de coordination des centres sociaux
- de mettre en œuvre la mission d'appui à caractère comptable et financier (à compter d'octobre 2001)
- d'engager des réflexions de fond sur le fonctionnement des Accueils de Loisirs Sans Hébergement (ALSH), sur l'extension d'agrément et sur la cartographie des centres sociaux
- de mettre en évidence la nécessité de répondre à des besoins de formation et de soutien technique grâce notamment à la mise en œuvre de la mission d'appui à caractère social
- d'approfondir le partenariat entre tous les membres signataires

En 2003, une nouvelle convention était signée et a permis de nombreuses avancées dont :

- la mise en place d'une réelle mission d'appui à caractère social
- la reprise de la mission d'appui à caractère comptable et financier par l'Union des Centres Sociaux
- la mise en place d'un dossier unique de financement
- la mise en place d'une réelle procédure de recrutement qui est maintenant formalisée
- le développement de nouveaux partenariats autour de la formation

Cette convention a été reconduite à deux reprises en 2006 et en 2007. Deux nouvelles communes ont intégré le dispositif en 2006 : Salon-de-Provence et Vitrolles.

Dans le cadre de la renégociation de la Convention en 2008, les partenaires se sont engagés dans une démarche de refonte du plan de financement, et ce en lien avec les Contrats

Urbains de Cohésion Sociale (CUCS).

A ce jour, les partenaires signataires de la Convention Cadre 2008-2010 sont : **l'État, la Région, le Département, la Caisse d'Allocations Familiales et 9 communes du département : Aix-en-Provence, La Ciotat, Les Pennes-Mirabeau, Marseille, Miramas, Port-de-Bouc, Salon-de-Provence, Septèmes-les-Vallons et Vitrolles.**

La Convention Cadre 2008-2010, poursuivait les objectifs suivants :

- Améliorer le financement des centres sociaux par un plan de financement ambitieux mais pour autant en lien avec les principes fondateurs de la Convention Cadre (le prix plafond CNAF, un co-financement pluri-annuel, etc...)
- Mettre en lien la Convention Cadre et les CUCS en conduisant une réflexion sur les missions des centres sociaux
- Renforcer la fonction comptable : en obligeant les centres sociaux à s'engager dans une démarche de qualification de leur personnel comptable et/ou d'adhésion à un groupement d'employeurs
- Poursuivre la logique de coopération avec les centres sociaux tout en rappelant les obligations liées à la Convention Cadre des Centres Sociaux
- Poursuivre les efforts engagés au titre des missions d'appui conduites par l'Union des Centres Sociaux
- Élaborer une évaluation qualitative et financière de la Convention Cadre mais aussi des centres sociaux

Le travail de bilan relatif à la Convention Cadre mené en 2009-2010, a permis les avancées suivantes par rapport aux objectifs fixés¹:

- un plan de financement pérenne, allant jusqu'à 112% du plafond Cnaf pour les centres sociaux classés en territoire Cucs
- une réflexion menée sur l'articulation Cucs/Convention Cadre qui a abouti à une note de cadrage clarifiant leur complémentarité autour du centre social,
- une professionnalisation croissante des personnels comptables des centres sociaux, grâce à la mission d'appui technique
- des centres sociaux accompagnés techniquement par l'Union des Centres Sociaux sur plusieurs volets avec des pistes possibles d'amélioration et d'évolution
- un travail de bilan de la Convention Cadre mené par un groupe de travail et associant les centres sociaux eux-mêmes, qui pose les prémices d'une évaluation en continu de la Convention Cadre

2. LA CONVENTION CADRE, UN PARTENARIAT CONSTRUIT AUTOUR DE VALEURS PARTAGÉES ET AVEC DES FINALITÉS COMMUNES

Ce partenariat regroupe les partenaires institutionnels dans une charte de coopération commune et met en lien institutions et centres sociaux.

Il se construit :

- **autour de valeurs partagées que sont les valeurs de solidarité, d'équité, de citoyenneté, de laïcité et de promotion de la vie associative.**

Les partenaires de la Convention Cadre souhaitent rappeler leur fort attachement à la gestion de

¹ cf. Section 3 du Préambule

type associative et à son bon fonctionnement, permettant l'expression, la participation et l'implication des habitants et usagers dans les instances du centre social.²

Aujourd'hui, d'autres principes viennent renforcer le socle de base des valeurs qui fondent la Convention Cadre :

- **Les principes de transparence et de confiance réciproque** : les partenaires sont garants du partage utile des informations relatives à la situation des centres sociaux et les associations s'engagent à informer les partenaires en cas de difficultés.
- **La prévention et la lutte contre les discriminations** : les partenaires tant institutionnels qu'associatifs se déclarent particulièrement attachés à la lutte et à la prévention des discriminations. Le centre social, à travers la mise en œuvre de son projet social, favorise la mixité sociale et œuvre au quotidien contre les discriminations.
- **La complémentarité entre la Convention Cadre et les Contrats Urbains de Cohésion Sociale**, partageant un objectif commun de développement d'un territoire, en s'appuyant sur un acteur majeur de terrain qu'est le centre social³.

Ce partenariat poursuit **des finalités communes** :

- assurer un soutien à l'animation de la vie sociale, à travers une méthodologie de Développement Social Local (DSL), dans une logique de concertation et de coopération partenariale
- apporter un soutien financier complémentaire et pluriannuel, au financement de droit commun, en contrepartie d'exigences accrues sur la sécurisation, le respect des procédures administratives et comptables, et la transparence des comptes
- pérenniser le fonctionnement des équipements sociaux et prévenir les dysfonctionnements potentiels en apportant un soutien technique aux centres sociaux et une ingénierie renforcée dans plusieurs domaines de leur activité
- créer des dispositifs innovants et qui font référence tel que le Groupement Départemental des Employeurs Associatifs (GDEA) ou la procédure de recrutement des directeurs

3. LA PLUS VALUE DU DISPOSITIF MISE EN AVANT LORS DE L'ÉLABORATION DE SON BILAN EN 2010

Depuis maintenant dix ans, le dispositif Convention Cadre n'a cessé de connaître des évolutions importantes issues des différents groupes de travail mis en place.

A l'occasion des 10 ans de la Convention Cadre départementale et du renouvellement du dispositif au 01 janvier 2011, les partenaires ont décidé de la constitution d'un groupe de travail chargé d'élaborer le bilan de la Convention Cadre et de proposer des pistes d'évolution et de rénovation du dispositif.

2. La gestion associative, trait caractéristique des centres sociaux des Bouches du Rhône, comprend les centres sociaux gérés par une association d'usagers et ceux gérés par une fédération d'éducation populaire.

3. Est présentée en annexe 3, la *Note de Cadrage relative à la complémentarité et à l'articulation entre la Convention Cadre et les Cucs*.

A l'issue de l'ensemble des réflexions des partenaires et des centres sociaux qui ont été associés à la démarche de bilan via l'envoi d'un questionnaire, le constat est unanime : la Convention Cadre des centres Sociaux est un dispositif utile, pertinent, original, dont la plus-value est reconnue par l'ensemble des acteurs.

La Convention Cadre est en effet, l'illustration d'une coopération partenariale réussie en matière de soutien à l'animation de la vie sociale, pour laquelle il existe un fort attachement de l'ensemble des acteurs institutionnels et associatifs.

En assurant un financement pérenne des postes liés à l'animation globale et coordination (directeur, accueil, comptable), la Convention Cadre a permis de professionnaliser et d'accroître les qualifications sur ces trois postes, notamment après la réévaluation des financements en 2008. La plus-value du dispositif se répercute également sur l'ensemble du fonctionnement du centre social et sur l'ensemble des secteurs.

De plus, par le développement des missions d'appui et l'accompagnement effectué par les partenaires notamment en cas de difficultés, et par les outils développés tels que la procédure de recrutement des directeurs, les centres sociaux Convention Cadre bénéficient d'un soutien technique régulier.

Pour autant, des pistes d'amélioration et de rénovation du dispositif ont été soulevées, permettant d'envisager de nouvelles orientations à donner à la Convention Cadre 2011-2012.

4. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET AXES DE TRAVAIL POUR LA NOUVELLE CONVENTION CADRE 2011-2012

Trois orientations stratégiques fondent le nouveau texte de la Convention Cadre :

- Trouver un juste équilibre entre une rigueur de gestion renforcée et une meilleure association des équipements au dispositif, à travers notamment la formalisation d'une charte d'engagements réciproques et le développement d'espaces d'échanges et de co-construction.
- Entrer dans une logique d'évaluation en continu de la Convention Cadre pour apporter les évolutions nécessaires au dispositif
- Renforcer l'appui technique aux centres sociaux à travers la mission d'appui et le développement de ressources, à destination notamment des centres sociaux rencontrant des difficultés

Pour la Convention Cadre 2011-2012, les partenaires se fixent comme objectifs opérationnels principaux :

- ✓ Réfléchir aux modalités financières et techniques d'extension du dispositif à l'ensemble des communes du département qui en font la demande. La question de l'impact financier de l'extension et des modalités de financement associées, sera étudiée dans le cadre d'un groupe de travail mis en place en 2011, avec pour objectif de parvenir à une clé de co-financement départementale unique, selon le type de centres sociaux (2012).

- ✓ Renforcer et décliner le partenariat avec les centres sociaux à travers la signature d'une charte d'engagements réciproques et la mise en place d'instances territoriales de concertation, dans une logique de mise en réseau des centres sociaux et des institutions
- ✓ Réfléchir au développement de ressources techniques supplémentaires à destination des centres sociaux et des partenaires (Centre Social Ressources, site internet)
- ✓ Renforcer la veille financière, dans une logique de transparence et de prévention des difficultés et dysfonctionnements
- ✓ Mettre en place une instance d'évaluation en continu de la Convention Cadre
- ✓ Améliorer la communication et l'information autour du dispositif et de ses outils

TITRE I . LA CONVENTION CADRE DES CENTRES SOCIAUX : ACTEURS, ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

SECTION 1. LES FONDEMENTS DE LA CONVENTION CADRE : UN DISPOSITIF EN FAVEUR DES CENTRES SOCIAUX

ARTICLE 1 - L'objet de la Convention Cadre

§ 1-1 Le centre social, pierre angulaire du dispositif

Convaincus du rôle social joué par les centres sociaux sur les territoires, les partenaires institutionnels réaffirment leur attachement à cet équipement social de proximité, porteur d'innovation sociale.

Les centres sociaux ont pour mission, selon les lettres circulaires des 31-12-1984 et 31-10-1995 de la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF), d'être :

- ◆ un équipement de quartier à vocation sociale globale
- ◆ un équipement à vocation familiale et plurigénérationnelle
- ◆ un lieu d'animation de la vie sociale
- ◆ un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices

Ces quatre missions représentent le socle de base de la fonction «Animation Globale et Coordination » (AGC), pour laquelle la Caisse d'Allocations Familiales octroie un agrément centre social et verse une prestation de service.

Le centre social se caractérise par :

- ◆ un territoire spécifique intégré dans une zone de vie sociale, déterminée à travers une concertation partenariale
- ◆ un projet social issu d'un diagnostic partagé
- ◆ une approche polyvalente de l'environnement social
- ◆ la participation et l'implication des habitants dans les actions et les instances du centre social

Partant de cette définition, les partenaires de la Convention Cadre des Centres Sociaux, décident de mettre en place une coopération partenariale de soutien à l'animation de la vie sociale, comprenant un volet financier qui vient compléter le financement de la fonction Animation Globale et Coordination.

§1-2 : Les objectifs généraux de ce partenariat

La Convention Cadre des Centres sociaux a pour objet :

- de favoriser une politique concertée en faveur des centres sociaux
- de poursuivre une coopération partenariale renforcée au travers d'instances de décisions, de réflexion et d'actions concertées
- d'améliorer le financement et les modalités d'exercice de la fonction d'Animation Globale et

Coordination des centres sociaux

- de soutenir les équipements pour pérenniser les missions d'un centre social, à travers un accompagnement et un appui technique

La Convention Cadre est un partenariat original et nécessaire, de soutien à l'animation de la vie sociale, basé sur des valeurs partagées, qui rassemblent partenaires institutionnels et associatifs.

Par ailleurs, les partenaires de la Convention Cadre rappellent :

- la nécessité d'actualiser la détermination des zones de vie sociale des centres sociaux, afin d'être au plus près des besoins de la population, à travers un maillage territorial pertinent des structures sociales de proximité
- leur souhait de désenclaver certains centres sociaux afin d'optimiser leur ouverture à l'ensemble des habitants et des usagers sans aucune discrimination
- la nécessaire complémentarité entre les centres sociaux et les autres structures d'animation de la vie sociale présentes sur les territoires
- que toute implantation nouvelle et tout redéploiement feront l'objet d'une concertation partenariale
- leur attachement au principe de participation des habitants, qui devra être au cœur du projet des équipements⁴

ARTICLE 2 - Les partenaires de la Convention Cadre

§ 2-1. Les signataires et modalités d'adhésion des communes

Les signataires sont dénommés dans la présente Convention les « cocontractants ».

Les signataires de la Convention Cadre sont :

- **l'État,**
- **la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches-du-Rhône**
- **la Région,**
- **le Département,**
- **et les communes de Aix-en-Provence, La Ciotat, Marseille, Miramas, Les Pennes-Mirabeau, Port-de-Bouc, Salon-de-Provence, Septèmes les Vallons et Vitrolles.**

La Convention Cadre des Centres Sociaux a vocation à s'étendre à l'ensemble des communes du département qui en font la demande. Les critères d'éligibilité et les modalités financières d'extension du dispositif seront définies dans le cadre d'un groupe de travail mis en place en 2011, dont les conclusions devront être rendues avant décembre 2011.

À ce jour, les communes souhaitant adhérer à la Convention Cadre deviennent des acteurs à part entière du dispositif. Elles pourront intégrer la Convention Cadre dès 2011. Les équipements implantés sur leurs communes, agréés « centre social », bénéficient des ressources techniques et de l'accompagnement partenarial mis à disposition des équipements. En revanche, les conditions de financement seront déterminées dans un second temps, au regard des conclusions rendues par le groupe de travail ci-dessus mentionné.

4. La participation des habitants représente un volet compris dans la Charte d'Engagements Réciproques, Article 3, §. 3-1 de la présente Convention

Toute nouvelle demande d'adhésion d'une commune à la Convention Cadre devra faire l'objet d'un courrier adressé au Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances, ainsi qu'au Président du Conseil d'Administration de la Caisse d'Allocations Familiales.

Le Comité Départemental décidera de l'opportunité d'associer cette nouvelle commune au dispositif.

Un avenant à la Convention sera signé par tous les cocontractants, pour toute nouvelle adhésion survenue en cours de période.

§ 2-2. Les centres sociaux

Sont éligibles à la Convention Cadre, les centres sociaux agréés par la Caf, avec un agrément en cours de validité, situés sur une commune signataire.

Les gestionnaires d'équipement et les cocontractants (partenaires institutionnels) scellent leur coopération à travers la charte d'engagements réciproques⁵.

§2-3. La représentation des centres sociaux

- ◆ L'Union des Centres Sociaux, en tant que représentant des centres sociaux gérés par une association d'usagers, portant une mission fédérale, et en tant que personne qualifiée, est associée aux différentes instances, avec un avis consultatif.
- ◆ Les associations à caractère fédératif, gestionnaires de centres sociaux, sont invitées aux instances, selon une règle de représentativité, et avec un avis consultatif.

Les représentants des centres sociaux ont un rôle de relais du dispositif auprès des équipements.

Les modalités de leur participation aux instances et aux groupes de réflexion sont précisées dans le règlement intérieur des instances.

§ 2-4. Les personnes qualifiées

Des personnes qualifiées pourront être invitées à participer aux instances de la Convention Cadre à titre d'expert, et avec avis consultatif, et notamment :

- les bailleurs sociaux présents sur le territoire d'implantation de l'équipement
- tout personne désignée ou sollicitée par les partenaires, pouvant apporter une expertise sur la situation d'un équipement

ARTICLE 3 -Droits et devoirs des parties

§3-1 La Charte d'engagements réciproques ⁶

La Convention Cadre 2011-2012 souhaite trouver un équilibre entre une rigueur de gestion renforcée et une meilleure association des équipements au dispositif, notamment à travers la formalisation d'une charte d'engagements réciproques et le développement d'espaces d'échanges et de co-construction.

⁵ Article 3, §. 3-1 de la présente Convention

⁶. La Charte d'Engagements Réciproques constitue l'annexe 1 de la présente Convention

Dans une logique de droits et devoirs, la charte d'engagements réciproques fixe les engagements de chaque partie sur les différents volets de la Convention Cadre. Elle est signée par le gestionnaire du centre social qui adhère aux principes de la Charte et de la Convention Cadre et en accepte les termes. Les partenaires institutionnels s'y engagent à travers la signature de la Convention Cadre.

Les différents engagements portent sur :

- ✓ les postes de l'Animation Globale et Coordination pourvus par un personnel qualifié, contrepartie des financements Convention Cadre reçus
- ✓ la couverture de la zone de vie sociale et l'attachement à la participation des habitants
- ✓ les exigences de transparence et de partage d'informations, ainsi que la mise en place des procédures d'alerte et de soutien au centre social
- ✓ l'application de la procédure de recrutement des directeurs de centre social
- ✓ les exigences sur la fonction comptable (recrutement et qualification)
- ✓ les attentes au regard de la mission d'appui
- ✓ les formations en direction des bénévoles associatifs et du personnel des équipements

La charte d'engagements réciproques est alignée sur la durée de la Convention Cadre pour l'ensemble des centres sociaux, mais dans la limite de la durée d'agrément octroyée par la Caf à chaque équipement.

Elle est complémentaire des conventions de financement bilatérales relatives au paiement des subventions de fonctionnement attribuées dans le cadre du dispositif Convention Cadre, conclues entre le gestionnaire et chaque partenaire financeur.⁷

Article 3-2 Les mesures prises en cas de non respect des engagements Convention Cadre

En cas de non respect des engagements énoncés dans la charte, une action concertée et graduée en matière de sanctions, pourra être mise en œuvre par l'ensemble des partenaires.

A l'issue d'un délai laissé à l'association pour se mettre en conformité avec les exigences de la Convention Cadre et en cas de non mise en conformité, les financements Convention Cadre pourront être partiellement ou totalement suspendus à la suite d'une cellule opérationnelle.

L'application d'une telle procédure fera l'objet d'une information systématique a posteriori au Comité Départemental.

Par ailleurs, le non respect des engagements liés à l'agrément est susceptible d'une suspension administrative voire de retrait d'agrément par la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches du Rhône. Cette situation entraîne, de fait, la nullité de la charte d'engagements réciproques et par voie de conséquence, du soutien technique et financier prévu dans le dispositif Convention Cadre.⁸

Article 3-3 Carence de la structure associative

En cas de carence de l'association gestionnaire du centre social, actée par une décision judiciaire, les partenaires de la Convention Cadre s'entendent pour mettre en place une concertation partenariale, en vue de redéployer les activités sociales du centre social et assurer ainsi la continuité du service rendu aux populations du territoire.

⁷ Conformément à l'article 10 de la loi du 12 avril 2000, complété par l'arrêté du 11 octobre 2006.

⁸ La suspension des financements Convention Cadre n'entraîne pas ipso facto la suspension des financements liés à l'agrément AGC délivré par la Caisse d'Allocations Familiales

ARTICLE 4 - La durée de la Convention Cadre

§ 4-1 Date d'effet

La présente convention prend effet à compter du 01 janvier 2011. Elle couvre les exercices budgétaires 2011 et 2012.

§ 4-2 Durée

La présente convention est conclue pour une durée de deux ans, avec une clause de tacite reconduction pour deux ans, si non dénoncée par l'un des cocontractants six mois avant la fin de son terme. Son renouvellement sera acté par une décision du Comité Départemental de la Convention Cadre.

§ 4-3 Modalités de résiliation

La présente convention pourra être dénoncée par chacun des cocontractants, par lettre recommandée, avec accusé réception, adressée aux co-Présidents, c'est-à-dire au Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances et au Président du Conseil d'Administration de la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches du Rhône, à la date anniversaire de la Convention et moyennant un préavis de six mois.

ARTICLE 5 - Avenant

La présente convention pourra être modifiée par voie d'avenant signé par tous les cocontractants et acté par une décision du Comité Départemental de la Convention Cadre.

SECTION 2. LE FONCTIONNEMENT DES INSTANCES

Afin de favoriser et consolider ce partenariat autour de l'animation de la vie sociale, des instances de décision, de régulation, de réflexion, d'évaluation et d'accompagnement des structures, sont mises en place.

Elles rassemblent partenaires institutionnels et associatifs, selon des modalités de fonctionnement qui sont précisées dans le règlement intérieur des instances, joint en annexe 2.

Soucieux de développer un partenariat de terrain, de favoriser les échanges de bonnes pratiques entre centres sociaux, et d'accompagner l'innovation sociale, les partenaires de la Convention Cadre décident de travailler sur 2011-2012 à la mise en place d'instances territoriales de concertation.

Par ailleurs, afin de rentrer dans une logique d'évaluation en continu du dispositif, les partenaires décident d'inclure comme axe de travail, la création d'une instance d'évaluation de la Convention Cadre au 01/01/2012, qui associerait par une règle de représentativité les centres sociaux. Dès à présent, le titre IV -Article 16- relatif à *l'Évaluation de la Convention Cadre, pour un meilleur service rendu aux familles sur le territoire*, pose le cadre général de l'évaluation.

ARTICLE 6 - Les instances et leur articulation

S'agissant des instances de décision et de détermination des orientations générales de la Convention Cadre:

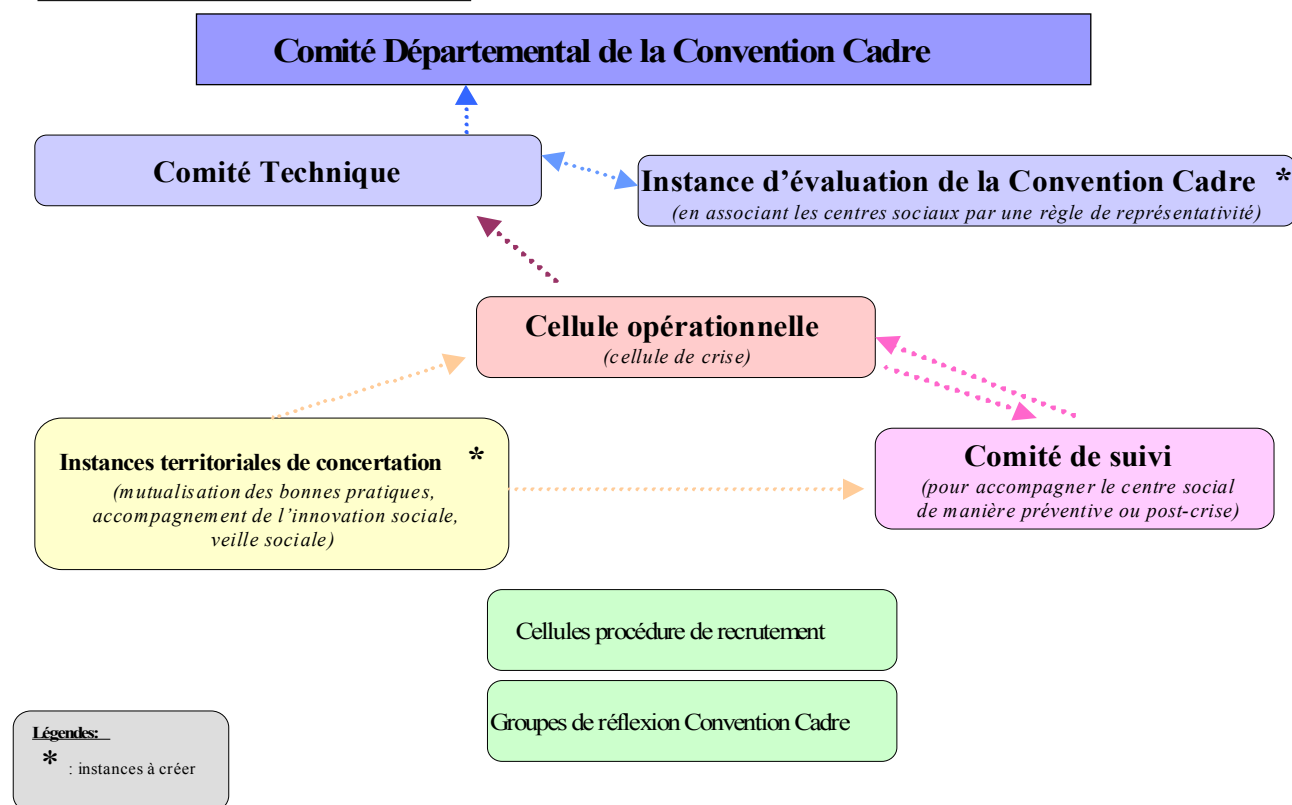
Les orientations sont fixées par le Comité Départemental de la Convention Cadre -qui assure le portage politique du dispositif-, sur proposition du Comité Technique de Pilotage.

S'agissant des instances de régulation en cas de difficultés sur une structure :

L'articulation entre les différentes instances de régulation (cellules opérationnelles/comité de suivi), a pour objectif d'anticiper et de prévenir les dysfonctionnements dans une structure et de mettre en place un suivi et un accompagnement d'un équipement, soit de manière préventive, soit en accompagnement post-crise.

Le schéma ci-dessous représente les instances de la Convention Cadre et celles qui seront créées en 2011-2012.

Les instances de la Convention Cadre 2011-2012



ARTICLE 7 - Le Comité Départemental

Le Comité Départemental, organe politique du dispositif, est co-présidé par l'État, représenté par le Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances et par la Caisse d'Allocations Familiales, représentée par le Président du Conseil d'Administration.

Il est chargé :

- de coordonner les politiques en faveur des centres sociaux à l'échelon départemental
- de décider et voter les orientations à donner à la Convention Cadre
- de valider les travaux du Comité Technique
- superviser l'évaluation de la Convention Cadre

Il est composé :

- des co-présidents et des représentants élus de chacun des cocontractants
- de l'Union des Centres Sociaux,
- des associations à caractère fédératif, gestionnaires de centres sociaux, selon une règle de représentativité,
- des personnes qualifiées,

Le secrétariat est assuré par la Caisse d'Allocations Familiales.

Il se réunit une fois par semestre environ et a minima une fois par an.

ARTICLE 8 - Le Comité Technique

Le Comité Technique est chargé :

- de décliner les orientations données par le Comité Départemental
- d'élaborer des propositions d'évolution du dispositif à soumettre pour validation au Comité Départemental
- de veiller au bon fonctionnement des instances de la Convention Cadre et à leur bonne articulation
- d'assurer le suivi des instances de régulation (cellules opérationnelles/comités de suivi)
- de suivre la réalisation du projet de la mission d'appui technique
- de superviser les travaux des groupes thématiques mis en place
- de faire le lien entre l'instance d'évaluation de la Convention Cadre et le Comité Départemental

Il est composé :

- des représentants administratifs de chacun des cocontractants
- de l'Union des Centres Sociaux
- des représentants des associations à caractère fédératif, gestionnaires de centres sociaux, selon une règle de représentativité,
- des personnes qualifiées

Le secrétariat est assuré par la Caisse d'Allocations Familiales.

Il se réunit a minima une fois par semestre.

ARTICLE 9 - La Cellule Opérationnelle

En cas de crise ou de dysfonctionnement au sein d'une association ou d'un équipement, une procédure d'alerte devra alors être déclenchée.

Une cellule opérationnelle, instance de crise, pourra se réunir à la demande du gestionnaire de l'équipement ou de l'un ou plusieurs des partenaires.

La cellule opérationnelle a pour mission :

- de dresser un état des lieux de la situation du centre social
- de cibler les points clés de la feuille de route d'un nouveau directeur en poste, lorsque le centre social connaît des difficultés
- de trouver en commun des solutions aux problématiques rencontrées par l'équipement
- d'établir des propositions de régulation pour accompagner le centre social (plan d'actions)
- de proposer en commun, si nécessaire, les mesures de sanctions à l'égard d'un centre social

La cellule opérationnelle peut se dérouler selon les circonstances, en présence de l'association, ou uniquement entre partenaires institutionnels.

Elle est composée :

- des représentants administratifs de chacun des cocontractants
- du gestionnaire du centre social, accompagné si nécessaire, du directeur de la structure
- de l'Union des Centres Sociaux
- des personnes qualifiées/expertes

Le secrétariat est assuré par la Caisse d'Allocations Familiales.

ARTICLE 10 - Le Comité de Suivi

Le comité de suivi est une instance de suivi et d'accompagnement du centre social. Il se réunit à échéance régulière et ce :

- de manière préventive, lorsque le gestionnaire ou les partenaires font état d'un besoin d'accompagnement et de suivi de l'activité du centre social, ne nécessitant pas la tenue d'une cellule opérationnelle
- si besoin est, lors de la prise de poste d'un nouveau directeur, pour lui assurer un accompagnement et un soutien par l'ensemble des partenaires
- à l'issue d'une cellule opérationnelle (accompagnement vers la sortie de crise)

Les modalités de sa mise en place sont décidées par les partenaires et le gestionnaire de l'équipement qui s'engagent à y participer.

Le comité de suivi est chargé :

- de faire un suivi régulier des actions du centre social mises en place et à venir, ainsi qu'un suivi de l'organigramme
- d'accompagner le gestionnaire et le directeur de l'équipement dans la sortie de crise
- de décliner le plan d'actions éventuellement arrêté en cellule opérationnelle
- de proposer des pistes d'amélioration du fonctionnement et des activités du centre social
- d'anticiper et prévenir les difficultés potentielles de la structure
- de soutenir techniquement et collégialement un nouveau directeur en poste lorsque le centre social connaît des difficultés
- de veiller à solliciter une cellule opérationnelle lorsque la dégradation de la situation ou sa

complexification le nécessite

Il est composé :

- des représentants administratifs de chacun des cocontractants présents sur le territoire concerné d'implantation du centre social
- du gestionnaire du centre social et du directeur de la structure
- de l'Union des Centres Sociaux
- des personnes qualifiées/expertes (notamment les bailleurs sociaux, les autres associations présentes sur le territoire si nécessaire)

Le secrétariat est assuré par la Caisse d'Allocations Familiales.

ARTICLE 11 - La cellule de recrutement

La procédure de recrutement des directeurs, actualisée en 2010, a été arrêtée conjointement, à l'issue d'un groupe de travail Convention Cadre⁹.

La cellule de recrutement est une instance chargée d'accompagner, d'informer, d'apporter un soutien technique au gestionnaire de l'équipement pendant toutes les étapes de la procédure. Elle est mise en place à chaque départ d'un directeur de centre social.

Cette procédure s'applique obligatoirement aux centres sociaux de la Convention Cadre des Bouches du Rhône, agréés par la CAF 13. Toutefois les partenaires qui s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement et d'information, souhaitent élargir la procédure à l'ensemble des associations gestionnaires ou fédérations d'éducation populaire, signataires d'une convention d'agrément avec la CAF 13.

Le gestionnaire est l'employeur et, à ce titre, assume la responsabilité du recrutement. Il peut choisir de gérer le recrutement de manière autonome ou de bénéficier de l'accompagnement par l'Union des Centres Sociaux, dans le cadre de la mission d'appui technique.

Les partenaires présents ont un avis consultatif. Dans toute la mesure du possible, le choix des partenaires se portera sur deux candidats.

Le Conseil d'Administration nomme le directeur du Centre Social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra motiver ce choix.

La cellule de recrutement est composée :

- du gestionnaire de l'équipement : Président et membres représentants du Conseil d'Administration, directeur général pour les fédérations
- des représentants administratifs de chaque cocontractant de la Convention Cadre
- et éventuellement, d'un agent du CUCS et des personnes qualifiées en charge de la mission d'appui technique

Le pilotage et le secrétariat sont assurés par le gestionnaire de l'équipement ou partagés, selon sa volonté, avec l'Union des Centres Sociaux, dans le cadre de l'accompagnement spécifique.

ARTICLE 12 - Les groupes de réflexion

Afin de permettre une évolution constante du dispositif et son adaptation aux réalités sociales rencontrées par les équipements, des groupes de réflexion thématiques pourront être mis en

⁹ La procédure de recrutement des directeurs de centres sociaux est présentée en annexe 6

place, sur proposition du Comité Technique, validée par le Comité Départemental.

Ils seront composés des représentants des cocontractants et de personnes qualifiées.

Afin d'impliquer davantage les centres sociaux au dispositif, ces derniers seront associés et/ou représentés dans ces groupes, via l'envoi de questionnaires ou selon une règle de représentativité.

Un rapport écrit des conclusions du groupe de travail sera présenté au Comité Technique. Les éventuelles propositions d'évolution de la Convention Cadre seront soumises au Comité Départemental.

TITRE II. LA MOBILISATION DES FINANCEMENTS PARTENARIAUX POUR SOUTENIR ET STABILISER LES CENTRES SOCIAUX

SECTION 1- LE FINANCEMENT PARTENARIAL AUTOUR DE L'ANIMATION GLOBALE ET COORDINATION

Conformément à l'objectif fixé dans la précédente Convention Cadre, les financements Convention Cadre ont progressé et dépassent aujourd'hui le montant du prix plafond Cnaf.

Article 13 – La répartition des financements liés à l'Animation Globale et Coordination

Les financements Convention Cadre sont calculés sur la base du prix plafond Cnaf correspondant à la fonction Animation Globale et Coordination, revalorisé chaque année par lettre circulaire de la Cnaf. La répartition des financements en pourcentage du prix plafond Cnaf, est arrêtée ainsi :

TABEAU DE REPARTITION DES FINANCEMENTS CONVENTION CADRE

Financement par centre social (en pourcentage du prix plafond Cnaf)							
	Territoires	Caf PS	Caf SF	Conseil Général	Commune	Conseil Régional	Total en % du prix plafond
Centres sociaux hors Cucs	Marseille	40,00%	23,00%	11,50%	25,50%	4,20%	104,20%
	Hors Marseille	40,00%	15,00%	11,50%	33,50%	4,20%	104,20%
Centres sociaux classés en Cucs	Marseille	40,00%	26,70%	12,30%	28,80%	4,20%	112,00%
	Hors Marseille	40,00%	17,70%	12,30%	37,80%	4,20%	112,00%
Sites en Cucs	Marseille	20,00%	11,50%	5,75%	10,65%	2,10%	50,00%
	Hors marseille	/	/	/	/	/	/

L'annexe 5 présente une estimation des financements pour l'année 2011¹⁰:

- le plan de financement prévisionnel pour 2011, calculé sur la base du montant plafond Cnaf 2010 réévalué, et du nombre d'agréments au 01 janvier 2011
- le récapitulatif global des montants par financeur selon le nombre d'équipements agréés

Dans ce cadre, afin que les financements puissent intervenir au cours du 1er semestre de chaque année, la Caf s'engage à informer les partenaires, par email, dès réception des nouveaux barèmes :

- du montant du barème Cnaf arrêté pour l'exercice en cours
- du nombre d'agrément centre social en cours

A défaut et pour débloquer les financements au cours du premier semestre de l'année en cours, les partenaires s'en tiendront au plan de financement calculé sur la base du dernier prix plafond Cnaf connu.

En vue d'une harmonisation, les partenaires s'engagent à améliorer les procédures administratives

¹⁰ Les montants financés pourront évoluer en fonction du nombre d'équipement agréés par la Caf

de demande de financement des Centres Sociaux.

SECTION 2 – LE FINANCEMENT DES RESSOURCES AU SERVICE DES CENTRES SOCIAUX

Article 14- La répartition des financements relatifs à la mission d'appui technique

Outre la fonction Animation Globale et Coordination, les cocontractants de la Convention Cadre subventionnent une mission d'appui technique, dont les orientations sont définies au titre III *Les Ressources au service des centres sociaux*, article 15, de la présente Convention.

Le financement de la mission d'appui est réparti entre l'ensemble des partenaires signataires, et fait l'objet d'une validation annuelle en Comité Départemental.

TITRE III. LES RESSOURCES AU SERVICE DES CENTRES SOCIAUX

Les partenaires de la Convention Cadre renouvellent leur souhait de soutenir techniquement les centres sociaux éligibles au dispositif.

A cette fin et sur la base d'une évaluation annuelle, ils subventionnent une mission d'appui technique à destination des centres sociaux, dont ils réaffirment le caractère pluriannuel et sa pérennisation sur la durée de la Convention Cadre.

Le bilan global de la Convention Cadre engagé sur 2009-2010 a permis de mieux cerner les besoins et attentes des équipements en matière de soutien technique.

Article 15. La mission d'appui technique

Dans une logique de prévention des difficultés rencontrées par les équipements et de professionnalisation des acteurs, la mission d'appui technique doit s'adresser :

- aux professionnels des centres sociaux
- aux bénévoles des centres sociaux

Elle doit s'appuyer sur une équipe pluridisciplinaire et qualifiée, apportant une expertise dans divers domaines, à la fois aux centres sociaux et aux partenaires.

La mission d'appui devra comprendre notamment les volets suivants :

- accompagnement et soutien technique et juridique en matière de ressources humaines
- soutien à la formation des bénévoles et à la formation des professionnels
- accompagnement des conseils d'administration lors du recrutement d'un directeur, dans le cadre de la procédure de recrutement Convention Cadre
- accompagnement à la prise de poste d'un nouveau directeur
- accompagnement et appui technique en gestion et comptabilité
- accompagnement et appui en méthodologie de projets
- appui méthodologique sur le développement de la participation des habitants au sein du centre social
- contribution aux différentes instances du dispositif par l'expertise apportée aux partenaires et aux équipements

Le projet proposé fera l'objet d'une présentation annuelle en Comité Technique et en Comité Départemental pour validation par l'ensemble des partenaires.

Un bilan des actions menées, dans l'année écoulée, au titre de la mission d'appui technique sera présenté lors de ces instances.

Des retours seront également faits aux partenaires de la Convention Cadre régulièrement sur des missions précises et ponctuelles.

La mission d'appui technique fera l'objet d'une évaluation annuelle par les partenaires financeurs, selon les objectifs fixés et les orientations d'évaluation définies.

TITRE IV. L'EVALUATION DE LA CONVENTION CADRE POUR UN MEILLEUR SERVICE RENDU AUX FAMILLES SUR LE TERRITOIRE

Article 16. Le cadre général de l'évaluation

La Convention Cadre 2011-2012 intègre une logique d'évaluation en continu du dispositif. Cette évaluation a pour objectif de faire progresser le dispositif afin d'appréhender sa plus-value sur les centres sociaux et sur le partenariat, dans l'optique de rendre un service de qualité aux usagers des équipements.

La création d'une instance d'évaluation, associant par une règle de représentativité les centres sociaux, est un des objectifs opérationnels fixés dans la Convention Cadre 2011-2012. Il s'agira d'assurer le suivi de la réalisation des objectifs fixés dans la Convention Cadre, de procéder à l'évaluation en continu du dispositif et de ses composantes, ainsi que de rendre compte au Comité Technique et au Comité Départemental de l'évaluation menée chaque année. Un groupe de travail sera mis en place afin de prévoir sa construction.

Les partenaires s'entendent pour intégrer dans le texte de la Convention Cadre des axes prioritaires, au regard des objectifs généraux fixés dans le préambule. Il s'agira notamment d'évaluer l'impact du dispositif sur le fonctionnement des centres sociaux et sur le partenariat autour de l'animation de la vie sociale.

Cette partie globale de l'évaluation pourra être complétée par une évaluation ciblée, en lien avec les objectifs opérationnels fixés, portant sur certaines composantes du dispositif :

- le contrat d'engagements réciproques
- les instances de la Convention Cadre
- la mission d'appui technique
- la procédure de recrutement des directeurs
- la communication et l'information autour du dispositif

Fait à ----, le ----

Pour l'État

Le Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances

Raphaël LE-MÉHAUTÉ

Pour la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches-du-Rhône

Le Président du Conseil d'Administration et Le Directeur Général,

Gilbert CHAUVET

Jean-Pierre SOUREILLAT

Pour la Région

Le Président du Conseil Régional
de Provence Alpes Côte d'Azur

Pour le Département

Le Président du Conseil Général des
Bouches-du-Rhône

Michèle VAUZELLE

Jean Noël GUERINI

Pour la commune de Aix-en-Provence
Le Maire

Maryse JOISSAINS-MASINI

Pour la Commune de La Ciotat
Le Maire

Patrick BORE

Pour la commune Les Pennes-Mirabeau
Le Maire,

Michel AMIEL

Pour la Commune de Marseille
Le Maire,

Jean Claude GAUDIN

Pour la commune de Miramas
Le Maire

Frédéric VIGOUROUX

Pour la commune de Port-de-Bouc
Le Maire,

Patricia FERNANDEZ-PEDINIELLI

Pour la commune de Salon-de-Provence
Le Maire,

Michel TONON

Pour la commune de Septèmes-les-Vallons
Le Maire,

André MOLINO

Pour la Commune de Vitrolles
Le Maire,

Loïc GACHON

Annexes



Annexe 1

Convention Cadre des Centres Sociaux

Charte d'Engagements Réciproques

Les Partenaires, signataires de la Convention Cadre :

- ◆ L'ÉTAT, représenté par le Préfet Délégué Pour l'Égalité Des Chances, Monsieur Raphaël LE-MÉHAUTÉ
- ◆ La CAISSE D'ALLOCATIONS FAMILIALES DES BOUCHES DU RHÔNE, représentée par le Président du Conseil d'Administration, Monsieur Gilbert CHAUVET, et par le Directeur Général, Monsieur Jean-Pierre SOUREILLAT
- ◆ La REGION Provence, Alpes, Côte d'Azur, représentée par son Président, Monsieur Michel VAUZELLE,
- ◆ Le DEPARTEMENT des Bouches-du-Rhône, représenté par son Président, Monsieur Jean-Noël GUERINI
- ◆ et la Commune de _____ représentée par son Maire,

Le gestionnaire du centre social -----
représenté par son Président,

Préambule

Partant de la reconnaissance du rôle social assumé par les centres sociaux sur leur territoire et des difficultés croissantes rencontrées par ces équipements, l'ensemble des partenaires institutionnels se sont mobilisés pour apporter un soutien collectif à ces structures sociales de proximité.

Les signataires de la Convention Cadre sont :

- **l'État,**
- **la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches-du-Rhône**
- **la Région,**
- **le Département,**
- ***et les communes de Aix-en-Provence, La Ciotat, Marseille, Miramas, Les Pennes-Mirabeau, Port-de-Bouc, Salon-de-Provence, Septèmes-les-Vallons et Vitrolles.***

La Convention Cadre se construit autour de valeurs partagées que sont les valeurs de solidarité, d'équité, de citoyenneté, de laïcité et de promotion de la vie associative, permettant l'expression, la participation et l'implication des habitants et usagers dans les instances du centre social.

Les partenaires se déclarent attachés aux principes de transparence, de confiance réciproque et de partage des informations, ainsi qu'à la prévention et à la lutte contre les discriminations.

Ils mettent en avant la complémentarité existante entre la Convention Cadre et les Contrats Urbains de Cohésion Sociale – CUCS -, autour du centre social qui développe son projet social.

Les partenaires institutionnels et associatifs s'engagent à promouvoir au travers de ce dispositif l'ensemble de ces valeurs.

La Convention Cadre des Centres sociaux a pour objet :

- de favoriser une politique concertée en faveur des centres sociaux
- de poursuivre une coopération partenariale renforcée au travers d'instances de décisions, de réflexion et d'actions concertées
- d'améliorer le financement et les modalités d'exercice de la fonction d'Animation Globale et Coordination des centres sociaux
- de soutenir les équipements pour pérenniser les missions d'un centre social, à travers un accompagnement et un appui technique

La Convention Cadre est un partenariat original et nécessaire, de soutien à l'animation de la vie sociale, basé sur des valeurs partagées, qui rassemblent partenaires institutionnels et associatifs.

Telle que prévue dans la Convention Cadre 2011-2012, les centres sociaux seront associés, selon une règle de représentativité, à l'évaluation du dispositif qui sera mise en place.

Article 1- Objet de la charte d'engagements réciproques

La présente charte¹ a pour objet de définir les engagements réciproques des partenaires institutionnels de la Convention Cadre et des gestionnaires de centres sociaux éligibles au dispositif.

La charte d'engagements réciproques est liée et fait référence aux documents suivants, remis au gestionnaire :

- le texte de la Convention Cadre 2011-2012 et ses annexes
- la procédure de recrutement des directeurs de centres sociaux

Elle est alignée sur la durée de la Convention Cadre pour l'ensemble des centres sociaux, mais dans la limite de la durée d'agrément octroyée par la Caf à chaque équipement.

Elle est complémentaire des conventions de financement bilatérales relatives au paiement des subventions de fonctionnement attribuées dans le cadre du dispositif Convention Cadre, conclues entre le gestionnaire et chaque partenaire financeur.²

Elle est signée par le gestionnaire du centre social qui adhère aux principes de la Charte et de la Convention Cadre et en accepte les termes. Les partenaires institutionnels s'y engagent à travers la signature de la Convention Cadre

Article 2 - Engagements sur les postes de l'animation globale et coordination financés dans le cadre du dispositif Convention Cadre³

◆ Engagements du gestionnaire

Le gestionnaire s'engage à pourvoir les postes financés au titre de la Convention Cadre, à savoir les postes de l'Animation Globale et Coordination, et ce par un personnel qualifié :

- un directeur à temps plein, titulaire a minima d'un diplôme interministériel de niveau 2 (Bac +3), de préférence dans le domaine de l'animation ou du développement social local et ayant une expérience professionnelle. Le Directeur doit, en l'occurrence présenter des aptitudes professionnelles en matière d'animation et de gestion financière.
- un agent d'accueil, a minima à temps plein, qualifié et compétent en matière d'écoute, d'orientation et d'informations sociales.
- un équivalent mi-temps de comptable qualifié niveau 3 (Bac +2/gestion comptabilité), apte à mettre en œuvre les procédures comptables préconisées par les cocontractants.

Il s'engage également :

- à faire parvenir aux partenaires financeurs l'ensemble des pièces justificatives nécessaires au paiement des subventions, en respectant les délais indiqués et l'utilisation du dossier unique.
- à produire au 30/06 de chaque année, un arrêté des comptes provisoires et à l'adresser par email à l'ensemble des partenaires

◆ Engagements des partenaires

1 Tels que prévus à l'Article 3 *Droits et devoirs des parties*, § 3-1 de la Convention Cadre 2011-2012

2 Conformément à l'article 10 de la loi du 12 avril 2000, complété par l'arrêté du 11 octobre 2006.

3 Conformément au titre II *La mobilisation de financements partenariaux pour soutenir et stabiliser les centres sociaux*, de la Convention Cadre 2011-2012

Les partenaires s'engagent à verser au centre social, les subventions de fonctionnement Convention Cadre, telles que définies dans la Convention Cadre 2011-2012, basées sur un pourcentage du montant du plafond de la Prestation de Service Animation Globale et Coordination, défini par la Caisse Nationale des Allocations Familiales (Cnaf).

Ils s'engagent à verser ces subventions annuellement, selon des modalités propres à leurs institutions respectives, et ce pour la durée de la Convention Cadre.

Chaque année, ces montants seront ré-actualisés selon les barèmes Cnaf.

Par ailleurs, et sur la base d'une évaluation annuelle, les partenaires s'engagent à subventionner la mission d'appui technique dont bénéficient les centres sociaux.

Article 3 - Engagements au regard de la zone de vie sociale et de la participation des habitants⁴

◆ Engagements du gestionnaire

Le Centre Social intervient sur une zone de vie sociale conformément à sa compétence territoriale, condition de l'agrément. Son action doit porter sur l'ensemble du territoire concerné en tant qu'animateur de cette zone et favoriser par son rôle de coordonnateur, la mise en réseau des acteurs du territoire.

Le gestionnaire s'engage à réaliser, lors de l'élaboration du projet du centre social, un diagnostic partagé avec l'ensemble des acteurs et partenaires associatifs et institutionnels présents sur le territoire d'intervention du centre social.

De plus, les partenaires associatifs s'engagent à mettre en œuvre les recommandations formulées par le groupe de travail « Participation des Habitants », validées par le Comité Départemental.

S'agissant des centres sociaux gérés par une association d'usagers, le gestionnaire s'engage à favoriser l'implication des habitants et des usagers dans les instances du centre social, notamment au niveau du Conseil d'Administration.

S'agissant des centres sociaux gérés par une fédération d'éducation populaire, le gestionnaire s'engage à mettre en œuvre des modes de participation – notamment un conseil d'usagers -, garantissant une implication significative des habitants des zones de vie sociale des équipements dont elles assurent la gestion. Cette instance devra être formalisée et les comptes rendus des réunions rédigés, classés et tenus à jour pour matérialiser le fonctionnement effectif de l'instance.

◆ Engagements des partenaires

Les partenaires se déclarent attachés à la gestion de type associative qui permet l'implication et la participation des habitants et des usagers à la vie du centre social.

Ils s'engagent à soutenir sur les territoires les centres sociaux par leurs équipes respectives.

Article 4 - Engagements en matière de transparence, d'information aux partenaires et mise en place des procédures d'alerte et de soutien au centre social⁵,

4 Conformément à l'article 1-2 *Les objectifs généraux de ce partenariat*, de la Convention Cadre 2011-2012

5 Conformément au Préambule de la Convention Cadre 2011-2012, Section 2 *La Convention Cadre, un partenariat construit autour de valeurs partagées et avec des finalités communes* ; ainsi qu'à la *Section 2 du titre I relative au fonctionnement des instances de la Convention Cadre* et conformément au *Règlement Intérieur des instances de la Convention Cadre* (annexe 2 de la Convention Cadre 2011-2012)

Dans une logique de transparence et de confiance réciproque les partenaires sont garants du partage des informations relatives à la situation des centres sociaux. Les associations s'engagent à informer les partenaires en cas de difficultés à caractère associatif, social, financier, ou autres.

◆ Engagements du gestionnaire

Le gestionnaire s'engage à donner accès de manière transparente aux documents comptables et administratifs demandés par les partenaires et utiles au bon déroulement de la mission d'appui technique.

Par ailleurs, le gestionnaire s'engage à informer les partenaires en cas :

1 . de départ du directeur de l'équipement ⁶:

Le gestionnaire s'engage à informer par écrit l'ensemble des partenaires de la Convention Cadre du projet de départ du directeur dès qu'il en a connaissance. Il doit alors mettre en œuvre, dans les plus brefs délais, la procédure de recrutement arrêtée, et y associer les partenaires de la Convention Cadre.

Au moment du départ du directeur, un état de la situation financière de l'équipement doit être systématiquement présenté aux partenaires (par email) et comprendre un arrêté des comptes provisoire, un plan de trésorerie à jour, un suivi actualisé des subventions demandées et reçues.

2. de départ du comptable :

Le gestionnaire s'engage à informer par écrit les partenaires de la Convention Cadre, du projet de départ du comptable dès qu'il en a connaissance. Il doit alors mettre en œuvre dans les plus brefs délais, une procédure de recrutement afin de recruter une personne qualifiée (niveau Bac+2-gestion/comptabilité) ou adhérer à un groupement d'employeurs.

3. de départ du chargé d'accueil :

Le gestionnaire s'engage à informer par écrit les partenaires de la Convention Cadre, du projet de départ du chargé d'accueil dès qu'il en a connaissance. Il doit alors mettre en œuvre dans les plus brefs délais, une procédure de recrutement afin de recruter une personne qualifiée, à temps plein, et/ou faire part aux partenaires des mesures transitoires qu'il compte mettre en œuvre.

4. de difficultés à caractère associatif, social, financier, ou autres ⁷:

Le gestionnaire s'engage à alerter les partenaires des difficultés qu'il rencontre.
Tout partenaire pourra aussi alerter sur la situation d'un centre social.

En cas de crise ou de dysfonctionnement au sein d'une association ou d'un équipement, une procédure d'alerte devra alors être déclenchée.

Une cellule opérationnelle⁸, instance de crise pourra se réunir à la demande du gestionnaire de l'équipement ou de l'un ou plusieurs des partenaires, qui saisiront la Caisse d'Allocations Familiales pour inscription à l'ordre du jour de la prochaine cellule opérationnelle.

La cellule opérationnelle peut se dérouler en présence de l'association ou uniquement entre partenaires.

⁶ Conformément à la procédure de recrutement des directeurs de centres sociaux (annexe 6 de la Convention Cadre 2011-2012)

⁷ Conformément à l'article 9 relatif à la cellule opérationnelle de la Convention Cadre 2011-2012 et au Règlement Intérieur des Instances (annexe 2 de la Convention Cadre 2011-2012)

⁸ Conformément à l'article 9 relatif à la cellule opérationnelle de la Convention Cadre 2011-2012 et au Règlement Intérieur des Instances (annexe 2 de la Convention Cadre 2011-2012)

Le gestionnaire de l'équipement présentera en cellule opérationnelle un point de situation de l'activité du centre social, un organigramme à jour, un arrêté des comptes provisoire, un plan de trésorerie à jour, et un suivi actualisé des subventions demandées et reçues.

A l'issue de la cellule opérationnelle – ou pour prévenir certaines difficultés –, il peut être décidé la mise en place d'un comité de suivi ; les partenaires et le gestionnaire du centre social s'engagent à y participer.⁹

♦ Engagements des partenaires

Les partenaires s'engagent à participer aux cellules opérationnelles et aux comités de suivi dans une logique de coopération partenariale, en se munissant du suivi actualisé des paiements des subventions dues à l'équipement.

Article 5 – Engagements sur l'application de la procédure de recrutement des directeurs de centres sociaux

♦ Engagements du gestionnaire

Le gestionnaire du centre social s'engage à appliquer la procédure de recrutement des directeurs des centres sociaux telle que prévue par les textes¹⁰.

La cellule de recrutement est une instance chargée d'accompagner, d'informer, d'apporter un soutien technique au gestionnaire de l'équipement pendant toutes les étapes de la procédure. Elle est mise en place à chaque départ d'un directeur de centre social.

Le gestionnaire peut faire appel, s'il le souhaite, à un accompagnement par la mission d'appui technique.

Il invitera un représentant de chaque cocontractant à participer aux différentes étapes prévues dans la procédure. Les partenaires présents ont un avis consultatif. Dans toute la mesure du possible, le choix des partenaires se portera sur deux candidats.

Le gestionnaire est l'employeur et, à ce titre, assume la responsabilité du recrutement. Le Conseil d'Administration nomme le directeur du Centre Social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra motiver ce choix.

♦ Engagements des partenaires

Les partenaires s'engagent à accompagner et soutenir le gestionnaire dans toutes les étapes de la procédure et notamment lors des cellules de recrutement, et à donner un avis consultatif.

L'avis de chaque partenaire présent devra être explicitement énoncé dans le compte rendu de la cellule de recrutement. En cas d'unanimité notamment, l'avis des partenaires pourra être notifié par courrier au gestionnaire.

Article 6 - Engagements relatifs à la mission d'appui technique

Le centre social Convention Cadre peut bénéficier d'un soutien technique régulier en sollicitant la

⁹ Tel que prévu à l'article 10 de la Convention Cadre 2011-2012 relatif au comité de suivi et dans l'annexe 2 de la Convention Cadre : Règlement Intérieur des instances

¹⁰ Telle que prévue à l'article 11 de la Convention Cadre 2011-2012, et dans l'annexe 2 relative au Règlement Intérieur, ainsi que dans l'annexe 6 *La Procédure de Recrutement des Directeurs*

mission d'appui technique, sur tous les domaines définis dans le projet¹¹.

◆ Engagements du gestionnaire

Le gestionnaire s'engage à suivre et à mettre en œuvre les recommandations et pistes d'amélioration préconisées par la mission d'appui.

Il s'engage à transmettre à la mission d'appui les documents administratifs et comptables demandés et utiles au bon déroulement de la mission.

◆ Engagements des partenaires

Les partenaires s'engagent à subventionner sur projet une mission d'appui technique pour accompagner les équipements dans leur gestion quotidienne¹².

Ils s'engagent à procéder à une évaluation annuelle de la mission d'appui.

Par ailleurs, pour alimenter cette évaluation, ils pourront recueillir l'appréciation des centres sociaux sous forme de questionnaire.

Article 7 - Engagements sur les formations en direction des bénévoles associatifs et du personnel des équipements

Les gestionnaires associatifs et les équipes de professionnels s'engagent à participer à des actions de formation portant notamment sur les points suivants :

- la mise en œuvre des missions du centre social
- les responsabilités respectives du Directeur et du Conseil d'Administration
- les questions de gestion financière et comptable
- l'évaluation et le suivi du projet social

Article 8 – Les mesures prises en cas de non respect des engagements

En cas de non respect des engagements énoncés dans la charte, une action concertée et graduée en matière de sanctions, pourra être mise en œuvre par l'ensemble des partenaires¹³.

A l'issu d'un délai laissé à l'association pour se mettre en conformité avec les exigences de la Convention Cadre et en cas de non mise en conformité, les financements Convention Cadre pourront être partiellement ou totalement suspendus à la suite d'une cellule opérationnelle.

L'application d'une telle procédure fera l'objet d'une information systématique a posteriori au Comité Départemental.

Par ailleurs, le non respect des engagements liés à l'agrément est susceptible d'une suspension administrative voire de retrait d'agrément par la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches du Rhône. Cette situation entraîne de fait, la nullité de la charte d'engagements réciproques, et par voie de conséquent, du soutien technique et financier prévu dans le dispositif Convention Cadre.¹⁴

11 Tel que prévu à l'article 15 de la Convention Cadre 2011-2012 et selon le projet retenu par les partenaires

12 Conformément à l'article 14 *La répartition des financements relatifs à la mission d'appui technique* et à l'article 15 *La mission d'appui technique*, de la Convention Cadre 2011-2012

13 Telle que prévue à l'article 3 §2 *Les mesures prises en cas de non respect des engagements*, de la Convention Cadre 2011-2012.

14. La suspension des financements Convention Cadre n'entraîne pas ipso facto la suspension des financements liés à l'agrément AGC délivré par la Caisse d'Allocations Familiales

Article 9 -Modifications des termes de la charte

Toute modification des conditions ou des modalités d'exécution de la présente charte, actée par le Comité Départemental, fera l'objet d'un avenant.

Celui-ci précisera les éléments modifiés de la charte, sans que ceux-ci ne puissent conduire à remettre en cause les objectifs généraux définis à l'article 1.

Fait à _____, le _____

Le gestionnaire du centre social, attestant avoir pris connaissance des textes Convention Cadre, auxquels il est fait ici référence,

Annexe 3

Note de cadrage relative à la complémentarité et à l'articulation entre la Convention Cadre des Centres Sociaux et les Contrats Urbains de Cohésion Sociale

La CONVENTION CADRE des CENTRES SOCIAUX

Qu'est-ce-que la Convention Cadre ? A quoi sert-elle ?

La Convention Cadre des centres sociaux est un dispositif partenarial, à l'échelon du département, qui vise à soutenir l'animation de la vie sociale à travers l'accompagnement financier et technique des centres sociaux.

Ce dispositif s'est construit autour de valeurs de solidarité, de citoyenneté et d'équité.

Les signataires de la Convention Cadre des centres sociaux sont : l'Etat, la CAF 13, le Conseil Régional, le Conseil Général, et 9 communes du département : Aix-en-Provence, La Ciotat, Port-de-Bouc, Marseille, Miramas, Septèmes les Vallons, Vitrolles, les Pennes Mirabeau, Salon-de-Provence,

Quels sont ses champs d'intervention ?

La Convention Cadre des centres sociaux s'applique aux centres sociaux, agréés par la CAF, sur les communes pré-citées, dans une logique d'équité territoriale.

Que finance-t-elle ?

La Convention Cadre des centres sociaux participe au financement du pilotage des missions de base du centre social, telles que définies par la CNAF, avec la prestation de service Animation Globale et Coordination.

Il s'agit donc des postes essentiels (socle de base), pour que le centre social puisse exercer ses missions de base :

- Poste de directeur
- Poste d'accueil
- Poste de comptable

Les taux de financement diffèrent selon 2 critères cumulatifs :

- Centre social sur Marseille et hors Marseille
- Centre social en territoire CUCS et non CUCS

La Convention Cadre des centres sociaux finance également une mission d'appui technique, qui comprend :

- l'accompagnement et soutien technique et juridique en matière de ressources humaines
- le soutien à la formation des bénévoles et à la formation des professionnels
- l'accompagnement des conseils d'administration lors du recrutement d'un directeur, dans le cadre de la procédure de recrutement Convention Cadre
- l'accompagnement à la prise de poste d'un nouveau directeur
- l'accompagnement et appui technique en gestion et comptabilité
- l'accompagnement et appui en méthodologie de projets
- l'appui méthodologique sur le développement de la participation des habitants au sein du centre social

Le CONTRAT URBAIN de COHESION SOCIALE (CUCS)

Qu'est-ce-que le Contrat Urbain de Cohésion Sociale ? A quoi sert-il ?

- Le CUCS est un contrat signé entre 2 principaux signataires l'Etat et la commune concernée ; mais d'autres partenaires peuvent être signataires ou associés selon diverses modalités, tels que les collectivités territoriales et les intercommunalités, les établissements publics et organismes sociaux, les bailleurs sociaux.
-
- Il vise à favoriser et encourager des actions sur un territoire dit prioritaire où les politiques de droit commun ne suffisent pas à assurer son développement.
-
- Il a donc pour objectif de réduire les inégalités entre les territoires, à travers différentes politiques inscrites dans un projet de développement territorial global.
- Les actions menées doivent permettre aux territoires prioritaires de rattraper les territoires où s'appliquent uniquement les politiques de droit commun.

Quels sont ses champ d'intervention :

- Le CUCS couvre des territoires dits prioritaires où les problématiques d'exclusion sociales et économiques, de logement, ou encore d'échecs scolaires, sont criantes.

Domaines d'intervention :

- Les actions menées au titre du CUCS portent sur différents domaines :
- Habitat et cadre de vie
- Emploi-insertion-formation
- Réussite éducative
- Prévention de la délinquance/politique judiciaire de la ville
- Citoyenneté et accès aux droits
- Santé
- Culture
-

Que finance-t-il ?

Le CUCS finance des actions qui vont être portées, suite à un appel à projet, par différents acteurs sur le terrain, dont les centres sociaux.

Et sur le terrain ?

Le CUCS vise à actionner et à coordonner l'ensemble des dispositifs favorisant le développement d'un territoire.

Chaque année, un appel à projets est lancé pour porter ses différentes actions : le centre social est un porteur privilégié parmi d'autres, car c'est un acteur de développement social local, implanté au cœur d'un territoire

Les POINTS de RENCONTRE entre la Convention Cadre des Centres Sociaux et le CUCS

- **La Reconnaissance du centre social** comme acteur de développement social d'un territoire
- **La définition des missions d'un centre social** : le centre social est un équipement de proximité, qui a en charge l'animation et la coordination de la vie sociale sur sa zone de vie sociale.

Il a 4 missions de base, développées dans un projet social territorial :

- Un équipement de quartier à vocation sociale globale
- Un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle
- Un lieu d'animation de la vie sociale
- Un lieu d'interventions sociales et concertées

- **Le centre social, un acteur autonome** : de l'élaboration à sa réalisation, en passant par son évolution, le centre social conçoit et développe son projet social, selon les besoins du territoire, repérés grâce à la réalisation d'un diagnostic partagé. Il est le pilote de son projet.

- **La complémentarité des CUCS et de la Convention Cadre des centres sociaux** : la Convention Cadre des centres sociaux et le CUCS sont donc complémentaires avec un objectif commun de développement d'un territoire, à travers un acteur majeur de terrain : le centre social.

Ce dernier élabore son projet social, à partir d'un diagnostic partagé avec l'ensemble des partenaires (associatifs et institutionnels). Il existe des articulations et interactions entre le projet du centre social et le projet de développement territorial global porté par le CUCS, notamment parce que le centre social peut répondre aux appels à projets CUCS.

- La Convention Cadre finance le pilotage du centre social ; les financements Cucs ont pour vocation de financer des actions, des projets. Il n'y a pas de confusion possible, mais une convergence, car sans la stabilité du pilotage, le centre social ne peut porter des actions.

Convention de coopération entre les centres sociaux de Lille, la Caisse d'Allocation Familiale (CAF), la Ville de Lille et le Département du Nord

En janvier 2003, la CAF de Lille, la Ville de Lille et le Département du Nord, principaux financeurs des centres sociaux lillois, ont signé une convention cadre définissant les attentes, les principes et les modes de collaboration et de financement permettant de pérenniser et qualifier les projets des centres sociaux. Les objectifs respectifs des partenaires signataires de la convention, définissaient le cadre de négociations à mener avec chaque centre social en vue de la conclusion de contrats pluriannuels d'objectifs.

A l'époque, cette convention a été élaborée dans un contexte de difficultés de gestion financière et humaine rencontrées par plusieurs centres.

Aujourd'hui, le contexte a changé : l'ensemble des centres sociaux dégage des excédents même si un certain nombre d'incertitudes demeurent, notamment liées à des financements non pérennes.

Par ailleurs, de nouveaux centres sociaux, anciennes maisons de quartier, voient le jour. De plus, certains centres ont emménagé dans de nouveaux locaux et d'autres se préparent à le faire.

Ainsi, les financeurs souhaitent aujourd'hui poursuivre la démarche initiée en 2003 en développant certains axes de la convention, tout en rappelant les valeurs inhérentes au projet de centres sociaux et en réaffirmant la vocation des centres. De plus, ils sont favorables à une co-signature par les centres sociaux et par la Fédération des centres sociaux d'un pacte de coopération.

A cet égard, quelques pistes d'amélioration sont envisagées:

- La démarche de coopération entre les centres sociaux mérite d'être valorisée et développée.
- Les modalités de partenariat avec les services sociaux du Département mais aussi avec les acteurs locaux doivent être étoffées.
- Dans le domaine de la jeunesse, le nouveau référentiel AILE validé par le Département et la fédération des centres sociaux doit permettre d'alimenter la convention.
- Un travail sur l'évaluation de l'animation globale, tel que l'envisageait l'avenant n°2 de la convention, est à initier.
- Enfin, les éléments financiers, validés par les financeurs, feront l'objet d'annexes.

En vue de la réécriture de la convention, les institutions financeurs ainsi que la Fédération des centres sociaux font le choix d'une démarche participative et innovante.

Cette nouvelle convention de coopération a pour ambition de définir le cadre du partenariat entre les centres sociaux lillois, la CAF de Lille, la Ville de Lille et le Département du Nord, de s'entendre sur les engagements réciproques et d'en définir les modes d'évaluation et de pilotage.

L'enjeu de cette convention porte sur la volonté d'un « construire ensemble ». Tous les partenaires signataires s'engagent dans de nouveaux modes de coopération afin de contribuer au développement et à la cohésion sociale du territoire.

Parallèlement, les institutions, financeurs des centres sociaux, connaissent des évolutions dont la mise en œuvre de nouvelles politiques.

Pour le Département :

- La signature d'un nouveau protocole avec la Fédération des centres sociaux en vue de renforcer le partenariat autour des thématiques de l'enfance, de la famille et de la jeunesse.
- La mise en place d'une nouvelle organisation au sein des UTPAS de Lille suite à la création, en janvier 2010, d'une 4^{ème} UTPAS à Fives.
- L'élaboration d'un nouveau Programme Départemental d'Insertion (PDI), adopté par l'Assemblée Départementale du 18/01/2010, qui redéfinit l'engagement du Département dans le domaine de l'insertion sociale et met l'accent sur la démarche de développement social local.

Pour la CAF de Lille :

- La signature de contrats pluriannuels d'objectifs et de gestion entre la CNAF et l'Etat
- La signature d'une convention entre l'ADÉCAF et la Fédération des Centres sociaux
- L'élaboration d'une nouvelle circulaire CNAF sur les missions des centres sociaux reprenant les grands principes mais formalisant le projet des centres sociaux.
- La départementalisation des 8 CAF du Nord prévue en 1^{er} janvier 2012.
- 2 grands chantiers en cours en 2010 : le RSA et la petite enfance (création de places d'accueil supplémentaires et le plan crèche permettant de diversifier les modes d'accueil).

Pour la Ville de Lille :

- La nécessité d'une réappropriation forte de la fonction d'animation globale, particulièrement en ce qui concerne les financements dévolus au pilotage et à la logistique.
- Une restructuration des services à l'interne (enfance/ petite enfance).
- Le souhait de voir se développer la coopération entre centres sociaux.

I - Les missions des centres sociaux

La circulaire de la CNAF d'octobre 1995 situe le centre social comme un équipement « généraliste », fixe ses missions et son amplitude. Le centre est :

- **Un équipement de quartier à vocation sociale globale**, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et service à finalités 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, concrète et négociée.

Ainsi, le centre social est un équipement de proximité, qui vise à répondre concrètement aux problèmes du quotidien, mais c'est avant tout un projet. C'est un espace ressource pour les projets de vie sociale des habitants, le support d'un accompagnement social de proximité et une plateforme de développement social local.

Les valeurs de référence se placent dans le mouvement de l'éducation populaire. Les centres sociaux et socio - culturels fédérés réfèrent leur action et leur expression publique à trois valeurs fondatrices : la dignité humaine, la solidarité et la démocratie.

Ces missions, coordonnées et animées par un personnel qualifié, permettent au centre de recevoir l'agrément qui conditionnent le versement de la prestation de service »animation globale »

L'animation globale, condition de l'activité et de l'autonomie du centre social, est une fonction transversale de soutien à l'animation de la vie locale et au développement social. Elle est caractérisée par :

- **Un territoire d'intervention**

L'étendue de ce territoire de vie peut être variable (du quartier au canton) mais doit pouvoir être définie et correspondre à une entité humaine cohérente : existence d'un minimum de liens économiques, sociaux, culturels ... entre les habitants de la zone concernée. Dans certains cas, il peut s'agir d'un territoire discontinu. 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.

- **Une approche généraliste**

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.

Le nombre, la nature, l'ancienneté des activités organisées dans le cadre du centre social, ainsi que leur importance respective, d'une part dans la vie quotidienne, d'autre part dans

le budget de l'équipement, sont autant d'éléments qui permettent d'apprécier de façon relativement facile, le caractère généraliste de l'intervention. 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.

- **Un lien, un fil conducteur**

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.

- **Une dimension collective**

Elle peut se vérifier à partir d'une analyse des processus de décision (qui décide et comment), de production (qui fait quoi) et d'évaluation. Elle se caractérise par une appropriation collective de l'équipe, du Conseil d'Administration, des habitants. Elle est le fait de tous et non de quelques-uns ; elle est l'expression d'une solidarité.

- **L'implication des habitants**

La participation des habitants peut se mesurer de la même manière. Il s'agit d'un critère majeur d'appréciation, sans doute le plus important. 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.

- **L'exercice de la citoyenneté**

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, parfois « confisquée » par les institutions ou les collectivités.

- **Un dynamisme, un mouvement**

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.

- **Une équipe de professionnels qualifiés**

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.

Ainsi caractérisée, l'animation globale favorise l'exercice de la citoyenneté et l'échange social.

II - L'ambition de la convention de coopération

La présente convention est un accord politique et stratégique entre les centres sociaux lillois, la fédération des centres sociaux, la ville de Lille, la Caisse d'Allocations Familiales de Lille et le Département du Nord.

Elle est articulée autour des valeurs partagées par les partenaires, des fondamentaux du projet participatif des centres sociaux et des conditions générales de sa mise en œuvre.

Par ailleurs, la convention a pour ambition de définir des axes de travail prioritaires et innovants partagés par l'ensemble des partenaires

▪ La déclinaison de la coopération :

Le développement de la coopération passe par le respect de l'identité des acteurs :

- Des champs de compétence propre à chaque institution ainsi que de leur légitimité
- De la spécificité de chaque centre social, de son projet porté par les habitants

Elle se décline autour de grands principes et enjeux politiques, mais part aussi d'une volonté des centres sociaux de pouvoir mutualiser leurs actions, leurs expériences et leur expertise.

- **La coopération entre institutions et centres sociaux / La coopération politique et stratégique**

La convention ouvre un nouveau cycle dans la reconnaissance des possibilités de coopération de l'ensemble des acteurs du territoire autour des projets des centres sociaux lillois.

En effet, la coopération permet de garantir une articulation cohérente des objectifs des financeurs avec ceux des projets des centres sociaux.

C'est une démarche sur le long terme. En amont du projet, Elle peut représenter un coût (en communication, en coordination, en formation...) mais elle constitue davantage un investissement, pour un gain en termes de qualité.

Pour qu'elle soit efficace, l'écriture d'un référentiel permettant une bonne lisibilité de son cadre sera nécessaire. Un séminaire rassemblant l'ensemble des acteurs concernés pourra être organisé et sera le premier axe emblématique de la mise en œuvre du présent pacte.

La coopération entre institutions et centres sociaux doit s'opérer en amont du projet du centre, au moment **du diagnostic**.

En effet, la coproduction du diagnostic permet de mettre en évidence les attentes de chacun, de négocier à partir d'enjeux repérés en commun pour ensuite permettre au centre social de produire son projet.

L'objectif est donc, ici, de déterminer un certain nombre d'indicateurs (20 à 30) qui seront déclinés dans les diagnostics de chaque centre social lors du renouvellement de son projet.

De même, **l'évaluation** fait partie des enjeux de la coopération. Elle doit être co - construite par les partenaires en amont du projet des centres. Toutefois, l'évaluation ne pouvant être exhaustive, les partenaires, dès l'écriture du projet de centre, s'entendront sur les actions « phares » qui feront l'objet d'une évaluation partagée.

Par ailleurs, les financeurs et les centres sociaux s'entendent sur la nécessité d'établir un **référentiel et une procédure de recrutement des directeurs** de centres sociaux. Ces derniers seront écrits dans le cadre d'un groupe de travail du comité de suivi de la convention. (cf. paragraphe « pilotage et évaluation »)

Respectueux du principe de la liberté associative, les financeurs ne souhaitent pas s'ingérer dans le recrutement du directeur. La fonction employeur de chaque Conseil d'Administration de centre social suppose, de fait, une gestion pleine et entière de l'ensemble des droits et obligations inhérentes.

Toutefois ils considèrent que ce poste est capital pour la mise en œuvre du projet et le pilotage de la fonction d'animation globale. Il convient donc de mettre en place, autant que possible, dans le respect des règles partenariales issues du présent accord, des modalités d'information et de transmission d'éléments.

Les signataires s'accordent donc sur les principes suivants :

- Rédaction d'un profil de poste de directeur pour chaque centre social
 - Notification aux financeurs de toute vacance d'emploi, de toute procédure de licenciement ou de recrutement,
 - Concernant le poste de Directeur, consultation des financeurs à propos des conditions et modalités du recrutement (qualification, rémunération, ...)
 - Mise en place d'un recrutement véritablement ouvert par un appel à candidature aussi large que possible et non nécessairement local.
-
- **La coopération entre centres sociaux / La coopération technique et opérationnelle**

La coopération peut s'entendre comme une mise en réseau des compétences sur le territoire de Lille et comme le renforcement de la solidarité entre les centres sociaux de la ville.

Elle peut avoir des effets à plusieurs niveaux :

- Pour répondre à un projet commun : Répondre à des problématiques qui dépassent le quartier et mettre en œuvre des stratégies communes ; Développer la complémentarité des initiatives auprès de certains publics.
- Pour améliorer l'efficacité des actions : Partager les expertises ; échanger sur les pratiques professionnelles ; favoriser les systèmes d'échange inter-centres.
- Sur le plan des habitants : Elle peut permettre la rencontre entre habitants de différents quartiers, il s'agit de sortir du micro local.
- Sur le plan de la mutualisation des moyens et des savoir faire : la coopération peut prendre une dimension organisationnelle et peut ainsi avoir des répercussions budgétaires non négligeables. (exemple : mutualisation du diagnostic sur un même quartier).

- La coordination des financeurs

La clarté et la complémentarité des financements attribués par les signataires-financeurs sont la condition indispensable de la cohérence et de la visibilité du projet mené par les Centres Sociaux. Elles sont en outre la garantie pour ces derniers d'une gestion financière saine et équilibrée.

Le financement des missions constitutives

Les signataires s'engagent à financer la fonction animation globale et à la mise en œuvre du projet global.

Les modalités de financement sont détaillées en annexe de la présente convention.

L'analyse financière

Les partenaires se sont dotés d'un outil commun dit "dossier unique" afin de recueillir un socle commun de documents comptables. A partir de ces éléments comptables, des ratios financiers sont calculés automatiquement afin de permettre une analyse financière partagée.

Toutefois, les partenaires-financeurs, conscients de la complexité de fonctionnement, s'engagent, à mener un travail de construction de calendrier commun et de simplification dès mars 2011, pour le compte de résultat 2011 et le budget prévisionnel 2012.

L'analyse du fonds de roulement et alerte

Le fonds de roulement, s'il n'est pas un indicateur exclusif, est un indicateur pertinent pour apprécier la santé financière de la structure.

Les partenaires s'accordent pour définir qu'un fonds de roulement insuffisant ou excessif peut provoquer une mesure d'alerte afin de réunir les partenaires concernés et définir un plan d'action.

Ainsi :

Tout fonds de roulement inférieur à 3 mois de fonctionnement, risquant de provoquer une rupture de trésorerie, et à terme une cessation de paiement, peut amener à une rencontre d'alerte des partenaires-financeurs.

A contrario, tout fonds de roulement supérieur à 5 mois de fonctionnement, déclenchera également une procédure d'alerte, afin de déterminer le plan de développement souhaité par la structure. Si ce plan ne génère pas d'utilisation des fonds propres associatifs, les partenaires-financeurs peuvent être amenés à revoir le paiement des subventions de fonctionnement pour l'exercice concerné.

Par ailleurs les partenaires rappellent qu'ils souhaitent voir apparaître les reliquats de subventions dans le compte de résultat dans la rubrique « fonds dédiés » préalablement à toute négociation concernant le report de leur utilisation ou leur remboursement.

Enfin, les partenaires souhaitent être consultés préalablement à toute initiative visant un projet d'investissement significatif, dont la réalisation peut impacter le niveau des fonds propres de la structure.

▪ Les thématiques prioritaires et les thématiques innovantes

Développer les actions en faveur de la jeunesse autour :

- D'un travail sur les complémentarités, les cohérences entre le travail de rues (clubs de prévention), la mission du poste AILE du centre social,
- De la mise en place des actions innovantes, en direction des 12-15 ans, en favorisant les démarches citoyennes, par la mobilisation d'autres financeurs (Région, Etat),
- D'interventions innovantes relatives à la parentalité.

Développer les actions intergénérationnelles pour renforcer le lien social chez les seniors

Dynamiser la participation des habitants à la vie locale : articuler une stabilité et un renouvellement de la participation.

- Développer l'évaluation endo-participative pour impliquer les habitants. (démarche de citoyenneté, travail d'éducation populaire) Des financements pourraient être recherchés auprès de la Région, dans le cadre du fonds de participation des habitants.
- Favoriser la montée en compétence des bénévoles par le biais de formation et ainsi développer leur participation active aux instances de gouvernance.

Par ailleurs, l'ensemble des projets devront prendre en compte les enjeux en matière de développement durable.

III- Les engagements des partenaires

- *Les engagements de la CAF de Lille*

Le projet de centre, outil au service du centre social, est aussi un support d'identité de l'équipement. Il permet d'articuler les missions entre elles et de fédérer l'ensemble des objectifs. Le projet se construit en s'appuyant sur une méthodologie. Il est une condition de l'agrément et fait l'objet du « contrat de projet ».

Le projet est utile aussi pour les partenaires, parce qu'il oblige à rationaliser l'action du centre et à mobiliser les motivations : en écrivant son projet, le centre le fait connaître à ses partenaires et le négocie avec eux.

L'identité du centre social se structure donc en même temps que se construit et se réalise son projet. Dans ces conditions d'apprentissage collectif, le centre social ne peut être que conforté dans ses missions de prévention, d'innovation et d'appropriation par tous, mais aussi dans ses marges de manœuvre, sa nécessaire souplesse, ses facultés d'adaptation et dans ses possibilités d'évolution.

Le projet est un outil d'abord au service du centre social lui-même. Les principaux choix déterminant le projet social ne sont pas indépendants les uns des autres. Ils se complètent et se renforcent mutuellement.

Il est nécessaire de respecter la diversité, la pluralité, tout en cherchant la communication, les solidarités, les convergences, les cohabitations. Cette nécessité rend difficile l'élaboration concrète du projet : la prise en compte de l'ensemble des réalités locales implique un effort méthodique et une organisation appropriée.

La procédure de « contrat de projet » et les contrats d'objectifs prennent un sens quand ils s'inscrivent dans une démarche de participation sociale, et d'animation globale, partant des habitants. Ils contribuent alors au développement social local. Le projet prendra donc en compte les éléments suivants :

- dans la fonction d'animation globale, la démarche participative et concertée de l'élaboration et de l'évaluation du projet est plus importante que le contenu même du projet
- le « contrat de projet » ne suffit pas. Il est un moyen méthodologique, un outil pédagogique, résultant d'une démarche de contractualisation sur des objectifs ; en ce sens, le projet doit être un facteur de transformation et s'inscrire dans une perspective de développement social local
- ces principes renvoient à la fois à la démarche participative des habitants et à l'exercice d'une fonction d'animation globale. Ces caractéristiques du rôle du

centre social, nécessitent une analyse des moyens logistiques nécessaires à la réalisation du projet

La recherche de globalité et de cohérence se traduit dans un projet comportant au minimum :

- une analyse du milieu, une étude de situation,
- un diagnostic global,
- des objectifs d'action sociale,
- un projet d'action

Le diagnostic

Avant d'élaborer des propositions d'actions ou d'activités, l'étude du contexte, de l'environnement et la formulation d'un diagnostic sont indispensables.

L'étude et le diagnostic ne peuvent se limiter à une compilation de données statistiques. Il est nécessaire de « faire parler » les chiffres, leur donner un sens, formuler des hypothèses en référence à des objectifs pertinents.

Le diagnostic prend en compte les systèmes de réseaux, de relations.

Les données doivent donc être croisées entre différentes informations, différents partenaires, pour mieux s'inscrire en référence à un contexte. On cherchera donc à élaborer un diagnostic concerté et partagé, incluant les habitants, les travailleurs sociaux de la CAF, présents sur le terrain, les partenaires institutionnels de la convention cadre, usagers et des habitants, susceptibles de participer.

L'écriture du projet

La préparation du projet implique la participation des différents acteurs concernés (professionnels du centre social, le directeur et des représentants de l'équipe, professionnels et des membres du Conseil d'Administration du centre social).

L'évaluation

La qualité du projet passe par une démarche d'évaluation.

L'évaluation de l'action, pour être crédible, doit faire partie intégrante du projet et être définie collectivement avec les différents acteurs impliqués.

Elle permet essentiellement la mesure objective des changements qu'entraîne la réalisation du projet. Elle est aussi la raison d'être d'un projet en développement et en évolution.

Cependant, cette démarche d'évaluation nécessite l'utilisation d'outils et un accompagnement technique spécifique : méthodologie, documentation, formation, recherche ...

Elle constitue également une démarche pédagogique tant pour les centres que pour les institutions et les habitants et devient alors un support de communication entre les acteurs.

Une démarche politique

La procédure d'agrément des centres sociaux relève d'une décision du Conseil d'Administration des Caisses d'Allocations Familiales.

Le « contrat de projet » est un outil d'identification de l'équipement centre social. Il crée du sens, favorise la concertation et la synergie partenariale. Il correspond à une procédure contractuelle inscrite dans un cadre politique et vecteur de communication. Enfin, il

implique une démarche complexe d'évaluation dans laquelle sont engagés la CAF, les partenaires et les habitants.

Support d'animation et de participation, la démarche de « contrat de projet » implique aussi d'envisager des formes de partenariat avec d'autres dispositifs ou instances, dans une perspective de développement social local.

L'agrément « Centre Social » délivré en application des dispositions de la circulaire n° 370.1272 du 3 août 1972 du Ministère de la Santé, et de la circulaire n° 56 du 31 octobre 1995 de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales demeure de la seule compétence du Conseil d'Administration de la Caisse d'Allocations Familiales.

Toutefois, dans le cadre de la présente convention, la Caisse d'Allocations Familiales sollicitera l'avis consultatif de la Ville et du Département sur toute demande d'attribution ou de renouvellement d'agrément qui lui sera adressée.

Une commission consultative, composée de représentants du Centre Social, de la Ville, du Département et de la CAF, se réunira pour examiner le projet du centre social et émettre un avis. Ce temps d'échange permettra au centre social de prendre connaissance des attentes des trois partenaires financeurs.

Le refus ou le retrait, par la Caisse d'Allocations Familiales, d'un agrément peut emporter la révision du contrat d'objectifs et, au besoin, sa résiliation.

De même, en cas de retrait provisoire d'agrément par la Caisse d'Allocations Familiales le contrat d'objectifs pourra être suspendu, en tout ou partie, à titre conservatoire jusqu'au rétablissement dudit agrément.

- Les engagements de la fédération des centres sociaux

La fédération des centres sociaux s'engage dans la présente convention à :

- Représenter les adhérents auprès des autorités compétentes pour faire valoir leurs orientations en tant que porteurs de projets de développement social local,
- Apporter un appui politique, stratégique et un soutien technique,
- Associer dans une concertation permanente, au niveau départemental, les différents acteurs et partenaires impliqués dans la vie des centres sociaux et soutenant le projet Centre Social,
- Développer des pôles d'animation territoriale et des ressources en ingénierie de projet permettant d'accompagner les processus de développement locaux et la montée en qualification des acteurs professionnels et bénévoles.
- Promouvoir, soutenir et éventuellement accompagner, les démarches de coopération entre centres sociaux construites dans une logique de Développement Social des Personnes et des Territoires.

Par ailleurs, elle met à disposition l'ensemble de ses compétences dans la présente convention de coopération afin d'accompagner les centres sociaux de la ville de Lille.

- Les engagements des centres sociaux

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.

Dans la conduite de leurs actions, les Centres sociaux et socioculturels entendent être participatifs, opérationnels et responsables.
Ainsi ils s'engagent à :

- **Favoriser l'ouverture et le décloisonnement**

Le centre social doit susciter la **participation des usagers et des habitants** à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décisions les concernant. Cette participation, pour être effective, peut prendre des **formes diverses** (comités d'habitants, conseil d'administration, groupe projet, bénévolat, travail associé...) et sera mise en œuvre au moyen d'actions et de services conçus et réalisés avec le concours direct des habitants.

Le centre social a vocation à **promouvoir la vie associative**. Lieu d'accueil des associations, le centre social peut, à l'occasion, les héberger et leur permettre de tenir des réunions, des permanences, des actions. Elles doivent alors respecter les principes de *pluralisme*, de *neutralité* et de *libre choix* par les usagers.

Compte tenu de son caractère généraliste, le centre social initie et met en œuvre une action sociale concertée et négociée avec les différents acteurs locaux, aux premiers rangs desquels ses partenaires et financeurs. La concertation qu'il développe vise à mettre en commun des éléments de connaissances des besoins des habitants, des potentialités des populations et des ressources locales. Elle porte également sur la **définition d'objectifs de coopération et la mise en œuvre d'actions partenariales**.

Le centre social a pour vocation de contribuer au partenariat local et de susciter son développement, il doit rechercher la concertation avec le mouvement associatif, les collectivités locales, les administrations, les autres équipements et services de proximités et d'action sociale, les autres centres sociaux.

S'il soutient ou relaie des actions ponctuelles ou particulières impulsées par les pouvoirs publics, il veille à ce que celles-ci s'articulent avec son projet social et s'inscrivent dans des politiques sociales locales.

L'accord cadre, Pacte de coopération, signé par les centres sociaux de la ville de Lille, la Fédération et ses partenaires, s'appuie sur et renforcera les coopérations stratégiques et opérationnelles entre centres sociaux, entre centres sociaux et leurs partenaires, mais aussi avec d'autres acteurs associatifs et d'autres formes d'organisation privées ou publiques.

- **Développer la lisibilité et la transparence**

L'attachement des centres sociaux au fonctionnement associatif, démocratique et participatif intègre, de fait, ces deux notions indispensables à une gestion collégiale et dynamique, à travers des modes de gouvernance qui doivent s'adapter aux évolutions sociétales.

Du **diagnostic partagé** à la **communication autour du projet**, à l'interne et à l'externe, l'on doit pouvoir lire et comprendre le fonctionnement global du centre social.

Cette posture vaut bien sûr également pour les **financements** (multiples), le **budget**, son **élaboration**, le **suivi**, la gestion d'un **dispositif d'alerte** qui puisse permettre à chacun des partenaires d'agir et d'intervenir en conséquence.

La structure économique des centres sociaux se construit à partir de l'agrément CAF et s'appuie sur une logique d'hybridation des financements.

A la structure économique spécifique des centres sociaux s'ajoutent donc les évolutions rapides des politiques publiques. Dans ce contexte, les centres sociaux doivent bâtir de nouveaux modes de relations avec leurs partenaires et financeurs.

- **Poursuivre la formation et le renouvellement des bénévoles:**

C'est l'un enjeu très important pour les années à venir, avec la question de la gouvernance des Centres Sociaux. Les actions de formation des bénévoles gagneront à être déclinée en inter-centres, à l'échelle de la métropole lilloise, par exemple.

- **Les engagements de la Ville de Lille**

Les centres sociaux sont, pour la Ville de Lille, des partenaires importants dans la conduite de la politique éducative et sociale qu'elle souhaite mener sur son territoire.

A ce titre et pour garantir une attention optimale à l'égard des centres sociaux à l'interne des services de la ville, l'élue en charge des centres sociaux assure la coordination Politique entre les élus qui dans le cadre de leur délégation interviennent dans le financement des centres sociaux (Petite Enfance, Actions Educatives, Jeunesse, Politique de la Ville , ...).

Parallèlement, le service des centres sociaux de la Ville de Lille pilote une coordination technique impliquant les services identifiés, à l'interne, comme référents pour ces mêmes délégations. Son rôle est d'être l'interface entre les centres sociaux et les services de la Ville dans la perspective de faciliter le rapport à la collectivité d'une part, et la circulation de l'information, d'autre part.

Il assure, à ce titre :

- l'organisation 1 fois par mois des temps d'échanges avec les services municipaux dont il établit l'ordre du jour et le compte-rendu ;
- la coordination de la rédaction des appels à projets et des auditions des centres sociaux quant aux demandes de subventions formulées pour l'année ;
- l'information des services thématiques au terme des réunions de travail et comités de pilotage interinstitutionnels au sein desquels il assure une fonction de représentation pour le compte de la Ville.

Il est associé aux réunions et groupes de travail concernant l'évolution de l'organisation et des orientations des politiques publiques menées par la C.A.F., le Département et la Ville.

Il est informé des contacts pris par les directions thématiques avec les équipements (ou la CAF, lorsque le sujet traité les concerne), des contrôles diligentés et des difficultés rencontrées étant entendu que l'opportunité d'une rencontre technique reste soumise à l'appréciation et la compétence propre de chaque direction de service.

La direction des centres sociaux assure, en outre, un lien permanent et direct avec l'ensemble des équipements à travers ses Directeurs.

Elle garantit ainsi la réactivité des partenariats et la complémentarité entre le projet des centres sociaux et l'initiative publique au profit de la vie sociale du territoire.

- **Les engagements du Département**

La coopération autour des politiques Départementales

Le département s'est vu confié par les lois de décentralisation de 1982 des compétences en matière d'action sociale. Les transferts de compétences, de 2003 et 2004, ont d'une part accru le champ des compétences du Département, et l'ont d'autre part positionné comme chef de file de l'Action Sociale.

Depuis l'année 2000, le Département du Nord a territorialisé l'intervention de la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS). Cette nouvelle organisation s'est traduite par :

- La mise en œuvre et l'animation des politiques départementales par 8 directions territoriales de prévention et d'action sociale, dans chaque bassin d'emploi.
- L'identification de 44 unités territoriales de préventions et d'action sociale (UTPAS) comme interlocuteur de proximité, au plus près des usagers.

Elle permet ainsi au Département de décliner ses politiques, en prenant en compte la réalité et les spécificités de chaque territoire, dans une perspective de développement social.

Le partenariat avec l'ensemble des centres sociaux s'inscrit dans cette déclinaison locale, il permet de garantir une articulation cohérente des objectifs du Département avec ceux des centres sociaux.

Par ailleurs, le renforcement des modes de coopération est un enjeu primordial pour le Département afin de prévenir et de lutter contre les exclusions.

Le protocole d'accord 2006/2012 signé le 15 février 2007 entre le Département et la fédération des centres sociaux et socio culturels du Nord illustre parfaitement cette volonté.

Plusieurs politiques sont principalement concernées :

- l'insertion
- la lutte contre les exclusions et la promotion de la santé
- l'enfance-famille : la parentalité, la protection maternelle et infantile l'aide sociale à l'enfance
- La jeunesse

La coopération avec les services territorialisés de L'Action Sociale

L'intervention quotidienne des équipes sociales et médico-sociales des UTPAS se manifeste par :

- un accueil quotidien du public au sein des quatre UTPAS présente sur le territoire de la commune
- un soutien ou un accompagnement des familles rencontrant des difficultés d'ordre financier, éducatif, familial...
- les consultations infantiles, prénatales et de planification familiale,
- la mise en place d'interventions collectives.

Pour le Département, et plus particulièrement les UTPAS, le pacte de coopération représente l'occasion d'améliorer les méthodes de collaboration et de sortir des échanges traditionnels.

En effets, appuyant leurs interventions sur un territoire et un public commun, il conviendra d'articuler la coopération autour du projet social des centres sociaux en amont de son écriture, d'améliorer la coordination autour de situations particulières, notamment en matière de protection de l'enfance et de s'engager davantage dans la co-construction de projets UTPAS / Centres Sociaux / CCAS.

Par ailleurs, il pourra être envisagé que les centres sociaux soient associés lors de l'élaboration du diagnostic pour la réécriture de la convention d'objectifs entre les clubs de prévention, la Ville de Lille et le Département.

Ainsi, il apparaît nécessaire de formaliser des temps de rencontres annuelles entre centres sociaux et les services de la Direction Territoriale autour des thèmes suivants :

- le développement social local : échange annuel des équipes du centre social et des équipes des UTPAS sur la vision partagée du développement local sur le territoire de l'UTPAS. (Présentation des projets de l'UTPAS, des projets des centres sociaux),

- la lutte contre les exclusions (jeunes et adultes) : rencontre annuelle avec le Pôle Lutte contre les Exclusions et Promotion de la Santé, (sur les actions développées, sur le travail individuel, les projets) et mise en place d'un réseau des postes AILE
- la prévention jeunesse, la parentalité, la citoyenneté : rencontre annuelle avec le Pôle Enfance Famille, le responsable activités adultes, (actions vacances familiales, actions parentalité, LJM, CLSH parentalité, actions citoyenneté),

IV - Le pilotage et l'évaluation de la Convention

Les signataires conviennent de la mise en place de deux instances de pilotage et de suivi de la présente convention :

1. Un comité de pilotage des financeurs

Le comité de pilotage des financeurs-signataires aura en charge de veiller à la bonne exécution de la présente convention et de traiter des questions inhérentes au financement des centres sociaux.

La présidence du comité de pilotage est assurée annuellement, par alternance, par chaque financeur-signataire.

Il se réunit ordinairement deux fois par an, à raison d'une fois par semestre, et, extraordinairement, à la demande d'un financeurs afin d'exercer le rôle d'alerte en matière de financement, qui lui incombe.

Le comité de pilotage est doté d'un secrétariat, assuré en alternance par le financeur-signataire, en charge de la présidence. Il a pour fonction de préparer et d'organiser les réunions et d'en organiser les procès verbaux.

2. Un comité de suivi de la convention

Les signataires s'engagent également à mettre en place un comité de suivi de la convention dont le secrétariat, conformément aux engagements précités et au protocole 2006-2012 signé avec le Département, est confiée à la fédération des centres sociaux.

Ce comité de suivi a pour charge d'assurer le suivi technique et opérationnel de la convention. Il s'agit plus particulièrement de :

- Veiller au lien effectif entre centres sociaux et institutions
- Veiller à l'effectivité de la coopération entre centres sociaux

Par ailleurs et en tant que de besoin des groupes de travail techniques seront mis en place (exemple : groupe de travail sur le référentiel des directeurs).

Le comité de suivi, associant l'ensemble des centres sociaux présents sur la ville de Lille et les financeurs-signataires se réunit à minima deux fois par an. Il remettra ces conclusions au comité de pilotage.

V - La durée de la convention

La présente convention est conclue pour une période de trois ans à compter de sa signature par les instances ad hoc des signataires.

VI - La reconduction de la convention

La reconduction de la présente convention est proposée par le comité de pilotage au vu de l'évaluation qu'il fera de son exécution.

Elle intervient par voie d'avenant, sous réserve de son approbation par les instances ad hoc des signataires.

La reconduction peut emporter prorogation de la présente convention pour une durée supérieure à celle définie initialement.

Selon les recommandations du comité de pilotage, la présente convention peut être reconduite et, éventuellement prolongée, en l'état ou modifiée.

A Lille, le

Pour la Ville de Lille
Le Maire

Pour le Conseil Général
Le Président

Martine AUBRY

Pour la Caisse d'Allocations Familiales

Le Directeur

Le Président,

Daniel FORAFO

Bernard COCHETEUX

Pour la Fédération des Centres Sociaux

Le Président,

Philippe BOURSIER

Pour les Centres Sociaux

Centre Social Chemin Rouge

Le Directeur

Le Président

Vincent HUET

Bernard SANDRAS

Maison de quartier de Wazemmes

La Directrice

Le Président

Tounsia LEGHLID

Pascal COBERT

Maison de Quartier Bois Blancs - Centre social Rosette de Mey

La Directrice

La Présidente

Maryse BOCQUET

Annie VASSEUR-MOERMAN

Centre Social Mosaïque

Le Directeur

Le Président

Tony DESASY

Michel BRULIN

Centre social St Maurice Pellevoisin

Le Directeur

Le Président

Rachid ZAOUI

Gérard GAMBET

Centre social Roger Salengro

Le Directeur

La Présidente

Jean-Michel Rousseau

Liliane Govart

Centre Social Lazarre Garreau

Le Directeur

La Présidente

Berkani KHALID

Denise CACHEUX

Centre Social de l'Arbrisseau

Le Directeur

Le Président

Olivier PIEDOUX

Bertrand DUBAR

Centre Social Marcel Bertrand

Le Directeur

Le Président

Frédéric DUPRE

Stéphane LEPETIT

Maison de quartier Les Moulins

Le Directeur

La Présidente

Michel DEBEIR

Zakia DJEDIDEN

Centre Social La Busette

La Directrice

Le Président

Elisabeth DE MESTER

Hervé BOUTIGNY

Centre Social du Faubourg de Béthune

Le Directeur

Le Président

Madani OULKEBIR

Eric DERNONCOURT

Maison de Quartier Vauban-Esquermes

La Directrice

Le Président

Malika RAKEM

Axel LOFBERG

Maison de quartier Godeleine Petit - Centre Social du Vieux-Lille

La Directrice

La Présidente

Marie - Pierre CARTIGNY

Marie-Noëlle MORICE

ANNEXES

Les engagements financiers des partenaires

▪ Les engagements financiers de la Ville de Lille

LA SUBVENTION D'ANIMATION GLOBALE

Les signataires sont engagés à soutenir financièrement l'animation globale, condition d'autonomie d'un centre social, constitutive d'une fonction transversale de gestion d'équipement et de soutien à l'animation de la vie locale et au développement social du territoire d'agrément.

Pour la Ville de Lille, cet engagement se traduit par le versement d'une subvention dite « d'animation globale » (SAG) représentant à minima 45% et au maximum 130% du plafond arrêté annuellement par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) (soit une part variable correspondant à 85%), dans la limite des besoins exprimés et avérés.

La révision du plafond par la CNAF fera l'objet d'une application par les signataires sans qu'il soit nécessaire de modifier la présente convention.

Le calibrage de la participation financière de la Ville s'effectue au regard d'une assiette de dépenses dont la liste exhaustive est fixée par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales et répartie, selon leur nature en deux catégories :

- Les dépenses dites de « pilotage », essentiellement liées aux postes dévolus à la fonction d'administration de l'équipement :
 - ✓ Poste(s) de direction (dans la limite de deux E.T.P.) ;
 - ✓ Poste(s) d'accueil (dans la limite de deux E.T.P.) ;
 - ✓ Poste de comptabilité-gestion (dans la limite d'1/2 E.T.P.) ;
 - ✓ Le fonctionnement associatif (frais de fonctionnement des instances statutaires et des comités d'usagers, formation des bénévoles, logiciels de gestion informatiques, cotisations versées à la Fédération des Centres sociaux, frais de commissariat aux comptes ...) ;
- une partie des charges logistiques dites de « fonction logistique transversale » comportant les charges fixes suivantes :
 - ✓ Poste de secrétariat et gestion courante (dans la limite d'1 E.T.P.), *étant précisé que lorsqu'elles sont liées à des activités précises, ces charges sont comptabilisées préalablement au prorata du budget de l'activité considérée* ;
 - ✓ Dépenses liées aux locaux : charges salariales des personnels d'entretien, de location, d'entretien et réparations ... ; *étant précisé que lorsqu'elles sont liées à des activités précises, ces charges sont comptabilisées préalablement au prorata du budget de l'activité considérée* ;
 - ✓ Dépenses liées à l'acquisition de matériel (mobilier, machines) sous réserve que l'opportunité de l'achat soit avérée au regard des activités menées ;
 - ✓ Dépenses de fonctionnement courant de la structure (transport, fournitures, ...).

La détermination du montant de la SAG répond à deux phases d'instruction qui consistent à :

- Vérifier l'éligibilité des dépenses présentées par les centres sociaux comme constitutives de l'assiette établie pour l'année considérée.
- Mettre en corrélation, à l'aide de plusieurs indicateurs et chiffres-clés, dont le détail figure ci-dessous, le niveau d'activité des équipements et le niveau des financements alloués par la Ville de Lille pour assurer la fonction d'animation globale.

Le mécanisme permettant de satisfaire à cette deuxième ambition repose sur l'exploitation de 6 fenêtres d'analyse caractérisant le besoin en matière d'ingénierie administrative et technique. Il consiste à situer le profil d'un centre social et ses ressources sur l'échelle* de la partie variable du concours financier accordé par la Ville de Lille pour couvrir les dépenses de pilotage et logistique.

** 5 tranches égales comprises entre le plancher et le plafond de l'engagement conventionnel de la Ville en direction des centres sociaux.*

1- Les usagers.

Premier vecteur de l'activité d'un centre social, le nombre d'usagers sera pris en compte sur la base des états déclaratifs fournis par l'équipement à la CAF et à la Ville au titre des éléments de bilan de l'année écoulée.

2- L'organigramme (pilotage / logistique).

Les postes éligibles au financement dit « d'animation globale » concernent essentiellement des dépenses de personnels. Il s'agit donc d'en situer la charge au regard de la moyenne des dépenses engagées en la matière par l'ensemble des centres sociaux lillois (13 agréés en 2010) et d'encourager la maîtrise de ces coûts dans le cadre de la déclinaison de la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial.

3- La situation financière.

Caractérisée par plusieurs indicateurs constitutifs du dossier unique de demande de subvention, la situation financière des équipements doit faire l'objet d'une attention particulière, eu égard aux délais de paiement observés par les institutions sont à l'origine de la majorité des financements qui leur permettent de fonctionner.

La prise en compte du fonds de roulement et de la trésorerie au regard de la norme posée par la CAF, à savoir 90 jours, servira cet objectif.

4- Particularités.

Il s'agit d'apprécier et de prendre en considération la complexité des situations de certains équipements dans la conduite de leur projet.

Deux situations-type se dégagent :

- la répartition géographique des locaux hébergeant les différents secteurs d'activités nécessite une organisation particulière, notamment en matière de logistique,
- La typologie des publics et les caractéristiques sociodémographiques du territoire concerné par l'action du centre social sont prises en compte au titre de la géographie prioritaire (Politique de la Ville).

5- La situation managériale.

La taille des équipements est assez hétérogène. Cette remarque vaut particulièrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. C'est pourquoi il convient d'appréhender la dimension humaine des centres sociaux et la difficulté de gestion qui en découle pour le directeur, poste-clé du pilotage.

Le nombre de salariés (contrats aidés compris) et leur rôle dans l'organigramme de la structure constituera, à cet effet, une base de travail significative.

6- Recherche-Développement.

Ce volet consiste à apprécier :

- le dynamisme du centre social en matière de recherche de financement,
- l'implication de l'équipement dans les dynamiques de coopération mise en œuvre sur le territoire lillois,
- la capacité de la direction à maîtriser le recours aux politiques contractuels (type CUCS) pour préserver sa force de proposition et d'initiative sans affecter l'efficacité de son ingénierie de pilotage

La synthèse de cette analyse doit permettre de déterminer le niveau de financement envisagé pour chaque équipement. Néanmoins et parce que la lecture d'un besoin dépasse le cadre de l'expression numérique, l'argumentaire produit en annexe de la demande de financement permettra, dans certaines situations exceptionnelles laissées à l'appréciation de l' élu en charge des centres sociaux, de déroger à ce cadre d'instruction.

LA VALORISATION DES CHARGES SUPPLEMENTIVES

En outre, la Ville accorde aux Centres sociaux hébergés dans des bâtiments communaux des prestations complémentaires dites "charges supplétives". Celles-ci concernent les postes suivants :

- Loyers et charges locatives : dans le cadre d'une convention de mise à disposition à titre gratuit, valorisation sur une base annuelle de 60,98 €/m², la Ville assurant les grosses réparations et le preneur l'entretien et les réparations courantes. Cette valorisation est reprise dans les comptes 652... et 752... du Centre social ;

- Fluides (eau, électricité et gaz) : fourniture assurée à titre gratuit dans la limite d'un plafond annuel calculé sur la moyenne des trois dernières années, soit 20 €/m². Cette valorisation est reprise dans les comptes 652... et 752... du Centre social ;
- Personnel : lorsque cela s'avère nécessaire, la Ville affecte un agent pour assurer les fonctions de nettoyage. Lorsque le bâtiment s'y prête, celui-ci (ou un autre) peut y être logé pour assurer une fonction de conciergerie. Cette valorisation est reprise dans les comptes 652... et 752... du Centre social ;

1- LES FINANCEMENTS POUR L'ENFANCE ET LA PREADOLESCENCE (3 - 16 ANS)

Contexte et identification de la démarche de soutien aux centres sociaux

Face à la diversification et à l'évolution constante des savoirs, face à l'émergence de nouveaux métiers de l'animation et de nouvelles exigences des usagers, les méthodes éducatives doivent elles aussi évoluer et proposer des pédagogies innovantes.

La Ville de Lille inscrit sa démarche pédagogique dans le cadre d'un Projet Educatif Global dont les enjeux sont déclinés en actions territorialisées par quartier portées par l'ensemble des acteurs éducatifs dont les Centres Sociaux.

L'implication des Centres Sociaux est un élément essentiel de cette ambition politique et participe de la mise en place d'activités de loisirs éducatifs sur tous les quartiers lillois en complémentarité avec les actions municipales portées par la Direction des Actions Educatives

La Direction des Actions Educatives (D.A.E.), par son champ de compétence en direction des jeunes Lillois de 3 à 16 ans est naturellement un des acteurs principaux de la mise en œuvre du PEG et contribue au travers de la Délégation périscolaire et extrascolaire au soutien financier des actions associatives et plus particulièrement celles des 13 centres sociaux lillois.

Une coordination municipale par quartier est également assurée afin d'assurer le principe d'équité et d'égalité de l'intervention publique en direction des enfants. Cette coordination municipale assure également l'accompagnement des acteurs associatifs partenaires de la Ville et le travail en partenariat dans l'élaboration des projets transversaux de quartier.

- 1- Les activités reconnues dans le cadre d'un soutien financier de la Ville de Lille auprès des associations pour la tranche d'âge des 3-16 ans sont les suivantes :

Les actions de base, qui constituent le socle de l'activité du centre social sur le champ de l'enfance et de la préadolescence :

- Les accueils de loisirs mercredi et samedi après-midi pour les 3-6 ans, 6-12 ans et 12-16 ans,
- Les accueils de loisirs petites et grandes vacances pour les 3-6 ans, 6-12 ans et 12-16 ans,
- Les accueils périscolaires pour les 3-6 ans, 6-12 ans et 12-16 ans,

Ces actions sont essentiellement régies par un aspect quantitatif au regard du nombre d'enfants présents déclarés.

2- Les actions complémentaires, qui permettent une qualification des démarches éducatives :

- Les ateliers qualitatifs
- Les séjours de vacances pour les 6 - 12 ans et 12 - 16 ans.

Durant le dernier trimestre de l'année civile en cours, en lien avec la Direction de la Petite Enfance et la Direction des Centres Sociaux, un appel à projets unique est diffusé à chaque association pour l'année suivante.

Ce document permet à chaque centre social concerné d'inscrire en détail la programmation de leurs activités et d'y inclure leurs budgets prévisionnels dans chaque fiche programme.

C'est sur cette base qu'une instruction interne des services municipaux est organisée et qu'une audition est programmée avec chaque structure pour déterminer les aides municipales auprès des associations pour l'année à venir.

Propositions de base de financement

1- Sur les actions de base.

La Ville de Lille se propose de contribuer au soutien de ces actions et de garantir une aide financière minimale définie comme suit :

- Pour les 3 / 6 ans
 - 0,60 € par heure et par enfant en accueil périscolaire.
 - 1,25 € par heure et par enfant en accueil de loisirs mercredi, samedi, petites et grandes vacances, avec un plafond de 8 heures maximum par jour d'accueil.
- Pour les 6 / 16 ans
 - 0,40 € par heure et par enfant en accueil périscolaire.
 - 0,85 € par heure et par enfant en accueil de loisirs mercredi, samedi, petites et grandes vacances, avec un plafond de 8 heures maximum par jour d'accueil.

2- Sur les actions complémentaires.

La Ville de Lille se propose de contribuer au soutien de ces actions au regard de l'instruction des fiches programmes spécifiques à ces actions et négociation avec chaque centre social et les services de la DAE.

Cette instruction s'appuiera sur la lecture partagée des contextes territoriaux, des diagnostics de quartier et des besoins éducatifs repérés.

Le soutien financier est annuel et ces actions pourront bénéficier d'une reconduction de leur financement chaque année en fonction d'un bilan étudié avec les services.

2- LES FINANCEMENTS POUR LA PETITE ENFANCE (0-3 ANS)

Contexte et identification de la démarche de soutien aux centres sociaux

La Ville de Lille au travers de la délégation petite enfance a décidé de poursuivre sa politique volontariste de développement et d'amélioration du service public en direction des enfants de 0 à 3 ans et de leur famille.

Pour répondre aux besoins de la population en terme de mode de garde, la Ville pérennise les accueils existants et en crée de nouveaux.

Cette ambition politique s'appuie sur l'implication et la contribution des Centres Sociaux à accueillir au sein de leur structure ces activités qui s'inscrivent pleinement dans leur cœur de métier.

Afin de parfaire l'accueil des enfants et de leurs familles mais aussi de favoriser une complémentarité des regards des acteurs et une mise en synergie de leurs actions, des Centres de la Petite Enfance (CPE) ont vu le jour sur différents quartiers de la Ville de Lille.

Ces CPE se définissent comme des structures regroupant sous un même toit différents services relevant de la petite enfance afin de proposer un socle minimal d'activités et ce simultanément :

- Un Etablissement d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE) ;
- Un Accueil de Loisirs Sans Hébergement maternel (ALSH) ;
- Des actions de soutien à la parentalité et d'aide à la famille ;
- Des actions PMI.

Outre les services cités ci-dessus, un CPE assure une fonction d'accueil mise en place afin d'informer d'orienter et d'accompagner les familles. Il permet aux parents de solliciter plus facilement les différents existants au sein de ce pôle petite enfance.

Il permet aussi aux professionnels présents d'être plus clairement repérés et identifiés. Il favorise également la diffusion d'informations.

Les EAJE existants et à venir intégrés aux Centres Sociaux sont :

- CENTRE SOCIAL LA BUSETTE - MAC « La Fabulette » 25 places ;
- CENTRE SOCIAL DES BOIS BLANCS - MAC « Les Loupiots » 35 places ;
- CENTRE SOCIAL MOSAÏQUE - HG « Les Guilidoux » 20 places et Extension de HG 2-3 ans 16 places ;
- CENTRE SOCIAL GODELEINE PETIT - MAC « Infantines » 25 places et MAC « Ilot tendresse » 23 places ;
- CENTRE SOCIAL DE WAZEMMES - MAC « Caracole » 20 places et MAC Magenta 25 places + Extension de HG 2-3 ans 16 places en janvier 2011 ;
- CENTRE SOCIAL MARCEL BERTRAND - HG « Piponie » 20 places et Extension de HG 2-3 ans 10 places ;
- CENTRE SOCIAL DE L'ARBRISSEAU - HG 16 places, passage en MAC 25 places en mai 2011 ;

- CENTRE SOCIAL LAZARE GARREAU - HG « La Ronde » 20 places, passage en MAC 25 places en juin 2011.

La formation des personnels des EAJE

Un plan de formation a été mis en place à destination des auxiliaires de puériculture et des éducatrices de jeunes enfants, pour l'ensemble des structures municipales et associatives.

L'objectif est de partager une culture commune dans la perspective de progression du projet d'établissement de chaque équipement, mais également de travailler dans le même sens dans le cadre des projets transversaux de quartier.

Les commissions Petite Enfance

Des commissions Petite Enfance fonctionnent afin de permettre des rencontres et échanges réguliers entre les différents partenaires de la Petite Enfance (associatifs, institutionnels et municipaux) sur un même territoire géographique.

Ces commissions permettent aux professionnels d'échanger sur leurs pratiques, de faire émerger des réflexions autour de thématiques diverses et de développer un travail partenarial en impulsant une dynamique de quartier.

L'implantation des différents Centres Sociaux sur l'ensemble du territoire permet d'avoir une vision précise et globale des atouts et difficultés rencontrées dans le champ de la Petite enfance. De ce fait leur participation est essentielle, afin de faire évoluer les réflexions.

Les commissions se réunissent au sein de chaque quartier à raison d'une par trimestre, excepté lors de la période estivale. Ces rencontres sont prévues au sein des équipements, par roulement, ce qui permet aussi aux partenaires de découvrir ou redécouvrir un environnement autre que le leur. Elles sont animées par la coordinatrice Petite Enfance.

Propositions de bases de financement

Le Contrat Enfance qui a permis la mise en œuvre d'une politique globale et concertée en faveur des enfants de moins de 6 ans sur le territoire de Lille, Hellemmes et Lomme est arrivé à échéance le 31/12/2009.

Ce dernier a laissé place à un nouveau dispositif le Contrat Enfance Jeunesse (CEJ) selon les nouvelles dispositions de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF).

Ce nouveau dispositif réduit la participation financière de la CAF à 55% du reste à charge plafonné de la structure contre 63% jusqu'en 2009. Ces nouvelles règles de financement nous contraignent à réviser notre mode de financement des EAJE sur l'ensemble des structures Petite Enfance de la Ville de Lille.

Les nouvelles modalités de financement ont été déterminées à partir d'une étude sur l'ensemble des EAJE accueillis ou non au sein d'un Centre Social. Les financements octroyés par la CAF, établissement par établissement, ont été calculés jusqu'à la fin de la dégressivité estimée à 2017. Parallèlement, la part Ville a été maintenue sur toute la durée considérée.

Le résultat de ce calcul nous amène à une base moyenne de 3 710 € par place en 2017, base que l'on souhaite proposer comme valeur plancher. Cette valeur plancher s'appliquera à toutes les places d'EAJE (MAC ou HG) sous réserve d'un fonctionnement à l'année.

S'agissant des Haltes Garderies 2-3 ans qui ne fonctionnent qu'en période scolaire, ce montant s'applique au prorata temporis, soit 2 854 € par place.

Cette valeur plancher pourra être augmentée en fonction des comptes de résultats de l'année N-1, dans la limite de la dégressivité appliquée par la CAF. Les deux premiers acomptes correspondront au montant de base.

3- LES FINANCEMENTS POUR LA JEUNESSE (16-25 ANS)

Contexte et identification de la démarche de soutien aux centres sociaux

Bien qu'il n'y ait pas d'obligations légales en la matière, la Ville de Lille investit dans sa jeunesse depuis fort longtemps et la considère comme une priorité majeure dans la politique municipale poursuivie.

Si la jeunesse est souvent décrite comme une classe d'âge, il faut reconnaître la diversité des situations engendrées, notamment, par l'évolution de la société contemporaine et renforcée par la crise économique.

Force est de constater, d'ailleurs, qu'en ces périodes de tensions économiques, le fossé s'approfondit entre les jeunes qui s'en sortent et les autres.

Propositions de base de financement :

La Ville de Lille a adopté une délibération cadre en date du 7 février 2000 au privilège d'un Plan Local d'Action et de Développement en faveur de la Jeunesse. Elle s'est engagée, par délibération en date du 23 décembre 2003, à accompagner financièrement l'ensemble des Centres Sociaux dans le développement de projets socio-éducatifs à destination du public jeune âgé de 16 à 25 ans, par l'intermédiaire de son service jeunesse 16-25 ans. Elle apporte les locaux d'activités et une participation globale au budget éducatif de fonctionnement annuel.

Le budget éducatif est mobilisé chaque année sous la forme d'un appel à projet lancé annuellement et concerté entre la ville et chaque centre en fin d'exercice budgétaire pour l'année suivante.

L'avantage de cet appel à projet annuel est de permettre pour chaque centre d'indiquer, chaque année, le nombre de jeunes concernés, les modalités d'accueil, les moyens mobilisés, les méthodes de travail établis, le diagnostic posé en rapport au territoire, le travail partenarial mené et d'évaluer les atouts et les faiblesses du projet proposé.

Le dossier d'appel à projet est structuré autour de 4 thèmes prioritaires :

1. la participation et l'engagement des jeunes ;
2. le soutien au parcours personnel du jeune ;
3. la politique éducative territorialisée et la cohésion sociale ;
4. la mobilité européenne et la solidarité internationale des jeunes.

Les moyens mobilisés par la Ville pour les centres sociaux

Globalement, une enveloppe annuelle de 302 940 € est consacrée à l'appel à projet « Jeunes 16-25 ans ».

Selon le budget « Jeunesse » déposé par chaque centre et conforme au budget prévisionnel du Centre Social (colonne jeunesse), le projet « Jeunesse » du centre est arbitré suite au dépôt de dossier d'appel à projet et à l'audition Ville-centre arrêté.

La subvention est versée selon la mécanique financière suivante pour garantir une trésorerie :

- 50 % de la subvention « Jeunesse n -1 » en premier acompte au CM de décembre pour l'année suivante ;
- 30 % au titre d'un deuxième acompte au CM de mars, arrêté après arbitrage retenu pour l'année n ;
- 20 % de solde au CM d'octobre pour l'année n.

5 critères sont mis en application pour le mode de calcul de la subvention à chaque association :

1. nb de jeunes concernés par le projet ;
2. nb de jours d'ouverture sur l'année ;
3. nb d'effectifs salariés permanents et vacataires ;
4. qualification du personnel ;
5. ratio du budget jeunesse en rapport au budget global de l'association).

Le budget médian et moyen accordé sur l'année civile s'élève à 16 830 € en rapport à 140 jeunes concernés sur 250 journées d'ouverture.

En sus de cette subvention, une articulation spécifique pour les publics et territoires les plus fragilisés est menée, conjointement, par le service et celui du service de la Politique à la Ville. Des moyens complémentaires financiers peuvent être mobilisés par les centres concernés.

De même, des projets spécifiques peuvent être déposés par chaque centre dans les différentes directions de services thématiques (santé, médiation, parité H/F, Prévention de la Délinquance, Sports, Culture, etc...). La encore, des moyens complémentaires peuvent être accordés.

Il y a lieu aussi de noter que le service propose l'accès direct pour les jeunes 16-25 ans à des dispositifs d'aides ou de bourses que les centres sociaux peuvent accompagner dans une démarche éducative :

- Dispositif des camps autonomes : 40 000 € ;
- Aide au Permis de Conduire (pour les jeunes en insertion professionnelle) : 20 000 € ;
- Comité Lillois d'Aide aux Projets (projets collectifs ou création d'entreprise) : 20 000 € ;
- Aide au Crédits Loisirs : 15 000 € ;
- Bourses d'Initiatives Loisirs et Aide à la Formation BAFA (session de base) : 15 000 € ;
- Aide à la Mobilité Européenne : 6 000 € ;
- Balades de l'Eté à Lille (pour les familles) : 50 000 €.

■ Les engagements financiers du Département du Nord

Le Département soutient financièrement les Centres Sociaux, sur décision de l'instance délibérante et dans la limite des budgets disponibles au travers d'un cofinancement de **l'animation globale**, sous réserve de vérification de l'éligibilité des charges présentées par le Centre Social et dans la limite de 16 % du plafond arrêté par la Caisse Nationale des Allocations Familiales.

Le Département assure le financement des postes d'Animateurs d'Insertion et de Lutte contre l'Exclusion « **AILE** » dans le cadre de la mise en œuvre des orientations de la politique départementale en faveur de la jeunesse.

Le Département peut apporter aux Centres Sociaux une **aide à l'investissement** au niveau de la création, de l'aménagement et/ou de l'équipement. (Critères d'aide à l'investissement Grands Projets de Ville (GPV) et Hors GPV).

Le Département peut intervenir en finançant **des actions d'insertion** à destination des allocataires du RSA, qui relève de sa compétence notamment au travers de la lutte contre les exclusions et promotion de la santé, (instruction à l'échelle de la Commission Territoriale d'Insertion de Lille).

Au titre de projets spécifiques concourant à la mise en œuvre des politiques départementales d'action sociale, une aide financière peut être également accordée au titre de **l'Enfance Famille** :

- action de prévention et développement de l'implication des parents au sein des centres de loisirs sans hébergement accueillant des enfants de 2 à 6 ans et 6 à 12 ans.
- Séjours de vacances (vacances familiales, départ en colonie d'enfants de familles défavorisées).
- Centre PMI (subvention ponctuelle et plafonnée sur dossier).
- Crèches collectives et haltes-garderies (création de places nouvelles et/ou amélioration des conditions d'accueil des enfants - financement à la place).

et de la jeunesse :

- Loisirs des Jeunes dans le Nord (financement d'actions de prévention pour les 8/18 ans), Opération Ville Vie Vacances (cofinancement de projets destinés aux jeunes de 11 à 18 ans les plus en difficulté, en voie de marginalisation ou en risque de délinquance, non intégrés dans les activités existantes).
- Crédits spécifiques (financement d'actions d'insertion sociale pour les 16/25 ans les plus en difficulté, en particuliers ceux qui sont éloignés de l'emploi).
- Fonds Départemental d'Aide aux Jeunes (FDAJ) collectifs.

▪ **Les engagements financiers de la CAF**

	Activité/Secteur	Financements	Revalorisations 2009-2010
Aides Financières au Fonctionnement Global			
	PILOTAGE	* Prestation de service « Animation Globale et Coordination » <i>40 % de la dépense, plafonnée à 56 172 € - barème 2010)</i> * aide financière sur fonds propres : une partie forfaitaire fixe (38 208 € en 2010) + une partie variable en fonction du volume d'activité N - 1 <i>(plafond 2010 : 60 600 €)</i>	+ 3,3 % + 0,9 %
Aides financières spécifiques aux activités et aux actions particulières			
	FAMILLE	* Prestation de service « Animation Collective Familles » <i>40 % de la dépense, plafonnée à 12 529 € en 2010</i> * Financement à l'organisation de séjours de vacances familiales (fonds propres) : - <i>départs autonomes</i> <i>forfait de 1 000 € par séjour en 2010</i> - <i>départs collectifs avec encadrant</i> <i>forfait de 2 000 € par séjour en 2010</i>	+3,3 % idem idem

	Activité/Secteur	Financements	Revalorisations 2009-2010
	JEUNES	* Prestation de service accueils de jeunes durant petites et grandes vacances, mercredis – samedis, périscolaire et séjours accessoires : <i>30 % du prix de revient, plafonné à 0,46 € / heure / enfant en 2010</i> Prestation de service basée sur les actes facturés ou réalisés selon le mode de tarification appliqué aux familles. * Aide au fonctionnement pour favoriser l'accueil des enfants dont la famille a un QF < 470 € (fonds propres) : <i>Prestation de service majorée de 0,10 € / heure / enfant en 2010</i> <i>Diminution, en contrepartie, de la participation familiale d'au moins 50% du montant de l'aide versée par la CAF, soit une diminution de la participation familiale d'au moins 0,05 € de l'heure.</i> * Financement à l'organisation de séjours de vacances de jeunes (fonds propres) : <i>forfait de 1 500 € par séjour en 2010</i>	+ 2,2 % Idem Idem

	Activité/Secteur	Financements	Revalorisations 2009-2010
	ENFANCE	* Prestation de service ALSH : Petites et grandes vacances, mercredis-samedis, périscolaire et séjours accessoires : <i>30 % du prix de revient, plafonné à 0,46 € / heure / enfant en 2010</i> Prestation de service basée sur les actes facturés ou réalisés selon le mode de tarification appliqué aux familles. * Aide au fonctionnement pour favoriser l'accueil des enfants dont la famille a un QF < 470 € (fonds propres) : <i>Prestation de service majorée de 0,10 € / heure / enfant en 2010</i> <i>Diminution, en contrepartie, de la participation familiale d'au moins 50% du montant de l'aide versée par la CAF, soit une diminution de la participation familiale d'au moins 0,05 € de l'heure.</i> * Prestation de service Accompagnement à la Scolarité : <i>30 % du prix de revient de l'action (pour 5 à 15 enfants), plafonnée à</i>	+ 2,2 % Idem +3,3 %

		<i>1 963 € en 2010</i> * L'aide aux loisirs (chèques ANCV) sur fonds propres : Financement de l'inscription des enfants en accueil de loisirs, chèque loisirs : - QF entre 0 et 400 € : 60 € - QF entre 401 et 470 € : 50 € <u>Bénéficiaires jusqu'à 15 ans inclus</u> (Prise en charge des frais de gestion ANCV par la CAF)	idem
--	--	--	-------------

	Activité/Secteur	Financements	Revalorisations 2009-2010
	PETITE ENFANCE	* Prestation de service unique accueil des enfants de 0 à 4 ans <u>Structures relevant du décret du 1^{er} août 2000 :</u> <i>66 % du prix de revient / heure / enfant en 2010, plafonné à :</i> <i>4,13 € en accueil collectif (0/4 ans)</i> <i>3,63 € en accueil familial et parental et micro-crèches (0/4 ans)</i> Prestation de service basée sur les actes facturés ; les participations familiales sont déduites du montant de l'aide. * Prestation de service accueil des enfants de 4 à 6 ans : <i>30% du prix de revient heure / enfant en 2010, plafonné à :</i> <i>0,89 € en halte-garderie collective</i> <i>0,82 € en halte-garderie familiale et parentale</i> Prestation de service basée sur les actes facturés.	+3,5 % +4,0 % +3,5 % +3,8 %

	Activité/Secteur	Financements	Revalorisations 2009-2010
	PETITE ENFANCE	* Aide financière sur fonds propres des centres de la petite enfance : Poste d'agent d'accueil et forfait charges pour 1 ETP plafonné à 39 000 € ; financement du reste à charge dans la limite de 14 000 €. * CEJ partie petite enfance sur fonds CNAF : Financement 2010 : cf éléments du contrat fournis par la ville.	Idem /
	ENFANCE/JEUNESSE	* CEJ partie jeunesse sur fonds CNAF : Financement 2010 : cf éléments du contrat fournis par la ville.	/

	Activité/Secteur	Financements	Revalorisations 2009-2010
	PARENTALITE	* Prestation de service lieux d'accueil enfants-parents <i>20,01 € / heure d'ouverture en 2010</i> * Aide financière sur fonds propres des lieux d'accueil enfants-parents <i>3 € / heure réelle de présence d'enfants</i> * REAAP Aide financière sur fonds CNAF, fonds DDASS ou fonds propres : Appel à projet (maxi. 10 000 € par action)	+3,3 % + 165,5 % idem
	COOPERATION INTER CENTRES	* Aide financière sur fonds propres : <i>forfait annuel de 4 000 €</i>	idem



CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE FINANCEMENT

2009 – 2012

CENTRE SOCIAL DE

ENTRE :

La caisse d'Allocations familiales de Saint-Etienne, représentée par **sa présidente, Françoise RICHTER** et son directeur, **Philippe LABUSSIÈRE**, en application de la décision du Conseil d'administration du

Le Département de la Loire, représenté par **le président du Conseil général**, dûment habilité par la délibération de l'Assemblée départementale,

La commune de , représentée par son **maire**, , dûment habilité aux fins des présentes,

Le centre social de , représenté par **son président** , dûment habilité aux fins des présentes.

Il est convenu ce qui suit :

PREAMBULE :

Dans le département de la Loire, une réflexion sur l'identité du Centre social a été conduite par un groupe d'études partenarial. Cette instance, appelée « Centre social et Territoire », a pour objectifs d'améliorer les relations entre les différents acteurs (institutions, associations, habitants, ...) pour rendre pertinents et efficaces les efforts de résolution des problèmes vécus et (ou) exprimés par ces mêmes acteurs, sur un territoire où ils partagent des trajectoires de vie et des champs de compétences.

L'approche territorialisée à partir des réseaux d'actions doit permettre la mise en place d'un diagnostic partagé identifiant les difficultés des personnes et des organisations et repérant les ressources disponibles.

Le Centre social, dispositif d'action sociale original, contribuant au développement social local, évolue au cœur du partenariat permettant cette approche territorialisée. Il se trouve à la croisée des projets institutionnels (Etat, collectivités territoriales et locales, CAF, ...) et des préoccupations des habitants avec comme principe essentiel d'action, leur participation.

La dynamique partagée suppose donc des dispositions et des préconisations qui sont explicitées dans le document intitulé "**Identité du Centre social**", dont le contenu validé par le comité de pilotage du 8 janvier 2003, comprend un projet de Centre social correspondant à un dossier unique, un financement pluriannuel adapté dans un cadre conventionnel élargi.

La caisse d'Allocations familiales de Saint-Etienne, la Ville de _____, le Département de la Loire, l'Etat et le Centre social conviennent d'un partenariat basé sur des objectifs concertés.

Cette convention par objectifs prend en compte les missions définies par chaque partenaire en fonction des orientations nationales ou locales auxquelles il se réfère.

La présente convention fait suite à un agrément de la caisse d'Allocations familiales au titre de l'exercice de la fonction d'animation globale et coordination.

D'autres financeurs peuvent s'associer à la présente convention, ce qui donnerait lieu à la signature d'un avenant.

TITRE I : LA CONTRACTUALISATION PAR OBJECTIFS : BASE DU PARTENARIAT ENTRE LE CENTRE SOCIAL, L'ETAT, LA CAISSE D'ALLOCATIONS FAMILIALES, LE DEPARTEMENT DE LA LOIRE, ET LA COMMUNE DE

ARTICLE 1 : MISSIONS ET FONCTIONS DU CENTRE SOCIAL

Le Centre social s'engage, pour satisfaire aux critères d'agrément retenus par la C.N.A.F. à se conformer aux quatre grandes missions définies par celle-ci en référence à ses circulaires du 31 décembre 1984, du 31 octobre 1995 et du 8 décembre 1998.

Le Centre social s'engage à se conformer aux réglementations en vigueur et au droit du travail. Il recherche avec ses partenaires à offrir un service de qualité en s'assurant notamment de la compétence de l'encadrement, et des conditions matérielles d'accueil et d'implantation.

Depuis 1985, chaque caisse d'Allocations familiales a la responsabilité de l'attribution ou du renouvellement de l'agrément dans le cadre d'un dispositif contractuel établi sur la base d'un projet d'animation globale.

La fonction **d'animation globale et coordination** se définit selon plusieurs **repères indicatifs** :

- un territoire d'intervention, une approche généraliste,
- un lien, un fil conducteur, une dimension collective,
- l'implication des habitants, l'exercice de la citoyenneté,
- un dynamisme, un mouvement,
- une équipe de professionnels qualifiés,
- une fonction qualitative et partenariale.

Cette fonction de base s'articule autour des 4 missions et 4 fonctions suivantes :

Article 1.1 Les missions

- un équipement de quartier à vocation globale, favorisant la proximité des services,
- un équipement à vocation familiale favorisant les relations parents enfants et la dimension pluri-générationnelle,
- un lieu d'animation de la vie sociale, favorisant la prévention,
- un support d'intervention sociale concertée et novatrice.

Le Centre social accueille dans le cadre de ses activités, toute personne dans le respect de chacun et sans discrimination, avec une attention particulière pour les personnes en difficulté.

Article 1.2. Les fonctions :

- constituer un support d'animation globale et locale,
- être un lieu de coordination et de concertation contribuant au développement social local,
- mettre en œuvre et favoriser la participation des habitants à l'échange social,
- offrir des services utiles à la population.

La participation des habitants est instituée dans le centre social ; elle est constitutive de cet équipement. Elle se concrétise par une expression directe des habitants (démocratie participative) et/ou par leur implication dans la vie de l'association (démocratie représentative).

Outre ces missions et fonctions de base, le Centre social développe différentes actions et activités dans tous les domaines de la vie sociale en particulier :

- ✓ l'accueil de la petite enfance, de l'enfance, des jeunes, des familles, des habitants du territoire concerné,
- ✓ les activités d'insertion sociale et économique,
- ✓ les actions de prévention et d'information liées au logement, à la santé, aux vacances et aux temps libres, à l'éducation, au budget familial, à la vie locale,
- ✓ l'accompagnement des familles et des habitants,
- ✓ l'animation collective en direction des familles,
- ✓ l'animation sociale, associant toutes les générations,
- ✓ la contribution à des programmes sociaux,
- ✓ la participation à la lutte contre les exclusions et les discriminations,
- ✓ ...

Article 1.3. Objet de la convention:

La présente convention a pour objet de :

- confirmer l'inscription du centre social dans une démarche de projet,
- définir les modes d'interventions de chaque partenaire financier en référence à ses propres orientations et en tenant compte des dispositifs existants (contrat enfance, contrat temps libres, contrat éducatif local...),
- prévoir des moyens pour la mise en œuvre du projet.

Le projet du Centre social est formalisé dans le document « **dossier unique** ». Il est accompagné d'un schéma de développement planifiant et chiffrant les grands axes d'interventions pour la période couverte par la convention.

ARTICLE 2 : ORIENTATIONS DES PARTENAIRES ET MODALITES DE REPRESENTATION

Selon leurs champs de compétences, les signataires présentent chacun des orientations spécifiques.

ARTICLE 2.1 : Déclaration d'intention du Centre social

En référence au "Dossier Unique", qui définit son projet et ses missions, le Centre social déclare¹ :

ARTICLE 2.2 : Orientations de la caisse d'Allocations familiales de Saint-Etienne

- Les centres sociaux réalisent l'animation de leur zone d'intervention, offrent des services et des activités et créent du lien social.
- Ces équipements restent maîtres de leur politique d'intervention sociale, délibérée par leurs instances politiques, et présentent la spécificité de conduire une action sociale promotionnelle puisqu'ils ont vocation à permettre à leurs adhérents d'exercer des responsabilités dans la conduite de leur fonctionnement.
- Ils participent pleinement, à travers la création de lien social et l'organisation d'activités éducatives, aux actions de soutien à la fonction parentale.

A partir de ces constats, la caisse d'Allocations familiales réaffirme son engagement dans le domaine de l'animation de la vie sociale en :

- soutenant les actions de développement social conduites par les centres sociaux,
- suscitant l'émergence d'un partenariat autour du fonctionnement des centres sociaux.

ARTICLE 2.3 : Orientations de la commune de

ARTICLE 2.4 : Orientations du département de la Loire

La mission générale de prévention en direction de l'enfance et de l'adolescence conduit le Département à participer à des actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion et la promotion des jeunes et des familles, là où risquent de se manifester des difficultés d'inadaptation sociale (article L 121-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles).

Le Département peut intervenir sous plusieurs formes, entres autres par le biais d'actions d'animation socio-éducatives dans un cadre de prévention précoce. C'est la raison d'être du dispositif « Projet Local d'Animation » (PLA).

Son application sur le terrain est confiée aux structures associatives d'animation socio-éducatives et socioculturelles (centres sociaux, amicales, maisons de quartier).

Le Département veille à inscrire ces actions en cohérence avec les besoins et difficultés repérés sur les quartiers par ses propres services (SSD, PMI, ASE) et qui font l'objet d'un constat partagé avec les autres acteurs de terrain (dont les structures associatives).

¹ Déclaration d'intention de l'association figurant dans le dossier unique

Le Département est attentif à ce que son action s'inscrive en complémentarité avec l'action des autres partenaires institutionnels.

TITRE II : EVALUATION DU PROJET ET CONTRIBUTIONS FINANCIERES

Selon les territoires concernés, les modalités d'évaluation peuvent donner lieu à la mise en place d'un comité de suivi et d'évaluation composé d'administrateurs et du Directeur du centre social ainsi que des organismes financeurs. Il se réunit à la demande d'un des signataires.

ARTICLE 3 : SUIVI DU PROJET

Suivi et évaluation :

Un Comité de suivi et d'évaluation est mis en place comprenant des administrateurs et le directeur de l'association gestionnaire ainsi qu'un représentant de chaque financeur. Il est chargé du suivi du Projet décliné dans le Dossier unique, de l'évaluation qualitative, quantitative et financière selon les conditions et le calendrier définis en commun.

Il examine si nécessaire les éléments importants (événements imprévus, baisse de fréquentation) relatifs au centre social et susceptibles d'avoir des conséquences sur le Projet.

Il peut inviter, en fonction des thèmes de l'ordre du jour, toute personne qualifiée à une réunion ou une instance de travail

Dossier unique :

Le projet du Centre social présenté sous la forme du Dossier unique et agréé à la commission d'évaluation du fixe, les objectifs à atteindre, les actions mises en œuvre et les moyens techniques et financiers. A la demande de l'un des signataires, l'état d'avancement du projet peut faire l'objet de l'élaboration par le Centre social d'un document annuel de synthèse ou "tableau de bord".

Le projet pourra être actualisé en fonction des éléments nouveaux survenus en cours de période conventionnelle. Toute modification devra faire l'objet d'un accord préalable des financeurs.

ARTICLE 4 : CONTRIBUTION DES PARTENAIRES

➤ Pour la caisse d'Allocations familiales de Saint-Etienne :

En contrepartie du respect de ses engagements par le Centre social, la caisse d'Allocations familiales contribue au financement du pilotage de la structure, de sa logistique et de ses activités. Ce financement est assuré par :

- des prestations de service : animation globale, animations collectives familles, CLSH, CLAS, accueil petite enfance et Lieu Accueil Parents Enfants s'il y a lieu,
- une subvention globale de fonctionnement sur fonds propres (Annexe 1).

En cas de difficultés financières, le centre social doit en informer la caisse d'Allocations familiales dans les plus brefs délais.

➤ **Pour la Commune de**
(Annexe 2)

➤ **Pour le Département de la Loire**

Le montant de la subvention est fixé annuellement par l'Assemblée départementale

Un premier acompte égal à 50 % de la subvention accordée est mandaté au mois de février de l'exercice en cours.

Le solde est mandaté au mois de septembre de l'année en cours.

Une convention attributive de subvention sera signée entre le Département et la structure d'animation socio-éducative.

Pour le Département le comptable assignataire des paiements est Monsieur le Payeur Départemental, 22 rue Balay, 42000 SAINT ETIENNE.

(Annexe 3)

Il est interdit au Centre social de reverser à tout organisme tout ou partie des sommes reçues.

Si les sommes attribuées au Centre social , n'ont pas été utilisées ou l'ont été à d'autres fins que celles prévues à la convention, un reversement égal au montant de la somme inutilisée ou irrégulièrement utilisée sera exigé.

Les organismes financeurs signataires se réservent le droit d'octroyer des aides ponctuelles au centre social hors de la présente convention dans la mesure où les actions financées ne sont pas en contradiction avec l'objet de la présente.

Il s'agit d'aides ponctuelles ou exceptionnelles qui font l'objet d'une communication aux autres signataires.

ARTICLE 5 - POLITIQUE DE CONTROLE

La caisse d'Allocations familiales de Saint-Etienne, la Commune de et le Département de la Loire se réservent le droit de faire effectuer, à tout moment, des vérifications, sur pièces ou sur place, qu'ils jugeront nécessaires.

Dans cette hypothèse, le centre social s'engage à mettre à la disposition des financeurs ses livres comptables, et toutes pièces justificatives utiles.

Le Centre social s'engage à se conformer aux dispositions de l'article L612-4 du code du commerce qui précise les conditions et les modalités de nomination d'un commissaire aux comptes.

ARTICLE 6: DUREE

La présente convention est valable pour la période du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2012. Elle ne peut être dénoncée par l'une ou l'autre des parties, sauf manquement aux engagements, avant une période de deux années à compter de la signature de la présente. La dénonciation doit alors respecter un préavis de 6 mois à compter de la notification.

ARTICLE 7: MEDIATION

Tous litiges ou contestations qui pourraient résulter de l'application de la présente convention sont soumis à un comité de médiation composé de l'ensemble des partenaires de la convention, et de la Fédération d'affiliation du Centre social en vue d'une décision amiable avant toute saisine éventuelle des juridictions compétentes.

A _____, le

**Pour le Département de la Loire,
Le Président du Conseil Général,**

**Pour la commune de
Le Maire,**

Pour la caisse d'Allocations familiales,

Le Directeur

La Présidente

Philippe LABUSSIÈRE

Françoise RICHTER

**Pour le Centre social
Le(la) Président(e)**

centre social et territoire



Préfecture de la Loire : d.d.a.s.s. d.d.j.s. ...conseil général...
association des maires de France : fédération de la Loire ...
acse ... caf de Roanne ... caf de Saint-Etienne ... fédération
des centres sociaux ... francas ... ligue de l'enseignement. ...
u.f.c.v.

Dossier Unique du Projet Centre Social

L'étude du Dossier unique permet à la Caisse d'Allocations Familiales d'agréer une structure au titre des prestations de service Animation globale et Animation collective familles. Cet agrément entraîne le cofinancement de cette structure par les communes et le département.

Ce dossier permet aux équipements de présenter conjointement leur projet aux principaux financeurs des centres sociaux (CAF, municipalités, département de la Loire)

Cet outil dynamique doit permettre de présenter :

- une photographie précise de l'équipement dans l'ensemble de ces composantes
- une affirmation de la politique et des objectifs mis en œuvre par la structure
- la visibilité des articulations entre les orientations du diagnostic partagé et le projet du centre social
- une lisibilité du cheminement de l'équipement dans sa mission d'animation globale c'est à dire acteur de développement local et promoteur de la participation des habitants.

Nom et adresse de l'équipement :

Type de gestion : Associative ☐ Municipale ☐ CAF ☐

Date du dernier agrément de la Caf au titre de l'animation globale :

Date du dernier P.L.A. :

Nom du président et du directeur à la date de dépôt du dossier : -

NOMBRES D'ADHERENTS :

- ↪ Familles
- ↪ Individuels :
- ↪ Associatifs :

Nombre d'habitants du quartier :

- ↪ de la commune :
- ↪ de la zone d'influence :

Introduction :

Déclaration d'intention de l'association : *La structure définit la nature de son engagement, les principes qui l'animent, les valeurs qu'elle affiche et met en œuvre, les orientations générales qu'elle soutient*

I – Analyse de l'environnement

Les conditions de mise en œuvre du diagnostic

Il s'agit de décrire la démarche de diagnostic arrêtée et de justifier ce choix (notamment en référence au diagnostic précédent) ainsi que de développer une analyse critique de cette démarche

Contexte, démarche, méthode

Acteurs et Partenaires

Atouts et difficultés rencontrés dans la démarche

Synthèse du diagnostic partagé de territoire

2.1 Délimitation du territoire

2.2 Données statistiques et socio-économiques de la population

éléments statistiques qui éclairent le diagnostic

2.3 Synthèse des dynamiques territoriales

Est-ce que le diagnostic permet de modifier les dynamiques territoriales ?

2.4 Problématiques dominantes sur le territoire déterminées et arrêtées collectivement *(difficultés, ressources, atouts, dynamiques et attentes)*

3. Choix des orientations prioritaires pour le territoire

3.1 Orientations des partenaires institutionnels : *ou comment on peut collectivement décider d'orientations prioritaires pour ce territoire. Chaque partenaire se positionne suite au diagnostic au regard de ses orientations*

3.2 Objectifs généraux de la structure: *Ils doivent traduire la façon dont se positionne la structure par rapport aux conclusions du diagnostic partagé, aux acteurs locaux et institutionnels*

II – Animation globale

Le centre social, acteur du développement local et promoteur de la participation des habitants à "la vie sociale."

Accueil, Ecoute, Rencontre : stratégies et moyens mis en œuvre, pour permettre l'ouverture à tous et l'échange social dans et à l'extérieur de la structure.

Ou comment au regard des objectifs généraux définis, le centre social se donne les moyens de l'accueil, de l'écoute et de la rencontre.

Participation : stratégies et moyens mis en œuvre pour favoriser la participation des habitants.

Faire référence :

- aux actions collectives menées sur le territoire et aux actions du centre social
- aux instances d'informations, de réflexions, de concertations, de médiations, ou de décisions mises en œuvre ou accompagnées par le centre social..

Mobilisation : stratégies et moyens mis en œuvre par la structure pour soutenir l'animation et le développement social :

- mobiliser les ressources des habitants
- prendre en compte les dynamiques de territoire (possibilité de représenter les dynamiques partenariales du territoire par un schéma)
- développer des coopérations entre acteurs

Ces items ne sont pas exhaustifs et peuvent se compléter.

Analyse de la mise en œuvre de l'animation globale.

Ce n'est pas le nombre de partenaires qui détermine l'efficience de l'action de l'équipement. C'est la mise en perspective, le cheminement et la place du centre social dans ses actions partenariales (savoir ce qu'il y fait, pourquoi et ce qu'il en attend) qui est un indicateur du rôle joué dans le développement social local.

III –Fonctionnement de la structure

1. Vie associative

- 1.1 Organisation interne, analyse et commentaires de la vie de l'association, coopération bénévoles salariés.
- 1.2 Définition de la politique de formation du centre en direction des administrateurs, des bénévoles, et des salariés et définition de la politique de recrutement en direction des salariés.

1.3 Amplitude hebdomadaire et annuelle d'ouverture de l'équipement dans la dimension d'accueil de la population et dans la dimension «activité ».

2. Moyens logistiques de l'équipement

2.1 Implantation géographique des locaux, type d'occupation (mise à disposition, location, propriété...), réhabilitation, gros travaux ou construction.

2.2 Moyens humains : nombre d'ETP, Organigramme et repérage des fonctions (spécificités, diplômes ou niveau de formation, type de contrat, heures hebdo de travail)

2.3 Logistique et communication

IV – Analyse des moyens financiers

Tableau charges et produits

N - 2

N - 1

N = budget rectifié de l'année en cours

N + 1

N + 2

Pour N + 1 et N + 2 : *Le tableau est construit dans la perspective du projet tel qu'il est présenté, à € constant, sans augmentation du coût de la vie pour permettre de mesurer l'impact du projet au niveau budgétaire.*

Analyse et commentaires des évolutions et perspectives budgétaires : *Préciser l'évolution du fonds de roulement, les évolutions budgétaires liées à la réalisation du projet, les financements précaires, les dates d'échéance des contrats aidés.*

V Tableau des Actions

<u>OBJECTIFS GENERAUX DU CENTRE SOCIAL</u>	<u>OBJECTIFS OPERATIONNELS</u>	<u>ACTIONS</u>	<u>ACTIVITES SUPPORT</u>

Cette présentation doit permettre de positionner les travaux du centre social en présentant le sens de son action par rapport à son environnement.

Les objectifs généraux de la structure (définis au chapitre 3.2) se déclinent en objectifs opérationnels qui s'illustrent ensuite par des actions.

Une action ne peut correspondre qu'à un nombre limité d'objectifs opérationnels. Elle s'intègre dans les activités organisées par le centre social et vient lui donner son sens.

Ainsi, l'action :

- peut se confondre avec l'activité support,
- peut s'appuyer sur plusieurs activités.

De même, une activité peut être le support de plusieurs actions.

Cette présentation permettra de mettre en évidence la transversalité de certains objectifs et pourra renforcer la cohérence de la structure.

LE DE L'ACTION

- Points de référence aux nouveaux diagnostics :
- Objectifs général du Centre Social :

Action ajustée après évaluation ou action nouvelle	Analyse et développement Eléments porteurs et risques repérés, perspectives...	Moyens à mobiliser pour rendre l'action plus efficiente
Objectif(s) de l'action :		
Caractéristiques du public recherché :		
Descriptif de l'action :		
Indicateurs d'évaluation retenus :		

Inscrire ici le grand thème ou le sous thème

Projet 2009 - 2013

CLÉ DE L'ACTION

- Points de référence aux diagnostics précédents:
- Objectifs généraux du Centre Social :

Inscrire ici le grand thème ou le sous thème

ACTION EVALUEE (reprise du précédent projet)	EVALUATION	ANALYSE Effets, écarts, facteurs de réussite ou freins...
Objectif(s) de l'action :	Pertinence des objectifs :	
Caractéristiques du public recherché :	Public de l'action :	
Descriptif de l'action :	Processus de mise en œuvre :	
Indicateurs d'évaluation retenus :	Pertinence des indicateurs :	

Annexe 2

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DES INSTANCES PARTENARIALES DE LA CONVENTION CADRE

LE COMITE DÉPARTEMENTAL

MISSIONS :

- coordonner les politiques en faveur des centres sociaux à l'échelon départemental
- décider et voter les orientations à donner à la Convention Cadre
- valider les travaux du Comité Technique
- superviser l'évaluation de la Convention Cadre

COMPOSITION

La co-Présidence est assurée par le Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances et le Président du Conseil d'Administration de la Caisse d'Allocations Familiales.

MEMBRES :

Pour l'État

- Le Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances ou son représentant
- Le Directeur Départemental de la Cohésion Sociale ou son représentant
- Le Directeur Régional de la Jeunesse et des Sports et de la Cohésion Sociale ou son représentant

Pour la Caisse d'Allocations Familiales

- Le Président du Conseil d'Administration
- Le Directeur Général ou son représentant
- Les cadres de la Direction du Service aux Allocataires et aux Partenaires en charge de la Convention Cadre

Pour la Région

- Le Président du Conseil Régional ou son représentant
- Le responsable du Service de l'Habitat et de la Politique de la Ville ou son représentant

Pour le Département

- Le Président du Conseil Général ou son représentant
- Le Directeur Général Adjoint à la Solidarité ou son représentant
- Le responsable du Service Politique de la Ville et de l'Habitat ou son représentant

Pour les Communes signataires

- Les Maires ou leur(s) représentant(s)
- Les responsables des services en charge du suivi des centres sociaux
- et/ou les responsables des services Politique de la Ville

Pour les centres sociaux

- Le Président de l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône, ou son représentant, avec un avis consultatif,
- Les associations à caractère fédératif gestionnaires de centres sociaux, avec un avis

consultatif et selon une règle de représentativité

Des personnes qualifiées pourront être invitées, avec un avis consultatif.

SECRETARIAT

Le secrétariat est assuré par la Caisse d'Allocations Familiales.

CALENDRIER

Le Comité Départemental se réunit environ une fois par semestre et a minima une fois par an. L'ordre du jour est co-signé par le Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances et le Président du Conseil d'Administration de la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches-du-Rhône.

Suivi et évaluation de la cellule de recrutement

A partir d'indicateurs d'évaluation, un bilan annuel sera réalisé afin de mesurer les impacts de cette procédure sur les centres sociaux et d'apporter les évolutions et modifications nécessaires.

LE COMITE TECHNIQUE

MISSIONS

- décliner les orientations données par le Comité Départemental
- élaborer des propositions d'évolution du dispositif à soumettre pour validation au Comité Départemental
- veiller au bon fonctionnement des instances de la Convention Cadre et à leur bonne articulation
- assurer le suivi des instances de régulation (cellules opérationnelles/comités de suivi)
- suivre la réalisation du projet de la mission d'appui technique
- superviser les travaux des groupes thématiques mis en place
- faire le lien entre l'instance d'évaluation de la Convention Cadre et le Comité Départemental

COMPOSITION

Pour l'État

- Le Délégué du Préfet, en charge du suivi de la Convention Cadre, représentant le Préfet Délégué pour l'Égalité des Chances,
- Le représentant de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale
- Le représentant de la Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports

Pour la Caisse d'Allocations Familiales

- Le Sous-Directeur en charge du Service aux Partenaires
- Le responsable du Secteur en charge de la Convention Cadre et/ou son adjoint
- Le Conseiller Technique Structures Agréées

Pour la Région

- Le représentant du Service chargé de l'Habitat et de la Politique de la Ville

Pour le Département

- Le responsable du Service Politique de la Ville et de l'Habitat
- Le chargé de mission centre sociaux et/ou le responsable du pôle Animation Sociale et Politique de la Ville

Pour la commune de Marseille

- Le directeur de la Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité
- Le responsable du Service de l'Animation et des Équipements Sociaux
- Le directeur du GIP Politique de la Ville-Marseille et/ou son représentant

Pour les communes Hors Marseille

- Le(s) directeurs et/ou responsable(s) des services Politique de la Ville ou en charge du suivi des centres sociaux

Pour les centres sociaux

- Le représentant de l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône, avec avis consultatif
- Les associations à caractère fédératif gestionnaires de centres sociaux, avec un avis consultatif et selon une règle de représentativité

Des personnes qualifiées pourront être invitées avec un avis consultatif.

PILOTAGE et SECRETARIAT

Le pilotage et le secrétariat sont assurés par la Caisse d'Allocations Familiales.

CALENDRIER

Le Comité Technique se réunit au moins une fois par semestre.

LA CELLULE OPERATIONNELLE

OBJET et MODALITES DE SAISINE

Dans une logique de transparence, de partage de l'information et de confiance réciproque, le gestionnaire s'engage à alerter les partenaires des difficultés qu'il rencontre, difficultés à caractère associatif, social, financier, ou autres.

Tout partenaire pourra aussi alerter sur la situation d'un centre social.

En cas de crise ou de dysfonctionnement au sein d'une association ou d'un équipement, une procédure d'alerte devra alors être déclenchée.

Une cellule opérationnelle, instance de crise, pourra se réunir à la demande du gestionnaire de l'équipement ou de l'un ou plusieurs des partenaires, qui saisiront la Caisse d'Allocations Familiales (les services de la Direction du Service aux Partenaires en charge de la Convention Cadre), par courrier postal, pour inscription à l'ordre du jour de la prochaine cellule opérationnelle.

MISSIONS ET DÉROULEMENT

La cellule opérationnelle a pour mission :

- de dresser un état des lieux de la situation du centre social
- de cibler les points clés de la feuille de route d'un nouveau directeur en poste, lorsque le centre social connaît des difficultés
- de trouver en commun des solutions aux problématiques rencontrées par l'équipement
- d'établir des propositions de régulation pour accompagner le centre social (plan d'actions)
- de prendre en commun, si nécessaire, les mesures de sanctions à l'égard d'un centre social

Le gestionnaire de l'équipement présentera en cellule opérationnelle :

- un point de situation de l'activité du centre social,
- un organigramme à jour,
- un arrêté des comptes provisoire,
- un plan de trésorerie à jour,
- un suivi actualisé des subventions demandées et reçues.

Chaque partenaire se munira du suivi actualisé des paiements des subventions dues à l'équipement.

A l'issue de la cellule opérationnelle :

- un plan d'actions et/ou des propositions de régulation sont établies
- les partenaires peuvent décider de la mise en place ou de la poursuite d'un comité de suivi.
- les partenaires institutionnels peuvent décider de l'envoi d'un courrier à l'association ou à un tiers, au nom des partenaires de la Convention Cadre, pour acter les décisions prises.

PILOTAGE et SECRÉTARIAT

Le pilotage et le secrétariat sont assurés par la Caisse d'Allocations Familiales.

Un planning prévisionnel des cellules opérationnelles est élaboré et communiqué en début d'année. La Caf invitera selon l'ordre du jour, les personnes concernées. Le compte-rendu sera envoyé par email à l'ensemble des personnes invitées.

COMPOSITION

La cellule opérationnelle peut se dérouler selon les circonstances, en présence de l'association, ou

uniquement entre partenaires institutionnels.

Elle est composée :

Pour l'État

- Le délégué du Préfet référent sur le territoire d'implantation du centre social

Pour la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches du Rhône

- Le responsable du secteur en charge du suivi de la Convention Cadre et/ou son adjoint
- Le responsable territorial concerné et/ou son adjoint social
- Le conseiller technique structures agréées
- L'expert référent sur la procédure d'agrément

Pour la Région

- Le représentant des services chargés de l'Habitat et de la Politique de la Ville

Pour le Département

- Le représentant du service politique de la ville et de l'habitat, en charge des centres sociaux,
- Le chargé de relation avec les territoires, référent sur le territoire d'implantation du centre social

Pour la commune de Marseille

- Les représentants de la Direction du Service de l'Animation et des Équipements Sociaux
- Les représentants de la Politique de la Ville (le chef de projet Cucs et le responsable du pôle Citoyenneté, Accès aux droits, Prévention de la délinquance)

Pour les communes Hors Marseille

- Le représentant des services en charge du suivi des centres sociaux
- Le représentant de la Direction de la Politique de la Ville (chef de projet Cucs)

Pour les Centres Sociaux

- Les responsables juridiques du Centre Social, accompagnés si nécessaire du directeur de la structure
- Le représentant de l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône

Des Personnes Qualifiées

- Le(s) représentant(s) de l'Union des Centres Sociaux, participant à la mission d'appui technique
- Les bailleurs sociaux présents sur le territoire d'implantation de l'équipement
- toute personne désignée ou sollicitée par les partenaires, pouvant apporter une expertise sur la situation d'un équipement

SUIVI ET ÉVALUATION DES CELLULES OPÉRATIONNELLES

Une présentation du bilan des cellules opérationnelles sera faite à chaque Comité Technique, en corrélation avec le bilan des comités de suivi.

L'évaluation des cellules opérationnelles pourra notamment s'appuyer sur un questionnaire adressé aux gestionnaires d'équipements ayant participé à l'une d'entre elles. Elle sera assurée par l'instance d'évaluation de la Convention Cadre.

LE COMITE DE SUIVI

OBJET

Le comité de suivi est une instance territoriale de suivi et d'accompagnement du centre social. Il se réunit à échéance régulière et ce :

- de manière préventive, lorsque le gestionnaire ou les partenaires font état d'un besoin d'accompagnement et de suivi de l'activité du centre social, ne nécessitant pas la tenue d'une cellule opérationnelle
- si besoin est, lors de la prise de poste d'un nouveau directeur, pour lui assurer un accompagnement et un soutien par l'ensemble des partenaires
- à l'issue d'une cellule opérationnelle (accompagnement vers la sortie de crise)

Les modalités de sa mise en place sont décidées par les partenaires et le gestionnaire de l'équipement qui s'engagent à y participer.

MISSIONS

- Faire un suivi régulier des actions du centre social mises en place et à venir, un suivi de l'organigramme et du fonctionnement général du centre social
- Accompagner le gestionnaire et le directeur de l'équipement dans la sortie de crise
- Décliner le plan d'actions éventuellement arrêté en cellule opérationnelle
- Proposer des pistes d'amélioration du fonctionnement et des activités du centre social
- Anticiper et prévenir les difficultés potentielles de la structure
- Soutenir techniquement et collégialement un nouveau directeur en poste, lorsque le centre social connaît des difficultés, à travers le suivi d'une feuille de route
- Veiller à solliciter une cellule opérationnelle lorsque la dégradation de la situation ou sa complexification le nécessite

Lorsque les difficultés rencontrées et les problématiques sont jugées importantes, une cellule opérationnelle doit être organisée.

PILOTAGE et SECRÉTARIAT

La Caisse d'Allocations Familiales¹⁵ assure le pilotage du comité de suivi et son secrétariat. Elle adressera une invitation à l'ensemble des personnes ci-dessous. Le compte-rendu sera envoyé par email à l'ensemble des personnes invitées.

COMPOSITION

Le comité de suivi est une instance regroupant autour du centre social les partenaires institutionnels présents sur les territoires. Les partenaires associatifs peuvent y être invités. Le comité de suivi est composé de :

Pour l'État

- Le délégué du Préfet référent sur le territoire d'implantation du centre social

Pour la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches-du-Rhône

- Le(s) représentant(s) du territoire concerné
- Le conseiller technique structures agréées (si nécessaire)

Pour la Région

- Le représentant des services chargés de l'Habitat et de la Politique de la Ville

¹⁵- Le responsable du territoire concerné ou son adjoint, sur lequel le centre social exerce son activité

Pour le Département

- Le représentant du service politique de la ville et de l'habitat, en charge des centres sociaux,
- Le chargé de relation avec les territoires, référent sur le territoire d'implantation du centre social

Pour la commune de Marseille

- Les représentants de la Direction du Service de l'Animation et des Équipements Sociaux
- Les représentants de la Politique de la Ville (le chef de projet Cucs et le responsable du pôle Citoyenneté, Accès aux droits, Prévention de la délinquance)

Pour les communes Hors Marseille

- Le représentant sur le territoire de la direction en charge du suivi des équipements sociaux
- Le représentant de la Direction de la Politique de la Ville (chef de projet Cucs)

Pour le centre Social

- Les responsables juridiques du centre social
- Le directeur de l'équipement
- Le représentant de l'Union des Centres Sociaux des Bouches du Rhône

Des personnes qualifiées

- Le(s) représentant(s) de l'Union des Centres Sociaux participant à la mission d'appui technique
- Les bailleurs sociaux présents sur le territoire d'implantation de l'équipement
- Toute personne désignée ou sollicitée par les partenaires, pouvant apporter une expertise sur la situation d'un équipement

SUIVI ET ÉVALUATION DES COMITÉS DE SUIVI

Une présentation du bilan annuel des comités de suivi sera faite lors d'un Comité Technique, en corrélation avec le bilan des cellules opérationnelles.

L'évaluation des comités de suivi pourra notamment s'appuyer sur un questionnaire adressé aux gestionnaires d'équipements ayant participé à l'un d'entre eux. Elle sera assurée par l'instance d'évaluation de la Convention Cadre.

LA CELLULE DE RECRUTEMENT

La procédure de recrutement des directeurs, actualisée en 2010, a été arrêtée conjointement, à l'issue d'un groupe de travail Convention Cadre.

Objet :

La cellule de recrutement est une instance chargée d'accompagner, d'informer, d'apporter un soutien technique au gestionnaire d'équipement pendant toutes les étapes de la procédure. Elle est mise en place à chaque départ d'un directeur de centre social.

Cette procédure s'applique obligatoirement aux centres sociaux de la Convention Cadre des Bouches du Rhône, agréés par la CAF 13. Toutefois les partenaires qui s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement et d'information, souhaitent élargir la procédure à l'ensemble des associations gestionnaires ou fédérations d'éducation populaire, signataires d'une convention d'agrément avec la CAF 13.

Missions :

- Apporter un soutien technique et une méthodologie commune aux centres sociaux
- Accompagner le gestionnaire pendant toutes les étapes de la procédure : avant, pendant et après le recrutement
- Donner un avis(1) sur les candidats sélectionnés, suite aux entretiens de recrutement
- Évaluer et donner un avis(1) sur la ou les périodes d'essai du candidat retenu par le gestionnaire
- Diffuser et accompagner le guide de procédure auprès de l'ensemble des gestionnaires associatifs indépendants et fédératifs

Les partenaires présents ont un avis consultatif. Dans toute la mesure du possible, le choix des partenaires se portera sur deux candidats.

Le Conseil d'Administration nomme le directeur du Centre Social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra motiver ce choix.

Pilotage :

Le gestionnaire est l'employeur et, à ce titre, assume la responsabilité du recrutement. Il peut, choisir de gérer le recrutement de manière autonome ou de bénéficier de l'accompagnement par l'Union des Centres Sociaux, dans le cadre de la mission d'appui technique.

Secrétariat :

Le secrétariat est assuré par le gestionnaire de l'équipement ou partagé, selon sa volonté, avec l'Union des Centres Sociaux, dans le cadre de l'accompagnement spécifique.

Composition :

La cellule de recrutement est composée :

- du gestionnaire de l'équipement : Président et membres représentants du Conseil d'Administration, directeur général pour les fédérations
- des représentants administratifs de chaque cocontractant de la Convention Cadre
- et éventuellement d'un représentant du CUCS et des personnes qualifiées en charge de la mission d'appui technique

Suivi et évaluation de la cellule de recrutement

A partir d'indicateurs d'évaluation, un bilan annuel sera réalisé afin de mesurer les impacts de cette procédure sur les centres sociaux et d'apporter les évolutions et modifications nécessaires.

POURQUOI

Le Centre Social est acteur du développement social local, c'est un équipement où l'on repère les problématiques de territoire.

Le Centre Social évolue dans un contexte complexe, en perpétuel mouvement avec :

- un statut associatif,
- une participation et une responsabilité forte des bénévoles.

Le Centre de Ressources, outil de la contractualisation, permet d'accéder à certaines compétences pointues et spécifiques à un moment donné :

- La mise en œuvre d'une **aide à la gestion** et au **pilotage du projet du centre social** pour un centre social ou un groupe de centres sociaux.
- La mutualisation de réflexions, de compétences, de moyens à partir des problématiques locales repérées dans un souci de cohérence sur la ville.
- L'engagement des partenaires doit permettre à chacun d'anticiper et de s'adapter aux évolutions permanentes.

QUOI

Le Centre de Ressources intervient **sous 2 formes, individuelle et collective** dans les domaines suivants :

- Juridique (*droit du travail : élaboration d'un contrat de travail, rupture du contrat de travail, analyse de la législation...*),
- Ressources humaines (*aide à l'évaluation du personnel, soutien à la mise en place de la nouvelle classification...*),
- Gestion financière (*construction d'outils : mise en place de tableaux de bords*),
- Organisation d'une réflexion commune à l'échelle du territoire (*accompagnement sur des problématiques locales*) pouvant déboucher sur la nécessité d'une intervention spécifique (*supervision*).

L'intervention collective sera privilégiée.

Le Centre de Ressources prend la forme d'une **enveloppe financière** :

- Abondée par les 3 financeurs Ville, CAF, Département (*via la Fédération des Centres Sociaux du Nord*) à hauteur de 10 000,00€ par an pour chaque financeur.
- Pour une durée minimale de 2 ans renouvelable après bilan de l'expérimentation.

C O M M E N T

*** La décision d'intervention revient au Comité de gestion du Centre de Ressources.**

*** Le secrétariat et la gestion de l'enveloppe :**

Un Centre Social sera chargé du secrétariat et de la gestion financière de l'enveloppe. Un compte bancaire spécifique sera ouvert à cet effet.

*** La procédure de choix du prestataire se fera :**

- Sur proposition du centre social, sous forme d'une note d'opportunité écrite, argumentée et accompagnée d'un devis.
- Par validation du comité de gestion du Centre de Ressources.
- Sur présentation d'un bilan de l'intervention.

Après décision des membres du comité de gestion du Centre de Ressources, il sera attribué 80% du montant de l'enveloppe, les 20% restant seront réglés sur présentation d'un bilan.

*** La sollicitation du Centre de Ressources :**

- Le Centre Social ou les Centres Sociaux sollicitent le Centre de Ressources en cas de besoin.
- La demande est faite par le ou les centres sociaux au secrétariat du Centre de Ressources à l'aide de la fiche de *'Demande d'intervention dans le cadre du Centre de Ressources'*. La demande complète est répercutée aux partenaires au moins un mois avant le démarrage de l'action pour permettre la réunion du comité de gestion et la décision avant le démarrage de l'action.

La notification de la décision est envoyée par le secrétariat du Centre de Ressources aux centres sociaux.

Remarque : L'information doit être faite à la Fédération des Centres Sociaux par le secrétariat du Centre de Ressources en amont et en aval de la décision.

QUI

▪ Composition du comité de gestion du Centre de Ressources

Les membres du comité institutionnel désignent un représentant de chaque institution qui participera à la gestion du Centre de Ressources ainsi que le directeur du Centre Social, assurant le secrétariat et gestionnaire de l'enveloppe financière du Centre de Ressources. En cas de litige, le Comité Institutionnel interviendra.

Le secrétariat est assuré par le Centre Social chargé de la gestion financière.

▪ Prestations éligibles : - conseil – expertise – formation

- Un cabinet d'expertises comptables, juridiques, organisationnelles,
- La Fédération des Centres Sociaux par son pôle formations payantes (*hors plan de formation individuel des Centres Sociaux*),
- Un organisme de consultants,
- Un réseau de stagiaires étudiants...

QUAND

Le Comité de suivi du Centre de Ressources se réunit à la demande du secrétariat du Centre de Ressources.

La sollicitation du Centre de Ressources par le Centre Social ou les Centres Sociaux se fait en cas de besoin, au moins un mois avant le démarrage de l'action après avoir exploité les possibilités existantes et en particulier les ressources de la Fédération des Centres Sociaux (*cf: annexe*).

La sollicitation du Centre de Ressources est possible à compter du 1^{er} janvier 2005 et pour une période de deux ans.

Remarque: Un bilan intermédiaire de l'expérimentation sera réalisé avant le 31 décembre 2005. Un bilan global de l'expérimentation sera réalisé avant le 31 décembre 2006.

PROJET

'DEMANDE D'INTERVENTION
DANS LE CADRE DU
CENTRE DE RESSOURCES'

Date de la demande :

I _ I _ I _ I _ I _ I _ I

(A transmettre au Centre Social Basse Masure)

Demande d'intervention **individuelle**

☐

Demande d'intervention **collective**

☐

▪ Centre(s) Social(aux) demandeur(s) ou porteur :

▪ Centres Sociaux bénéficiaires (en cas d'intervention collective) :

-
-
-
-

▪ Opportunité de la demande (définir le contexte, les besoins et les répercussions prévisibles au niveau local) :

▪ Objectifs de l'intervention sollicitée :

▪ Proposition du prestataire :

-
-
-

**'DEMANDE D'INTERVENTION
DANS LE CADRE DU
CENTRE DE RESSOURCES'**

Suite...

▪ **Caractéristiques de l'intervention (joindre le devis) :**

☞ *Contenu de l'intervention :*

☞ *Nombre de journée(s) :* _____ journées.

☞ *Nombre de personnes concernées :* _____ personnes concernées.

☞ *Fonction(s) des personnes concernées :*

☞ *Echéancier :* du I _ I _ I _ I _ I _ I au I _ I _ I _ I _ I _ I

☞ *Coût de l'intervention :* _____, _____ €

☞ *Echéance pour la restitution du bilan (deux mois maximum après l'échéance de la formation) :*

I _ I _ I _ I _ I _ I

☞ *Modalités de restitution aux autres Centres Sociaux :*

AVIS DU COMITE DE SUIVI DU CENTRE DE RESSOURCES

Avis favorable ☐

Avis défavorable ☐

▪ *Motivation sur l'avis :*

▪ *Prestataire :*

▪ *Montant accordé :*

_____, _____ € sur enveloppe ☐ Département
☐ CAF/Ville

▪ *Date de décision :* I _ I _ I _ I _ I _ I

▪ *Signature :*

Ville de Roubaix	CAF de Roubaix – Tourcoing	Département



santé
famille
retraite
services

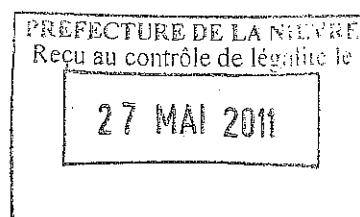


Fédération
de la Nièvre

CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE COOPERATION 2011 - 2013

Entre les Soussignés,

La Caisse d'Allocation Familiales de la Nièvre
83 rue des Chauvelles
58013 NEVERS CEDEX
représentée par Madame Bérénice BERGER sa Directrice



La Caisse Régionale MSA de Bourgogne,
14 Rue Félix Trutat
21046 DIJON CEDEX
représentée par Monsieur Dominique BOSSONG, son Président.

Le Département de la Nièvre
Hôtel du Département – 58039 NEVERS CEDEX
représenté par Monsieur Marcel CHARMANT, Président du Conseil Général,

d'une part

La Fédération départementale des Centres Sociaux
15 route de Sermoise – 58000 NEVERS
représentée par Madame Annie DUPONT, sa Présidente

d'autre part

Il est convenu,

Préambule

La Fédération Départementale des Centres Sociaux était jusqu'alors liée par une convention bi-partite avec chacune des institutions CAF, MSA et Département. Compte tenu de leurs attentes convergentes, les quatre partenaires se sont accordés sur l'intérêt d'élaborer et signer une convention commune d'objectifs et de coopération qui favorise le développement social territorial, en mettant en œuvre une stratégie départementale cohérente, adaptée au contexte local.

Toutefois, la participation financière et les objectifs opérationnels spécifiques de chaque institution seront déterminés de façon autonome et feront l'objet d'une convention spécifique bi-partite.

Les 33 centres sociaux agréés constituent un maillage important sur l'ensemble du département de la Nièvre. La Fédération Départementale des Centres sociaux à laquelle les 33 structures agréées actuelles adhèrent, assure, par sa fonction de tête de réseau, un rôle déterminant de soutien et d'accompagnement dépassant la fonction de représentation des centres auprès des institutions.

Pourquoi une convention de partenariat :

- un accord sur les fondamentaux du projet participatif des centres sociaux (développement des personnes et des territoires).
- pour répondre politiquement et stratégiquement aux situations sociales et institutionnelles actuelles et de demain.

Trois axes de coopération :

Une réponse sociale aux enjeux de vie des habitants.

Face à des situations d'existence de plus en plus difficiles, les centres sociaux construisent des réponses concrètes avec la population. C'est la plus-value constatée de cette action de développement social de proximité qui fonde la légitimité et la possibilité d'un élargissement de partenariats dans le cadre d'une convention de coopération.

Une réponse politique à la mesure des enjeux.

La pratique participative existante dans les centres sociaux peut et doit être généralisée. Une politique de développement social des personnes et des territoires en mettant en coopération les acteurs de la société civile et ceux qui construisent les politiques publiques, est la meilleure réponse aux situations actuelles. Cette convention de coopération a cette ambition politique.

Une réponse stratégique multiforme et combinée.

Fondée politiquement cette convention formalise stratégiquement les conditions pour conforter :

- Les relations des centres sociaux, de la Fédération avec la Caf, le Conseil Général et la MSA pour préserver la qualité des agréments et la reconnaissance de la fonction fédérale d'animation de réseau.
- La valorisation des pratiques coopératives et partenariales sur les territoires.
- La qualité du projet de développement social participatif assurant la visibilité de la plus-value sociale du projet.
- L'exercice de la fonction politique des acteurs pour prendre en compte et adapter le partenariat à l'évolution des territoires qu'elle soit à l'échelle locale, départementale ou régionale.

Article 1 : Socle de référence des partenaires signataires

La définition commune d'un centre social :

Le centre social développe son action à partir des quatre missions qui lui sont dévolues en référence à la circulaire CNAF à savoir :

- Un équipement à vocation sociale globale
- Un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle
- Un lieu d'animation de la vie sociale
- Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices.

Le centre social porte un projet agréé spécifiquement par les Caisses d'Allocations Familiales.

Le Social des centres sociaux, est celui du faire société, du vivre ensemble, de la solidarité collective en action.

En effet les centres sociaux se veulent :

- Des lieux de proximité ouverts à tous, sans discrimination, proposant un accueil convivial.
- Des projets participatifs reposant sur un diagnostic territorial pour que les habitants prennent des initiatives, mènent des actions à partir de vrais débats
- Des plates formes d'accompagnement de la vie associative et de tous projets personnels ou collectifs.
- Des équipes composées de bénévoles et de professionnels qualifiés, qui proposent des activités, animations et services.

On peut distinguer trois domaines supports dans ce que font les centres sociaux :

L'Education Populaire est la principale source d'action ; elle s'articule dans un projet éducatif en renouvellement du fait des mutations de société. Projet qui ne peut plus se mettre en œuvre sans le croiser avec le développement local.

Le développement social et local : le sens, les valeurs, les méthodes et la stratégie que préconisent les centres sociaux correspondent à ce que l'on désigne comme le « Développement Social Local ».

Le développement social local doit :

- Encourager une citoyenneté active par laquelle les individus deviennent acteurs du développement du territoire,
- créer les conditions d'une véritable expression des habitants,
- contribuer à la lutte contre toute forme d'exclusion.

Le développement social local s'appuie sur un diagnostic du territoire afin de prendre en compte les besoins et les aspirations de la population.

L'économie sociale et solidaire : est affichée comme domaine principal d'intervention des centres sociaux puisqu'ils se positionnent comme des acteurs originaux dans ce secteur. En effet, les centres sociaux pour la plupart en gestion associative (31 sur 33) développent de nombreux emplois (+ de 350 ETP) qualifiés sur l'ensemble du territoire

nivernais pour assurer la réponse aux besoins. Dans ce cadre la Fédération propose des formations en direction des administrateurs pour conforter la fonction employeur. Les domaines d'actions des centres sont très larges et toutes les catégories habituelles des politiques sociales, culturelles, et éducatives peuvent y exister mais c'est le projet concerté sur le territoire qui fixe les grandes priorités d'action et c'est pourquoi les centres sociaux sont très différents. C'est d'ailleurs la plus grande richesse du réseau.

Les engagements de chaque institutions

La Caisse d'Allocations Familiales

La CAF prend appui sur la Convention d'Objectifs et de Gestion signée entre l'Etat et la Cnaf pour la période 2009-2012.

Il s'agit de faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, notamment au travers du financement et de l'accompagnement des centres sociaux.

Les centres sociaux contribuent également au soutien à la fonction parentale et facilitent la relation parents enfants, en développant le secteur familles ou en impliquant les parents dans l'accompagnement à la scolarité.

Ce programme d'intervention se déclinera par des actions :

- Facilitant l'insertion sociale des familles dans leur environnement et favorisant le développement des liens sociaux et de la cohésion sociale,
- Rendant lisible le projet social global des centres sociaux et développant des outils de gestion et d'évaluation
- Encourageant les initiatives des habitants, la dynamique participative et la concertation entre acteurs de l'animation de la vie sociale
- Favorisant le renforcement de l'animation collective familles, par des actions de qualité répondant aux besoins des familles.

La Caisse Régionale MSA de Bourgogne

Dans le cadre de sa politique d'Action Sanitaire et Sociale, la Caisse Régionale MSA de Bourgogne développe un partenariat au service du développement social des territoires ruraux en s'appuyant notamment sur les Centres Sociaux.

La Caisse Régionale MSA de Bourgogne reconnaît la fonction des centres sociaux dite "d'animation globale" des territoires et s'engage ainsi à leur apporter un soutien technique et financier dès lors :

- d'une part, que la population agricole représente au moins 10% de la population totale du territoire concerné,
- et d'autre part, que le Conseil d'Administration de la CAF a validé le projet social de la structure en lui délivrant son agrément.

Ce partenariat vise à garantir et maintenir une vie sociale dynamique en milieu rural. Il a pour objectifs de :

- soutenir cette fonction d'animation globale des Centres Sociaux,
- susciter l'élaboration de réponses à des besoins sociaux sur les territoires en s'appuyant sur une démarche de développement Social Local,
- renforcer le travail en réseau dans les domaines Famille-Enfance-Jeunesse, Soutien aux actifs agricoles en situation de précarité, Gériatrie,
- assurer le relais de la politique d'Action Sociale de la Caisse Régionale MSA de Bourgogne et/ou contribuer à la mise en œuvre de celle-ci,
- prendre en compte les spécificités de la ruralité avec une approche en direction de toutes ses composantes,
- avoir en particulier une action incitative pour favoriser la participation, l'implication de la population agricole en lien avec les élus MSA.

Le Conseil Général

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses compétences obligatoires en matière d'action sociale et médico-sociale, le Conseil Général a toujours marqué sa volonté de construire un partenariat avec les Centres Sociaux. Celui-ci trouve en effet sa pertinence au regard des missions généralistes des Centres Sociaux et de leur implantation de proximité maillant l'ensemble du territoire départemental.

Le Conseil Général reconnaît et soutient le rôle d'animation globale des Centres Sociaux, celui-ci participant à la politique de solidarité entre les hommes et les territoires impulsée et conduite par le Département.

Les Centres Sociaux sont par ailleurs des lieux privilégiés d'accueil des professionnels sociaux et médico-sociaux du Conseil Général qui peuvent ainsi décliner leur présence au plus près des publics fragilisés en assurant des permanences en grande proximité.

Le Conseil Général reconnaît par ailleurs le rôle essentiel de la Fédération des Centres Sociaux dans l'animation et l'accompagnement du réseau des Centres Sociaux du département. La configuration du paysage des Centres Sociaux sur le département conduit le Conseil Général à identifier la Fédération des Centres Sociaux comme l'interlocuteur privilégié dans le développement et la mise en œuvre du partenariat avec ces acteurs.

Le partenariat avec la Fédération Départementale des Centres Sociaux vise à renforcer la capacité des Centres Sociaux à faire émerger et à construire des réponses de proximité adaptées aux besoins locaux, dans une recherche de complémentarité d'action avec les professionnels du Conseil Général, notamment sur le champ de la prévention. De même, la vocation naturelle des Centres Sociaux et du Conseil Général en matière d'accueil des publics, les conduit à se rapprocher pour développer leur approche partagée de cette mission.

La Fédération départementale des Centres Sociaux

Dans le respect de ses statuts, elle a pour mission :

- Le regroupement des centres sociaux
- L'aide à la création et au développement
- Leur représentation

Elle élabore avec les centres sociaux les grandes orientations des politiques de développement, veille au bon fonctionnement des structures adhérentes et leur apporte son aide technique sur divers volets :

- Gestion, informatique, analyse des besoins,
- Accompagnement de projets, formation des acteurs (bénévoles et professionnels)
- Evaluation et contrôle des résultats

Dans le cadre de son devoir d'intervention, elle analyse les problèmes liés au fonctionnement, à l'évolution du Projet Centre Social et recherche les solutions en lien avec les acteurs concernés.

Article 2 : Les objectifs de base de la convention

- ✓ La Fédération départementale des centres sociaux assume la fonction Tête de réseau, ce qui lui permet de :
 - Soutenir et accompagner les membres de son réseau dans leurs évolutions
 - Impulser et formaliser des pratiques d'évaluation
 - Mutualiser, capitaliser, transférer les pratiques innovantes au sein du réseau
 - Réfléchir aux besoins de compétences, travailler des offres en matière de formation
 - Représenter le réseau auprès des partenaires
 - Etre garante des bonnes pratiques
- ✓ La Fédération départementale a un rôle de soutien des centres sociaux « en difficulté »

Un centre social peut se trouver dans une situation de difficulté passagère (absence de direction, problème financier...). Cette situation peut nécessiter un accompagnement spécifique. Il est assuré par la fédération départementale des centres sociaux, fonction fédérale soutenue par l'ensemble des partenaires signataires.

Cet accompagnement peut se traduire par :

- Une aide à la démarche de projet en vue du renouvellement d'agrément
- Un travail sur le renforcement de la démarche participative
- Un soutien à l'équipe salariée et bénévole
- Un appui à la fonction « ressources humaines » ou dans le cadre d'une analyse budgétaire...

Dans le cadre de la mise en place des comités de suivi animés par la Fédération Départementale, celle-ci s'engage à inviter la CAF, la MSA et le Conseil Général qui eux-mêmes s'engagent à y être représentés en fonction de leur territoire respectif d'intervention.

Par ailleurs, les partenaires de la convention s'engagent à :

- se réserver des temps de réflexion prospective pour appréhender des sujets particuliers, tels que le découpage territorial et ses conséquences, la mutualisation, la qualification des personnels...
- contribuer à l'information réciproque des acteurs.

Article 3 : Les enjeux spécifiques de la convention 2011- 2013

Trois enjeux prioritaires sont partagés par les signataires de cette convention :

1. l'équité territoriale déclinée sur deux aspects :
 - l'accessibilité des centres sociaux qu'elle soit géographique (délocalisation, circuit de ramassage...), tarifaire, de publics (toutes catégories socio-professionnelles, inter génération...) ou d'amplitude d'ouverture.
 - La vocation familiale et intergénérationnelle
2. une approche partagée de l'accueil, en incluant le rôle de relais d'information des centres sociaux
3. le rôle d'observatoire et de veille des centres sociaux avec
 - le recueil des attentes et des besoins de la population du territoire.
 - un partenariat dans la méthodologie de projet du centre social (association à l'élaboration et à la présentation du diagnostic, l'évaluation des actions)

Article 4 : les instances de suivi de la convention

Le comité de pilotage :

Il assure la cohérence d'ensemble de la convention. Il est composé de représentants des signataires :

- la Direction de la solidarité Départementale du Conseil Général
- la Direction de la Caisse Régionale MSA de Bourgogne
- la Direction de la Caisse d'Allocations Familiales
- la Délégation de la Fédération Départementale des Centres Sociaux.

Ce comité de pilotage se réunira au moins une fois par an. Il sera organisé par la Fédération Départementale des Centres Sociaux.

Il a pour mission de :

- Définir les priorités du programme annuel d'actions au regard des enjeux et des objectifs définis aux articles 2 et 3 de la présente convention.
- Evaluer ces actions et déterminer les réajustements nécessaires
- Analyser et valider le bilan annuel de mise en œuvre de la convention

Le comité technique :

Il est garant de la mise en œuvre de la convention et des priorités définies par le comité de pilotage. Il prépare les travaux de ce dernier, met en œuvre les actions ou objectifs communs définis par le comité de pilotage.

Le comité technique est composé de représentants techniques des institutions signataires. Il se réunit au moins 3 fois par an.

Article 5 : La communication

La fédération des centres sociaux de la Nièvre veillera, par son fonctionnement en réseau à sensibiliser les centres sociaux afin que soit précisée la participation des institutions signataires de la convention, lorsqu'il y a lieu, sur l'ensemble des documents publics ou dossiers de presse concernant des actions menées par les centres sociaux ou par la fédération elle-même.

Les institutions s'engagent par ailleurs à favoriser la communication et l'information autour de la convention (exemple : lien entre les sites Internet)

Article 6 : Durée de la convention

La présente convention est établie pour une durée de trois ans soit du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2013

Article 7 : Renouvellement, résiliation de la convention

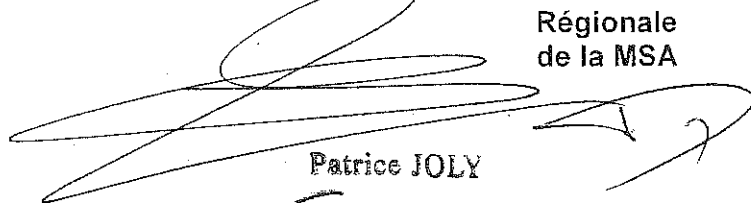
Une évaluation annuelle est préparée par la Fédération Départementale des Centres Sociaux, travaillée en comité technique pour une présentation au comité de pilotage.

Toute modification susceptible d'être apportée à la présente convention devra faire l'objet d'un avenant soumis à la signature des parties.

Les signataires se réservent le droit de la résilier de façon unilatérale, s'ils estiment que les engagements de la présente convention ne sont plus respectés.

La résiliation de la convention se fera à la date anniversaire et après échange en comité de pilotage.

Le Président
du Conseil Général



Patrice JOLY



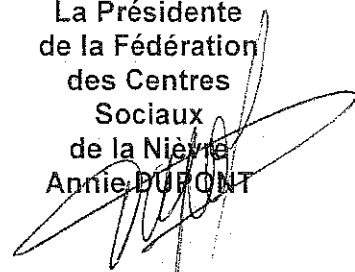
Le Président
de la Caisse
Régionale
de la MSA



La Directrice
de la Caisse
d'Allocations
Familiales
de la Nièvre
Bérénice BERGER



La Présidente
de la Fédération
des Centres
Sociaux
de la Nièvre
Annie DUPONT



Fédération
de la Nièvre



CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE D'ALLOCATIONS FAMILIALES ET LA FEDERATION DEPARTEMENTALE DES CENTRES SOCIAUX

PREAMBULE

Les centres sociaux dans leur vocation d'équipement de proximité s'inscrivent dans une démarche participative car :

- la spécificité du centre social réside dans la participation des habitants à son organisation et à sa gestion,
- le centre est un des maillons essentiels de la lutte au quotidien contre l'exclusion et toutes les formes de discrimination,
- le centre social génère le mieux vivre dans la cité et dans le quartier en permettant à chacun d'être acteur.

Dans le cadre de son action sociale familiale, **la Caisse d'allocations familiales** de la Seine-Saint-Denis soutient l'action conduite par les Centres sociaux, équipements à caractère polyvalent, concourant à l'animation de la vie sociale. Par sa responsabilité en matière d'agrément, la Caf de la Seine-Saint-Denis souhaite apporter aux centres sociaux un soutien technique et financier pour leur permettre de prendre leur juste place dans le réseau des acteurs de leur territoire et se positionner comme un outil de développement local.

L'appui aux centres sociaux existants sur le territoire, l'incitation à l'amélioration de la couverture territoriale par la création de nouveaux centres et la mise en place d'un soutien à l'action de structures d'animation de proximité sont des actions prioritaires que la Caf soutient et entend promouvoir dans sa politique d'action sociale.

Fondée sur les valeurs qui font référence dans le réseau des centres sociaux : la dignité humaine, la solidarité et la démocratie, **la Fédération des centres Sociaux** de la Seine-Saint-Denis a vu ses missions réaffirmées (politique, représentation/communication, service et animation de réseau) notamment à l'occasion de son assemblée générale de mai 2009. Ces missions visent à :

- Promouvoir le développement de nouveaux équipements au travers du concept "centre social",
- Susciter et accompagner les centres dans la mise en place de dynamiques participatives des habitants,
- Agir pour garantir le respect et la mise en œuvre des valeurs définies dans la charte,
- Assurer l'animation du réseau fédéral à travers l'organisation de la mutualisation entre centres, l'adaptation de l'offre de formations, une circulation de l'information

La complémentarité des missions et l'entente sur des finalités communes sont à l'origine de la signature de cette convention de partenariat.

IL EST CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT

ENTRE

La Caisse d'allocations familiales de la Seine-Saint-Denis (Caf), 52/54, rue de la République 93005 BOBIGNY cedex, représentée par Monsieur Tahar BELMOUNES, Directeur Général,

D'une part

ET

La Fédération des centres sociaux de la Seine-Saint-Denis, 63 rue du 18 juin - 93220 GAGNY, représentée par Madame Nadia MERAKCHI, Présidente

D'autre part

ARTICLE I – ENGAGEMENTS COMMUNS

La Caf de la Seine-Saint-Denis et la Fédération des centres sociaux s'engagent à soutenir et contribuer au développement des centres sociaux du département, dans le cadre de leurs missions respectives. Leur volonté commune se formalise au travers d'une convention qui précise les modalités de leurs relations.

Ainsi, les deux contractants s'engagent à :

- accompagner les associations et les collectivités locales dans la création de centres sociaux, d'animations locales et le développement de l'animation collective familles au regard des besoins locaux. L'objectif est que 100% des communes soient couvertes d'ici 2012 par un centre social ou une animation locale,
- organiser le suivi et l'accompagnement des centres pour la conception de leur projet social et contribuer à leur évaluation au moment du renouvellement,
- conduire des réflexions communes par des rencontres régulières sur la situation des équipements et les problématiques locales,
- mener des actions conjointes sur des thématiques liées aux problématiques des centres et aux orientations institutionnelles en travaillant sur des supports de travail ou d'information,
- mettre à disposition des centres sociaux une base d'informations statistiques sur les populations des communes,
- organiser la mise en place d'un outil conjoint d'observation qui permettra de disposer de données précises et exhaustives sur l'activité des centres sociaux, les profils des usagers et l'impact sur le territoire.

Pour cela, les deux parties poursuivront les comités de suivi réguliers (un par trimestre) sur la base d'un ordre du jour défini en commun.

Un travail spécifique sur certaines thématiques sera déterminé chaque année en fonction des besoins ou demandes repérés dans les centres sociaux et annexés à la convention.

ARTICLE II – LA FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX

La Fédération des centres sociaux s'engage à :

- soutenir et proposer des formations aux équipes des centres, salariés et bénévoles,
- favoriser les échanges entre les centres et le développement de projets communs,
- être un appui technique, selon les besoins, aux centres sociaux dans l'élaboration du diagnostic et du projet social,
- organiser avec les centres sociaux au moins un événement annuel valorisant la participation des habitants (Transit),
- se positionner comme centre ressource ouvert aux associations bénéficiant de la prestation de service « Animation locale » compte tenu de leur rôle d'animation sociale dans des zones peu équipées

ARTICLE III – LA CAF

En contrepartie, la Caf de Seine-Saint-Denis s'engage à financer la fédération départementale des centres sociaux au regard de la progression des objectifs annuels retenus en annexe 1, comme suit :

- **18 000 € pour 2009**
- **30 000 € pour 2010**
- **40 000 € pour 2011**
- **50 000 € pour 2012**

ARTICLE IV – PIECES JUSTIFICATIVES

Le gestionnaire s'engage à fournir, au **titre de l'année N**, à la Caisse d'allocations familiales:

➤ **Avant le 31 mars N,**

⇒ La programmation annuelle de travail,

La non production de ces éléments dans les délais requis entraîne le non versement de la subvention anticipée.

➤ **Avant le 15 avril N+1,**

- le bilan d'activité au regard des objectifs prévus,
- le compte de résultat,

La non production de ces éléments dans les délais requis entraîne la récupération de tout ou partie du montant versé.

Tous ces documents doivent être revêtus du cachet de l'instance gestionnaire et de la signature originale de son représentant.

ARTICLE – V - PAIEMENT

La Caisse d'allocations familiales procède au règlement de la prestation de service selon les modalités suivantes :

- Paiement de la subvention annuelle de fonctionnement dans son intégralité,

Tout ou partie de la subvention pourra être récupérée en cas d'atteinte partielle des objectifs.

ARTICLE V - CONTROLE

Le gestionnaire s'engage à fournir toutes les informations complémentaires qui lui seraient demandées et à donner toutes facilités pour effectuer les contrôles que la Caisse d'allocations familiales jugerait nécessaires, notamment la conformité de l'affectation des fonds au programme présenté.

ARTICLE VI – DUREE

La présente convention est signée pour une durée de **4 ans** à compter du 1^{er} janvier 2009.

ARTICLE VII – RESILIATION / SUSPENSION DE LA CONVENTION

La présente convention peut être dénoncée par l'une ou l'autre des parties signataires, moyennant un préavis de 3 mois adressé par lettre recommandée avec avis de réception valant mise en demeure.

Elle peut être également résiliée d'office par la Caf, sans préavis, en cas de :

- cessation de l'activité de l'équipement ou service,
- constatation d'usage des fonds non conforme à leur destination,
- infraction aux lois et règlements en vigueur.

Les sommes non utilisées ou ayant fait l'objet d'un usage non conforme à leur destination devront être reversées à la Caf.

Fait le,

**Le Directeur général
de la Caisse d'allocations familiales
de la Seine-Saint-Denis**

**La Présidente de la Fédération
des centres sociaux**

Tahar BELMOUNES

Nadia MERAKCHI



OBJECTIFS ANNUELS

2009

- ✓ Organisation de Transit
- ✓ Accompagnement des préfigurations et créations de nouveaux centres sociaux

2010

- ✓ Organisation de Transit
- ✓ Accompagnement des préfigurations et créations de nouveaux centres sociaux
- ✓ Conception de l'outil d'observation
- ✓ Préparation de la délégation des données statistiques
- ✓ Promotion de l'agrément animation collective familles

2011

- ✓ Organisation de Transit
- ✓ Accompagnement des préfigurations et créations de nouveaux centres sociaux
- ✓ Expérimentation de l'outil d'observation sur 5 centres sociaux
- ✓ Gestion des relations entre la Fdcs et les centres sociaux sur les données statistiques
- ✓ Centre ressource pour les associations agréées «animation locale»
- ✓ Accompagnement des nouveaux agréments «animation collective familles» (phase de conception)

2012

- ✓ Organisation de Transit
- ✓ Accompagnement des préfigurations et créations de nouveaux centres sociaux
- ✓ Généralisation de l'outil d'observation
- ✓ Gestion des relations entre la Fdcs et les centres sociaux sur les données statistiques
- ✓ Centre ressource pour les associations agréées «animation locale»
- ✓ Accompagnement des nouveaux agréments animation collective familles (phase de mise en oeuvre)

CONVENTION D'OBJECTIFS POUR L'ACCOMPAGNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DES CENTRES SOCIAUX EN VENDEE

ENTRE

La Caisse d'Allocations Familiales de la Vendée
46 Rue de la Marne – 85932 La Roche Sur Yon
représentée par son Directeur, Monsieur Claude CHEVALIER,

d'une part

ET

La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée
13 Rue de la République – 85000 La Roche Sur Yon
représentée par sa Présidente, Madame Annie LAMBALLE,

d'autre part

Vu la décision de la Commission d'Action Sociale de la CAF du 15 juin 2010, il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE 1^{ER} : EXPOSE DES MOTIFS

La volonté de renforcer la lisibilité du partenariat engagé, de soutenir le réseau associatif, ses bénévoles et ses salariés, constitue des objectifs majeurs pour la Caf de Vendée.

Compte tenu des orientations de la Caf en matière d'action sociale, de sa neutralité, de sa connaissance des territoires et des populations, la Caf souhaite favoriser le développement des territoires.

Du fait de sa responsabilité en matière d'agrément de structures et des sommes engagées dans le domaine de l'action sociale, la Caf se doit de développer toutes actions favorisant l'information des structures et l'optimisation des moyens financiers.

La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée a pour objectifs de soutenir, accompagner, développer les Centres Sociaux et Socioculturels en Vendée.

Depuis 1997, date de la première signature de convention de partenariat avec la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels Maine et Loire – Vendée – Mayenne, la Caisse d'Allocations Familiales de Vendée a soutenu les centres sociaux vendéens, favorisé leur mise en réseau et contribué à l'émergence d'une entité départementale fédérale propre. En novembre 2009, la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée s'est créée.

Dans la continuité de leurs engagements et dans le respect mutuel de leurs compétences, la Caisse d'Allocations Familiales de Vendée et la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée ont décidé d'unir leurs réflexions et leurs moyens, afin de permettre l'accompagnement et le développement des Centres Sociaux et Socioculturels en Vendée, en cohérence avec les principes fondateurs des circulaires de la Caisse Nationale des Allocations Familiales et les valeurs de la charte des Centres Sociaux et Socioculturels de France.

ARTICLE 2 : OBJECTIFS DE LA CONVENTION

La Convention porte sur quatre objectifs :

21. Appui et accompagnement des centres sociaux en phase de renouvellement de leur agrément

L'évaluation de l'accompagnement des centres sociaux dans la phase de renouvellement du projet social nous a permis de mesurer l'intérêt de cette démarche, notamment par :

- ❑ l'implication des acteurs du centre social dans une démarche de projet ;
- ❑ la concertation avec les habitants et les partenaires de leur territoire.

Aussi, la poursuite de cet accompagnement par la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée s'orientera vers :

- ❑ le renforcement des fondamentaux (le sens – la culture "Centre Social") et notamment l'inscription de la pratique du centre social dans une démarche visant le Développement Social Local [DSL] ;
- ❑ l'apport d'une méthodologie d'élaboration des projets sociaux ;
- ❑ l'intégration dans la démarche projet social du projet d'animation collective famille et de sa fonction au sein de l'animation globale ;
- ❑ la mise en œuvre de la démarche d'évaluation auprès des bénévoles et des professionnels en prenant appui notamment sur le référentiel d'évaluation de la CNAF élaboré par le Cirese.

22. Appui et accompagnement des acteurs d'un territoire dans une perspective de création de centre social ou de structure d'animation locale

17 centres sociaux existent sur le département de la Vendée dont 12 situés en Pays Yonnais. En revanche, le Nord et l'Est de la Vendée, ainsi que certains territoires repérés comme prioritaires (Cantons de Luçon, Mareuil sur Lay, Beauvoir sur Mer) ne sont toujours pas couverts.

A partir de dynamiques repérées sur ces différents territoires, émanant d'habitants ou/et de la volonté d'acteurs politiques, l'accompagnement par la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée, consistera à mettre en cohérence les dispositifs contractuels vers un projet d'animation sociale locale et globale ou vers un projet de centre social, en favorisant une démarche participative des acteurs.

23. Soutenir et accompagner l'évolution des territoires

A l'heure de l'évolution des territoires en intercommunalité, sous forme de communauté de communes, de communauté d'agglomération, de pays, ou autre, le territoire d'intervention du centre social peut nécessiter d'être repensé à la bonne échelle. A ce jour, tous les Centres Sociaux ou Socioculturels de Vendée ont un ancrage uniquement communal. Néanmoins, quelques centres sociaux s'engagent progressivement dans des projets à dimension intercommunale.

L'accompagnement de la Fédération des Centres Sociaux ou Socioculturels de Vendée viendra en appui d'une recherche d'évolution territoriale auprès des structures existantes ou d'impulsion d'un projet intercommunal émergent, en favorisant les diagnostics de territoire et la recherche des périmètres géographiques les plus pertinents.

Dans le cadre des Conventions Territoriales Globales, la Fédération des Centres Sociaux ou Socioculturels de Vendée pourra être intégrée aux comités techniques et pourra accompagner les acteurs locaux en partenariat avec les institutions concernées.

24. Développement d'actions partenariales

Afin de permettre une meilleure reconnaissance des centres sociaux et socioculturels, la Fédération des Centres Sociaux ou Socioculturels de Vendée organisera, conjointement avec la Caisse d'Allocations Familiales de Vendée, des temps de rencontres pour valoriser les collaborations et l'action sociale collective.

Ces temps de rencontre, avec l'ensemble du réseau, pourront prendre la forme, soit de rencontre médiatique, soit de journée d'étude thématique, et seront programmés chaque année lors des réunions de bilans.

ARTICLE 3 : ENGAGEMENTS RECIPROQUES

La Caisse d'Allocations Familiales décide, pour la mise en œuvre de cette convention d'objectifs, de participer au financement sur la base de l'article 2 de la présente convention.

La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée s'engage à mettre en œuvre les appuis et actions prévus en référence à l'article 2 de la présente convention.

Les appuis et actions prévus dans la convention sont gratuits pour les structures bénéficiaires, c'est-à-dire pour l'ensemble des Centres Sociaux et socio-culturels agréés (adhérents ou non adhérents). Par contre, les formations spécifiques ne sont pas prises en compte dans le cadre de cette convention.

La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée s'engage à faire mention de l'aide apportée par la Caf dans ses interventions, déclarations publiques, communiqués, publications et affiches visant la (ou les) action(s) couverte(s) par la présente convention. Le logo Caf est disponible auprès du service communication de la Caf.

La Caf se réserve le droit de vérifier à tout moment la réalisation des objectifs et des moyens affectés. La Fédération s'engage à mettre à disposition de la Caf tous les documents nécessaires à ces contrôles.

La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée s'engage à être à jour de ses obligations sociales et fiscales.

ARTICLE 4 : ENGAGEMENTS FINANCIERS

La signature de cette convention ouvre droit au versement par la Caisse d'Allocations Familiales de Vendée d'une participation annuelle dont le montant est fixé à 56 000 €. Cette participation correspond au financement du poste du délégué départemental de la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année. En cas de vacance du poste, le financement de la Caf sera rediscuté entre les deux parties.

ARTICLE 5 : MODALITES DE PAIEMENT

Le paiement s'effectue selon les dispositions précisées ci-après.

4-1 Versement intégral :

- L'aide annuelle est versée en une seule fois sur présentation des pièces justificatives suivantes :
 - . bilan des activités,
 - . bilan financier de la Fédération (*).
- Un acompte, à hauteur de 80 % de la subvention accordée, peut être versé à la demande du partenaire
- Le règlement du solde intervient alors sur présentation des pièces justificatives suivantes :
 - . bilan des activités,
 - . bilan financier de la Fédération (*).

En cas de non réalisation de l'action, l'acompte devra être reversé à la Caf, dans un délai de 3 mois, à compter de sa notification.

4-2 Date limite

Le bilan des activités, ainsi que les éléments financiers, sont à fournir au plus tard pour le 31 mars de l'année N+1.

Le règlement de l'aide sera traité dans les 40 jours ouvrés si le dossier est complet et conforme.

(*) *Nota Pour les associations recevant des subventions publiques d'un montant global $\geq$ à 153.000 € ou si deux des trois conditions suivantes sont remplies :*

*Effectif $\geq$ 50 salariés - CA $\geq$ 3.100.000 € - Total du bilan $>$ 1.550.000 €
fournir le rapport du commissaire aux comptes.*

ARTICLE 6 : MODALITES DE SUIVI

Cette convention fera au moins l'objet d'une réunion annuelle entre les représentants des deux organismes, afin de réaliser l'évaluation de l'année N-1 et de fixer les axes prioritaires de l'année N. La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Vendée remet à la Caisse d'Allocations Familiales de Vendée un rapport d'activités et financier annuel. Ce rapport devra permettre à la Caisse d'Allocations Familiales de Vendée d'apprécier l'état de la réalisation au regard des quatre objectifs de la convention.

ARTICLE 7 : SUSPENSION / DENONCIATION

Le non-respect de l'un des termes de cette convention peut entraîner :

- la suspension immédiate des versements,
- la récupération des sommes versées,
- la dénonciation immédiate de la convention.

ARTICLE 8 : DUREE

Cette convention est conclue pour la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012, soit une durée de trois ans.

Les parties s'engagent à étudier les perspectives partenariales 6 mois avant le terme de cette convention, soit en juin 2012.

Cette convention annule et remplace la précédente avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2010.

ARTICLE 9 : LITIGE

En cas de litige résultant de l'application de la présente convention, le siège de la CAF est attributif de juridiction.

Il est établi un original pour chacun des co-signataires.

Fait à La Roche sur Yon, le

en deux exemplaires originaux.

Le Directeur de la
Caisse d'Allocations Familiales de Vendée,
Claude CHEVALIER.

La Présidente de la
Fédération des Centres Sociaux et
Socioculturels de Vendée,
Annie LAMBALLE.

Outils de méthodologie de l'animation de la vie sociale

- Le guide méthodologique et les fiches outils des centres sociaux des Yvelines
- La méthodologie du projet d'animation locale (Espace de vie sociale) - Caf de l'Aude
- Le diagnostic partagé ; les outils au service du protocole de Roubaix – Caf du Nord
- Les arbres à objectifs de l'Eure et de la Haute-Garonne
- La fonction animation globale et coordination, attendus et critères - Caf de Vaucluse
- La procédure d'agrément des centres sociaux – critères et indicateurs – Caf d'Ille et Vilaine
- les critères d'évaluation de la réalisation du projet social – Caf de Moselle
- Le référentiel de la fonction accueil établi par la Caf des Alpes maritimes
- Le référent familles, référentiel de fonction établi par la Caf des Alpes maritimes
- La procédure de recrutement du directeur du centre social et le profil type de la fonction directeur de centre social, annexe de la convention cadre des Bouches du Rhône
- Le Statut de régie – conditions d'agrément pour les centres sociaux non associatifs de la Gironde
- Glossaire.



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

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 (salarié, 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.

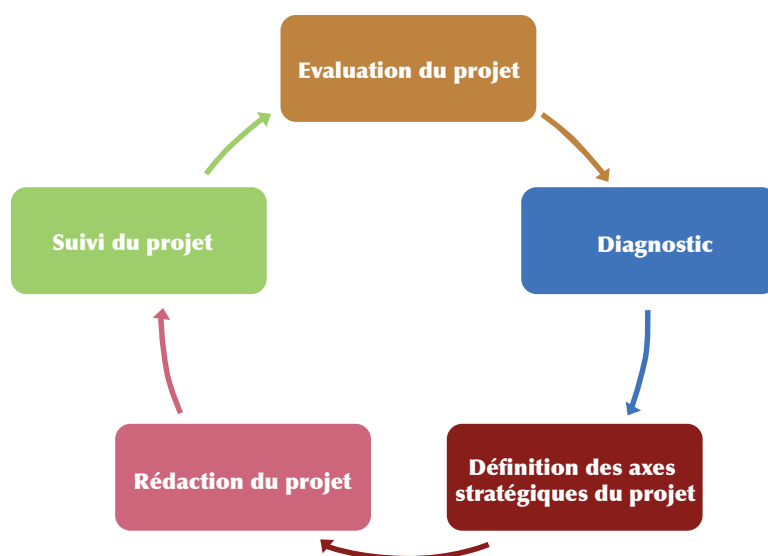
L'élaboration du projet permet d'impulser une démarche de réflexions et d'actions ayant pour but de mobiliser, faire participer différents acteurs de culture, de centre d'intérêt différents dans un projet collectif.

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 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	- 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 : - 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	Pour lui permettre : - 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)	Le renouvellement d'un projet social est l'occasion de réunir les administrateurs, élus et partenaires. 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. 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.

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.	- 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.
Les outils à consulter : 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..) et d'identifier des pistes d'amélioration ou de changement.

Qui	Avec qui	Pourquoi	Comment
Le directeur	L'équipe du centre	Le temps du bilan est l'occasion de : - 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. Ce travail permet d'ajuster régulièrement à la réalité et l'évolution des besoins du territoire les choix opérés dans le projet social. 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.	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. Chaque orientation peut être affichée sur un paperboard, sur lequel chaque secteur (avec un code couleur différent) donne leur 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.
Les outils à consulter :		Fiche n°3 Tableau de présentation de l'activité du centre Fiche n°4 Schéma synthétique de bilan annuel 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	



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'évaluation doit être collective. Associer tous les acteurs permet de mettre en avant la finalité de changement social . Les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la Ville.	- 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).	Évaluer un projet de développement social, c'est confronter les orientations (le projet et ses actions) à la réalité. Une réunion est l'occasion de construire le cahier des charges de ce que devra être l'évaluation : 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 ? La mobilisation des acteurs permet de poser les questionnements sur le processus d'évaluation et susciter la participation. La dimension collective est nécessaire pour préconiser des indicateurs de réussite pour le prochain projet.
Les outils à consulter : Fiche n°1 Schéma des acteurs		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	

Chapitre 2



L'élaboration du projet social

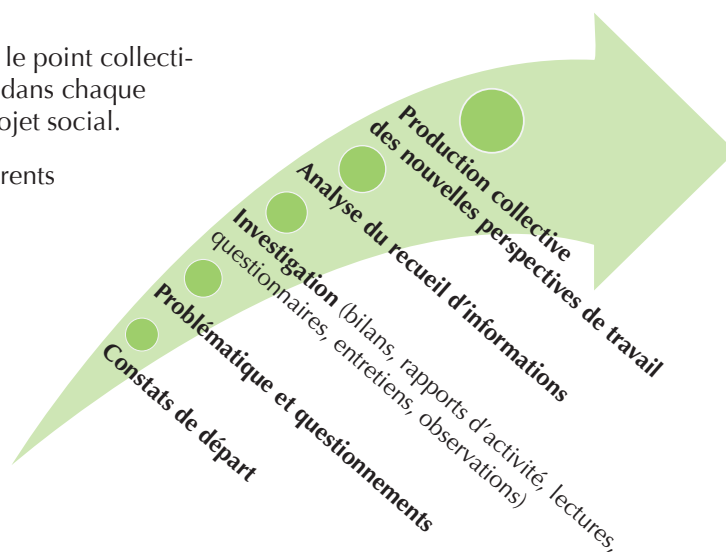
Étape n°2 : conduire l'évaluation

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	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 : • 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	Les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la ville	L'analyse de ces observations permet de comprendre : • en quoi orientation (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, meilleurs 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.	- Réaliser une investigation/des outils d'investigations. - Partager, confronter, compléter l'évaluation. Lorsque les groupes d'acteurs évaluent collectivement : « la confrontation des réalités contradictoires » 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.
Les outils à consulter : 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 4 missions			Fiche n°18 Les enquêtes de terrain Fiche n°14 Référentiel de recherche de données « froides » Fiche n°19 Conduire un débat Fiche n°15 Fiche n°16 Photo langage Fiche n°17 Le méta plan ou technique des post-it Autres techniques de créativité

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	Les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la ville	- 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.	- 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	Les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la ville	- 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 facilite leurs relations. - Il permet : • 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).	→ 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.) → Les données de terrain (dites chaudes) : par le biais de questionnaires, d'entretiens, d'observation, réunions, rencontre habitants etc . Les habitants, chercheurs sur le terrain : l'enquête conscientisante 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 acteur 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 émergents des habitants).
Les outils à consulter : 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			Fiche n°18 Les enquêtes de terrain Fiche n°19 Référentiel de recherche de données « froides »

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	Les habitants, les usagers, les partenaires institutionnels et associatifs, les services de la ville	- Pour que le diagnostic soit participatif et partagé, il faut présenter et mettre en débat les résultats afin qu'il soit reconnu 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.	- 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	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 prioriser.	- 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) : • 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 : Fiche n°8 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>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



Étape n°4 : définir les objectifs opérationnels

Qui	Avec qui	Pourquoi	Comment
Le directeur	L'équipe du centre.	- L'objectif opérationnel permet de mener les actions du centre social. - Il décrit : • Le résultat attendu, • la tâche à réaliser, • les moyens et ressources mis à disposition pour l'action - Il permet l'évaluation.	- Les objectifs opérationnels peuvent être construits collectivement avec l'arbre d'objectif. - La structuration de l'objectif opérationnel : • 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
Les outils à consulter : Fiche n°8 Tableau de présentation synthétique du projet 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 ne 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°12 Organisation des ressources humaines



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) les 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

d'organisation interne

Schéma des acteurs

→ Description

Il sert à repérer et qualifier les acteurs concernés par le projet du centre sociaux. 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					
...					

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 Perrt

→ 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															
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	Échéance
Les dates de mon centre																	Délais d'instruction par la Caf
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																	

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.

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 handicapé ?	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

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 e 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 ?

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 aidé, 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 intergénérationnelles ? 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	Le principaux problèmes qui selon l'analyse qui est faite, ont un lien entre eux	- 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	Des jeunes «s'approprient» l'espace public de façon exclusive et parfois violente. Le sentiment d'insécurité s'en trouve renforcé
		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.		Réduire les conflits entre générations sur la zone d'influence du centre social Rendre les jeunes acteurs positifs dans le quartier.
	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.		Permettre aux adultes et plus précisément aux familles le réinvestissement de l'espace public. Faire émerger et valoriser des savoir-faire des jeunes
		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.		Associer des parents et des jeunes à tous les événements de quartier, dès la conception, et ne les réaliser qu'à cette condition
		Les actions	...qui vont permettre d'atteindre les objectifs.		Repas de quartier, fête de fin d'année, immeubles en fête, animations pieds d'immeubles
	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 ?		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...
		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 ?		Réduction des situations de conflits. Évolution du mode de résolution des conflits. Réduction du sentiment d'insécurité.

d'organisation interne

Schéma des objectifs

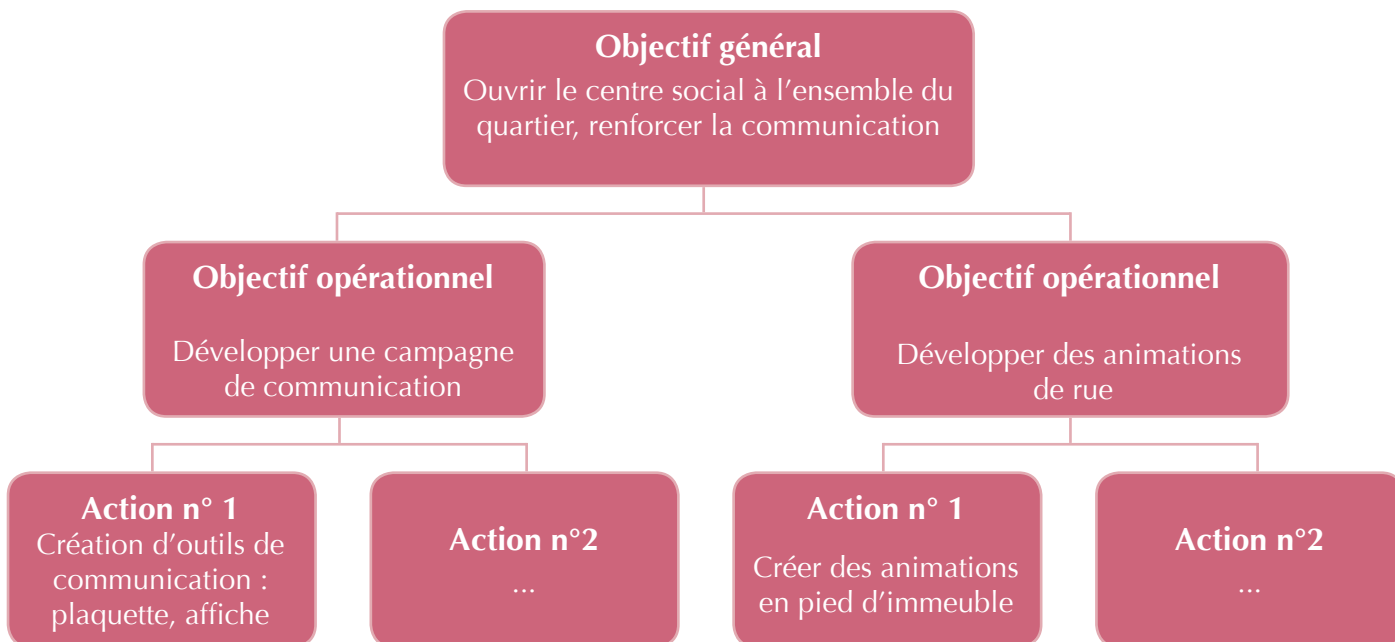
→ Description

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



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 : compte rendus, relevés de décisions, synthèses, phrases repères, témoignages, expressions d'habitants...
- Illustrer de photos des groupes de travail, réunion, rencontres...
- Faire appel à la participation
- Consacrer un tableau pour l'expression des usagers : propositions, questionnement, suggestions...

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 quelle(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 institutionnel, 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.

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 réalisé 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, s'échanger des arguments, découvrir des points de vue. Il 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 lui 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	• Toucher un grand nombre de personnes, • Rapidité de l'investigation ; • Facilité de traitement statistique.	• 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.	• 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	• Limite la richesse d'expression par les questions fermées • Les réponses sont souvent induites dans les questions ; • Faiblesse du taux de réponse ;	• Influence de l'intervieweur par le biais du guide d'entretien et dans l'interaction ; • Le temps ; • Le traitement des données.	• 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 identifiées 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
État	Le Contrat urbain de cohésion sociale (Cucs) signé avec la Ville.
	La politique de la Ville - 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)
	La Direction départementale de la cohésion sociale - 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	- la culture - la formation professionnelle - la santé - l'économie - etc. Sur internet : http://www.iledefrance.fr/espaces-thematiques/
Département	- 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. Se référer à la Direction de l'Action Sociale du Territoire de référence
Caf / Cnaf	- 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. Sur internet : Caf des Yvelines, rubrique espace partenaire, données statistiques (par commune)

Le contrat Animation Locale



II - Méthodologie du projet

Méthodologie et caractéristiques du projet

I - Analyse du contexte local

Il s'agit de travailler un diagnostic partagé avec les partenaires locaux.

a) Identité du territoire

Contexte historique et géographique faisant ressortir :

- est-ce un site dépourvu de tout équipement collectif et de service ?
- est-ce un site enclavé et difficilement accessible ou éloigné des pôles d'activités ?
- quelle est la demande des habitants suite à questionnaire ?

b) Démographie, emploi, habitat

c) Les équipements et services sur le territoire, les dispositifs politiques (ZEP, CEL, CEJ...)

II - Définition des besoins

A l'aide de l'analyse précédente, il convient de cibler les points forts et les points faibles avec les partenaires afin de formuler et hiérarchiser les problèmes à résoudre.

Il convient à ce niveau d'indiquer la finalité, les valeurs, les axes prioritaires du projet, les objectifs et les moyens.

Joindre fiche : confrontation du diagnostic avec les partenaires.

Problématique	Hypothèses	Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
Formuler et hiérarchiser les problèmes à résoudre	Quelles sont les hypothèses qui fondent le projet	Définir les buts à atteindre, le sens général de la démarche. Indiquer les finalités poursuivies à long terme.	Il s'agit de représenter les objectifs réalisables. Ils indiquent les priorités du projet. Ils doivent être précis, concrets, réalistes, réalisables, mesurables dans un délai limité.

Les objectifs peuvent être :

Préventifs, pour éviter la détérioration d'une situation donnée,

Curatifs, pour résoudre des problèmes spécifiques afin de répondre à des demandes,

Promotionnels, pour créer des dynamiques de solidarité, améliorer des conditions de vie, développer des capacités de participation des habitants.

III - Le projet

Pour mémoire, pour bénéficier de la Prestation de Service "Animation Locale", la Caf veillera à ce qu'il s'agisse de projets :

- qui répondent à la participation et à l'initiative locale des familles dans une approche collective
- qui favorisent les solidarités de voisinage, les relations entre générations, les liens sociaux et familiaux, les échanges sociaux
- qui s'inscrivent dans un enchaînement d'actions avec un fil conducteur, une dynamique
- de proximité qui s'inscrivent dans la durée et prévoient une diversité et un enchaînement d'actions ouvertes à toutes les familles
- qui fixent des objectifs opérationnels, un plan d'actions et des moyens à mettre en oeuvre au regard d'activités prévues
- d'actions concertées et partenariales
- qui concernent des actions nouvelles dont la liste devra être faite précisément

Un tableau récapitulatif présentant le plan d'actions sera élaboré. Une fiche par action sera jointe (cf. fiche action + budget prévisionnel).

Objectif opérationnel	Actions	Ressources à mobiliser	Echéancier	Indicateurs et évaluation
	Décrire les modalités de déroulement des actions avec le maximum de précision : Qui ? Quoi ? Où ? Comment ?	Définir les ressources nécessaires : - Ressources humaines <i>Partenariat :</i> Quel public ? Quels partenaires ? - Implication des familles - Ressources financières - Moyens matériels <i>Locaux :</i> - Conventions existantes ou à créer (joindre les conventions en annexe)	Dates prévues et durée de l'action	Indiquer les effets prévus, observables et vérifiables sur des aspects quantitatifs et qualitatifs. <i>Exemples :</i> - Degré de satisfaction, Questionnaire, réactions - Modification de comportement, intégration sociale, culturelle, économique - Développement des compétences, capacité à s'exprimer, à prendre des responsabilités

IV - L'évaluation

L'évaluation doit être réalisée par l'association et validée par les partenaires. Des indicateurs d'évaluation seront fixés au démarrage du projet.

C'est un outil de réajustement. Ce n'est pas une étape du projet mais un processus continu qui intervient à chaque étape.

Comment est-elle prévue en amont du projet ?

Préciser par quelles méthodes et quels moyens est envisagée la mesure des résultats, en terme de :

- * dynamique engendrée,
- * de créativité et d'innovation,
- * d'effets démultiplicateurs obtenus,
- * de développement social.

FICHE ACTION N°

INTITULÉ :

Commune	
Lieu de l'action	
Objectif opérationnel	
Descriptif de l'action avec : - période - jours - horaires	
Public concerné	
Partenaires : - Conception du projet - Réalisation du projet - Financement du projet	
Les intervenants : - Nom - Qualification professionnelle - Nature du contrat - Salarié / Bénévole - ETP	
Implication des familles : - dans l'élaboration du projet - dans la réalisation du projet - dans l'évaluation du projet	
Evaluation de l'action : - Indicateurs quantitatifs - Indicateurs qualitatifs	
Eléments de prospective	

**CONTRACTUALISATION
DES CENTRES SOCIAUX ROUBAISIENS**

LE DIAGNOSTIC PARTAGE

Contractualisation des Centres Sociaux - Le diagnostic partagé -

A partir de la définition propre à chaque partenaire du diagnostic, les principes communs ci-après sont adoptés :

- ❑ **Finalités du diagnostic partagé** : mieux répondre aux besoins de la population d'un quartier au regard des missions des Centres Sociaux.
- ❑ **Définition** : opération qui consiste à établir un état des lieux de la situation présente, sociale et économique du quartier, à reconnaître les atouts et les potentiels de développement, à caractériser les problèmes perçus comme des freins et à identifier des scénarios possibles d'amélioration.
- ❑ **Objectifs** :
 - outiller le Centre Social pour la définition de son projet, pour le choix d'orientations adaptées à la situation sociale locale (fonction stratégique du diagnostic).
 - animer le partenariat local (démarche partagée).
 - pour ce faire la méthodologie retenue priorise l'analyse partagée.
- ❑ **Limites** :
 - il ne s'agit pas d'une « démarche scientifique ». La démarche partagée viendra valider les constats de chacun (le pressenti) ou au contraire les nuancer.
 - la nouvelle méthodologie devra tenir compte des contraintes en temps et en moyens de chacun. Elle s'appuiera sur le recueil des données existantes.
- ❑ **Les partenaires s'entendent pour décliner le diagnostic selon deux axes** :
 - le diagnostic externe territorial.
 - l'analyse des ressources internes du Centre Social.

AXE 1 : Le diagnostic externe territorial

Trois volets seront étudiés :

- ❶ Connaissance de la population du territoire.**
- ❷ Connaissance de l'environnement urbain, social, économique, politique.**
- ❸ Connaissance de la dynamique partenariale.**

AXE 2 : L'analyse des ressources internes du Centre Social

Trois volets seront étudiés :

❶ Analyse des ressources internes du centre social

- 1.1 la gestion des ressources humaines et des qualifications.
- 1.2 les modalités de management du projet.
- 1.3 analyse juridique et financière.
- 1.4 les moyens matériels et logistiques disponibles.
- 1.5 l'origine et la pérennité du budget affecté à l'animation globale.

❷ Modalités de la participation des habitants :

- 2.1 Initiative favorisant l'expression directe des habitants
- 2.2 Modalités de fonctionnement de la vie associative du Centre Social
 - A – Les usagers.
 - B - Le Conseil d'Administration.
 - C - Les bénévoles.

❸ Bilan du précédent projet

- 3.1 Analyse de la fréquentation du public
- 3.2 Evaluation des objectifs généraux du projet du centre sur les 4 ans au regard de ses valeurs et analyse de la transversalité au travers des actions développées.

AXE 1 – Le diagnostic externe territorial

Le projet du Centre Social s'articule au territoire de plusieurs façons :

- Le Centre Social développe la vie sociale locale par l'animation des échanges sociaux et la production de différents services rendus aux habitants
- D'autre part, le Centre Social concourt à l'expression et à la réponse aux besoins de la population par son inscription dans les politiques publiques territorialisées où il apporte la connaissance des réalités sociales locales.

Deux objectifs

Le diagnostic externe territorial vise à :

- Adapter le projet du Centre Social à la réalité du territoire (pertinence du projet). On s'attachera à mettre en adéquation la pertinence avec la faisabilité du projet (analyse des ressources internes). La notion de connaissance partagée permettra d'apporter une vision globale enrichie par les regards croisés des différents partenaires,
- Inscrire le Centre Social dans les politiques de développement de son territoire. En effet, le Centre Social est un équipement de vie sociale de proximité dont la vocation territoriale nécessite d'intégrer une connaissance de ce territoire dans la définition des objectifs et des actions

Une définition

Le diagnostic du site est l'étude quantitative et qualitative des données démographiques, sociales, économiques et culturelles nécessaires à la connaissance de la situation et des besoins des habitants. Cette étude doit permettre de situer le site dans un ensemble urbain et de déterminer ses axes d'évolution. L'objet de cette recherche est de conduire à un état des lieux, complété d'une analyse globale et concertée de la situation du quartier¹

La délimitation du territoire

Le territoire est composé d'un ensemble d'îlots délimités par l'INSEE. Il constitue une zone de vie sociale² : la zone de référence dans laquelle le Centre Social est un équipement de proximité essentiel. Lors du démarrage de la démarche, le territoire est défini conjointement par les partenaires et validé par le Comité de Suivi Institutionnel.

Le diagnostic externe territorial s'articule autour de trois thèmes

- ❶ La connaissance de la population du territoire.
- ❷ La connaissance de l'environnement urbain social, économique et politique.
- ❸ L'analyse de la dynamique partenariale.

¹ Annexes du protocole de contractualisation des Centres Sociaux 02.08.02

² cf. Dossiers d'études n° 22 CNAF : Aire d'attraction d'un équipement social - 2001

AXE 1 – Le diagnostic externe territorial

Connaissance de la population du territoire

POURQUOI

L'objet est d'identifier les besoins spécifiques par tranche d'âge (petite enfance, enfance, jeunesse, adulte) en tenant compte des axes transversaux (santé, éducation, insertion, parentalité, lutte contre les discriminations, habitat...).

QUOI

Un socle commun de données indispensables à connaître.

Sources : INSEE, CAF, Département, Ville, autres partenaires : Education Nationale, Mission Locale...

COMMENT

Grille de recueil de données commune à l'ensemble des partenaires : fiches données démographiques ci-jointe.

QUI

Le GAT (Groupe d'Appui Technique) :

- Chaque partenaire recueille les données (cf. grille).
- La grille complétée par chaque partenaire est transmise au Centre Social.
- Chaque partenaire analyse les données (points forts, points faibles, problèmes posés, perspectives **cf : ANNEXE 2**).
- Une réunion est organisée pour l'analyse partagée des données entre les membres du GAT (le Chef de Projet Politique de la Ville et le Responsable de l'Observatoire Urbain pourront être associés à l'initiative de la Ville).

Remarques : Pour la Ville l'analyse se fera conjointement avec le Chef de Projet sous la responsabilité de la Cellule des Centres Sociaux.

Le Comité de Suivi Institutionnel facilite l'accès aux données (moyens humains, techniques et financiers) et valide l'analyse du GAT.

La délimitation du territoire sera validée par le Comité de Suivi Institutionnel sur proposition du Groupe d'Appui Technique.

QUAND

Pour un renouvellement d'agrément année N, quatre mois avant N-1, le GAT se réunit à l'initiative de la CAF pour :

- Définir le territoire.
- Fixer la répartition des données à recueillir.
- établir l'échéancier et fixer notamment la date à laquelle le Centre Social pourra avoir accès aux données recueillies.

AXE 1 – Le diagnostic externe territorial

Connaissance de l'environnement urbain, social, économique et politique

POURQUOI

Inscrire le projet du Centre Social dans son environnement en tenant compte des évolutions passées et à venir.

QUOI

Présentation des caractéristiques essentielles du quartier et des évolutions concernant l'environnement urbain, social, économique et politique.

COMMENT

Le projet de quartier réalisé dans le cadre de la politique de la ville en référence aux :

- Projet de renouvellement urbain.
- Projet de développement économique.
- Projet de requalification du parc d'habitat.
- Projet d'amélioration du cadre de vie.
- Projet d'équipements collectifs.

QUI

- La Cellule des Centres Sociaux diffuse le projet de territoire (transmis au préalable par le Chef de Projet) à l'ensemble des membres du GAT.
- Chaque partenaire s'approprie le document et fait son analyse (points forts, points faibles, problèmes posés, perspective).
- Une réunion du GAT est organisée pour l'analyse partagée des données (le Chef de Projet Politique de la Ville et le Responsable de l'Observatoire Urbain pourront être associés à l'initiative de la Ville).

Remarques : Nécessité d'articuler les deux réunions (analyse des données démographiques et de l'environnement urbain, social, économique et politique) dans un souci de cohérence et de vision globale (à prendre en compte dans l'échéancier et à programmer de manière rapprochée).

QUAND

Pour un renouvellement d'agrément année N, quatre mois avant N-1, le GAT se réunit à l'initiative de la CAF (simultanément à la phase connaissance de la population) pour :

- Etablir l'échéancier et fixer notamment la date à laquelle l'analyse partagée des données sera programmée.

AXE 1 – Le diagnostic externe territorial

Analyse de la dynamique partenariale

POURQUOI

Identifier la dynamique et les ressources du partenariat local pour construire le projet du Centre Social en complémentarité et en concertation.

QUOI

- Repérage et localisation des différents acteurs et ressources du territoire.
- Identification et caractérisation du partenariat du Centre Social.

COMMENT

- Repérage et localisation des différents acteurs et ressources du territoire : un plan reprenant les équipements et l'ensemble des acteurs situés sur le territoire.
- Identification et caractérisation du partenariat du Centre Social : la carte partenariale (cf. ci-joint).

QUI

Le plan : la cellule des Centres Sociaux (en lien avec le chef de projet) fournit la cartographie localisant les équipements et l'ensemble des acteurs que l'on trouve sur le territoire.

La carte partenariale : une réunion du GAT associant éventuellement les responsables de secteur du Centre Social pour une séance affectée à la réalisation de cette carte et à son analyse (points forts, points faibles, problèmes posés, perspectives).

QUAND

Au début de l'année N-1.

La Carte Partenariale

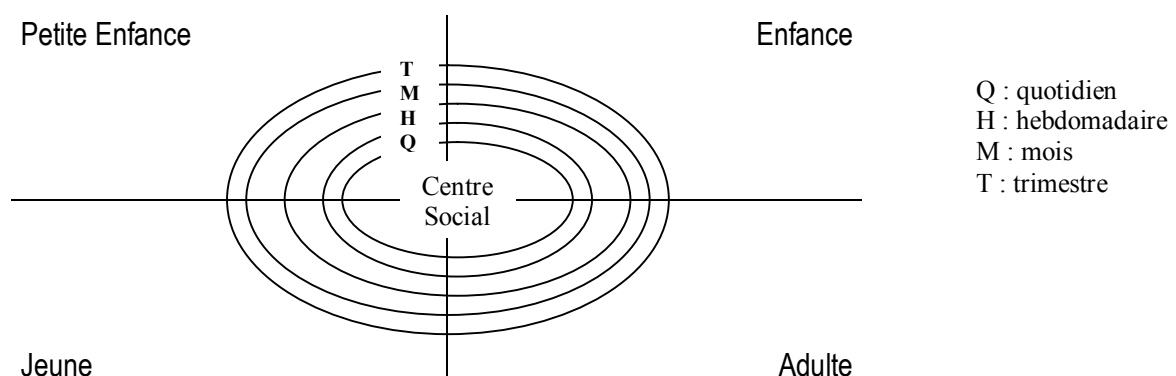
Objectif

Mettre en évidence sur une échelle de temps (jours, semaines, mois, etc...) les personnes, les groupes, les associations, les institutions avec lesquels le Centre Social collabore.

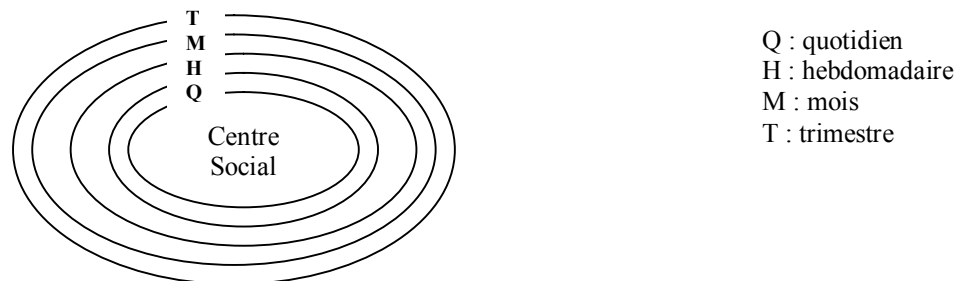
Méthode

Pour réaliser une carte partenariale :

- ➔ Le Centre Social liste l'ensemble des personnes, groupes, associations, institutions avec lequel il a des contacts.
- ➔ Pour chacun des partenaires repérer la fréquence des rencontres, le champ d'action sociale concerné (Petite Enfance, Enfance, Jeunes, Adultes) et la nature du contact (pédagogique, politique ou financier).
- ➔ Etablir une légende :
 - **Les différents types d'acteurs** sont représentés par des symboles :
 - associations ou groupes.
 - Institutions.
 - **L'intensité des relations** est repérée par le positionnement dans la carte partenariale (cercles concentriques).
 - **Le champ d'action sociale** concerné en divisant la carte partenariale en 4 quartiers (Petite Enfance, Enfance, Jeunesse, Adultes).
 - **La nature du contact** :
placer une couleur différente selon la nature du contact :
 - pédagogique : rouge.
 - politique : verte.
 - financier : bleue.
- ➔ Positionner les éléments de la carte partenariale sur le graphique défini par :
 - un centre : le Centre Social.
 - des cercles concentriques : le degré de fréquence des relations.
 - un système d'axes : le positionnement des partenaires par rapport au champ d'action sociale.



ANIMATION GLOBALE



Modalités

Organiser une séance pour la réalisation commune de la carte partenariale et son analyse : GAT et responsables de secteur du Centre Social.

Intérêt de la méthode

- La carte partenariale utilisée collectivement permet la confrontation des différents regards sur un fonctionnement relationnel (analyse partagée).
- L'outil permet une représentation très visuelle et synthétique.
- A partir de la représentation graphique, il est possible d'étudier :
 - Qui a les contacts et quels types de contacts.
 - Qui est touché et qui n'est pas touché par le Centre Social.
- L'intérêt est aussi la reprise collective (annuellement) aux différentes phases du déroulement du Contrat de Projet pour mesurer les évolutions.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

L'analyse interne prend son sens dans la mission d'animation globale qui se caractérise par :

- *Un territoire d'intervention*

Le contenu du projet du centre social doit permettre de repérer une zone de vie sociale, dite zone de référence a priori.

- *Une approche généraliste*

L'animation globale prend en compte l'ensemble de la problématique sociale locale. La fonction généraliste se reconnaît à l'aptitude à faire cohabiter des populations et des activités différentes, à prendre en compte l'usager comme participant, à prendre en compte les exigences de politiques différentes.

- *Un lien, un fils conducteur*

La manière dont les objectifs généraux sont pris en compte dans les activités constitue le lien de cohérence et donne du sens au projet.

- *Une dimension collective*

Elle peut se vérifier à partir de l'analyse des processus de décision, de production et d'évaluation. Elle est l'expression d'une solidarité.

- *L'implication des habitants*

La démarche du projet inclut l'expression des besoins par les habitants, leur participation à l'élaboration des réponses et à la négociation.

- *L'exercice de la citoyenneté*

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.

- *Un dynamisme, un mouvement*

Il se vérifie à partir de certains indicateurs : fréquence des réactualisations du projet, taux de renouvellement des instances de décision. Le centre doit être en capacité de s'adapter aux changements.

- *Une équipe de professionnels qualifiés*

La fonction d'animation globale requiert des compétences techniques particulières que seule une équipe de professionnels qualifiés peut garantir.

- *Une fonction qualitative et partenariale*

La fonction d'animation globale construit et structure l'identité du centre social.

Contractualisation des Centres Sociaux - Le diagnostic partagé -

Les attentes et objectifs de l'analyse interne par les partenaires sont les suivants :

Département

Connaître la structure et notamment ses ressources humaines et son organisation (organigramme) :

- pour dégager des pistes de travail en commun : mieux travailler ensemble,
- pour, à l'interne de l'institution, sur un plan technique et financier :
 - transmettre des avis techniques plus pertinents qui sont remontés auprès de la hiérarchie : servir de relais.
 - « alimenter », argumenter (ex. référentiel des missions du poste AILE).

Connaître également la structure sur le plan financier pour une meilleure analyse (existence de tableaux de bord budgétaire, comptabilité analytique).

CAF

Avoir une meilleure connaissance de la structure :

- pour relayer l'information au niveau de l'institution et argumenter.
- pour apprécier l'adéquation des moyens et du projet.
- pour analyser les écarts entre le terrain et les dispositifs mis en place par l'institution.

Ville

Avoir une connaissance plus approfondie de la structure :

Au niveau du fonctionnement : en vue de relayer plus efficacement les demandes du Centre auprès des services de la Ville et de mieux prendre en compte des problématiques posées par les différents dispositifs : argumenter, provoquer des changements.

Au niveau financier : permettre un meilleur ajustement des demandes de subventions au regard du projet de Centre ainsi qu'une utilisation optimale des dispositifs contractuels (Contrat Enfance, Contrat Temps Libres, Contrat Ville...).

Au niveau des moyens matériels (locaux, mobilier...) : vérifier l'adéquation entre le projet de Centre et les locaux mis à disposition pour sa mise en œuvre, en vue d'étudier d'éventuelles extensions ou réaménagements en lien avec les services de la ville concernées et les opportunités apportées dans le cadre des projets urbains (GPV, plan Borloo...).

Centres Sociaux

Le diagnostic interne :

- pour analyser notre propre organisation au regard du projet : « sortir le nez du guidon ».
- pour prendre du recul sur la conduite du projet : pouvoir anticiper.
- pour resituer la mise en œuvre du projet dans son ENVIRONNEMENT (rattacher le diagnostic interne au diagnostic externe).
- pour réajuster les moyens, les conforter, les développer : lorsque le centre est « outillé », il peut travailler [(renforcement de l'animation globale)].

Contractualisation des Centres Sociaux - Le diagnostic partagé -

- pouvoir être plus réactif en cas de problèmes (ex. partie budgétaire : mise en place de tableaux de bord).

Conclusion

Le diagnostic interne doit être permanent et se faire sur deux niveaux :

- premier niveau : analyse interne des ressources avec tableaux de bord par le Centre Social.
- second niveau : analyse présentée aux partenaires et débat dans le cadre du diagnostic partagé.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Analyse des ressources internes du Centre Social

1/1 Gestion des ressources humaines et qualifications

POURQUOI

La mise en œuvre du projet repose sur les ressources humaines, professionnelles et bénévoles et requiert qualification et compétence.

QUOI

- Organigramme.
- Mission de responsable.
- Profil de poste de l'équipe et qualification.
- Plan de formation.

COMMENT

Le Centre Social en informera le groupe d'appui technique. Il se basera sur les fiches de définition de postes liées à la nouvelle classification de poste et sur le diagnostic des ressources humaines édité par la Fédération des Centres Sociaux.

QUI

Le Centre Social fait sa propre analyse et la transmet à chaque partenaire ;
Le GAT se réunit pour en faire l'analyse partagée.

QUAND

Le 1^{er} trimestre de l'année de réactualisation.
Une réactualisation annuelle sera effectuée en cas de changements importants survenus dans l'organigramme ou dans les profils de postes.

Remarque : Besoin : logiciel de ressources humaines à mettre en œuvre – formation des directeurs sur ressources humaines.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Analyse des ressources internes du Centre Social

1/2 Modalités de management du projet

POURQUOI

Il s'agit de faire reconnaître la fonction d'animation globale comme la cheville ouvrière du projet du Centre Social auprès des partenaires institutionnels.

QUOI

Au niveau de l'axe externe : analyser la contribution du Centre Social au réseau local (par rapport aux autres Centres Sociaux) et partenarial (sa régularité).

Au niveau de l'axe interne : vérifier l'articulation des actions dans un souci de transversalité et de cohérence du projet.

COMMENT

Le Centre Social s'appuiera sur la carte partenariale et établira un bilan intermédiaire.

QUI

Le Centre Social fait son analyse et la transmet au GAT.
Le GAT se réunit pour en faire l'analyse partagée.

QUAND

Tous les 4 ans.
Le 1^{er} trimestre de l'année de réactualisation.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Analyse des ressources internes du Centre Social

1/3 Analyse juridique et financière

POURQUOI

L'analyse juridique et financière permettra d'obtenir une vision globale du budget et du fonctionnement du Centre Social, de vérifier l'application des règles juridiques et de repérer des problématiques dans les domaines juridique et financier.

QUOI

A l'aide de tableaux bords, il sera effectué :

Une analyse juridique.

Une analyse du fonctionnement de la vie associative (compte rendu de l'assemblée générale).

Une analyse de la structure financière et de l'équilibre d'exploitation.

Une analyse des délais d'instruction et de financement des circuits de conventionnement.

COMMENT

Le GAT s'appuiera sur :

- ☐ les Tableaux de bords du centre social (délai de conventionnement).
- ☐ Le compte rendu de l'assemblée générale
- ☐ L'analyse financière : documents CAF, fédération des centres sociaux, commissaire aux comptes

QUI

Le centre social transmettra au GAT les éléments nécessaires à cette analyse.

Le service juridique ville effectuera son analyse.

La CAF fournira l'analyse de la structure financière et de l'équilibre d'exploitation.

Chaque instance fera sa propre analyse qui sera partagée par le GAT lors d'une réunion.

QUAND

Dans le 1^{er} trimestre : contrôle de gestion de l'année écoulée.

Une réunion du GAT pour l'analyse des ressources internes.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Analyse des ressources internes du Centre Social

1/4 Moyens matériels et logistiques disponibles

POURQUOI

Il s'agit d'appréhender et de qualifier l'ensemble des moyens matériels et logistiques disponibles au regard du projet du Centre Social de sa cohérence et de sa faisabilité.

QUOI

Il s'agit de vérifier si :

- ☐ les locaux sont régulièrement entretenus dans un souci de bonne gestion et d'hygiène.
- ☐ Les règles de sécurité pour l'accueil du public sont respectées.
- ☐ Les locaux sont fonctionnels, suffisants et bien équipés.
- ☐ Les locaux sont mis à disposition des habitants et des associations du quartier.
- ☐ Le Centre Social dispose d'un équipement informatique et téléphonique adapté.
- ☐ Le Centre Social dispose de moyens de transports suffisants (en propre ou mis à disposition) pour la réalisation de ses activités.

COMMENT

Le GAT s'appuiera sur

- ☐ Un état des lieux réalisé lors d'une visite commune du GAT.
- ☐ La grille d'inventaire des locaux (cf : grille ci-jointe).
- ☐ La cartographie du secteur et signalétique.
- ☐ Le procès verbal de la commission de sécurité.

QUI

La Ville fournira le rapport de la commission de sécurité.

Le centre social fournira les documents nécessaires à l'analyse.

Le GAT effectuera une visite des locaux et se réunira pour une analyse partagée.

QUAND

1^{er} trimestre de l'année de la réactualisation.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Analyse des ressources internes du Centre Social

1/5 Origine et pérennité du budget affecté à l'animation globale et de coordination

POURQUOI

Il s'agit de vérifier que le budget permet le fonctionnement de l'animation globale et de coordination dans la durée.

QUOI

L'animation globale comprend : la Direction, l'accueil, la gestion.

Analyser les origines du budget d'animation globale, sa ventilation et l'évolution au regard des moyens humains affectés, son évolution au regard du projet. Le budget + comptabilité + logistique (entretien + secrétariat).

- ❑ Le budget destiné à l'animation globale est pluriannuel et garantit le financement des postes de directeur et d'accueil du public.
- ❑ La diversification des financements constitue un gage d'indépendance.
- ❑ Le budget doit être cohérent avec les priorités du projet, tant en volume qu'en ventilation budgétaire.

COMMENT

- ❑ Tableau récapitulatif, part des financeurs, graphiques.
- ❑ Les grilles : bilan synthétisé, analyse comparative de l'évolution des charges de personnel et des budgets d'exploitation, calcul du ratio de trésorerie (CAF Roubaix – Tourcoing).

QUI

Le centre social fournira son budget en PLA sur 4 années, des graphiques sur la part des financeurs. Chaque instance fait sa propre analyse qu'elle partage lors d'une réunion du GAT.

QUAND

1^{er} trimestre de l'année de contractualisation.

Une réunion GAT pour l'analyse des ressources internes.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Modalités de la participation des habitants

2/1 Initiative favorisant l'expression directe des habitants

POURQUOI

La valeur du Centre Social repose sur son aptitude à développer les mécanismes de participation et de représentativité des personnes et des groupes sociaux.

Ces mécanismes concourent au développement des liens sociaux et de la citoyenneté.

QUOI

L'analyse des initiatives dans :

- ✓ L'élaboration du projet du Centre Social.
- ✓ Les espaces de médiation (entre la demande sociale et la réponse politique).
- ✓ L'aide au portage de projet collectif ou individuel à l'initiative des habitants (accompagnement mis en place).

COMMENT

Le GAT s'appuiera sur les bilans annuels du centre social (rapport d'activité annuel+ bilans de projets d'actions spécifiques qui favorisent l'implication).

QUI

Le centre social transmet le bilan des initiatives menées dans ce domaine.

Le GAT se réunit pour en faire l'analyse partagée.

QUAND

Le 1^{er} trimestre de l'année de réactualisation.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Modalités de la participation des habitants

2/2 Modalités de fonctionnement de la vie associative du Centre Social

POURQUOI

Parce que la participation des habitants est au centre du projet centre social ; les habitants sont les auteurs et acteurs du projet « centre social ».

La constitution et le fonctionnement du centre social associent les habitants dans les instances consultatives et délibératives du centre social.

QUOI

Les modalités d'implication des habitants dans le projet centre social à travers les instances :

- ✓ Des comités usagers (instance de consultation).
- ✓ Du conseil d'Administration (instance de décision et de gestion).
- ✓ Du bénévolat dans les actions (instance d'animation du projet).

COMMENT

Le centre social transmet aux membres du GAT :

- ✓ Le plan de formation des bénévoles.
- ✓ Les statuts et règlement intérieur.
- ✓ La grille d'analyse de positionnement de la participation des habitants :

De l'usage simple d'un service à sa co-gestion avec les techniciens, l'habitant montre son intérêt pour ce qui peut servir sa vie quotidienne et celles des autres. Souvent, il faut d'abord passer par l'usage d'un service pour s'essayer à sa gestion ultérieurement. La grille sert à recenser par axe les habitants en nombre, profils et motifs qui s'inscrivent diversement dans le projet.

AXE	<i>Les habitants consomment une activité ou utilisent un service</i>	<i>Les habitants participent à l'exécution d'une action</i>	<i>Les habitants participent à l'élaboration d'une action</i>	<i>Les habitants participent à l'élaboration d'un projet</i>	<i>Les habitants participent à la gestion</i>
Petite Enfance					
Enfance					
Jeunesse					
Adulte					
Animation Globale					

Contractualisation des Centres Sociaux - Le diagnostic partagé -

QUI

Le centre Social transmet le bilan des initiatives menées dans ce domaine.
Le GAT se réunit pour en faire l'analyse partagée.

QUAND

Le 1^{er} trimestre de l'année de réactualisation.

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Bilan du précédent projet

3/1 Analyse de la fréquentation et du public

POURQUOI

L'objet est d'identifier et de mesurer l'évolution de la fréquentation du public afin de resituer la mise en œuvre du projet dans son environnement (diagnostic externe) pour permettre son réajustement (adéquation public/moyens/ressources).

QUOI

Présenter les caractéristiques essentielles du public accueilli : en nombre, par tranche d'âge, par sexe, par nationalité, par secteur géographique dans le quartier, par axe et par nature de l'activité et/ou de l'accompagnement.

COMMENT

Le GAT s'appuiera sur

- le fichier des usagers du centre social,
- les données des partenaires (évolution des états de présences CAF cf : grille),
- le taux de contractualisation des bénéficiaires du RMI par le département),
- le diagnostic externe (fiches « données démographiques » et environnement urbain, social et économique).

QUI

Le centre social fournit les éléments nécessaires à l'analyse.

Lors d'une réunion, les membres du GAT font une analyse partagée des données au regard du diagnostic externe.

QUAND

1^{er} trimestre de l'année de réactualisation

AXE 2 – L'analyse des ressources internes du Centre Social

Bilan pédagogique du précédent projet

3/2 Evaluation des objectifs généraux du projet du centre sur les 4 ans au regard de ses valeurs et Analyse de la transversalité au travers des actions développées

POURQUOI

Mesurer le degré de réalisation des objectifs généraux du projet du centre social.

Pouvoir identifier et mesurer que les actions du centre social ne se réduisent pas à de l'assistance ou à de la prestation, mais génèrent du lien social, développent des dynamiques, des réseaux de solidarité dans le quartier qui permettent de lutter contre toute forme d'exclusion et de prendre en compte la famille dans sa globalité.

QUOI

Evaluer le réalisé des objectifs généraux par thématique au travers des actions.

Analyser la transversalité au travers des thématiques travaillées dans les différents secteurs d'activités : éducation, santé, insertion, intégration, lutter contre les discriminations.

Identifier la transversalité « organisationnelle » (relations entre les différents axes d'intervention).

COMMENT

Le GAT s'appuiera sur les éléments suivants :

- ☐ Les rapports d'activités.
- ☐ Les comptes rendus annuels.
- ☐ Les grilles d'évaluation des bilans annuels (ci-jointes).
- ☐ La carte partenariale (réalisée pour le diagnostic externe).
- ☐ Le fichier usagers.

Remarque : l'évaluation intermédiaire est supprimée au profit d'un bilan annuel du projet portant sur la réalisation des objectifs du projet et prendra la forme d'une rencontre et se fera à l'initiative du GAT après l'assemblée générale du Centre Social.

QUI

Chacune des parties prend préalablement connaissance des rapports d'activités et des bilans annuels.

Le centre social présente au GAT les éléments et la grille d'évaluation lors des réunions collectives (2 à 5) associant des membres de l'équipe du centre social (à l'initiative du directeur du centre).

QUAND

1^{er} trimestre de l'année de réactualisation.

GRILLE D'EVALUATION ANNUELLE A PRE REMPLIR PAR LE CENTRE SOCIAL

AXE

ACTIONS	OBJECTIFS OPERATIONNELS	CRITERES EVALUATION	RESULTATS			OBSERVATIONS
			A	EC	NA	

A : Atteint
EC : En cours
NA : Non atteint

Mettre en évidence les actions prises en compte dans le cadre du CE ou CTL.

ANNEXE 1

REUNION DE LANCEMENT DE LA CONTRACTUALISATION :

Préalablement à cette réunion, le Centre Social prend connaissance de la démarche et se l'approprie.

Lors de la réunion, la démarche sera discutée avec le GAT (questions éventuelles).

Sont à déterminer :

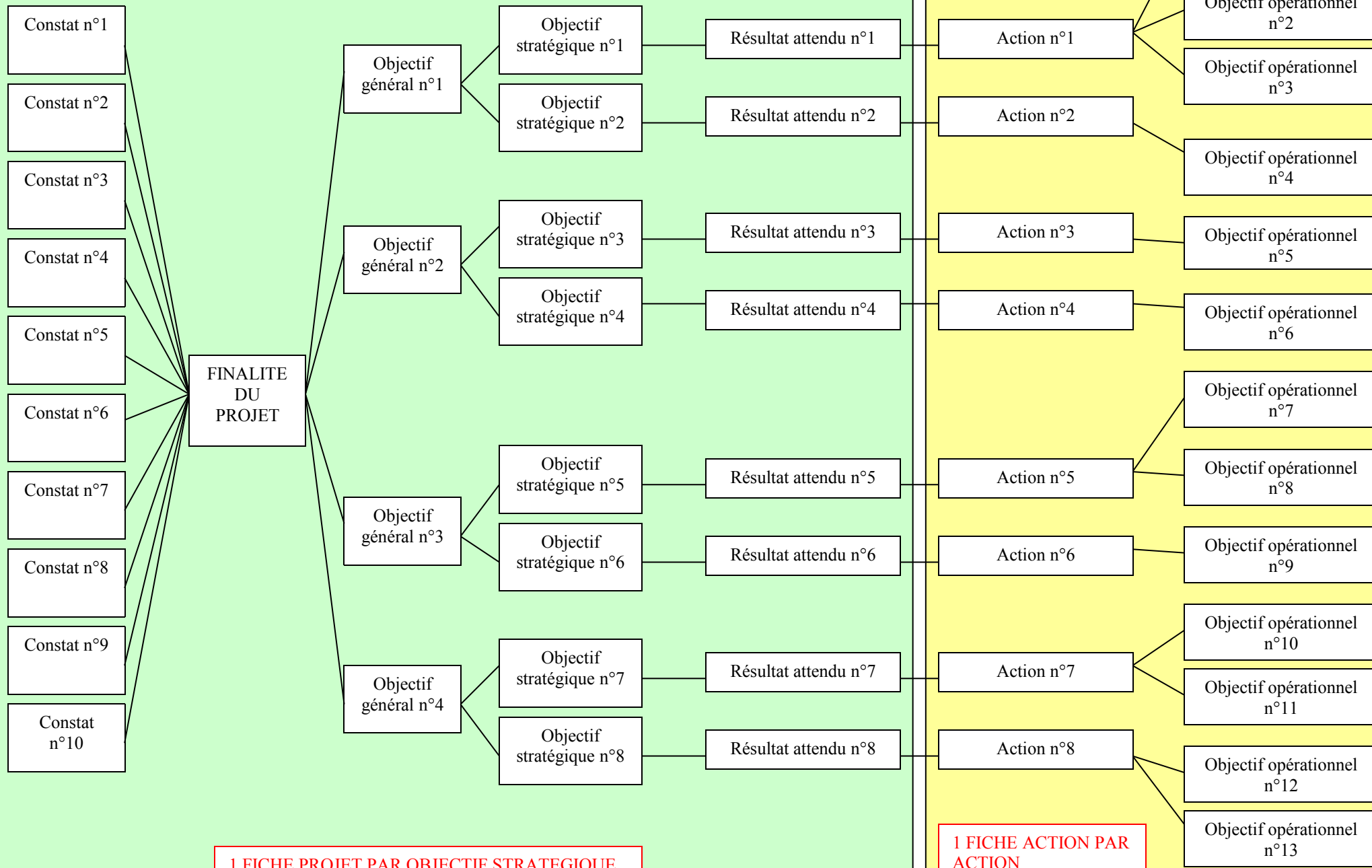
- ➔ La répartition des tâches équilibrée entre les partenaires :
 - invitation aux réunions (lieu).
 - animation des réunions.
 - comptes rendus des réunions (portable).
- ➔ la détermination de la zone de référence.
- ➔ l'échéancier.
- ➔ le listing des documents annexes intéressants disponibles.

ANNEXE 2

GRILLE D'ANALYSE

Points forts	Points faibles
Problèmes posés	
Perspectives	

ARBRE DES OBJECTIFS



Arbre à objectifs

Objectifs généraux	Résultats attendus	Objectifs opérationnels	INDICATEURS	MOYENS / ACTIONS

ANNEXES DU CHAPITRE 2 : LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DÉPARTEMENTAUX SUR L'AGC

Annexe 2.1 : La fonction ANIMATION GLOBALE ET COORDINATION (définition départementale)

CENTRES SOCIAUX

DÉFINITION DE LA FONCTION ANIMATION GLOBALE ET COORDINATION

Le tableau ci-après présente une définition des missions caractéristiques des centres sociaux et de la fonction Animation Globale et Coordination (AGC) telle que définies dans les textes nationaux (1^{ère} colonne) et déclinées au niveau départemental par la CAF de Vaucluse, dans le cadre de sa politique d'action sociale locale (2^{ème} colonne).

Cette seconde définition a donné lieu à la réalisation d'un véritable référentiel des attendus des centres sociaux pour le Département du Vaucluse, à la fois en terme de plus-value sur le territoire (*référentiel d'efficacité, texte normal*) et en terme de moyens à mettre en œuvre (*référentiel de conformité, texte en italique*), partagé par les acteurs institutionnels et les structures et sur la base duquel s'est engagée une démarche d'évaluation et d'élaboration des projets sociaux.

La dernière colonne apporte des précisions quant au contenu opérationnel de ces définitions, illustrées par quelques exemples les plus représentatifs de ce qui est attendu d'un centre social dans le Vaucluse.

DÉFINITION DE LA CNAF (CIRCULAIRE DE 1995)	DÉFINITION DE LA CAF DE VAUCLUSE		ILLUSTRATIONS OPÉRATIONNELLES
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	ACCUEIL GENERALISTE	<i>Capacité du centre à accueillir l'ensemble des habitants du territoire pour répondre à leurs besoins d'écoute, d'information et/ou d'orientation, et pour leur permettre d'échanger entre eux</i>	– <i>accueil accessible, identifié, ouvert à tous et tourné vers l'extérieur</i> – <i>fonction d'accueil transversale et collective</i> – <i>fonction d'observatoire du territoire : recueil et approfondissement de la demande</i> – <i>les services proposés constituent des points d'ancrage du centre et visent la socialisation, l'intégration, la rencontre et l'expression, la mise en dynamique des habitants autour d'un projet de territoire clairement défini</i> – <i>le centre social est un lieu d'échanges et de rencontres entre tous les habitants</i> – <i>le centre social contribue à l'accueil global de la famille</i> – ...
Un équipement à vocation familiale et plurigénérationnelle. Lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux	SOLIDARISATION	Développement d'une vie collective et de relations de solidarité entre les habitants	– développement des comportements civiques, de l'entraide de proximité – développement de projets collectifs impliquant les habitants – développement des liens familiaux – valorisation des rôles parentaux, développement des lieux de parole pour les familles (vocation familiale du centre social) – ...
	MIXITE	Développement de la tolérance, de l'ouverture et du respect mutuel entre toutes les catégories (sociales, culturelles, générationnelles, sexuelles, ethniques, socioprofessionnelles ...) de population du territoire	– développement de la tolérance et des échanges entre les différentes catégories de population du territoire – vocation plurigénérationnelle et familiale – ...
	MOBILITE	Développement des échanges réciproques entre les habitants de la zone d'influence du centre social et les habitants d'autres territoires	– attractivité du territoire – capacité des habitants à sortir du territoire – ...
DÉFINITION DE LA CNAF (CIRCULAIRE DE 1995)	DÉFINITION DE LA CAF DE VAUCLUSE	ILLUSTRATIONS OPÉRATIONNELLES	DÉFINITION DE LA CNAF (CIRCULAIRE DE 1995)

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.	AUTONOMISATION	Développement de la capacité des habitants – notamment les plus fragiles – à se prendre en charge eux-mêmes, à se comporter en « acteurs »	– le centre social œuvre pour le développement de la vie associative du territoire et non pas pour lui-même – soutien à la formation des acteurs, à l'organisation de groupes, à leur indépendance en veillant à ce que les habitants restent maîtres d'ouvrage – ...
	REFLEXION PROSPECTIVE	Développement, à l'échelle du territoire, de moyens permettant aux institutions locales de connaître et d'anticiper les besoins individuels et collectifs des habitants	– organisation du recueil et valorisation de l'expression des habitants – fonction de « veille sociale » – le centre social est un relais de la demande sociale auprès des institutions pour qu'ils l'intègre dans leurs politiques sociales – rapprochement entre la demande sociale et la commande publique – ...
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.	PARTENARIAT	<i>Capacité du centre à inscrire son action dans un réseau d'acteurs et d'institutions (partenariat politique et technique)</i>	– <i>lieu régulier d'échanges et de discussions entre les intervenants sociaux, développement de la connaissance et de la reconnaissance des compétences mutuelles entre les différents acteurs locaux</i> – <i>interface entre institutions, opérateurs et habitants</i> – <i>développement du partenariat de projets et pas seulement du partenariat d'action</i> – <i>espace ouvert mobilisant les ressources extérieures, et espace ressource lui-même</i> – ...
	COORDINATION INSTITUTIONNELLE	Développement de la coordination technique et/ou politique des institutions locales chargées d'apporter des réponses aux besoins des habitants	– développement et efficacité de la coopération et de la coordination des institutions locales (projet de territoire partagé) – développement et efficacité des réseaux techniques sur le territoire
DÉFINITION DE LA CNAF (CIRCULAIRE DE 1995)	DÉFINITION DE LA CAF DE VAUCLUSE	ILLUSTRATIONS OPÉRATIONNELLES	DÉFINITION DE LA CNAF (CIRCULAIRE DE 1995)

L'AGC, condition d'autonomie du centre social, est une fonction transversale de soutien à l'animation de la vie locale et au développement social. (...) Elle implique une dynamique et une capacité d'adaptation pour répondre au mieux aux besoins des habitants. Elle exige une équipe d'animation qualifiée.	QUALITE DE GOUVERNANCE ET DE PILOTAGE	Qualité du mode d'organisation et de la méthodologie d'intervention du centre, dans le respect des règles démocratiques	– Méthodologie d'élaboration du projet social partagée, concertée, participative et en cohérence avec le diagnostic du territoire – Gouvernance associative claire et efficace – Qualité du pilotage du projet, des activités, des équipes – Modalités de mise en œuvre de la démarche d'évaluation globale et partagée
	QUALITE DES RESSOURCES	Qualité des ressources humaines, matérielles, financières dont dispose le centre pour conduire son projet social	– formation et compétence des équipes de salariés, bénévoles, élus associatifs – mobilisation des ressources matérielles et logistiques (convivialité, fonctionnalité, entretien, sécurité, ...) – gestion budgétaire et financière
	APPROCHE GLOBALE ET INNOVANTE	Capacité du centre à porter et à promouvoir une action sociale territoriale fondée sur la transversalité des actions et la recherche permanente d'innovation	– approche globale et intersectorielle du projet social – renouvellement permanent des interventions (créativité, innovation) – analyse des effets dur le territoire et mesures correctives (démarche d'évaluation) – ...
La mise en œuvre de la participation des habitants et l'échange social, fondements de l'animation globale. Accompagner, susciter, mettre en œuvre les initiatives des enfants, des jeunes et des familles doit être un objectif du centre social	PARTICIPATION DES HABITANTS	Capacité du centre à développer la participative de l'ensemble des habitants dans la définition et la mise en œuvre d'actions collectives sur le territoire	– « stimulation » de l'expression des habitants – le centre propose différentes formes de participation et d'implication dans la vie associative du territoire et en son sein – il encourage et s'appuie sur des personnes ou organisations relais de proximité – représentativité des différents groupes sociaux sur le territoire – recherche d'une co-gestion des activités avec les habitants – ...

ANNEXE 2.2 : LA FONCTION ANIMATION GLOBALE ET COORDINATION (synthèse)

6 GRANDS EFFETS ATTENDUS

SOLIDARISATION

- ☞ Plus de solidarité concrète entre les habitants Développer la vie collective

MIXITE

- ☞ Plus de tolérance, d'ouverture, de respect mutuel
- ☞ Mixité sociale, culturelle, générationnelle, sexuelle, ethnique, ...

MOBILITE

- ☞ Plus d'échanges entre les quartiers, les territoires, les communes

AUTONOMISATION

- ☞ Des habitants acteurs, responsables, qui se prennent en charge

REFLEXION PROSPECTIVE

- ☞ Le centre social relais de la demande sociale
- ☞ pour mieux adapter les politiques sociales aux besoins du territoire

COORDINATION INSTITUTIONNELLE

- ☞ Pour une meilleure coordination des politiques sociales sur le territoire

6 GRANDES OBLIGATIONS DE MOYENS

ACCUEIL GENERALISTE

- ☞ Accueillir tous ceux qui le souhaitent
- ☞ Écouter, informer, orienter, faire rencontrer et échanger les habitants entre eux

GOVERNANCE ET PILOTAGE

- ☞ Un fonctionnement démocratique
- ☞ Un projet social partagé
- ☞ Un pilotage efficace

QUALITE DES RESSOURCES

- ☞ Des moyens humains, financiers et logistiques adaptés et suffisants pour conduire son projet social

PARTENARIAT

- ☞ Ne pas faire seul, pour ou à la place de
- ☞ Faire AVEC les acteurs locaux et les institutions

APPROCHE GLOBALE ET INNOVANTE

- ☞ Réfléchir en permanence à de nouvelles formes d'action auprès des habitants
- ☞ Approche transversale

PARTICIPATION DES HABITANTS

- ☞ Impliquer les habitants dans les projets, dans la vie associative, dans la vie de quartier
- ☞ ne pas faire à la place : faire AVEC les habitants

Procédure d'agrément des centres sociaux

Objectif :

- ↳ Définir les critères et indicateurs permettant d'évaluer un renouvellement de contrat de projet centre social.

Personnes concernées :

- ↳ A l'usage du Conseiller Technique, afin de se doter d'une méthode d'évaluation unique pour l'ensemble des centres sociaux en s'appuyant sur le référentiel d'évaluation des centres sociaux.
- ↳ A l'usage des Administrateurs afin de favoriser leur positionnement sur un agrément, en leur présentant d'une manière synthétique une analyse de projet à travers 5 questions essentielles.
- ↳ A l'usage des centres sociaux afin qu'ils puissent vérifier s'ils répondent aux exigences CNAF et CAF 35 et solliciter si besoin un accompagnement dans leurs bilans et élaboration de leur projet.

↳ LE PROJET :

- ✗ Le projet est un outil de reconnaissance des équipements centres sociaux.
- ✗ Le projet s'identifie au regard des quatre missions définies dans la circulaire de la CNAF.
- ✗ Ces missions permettent aux centres sociaux de bien se différencier des autres équipements sociaux de voisinage, et d'affirmer leur identité.
- ✗ Le projet permet de donner un sens à un ensemble d'actions et d'activités qui s'inscrivent dans des objectifs préalablement définis.
- ✗ Le projet favorise une reconnaissance de l'équipement par les usagers et les habitants par l'environnement, ainsi que par les acteurs sociaux locaux, en particulier par les financeurs. Il devient en conséquence un support efficace de communication.
- ✗ Si cette reconnaissance passe par l'implication et l'engagement des acteurs, il est d'autant plus important que le maximum de personnes y participe, en particulier les habitants.

↳ PREALABLES A L'AGREMENT D'UN PROJET :

- La CAF 35 évalue la pertinence de l'implantation d'un centre social sur un territoire et élabore ainsi sa propre analyse qui lui permet de définir sa politique.
- La démarche vers l'agrément centre social est un processus évolutif. La position de la CAF autour de l'agrément se réfère aux critères définis par les textes CNAF, à ceux-ci s'ajoutent des critères propres à chaque centre avec son cheminement, ses atouts, et là où il en est au moment de l'agrément ou du renouvellement.
- La CAF a un droit de regard sur les objectifs généraux, sur les missions et fonctions du centre mais respecte les choix des habitants puisqu'il s'agit de leur projet.

↳ QUELQUES PRINCIPES GENERAUX DE LA CAF 35 :

- Pas deux agréments centres sociaux sur un même territoire.
- Obligation d'une reconnaissance et d'un soutien de la collectivité locale.
- Prise en compte de la situation conjoncturelle du centre.
- Positionnement du renouvellement de l'agrément dans la durée avec prise en compte des données recueillies par le suivi et l'accompagnement.

5 DOMAINES D'OBSERVATION CAF 35 : CRITERES ET INDICATEURS

Ces observations s'opèrent à travers le contrat de projet, les rapports d'activités annuels, l'assemblée générale, le suivi et l'accompagnement des équipes, l'échange avec l'ensemble des services de l'action sociale et partenaires sociaux du département.

LA CONFORMITE DU PROJET

❖ Le centre social est-il en conformité avec les 4 missions essentielles ?

- *Un équipement de quartier à vocation sociale globale*
- *Un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle*
- *Un lien d'animation de la vie sociale*
- *Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices*
 - Accès au centre et réponse aux besoins (implantation, organisation de l'accueil, diversité et localisation des activités, connaissance du centre par la population,...)
 - Publics accueillis et espaces d'échanges et de rencontres (usagers, activités « lien social », animations familles...)
 - Soutien aux initiatives individuelles et collectives (lieux d'expression et de promotion, accompagnement et développement de la vie associative...)
 - Actions sociales concertées et négociées avec les différents acteurs locaux (inscription dans des réseaux d'acteurs, modalités et niveaux d'échanges avec les partenaires et habitants, coopération, complémentarité, coordination...)

❖ Les habitants sont-ils partie prenante de la vie du centre ?

- La participation est constitutive du projet du centre social
- Représentativité des différents groupes sociaux
- Diversité des formes de participation et prise en compte des diversités culturelles et sociales.

❖ Le projet a-t-il fait l'objet d'une organisation collective ?

- Démarche de projet (évaluation, diagnostic et mise en perspectives)
- Organisation de la participation
- Concertation partenariale
- Communication du projet (visuelle, orale)

LA PERTINENCE DE L'IMPLANTATION DU CENTRE SOCIAL

❖ Le centre social a-t-il effectué un diagnostic ?

- Connaissance de son environnement (organisation de territoire, implantation et aire de rayonnement du centre social)
- Organisation du diagnostic (mobilisation des acteurs, démarche auprès des non-usagers...)
- Sources de données quantitatives et qualitatives.

Les résultats confirment-ils la nécessité d'un équipement centre social ?

- Typologie de la population sur le territoire concerné
- Habitat et cadre de vie
- Activité économique, sociale et culturelle
- Analyse des besoins et dégagement de problématiques
- Place du centre social par rapport aux équipements ou services du territoire (articulation, complémentarité...)

LA COHERENCE DU PROJET

❖ Le centre social a-t-il pris en compte les différentes politiques sociales de son territoire ?

- Connaissance des dispositifs d'interventions sociales
- Articulation de son projet et niveau d'implication / politiques de développement sociales locales et départementales

LA FAISABILITE DU PROJET

❖ Les ressources internes et externes du centre social sont-elles suffisantes et performantes ?

- Les moyens humains professionnels et bénévoles (plan de formations, qualifications, compétences, articulation bénévoles/professionnels...)
- Les moyens matériel et logistique (sécurité, fonctionnalité...)
- Les moyens financiers (cohérence projet/budget, pérennité, diversité des financements, outils et compétences de gestion...)
- Le partenariat opérationnel (diversité, mutualisation, interventions concertées, conventions...)
- La participation des habitants (information, organisation, accompagnement...)
- La communication du projet, des actions (lisibilité, attractivité...)
- L'évaluation (critères, méthode, outils, rythme...)

L'EFFICACITE SOCIALE DU CENTRE

❖ Les activités et services rendus correspondent-ils bien aux besoins des habitants ?

- L'accueil (évolution des informations, orientations, satisfaction du public...)
- La fréquentation du centre social (évolution des adhésions, des participations aux services et activités, de l'ambiance, de la dynamique...)
- Les activités et services (création, développement, évolution qualitative et quantitative)
- La vie associative (l'évolution du nombre de bénévoles, promotion des personnes, effets du soutien à la vie associative...)
- La parole des habitants, usagers, partenaires, élus et institutions (évolution des lieux d'échanges, des lieux de concertation, image du centre social...)

Pour un renouvellement d'agrément, la CAF 35 observe, à travers ces 5 domaines, l'évolution sur toute la durée d'agrément et les perspectives dégagées aux regards des problématiques soulevées.

LES INCONTOURNABLES

↩ CONCERNANT LA POPULATION :

- La zone de compétence et zone d'influence du centre social
- Evolution des indicateurs sociaux sur la durée de l'agrément

↩ CONCERNANT LE CENTRE :

- Situation géographique / organisation sur le territoire (carte, schéma)

↩ CONCERNANT L'EQUIPE DE PROFESSIONNELS :

- L'organigramme
- Les fonctions, qualification, statuts, temps de travail de chacun
- Les salaires chargés

↩ CONCERNANT LA VIE ASSOCIATIVE :

- Organisation de l'association (bureau, C.A., commissions...)
- Mode de communication

↩ CONCERNANT LE PROJET :

- La participation des usagers (modalités, niveau de participation...)
- L'identification du projet « animation collective famille »
- Les partenaires

↩ CONCERNANT LES ACTIVITES :

- Les secteurs d'activités et services (schéma - plaquette)

↩ CONCERNANT LE BUDGET :

- La répartition des dépenses (pilotage, logistique, activité, animation familles)
- Perspectives sur 4 ans. (par grandes masses)
- Précisions sur fin d'emplois aidés, départ retraite, embauche, baisse de sub....

Projets concernés en 2011:

Echéances :

- Pour un passage en commission d'Action Sociale
 - De

L'évaluation de la réalisation du projet social

Le centre social porte l'évaluation de la réalisation de son projet sur les **4 critères** suivants :

1. LA CONFORMITE DE SON PROJET

- Aux missions prioritaires du centre social :
 - être un équipement de quartier à vocation sociale globale
 - être un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle
 - être un lieu d'animation sociale qui soutient l'initiative des habitants et la vie associative locale
 - être un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices
(voir « la prestation de service animation globale et coordination ».)
- Aux fonctions de coordination et de concertation mises en œuvre pour créer les conditions favorables qui ont permis :
 - l'implication des habitants de l'élaboration du projet à sa réalisation :
 - Les habitants ont participé aux instances de décisions et de gestion du centre social
 - Ils ont assumé des responsabilités d'animation ou de réalisation de certaines activités
 - Le centre social a pris en compte la diversité des appartenances sociales, culturelles représentées sur le quartier.
 - la participation des partenaires et des acteurs locaux concernés pour construire une action concertée sur un territoire

2. LA PERTINENCE DES ACTIONS REALISEES AU REGARD DU DIAGNOSTIC INITIAL ET DU PROJET GLOBAL

- Les actions réalisées sont cohérentes avec les besoins ou les problèmes sociaux repérés dans le diagnostic.
- Elles apportent une réelle plus-value au regard des ressources existantes.
- Elles s'inscrivent dans le sens général du projet et les finalités qu'il poursuit.

3. LA REALISATION DU PROJET AU REGARD DES RESSOURCES EXISTANTES

En interne :

- Les conditions de qualifications et compétences du personnel ont été réunies pour réaliser la mission d'animation globale (direction, accueil, animation)
- Les moyens matériels et logistiques ont été suffisants
- Le budget a été cohérent avec les priorités du projet tant en volume qu'en ventilation budgétaire
- Le travail collectif a été structuré par des réunions de travail programmées régulièrement
- salariés ou bénévoles ont disposé de l'ensemble des informations indispensables à l'exercice de leur responsabilité.

En externe :

- Le centre social a participé à des instances partenariales locales
- Il a été porteur ou partenaire associé de nombreuses actions
- Il a organisé des instances de concertation locale
- Il a établi des conventions de partenariats opérationnels

4. L'EFFICACITE ET LA QUALITE DU SERVICE RENDU AUX HABITANTS ET L'IMPACT SOCIAL SUR LE TERRITOIRE

- Le centre social a favorisé la mixité sociale, culturelle et intergénérationnelle traduite notamment par la représentativité du public fréquentant le Centre social au regard du profil de la population du territoire
- Le centre social a assuré une fonction de pépinière de projets au service du développement de son territoire
- Les critères d'accessibilité au centre social ont été élaborés avec les habitants du territoire (tarifs, horaires, implantation géographique, transports)
- L'offre d'activités a été transversale et diversifiée afin de faire place aux besoins et aux cultures des divers groupes sociaux constitutifs du territoire
- Le centre social a soutenu le développement de la vie associative sur son territoire et le développement du nombre de bénévoles

L'évaluation de la réalisation du projet social doit permettre, notamment :

- **De vérifier :**
 - La conformité du projet aux missions attendues d'un centre social
 - La pertinence du projet et de ses actions au regard des constats issus du diagnostic,
- **D'actualiser** les orientations du projet,
- **D'améliorer** le fonctionnement du Centre social.



REFERENT ACCUEIL

REFERENTIEL DE FONCTION

EN PREAMBULE

Une fonction

Une fonction, au sens du présent référentiel, est une combinaison cohérente d'activités et de prise de responsabilité en terme de compétences.

Cet ensemble concourt à une finalité commune au regard du fonctionnement de chaque établissement.

La répartition des fonctions dépend de la taille de l'établissement et de son organisation interne.

Le titulaire d'un poste peut intervenir sur plusieurs fonctions.

Articulation entre fonction et poste de travail

Le poste est l'unité élémentaire de l'organisation et de la division du travail au sein d'un établissement donné.

A ce titre, à chaque poste correspond un salarié, à chaque salarié correspond un poste.

Un poste peut être décrit en terme de :

- Contenu (ce qu'il faut faire), par les différentes missions, fonctions, activités, tâches... effectuées par le salarié qui l'occupe
- Attentes qualitatives de l'établissement (Comment se comporter et/ou prise de responsabilité attendue et/ou autonomie attendue et/ou objectifs à atteindre...) vis-à-vis du salarié,
- Positionnement hiérarchique (Qui est le supérieur hiérarchique, et le cas échéant qui sont les collaborateurs du titulaire du poste ?) **et** fonctionnel (avec qui le titulaire du poste est-il amené à travailler ?)
- Conditions d'exercice (diplôme ou certification requis, horaire, conditions de travail, sujétion particulière, avantage lié au poste...)

Définir les fonctions exercées par un salarié au sein de l'établissement, c'est construire l'outil qui permettra d'assurer sa classification et établir la fiche de description de poste.

QUATRE MISSIONS HISTORIQUES DES CENTRES SOCIAUX

- 1. Un équipement de quartier à vocation sociale globale : ouverture à l'ensemble de la population habitant à proximité, accueil, animation, activités et services à finalité sociale**
- 2. Un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle : lieu de rencontres et d'échanges intergénérationnels, développement des liens familiaux et sociaux**
- 3. Un lieu d'animation sociale : prise en compte de la demande sociale et des initiatives, développement de la vie associative**
- 4. Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices, basé sur le développement du partenariat**

L'ensemble des actions et projets mis en œuvre par les référents ACCUEIL s'inscrivent dans ce cadre préexistant.

MISSION GENERALE DU REFERENT ACCUEIL

Le référent ACCUEIL a pour mission générale, sur un territoire donné, de :

Ecouter, informer, orienter les publics au travers de la mise en œuvre d'un accueil « social généraliste » ou « approfondi », et ce dans le respect du projet social de l'établissement et des valeurs du gestionnaire.

Capitaliser l'information / Renforcer les liens / Enrichir les relations avec les partenaires

Le référent ACCUEIL, par son action, contribue à créer :

- **Les conditions favorables permettant une écoute active**
- **La construction du lien avec les usagers pour les accompagner à passer d'une logique de « consommateur » à une logique « d'adhérant »**
- **La fluidité des relations partenariales**
- **Une veille sociale**

UNE FONCTION : DES SPECIFICITES

La spécificité de la fonction ACCUEIL dans un centre social est de mettre en œuvre, au-delà de l'accueil dit de « droit commun¹ » que l'on retrouve dans toute organisation, un accueil dit « social généraliste² » et/ou un accueil dit « social approfondi³ », distinct de l'accueil de droit commun en terme de contenu, d'objectifs et de moyens.

La distinction entre les missions de l'accueil « social généraliste » et les missions de l'accueil « social approfondi » est fixée et varie en fonction du projet social de la structure porteuse du Centre Social.

¹ L'accueil dit de « droit commun » a pour objet de fournir des renseignements de premier niveau sur les activités globales de la structure

² Toute demande de nature sociale qui nécessite un diagnostic et donne lieu à une orientation immédiate vers un partenaire interne ou externe

³ Toute demande, de nature sociale, qui nécessite un diagnostic approfondi et un suivi spécifique, temporaire, individualise

LE PERIMETRE D'INTERVENTION DE LA FONCTION ACCUEIL

La fonction accueil participe pleinement à la mission de pilotage du centre social au travers notamment de la veille sociale exercée, de la capitalisation et de la transmission d'information à la direction,

NATURE	ACCUEIL SOCIAL	
NIVEAU D'INTERVENTION	ACCUEIL SOCIAL GÉNÉRALISTE	ACCUEIL SOCIAL APPROFONDI
CHAMP DE RESPONSABILITÉ	OPÉRATIONNEL	CO-PILOTAGE
OBJECTIFS VISÉS	Sérier et orienter « sur le flux » les demandes de nature sociale émanant des usagers ; Être un relai des flux d'information.	Mettre en œuvre un suivi « approche globale » des personnes Contribuer à l'analyse de l'environnement du CS ; Être force de proposition dans son domaine d'intervention
MODALITÉS	Accueil sur le flux Lieu ouvert	Accueil sur RDV Lieu fermé



Accueil Social
Généraliste

Accueil Social
approfondie

Le curseur entre les missions de l'accueil « social généraliste » et les missions de l'accueil « social approfondi » est fixé par la direction et varie en fonction du projet social du Centre Social

VALEURS PROFESSIONNELLES QUI ETAYENT L'ACTION D'UN REFERENT ACCUEIL

- **Représentant de son institution**
- **Disponibilité**
- **Respect**
- **Considération**
- **Efficacité, Efficience**

LA POSTURE PROFESSIONNELLE

- **Présence à l'autre / disponibilité**
- **Distance juste / distanciation**
- **Garant du cadre institutionnel**
- **Accompagnateur des publics**

COMPETENCES CLES

SAVOIRS

Connaissance du territoire, connaissance de l'interculturalité,

COMPETENCES TECHNIQUES

Bureautique usuelle, Elaboration et suivi de statistiques, Méthodologie d'écoute active, Méthodologie de diagnostic social,

***Compétences spécifiques à l'accueil « social approfondi » :
Méthodologie de suivi des personnes « approche globale »,
Travail en réseau***

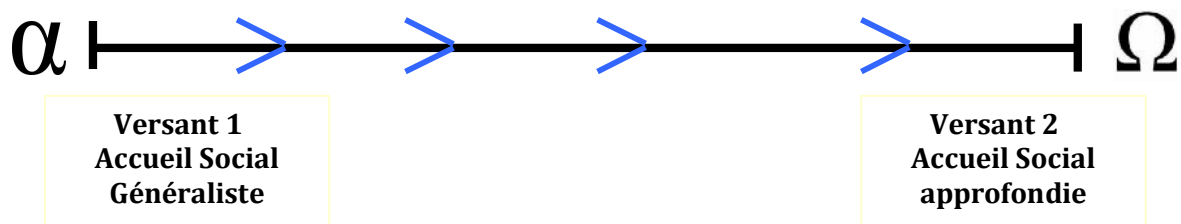
COMPETENCES COMPORTEMENTALES

Sens de l'organisation, Gestion de la diversité et de la complexité, Travail en équipe, Capacité de distanciation et de cadrage des demandes, Vigilance, Ouverture d'esprit.

UNE FONCTION : DEUX CHAMPS DE RESPONSABILITES POSSIBLES

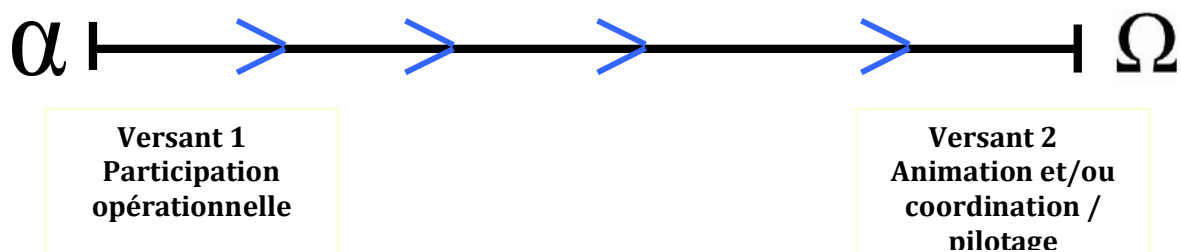
Le champ de responsabilités (curseur) consenti pour chacune des missions sus nommées, est fixé par la Direction du Centre Social en fonction du projet social et de la stratégie de développement de la structure.

Mission 1 : Accueillir le public et les partenaires

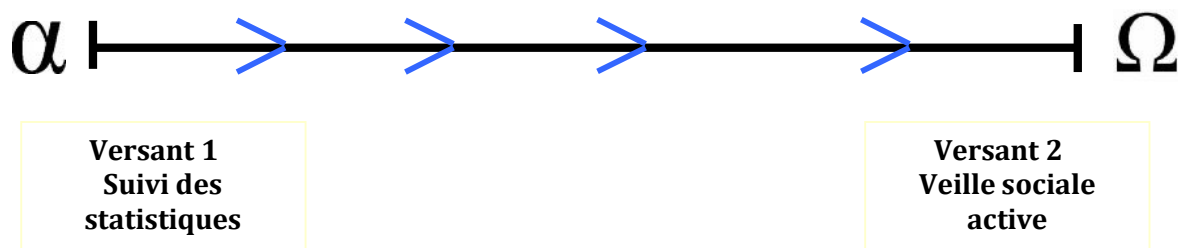


Mission 2 : Favoriser la convivialité de l'accueil et l'investissement des publics dans le fonctionnement du centre social

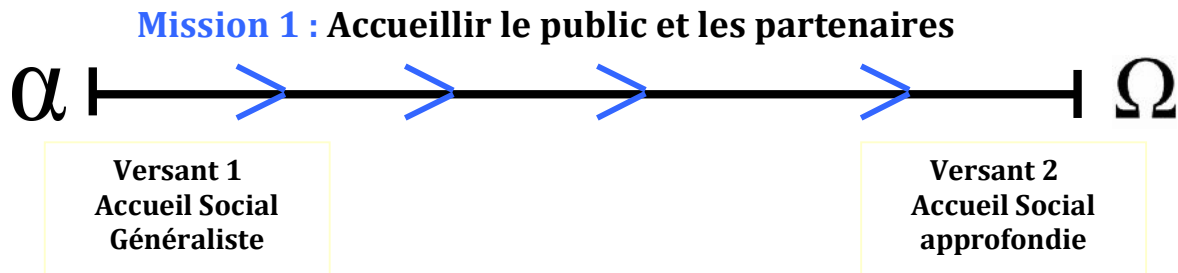
Mission 3 : Participer à la gestion des relations partenariales



Mission 4 : Contribuer activement au recueil, à l'analyse et à la communication des données et des informations sociales identifiées, sur les demandes existantes, émergentes et leurs évolutions



LES ACTIVITES LIEES AUX MISSIONS



L'accueil social généraliste s'effectue sur le flux. Le temps de prise en charge est de courte durée

- **Mettre en œuvre une méthodologie d'écoute active**
- **Repérer la demande**
- **Cadrer la demande**
- **Poser un diagnostic rapide**
- **Mettre en œuvre une orientation immédiate, en interne ou en externe**
- **Effectuer les tâches administratives liées (inscriptions, reporting...).**

L'accueil sur le flux est suivi d'une proposition de rendez vous en individuel

- **Mettre en place les conditions d'un entretien individuel**
- **Mettre en œuvre une méthodologie d'écoute active**
- **Repérer, affiner, cadrer la demande**
- **Poser un diagnostic approfondi**
- **Rechercher de solutions internes et/ou partenariales ; Effectuer un suivi de la personne dans une approche globale et partenariale**
- **Effectuer les tâches administratives liées.**

Moyens à minima :

- *Un espace aménagé de manière à préserver l'intimité des publics*
- *Une base de données actualisée des partenaires*
- *Une présentation intuitu personae de l'ensemble des intervenants et partenaires*
- *Une participation active aux réunions d'équipe du Centre social pour bénéficiaire et partager les informations*

Moyens à minima :

- *Un temps et un espace dédié et confidentiel*
- *Une ligne téléphonique dédiée*
- *Une base de données actualisée des partenaires*
- *Une communication et une identification des partenaires*
- *Un système de suivi confidentiel des personnes conforme aux réglementations de la CNIL*
- *Des réunions transversales pour le suivi avec l'équipe dans une perspective d'« approche globale ».*

Mission 2 : Favoriser la convivialité de l'accueil et l'investissement des publics dans le fonctionnement du centre social

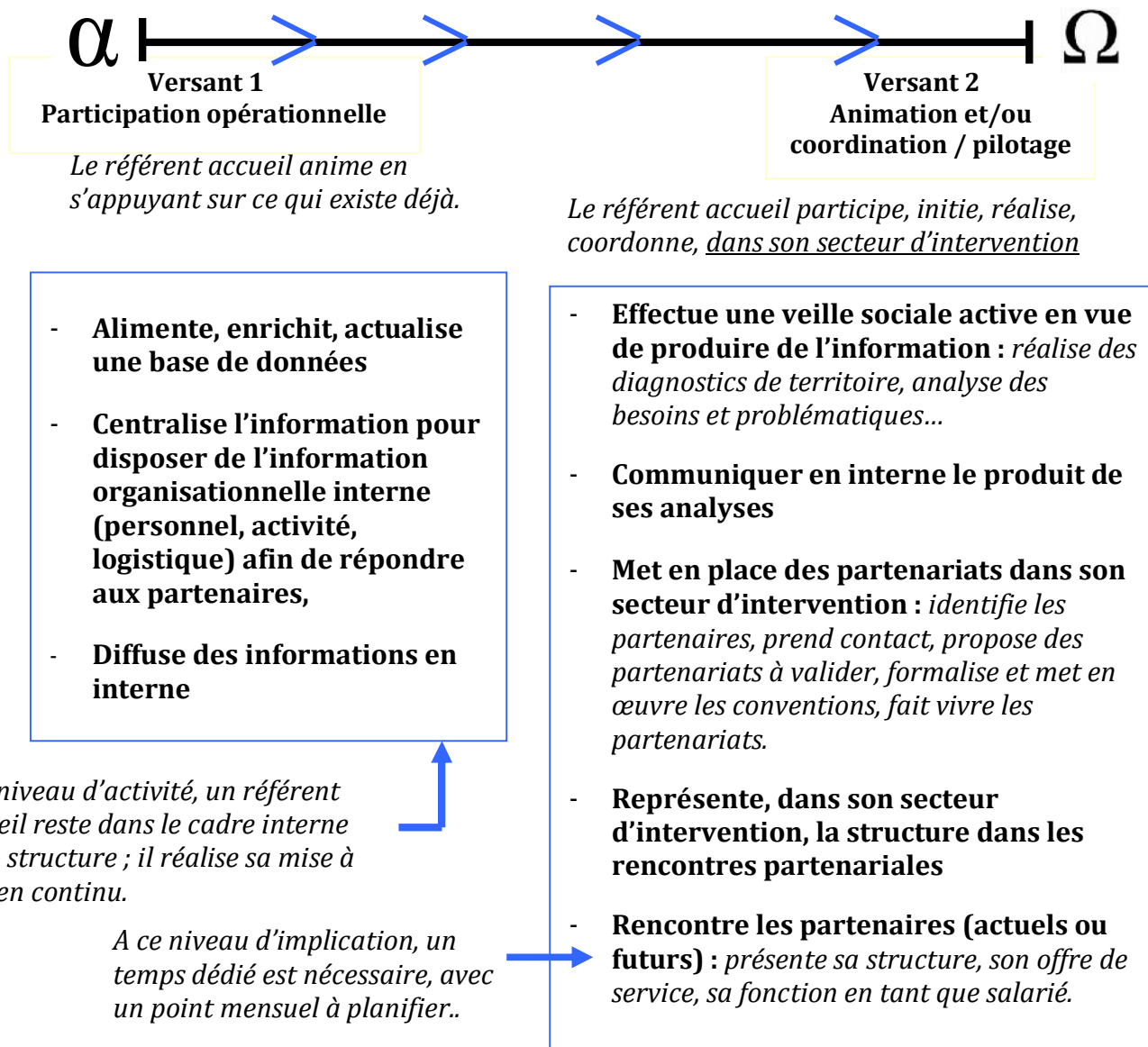
- **Contribuer à créer les conditions (physiques et psychologiques) nécessaires, requises, pour garantir la qualité du lien et de services rendus aux usagers :**
 - **Mettre à disposition des publics de l'information, des journaux...**
 - **Organiser un espace particulier et l'alimenter en feutres, feuille de papiers, jeux et magazines pour enfants...**
 - **Créer les conditions d'attente agréable,**
 - **...**
- **Favoriser la participation des usagers à l'animation du centre social (en sollicitant notamment les talents, ressources et envies identifiés)**

Moyens :

- *Une mise à jour hebdomadaire des annonces d'événements affichés*
- *Du temps dédié s'il s'agit d'accompagner la participation des usagers*
- *Du matériel de base (porte-documents, grilles d'exposition, fourniture des affiches, plaquettes, invitations, accès à photocopieuse, ...)*
- *La participation aux réunions de coordination du Centre Social*
- *La possibilité d'aller à la rencontre des partenaires.*

Mission 3 : Participer à la gestion des relations partenariales

Le champ de responsabilités consenties est expressément fixé par la Direction du Centre Social en fonction du projet social et de la stratégie de développement de la structure.



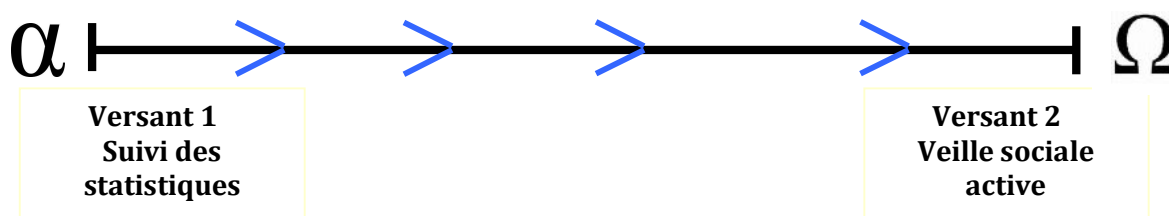
Moyens à minima :

- *Disposer d'une base de données existante*
- *Disposer d'un moyen de liaison accepté et utilisé par l'ensemble de l'équipe (cahier, classeur de référence, fichier dématérialisé, agenda-planning...)*
- *La fluidité et la circularité de l'information interne*
- *Identification et légitimation du REFERENT ACCUEIL par la Direction*

Moyens à minima :

- *La fluidité et la circularité de l'information*
- *Disposer de l'information sur le territoire*

Mission 4 : Contribuer activement au recueil, à l'analyse et à la communication des données et des informations sociales identifiées (demandes existantes, émergentes et leurs évolutions)



Assurer le suivi des statistiques

Réaliser une veille sociale active

- **Alimenter et suivre les statistiques demandées par la Direction, sur la base d'éléments préétablis**
- **Communiquer les données brutes à la Direction**

- **Déterminer et définir, en étroite collaboration avec la Direction, les données pertinentes à recueillir pour la structure**
- **Alimenter et suivre les statistiques et les tableaux de bord**
- **Analyser les données, les sérier et les hiérarchiser**
- **Formaliser une lecture des données**
- **Communiquer les données analysées au responsable et les présenter à l'équipe**
- **Proposer à l'équipe des idées concrètes de projets directement issues de l'analyse des données.**

A ce niveau d'activité, le « référent Accueil » effectue la compilation au fur et à mesure de l'arrivée des demandes des usagers.

Moyens à minima :

- *Un outil de suivi statistique*
- *Des indicateurs simples et pertinents à compiler sur le flux*

Moyens à minima :

- *Des échanges réguliers avec l'équipe (notamment la personne en charge de l'accueil social généraliste)*
- *Des données partagées avec les partenaires pour optimiser le suivi des publics*

A ce niveau d'implication, le « référent Accueil » effectue cette mission sur un temps dédié.



REFERENT FAMILLES

REFERENTIEL DE FONCTION

EN PREAMBULE

Une fonction

Une fonction, au sens du présent référentiel, est une combinaison cohérente d'activités et de prise de responsabilité en terme de compétences.

Cet ensemble concourt à une finalité commune au regard du fonctionnement de chaque établissement.

La répartition des fonctions dépend de la taille de l'établissement et de son organisation interne.

Le titulaire d'un poste peut intervenir sur plusieurs fonctions.

Articulation entre fonction et poste de travail

Le poste est l'unité élémentaire de l'organisation et de la division du travail au sein d'un établissement donné.

A ce titre, à chaque poste correspond un salarié, à chaque salarié correspond un poste.

Un poste peut être décrit en terme de :

- Contenu (ce qu'il faut faire), par les différentes missions, fonctions, activités, tâches... effectuées par le salarié qui l'occupe
- Attentes qualitatives de l'établissement (Comment se comporter et/ou prise de responsabilité attendue et/ou autonomie attendue et/ou objectifs à atteindre...) vis-à-vis du salarié,
- Positionnement hiérarchique (Qui est le supérieur hiérarchique, et le cas échéant qui sont les collaborateurs du titulaire du poste ?) **et** fonctionnel (avec qui le titulaire du poste est il amené à travailler ?)
- Conditions d'exercice (diplôme ou certification requis, horaire, conditions de travail, sujétion particulière, avantage lié au poste...)

Définir les fonctions exercées par un salarié au sein de l'établissement, c'est construire l'outil qui permettra d'assurer sa classification et établir la fiche de description de poste.

Poste de travail

Les fonctions occupées par un salarié dans le cadre de son poste définiront la strate (champ de responsabilités) de laquelle il relève en fonction de l'importance relative de chacune des missions composant sa fonction et/ou du temps consacré à chacune de ces missions.

QUATRE MISSIONS HISTORIQUES POUR LES CENTRES SOCIAUX

1. Un équipement de quartier à vocation sociale globale : ouverture à l'ensemble de la population habitant à proximité, accueil, animation, activités et services à finalité sociale
2. Un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle : lieu de rencontres et d'échanges intergénérationnels, développement des liens familiaux et sociaux
3. Un lieu d'animation sociale : prise en compte de la demande sociale et des initiatives, développement de la vie associative
4. Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices, basé sur le développement du partenariat

Le référent FAMILLES

a pour mission générale, sur un territoire donné, de :

Accompagner, susciter, promouvoir, soutenir, mettre en œuvre, animer, ...

des actions collectives ou individuelles ayant pour objectifs, en cohérence avec le projet social de l'établissement, de :

1. **Entretenir ou renforcer le lien et la cohésion familiale¹ au travers d'actions centrées sur le renforcement des compétences parentales ² , le bien être de l'enfant, l'intergénérationnel,...**
2. **Travailler à la cohésion sociale et à l'insertion des familles dans leur environnement**

Le référent FAMILLES, par son action, crée, accompagne et garantit les conditions favorables permettant le dialogue avec les usagers, l'émergence des besoins, le repérage de problématiques familiales de fond.

¹ La famille entendue au sens large du terme : la parenté biologique, la parenté choisie, la parenté affective, ...

² La parentalité désigne l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. Au-delà du statut juridique conféré par l'autorité parentale, elle est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale : matérielle, affective, morale et culturelle. Elle qualifie le lien entre un adulte et un enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. Cette relation adulte/enfant suppose un ensemble de fonctions, de droits et d'obligations (morales, matérielles, juridiques, éducatives, culturelles) exercés dans l'intérêt supérieur de l'enfant en vertu d'un lien prévu par droit (autorité parentale, enfant confié à un tiers).

LE PERIMETRE D'INTERVENTION DU REFERENT FAMILLES

Le référent FAMILLE, dans le cadre d'un projet global et d'ensemble, veille à proposer, déployer et animer un ensemble d'actions « intra familiale » et « inter familiale » à destination des familles et de l'ensemble des personnes qui font famille

L'ensemble des actions et projets mis en œuvre par les référents FAMILLES ont pour fonction de « **renforcer les liens sociaux, familiaux, parentaux, faciliter l'autonomie et la citoyenneté, les solidarités et les initiatives locales** »

Circulaire Cnaf n° 196 du 27 juillet 1998

ACTIONS	ANIMATION FAMILLES	
NATURE DE L'ACTION	INTRA FAMILIALE	INTER FAMILIALE
CHAMP DE DEPLOIEMENT DE L'ACTION	Toutes les actions dont le champ d'application est l'intérieur de la structure familiale	Toutes les actions dont le champ d'application est l'interrelation entre l'extérieur (environnement) et la structure familiale
OBJECTIFS DIRECTS VISÉS	Le renforcement du lien à l'intérieur de la structure familiale (cohésion familiale)	L'inclusion des familles dans leur environnement (cohésion sociale)
MODALITÉS	Animation collective ou accompagnement individuel	Animation collective ou accompagnement individuel

VALEURS PROFESSIONNELLES QUI ETAYENT L'ACTION DU REFERENT ANIMATION FAMILLES

- **Approche collective**
- **Participation**
- **Soutien**
- **Renforcement des liens**
- **Reconnaissance mutuelle parents-professionnels**
- **Respect**
- **Confiance**
- **Co-construction**
- **Intérêt supérieur de l'enfant**

LA POSTURE PROFESSIONNELLE

- **Personne-ressource**
- **Co animation**
- **Vigilance**
- **Distanciation**
- **Accompagnateur de l'utilisateur dans une posture d'acteur et d'auteur**
- **Garant du cadre, de la méthodologie et du portage effectif des actions**

GRANDES MISSIONS DU REFERENT ANIMATION FAMILLES³

1. **Accompagner la création, la mise en place et l'animation du projet d'animation familles dans le Centre social au travers d'actions collectives⁴**
2. **Accompagner la création, la mise en place et l'animation du projet d'actions collectives sur le territoire**
3. **Participer activement au travail en/du réseau opérationnel autour des notions de parentalité et de famille**
4. **Faire émerger et accompagner la participation des familles dans la réalisation de projets**

³ Une graduation existe, fixée par la Direction, en fonction du projet social de la structure, dans les champs de responsabilités des référents FAMILLE, Ainsi, et pour chacune de leur mission, un curseur définit le positionnement des référents FAMILLE en tant que :

1. **Animateur (opérationnels terrain),**
2. **Coordination & pilote (ingénierie de projets)**

Le curseur est fixé par la Direction et varie en fonction du projet social du Centre Social

⁴ Si le cœur des missions des référents FAMILLES est l'action collective et non le suivi individuel, les temps individuels sont nécessaires pour « créer les conditions de la confiance » et remplir les missions d'animation et de professionnel de l'orientation.

LES ACTIVITES LIEES AUX MISSIONS

1. Accompagner la création, la mise en place et l'animation et l'évaluation du projet d'actions collectives dans le Centre social

- **Centraliser / identifier, dans le cadre du déploiement de ses actions, les besoins actuels ou émergents et les analyser**

Création d'espaces d'expressions et d'échanges avec les usagers (association des usagers, groupes de paroles, ...), prise en compte et valorisation des relations et échanges interpersonnelles

- **Proposer, en interne, des axes de réflexion (futurs actions ou régulation d'actions existantes) élaborés sur la base des analyses effectuées**

Elaboration de compte rendu des échanges, participation active aux réunions internes de la structure porteuse,

- **Les axes de réflexion ayant été validés par la Direction, monter le projet,**

Analyse de sa pertinence et de sa faisabilité, identification des partenaires internes nécessaires, soumission à validation de la Direction, déclinaison du projet en actions, élaboration des critères d'évaluations, planification,

- **Mettre en œuvre le projet**

***Coordination** : répartition des tâches entre les partenaires internes, suivi des actions ; **Communication** et information sur l'action au travers de réunions d'informations et de l'élaboration de support de communication spécifique.*

***Animation de l'action** en veillant à favoriser la co animation et l'implication des publics*

- **Evaluer le projet**

Au-delà d'un bilan chiffré de l'action, il s'agit de mettre en place des questionnaires ou enquêtes auprès des usagers afin d'appréhender la dimension qualitative du projet

2. Accompagner la création, la mise en place et l'animation du projet d'actions collectives sur le territoire

En fonction du projet identifié, du projet social de la structure porteuse, de la volonté de la Direction, de l'organisation interne, le champ de responsabilité du référent ANIMATION FAMILLE pourra varier (d'une simple participation dans l'élaboration et l'animation du projet jusqu'au pilotage).

- **Centraliser / identifier les besoins actuels ou émergents sur le territoire et les analyser**

Utilisation des contenus recueillis dans les espaces d'expressions et d'échanges avec les usagers, participation aux réunions partenariales, capitalisation sur la connaissance du territoire, travail de veille auprès des différents partenaires internes et externes,....

- **Proposer / soumettre aux partenaires, après validation de la Direction de la structure porteuse, des axes de réflexion (futurs actions) élaborés sur la base des analyses effectuées**
- **Monter ou accompagner le montage du projet avec les partenaires identifiés comme pertinents,**

*Analyse de la pertinence du projet et de sa faisabilité,
Détermination des modalités de portage et de pilotage du projet,
Déclinaison du projet en actions,
Elaboration des critères d'évaluations, planification du déploiement du projet,*

- **Mettre en œuvre le projet**

***Pilotage / coordination / participation** : répartition des tâches entre les partenaires, suivi des actions ; **Communication** et information sur l'action au travers de réunions d'informations et de l'élaboration de support de communication spécifique.
Animation de l'action en veillant à favoriser la co animation et l'implication des publics*

- **Evaluer le projet**

***Pilotage / coordination / participation** : Au-delà d'un bilan chiffré de l'action, il s'agit de mettre en place des questionnaires ou enquêtes auprès des usagers afin d'appréhender la dimension qualitative du projet*

3. Participer activement au travail en/du réseau opérationnel autour des notions de parentalité et de famille

Le référent FAMILLES peut sur sollicitation express de sa Direction :

Constituer et /ou enrichir et / ou animer un réseau d'acteurs dans son secteur d'activité.

- **Identification des acteurs existants sur le territoire :** *champ d'intervention, territoire d'intervention, projets, activités, personnes ressources et référentes,*

Elaboration, mise à jour d'une base documentaire ou d'une cartographie d'acteurs

- **Initier, impulser, participer à des rencontres partenariales avec pour triple objectif de :**
 - **Renforcer mes capacités d'orientation de mes publics vers des partenaires adaptés et compétents**
 - **Informier sur mon secteur d'activités**
 - **Inciter les acteurs du territoire, dans le champ de « la famille » et de la « parentalité » à constituer et à participer à un réseau constitué**

Participation à des rencontres partenariales existantes, prospection auprès des acteurs du territoire.

- **Proposer / mettre en place / animer / participer à des rencontres partenariales autour de thématiques ayant trait à la famille et la parentalité,**

Réunions collectives, élaboration et transmission de comptes rendus, élaboration de supports de communication et d'information communs

4. Faire émerger et accompagner la participation des familles dans la réalisation de projets ou comment passer du « faire » à « accompagner à faire »

- **Recueillir les idées, initiatives, envies des publics et usagers du centre social**

Création d'instances participatives comme outils de recueil des idées

- **Accompagner la transformation de l'idée, initiative, envie en projet**

Travail avec les usagers impliqués : formation informelle des publics à la méthodologie de projet (définition du contenu,, des objectifs, des moyens nécessaires, ...)

- **Pilotage du projet et supervision de(s) l'activité(s) associée(s)**

**GUIDE DE PROCÉDURE
DU RECRUTEMENT
DIRECTEUR DU CENTRE SOCIAL**

PREAMBULE

Le recrutement du poste de directeur doit se faire dans le respect des principes de solidarité, d'équité et de laïcité inscrits dans la Convention Cadre des centres sociaux.

Les articles de loi suivants y font référence et doivent être appliqués :

Article L1221-6 du Code du Travail en vigueur depuis le 1 mai 2008 :

“ Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations. ”

Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations :

“ Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. ”

INTRODUCTION

Après une année d'expérimentation la procédure de recrutement de directeur de centre social a été adoptée en 2007 .La Convention Cadre des centres sociaux 2011-2012 prévoit dans son article 11, sa mise en œuvre. Les modalités de la procédure d'alerte, en cas de départ d'un directeur, sont notifiées dans les articles 4 et 5 de la charte d'engagements réciproques, validée par les partenaires de la Convention Cadre à laquelle adhère le centre social.

Dans le cadre du renouvellement de la Convention Cadre, un groupe de travail a été mis en place afin de réviser la procédure de recrutement du directeur de centre social.

LES PARTICIPANTS

- Les représentants de l'Etat, de la CAF 13, du Conseil Général, des communes de Marseille, de Port de Bouc, de Vitrolles et de l'Union des Centres Sociaux.
- Les districts de la Caisse d'Allocations Familiales ont été associés et consultés.

OBJECTIFS

- Améliorer la procédure et son application,
- Apporter un soutien technique et une méthodologie commune aux structures agréées sur le département des Bouches-du-Rhône,
- Elaborer un outil de communication du guide de procédure de recrutement,
- Diffuser et accompagner ce guide auprès de l'ensemble des gestionnaires associatifs indépendants et fédératifs.

CHAMPS D'APPLICATION

Cette procédure s'applique obligatoirement aux centres sociaux de la Convention Cadre des Bouches-du-Rhône agréés par la CAF 13.

Les partenaires de la Convention Cadre des Bouches-du-Rhône s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement et d'information auprès des gestionnaires de centres sociaux. A ce titre cette procédure est élargie à l'ensemble des associations gestionnaires ou fédérations d'éducation populaire, signataires d'une convention d'agrément centre social avec la CAF 13.

Le centre social peut choisir de gérer le recrutement de son directeur de manière autonome ou de bénéficier de l'accompagnement par l'Union des Centres Sociaux. Les deux choix sont prévus par la procédure.

PROCEDURE DE RECRUTEMENT DU DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL

Les textes de référence :

-Articles 11 de la Convention Cadre des centres sociaux des Bouches-du-Rhône 2011-2012

-Annexe 2 : Règlement Intérieur des Instances Partenariales de la Convention Cadre 2011-2012

-Articles 4 et 5 de la Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre (annexe 1 de la Convention Cadre 2011-2012)

Le gestionnaire s'engage à respecter l'ensemble des étapes de la procédure de recrutement (1)

1ère Etape : L'alerte : le gestionnaire a l'obligation d'informer l'ensemble des partenaires du départ temporaire ou définitif du directeur (annexe 1)	
DEPART TEMPORAIRE DU DIRECTEUR	Lettre adressée par le Président de l'association à l'ensemble des partenaires de la Convention Cadre dès la connaissance officielle du départ du directeur mentionnant les modalités de remplacement : - embauche d'un directeur en contrat de remplacement avec fiche de poste annexée au contrat - ou - recours à un chargé de mission : dans ce cas un cahier des charges est à produire - ou - élaboration d'un nouvel organigramme avec répartition des charges sur l'équipe
DEPART DEFINITIF DU DIRECTEUR	Lettre adressée par le Président de l'association à l'ensemble des partenaires de la Convention Cadre dès la connaissance officielle du départ du Directeur (délai de 8 jours) et du préavis. L'association doit également mentionner les dispositions prévues pour la procédure de recrutement. Le gestionnaire peut opter pour : - Le choix 1 : mettre en œuvre de manière autonome la procédure - ou - Le choix 2 : bénéficier de l'accompagnement de l'UCS du début à la fin de la procédure Dans le cas où le gestionnaire fait appel à un chargé de mission dans l'attente d'un recrutement définitif, un cahier des charges est à produire et à envoyer aux partenaires.

(1)En cas de non respect de ces engagements, le gestionnaire s'expose à des mesures prévues dans l'article 3-2 de la Convention Cadre et l'article 8 de la charte d'engagements réciproques de la Convention Cadre : "En cas de non respect des engagements énoncés dans la charte, une action concertée et graduée en matière de sanctions, pourra être mise en œuvre par l'ensemble des partenaires..." "

PROCEDURE DE RECRUTEMENT DU DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL

CHOIX 1 : RECRUTEMENT SANS ACCOMPAGNEMENT DE L'UNION DES CENTRES SOCIAUX

2ème Etape : Préparation du recrutement	
L'association s'engage à produire l'arrêté des comptes aux partenaires de la Convention Cadre	
Préparation du recrutement : - Rédaction d'une note de cadrage (situation du centre social, critères de sélection...) - Elaboration de la fiche de poste - Rédaction de l'offre - Elaboration d'un calendrier des étapes du recrutement	annexe 2 annexe 3
Publication de l'offre pendant 3 semaines à minima : - L'annonce doit être publiée avec date de clôture sur les sites de Pôle Emploi, de l'APEC, de la Fédération des centres sociaux, etc.... - Autres diffusions conseillées : ASH...	
Recueil des CV et des lettres de motivation, datés d'après la date de réception	
Arrêt d'une date afin de réunir la cellule de recrutement(1) - Diffusion de l'ensemble des CV et lettres de motivation aux partenaires accompagnés d'une fiche récapitulative facilitant le tri, de la note de cadrage, de la fiche de poste et de l'annonce publiée, - Diffusion par ordre alphabétique	annexe 4
Tri des CV par la cellule de recrutement (2) - Prise en compte de l'argumentaire de la lettre de motivation - Avis des partenaires notifié avec la liste des candidats retenus - Définition d'une date pour les entretiens	annexe 5
Nouvelle procédure à engager dans l'hypothèse d'absence de candidats ou tri CV infructueux	
Convocation des candidats et préparation des entretiens : - Le lieu et les conditions matérielles doivent être adaptés au nombre de personnes : réservation d'une salle tranquille, renvoi du téléphone (disponibilité totale) - La cellule de recrutement recevra au maximum 6 candidats dans une journée	

(1) "l'association invitera un représentant de chaque cocontractant à participer aux différentes étapes prévues dans la procédure" (cf. Article 11 de la Convention Cadre 2011-2012 ; Annexe 2 Règlement Intérieur des Instances ; Article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre des centres sociaux)

(2) La cellule de recrutement est composée : du gestionnaire de l'équipement, Président et membres du Conseil d'Administration, directeur général pour les fédérations, des représentants administratifs de chaque cocontractant de la Convention Cadre, et éventuellement d'un représentant du CUCS et des personnes qualifiées en charge de la mission d'appui (annexe 2 de la Convention Cadre sur le Règlement Intérieur des Instances).

3^{ème} Etape : L'entretien de recrutement	
Les entretiens sont animés par le Président du Conseil d'Administration Avis motivés donnés par les partenaires de la Convention Cadre à l'issue des entretiens Présentation du ou des candidat(s) retenus au Conseil d'Administration pour validation Nouvelle procédure à engager si les entretiens s'avèrent infructueux Lettres de réponse adressées par le centre social au candidat retenu et aux candidats non retenus Formalisation de la décision adressée aux partenaires de la Convention Cadre " Le Conseil d'Administration nomme le directeur du centre social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra justifier ce choix. " (Article 11 de la Convention Cadre ; Annexe 2 Règlement Intérieur ; article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre)	Annexes 6, 7, 8, 9, 10, 11 annexe 12
4^{ème} Etape : Après l'entretien de recrutement	
Prise de fonction : - Rédaction du contrat de travail et des fiches de délégations - Révision, si nécessaire, de la fiche de poste - Définition d'objectifs mesurables de la période d'essai - Elaboration d'un plan de formation personnalisé - Désignation d'un membre du Conseil d'Administration qui accompagnera le candidat dans sa prise de fonction (1) Rappel : la période d'essai est de 4 mois renouvelable 1 fois (statut cadre) Compte-rendu de l'évaluation par le Conseil d'Administration aux membres de la commission de recrutement avant la fin de la période d'essai Nouvelle procédure à engager si la période d'essai est infructueuse, notifiée aux partenaires de la Convention Cadre Saisie de la Cellule Opérationnelle en cas de désaccord Notification de la décision définitive du Conseil d'Administration à la cellule de recrutement	annexe 13

(1) il est nécessaire d'être formé à cet accompagnement. Les centres sociaux peuvent bénéficier de cette formation assurée par l'UCS dans le cadre ou non de sa mission d'appui

PROCEDURE DE RECRUTEMENT DU DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL

CHOIX 2 : RECRUTEMENT AVEC ACCOMPAGNEMENT DE L'UNION DES CENTRES SOCIAUX

2ème Etape : Préparation du recrutement	
L'association s'engage à produire l'arrêté des comptes aux partenaires de la Convention Cadre	
Prise de rendez-vous avec l'Union des Centres Sociaux pour la préparation du recrutement:	
- Rédaction d'une note de cadrage (situation du centre social, critères de sélection...)	nexe 2 an
- Elaboration de la fiche de poste	
- Rédaction de l'offre	nexe 3 an
- Elaboration d'un calendrier des étapes du recrutement	
Publication de l'offre pendant 3 semaines à minima :	
- L'annonce doit être publiée avec date de clôture sur les sites de Pôle Emploi, de l'APEC, de la Fédération des centres sociaux, etc....	
- Autres diffusions conseillées : ASH...	
Recueil des CV et des lettres de motivation, datés d'après la date de réception	
Arrêt d'une date afin de réunir la cellule de recrutement(1)	
- Diffusion de l'ensemble des CV et lettres de motivation aux partenaires accompagnés d'une fiche récapitulative facilitant le tri, de la note de cadrage, de la fiche de poste et de l'annonce publiée	nexe 4 an
- Diffusion par ordre alphabétique	
Tri des CV par la cellule de recrutement(2)	
- Prise en compte de l'argumentaire de la lettre de motivation	
- Avis des partenaires notifié avec la liste des candidats retenus	nexe 5 an
- Définition d'une date pour les entretiens	
Nouvelle procédure à engager dans l'hypothèse d'absence de candidats ou tri CV infructueux	
Convocation des candidats et préparation des entretiens :	
- Le lieu et les conditions matérielles doivent être adaptés au nombre de personnes : réservation d'une salle tranquille, renvoi du téléphone (disponibilité totale)	
- La cellule de recrutement recevra au maximum 6 candidats dans une journée	

(1) "l'association invitera un représentant de chaque cocontractant à participer aux différentes étapes prévues dans la procédure" (cf. Article 11 de la Convention Cadre 2011-2012 ; Annexe 2 Règlement Intérieur des Instances ; Article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre des centres sociaux)

(2) La cellule de recrutement est composée : du gestionnaire de l'équipement, Président et membres du Conseil d'Administration, directeur général pour les fédérations, des représentants administratifs de chaque cocontractant de la Convention Cadre, et éventuellement d'un représentant du CUCS et des personnes qualifiées en charge de la mission d'appui (annexe 2 de la Convention Cadre sur le Règlement Intérieur des Instances).

3^{ème} Etape : L'entretien de recrutement	
Les entretiens sont animés par l'Union des Centres Sociaux Avis motivé par les partenaires de la Convention Cadre à l'issue des entretiens Présentation du ou des candidat(s) retenus au Conseil d'Administration pour validation Nouvelle procédure à engager si les entretiens s'avèrent infructueux Lettre de réponse adressée par le centre social au candidat retenu et aux candidats non retenus Formalisation de la décision adressée aux partenaires de la Convention Cadre "Le Conseil d'Administration nomme le directeur du centre social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra justifier ce choix. " (Article 11 de la Convention Cadre ; Annexe 2 Règlement Intérieur ; article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre)	annexes 6, 7, 8, 9, 10, 11 annexe 12
4^{ème} Etape : Après l'entretien de recrutement	
Prise de fonction : - Rédaction du contrat de travail et des fiches de délégations - Révision, si nécessaire, de la fiche de poste - Définition d'objectifs mesurables de la période d'essai - Elaboration d'un plan de formation personnalisé - Désignation d'un membre du conseil d'administration qui accompagnera le candidat dans sa prise de fonction (1) Rappel : la période d'essai est de 4 mois renouvelable 1 fois (statut cadre) Compte-rendu de l'évaluation par le Conseil d'Administration aux membres de la commission de recrutement avant la fin de la période d'essai Nouvelle procédure à engager si la période d'essai est infructueuse, notifiée aux partenaires de la Convention Cadre Saisie de la Cellule Opérationnelle en cas de désaccord Notification de la décision définitive du Conseil d'Administration à la cellule de recrutement	annexe 13

(1) il est nécessaire d'être formé à cet accompagnement. Les centres sociaux peuvent bénéficier de cette formation assurée par l'UCS dans le cadre ou non de sa mission d'appui

ANNEXES

- 1.Procédure d’alerte
- 2.Contenu indicatif de la note de cadrage
- 3.Profil type – Fonction Directeur de centre social
- 4.Grille de tri des candidatures
- 5.Grille type de la Commission de tri des candidatures
- 6.Déclinaison des phases de l’entretien
- 7.Exemples de tests écrits
- 8.Référentiel de questions
- 9.Méthodologie de l’évaluation des compétences avec pondération
- 10.Grille d’entretien de recrutement du directeur de centre social avec pondération
- 11.Grille d’entretien de recrutement du directeur de centre social sans pondération
- 12.Commission de recrutement - Avis consultatif des partenaires
- 13.Déclinaison de la période d’essai

PROCEDURE D'ALERTE

ARTICLE 4 de la Charte d'Engagements Réciproques : Engagements en matière de transparence, d'information aux partenaires et mise en place des procédures d'alerte et de soutien au centre social

" Dans une logique de transparence et de confiance réciproque les partenaires sont garants du partage des informations relatives à la situation des centres sociaux. Les associations s'engagent à informer les partenaires en cas de difficultés à caractère associatif, social, financier, ou autres. "

(...) "Par ailleurs, le gestionnaire s'engage à informer les partenaires en cas :

1. de départ du directeur de l'équipement:

Le gestionnaire s'engage à informer par écrit l'ensemble des partenaires de la Convention Cadre du projet de départ du directeur dès qu'il en a connaissance. Il doit alors mettre en œuvre, dans les plus brefs délais, la procédure de recrutement arrêtée, et y associer les partenaires de la Convention Cadre.

Au moment du départ du directeur, un état de la situation financière de l'équipement doit être systématiquement présenté aux partenaires (par email) et comprendre un arrêté des comptes provisoire, un plan de trésorerie à jour, un suivi actualisé des subventions demandées et reçues. " (...)

Article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques : Engagements sur l'application de la procédure de recrutement des directeurs de centres sociaux

♦ Engagements du gestionnaire

Le gestionnaire du centre social s'engage à appliquer la procédure de recrutement des directeurs des centres sociaux telle que prévue par les textes¹⁶.

La cellule de recrutement est une instance chargée d'accompagner, d'informer, d'apporter un soutien technique au gestionnaire de l'équipement pendant toutes les étapes de la procédure. Elle est mise en place à chaque départ d'un directeur de centre social.

Le gestionnaire peut faire appel, s'il le souhaite, à un accompagnement par la mission d'appui technique.

Il invitera un représentant de chaque cocontractant à participer aux différentes étapes

¹⁶ Telle que prévue à l'article 11 de la Convention Cadre 2011-2012, et dans l'annexe 2 relative au Règlement Intérieur, ainsi que dans l'annexe 8 *La Procédure de Recrutement des Directeurs*

prévues dans la procédure. Les partenaires présents ont un avis consultatif. Dans toute la mesure du possible, le choix des partenaires se portera sur deux candidats.

Le gestionnaire est l'employeur et, à ce titre, assume la responsabilité du recrutement. Le Conseil d'Administration nomme le directeur du Centre Social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra motiver ce choix.

♦ Engagements des partenaires

Les partenaires s'engagent à accompagner et soutenir le gestionnaire dans toutes les étapes de la procédure et notamment lors des cellules de recrutement, et à donner un avis consultatif.

L'avis de chaque partenaire présent devra être explicitement énoncé dans le compte rendu de la cellule de recrutement. En cas d'unanimité notamment, l'avis des partenaires pourra être notifié par courrier au gestionnaire. "

CONTENU INDICATIF DE LA NOTE DE CADRAGE

La note de cadrage est rédigée, soit par le Centre Social, soit par l'Union des Centres sociaux en lien avec le Conseil d'Administration afin de préparer la procédure de recrutement. Elle vise à délivrer une information identique à l'ensemble des partenaires de façon à éclairer les choix de la Commission quant à la sélection des candidatures.

Elle doit suivre le plan suivant :

I.SITUATION ACTUELLE DU CENTRE ET HISTOIRE RECENTE

II.SITUATION FINANCIERE ET MODALITES DE GESTION

III.VIE ASSOCIATIVE ET STATUTAIRE, PARTICIPATION DES HABITANTS

IV.GESTION DU PARTENARIAT LOCAL ET INSTITUTIONNEL

V.PERSONNEL SALARIE (EFFECTIF ET MODALITES DE GESTION)

VI.AUTRES

VII.PROFIL DU CANDIDAT

Rappel : La note de cadrage et la fiche de poste sont transmises aux partenaires

PROFIL TYPE - FONCTION DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL

AXE 1 : CONDUITE DE PROJET

Mission : Mandatement permanent dans le cadre du Projet Social

- Contribue activement à l'élaboration des orientations grâce à :
 - l'écoute des besoins et des projets des habitants et associations du territoire.
 - la connaissance des innovations, des expériences, des politiques dans le domaine du développement (social, culturel, économique)
 - la mobilisation des ressources du territoire (bénévoles, habitants, professionnels, associations, élus...)
- Soutient les projets et actions définies
- Propose des méthodes et indicateurs d'évaluation pour actualiser le projet social
- Impulse une dynamique auprès de tous les acteurs (bénévoles, habitants, salariés, partenaires)
- Met en place des conditions de participation active des acteurs (habitants, partenaires, équipe...)
- Rend compte régulièrement au Conseil d'administration du déroulement du projet en cours (ou à toute instance compétente statutairement).
- Contribue à l'élaboration des orientations

A ce titre, le Directeur doit être capable de :

- Connaître la méthodologie de projet dans une démarche de développement social, local et solidaire
- Analyser l'environnement dans sa complexité (besoins, enjeux, relations...)
- Situer le Centre Social dans son contexte
- Mettre en place un diagnostic local concerté (populations, enjeux, partenaires, priorités...)
- Croiser les différentes données
- Mobiliser les acteurs et les ressources du territoire
- Créer les conditions de réalisation du projet social
- Accompagner l'élaboration de propositions
- Développer des projets avec les acteurs
- Veiller à ce que toutes les actions du centre social soient en cohérence avec la politique définie dans le projet social
- Susciter l'évaluation collective des actions
- Connaître les politiques publiques :
 - Les institutions et leurs compétences
 - Les financeurs et leurs programmes
 - Les différents contrats territoriaux
 - Les ressources à différents niveaux (locales, départementales, régionales, nationales et européennes)
- Etre en veille par rapport aux évolutions des politiques publiques

AXE 2 : VIE ASSOCIATIVE ET DEVELOPPEMENT

Mission : Accompagnement et veille sur la régularité de la vie associative

- Présente les enjeux relatifs aux décisions du conseil d'administration (ou de l'instance ad hoc) de la manière la plus objective possible
- Accompagne la vie associative
- Veille à la régularité dans la tenue des instances : rythme, expression démocratique, enregistrement des décisions...
- Structure et dynamise la participation des habitants
- Coordonne les différents acteurs de la vie associative locale
- Assure un rôle de formateur auprès des bénévoles, en accord avec les instances de la vie associative

- de façon à responsabiliser les acteurs
- Développe la capacité des bénévoles à appréhender leur position politique (interne et externe) et stratégiques
- Met en place les conditions d'exercice des responsabilités associatives. Assure une fonction de veille et de conseil auprès des élus associatifs

A ce titre, le Directeur doit être capable de :

- Connaître la vie associative et ses principes de fonctionnement
- Transmettre les informations nécessaires aux instances, argumenter les propositions et participer aux discussions
- Donner la parole à tous, permettre l'analyse collective à partir de l'apport d'informations, interroger sur les finalités
- Organiser les circuits et les modes de communication (internes et externes)
- Organiser et structurer les conditions favorisant une démarche participative
- Créer une dynamique collective

AXE 3 : ANIMATION DU PARTENARIAT

Mission : Animation et développement du partenariat de terrain et institutionnel sur la zone d'influence du Centre Social

- Développe des relations avec tous les partenaires susceptibles d'apporter leur contribution à la réalisation des actions, des objectifs de l'association
- Représente le centre social dans les instances extérieures en fonction des délégations convenues avec l'employeur
- Analyse la demande sociale et l'intérêt du partenariat
- Négocie avec les institutions, rend les administrateurs acteurs du partenariat.
- Par délégation, assure l'interface entre les instances, les organismes financeurs, les collectivités locales, les pouvoirs publics.
- Rend compte de ses différents contacts pour permettre aux administrateurs d'assurer le suivi politique.
- Communique sur le centre social

A ce titre, le Directeur doit être capable de :

- Réaliser une analyse stratégique (rapports de force, alliances, obstacles, commandes institutionnelles, priorités...)
- Posséder une bonne connaissance du réseau partenarial
- Provoquer les négociations et dénouer les conflits

AXE 4 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Mission : Assure par délégation du Conseil d'Administration la fonction employeur

- En fonction du niveau de délégation, le directeur assure globalement la gestion des ressources humaines dans le cadre de la politique arrêtée par l'association. Il impulse les éléments de cette politique auprès du conseil d'administration
- Il est responsable de :
 - l'animation de l'équipe des salariés permanents ou temporaires
 - la gestion administrative du personnel (planning, congés, horaires, formation...)
- Le directeur est le lien entre les instances et le personnel. Il définit avec le C.A :
 - l'organigramme, les fiches de poste, les conditions d'embauche et les propositions de rupture
 - les champs de compétence de chacun et leur articulation
- Organise le 2ème niveau de délégation et son suivi.
- Met en place les procédures de gestion du personnel. Veille à leur application dans le respect des

- obligations légales et conventionnelles.
- Propose le plan de formation du personnel
- Accompagne l'association dans les litiges et contentieux avec le personnel

A ce titre, il doit être capable de :

- Savoir se positionner en qualité de représentant de l'employeur
- Négocier la formation professionnelle et le cursus de formation des salariés
- Réaliser les entretiens annuels d'évaluation
- Réaliser les profils de postes
- Organiser des délégations claires et un contrôle du travail.
- Animer la transversalité entre les secteurs
- Maîtriser la législation sociale et la convention collective.
- Qualités relationnelles et capacités à :
 - Construire du lien entre les acteurs internes et externes;
 - Animer des équipes salariées et non salariées.
 - S'adapter, discerner, prendre du recul.
 - Ecouter et se maîtriser
 - Savoir négocier et gérer les conflits

AXE 5 : ADMINISTRATION GESTION

Mission : Obtention et gestion des financements liés au projet social

Le Directeur est responsable :

- Du budget prévisionnel dans le respect des orientations politiques définies.
- De l'exécution budgétaire. Il informe régulièrement l'instance responsable de la situation financière (respect des échéances, négociations, trésorerie...)
- De la tenue des comptes dans le respect des normes applicables aux centres sociaux (subdélégation au comptable et contrôle de son travail)
- De la présentation du budget pour la validation des instances ad hoc, de façon claire, explicite et argumentée en faisant ressortir les options et les risques

A ce titre, il doit être capable de :

- Maîtriser les ressources financières par l'inscription dans les politiques contractuelles, les dispositifs, les différentes politiques locales...
- S'assurer de la conformité des projets avec la réalité économique : le budget est l'outil financier servant à mettre en œuvre les actions décidées
- Développer les capacités financières de l'association en cohérence avec les ambitions du projet social
- Analyser les comptes
- Maîtriser l'analytique CAF des centres sociaux et l'éclatement des comptes
- Maîtriser les indicateurs de gestion les plus courants afin de les utiliser comme support de décision (Tableaux de bord de suivi des financements, plan de trésorerie, certains ratios et SIG courants...)
- Alerter en cas de difficulté prévisible

GRILLE DES CANDIDATURES (joindre les C.V.)

CENTRE SOCIAL

	Nom/Prénom du candidat	Diplômes	Expérience	Décision
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
.				
..				

Objectif : Cette grille sera transmise pré-remplie (nom et prénom des candidats par ordre alphabétique) aux partenaires afin de simplifier et d'accélérer le processus de prise de décision lors de la Commission. Les colonnes diplômes, expérience, décision appellent des réponses de type oui/non.

Utilisation : Lors de la Commission de tri, un secrétaire de séance enregistre sur un document de synthèse les décisions de chacun des partenaires.

COMMISSION DE TRI DES CANDIDATURES

Centre Social _____ Date _____

EMARGEMENT

PARTENAIRES	Nom/Prénom	Signature
C.A.F.		
Conseil Général		
Ville		
Etat		
Conseil Régional		
Union des Centres sociaux		
CA		
Autres (à préciser)		

Nom/Prénom du candidat	Avis membre C.A.	Avis C.A.F	Avis C.G.	Avis Ville	Avis Etat	Avis C.R.	Avis autre	Décision (*)

(*) Avis : Favorable (F) – Défavorable (D) – Réserve (R)

Candidats retenus :

.....

.....

.....

Les candidats seront reçus par le conseil d'administration le :

N.B. : Cette feuille est remplie par le secrétaire de séance et remise au conseil d'administration avec copie aux partenaires.

REFERENTIEL DE QUESTIONS

PREAMBULE

article L. 1221-6 du code du travail

“ Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d’apprécier sa capacité à occuper l’emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l’emploi proposé ou avec l’évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d’y répondre de bonne foi. ”

L’appréciation de la capacité professionnelle du candidat ou du salarié s’étend à ses compétences, ses connaissances techniques mais aussi à ses facultés d’adaptation, son aptitude à s’intégrer dans une équipe ou à l’animer, ses potentialités à évoluer vers d’autres emplois dans l’établissement et porte sur les éléments de sa personnalité permettant d’apprécier ses qualités.

A titre d’exemple, on ne peut demander à un candidat ou à un salarié des renseignements portant sur sa vie sexuelle, sur son logement, sur la profession de ses parents ou de son conjoint, sur le nom et les coordonnées de ses connaissances non professionnelles ou encore sur ses loisirs (Circ. DRT n° 93-10 du 15 Mars 1993). En particulier, les candidats à un emploi ne sont absolument pas tenus de révéler leur état de santé ou leur handicap à leur futur employeur.

EXEMPLES DE QUESTIONS

Fonction encadrement

- *Comment, dans le quotidien, gérez-vous les conflits et les crises avec le personnel ?*
- *Quels outils avez-vous déjà mis en place en matière de gestion du personnel ?*

Pratiques de gestion financière

- *Quels outils de gestion financière utilisez-vous couramment ?*
- *Comment répartissez-vous les rôles en la matière entre le Directeur, le Comptable et le Trésorier ?*

Développement des projets et activités, élaboration et conduite du projet social

- *Quel rôle le Directeur joue-t-il dans la mise en œuvre du projet social ? Quel rôle joue le C.A. ?*
- *Quelles sont à votre avis les conditions de réussite d’une démarche de projet dans une structure tel qu’un centre social ? Les difficultés prévisibles ?*

Implication des habitants

- *Un centre social doit répondre aux besoins des habitants du quartier : comment vous-y prenez-vous pour les identifier et les évaluer ?*

Relations avec le Conseil d’Administration

- *Dans quels domaines estimez-vous que les délégations sont indispensables ? Dans quels domaines, s’il y en a, prenez-vous des décisions sans en référer aux élus ?*
- *Qu’allez-vous apporter au Conseil d’Administration en tant que direction ?*

Sens relationnel

- *Racontez-moi comment, dans vos expériences passées, vous avez agi en faveur du travail d’équipe ?*

Personnalité

- *Quels sont vos principaux atouts ?*
- *Quels sont vos principaux points faibles ?*
- *Quelles en sont les conséquences dans votre travail ?*
- *Dans un groupe quelle est généralement votre attitude ?*

Les questions de personnalité peuvent être traitées par un logiciel (SOSIE).

QUESTIONS PROSCRITES

Les questions faisant référence à la sexualité, la religion, la politique, la grossesse, la vie privée lorsque elles ne se rattachent pas au poste, sont proscrites.

METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DES COMPETENCES AVEC PONDERATION

Il peut y avoir différents niveaux de mise en œuvre des compétences. Une fois la compétence définie, il est indispensable de préciser le niveau de mise en œuvre nécessaire à la réalisation des activités relevant de l'emploi.

METTRE EN PLACE UNE GRILLE D'EVALUATION

Cinq niveaux de maîtrise des compétences sont proposés :

- Niveau 1 : ne sait pas
- Niveau 2 : appliqué
- Niveau 3 : est expérimenté
- Niveau 4 : est expérimenté et créatif
- Niveau 5 : est virtuose ou expert reconnu dans son domaine

L'évaluation du candidat sur chaque critère de compétences pourra être effectuée par :

- Une notation qui sera donnée sur chaque compétence sur un barème allant de 1 à 5. Cela permettra d'évaluer le degré de mise en œuvre de la compétence par le candidat,
- Une pondération, qui sera attribuée à chaque critère de compétence retenu, en fonction de son importance.

La pondération va donner l'importance relative des critères de compétences retenus les uns par rapport aux autres. Toutes les compétences ne sont pas au même niveau, certaines sont plus importantes que d'autres. Il peut même être éliminatoire de ne pas disposer d'une compétence précise. La fonction GRH (gestion des Ressources Humaines) par exemple, est indispensable pour un directeur. La notation pondérée, ou évaluation finale, est l'évaluation du niveau de mise en œuvre de la compétence multipliée par la pondération du critère.

***Conseil :** par souci de lisibilité, faire en sorte que la somme des notes pondérées donne un total maximum de 100. Cela permet ensuite d'obtenir pour chaque candidat une notation plus facile à appréhender.*

EXEMPLE DE GRILLE D'EVALUATION AVEC PONDERATION POUR LE POSTE DE DIRECTION :

Critères de compétences	Pondération de 1 à 5	Note de 1 à 5	Note pondérée maximum	Notation du candidat (sur 5)	Note pondérée du candidat
G.R.H.	5	5	25	4	20
Sens relationnel	4	5	20	5	20
Maîtrise du projet	4	5	20	4	16
Fonctionnement associatif	3	5	15	4	12
Analyse financière	2	5	10	3	6
Partenariat	2	5	10	3	6
TOTAL	20		100		80

Ce candidat obtiendrait donc une note de 80 sur 100, ce qui est très au-dessus de la moyenne. Toutefois, ce score est à relativiser en fonction des notes des autres candidats.

Dans cet exemple, les deux pondérations les plus fortes portent sur la G.R.H. et le sens relationnel. Ensuite, viennent la maîtrise du projet, le fonctionnement associatif, l'analyse financière et le partenariat.

Il peut y avoir des notes éliminatoires. On peut imaginer qu'un directeur qui aurait un mauvais score en G.R.H. ne pourrait être retenu dans la mesure où elle est la fonction incontournable de la direction.

Cette grille d'évaluation constitue un outil important d'aide à la décision. La grille d'évaluation, les critères détaillés, la pondération et le système de notation doivent être prévus dès l'étape d'élaboration du cahier des charges du recrutement. Cela évite ensuite les malentendus, les visions divergentes, surtout si la décision est collégiale.

EXEMPLE DE SYNTHESE DES EVALUATIONS POUR DETERMINER LE CHOIX FINAL :

Critères notation	GRH 5	Sens relationnel 4	Maîtrise du projet 4	Fonct. associatif 3	Analyse financière 2	Partenariat 2	Total 20
candidat 1	20	20	16	12	06	06	80
candidat 2	25	16	20	09	08	08	86
candidat 3	20	20	08	09	08	08	73
candidat 4	05	08	04	12	08	06	43
candidat 5	10	16	16	12	08	08	70
candidat 6	15	08	16	09	10	10	68
candidat 7	25	20	16	12	04	06	83
candidat 8	20	12	16	12	08	08	76

Au vu de ce tableau, le candidat 2 se détache des autres.

Le candidat 4 n'est pas retenu à deux titres : note globale insuffisante et note éliminatoire pour le critère "G.R.H.".

GRILLE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT DE DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL AVEC PONDERATION

Centre Social

Date :

Nom du candidat :

CRITERE	NO TE ATTRIBUEE (1)	PO NDERATION	TO TAL
Gestion des ressources humaines			
Sens relationnel			
Maîtrise de l'élaboration et de la conduite de projet			
Maîtrise du fonctionnement associatif			
Analyse financière et comptable			
Animation du partenariat			
TOTAL		20	/100

→ *Rappel des notes possibles :*

1 : *Ne sait pas*

2 : *Applique*

3 : *Expérimenté*

4 : *Expérimenté et Créatif*

5 : *Expert*

La pondération va donner l'importance relative des critères de compétences retenus les uns par rapport aux autres. Toutes les compétences ne sont pas au même niveau, certaines sont plus importantes que d'autres. Il peut même être éliminatoire de ne pas disposer d'une compétence précise. La notation pondérée, ou évaluation finale, est l'évaluation du niveau de mise en œuvre de la compétence multipliée par la pondération du critère.

GRILLE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT DE DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL SANS PONDERATION

Centre Social

Date :
Nom du candidat :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

SENS RELATIONNEL	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

MAÎTRISE DE L'ÉLABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

MAÎTRISE DU FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

ANALYSE FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

ANIMATION DU PARTENARIAT	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

COMMISSION DE RECRUTEMENT - AVIS CONSULTATIF DES PARTENAIRES

Centre Social _____ Date _____

EMARGEMENT

PARTENAIRES	Nom/Prénom	Signature
C.A.F.		
Conseil Général		
Ville		
Etat		
Conseil Régional		
Union des Centres sociaux		
CA		
Autres (à préciser)		

Nom/Prénom du candidat	Avis membre C.A.	Avis C.A.F	Avis C.G.	Avis Ville	Avis Etat	Avis C.R.	Avis autre	Décision (*)

(*) Avis : Favorable (F) – Défavorable (D)

Avis des partenaires :

.....

DECLINAISON DE LA PERIODE D'ESSAI

1. DESIGNATION D'UN REFERENT CHARGE DE L'ACCOMPAGNEMENT DU NOUVEAU DIRECTEUR

Désignation d'un membre du Conseil d'Administration volontaire.

Objectif :

- Faciliter l'intégration de la personne embauchée
- Apporter les informations nécessaires pour l'évaluation du Directeur
- Etre le relais avec les partenaires de proximité
- Mettre en œuvre l'évaluation tout au long de la période d'essai : 3 à 4 rencontres sur la période sont préconisées.

2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION DE LA PERIODE D'ESSAI

Les objectifs sont fixés en fonction :

- De la situation du centre social
- Des domaines et niveaux de compétences repérés lors de l'entretien.

Le Référent chargé de l'accompagnement veillera à fixer des objectifs validés par son Conseil d'Administration qu'il pourra lui-même mesurer.

A titre d'exemples non exhaustifs :

- *Gestion des Ressources Humaines*
→ *Vérifier la capacité à animer une réunion d'équipe*
- *Analyse financière*
→ *Demander la production d'un compte d'exploitation après deux mois de prise de fonction et un rectificatif du prévisionnel*
- *Fonctionnement associatif*
→ *Rédiger une note sur le fonctionnement de l'équipement*

3. RESULTATS DE L'EVALUATION

L'évaluation finale relève de l'employeur et non pas uniquement du référent.

Le salarié est reçu par le Conseil d'Administration pour l'informer des résultats de l'évaluation :

Hypothèse 1 : l'évaluation est satisfaisante : la période d'essai est validée

Hypothèse 2 : l'évaluation est insatisfaisante : la période d'essai est renouvelée ou rompue.

Le Conseil d'Administration notifie sa décision au salarié. Il en informe par écrit les contractants de la Convention Cadre.

Annexe 7

LEXIQUE

AGC : Animation Globale et Coordination

ALSH : Accueil de Loisirs Sans Hébergement

Cnaf : Caisse Nationale des Allocations Familiales

Caf : Caisse d'Allocations Familiales

Cucs : Contrat Urbain de Cohésion Sociale

DSL : Développement Social Local

Fasild : Fonds d'Action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations

GDEA : Groupement Départemental des Employeurs Associatifs

GIP : Groupement d'Intérêt Politique

PS : Prestation de Service

SF : subvention de fonctionnement

UCS : Union des Centres Sociaux



Conditions d'agrément des centres sociaux non associatifs,

Les projets des centres sociaux doivent être portés de manière privilégiée par des **associations**.

Toutefois, le statut de **Régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière**¹ (habituellement appelée "Etablissement Public Administratif" en Gironde) pourra être accepté, sous réserve du respect des conditions suivantes :

- La régie doit avoir pour unique objet, le portage du projet et la gestion du centre social,
- Les statuts de la régie doivent être soumis à la Caf avec la demande d'agrément.
- Le Président de la régie ne peut pas être le Maire de la Commune ou le Président de la Communauté de Communes,
- Le Directeur du centre social doit être affecté à temps plein sur la régie et sur la direction du centre social. Il est placé sous la hiérarchie directe du Conseil d'administration de la régie.
- Le Conseil d'administration de la régie doit être composé pour moitié d'élus et pour moitié de représentants de la vie associative et des habitants. Ces membres, seront proposés par leurs pairs à la désignation du Maire (sauf pour la création de la régie).
- Les décisions prises par le conseil d'administration de la régie doivent être assorties d'un avis des représentants des habitants (conseil de maison, comité d'usagers,...).

¹

GLOSSAIRE

L'ANIMATION GLOBALE

COUVERTURE TERRITORIALE ET POSITIONNEMENT SPATIAL

- La zone de vie sociale
- La couverture territoriale
- La localisation spatiale
- L'implantation locale

LA NOTION DE ZONE DE VIE SOCIALE

- Critères géographiques et urbanistiques
- Critères politico-administratifs
- Equipements collectifs et services associatifs

TERRITOIRES DE VIE ET NIVEAUX D'ECHELLES SPATIALES

- L'espace de proximité
- L'espace de voisinage
- L'environnement spacial

TERRITOIRES DE VIE ET RAPPORTS A L'ESPACE

- Espaces d'appropriation
- Espaces de mobilité
- Espace de socialisation

ZONES DE VIE SOCIALE ET ESPACES DE RAYONNEMENT LOCAL

- Zones de vie sociale
- Zone de compétence
- Aire d'influence
- Espaces de ruptures

L'ANIMATION GLOBALE

Quelques repères indicatifs pour aider à l'identifier l'animation globale

- ① **Un territoire d'intervention** : L'étendue de ce territoire peut être variable - du quartier à la communauté de communes - mais doit pouvoir être précisée et correspondre à une entité humaine cohérente : existence d'un minimum de liens économiques, sociaux, culturels, etc., entre les habitants de la zone concernée. Dans certains cas, il peut s'agir d'un territoire discontinu. 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 (zone de compétence à priori).
- ② **Une approche généraliste** : 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.

Le nombre, la nature, l'ancienneté des activités, ainsi que leur importance respective dans la vie quotidienne et dans le budget de l'équipement, sont autant d'éléments qui permettent d'apprécier l'approche généraliste. La fonction généraliste se reconnaît à l'aptitude à faire cohabiter des populations et des activités différentes, à prendre en compte l'usager comme participant potentiel. Elle se reconnaît aussi à l'aptitude à prendre en compte dans le projet les exigences de politiques différentes.
- ③ **Un lien, un fil conducteur** : 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 plus des fins en soi. Ce sens leur est commun : il permet d'identifier "pourquoi on agit" et renvoie à des objectifs. Ce lien, c'est le projet. La cohérence est exprimée dans le projet social.
- ④ **Une dimension collective** : Elle peut se vérifier à partir d'une analyse des processus de décision (qui décide et comment) de production (qui fait quoi), et d'évaluation. Elle se caractérise par une appropriation collective de l'équipe, du Conseil d'Administration, des habitants. Elle est le fait de tous et non de quelques uns ; elle est l'expression d'une solidarité.
- ⑤ **L'implication des habitants** : La participation des habitants peut se "mesurer" de la même manière. Il s'agit -on le sait- d'un critère majeur d'appréciation, sans doute le plus important. 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. A l'inverse, une professionnalisation excessive peut remettre en cause l'existence même de l'animation globale.
- ⑥ **L'exercice de la citoyenneté** : L'une des missions essentielles du Centre Social est -en effet- 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, parfois "confisquée" par les Institutions ou les Collectivités.
- ⑦ **Un dynamisme, un mouvement** : Le dynamisme se vérifie à partir d'indicateurs divers -fréquence des réactualisations du projet et des actions, taux de renouvellement des instances de décision, etc. Ce mouvement correspond à la capacité d'adaptation de la structure face aux évolutions de l'environnement.
- ⑧ **Une équipe de professionnels qualifiés** : La fonction d'animation globale requiert des compétences techniques particulières que seule une équipe de professionnels qualifiés peut garantir. Ces professionnels participent à la mise en oeuvre et à la pérennisation du projet de l'animation globale.
- ⑨ **Une fonction qualitative et partenariale** : L'animation globale est une fonction essentiellement "qualitative" : elle construit et structure l'identité du Centre Social.

COUVERTURE TERRITORIALE ET POSITIONNEMENT SPATIAL¹

Les notions

LA ZONE DE VIE SOCIALE

Cette notion est proche de celle de "bassin de vie", bien que plus circonscrite. Il s'agit de définir des territoires de vie, du point de vue des habitants et de leurs modes de vie. Elle fait appel à une analyse multicritère et recourt à un ensemble de données : urbanistiques, démographiques, politico-administratives, d'activités, d'équipements, de services, etc.

Il convient alors de dégager les facteurs structurants de la vie sociale et de les hiérarchiser, à partir d'une même zone, compte tenu de ses particularités et de ses liens avec l'environnement.

Un territoire est décomposé en "zones de vie sociale" permettant d'envisager la couverture territoriale en équipements et services collectifs. L'espace de vie sociale permet de définir la "zone de compétence" de l'équipement et par-là de juger la pertinence de sa localisation, de son implantation.

LA COUVERTURE TERRITORIALE

- Elle correspond à la façon d'envisager la localisation des équipements à différents niveaux d'échelle d'un territoire départemental et infra-départemental. Trois scénarios sont généralement envisagés :
 - En réponse aux demandes : modèle d'accompagnement d'initiatives locales (associatives).
 - D'implantations sélectives : modèle incitatif de localisations prioritaires sur le territoire départemental.
 - De couverture territoriale : modèle de répartition équilibrée sur le territoire départemental.
- Elle correspond à des localisations et à une répartition équilibrée en équipements à différents niveaux territoriaux, de l'infra communal au départemental :
 - Le point de vue adopté est celui "d'unités territoriales" définies à partir de catégories de critères structurants, c'est-à-dire en termes de "zones de vie sociale".
 - Le support privilégié est l'élaboration d'un outil cartographique, établi à partir de critères qualitatifs et d'indicateurs plus quantitatifs, autant que possible exhaustifs et pertinents.

LA LOCALISATION SPACIALE

- Indique l'identification d'un équipement dans un espace de vie : quartier, commune, canton, regroupement de communes...
- Le point de vue adopté est celui de l'équipement. Situé dans un espace localisé, dans une "zone de vie sociale", il tient compte de critères structurants à la fois qualitatifs, explicites et efficients (en termes de lieux de vie, de réseaux de relations, de pratiques sociales).
- La localisation spatiale prend en compte l'articulation possible entre niveaux d'échelle territoriale : l'inscription d'un équipement dans un territoire de vie urbain ou rural, en d'autres termes les complémentarités entre espaces de proximité, de voisinage, d'environnement.

L'IMPLANTATION LOCALE

Elle correspond à l'ancrage local, au choix d'un lieu d'emplacement, à la conception des bâtiments compte tenu des données spatiales et sociales.

A l'implantation locale est liée l'attractivité de l'équipement plus ou moins large selon l'importance accordée ou non aux critères de proximité.

¹ Extrait du référentiel du projet centre social de la Caf de la Gironde.

LA NOTION DE ZONE DE VIE SOCIALE²

RECOURIR A UNE GRILLE DE LECTURE APPROPRIEE

La notion de zones de vie sociale se rapporte à la définition d'unités de vie, composantes de la couverture territoriale. La délimitation d'espaces significatifs est établie à partir d'un outil cartographique qui fait appel à plusieurs catégories d'indicateurs et de critères: géographiques, d'habitat, politico-administratifs, démographiques, activités et équipements....

La définition de zones de vie sociale ne permet pas seulement de délimiter des espaces à partir de données exhaustives et pertinentes, mais surtout de dégager les facteurs structurants du point de vue du développement de la vie sociale.

GRILLE INDICATIVE DE CRITERES

Critères géographiques et urbanistiques : relief, accessibilité physique, circulations internes/externes, barrières naturelles, organisation de l'espace, projets d'aménagement ou de restructuration urbaine, etc.

Habitat et cadre de vie : types d'habitat (groupes H.L.M., ensembles collectifs, diffus, pavillonnaires) statut de l'habitat (public, privé, copropriétés), nombre de logements par types et occupation, état du bâti (neuf, dégradé, etc...), lieux de vie, pôles d'attraction, sites enclavés, existence ou non d'un noyau villageois, projets de réhabilitation ou de construction, etc.

Critères politico-administratifs : correspondance avec les découpages (cantons, communes, quartiers, etc.), présence ou non de dispositifs ou de programmes publics (ex. D.S.U., Z.E.P., etc...) équipements publics (mairie, écoles, poste, etc.), pôles de regroupements de services, évolutions prévisibles, etc.

Socio-économiques et activités : activités économiques, présence ou non de pôles d'activités sur la zone ou à l'extérieur (services, commerces, entreprises...), évolutions en cours ou prévisibles, etc.

Critères socio-démographiques et populations : types de populations et histoire commune, catégories d'âge, nombre d'habitants et origines, catégories socioprofessionnelles (à rapprocher des critères d'habitat), fragilité sociale (chômage, endettement, phénomènes migratoires), évolutions en cours ou prévisibles, etc.

Equipements collectifs et services associatifs : existence de services et équipements collectifs sur la zone, notamment dans les domaines de : l'éducation, la vie sociale, la culture, les loisirs, le sport, etc....Quelle fréquentation ? Equipements culturels, vie associative, pôles d'activités et de services, complémentarité ou non, localisation pertinente ou non dans l'espace ? Accessibilité ? Quelles évolutions en cours ou prévisibles ? (projets, restructuration, etc.)

La démarche de diagnostic social local consiste en la confrontation des approches et des points de vue des acteurs, assortis de vérifications à partir de données objectivables, notamment statistiques. Le recours à la grille indicative des catégories de critères permet l'identification des zones de vie sociale.

² Extrait du référentiel du projet centre social de la Caf de la Gironde.

TERRITOIRES DE VIE ET NIVEAUX D'ECHELLES SPATIALES³

L'analyse des territoires et celle des logiques de vie d'habitants incitent à distinguer plusieurs niveaux d'échelle spatiale. A travers les jeux de relations, tant de proximité que de distance, se révèlent des formes différenciées de rapports à l'espace.

L'ESPACE DE PROXIMITE

Il correspond à la réalité la plus immédiate et la plus stable de l'existence quotidienne et de la vie sociale que constituent le logement et le cadre d'habitat, individuel ou collectif. Les contacts y sont directs, marqués par la contiguïté. Les services autant que les relations y correspondent le mieux aux rythmes quotidiens. C'est le lieu privilégié de la socialité "primaire" et des modes de vie communautaires fondés sur des critères d'appartenance identitaire. La proximité peut entraîner des tensions et des conflits cristallisés sur les problèmes de cohabitation.

L'ESPACE DE VOISINAGE

Il caractérise l'entourage plus distancé que la seule proximité. A ce niveau, celui du quartier en milieu urbain, correspondent des capacités de réponses plus diversifiées aux besoins locaux, tant publics que privés. Les réseaux de relations deviennent plus sélectifs : fonctionnels ou affinitaires. S'il constitue un niveau pertinent de socialisation et d'animation de la vie locale, l'espace de voisinage reste insuffisant pour envisager les problèmes de "mixité sociale".

L'ENVIRONNEMENT SPACIAL

Il constitue une troisième dimension de l'espace local, celui d'un territoire moins localisé que les formes précitées, par exemple de délimitations tant administratives que politiques (les villes, les agglomérations, les regroupements de communes, les pays...). La vie sociale transparaît à travers les réseaux de sociabilité liés au travail, aux loisirs, à la culture, et au jeu de modalités contraintes ou plus discontinues.

Plusieurs enseignements peuvent être dégagés de l'analyse des liens aux différents niveaux d'échelle territoriale :

- les espaces de vie des habitants ne se réduisent pas à la seule déclinaison des territoires prescrits selon les découpages politico-administratifs.
- à chaque type d'espace correspondent des formes de mobilité, des modes d'appropriation, des règles d'usages et des liens de sociabilité qui varient selon les configurations territoriales.
- les habitants recréent les espaces pour leur propre usage. Ils occupent les lieux construits ou aménagés, se les approprient et les chargent d'histoire individuelle et collective.

³ Extrait du référentiel du projet centre social de la Caf de la Gironde.

TERRITOIRES DE VIE ET RAPPORTS A L'ESPACE⁴

Dans l'imbrication des composantes territoriales et sociales, l'organisation de l'espace n'explique pas seule son utilisation par les différents groupes sociaux. Du point de vue des habitants, le territoire peut être envisagé comme : espace d'appropriation, espace de mobilité, espace de socialisation.

ESPACES D'APPROPRIATION

Habiter un lieu suppose la possibilité de se l'approprier, de le faire sien et qu'il devienne familier. L'occupation de lieux, leur fréquentation, leur appropriation progressive ne sont ni obligées, ni uniformes ... Elles varient selon les groupes sociaux, les facteurs de tensions internes ou exogènes, les proximités et les distances vécues entre populations mises en présence. L'attachement aux lieux, support de pratiques et de relations, prend des formes multiples, concerne des espaces différenciés, restreints ou élargis. L'intensité de l'appropriation et son extension territoriale dépendent des réseaux de relations et des pratiques spatiales des individus et des groupes.

ESPACES DE MOBILITE

La localisation du domicile engage simultanément d'autres échelles territoriales et divers rythmes de mobilité spatiale. L'imbrication des diverses formes de mobilité des habitants (sociale, professionnelle...) s'analyse à différents niveaux, celui du voisinage ou d'un environnement élargi. A ces niveaux différenciés d'échelles spatiales et de rythmes temporels, la mobilité territoriale met en présence, en contact, en conflit, des individus et des groupes qui se distinguent par leurs origines, leurs âges, leurs pratiques, leurs attentes et leurs trajets de vie.

ESPACE DE SOCIALISATION

Les formes de sociabilités des habitants s'inscrivent dans un ensemble d'interactions. Selon le niveau socioculturel et les trajectoires de vie, les réseaux relationnels s'ouvrent inégalement et s'articulent à des espaces, sensibles ou non aux effets de proximité et de distance. Les sociabilités sont liées au foyer domestique et aux relations de proximité, ou se déploient dans des espaces plus diversifiés de relations. Comme lieu de socialisation, le territoire rassemble un ensemble d'instances et de mécanismes d'apprentissages selon lesquels les individus intériorisent les valeurs et les normes d'un groupe particulier, d'un ensemble plus global (lieux éducatifs, de travail, d'échanges...). Des interactions s'établissent entre individus, des actions réciproques sont porteuses d'influence entre les personnes et les groupes, des plus éphémères aux plus instituées.

	Espaces d'appropriation	Espaces de mobilité	Espaces de socialisation
Espace de proximité			
Espace de voisinage			
Environnement spatial			

Le tableau incite à examiner quels rapports ont à l'espace les sujets individuels ou collectifs des différentes catégories d'âges (enfants, jeunes, adultes, seniors...).

⁴ Extrait du référentiel du projet centre social de la Caf de la Gironde.

ZONES DE VIE SOCIALE ET ESPACES DE RAYONNEMENT LOCAL⁵

S'interroger sur la problématique de la territorialisation revient, au-delà d'une analyse des besoins perçus ou exprimés, à définir des unités de vie sociale cohérentes et à poser la question du dispositif local : quelle couverture territoriale envisager, quelles délimitations prescrire ?

La mise en œuvre d'une politique qui vise, à travers les Centres Sociaux, à assurer des fonctions d'animation globale, d'offres de services et d'activités utiles aux populations, de participation à la vie sociale locale suppose qu'on procède à un certain nombre de clarifications. Elles se rapportent à la couverture territoriale et à l'implantation locale des équipements afin de rechercher la complémentarité entre services de voisinage (cf. fiche "couverture territoriale et positionnement spatial"). Au-delà, cela devrait conduire à l'élaboration d'une politique concertée et contractualisée à différents niveaux territoriaux (départemental, local).

Le recours à la grille indicative des catégories de critères cartographiques permet l'identification des **zones de vie sociale** et la mise en cohérence des données (cf. fiche "la notion de zone de vie sociale : recourir à une grille de lecture appropriée"). Cette définition des zones de vie constitue un référentiel d'action qui incite à analyser la zone de compétence potentielle, évaluer l'aire d'influence effective, prendre en compte les espaces de rupture.

Zone de compétence : c'est l'espace à différents niveaux d'un territoire (proximité, voisinage...) pour lequel le Centre Social est estimé compétent a priori pour exercer ses missions (cf. cartographie). Elle suppose une réflexion sur les "seuils", une analyse des pôles d'attraction... Elle constitue un référentiel pour la définition du projet social et pour la mise en œuvre du partenariat. La zone de compétence symbolise l'ancrage local.

Aire d'influence : elle correspond à l'influence effective (zone d'impact) de l'équipement, évaluée a fortiori selon la nature des activités, des services offerts, des actions conduites : impact de proximité, impact élargi (pour certaines activités). Elle constitue une référence pour l'évaluation du projet social (cf. zone de compétence).

Espaces de ruptures : il s'agit d'adopter le point de vue de ce qui pose problème par absence ou insuffisance de présence et d'impact du Centre Social en référence aux deux premiers critères (identification des zones d'ombres). C'est ce qui est territorialement insuffisamment couvert : espaces non desservis, populations bénéficiaires potentielles insuffisamment prises en compte.

L'analyse locale doit dans un premier temps mieux délimiter la "zone de compétence", à la fois prioritaire et non exclusive du Centre Social. Sa définition permet de positionner le projet par rapport à différents niveaux d'échelle territoriale (infra mais aussi supra communal...) et par-là d'identifier sa pertinence.

Cette analyse, excentrée par rapport aux activités du Centre Social, gagne à être confrontée avec les données tant qualitatives que quantitatives se rapportant à l'aire d'influence effective de l'équipement, connues à travers son action. Elle permet de juger de la cohérence du projet.

Mais il manquerait une dimension à l'analyse si n'était pas opéré un troisième mouvement, de retour au territoire, pour y repérer les "espaces de ruptures", les besoins non couverts, qu'ils relèvent ou non de la compétence du Centre Social. Ainsi peut être assurée la double fonction de diagnostic social et de réalisation du projet social, incitant à évaluer son efficience.

L'analyse à engager est principalement qualitative. Elle s'enrichit de la confrontation des points de vue entre acteurs locaux. Le recours aux données chiffrées sert soit de support aux échanges en vue de les critiquer et de les interpréter, soit de moyen pour vérifier les hypothèses qualitatives.

⁵ Extrait du référentiel du projet centre social de la Caf de la Gironde.