



**LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT : UN OUTIL DE
MANAGEMENT ET DE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET
ENVIRONNEMENTAL DU CENTRE SOCIAL**

Frédéric URBAIN

2014

cafdes



Remerciements

Je remercie particulièrement mon Directeur de Mémoire, pour le temps qu'il a pu m'accorder et pour l'attention qu'il m'a apportée, dans le but de m'aider à mener ce travail d'élaboration de mémoire à son terme.

Je remercie également les membres de l'Equipe CAFDES de l'Institut Régional du Travail Social de Lorraine pour leur écoute et leur accompagnement tout au long de la formation.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1 Contexte historique et législatif | 5 |
| 1.1 Histoire des centres sociaux | 5 |
| 1.2 La participation des usagers : un mode de fonctionnement identitaire pour les centres sociaux | 9 |
| 1.3 Le centre social Jolibois | 12 |
| 1.3.1 Son histoire et celle de son territoire d'influence | 12 |
| 1.3.2 Schéma du projet d'établissement 2010 – 2013 | 13 |
| 1.3.3 Mode de gestion | 15 |
| 1.4 Des orientations de la CNAF qui viennent impacter le fonctionnement du centre social | 16 |
| 1.5 La démarche de la CAF de recherche d'un nouveau gestionnaire | 19 |
| 1.6 La question de la pérennité du centre social Jolibois | 20 |
| 1.7 Les derniers textes de références | 21 |
| 1.7.1 La circulaire CNAF 2012 – 013 du 20 juin 2012, relative à l'animation de la vie sociale | 21 |
| 1.7.2 La convention d'Objectifs et de Gestion 2013 – 2017 | 23 |
| 2 Diagnostic | 25 |
| 2.1 Politique de la ville et évolution sociologique des quartiers | 25 |
| 2.1.1 Evolution sociologique des quartiers | 25 |
| 2.1.2 Politique de remédiation | 27 |
| 2.1.3 La mixité sociale comme objectif politique | 28 |
| 2.1.4 Une situation qui stagne ou se dégrade | 29 |
| 2.1.5 Les Zones Urbaines Sensibles se maintiennent dans leurs spécificités | 30 |
| 2.1.6 Les quartiers Haussonville et Placieux de Nancy | |

| | | |
|----------|---|-----------|
| | et Villers-les-Nancy | 31 |
| 2.2 | Diagnostic territorial et de population | 32 |
| | 2.2.1 Données sociologiques et territoriales : les principales tendances locales | 32 |
| | 2.2.2 Les infrastructures et les acteurs locaux | 40 |
| | 2.2.3 Synthèse : particularités locales et leviers | 45 |
| 2.3 | Le centre social Jolibois : analyse de son fonctionnement | 47 |
| | 2.3.1 Les éléments internes du centre social : une correspondance évidente avec les éléments sociologiques du territoire | 47 |
| | 2.3.2 Forces, faiblesses, opportunités et menaces pour l'établissement | 48 |
| 3 | Mise en œuvre | 52 |
| | Préambule | 52 |
| 3.1 | Planification | 53 |
| 3.2 | Conduite de la démarche d'élaboration du diagnostic | 54 |
| | 3.2.1 Le recueil de données | 55 |
| | 3.2.2 L'expression des usagers du centre social Jolibois | 57 |
| | 3.2.3 Le partage des données et le vécu des professionnels | 59 |
| | 3.2.4 La recherche d'éléments complémentaires et les rencontres individuelles d'acteurs locaux | 61 |
| | 3.2.5 L'implication de l'équipe : la participation de chacun des responsables de secteur | 62 |
| 3.3 | L'élaboration du projet | 62 |
| | 3.3.1 Une nécessaire correspondance avec les textes de référence | 62 |
| | 3.3.2 Un travail impulsé par le Directeur | 63 |
| | 3.3.3 Une construction de l'équipe de salariés CAF et de la responsable de la Halte-Garderie | 65 |
| 3.4 | Les axes du projet 2014 – 2017 | 69 |
| 3.5 | Plan de communication | 70 |
| | 3.5.1 La stratégie de communication | 70 |
| | 3.5.2 Différents supports sont à construire | 71 |

| | | |
|--------------------------|--|-----------|
| 3.6 | Indicateurs d'évaluation et suivi | 72 |
| 3.6.1 | Des résultats concrets auprès de la CAF | 72 |
| 3.6.2 | Les effets de la démarche sur l'implication des bénévoles et des salariés | 72 |
| 3.6.3 | Les effets de la démarche sur les partenaires | 73 |
| 3.6.4 | Des effets significatifs d'une certaine reconnaissance | 73 |
| 3.6.5 | La mise en place d'outils de suivi | 75 |
| 3.6. | Les limites du travail et les difficultés rencontrées | 76 |
| CONCLUSION | | 79 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 81 |
| LISTE DES ANNEXES | | |

Liste des sigles utilisés

| | |
|-------|--|
| ADU | Association Des Utilisateurs |
| ANESM | Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements Sociaux et Médico-sociaux |
| ANRU | Agence Nationale de Rénovation Urbaine |
| ARTEM | Art, Technologie et Management |
| CAE | Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi |
| CAF | Caisse d'Allocations Familiales |
| CCAS | Centre Communal d'Action Sociale |
| CDD | Contrat à Durée Déterminée |
| CDI | Contrat à Durée Indéterminée |
| CDII | Contrat à Durée Indéterminée Intermittent |
| CDOS | Comité Départemental Olympique et Sportif |
| CESF | Conseiller (ère) en Économie Sociale et Familiale |
| CG | Conseil Général |
| CLAS | Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité |
| CMS | Centre Médico-Social |
| CNAF | Caisse Nationale d'Allocations Familiales |
| COG | Convention d'Objectifs et de Gestion |
| CPOG | Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Gestion |
| CUCS | Contrat Urbain de Cohésion Sociale |
| DDCS | Direction Départementale de la Cohésion Sociale |
| DRE | Dispositif de Réussite Éducative |
| DREES | Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques |
| EMAN | École de Musique Actuelle de Nancy |
| ES | Éducateur (trice) Spécialisé (e) |
| INSEE | Institut National de la Statistique et des Études Économiques |
| MMH | Meurthe-et-Moselle Habitat |
| OH | Office d'Habitat |
| OZUS | Observatoire des Zones Urbaines Sensibles |
| SLH | Société Lorraine d'Habitat |
| STAPS | Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives |

Introduction

Les centres sociaux reçoivent leur agrément de la Caisse d'Allocations Familiales du département sur lequel ils sont installés. La procédure prévoit que tous les 4 ans un bilan soit produit, ainsi qu'un nouveau projet qui, étudié sous la forme d'une synthèse par le Conseil d'Administration de la CAF, donne lieu à un agrément pour une durée maximale de 4 ans. Cet agrément s'accompagne de financements nationaux versés par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales, complétés par des financements locaux de la CAF et des collectivités locales potentiellement partenaires. Ces aides font l'objet d'élaboration et de signature de conventions pluriannuelles qui fixent les conditions ainsi que le montant des participations financières.

Mais aujourd'hui, le contexte de rationalisation des coûts et de maîtrise des dépenses publiques rend plus difficile les renouvellements d'agréments, qui sont étudiés à la loupe par les techniciens et les Elus dans le but d'envisager de potentielles économies financières.

Sur fond de réduction du déficit de la Sécurité Sociale, la Convention d'Objectif et de Gestion 2005-2008 qui lie la CNAF aux CAF, lance l'idée que les CAF puissent se désengager de la gestion directe des centres sociaux. En Meurthe-et-Moselle, 3 structures sont concernées, dont celle que je dirige.

Cette orientation sera d'ailleurs adoptée en mai 2006 par le CA de la CAF 54. Le Directeur-Adjoint et le responsable du pôle Travail Social et Animation rencontrent donc, à cette période, les co-financeurs, afin d'envisager des relais financiers par ces différents partenaires. Mais aucun d'entre eux n'accepte le transfert de gestion, ni même n'envisage de pallier le désengagement de la CAF.

Il reste la possibilité de se tourner vers les associations d'utilisateurs des centres sociaux. Cependant les équipes de bénévoles qui gèrent et animent ces associations n'ont pas les compétences attendues pour s'engager réellement dans une gestion directe des centres sociaux. En effet, au fil des années et grâce à l'appui de la CAF 54, ces structures ont considérablement développé leurs actions et leur envergure (nombre d'actions, territoire couvert, nombre d'adhérents, méthode de travail, organisation, ...).

Dans ce contexte et bien que son conseil d'administration ait voté cette mesure, la CAF, acteur historique, n'a finalement pas mis en œuvre le désengagement souhaité par la CNAF. Des mesures d'économie ont tout de même été prises, notamment par le non-remplacement de personnels en départ volontaire, induisant ainsi une diminution de la masse salariale.

Les 3 structures ont donc poursuivi leur action en conduisant leurs projets, mais cette orientation, qui relève du niveau national, reste en suspens et peut toujours être

considérée comme une menace.

À cela est venu s'ajouter depuis, un contexte financier contraignant pour les co-financeurs, composés de 2 municipalités et du conseil général. Ce dernier développe une « politique de développement social » selon des territoires bien définis (6 au total)¹. En juillet 2010, le Vice-Président du Conseil Général chargé de la vie associative, annonçait à tous les centres sociaux du Département, de nouvelles modalités de financements : l'attribution d'une subvention de financement du socle de fonctionnement. Cette subvention pouvait se voir augmenter, le cas échéant, de compléments accordés en fonction du territoire d'implantation et de la politique développée par le biais d'un Projet Éducatif Territorial (P.E.T.). En d'autres termes, la subvention forfaitaire était le minimum maintenu par le conseil général, mais pour ce qui concernait le complément, il convenait de négocier avec chaque responsable de territoire en se basant sur le P.E.T. Depuis 2012, la situation a de nouveau évolué et la totalité de l'aide financière est attribuée par le territoire. Par conséquent, la subvention qui représentait une base minimum acquise, n'est plus une certitude. A présent, l'ensemble des financements se négocie sur la base du P.E.T.

Concernant la commune sur laquelle est implanté le centre social, celle-ci a également revisité ses modes de financement qui peuvent être révisés. Les subventions versées aux structures telles que les centres sociaux peuvent être révisées à tout moment et notamment lors du renouvellement de la convention pluri partenariale de financement. La seconde commune, moins importante par son nombre d'habitants, participe, quant à elle, financièrement au fonctionnement du centre social depuis 2011. Malgré cela, les élus peuvent eux aussi être amenés à réviser leur position pour les mêmes raisons.

Comme le dit Patrick LEFEVRE², en traitant de la construction et de l'évolution du secteur social et médico-social, « *La rationalité gestionnaire s'est peu à peu imposée, l'autonomie des associations et des établissements a peu à peu disparu au profit de l'encadrement et du contrôle élargi aux projets autant qu'à la qualité des réponses et la preuve à fournir de la véritable utilité sociale* ». C'est bien, à mon sens, cette « véritable utilité sociale » qui est ici questionnée.

Les centres sociaux sont des établissements tributaires de co-financements liés à une volonté politique. Le cadre réglementaire de ces structures permet un financement issu de sources nationales (CNAF, État), associé à des sources locales (CAF, communes,

¹ Source : cg54.fr

² LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de Directeur en action sociale et médico-sociale*, Editions, Paris : Dunod, page 18

communautés de communes, conseils généraux, conseils régionaux, DDCS, ...). Toutefois, bien qu'il existe un cadre réglementaire, cela n'entraîne pas une obligation de financement.

De ce fait, les financements dont disposent ces établissements sont fluctuants et incertains, ce qui oblige les directeurs à élaborer en permanence des stratégies qui visent à les pérenniser.

Malgré une circulaire de la CNAF de juin 2012³ qui réaffirme son soutien aux centres sociaux, il n'en reste pas moins vrai, que la recherche permanente de co-financements constitue une préoccupation constante.

La question qui se pose à moi est la suivante : comment positionner de façon stratégique l'action d'un centre social dans un contexte en perpétuelle mutation, qui induit certains durcissements et appauvrissements ?

Le contexte est en mouvement en raison de l'évolution des territoires et du déplacement ou du développement des priorités pour qui, les 2 quartiers qui forment le cœur du territoire du centre social que je dirige, ne sont plus localement les seuls à nécessiter de l'aide. La notion d'intercommunalité est également à prendre en compte. Ce point questionne donc la définition du territoire d'intervention du centre social.

On assiste à un durcissement et à une restriction des financements du fait des difficultés financières des collectivités locales et territoriales. Cela oriente des choix budgétaires plutôt à la baisse. Il est à noter que le soutien financier des centres sociaux ne fait pas partie des compétences obligatoires des collectivités, il est facultatif. Or, lorsque des choix doivent être opérés, il est possible d'imaginer que seul ce qui est obligatoire sera reconduit.

Un appauvrissement qui touche bon nombre d'associations œuvrant dans les quartiers dits d'habitat social et qui ne bénéficient plus des soutiens financiers nécessaires pour poursuivre leur action. De ce fait, on assiste impuissant à l'émiettement et à l'érosion de la vie associative. Seules les organisations adossées à une institution semblent pouvoir maintenir une action durable. Les partenariats sont donc, à mon sens, à redéfinir ou à réinventer, et les modalités d'intervention d'un centre social sont, elles aussi, à questionner, dans le but de les faire évoluer.

Au cours de l'année 2013, j'ai été amené, en tant que directeur à engager l'équipe du centre social, dans le renouvellement du projet de l'établissement et donc de son agrément et de ses co-financements.

³ Circulaire 2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale

C'est dans ce contexte bien particulier que j'ai dû positionner le centre social comme indispensable sur son territoire d'intervention, en utilisant le renouvellement de son projet comme outil de positionnement stratégique.

Ce mémoire qui a pour objet, le devenir d'un centre social face aux choix politiques et financiers des décideurs, comprendra 3 parties.

Dans une première partie, il sera question de l'évolution historique et de la situation actuelle des centres sociaux, et plus précisément du centre social que je dirige.

La seconde partie sera consacrée à un diagnostic qui traitera du contexte et du fonctionnement de la structure.

Enfin dans la troisième partie, j'aborderai la conduite de ce travail de renouvellement de projet, depuis mes fonctions de direction.

1 Contexte historique et législatif

1.1 Histoire des centres sociaux

Débuts, fondements et identité

Les fondatrices des centres sociaux en France à la fin du 19^{ème} (entre 1893 et 1897) s'inspirent du modèle anglo-saxon des « settlements ». Leur objectif principal se situe bien au-delà de la réduction des écarts entre la classe ouvrière et le patronat. Les centres sociaux entendent en effet résoudre le problème de « *l'exclusion de la classe ouvrière dans son ensemble, des échanges et des rapports qui font la vie d'une société démocratique* »⁴.

L'idée principale est la suivante : il ne suffit pas de mater par le patronat (qui distingue clairement 2 classes) ; mais, tous les hommes et femmes du monde ouvrier doivent prendre « leur part dans les fonctions sociales », d'après Marie Agoult, une des fondatrices des centres sociaux.

Des options fondamentales caractérisent et définissent ces structures :

- La présence active des habitants : tous ont quelque chose à apporter ;
- L'indépendance du centre social vis-à-vis du patronat ;
- Le mutualisme : se regrouper pour mieux faire face aux « accidents » de la vie et prévoir l'avenir plus sereinement ;
- Le voisinage : vu comme une réciprocité qui va de soi, une entraide mutuelle. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui la proximité. Au-delà, c'est la notion qui définit le territoire. Là où les habitants se croisent (les rues, commerces, administrations, moyens de transport, écoles,...). Ces habitants sont donc à même de savoir ce qu'il serait bon de développer dans l'intérêt de chacun, de la communauté. Le centre social est ce lieu, où les habitants peuvent se réunir et définir ce qui doit être développé ;
- Le quotidien : c'est tout ce qui touche aux activités extra professionnelles des ouvriers. Ce champ regroupe donc le temps personnel des actifs et inactifs : la vie familiale, l'éducation des enfants, l'économie domestique ; l'entretien de la santé, de l'hygiène, de la médecine préventive ; la pratique individuelle, familiale ou collective des loisirs. C'est le temps de la liberté, de la rencontre, du collectif, de l'initiative. Pour

⁴ « Histoire des centres sociaux du voisinage à la citoyenneté » - Robert DURAND - Editions La Découverte – Paris 2006.

poursuivre leurs objectifs, les fondateurs des centres sociaux se saisirent de ce temps et de ces domaines d'actions ;

- L'approche et la démarche globale : les centres sociaux sont ouverts à tout (actions, activités, services) et à tous (à tout le voisinage sans distinction) ;
- Une spécificité française : la place faite à la famille dans le projet. La famille est la « cellule initiale » de la société et si la famille va mal, la société va mal. Mais il s'agit aussi de la cellule parentale et de la préoccupation de l'enfant, de son avenir, de sa santé physique, intellectuelle et morale ;
- Le professionnalisme : l'importance donnée à cette règle d'un personnel formé et rémunéré en conséquence.

Cette définition des centres sociaux par les options fondamentales met en évidence nombre de valeurs et de choix politiques qui perdurent encore aujourd'hui et fixent à mon sens une forme d'identité de ces structures. L'approche globale est une méthode qui permet d'être plus proche de la réalité des personnes et de donner plus de sens à l'action. C'est un choix politique que de ne pas « segmenter » les questions sociales et de les aborder dans leur ensemble. C'est la vision de l'être humain dans son ensemble. Venir en appui à la famille résulte aussi d'un choix politique et d'une certaine vision de la société, celle de l'intérêt porté à l'environnement familial des enfants qui constitueront la société de demain.

Les activités éducatives des centres sociaux laisseraient penser qu'ils font partie du champ de l'éducation populaire, mais s'adressant aux problèmes de la vie quotidienne des familles, leur action est bien plus large. Les questions liées à l'activité professionnelle, au logement, à l'aide pour l'économie domestique, à l'action sanitaire de proximité font de ces structures des acteurs du champ social.

En outre, « *le centre social est inventé pour résoudre la question sociale ouvrière, question sociale de la fin du 19^{ème} et du début du 20^{ème}* ».

1897 à 1945 : la construction

Les centres sociaux se définissent dans les fondements cités ci-avant. Ils apparaissent là où le problème social se pose, c'est-à-dire en milieu urbain. Mais l'extension au milieu rural viendra après la 1^{ère} Guerre Mondiale. Les centres sociaux contribueront à la reconstruction, à limiter l'exode rural et à accueillir les chômeurs qui quittent les villes.

C'est en 1927, que sera officiellement créée la Fédération des Centres Sociaux de France, qui a pour simple rôle de matérialiser la solidarité entre les centres sociaux qui ont des intérêts communs. En aucun cas, elle ne cherchera à s'immiscer dans le fonctionnement des structures qui, par définition, fondent leur action sur une réalité locale qui leur est propre. 1897-1945 est donc la période de la construction et de l'organisation des Maisons Sociales qui deviennent des centres sociaux et qui se fédèrent au sein de la

Fédération des Centres Sociaux de France. A la fin de l'année 1945, on peut dire que les effets attendus par les « pionniers » ne sont pas atteints. Certes ils ont été un appui pour certaines populations durant des temps très difficiles (2 guerres, crise économique, totalitarisme) mais ils n'ont pas renversé la tendance d'une société toujours aux mains des plus riches. En résumé, les centres sociaux sont des ressources pour les plus en difficulté (ouvriers, paysans, chômeurs,...), mais ne « révolutionnent » pas l'organisation de la société. Le patronat est toujours à la tête de l'État et la population la plus exclue le reste. Mais les centres sociaux améliorent son quotidien et participent malgré tout à son émancipation.

1946 – 1983 : renaissance et développement

Au sortir de la Seconde Guerre Mondiale, les quelques dizaines de centres sociaux ayant survécu à l'occupation (et au totalitarisme d'avant-guerre) serviront de base à la relance de la Fédération des Centres Sociaux de France, qui œuvrera pour l'essor progressif des centres sociaux, dans le respect de la tradition. Les organismes de sécurité sociale qui verront le jour au lendemain de la guerre et les habitants des territoires concernés y seront de plus en plus investis. L'État sera aussi très présent par la reconnaissance officielle des centres sociaux (de même pour les organismes aménageurs et promoteurs de logements). Les nouvelles priorités seront en lien avec les conséquences de l'explosion urbaine, du développement des nouvelles banlieues, de la désertification du monde rural, de l'élévation du niveau de vie et du développement du temps libre.

2 phénomènes majeurs marquent cette période :

- Un financement spécifique en 1971 de la part de l'État concrétise la reconnaissance officielle du « projet centre social » (procédure d'agrément et de financement par prestation de service).
- La place que les habitants tiennent au sein des instances fédérales montre leur appropriation des centres sociaux.

1984 à aujourd'hui : un contexte difficile

Les centres sociaux doivent faire face à des bouleversements de leur contexte :

- Les lois de décentralisation de 1982-1983 définissent un rôle nouveau aux collectivités locales par le transfert de compétences de l'État, notamment des compétences liées au champ social. Elles amènent à redéfinir les partenariats avec de nouveaux interlocuteurs pour les centres sociaux.
- Le désengagement de l'État et la seule prestation de service versée par la CNAF fragilisent le financement de ces établissements.
- La mutation des besoins du public se traduit par une évolution de l'action des centres sociaux. Ceux-ci passent de l'accompagnement de la classe ouvrière (dans un conflit de

lutte des classes), à la lutte contre l'exclusion liée au chômage de masse, à l'immigration, aux décalages culturels. Autant d'éléments qui conduisent les centres sociaux durant cette période à devoir s'adapter à de nombreux changements et qui auront pour effet le développement du réseau fédéral et de sa mission d'appui aux centres sociaux dans les négociations locales.

A cela viendront s'ajouter les circulaires et lettres circulaires de la CNAF (notamment celles de 1984, 1995 et 2012) qui cadreront non seulement le fonctionnement des centres sociaux, mais aussi leurs missions. Mais avec la mise en place de la décentralisation, 1984 marque le départ d'une nouvelle ère, celle de l'État et des Pouvoirs Publics, qui deviennent « *de plus en plus omniprésents dans le champ d'action du centre social, non seulement comme financeurs, mais comme promoteurs de politiques de plus en plus détaillées, pointues, directes* »⁵.

Depuis le travail de Robert DURAND à propos de l'histoire des centres sociaux, nombre de « politiques prioritaires » pour les quartiers d'habitat social dits « sensibles » sont venues vérifier ce phénomène qui plonge les centres sociaux dans un contexte où la lutte pour le maintien de leur identité et contre l'instrumentalisation est quasi quotidienne. Ainsi, les dispositifs se superposent sur des territoires où la lisibilité des politiques sociales est parfois difficile (Zones d'éducation prioritaire, Zones Urbaines Sensibles, Contrat Urbain de Cohésion Social, Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité, Dispositif de Réussite Éducative, Ville Vie Vacances,...). Pouvant aller jusqu'à la surenchère, certains de ces dispositifs deviennent les outils de joutes politiques entre certaines collectivités et institutions, au milieu desquelles les centres sociaux doivent rester neutres et centrés sur leur projet. Cette période de turbulences qui a débuté en 1984 n'est donc pas encore achevée. L'avenir, la réforme des collectivités territoriales, la diminution des moyens définiront une nouvelle fois le rôle et la place de chacun des partenaires.

Malgré cela, en observant l'évolution des centres sociaux depuis leur création, il est à mon sens possible d'identifier leur capacité à s'adapter aux évolutions sociales. En un siècle, l'objet de la « lutte » s'est déplacé, mais l'accompagnement social reste au cœur des projets de ces structures, tout en affirmant une méthode de travail spécifique centrée sur le collectif et la participation des usagers. Au-delà de la méthode, ce sont les valeurs qui perdurent tentant de placer les Hommes dans un rôle d'acteur.

Même s'ils ont évolué, les besoins sociaux existent toujours aujourd'hui, et c'est la prévention de l'exclusion qui est venue progressivement prendre la place de la lutte contre la misère ouvrière.

⁵ Op.cit.

C'est pourquoi je pense que les centres sociaux ont encore toute leur place sur les territoires les plus nécessiteux pour, à la fois, accompagner la transformation sociale et susciter le civisme, clé de voûte d'une société démocratique.

1.2 La participation des usagers : un mode de fonctionnement identitaire pour les centres sociaux

Dans le champ social et médico-social, la participation des usagers apparaît officiellement dans la Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 relative à la « rénovation de l'action sociale et médico-sociale ». Elle passe tout d'abord par l'exercice du droit des usagers et de leurs libertés individuelles. Elle se concrétise par la mise en place d'outils tels que le document individuel de prise en charge et le conseil de la vie sociale.

Dans leur action, les centres sociaux militent pour l'exercice de la démocratie en travaillant au quotidien dans le but de réduire les inégalités sociales. Pour cela, ils fondent leur action sur des animations collectives en direction des habitants implantés sur un territoire. Forts d'un passé et d'une histoire de plus de 100 ans, ces équipements ont souvent été des lieux d'innovation. Aujourd'hui encore, ils sont reconnus pour leur action et sont des interlocuteurs privilégiés des élus locaux. Ainsi, on peut les définir comme des structures de proximité qui élaborent, conduisent et évaluent un projet de développement social, en centrant leur approche sur l'animation globale, elle-même fondée sur la participation des habitants.

Le concept de proximité est aujourd'hui à mettre en lien avec les lois de décentralisation, comme d'ailleurs l'ensemble des grandes politiques publiques : l'aménagement du territoire, la sécurité, la justice, la politique de la ville. L'objectif est de rapprocher les décisions et les interventions du politique des réalités locales. La proximité renvoie à l'adaptabilité, l'autonomie, la souplesse, les relations informelles, la réactivité. En cela, elle est censée s'opposer à la lourdeur, à l'inertie et aux pesanteurs bureaucratiques. Si le centre social peut être considéré comme un lieu de proximité, c'est précisément parce qu'il essaie de faire vivre des formes de participation, en associant les habitants du territoire au traitement de l'information, à l'organisation de l'action par concertation pour obtenir un consensus social minimum. L'approche territoriale est donc au cœur de la proximité, qui trouve sa définition dans la participation active des habitants dans l'élaboration de réponses à des problèmes identifiés.

Le développement social est une manière de penser l'action publique, à la fois en partant de besoins exprimés par la population sur un territoire et en définissant, avec l'ensemble des partenaires institutionnels, un projet global de territoire. Ainsi, le centre social est un des acteurs locaux qui participe à la définition de l'action sociale menée sur le territoire. La position qu'il adopte passe par la mise en place d'une dynamique basée sur un projet de transformation sociale.

La Fédération des Centres Sociaux de France retient 8 points qui aident à la définition de l'animation globale⁶ : un territoire d'intervention, une approche généraliste, un lien (le fil conducteur), une dimension collective, la participation des habitants, l'exercice de la citoyenneté, un dynamisme (un mouvement), une équipe de professionnels qualifiés. Pour la CNAF⁷, « *la mise en œuvre de la participation des habitants et l'échange social* » sont les fondements de l'animation globale.

Ces différents éléments permettent d'éclairer la notion de participation des habitants au sein d'un centre social. Cette notion est apparue dès la création des premières structures à la fin du 19^{ème} siècle (cf. Histoire des Centres Sociaux).

Au sein du Centre Social Jolibois, elle peut revêtir plusieurs formes :

- Le bénévolat d'action : accompagnement individuel ou collectif dans le cadre d'une action précise (tri de vêtements d'occasion et organisation de la vente, atelier d'alphabétisation, cours visant à lutter contre l'illettrisme, atelier cuisine, aide à l'encadrement de sorties ...)
- Etre membre d'une commission : au sein du centre social plusieurs commissions existent (jeunes, culture, famille, internet). Elles sont composées d'adhérents qui se réunissent régulièrement pour élaborer différentes actions liées à la thématique propre à chacune d'entre elles. Recherche de moyens, programmation, communication, réunions-bilans sont autant de tâches assumées. Elles sont animées par un travailleur social.
- Membre du conseil d'administration d'une des 3 associations. Ces élus ont pour mission de fixer la politique associative. Ils valident les grandes orientations sur lesquelles reposent les actions, ainsi que les propositions des différentes commissions. Le président participe à différentes instances partenariales : comité de concertation, réseau des centres sociaux de Meurthe et Moselle. Le CA de

⁶ Journée des professionnels de l'Animation Globale – Lille - Février 2007

⁷ Circulaire n°56 du 31 octobre 1995 relative aux relations entre les Caisse d'Allocations Familiales, les centres sociaux et leurs partenaires, Caisse Nationale d'Allocations Familiales.

l'association des usagers (la plus importante des 3 associations, au regard du nombre de ses adhérents) est co-animée par le Président et le Directeur.

Chaque mode d'investissement et de participation est complété par une sollicitation régulière de la part des travailleurs sociaux concernant l'évaluation des actions mises en place et tous les 4 ans, particulièrement dans le cadre de l'élaboration du nouveau projet d'établissement, le recueil de l'avis des usagers est organisé. Il se veut plus large que la sollicitation des bénévoles en s'adressant également à de « simples usagers.

Ces différents modes de participation contribuent, à mon sens, à enrichir le projet du centre social grâce à la dynamique sociale qu'elle suscite. Ils sont également source de pertinence des actions mises en place. En effet, les usagers sont sans aucun doute les mieux placés pour se prononcer sur les besoins du quotidien auxquels les actions développées peuvent répondre. Associée à un diagnostic territorial partagé et à l'expertise des professionnels, leur expression permet de cibler au mieux les priorités à retenir.

Dans le cadre des missions institutionnelles des centres sociaux fixées notamment dans la circulaire CNAF de juin 2012, la participation des usagers est incontournable et fait partie des « *finalités qui transcendent l'ensemble des projets sociaux des centres sociaux* ». « *La prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité* » fait partie de ces 3 finalités⁸.

La procédure d'agrément des centres sociaux de Meurthe et Moselle formalisée dans un guide méthodologique élaboré par la CAF 54 fixe aussi comme obligation le recueil du point de vue des usagers⁹.

Peu à peu la participation des habitants est donc devenue une obligation réglementaire à l'échelle nationale comme départementale, mais bien au-delà, elle constitue à la fois une méthode de travail historique pour les centres sociaux et une source de sens pour l'action.

⁸ Circulaire CNAF relative à l'animation de la vie sociale du 20 juin 2012, partie 2.1.1, page 7

⁹ « Centre Social - Le projet quadriennal et son évaluation - Guide méthodologique » - Caf de Meurthe et Moselle - partie 4.3 - page 8

1.3 Le centre social Jolibois

1.3.1 Son histoire et celle de son « territoire d'influence »

Implanté depuis 1966, le Centre Social CAF Jolibois développe un projet pour et avec les habitants des quartiers Haussonville, Placieux et Blandan sur les communes de Nancy et Villers-les-Nancy.

Ancienne « Cité d'Urgence », le quartier de la Chiènerie tient son nom des chenils des Ducs de Lorraine.

Le Centre Social CAF « Jolibois » est situé au cœur de ce quartier qui est aujourd'hui dénommé Quartier Haussonville et qui, du point de vue de son histoire, est un territoire d'accueil et d'entraide. Depuis 1925, sa morphologie évolue au gré des politiques publiques sociales et urbaines, mais sa population reste fragilisée par la précarité.

Le projet du Centre Social CAF Jolibois s'efforce de répondre à des situations de plus en plus problématiques compte tenu des faibles ressources et de la dégradation des conditions de vie des habitants. Ces dernières années, la demande sociale des familles a fortement évolué en termes de soutien budgétaire, éducatif, d'accès aux loisirs et de capacité d'autonomie. La population s'est également fragilisée sur le plan de la santé. Carences et déséquilibres alimentaires sont courants tout comme les problèmes d'ordre psychologique de plus en plus fréquemment soulignés par les professionnels du secteur social. Autant de problématiques de toute évidence liées au manque de ressources d'une population dont la vulnérabilité s'aggrave.

Face à ce constat, l'équipe du Centre Social CAF Jolibois, les Associations Espace Bébé, Nos Enfants, et l'Association des Utilisateurs de l'établissement tentent de répondre, par le biais d'un projet pluriannuel adapté, aux besoins sociaux des habitants. A ce titre, il dispose d'un agrément d'une durée de 4 ans délivré par le CA de la CAF de Meurthe-et-Moselle.

Dans un compte rendu de réunion de juillet 2009, les services de l'urbanisme de l'Agglomération nancéienne définissent le Centre Social CAF Jolibois comme « *1 des 5 Espaces Publics principaux du Quartier Haussonville* ».

En 2012, au cours d'une réunion publique portant sur le projet de rénovation urbaine du quartier Haussonville, l'élu municipal présent a qualifié le centre social de « *poumon du quartier* ».

1.3.2 Schéma du projet d'établissement 2010 – 2013

FINALITE

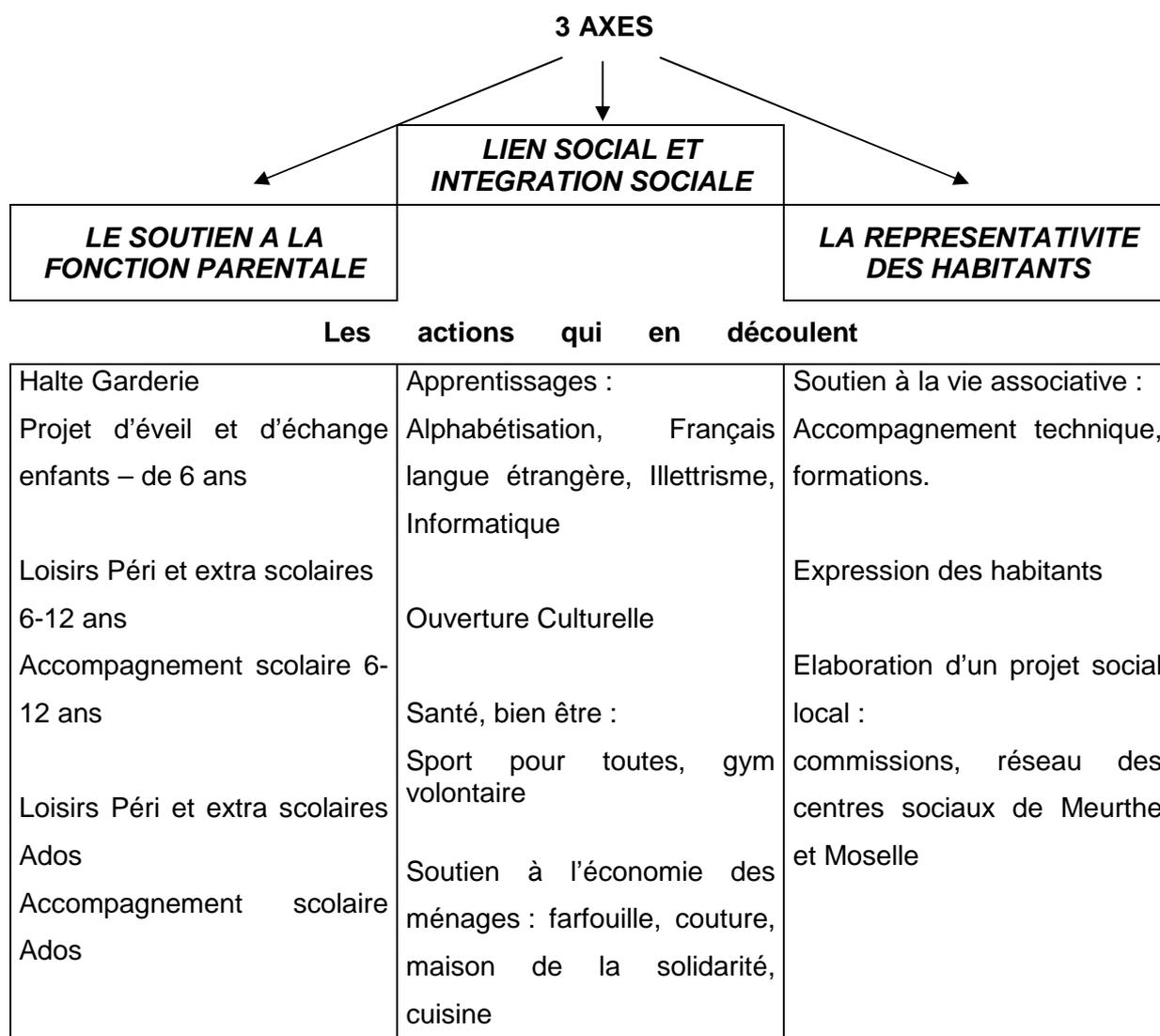
Permettre aux familles du quartier d'acquérir une plus grande autonomie dans leur vie quotidienne.

OBJECTIFS GENERAUX

- Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne,
- Accompagner les adhérents vers la citoyenneté,
- Encourager les familles dans leur fonction éducative.

OBJECTIF OPERATIONNEL GENERAL

Au sein du Centre Social Caf Jolibois : développement d'actions transversales en direction des différentes composantes de la famille, dans une démarche participative.



| | | |
|---|--|--|
| Les actions spécifiques du Référent Familles : actions parents-enfants, loisirs familiaux | | |
|---|--|--|

Une organisation en 2 SECTEURS D'ACTIVITES :

| Secteurs Adultes – Seniors | Secteur Petite enfance - Enfance - Jeunesse |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Apprentissages : Alphabétisation, Fle, Illettrisme, Informatique • Santé bien être : Sport Pour Toutes, Gym volontaire • Ouverture Culturelle • Maison de la solidarité, Cuisine, Couture, Farfouille • Séniors | <ul style="list-style-type: none"> • Espace Bébé : Halte Garderie et Projet • Nos Enfants : Accompagnement scolaire et loisirs péri et extra scolaires (soir, mercredi, vacances) • Ados : Accompagnement scolaire et loisirs péri et extra scolaires |
| Activités spécifiques du Référent Familles (en transversalité) [Animations parents-enfants, sorties familiales tout au long de l'année, loisirs familiaux, vacances familiales collectives,...] | |

Quelques chiffres 2012

231 familles adhérentes (3 associations) ; soit 695 personnes.

50 % de mineurs et 50 % d'adultes.

Les habitants de Villers-les-Nancy représentent 15.3 % des adhérents. Ils sont 106 pour 39 familles.

Environ 200 personnes accueillies chaque jour dans la structure du lundi au vendredi, dont :

- une quinzaine d'enfants à la Halte Garderie Espace Bébé,
- une quarantaine d'enfants de 6 à 11 ans en accompagnement scolaire ou activités périscolaires,
- une cinquantaine d'ados de 12 à 18 ans en accompagnement scolaire, activités culturelles ou sportives,
- une centaine d'adultes, répartis au sein de tous les ateliers.

De nombreuses sorties en soirée et au cours des week-ends (au moins 1 tous les 15 jours).

Typologie du public :

- Quotient Familial CAF moyen des adhérents : 484 €uros.
- Bénéficiaires du RSA : 36.6 %.
- Familles monoparentales : 21.2 %.
- Salariés : 30.7 %.
- Demandeurs d'emploi : 29.8 %.

Composition de l'équipe :

6 salariés CAF (1 directeur, 1 secrétaire, 4 travailleurs sociaux).

| Associations | Association des usagers | Nos Enfants | Espace Bébé |
|-------------------|-------------------------|-------------|-------------|
| Salariés | 9 | 4 | 5 |
| dont CAE | 4 | 2 | 2 |
| Services Civiques | 2 | - | - |

Au total :

26 salariés, soit près de 15 Equivalents Temps Plein (Organigramme en annexe 1), une cinquantaine de bénévoles investis dans les activités, les commissions, les Conseils d'Administration.

1.3.3 Mode de gestion

Il convient de préciser les différents aspects que revêt la gestion de l'établissement.

Le socle de fonctionnement regroupe l'ensemble des dépenses liées à :

- la gestion des ressources humaines (mise à disposition de personnel : 6 ETP, embauches, rémunération, charges, formation, déplacements,...),
- la gestion patrimoniale et la logistique (bâti, travaux d'entretien, impôts et taxes, contrats de maintenance, de surveillance et d'entretien, services des marchés, achats, appels d'offres,...),
- la gestion comptable (élaboration et affectation budgétaires, production d'un compte de résultats, suivi de réalisation, investissement et fonctionnement,...).

Toutes les dépenses liées à ces postes budgétaires sont à la charge du gestionnaire, qui pour le centre social Jolibois est la CAF de Meurthe et Moselle (pour d'autres centres sociaux, le gestionnaire peut aussi être : une association, une municipalité, une communauté de communes). A hauteur d'environ 600 000 €uros, ces dépenses sont financées de la manière suivante :

| | | |
|--|-----------|-------|
| CAF 54 sur fonds propres d'action sociale | 300 000 € | 50 % |
| CNAF sous forme de 2 prestations de service « animation globale et coordination » et projet « familles », et sous condition d'agrément délivré par le Conseil d'Administration de la CAF | 73 300 € | 12 % |
| Ville de Nancy sous forme de subvention annuelle contractualisée dans le cadre d'une convention d'une durée de 4 ans (2010 – 2013) | 177 600 € | 29 % |
| Le Conseil Général (sous la même forme) | 46 650 € | 7.5 % |
| Ville de Villers-les-Nancy sous forme de subvention annuelle contractualisée dans le cadre d'une convention d'une durée de 3 ans (2011-2013) | 10 000 € | 1.5 % |

La gestion des activités résulte de besoins spécifiques qui dépendent des actions développées au sein du centre social. Il peut s'agir de l'embauche de personnel spécifique (animateurs d'activités, formateurs,...), de frais de formation, de moyens matériels, de frais liés à des déplacements,... Pour cela, le porteur de l'action (en règle générale une association du centre social) recherche des financements spécifiques auprès d'instances compétentes telles que : l'État pour les emplois aidés et la politique de la Ville, le Conseil Régional, les Municipalités, le contrat local d'accompagnement à la scolarité, et autres dispositifs ...

Pour le centre social Jolibois, l'association des usagers dispose d'un budget d'environ 150000 €, l'association Nos Enfants 45 000 € et l'Association Espace Bébé 120 000 €.

1.4 Des orientations de la CNAF qui viennent impacter le fonctionnement du centre social

Instituées par l'ordonnance n° 344 du 24 avril 1996, les conventions d'objectifs et de gestion (COG) sont conclues entre l'État et les caisses nationales des principaux régimes de sécurité sociale. Identiques dans leurs principes généraux, les COG diffèrent selon chaque branche ou régime en fonction des axes stratégiques qui leur sont propres. Elles constituent un des leviers de modernisation et d'amélioration de la performance de la sécurité sociale. Elles formalisent dans un document contractuel la délégation de gestion du service public de la sécurité sociale aux organismes gestionnaires. Ces conventions sont signées pour une durée de quatre ans (5 ans pour la prochaine COG CNAF) par le président et le directeur de la caisse concernée, ainsi que par les ministres de tutelle.

Elles sont ensuite déclinées en contrats pluriannuels d'objectifs et de gestion (CPOG), entre la caisse nationale et les caisses locales.¹⁰

Chaque année, l'Annexe 2 du Projet de loi de financement de la sécurité sociale précise les objectifs et moyens des Conventions d'objectifs et de gestion.

C'est en 2005 que la CNAF pointera la nécessité, pour les CAF, de chercher à transférer la gestion directe des établissements ne relevant pas de leur intervention directe. A défaut de « repreneur », une recherche de co-financement devra être effectuée.

La COG CNAF 2005 – 2008 précise les 2 points suivants (extraits) :

Dans son préambule : « **Un engagement de la branche "famille" marqué par la continuité et le changement** »

« Changement pour mieux prendre en compte la dimension économique

Dans un environnement contraignant pour la dépense publique, la branche "famille" doit optimiser l'emploi de ses ressources et accroître sa performance économique.

Elle le fera en perfectionnant son système d'information, en fonctionnant davantage en réseau, en mutualisant certaines activités, en développant une logique de coopération entre les organismes. »

Dans sa première partie, elle précise au point 13.3 intitulé : « **La recherche de partenaires pour les services et équipements en gestion directe** » :

« Les Caf poursuivent l'analyse de la pertinence des gestions directes des équipements et des services afin d'établir un programme de transfert de gestion. Elles recherchent en conséquence des partenaires susceptibles de reprendre la gestion d'œuvres qui ne relèvent pas de l'intervention directe d'une Caf.

Si elles ne parviennent pas à transférer la gestion de leurs équipements ou services, les Caf recherchent des partenaires susceptibles de les cofinancer.

Tout projet de création d'équipement ou de services qui impliquerait, à titre exceptionnel, une gestion directe est soumis à la Cnaf. Sa pertinence doit être motivée et le projet doit prévoir un cofinancement et, à terme, un transfert de gestion. »

Ces éléments de cadrage seront le point de départ d'une réflexion sur la question de la gestion des « œuvres » de la CAF 54. Cette réflexion aboutira en mai 2006 à une décision de son Conseil d'administration qui se prononcera en faveur du désengagement de la gestion de ses 3 centres sociaux.

¹⁰ Source : securite-sociale.fr

La COG CNAF 2009-2012 réaffirme cette orientation dans son article 2 : « Un socle national pour une meilleure homogénéité, une offre locale pour s'adapter à la diversité des territoires » ;

2.3.2 Poursuivre le transfert des équipements et des services de tutelles en gestion directe

Dans la continuité de l'objectif de désengagement fixé par la précédente Cog, il convient :

- de poursuivre le désengagement des services de tutelles en gestion directe eu égard à la mise en œuvre de la réforme des tutelles posant de nouvelles exigences aux services concernés ;*
- de vérifier la pertinence des équipements en gestion directe et de décider, si nécessaire, de leur transfert vers des partenaires susceptibles de reprendre la gestion d'œuvres qui ne relèvent pas de l'intervention directe d'une Caf.*

Tout projet de création d'équipement ou de services qui impliquerait, à titre exceptionnel, une gestion directe est soumis à la Cnaf. Sa pertinence doit être motivée et le projet doit prévoir un cofinancement et, à terme, un transfert de gestion.

De nouveau l'État et la CNAF affirment la nécessité pour les CAF de se pencher sur la problématique du maintien en gestion directe des établissements dont les centres sociaux font partis.

Les raisons d'une telle incitation sont à mon avis de diverses origines, dont :

Concernant les orientations des 2 COG successives, le besoin de rechercher des possibilités de réduire les dépenses des organismes de Sécurité Sociale se fait très prégnant dès 2005 et c'est, à mon sens, la raison principale de tels engagements contractualisés.

Des dépenses de masse, actuelles et à venir, pour la sécurité sociale (retraites) et la recherche de solutions pour la réduction du déficit de la sécurité sociale peuvent conduire l'Etat à chercher des solutions de réductions de certaines dépenses. Le désengagement des CAF de la gestion des centres sociaux peut permettre de participer à atteindre cet objectif.

Dans les années 60, le financement de l'action sociale des CAF fut déjà remis en question en raison de besoins importants de la branche maladie de la Sécurité Sociale. Aujourd'hui, il serait de nouveau remis en question en raison des besoins importants cités ci-dessus.

Concernant la décision du CA de la CAF 54 actée en mai 2006, elle est à mon avis le résultat de la mise en œuvre de la préconisation de la CNAF, à laquelle est venue s'ajouter la volonté de travailler à l'égalité de traitement territorial.

Le principe est de considérer que tous les habitants d'un département doivent pouvoir bénéficier des mêmes services. En ce qui concerne ceux de la CAF, le CA local a

formalisé cet objectif dans les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Gestion signés avec la CNAF pour les périodes 2005-2008 et 2009-2012. L'idée définie dans le *schéma directeur des politiques (document Caf 54)* est de redistribuer des moyens sur l'ensemble du territoire départemental afin de répondre plus équitablement aux besoins des allocataires. Ramener à l'échelle des centres sociaux, c'est redistribuer des moyens importants concentrés sur quelques établissements et donc seulement sur la population de quelques territoires.

Or, il semble aisé de constater que des besoins existent sur bien d'autres micro-territoires, ce qui légitimerait des baisses locales pour une aide développée là où il n'existe pas de réponse.

1.5 La démarche de la CAF de recherche d'un nouveau gestionnaire

En 2006, le conseil d'Administration de la CAF de Meurthe-et-Moselle décide de se retirer de la gestion directe de ses 3 centres sociaux.

A ce moment, cette décision doit aboutir à un transfert de gestion du socle de fonctionnement (cf : ci-dessus) à une autre organisation. La CAF ne souhaite plus mettre à disposition qu'une équipe réduite à 4 personnels : 1 directeur, 1 secrétaire, 1 conseillère en économie sociale et familiale et 1 animateur et prévoit de financer ces structures au même titre que les autres, à savoir à hauteur de 40 % des dépenses, dans la limite de 82 000 € (cf : barème prestations de service 2010 avec majoration de 20 % suivant un principe de fonctionnement adopté par le CA de la CAF de Meurthe-et-Moselle).

En d'autres termes, la CAF veut réduire les effectifs de l'équipe qu'elle mettait à disposition depuis de nombreuses années et ne plus avoir la responsabilité du financement du bâtiment, des frais d'entretien et de fonctionnement de celui-ci. Le principe de recherche de co-financements tel qu'il est précisé dans la COG 2005-2008, n'est pas prononcé.

En date du 31/12/2009, aucun repreneur institutionnel (Villes, CG, Agglomération, Association) ne s'est manifesté. Cette date avait été fixée en 2006 comme celle du désengagement effectif par le CA de la CAF. Celui-ci, qui avait assuré de son soutien aux centres sociaux quoi qu'il arrive, n'a pas souhaité se désengager sans repreneur et est donc toujours gestionnaire de ses 3 structures. Mais dans les faits et à ce jour, aucune décision contraire n'a formellement été prononcée par la CAF de Meurthe-et-Moselle.

La « survie » de ces structures n'est pas immédiatement en péril, car la CAF maintient les orientations de son conseil d'administration, à savoir n'opérer le désengagement qu'une fois le repreneur trouvé. Toutefois, on ne peut considérer que cette situation est immuable pour la raison suivante : tant que la CAF n'a pas formellement acté un retour en arrière,

alors le désengagement est toujours possible. Certes un nouveau Président de CA et une lettre circulaire sont venus réaffirmer le soutien de la CAF au Centres Sociaux, mais la situation nationale du régime général de la Sécurité Sociale est telle que des changements peuvent très rapidement être programmés. De plus, on peut considérer que les nouveaux textes de référence affichent clairement un soutien aux centres sociaux, pour autant les moyens dont ils disposent actuellement, et notamment la part locale, ne sont pas pérennes.

Par ailleurs, les difficultés financières actuelles, ou annoncées par anticipation, des Collectivités Territoriales, ne font que renforcer une situation instable ou fragile pour les centres sociaux. Rappelons que leur soutien financier est révisable à tout moment, puisqu'il est le résultat de décisions politiques locales et non lié à une législation opposable, ce qui, à mon avis, contribue à justifier la conduite stratégique du projet de l'établissement.

1.6 La question de la pérennité du centre social Jolibois

Un équilibre fragile :

Au vu de leur fonctionnement, les associations du centre social sont constamment en recherche d'équilibres financiers. En cela, pouvoir s'adosser à une institution telle que la Caisse d'Allocations Familiales offre une plus-value non négligeable, d'un point de vue matériel comme humain, avec notamment le soutien apporté par les professionnels salariés par la CAF. Or, questionner le maintien du gestionnaire est source d'instabilité, notamment si l'on tient compte du fait qu'il assume la part la plus importante du financement du socle de fonctionnement aux côtés de ses partenaires.

Le retrait d'un des financeurs est toujours source de déséquilibre et de recherche de solutions de compensation. Mais lorsqu'il s'agit du gestionnaire lui-même, c'est le socle sur lequel se construisent les actions qui devient fragile, ce qui induit le risque d'effondrement d'une partie des actions construites dans le cadre du projet d'établissement.

Bien que la CAF reste aujourd'hui encore le gestionnaire, la tentative de transfert s'est conclue par la réduction de la masse salariale des 3 centres sociaux, avec le départ volontaire de 3 Equivalent Temps Plein de travailleurs sociaux qui n'ont pas été remplacés. Elle a également généré la création de fortes tensions au sein des équipes, ainsi que la diminution de la capacité d'accueil des établissements.

Pour finir, la décision inverse au désengagement n'a jamais été prononcée et la recherche de co-financements est à mon sens devenue aujourd'hui une commande indirecte faite aux Directeurs des Centres Sociaux CAF.

1.7 Les derniers textes de référence

1.7.1 La circulaire CNAF 2012 – 013 du 20 juin 2012, relative à l'animation de la vie sociale (Annexe 2)

Extrait de la lettre de cadrage du 20 juin 2012, d'Hervé DROUET, Directeur de la CNAF et adressé aux Directeurs des CAF : « *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. »*

Dans cette circulaire, la CNAF affirme le soutien aux structures d'animation de la vie sociale, dont les centres sociaux sont les piliers. Elle précise son objectif de s'appuyer sur ces derniers et les « *structures d'animation locale* »¹¹ pour développer sa politique d'offre globale sur les territoires. Ainsi, elle souhaite « *dynamiser le partenariat pour mieux soutenir les structures* ». Enfin, ce document doit permettre de clarifier les finalités et les missions communes pour une plus grande lisibilité des actions développées et davantage de cohérence.

Dans un contexte plutôt instable lié aux décisions de la CAF 54 ces dernières années, aux difficultés des collectivités territoriales et des recherches d'économie de l'Etat, cette circulaire marque à mon sens l'engagement de soutien de la CNAF apporté aux centres sociaux et aux structures d'animation locale. En revanche, elle vient cadrer un peu plus les projets des centres sociaux, allant jusqu'à fixer les valeurs sur lesquelles ceux-ci s'appuient pour développer leurs actions. Ce point particulier peut paraître antinomique avec le « *Projet de Référence* » selon Jean-Pierre BOUTINET¹², qui précise que les valeurs sont les fondements fédérateurs des acteurs et qu'il est difficile de concevoir qu'elles puissent être dictées dans une démarche descendante. Mais la démarche peut aussi être vue, comme le dit également Jean-Pierre BOUTINET, comme un partage, un accord concernant les intentions communes qui vont aider à mieux asseoir la légitimité des structures.

Les grandes lignes de cette circulaire qui doivent constituer le cadre du projet développé par les structures d'animation de la vie sociale et qui constitueront les conditions nécessaires à l'attribution de l'agrément par les CAF :

¹¹ Existant sous des formes diverses, ces structures ont toutes pour point commun de bénéficier de la Prestation de service CNAF « Animation locale ».

¹² BOUTINET J.P., 2012, *Anthropologie du projet*, Paris : PUF, p. 21.

Des valeurs :

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

Des finalités communes à toutes les structures :

- 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.

2 missions générales sont confirmées ; ces structures constituent :

- un lieu de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle, qui accueille toute la population en veillant à la mixité sociale ;
- un lieu d'animation de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets.

5 missions complémentaires sont confiées spécifiquement aux centres sociaux :

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

Et la mise en place d'un projet famille, visant à répondre aux problématiques familiales du territoire, et à soutenir tout particulièrement les parents dans leur rôle éducatif. Ce projets devra revêtir 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 intrafamiliale et aux relations et solidarités interfamiliales ;

- 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.

D'autres éléments de la circulaire, tels que la traduction du soutien des CAF en termes d'ingénierie et de moyens financiers, viennent cadrer le fonctionnement des structures.

Le cas particulier de la gestion directe des centres sociaux est également abordé. Le texte précise à ce sujet, que les CAF recherchent, « *le cas échéant, les moyens de procéder à des transferts de gestion* », en privilégiant la gestion associative, « *pour autant que ces transferts puissent être réalisés dans des conditions respectueuses des principes de fonctionnement d'un centre social* », et notamment en s'assurant de sa pérennité financière. Si le transfert de gestion n'est pas possible, alors la CAF devra rechercher des co-financements.

Cette circulaire réaffirme donc bien le soutien des CAF aux centres sociaux, tout en cadrant leur projet, mais maintient également l'orientation de transfert des gestions directes, même si la recherche de co-financements peut constituer une solution intermédiaire.

1.7.2 La Convention d'Objectifs et de Gestion 2013 - 2017

Bien avant la signature de la Convention d'Objectifs et de Gestion 2013 - 2017, la lettre circulaire 2012-013 du 20 juin 2012, réaffirmait le soutien de la CNAF aux structures « d'animation de la vie sociale », dont les centres sociaux sont constitutifs.

La COG 2013 – 2017¹³ qualifie l'animation de la vie sociale de « levier de la politique familiale et sociale des CAF » et de « composante importante de l'offre globale de service ».

Sans se prononcer sur les centres sociaux en gestion directe, l'État et la CNAF s'entendent sur le rôle que jouent globalement ces structures dans « l'intégration sociale des familles dans leur environnement » et leur contribution « à la cohésion sociale sur les territoires ».

Les orientations de la COG 2013 – 2017 précisent la poursuite du soutien aux établissements, notamment par le biais de prestations de service et des dotations d'action sociale des CAF. Elles prévoient en parallèle de mener une réflexion sur les modalités de financement dans un double objectif de simplification et de recherche de co-financements.

¹³ Convention d'Objectifs et de gestion 2013 – 2017 - pages 1-2 et 7 ; et Fiche thématique n°4 pages 44-46.

En outre, elles engagent la poursuite des projets visant à donner plus de visibilité aux centres sociaux et à mieux comprendre leur rôle.

Plus que jamais, les centres sociaux sont ciblés comme acteurs de la branche famille, mais l'enjeu réside aujourd'hui dans la reconnaissance locale de la pertinence de leur action en matière de contribution à l'intégration sociale des familles et à la cohésion sociale territoriale. Il en va du soutien effectif de la CAF, mais également des cofinancements potentiels. A mon sens, la démarche de renouvellement du projet d'établissement doit permettre de développer une stratégie visant à atteindre cet objectif.

2 Diagnostic

2.1 Politique de la ville et évolution sociologique des quartiers d'habitat social

2.1.1 Evolution sociologique des quartiers

C'est en 1981, à la suite des émeutes urbaines de Lyon, que les médias appelèrent la « crise des Minguettes », qu'une réflexion sur la politique de la ville va prendre racine. Elle s'ancrera en 1983 dans le rapport DUBEDOUT « Ensemble refaire la ville »¹⁴.

Pour comprendre la distribution sociale urbaine et la situation des villes d'aujourd'hui, il est nécessaire de revenir en arrière et pour cela, de reprendre les questions et problématiques sociétales du 19^{ème} siècle.

Opposé à l'idée que la question des banlieues soit la nouvelle « question sociale » (terme du 19^{ème}), Jacques DONZELOT défend l'existence à part entière de la « question urbaine ». Fin du 19^{ème} siècle, la ville est le lieu de création des richesses. Elle attire les plus riches comme les plus pauvres et induit de l'insécurité qui explose par la criminalité. Si les deux faces de la préoccupation sociale sont la protection des individus et la protection de la société, alors les politiques prennent des dispositions pour créer des mesures de protection de l'enfance qui auront pour but de prévenir la délinquance. Il en sera de même dans le domaine sanitaire. L'amélioration des conditions de vie et la lutte contre la pauvreté permettront de limiter les risques de propagation d'épidémies. Autre réflexion posée dès cette époque, le logement social permet de traiter de manière complémentaire la protection de la société et celle des individus, en ce sens où elle va permettre à la fois de lutter contre la précarité et résoudre certains problèmes sanitaires.

Les grands ensembles urbains

Selon la formule de T. OBLET, reprise par J. DONZELOT, il s'agit de « moderniser la société par l'urbain ». La construction des « grands ensembles », c'est-à-dire des immeubles en périphérie des centres villes, s'étend des années 1950 aux années 1970. Il doit répondre à plusieurs besoins :

- Reconstruire après la seconde Guerre Mondiale,
- Réaliser une nouvelle structure urbaine, alternative à la ville historique,
- Répondre à un double phénomène : l'exode rural et le baby-boum, qui rend nécessaire la création de nouveaux logements.

¹⁴ Hubert DUBEDOUT – « Rapport au Premier Ministre du Président de la commission nationale pour le développement social des quartiers » – La documentation française - Janvier 1983

Les grands ensembles se veulent être l'exact opposé de la ville historique, pour régler les problèmes liés à l'insalubrité et à l'ostentation des inégalités. L'urbanisme vient donc couronner la résolution de la question sociale, puisqu'il règle le problème de la ville historique, source de conflits, de délinquance et d'épidémie.

Mais en mettant l'urbain au centre de toutes les solutions de résolution des problèmes sociaux, on le place également comme seul et unique responsable de l'échec du règlement de la question sociale. C'est ainsi qu'apparaît pour J. DONZELOT la « question urbaine ». Cette dernière surgit dans les années 1970, avec la transformation de ces grands ensembles en « cités de relégation » des pauvres et des minorités. *Il y a un problème de la ville à faire société.*

La relégation

Pourquoi cette transformation des grands ensembles urbains, passé de modernité et de confort, en des lieux de relégation ?

Une modification de la composition sociale :

Les classes moyennes quittent l'habitat collectif, et certains de ses désagréments liés à la promiscuité, pour passer à l'habitat individuel dans les années 70. Elles seront suivies par les classes plus populaires, qui auront réussi à épargner pour accéder au « rêve pavillonnaire ».

Ces départs seront compensés, en termes d'occupation des logements, par l'arrivée de familles plus pauvres, arrivées permises entre autre grâce à l'apparition en 1977 de l'aide au logement, dans le cadre de la politique familiale de la sécurité sociale. Cette aide permet de garantir au bailleur un paiement mensuel des loyers.

De plus en plus de familles immigrées composent ces familles pauvres, avec l'autorisation légale du rapprochement familial, ce qui pousse encore un peu plus, les familles françaises de souche à quitter les grands ensembles.

Le terme de relégation voit sa première utilisation dans le rapport DUBEDOUT en 1983. Il signifie l'incapacité des familles résidentes à se loger autrement, c'est-à-dire dans le privé, voire dans d'autres logements sociaux, car le bailleur social préfère concentrer les familles dites à problèmes dans les lieux les plus excentrés, dans le but de maintenir de l'attractivité dans le reste du parc locatif. Les habitants sont donc condamnés à rester entre eux, et cet « entre soi contraint » donne à montrer des caractéristiques de la vie sociale telles que l'appropriation par les jeunes de ces territoires confinés, une méfiance envers l'incitation à l'effort (discrimination positive) par crainte de duperie.

La périurbanisation

Le « rêve pavillonnaire » : les ménages à revenus moyens à bas vont accéder à la propriété en milieu rural, laissant vacants les logements sociaux qu'ils occupaient. Ces derniers seront attribués par le bailleur à des familles aux revenus très bas.

La gentrification

Dans la ville historique, les anciens logements des plus démunis sont réhabilités et occupés par les ménages les plus aisés. La spéculation opérée sur cet immobilier exclut toute autre classe de pouvoir y accéder.

D'après Jaques DONZELOT, c'est cette répartition spatiale, qui perdure encore aujourd'hui, qui est la raison principale, non plus de la question sociale, mais de la question urbaine et des problématiques des quartiers d'habitat social. C'est dans ce schéma que « *la ville se défait* ».

2.1.2 Politique de remédiation

Comme nous avons pu le voir, la première politique de remédiation fut celle de l'urbain qui devait redonner sens à la ville et au vivre ensemble.

Suite à l'échec de cette politique, c'est le rapport DUBEDOUT (op.cit.) qui inaugure la politique de la ville en 1983. Ce rapport pointe clairement l'échec de la refonte de la ville à travers les grands ensembles et la relégation, la périurbanisation, la gentrification. Mais il spécifie également que c'est à la population de refaire la ville, à travers une mobilisation locale des habitants des quartiers, appelés à s'investir collectivement en se regroupant au sein d'associations, pour que ces quartiers redeviennent attractifs pour les classes moyennes. En parallèle, les élus locaux, sur fonds de décentralisation, sont invités à se rapprocher de l'Etat pour contractualiser et s'investir à leur tour.

Jacques DONZELOT parle de la politique de la ville comme un traitement des lieux au nom de la mixité sociale, par l'action à distance. Pour lui, trois concepts la définissent :

- Le développement social du quartier,
- La diversification sociale de sa population,
- La contractualisation.

Loin d'être une succession d'échecs, ces 3 concepts se seraient enchaînés les uns après les autres et perdurent encore aujourd'hui. Simplement, cette politique est passée du « *soucis des gens, à celui des lieux* ». En effet, l'évolution de cette politique s'est faite avec l'apparition de la mixité sociale comme remède à la « question urbaine ». Il s'agit de détruire des bâtiments vieillissants, de les remplacer par des logements individuels ou plus petits, parfois accessibles à la propriété, tout en relogant les habitants des anciens immeubles dans « l'urbain diffus » (c'est à dire, non concentrés). Cela se traduit par de

vastes plans de rénovation urbaine qui se poursuivent encore aujourd'hui. La contractualisation État – Collectivités a progressivement été remplacée par des Agences Nationales (ici l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine, dite ANRU) chargées d'orienter la conduite des collectivités locales, qui malgré cela, restent des acteurs investis.

En résumé et selon Jacques DONZELOT, cette politique n'est pas une succession d'échecs, mais il s'agit bien d'un enchaînement qui passe du développement social urbain, à la discrimination positive territoriale pour aboutir à la rénovation urbaine. Cet enchaînement est constitutif dès le départ de la politique de la ville. Une évolution qui part de la valorisation de la population, pour aboutir à la transformation des lieux, le tout en prônant la mixité sociale comme outil de transformation de la question urbaine.

Malgré une refonte annoncée de la carte des zones prioritaires de cette politique, celle-ci reste en 2014, fondée sur ces mêmes bases.

2.1.3 La mixité sociale comme objectif politique

La mixité sociale apparaît comme une doctrine dès le rapport DUBEDOUT (op.cit.) sous la dénomination « d'équilibrage de la composition sociale des quartiers ». Selon lui, elle doit voir le jour à moyen terme par le biais du développement social, ou de la transformation sociale selon l'expression, dans les quartiers.

Mais, le manque de patience et cette idée de transformation par le développement social seront balayés par les protagonistes de la politique de la ville. Ceux-ci fondent leur pensée sur la stagnation de la situation liée à l'entre soi, au fait que les habitants de ces quartiers sont victimes de la « culture de la pauvreté ». Il faut donc, selon eux, passer directement à l'objectif de mixité sociale.

C'est ainsi que la Loi d'Orientation pour la Ville (dite « LOV ») de 1991 et la loi de Solidarité et Renouveau Urbain » (dite « loi SRU ») de 2000 visent à instituer la mixité sociale par la création de logements sociaux dans les communes aisées. Dès 1996, d'autres lois s'emploieront à introduire des ménages aux revenus moyens au sein des quartiers qui concentrent les ménages les plus populaires. Ce sont les programmes « Grands projets de ville » et « Opérations de renouvellements urbains » dans la loi SRU en 2000, puis dans la loi d'Orientation et de Programmation pour la Ville et la Rénovation Urbaine « dite Loi Borloo » en 2003.

Mais l'objectif est difficile à atteindre, notamment du fait de l'histoire du pays et de la répartition sociale comme vecteur d'identification sociale, culturellement ancrée dans les usages.

Par ailleurs, si les grands ensembles ont été créés pour loger les classes moyennes et ouvrières, ce n'était en aucun cas pour un mélange volontariste des classes sociales par l'habitat. Ils visaient avant tout à « produire une grande quantité de logements familiaux

spacieux et aptes à revaloriser la vie privée ». L'intention relevait plus du technocratique que du sociologique.

2.1.4 Une situation qui stagne ou se dégrade

Une étude de la DREES¹⁵ qui porte sur « Les conditions de logement des bénéficiaires de minima sociaux en 2012 »¹⁶ précise qu'à la fin 2012, « plus d'un tiers des bénéficiaires des minima sociaux sont locataires du secteur social ». Leurs conditions d'habitat sont très difficiles. Pour un allocataire sur 5, le logement est surpeuplé, soit 3 fois plus que pour la population générale. Concernant les bénéficiaires des minima sociaux, il s'agit principalement des allocataires du RSA socle majoré, donc de familles monoparentales. L'étude précise également que les bénéficiaires de minima sociaux sont moins souvent propriétaires que les individus du premier quintile de niveau de vie en population générale. Ce point souligne à mon avis les propos de Jacques DONZELOT, concernant la relégation des plus pauvres dans le logement social et donc dans les grands ensembles urbains. Il démontre, à mon sens également, la concentration de cette population, puisque les familles qui disposent de revenus légèrement supérieurs peuvent accéder à la propriété, et se retrouvent ainsi en zone péri-urbaine.

Concernant l'environnement, l'étude montre que les logements sociaux sont mieux équipés en confort sanitaire que les logements privés, mais que les extérieurs sont plus bruyants et insécurisés pour 26 % des bénéficiaires. Ce point souligne à mon sens, un facteur limitant de la mixité sociale et donc au retour des classes moyennes dans les quartiers d'habitat social.

Pour finir, les bénéficiaires de minima sociaux se trouvent souvent en difficulté pour payer leurs dépenses liées au logement (difficultés de paiement des factures dans les délais, ou de leur loyer pour 36 %). 9 % des allocataires déclarent avoir reçu une aide ponctuelle pour leur permettre de rétablir leur situation. 17 % se sont par ailleurs vus attribuer un tarif social pour le gaz et l'électricité.

Les chiffres de cette étude datent de 2012. Ils soulignent assez bien que la précarité financière est toujours très présente dans les quartiers d'habitat social dont parle Jacques DONZELOT.

Cette étude démontre, s'il en était besoin, que les zones de relégation existent toujours aujourd'hui.

¹⁵ Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques – Ministère des Affaires Sociales et de la Santé.

¹⁶ Source : www.laurent-mucchielli.org. « Etudes et Résultats » n°872 de février 2014 – Ministère de l'économie et des finances ; Ministère des affaires sociales et de la santé ; Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

2.1.5 Les Zones Urbaines Sensibles se maintiennent dans leurs spécificités

Pour étayer ma réflexion, je me suis également penché sur la synthèse du « Rapport annuel 2013 de l'ONZUS »¹⁷. Dans un contexte socio-économique global en dégradation depuis 2008, avec une augmentation générale du chômage, de la pauvreté et des inégalités, les principaux éléments du rapport montrent dans ces domaines, une aggravation de la situation des Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Il indique clairement des spécificités quant à la population des ZUS, que l'on peut rapprocher des grands ensembles décrits par Jacques DONZELOT.

On peut constater que les revenus y sont plus bas que dans les autres unités urbaines et que la pauvreté y est plus prégnante. Ainsi, dans ces quartiers, le revenu fiscal moyen ne représente que 54 % de celui de leurs unités urbaines ; 60 % des ménages y vivant ne sont pas imposables contre 39 % dans leurs agglomérations ; le taux de pauvreté est 2,9 fois plus important que sur le reste du territoire.

Concernant l'emploi et l'activité, la situation n'a cessé de se dégrader depuis 2008, avec une forte progression du chômage entre 2009 et 2010 et 2011 et 2012. Le taux y atteint 24,12 % en 2012. Si l'on observe l'évolution depuis 2006, le chômage a augmenté de près de 5 % dans les ZUS, alors qu'il ne progresse que de 0,6 % dans les quartiers hors ZUS des unités urbaines abritant des ZUS. La progression y a donc été sans conteste beaucoup plus importante, et la situation déjà fragile s'est dégradée encore un peu plus.

Concernant la scolarité, différents indicateurs montrent que les difficultés y sont aussi plus importantes, et peuvent être des facteurs de risque de reproduction de la situation, surtout si l'on considère l'hypothèse que la possession d'un diplôme est une condition nécessaire pour trouver un emploi. Le retard scolaire à l'entrée en 6^{ème} est de 21,8 % en ZUS, contre 12,3 % sur le territoire national.

En 2011, les difficultés face à l'écrit et l'illettrisme sont très marquées dans les ZUS. 27 % des 18 – 65 ans éprouvent des difficultés importantes à l'écrit contre 11 % hors ZUS. L'illettrisme, qui concerne les personnes qui ont suivi leur scolarité en France, présente un taux de 15 % de la population des quartiers prioritaires contre 7 % dans le reste de la France. Parmi les 18 – 29 ans, il est même 4 fois supérieur (12 % contre 3 %). Ce point souligne la spécificité des difficultés liées aux apprentissages dans ces zones urbaines.

Ces différents éléments, constitutifs en partie du rapport 2013 de l'ONZUS, vérifient à mon sens l'hypothèse selon laquelle la situation sociale des grands ensembles urbains ne cesse de se dégrader et que la concentration des difficultés y est toujours très présente.

¹⁷ SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU COMITE INTERMINISTÉRIEL DES VILLES, 2014, « Synthèse du rapport 2013 », Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles

Aussi, comme le décrit Jacques DONZELOT, peut-on affirmer que les Zones Urbaines Sensibles représente toujours une zone de relégation de la partie la plus fragile de la population.

2.1.6 Les quartiers Haussonville et Placieux de Nancy et Villers-les-Nancy

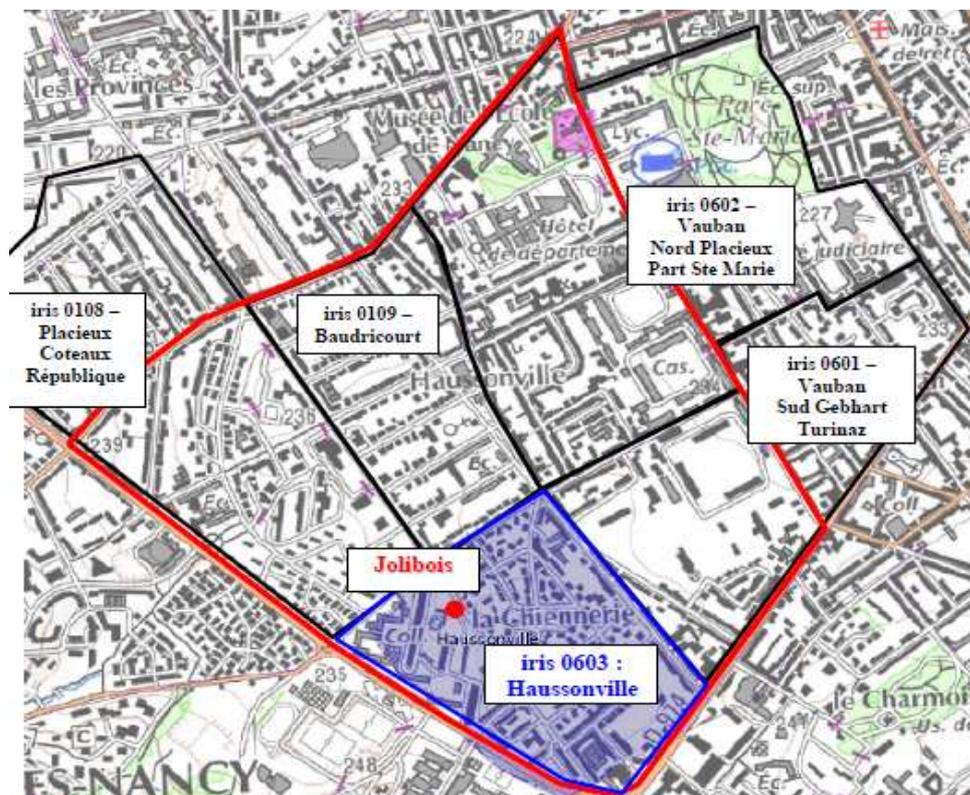
Les quartiers Haussonville et Placieux, sur lesquels est implanté le centre social que je dirige ne sont pas classés en ZUS. Haussonville est classé zone 2 de la géographie prioritaire actuelle de la politique de la Ville et les 2 quartiers bénéficient du Programme de Rénovation Urbaine issu de la « Loi Borloo » de 2003. Par ailleurs, l'évolution du quartier illustre tout à fait la politique de création de mixité sociale impulsée depuis les années 90. Des logements individuels en accession à la propriété, la destruction d'immeubles, la reconstruction de nouveaux logements collectifs de taille réduite et individuels, ainsi que le déplacement de population dans le logement social dit « diffus », (c'est-à-dire dans la ville et non plus en périphérie) illustrent le mouvement urbain du territoire.

L'ensemble des données qui suivent permettent par ailleurs, de montrer la situation de fragilité dans laquelle se trouvent les familles et individus qui y résident.

2.2 Diagnostic territorial et de population

2.2.1 Les données sociologiques et territoriales : les principales tendances locales

A) Le territoire



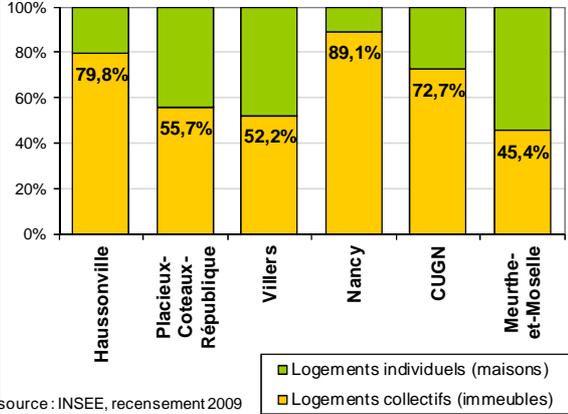
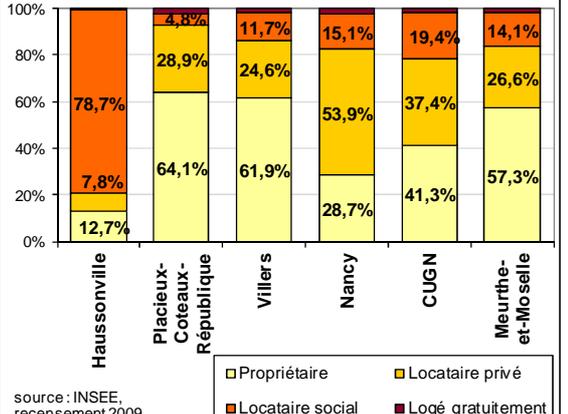
Le quartier Haussonville (IRIS 0603 de la commune de Nancy), dans lequel est implanté le centre social et qui représente son cœur d'activité.

Le quartier Placieux-Coteaux-République

(IRIS 0108 de la commune de Villers-lès-Nancy), dont une partie de la population bénéficie également des activités du centre social.

Délimité en rouge, le territoire d'influence du centre social, c'est-à-dire le territoire sur lequel l'ensemble des adhérents résident, en dehors de quelques exceptions.

B) L'habitat, le logement

| Indicateur | Précaution d'usage | Statistiques |
|---------------------------------|--|--|
| Part des logements collectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Au 1^{er} janvier 2009 • Source recensement INSEE | <p style="text-align: center;">Part des logements collectifs</p>  <p>source : INSEE, recensement 2009</p> |
| Mode d'occupation des logements | <ul style="list-style-type: none"> • Au 1^{er} janvier 2009 • Source recensement INSEE • Données déclaratives | <p style="text-align: center;">Mode d'occupation des résidences principales</p>  <p>source : INSEE, recensement 2009</p> |

Ces premiers éléments montrent que le logement locatif est prédominant au sein du quartier Haussonville, mais surtout qu'il se distingue par une forte proportion de logements sociaux.

Le programme de rénovation urbaine, issu de la Loi de Cohésion sociale de 2005 instaurée par Jean-Louis Borloo, Ministre de la Ville et de la Rénovation Urbaine, sous Jacques CHIRAC, a permis à différents quartiers de l'Agglomération nancéienne d'être retenus pour des travaux d'envergure, de démolition, reconstruction et rénovation de l'habitat social. Depuis 2009, les quartiers Haussonville et Placieux ont été concernés par plusieurs phases de travaux s'accompagnant de mouvements de population. Dans le cadre de ce programme, d'autres constructions sont en cours à proximité directe du centre social, mais également en dehors, et notamment sur la commune de Villers-les-Nancy qui a décidé de développer l'habitat social plus particulièrement sur l'IRIS Placieux-Côteaux-République. Ces deux types de logements seront vraisemblablement livrés en 2014 et 2015.

C) La population du cœur du territoire du centre social : le quartier Haussonville de Nancy et les quartiers Placieux, Coteaux, République de Villers-les-Nancy :

| Indicateur | Précaution d'usage | Haussonville (IRIS 0603 de Nancy) | Placieux – Coteaux – République (IRIS 0108 de Villers) |
|------------------------------------|--|--|--|
| Population | <ul style="list-style-type: none"> Au 1^{er} janvier 2009 Source recensement INSEE | 2536 habitants | 2985 habitants |
| Nombre de ménages | <ul style="list-style-type: none"> Au 1^{er} janvier 2009 Source recensement INSEE | 1294 ménages | 1248 ménages |
| Composition des ménages | <ul style="list-style-type: none"> Au 1^{er} janvier 2009 Source recensement INSEE | Pers. seules : 659 Couples sans enfant : 212 Couples avec enfants : 210 Familles monoparentales : 171 Autres ménages sans famille : 43 | Pers. seules : 599 Couple sans enfant : 298 Couples avec enfants : 234 Familles monoparentales : 98 Autres ménages sans famille : 18 |
| Nombre de ménages allocataires CAF | <ul style="list-style-type: none"> Au 31 décembre 2011 Source CAF | 934 ménages allocataires | 572 ménages allocataires |
| Nombre d'enfants | <ul style="list-style-type: none"> Au 1^{er} janvier 2009 Source recensement INSEE | 0-2 ans : 74 3-5 ans : 87 6-10 ans : 150 11-17 ans : 198 18-24 ans : 297 | 0-2 ans : 57 3-5 ans : 37 6-10 ans : 116 11-17 ans : 216 18-24 ans : 667 |

Les personnes seules représentent 50% des ménages sur Haussonville et Placieux-Coteaux-République en est proche.

Le nombre de ménages allocataires CAF est à mettre en lien avec la part de logements sociaux, qui permettent aux occupants de bénéficier d'une Allocation de logement.

| Indicateur | Précaution d'usage | Statistiques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|-----------|----------------|-------------------------|---------------------|--------------|-----------|----------|-----------------------------|------|-------|---------|-------|-------|-------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| Pyramide des âges | Au 1 ^{er} janvier 2009 Source recensement INSEE | <table border="1"> <caption>Pyramide des âges (pourcentages)</caption> <thead> <tr> <th>Commune</th> <th>75 ans ou plus</th> <th>60-74 ans</th> <th>45-59 ans</th> <th>30-44 ans</th> <th>15-29 ans</th> <th>0-14 ans</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Haussonville</td> <td>5,5%</td> <td>11,3%</td> <td>23,9%</td> <td>20,3%</td> <td>21,8%</td> <td>17,2%</td> </tr> <tr> <td>Placieux-Coteaux-République</td> <td>11,8%</td> <td>12,8%</td> <td>18,2%</td> <td>12,4%</td> <td>34,2%</td> <td>10,6%</td> </tr> <tr> <td>Villers</td> <td>10,3%</td> <td>19,5%</td> <td>20,3%</td> <td>15,6%</td> <td>21,5%</td> <td>12,9%</td> </tr> <tr> <td>Nancy</td> <td>7,4%</td> <td>9,5%</td> <td>15,6%</td> <td>18,2%</td> <td>37,0%</td> <td>12,4%</td> </tr> <tr> <td>CUGN</td> <td>8,0%</td> <td>12,1%</td> <td>18,7%</td> <td>17,9%</td> <td>28,6%</td> <td>14,8%</td> </tr> <tr> <td>Meurthe-et-Moselle</td> <td>8,5%</td> <td>13,1%</td> <td>20,2%</td> <td>19,5%</td> <td>21,3%</td> <td>17,4%</td> </tr> </tbody> </table> | Commune | 75 ans ou plus | 60-74 ans | 45-59 ans | 30-44 ans | 15-29 ans | 0-14 ans | Haussonville | 5,5% | 11,3% | 23,9% | 20,3% | 21,8% | 17,2% | Placieux-Coteaux-République | 11,8% | 12,8% | 18,2% | 12,4% | 34,2% | 10,6% | Villers | 10,3% | 19,5% | 20,3% | 15,6% | 21,5% | 12,9% | Nancy | 7,4% | 9,5% | 15,6% | 18,2% | 37,0% | 12,4% | CUGN | 8,0% | 12,1% | 18,7% | 17,9% | 28,6% | 14,8% | Meurthe-et-Moselle | 8,5% | 13,1% | 20,2% | 19,5% | 21,3% | 17,4% | |
| Commune | 75 ans ou plus | 60-74 ans | 45-59 ans | 30-44 ans | 15-29 ans | 0-14 ans | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Haussonville | 5,5% | 11,3% | 23,9% | 20,3% | 21,8% | 17,2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Placieux-Coteaux-République | 11,8% | 12,8% | 18,2% | 12,4% | 34,2% | 10,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Villers | 10,3% | 19,5% | 20,3% | 15,6% | 21,5% | 12,9% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nancy | 7,4% | 9,5% | 15,6% | 18,2% | 37,0% | 12,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CUGN | 8,0% | 12,1% | 18,7% | 17,9% | 28,6% | 14,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Meurthe-et-Moselle | 8,5% | 13,1% | 20,2% | 19,5% | 21,3% | 17,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Familles monoparentales et familles nombreuses | Au 1 ^{er} janvier 2009 Source recensement INSEE | <table border="1"> <caption>Part des familles monoparentales et nombreuses (pourcentages)</caption> <thead> <tr> <th>Commune</th> <th>Familles monoparentales</th> <th>Familles nombreuses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Haussonville</td> <td>13,3%</td> <td>6,9%</td> </tr> <tr> <td>Placieux-Coteaux-République</td> <td>7,9%</td> <td>4,9%</td> </tr> <tr> <td>Villers</td> <td>7,2%</td> <td>3,9%</td> </tr> <tr> <td>Nancy</td> <td>7,9%</td> <td>3,4%</td> </tr> <tr> <td>CUGN</td> <td>9,0%</td> <td>4,6%</td> </tr> <tr> <td>Meurthe-et-Moselle</td> <td>8,9%</td> <td>5,8%</td> </tr> </tbody> </table> | | Commune | Familles monoparentales | Familles nombreuses | Haussonville | 13,3% | 6,9% | Placieux-Coteaux-République | 7,9% | 4,9% | Villers | 7,2% | 3,9% | Nancy | 7,9% | 3,4% | CUGN | 9,0% | 4,6% | Meurthe-et-Moselle | 8,9% | 5,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Commune | Familles monoparentales | Familles nombreuses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Haussonville | 13,3% | 6,9% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Placieux-Coteaux-République | 7,9% | 4,9% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Villers | 7,2% | 3,9% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nancy | 7,9% | 3,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CUGN | 9,0% | 4,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Meurthe-et-Moselle | 8,9% | 5,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Avec une population de plus de 60 ans s'élevant à 16,8 %, le quartier Haussonville n'est pas si vieillissant que certaines institutions peuvent le dire. Placieux-Coteaux-République

concentre une population bien plus âgée, même si elle n'atteint pas les chiffres de Villers les Nancy.

La présence d'enfants de 0 à 14 ans, en proportion plus importante que sur les autres territoires et qui atteint celle du département de Meurthe et Moselle, est à souligner.

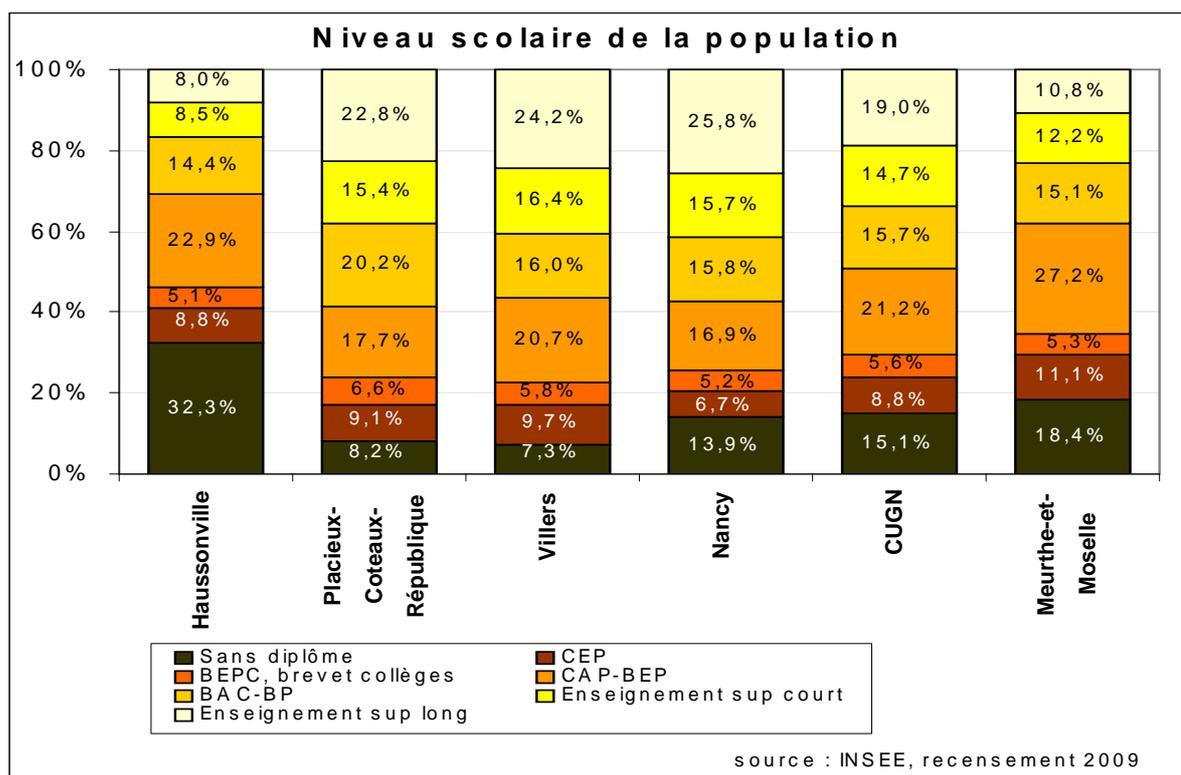
Le point le plus marquant de ces tableaux est, à mon sens, l'écart existant entre le quartier Haussonville et les autres territoires concernant le pourcentage de familles monoparentales. On constate une différence de plus 70 % par rapport à la commune de Nancy. Ce pourcentage atteint 7,9 % dans le quartier Placieux-Coteaux-République, ce qui peut paraître élevé, tout en sachant que bon nombre de ces familles résident dans les logements sociaux du Placieux à proximité du centre social.

D) La scolarisation, la qualification :

Taux de scolarisation par tranche d'âge

| | Haussonville | Placieux-Côteaux-République | Villers | Nancy | Cugn | Meurthe et Moselle |
|-------------|--------------|-----------------------------|---------|-------|-------|--------------------|
| 2-5 ans | 85,3% | 71,0% | 74,8% | 73,6% | 74,4% | 75,2% |
| 6-10 ans | 97,5% | 100,0% | 99,6% | 98,5% | 98,7% | 98,8% |
| 11-14 ans | 94,3% | 100,0% | 100,0% | 98,7% | 99,1% | 99,2% |
| 15-17 ans | 90,1% | 100,0% | 99,4% | 95,4% | 95,9% | 96,4% |
| 18-24 ans | 50,7% | 90,8% | 78,9% | 78,0% | 73,2% | 59,1% |
| 25-29 ans | 10,0% | 48,7% | 26,9% | 23,0% | 19,1% | 10,1% |
| 30 ans et + | 1,7% | 3,3% | 1,0% | 2,3% | 1,6% | 0,9% |

Niveau scolaire de la population :



Remarque : il s'agit bien du dernier diplôme obtenu par l'ensemble des habitants de 15 ans et plus ayant terminé leur scolarité.

Un tiers de la population d'Haussonville est sans diplôme. Le pourcentage cumulé de personnes sans diplôme et titulaires d'un diplôme de niveau 5, atteint quasiment 70 % de la population et donc dépasse encore une fois de manière très significative les chiffres des territoires proches.

Comparé aux autres territoires, cet indicateur montre le manque de qualification de la population locale, qui est aussi un indicateur de difficulté à trouver un emploi durable. Par ailleurs, le taux de scolarisation des 15-17 ans montre une déscolarisation plus importante que sur d'autres territoires ...

E) L'emploi :

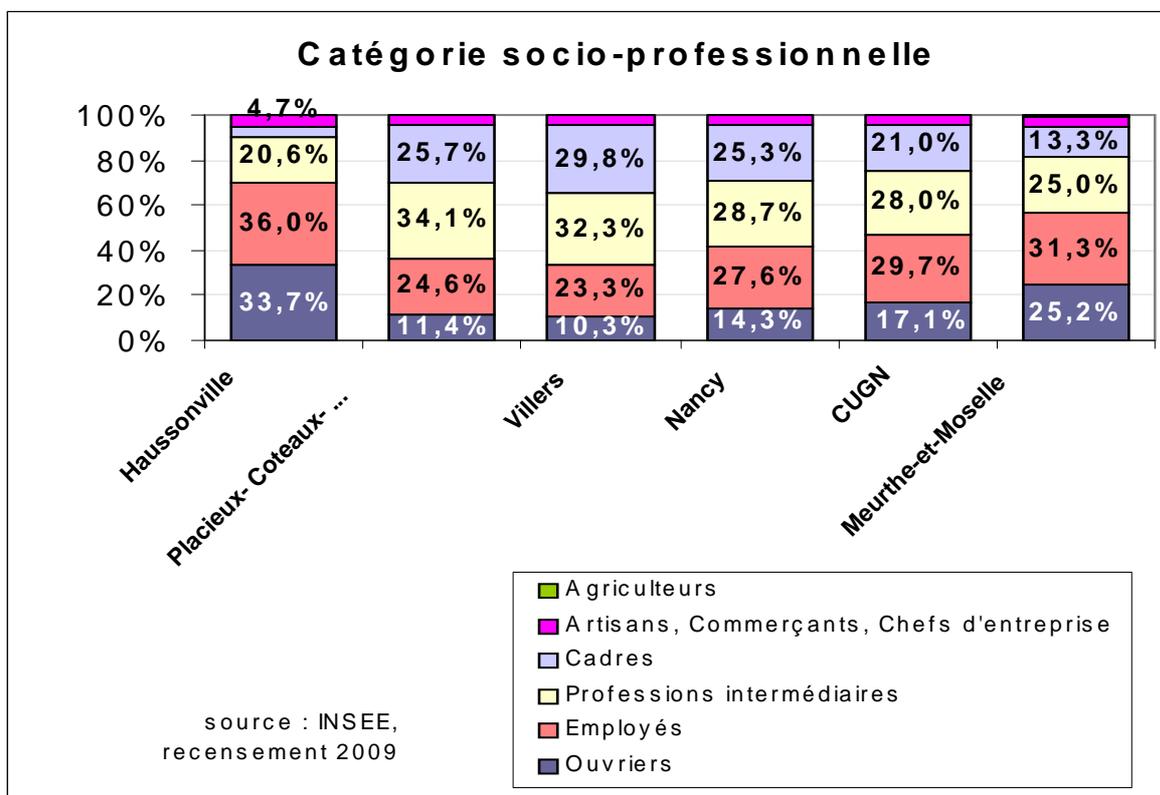
Taux de chômage par classes d'âge :

| | Haussonville | Placieux-Côteaux-République | Villers | Nancy | Cugn | Meurthe et Moselle |
|------------------|--------------|-----------------------------|---------|-------|-------|--------------------|
| Général | 27,9% | 16,2% | 9,6% | 13,9% | 12,9% | 11,5% |
| Hommes | 30,8% | 21,4% | 12,3% | 15,6% | 14,0% | 11,3% |
| Femmes | 24,4% | 10,8% | 7,1% | 12,2% | 11,8% | 11,8% |
| 15-24 ans | 23,4% | 43,4% | 25,7% | 20,1% | 22,6% | 23,6% |
| 25-54 ans | 30,3% | 10,7% | 8,3% | 13,2% | 11,8% | 10,1% |
| 55-64 ans | 15,4% | 7,6% | 4,0% | 8,2% | 7,3% | 7,6% |

Remarque : ces chiffres sont différents de ceux de Pôle Emploi, car basés sur des données déclaratives recueillies par l'INSEE en 2009. Leur ancienneté invite à les interpréter avec prudence ; leur intérêt réside dans la comparaison entre territoires.

A mon sens, ce qui en ressort principalement, est le taux de chômage des 15 – 24 ans qui semble bien bas par rapport aux chiffres habituellement plus proche de 40% dans les quartiers d'habitat social. Le second point à noter, est le taux de chômage des 25-54 ans qui est bien plus élevé que sur les autres territoires et qui témoigne d'un chômage plus durable et installé dans cette classe d'âge.

Catégorie socio-professionnelle :



Encore une fois, il s'agit de données déclaratives. Malgré tout, on peut constater que lorsqu'un habitant d'Haussonville est salarié, il est principalement ouvrier ou employé.

F) Population sous le seuil de bas revenu :

Le seuil de bas revenus est un indicateur de pauvreté monétaire des ménages en fonction de leur composition (par "unité de consommation"). Cet indicateur n'est pas équivalent au "seuil de pauvreté", car il n'est pas calculé sur les mêmes données.

Seuil de bas revenus (Source CNAF) :

| 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 879 € | 901 € | 942 € | 956 € | 982 € |

Pourcentage des ménages sous le seuil national de bas revenus (Source CAF 54) :

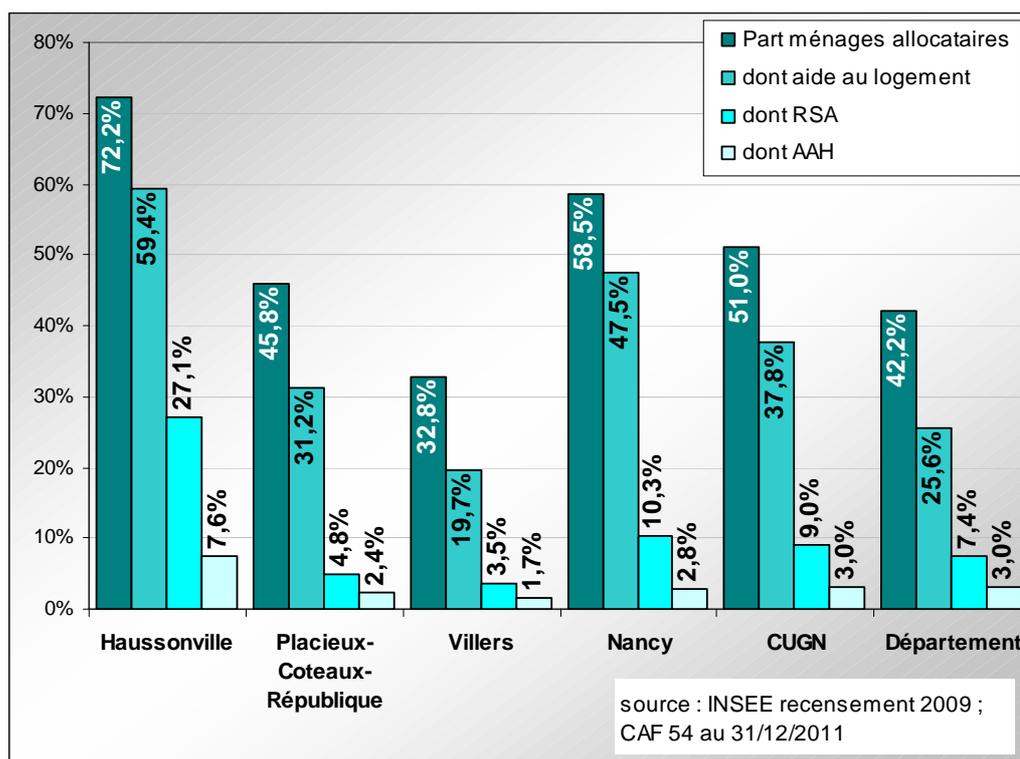
| | Haussonville | Placieux-Côteaux-République | Villers | Nancy | Cugn | Meurthe et Moselle |
|------|--------------|-----------------------------|---------|-------|-------|--------------------|
| 2007 | 61,6% | 17,9% | 29,7% | 33,2% | 32,3% | 32,0% |
| 2008 | | | 23,7% | 36,3% | 35,1% | 34,5% |
| 2009 | | | 24,1% | 37,0% | 36,1% | 36,0% |
| 2010 | 55,5% | 29,9% | 24,9% | 35,4% | 34,1% | 31,6% |
| 2011 | 58,6% | 23,6% | 23,1% | 31,8% | 32,4% | 33,1% |

Remarque : les données 2008 et 2009 ne sont pas disponibles à l'échelle des 2 quartiers Haussonville et Placieux, Coteaux, République.

On peut observer que, non seulement le seuil de bas revenus à Haussonville est largement supérieur à ceux des autres territoires, mais qu'il est aussi en progression entre 2010 et 2011.

Cet indicateur est significatif de la précarité spécifique que subit ce quartier.

Les Allocataires CAF et les bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active :

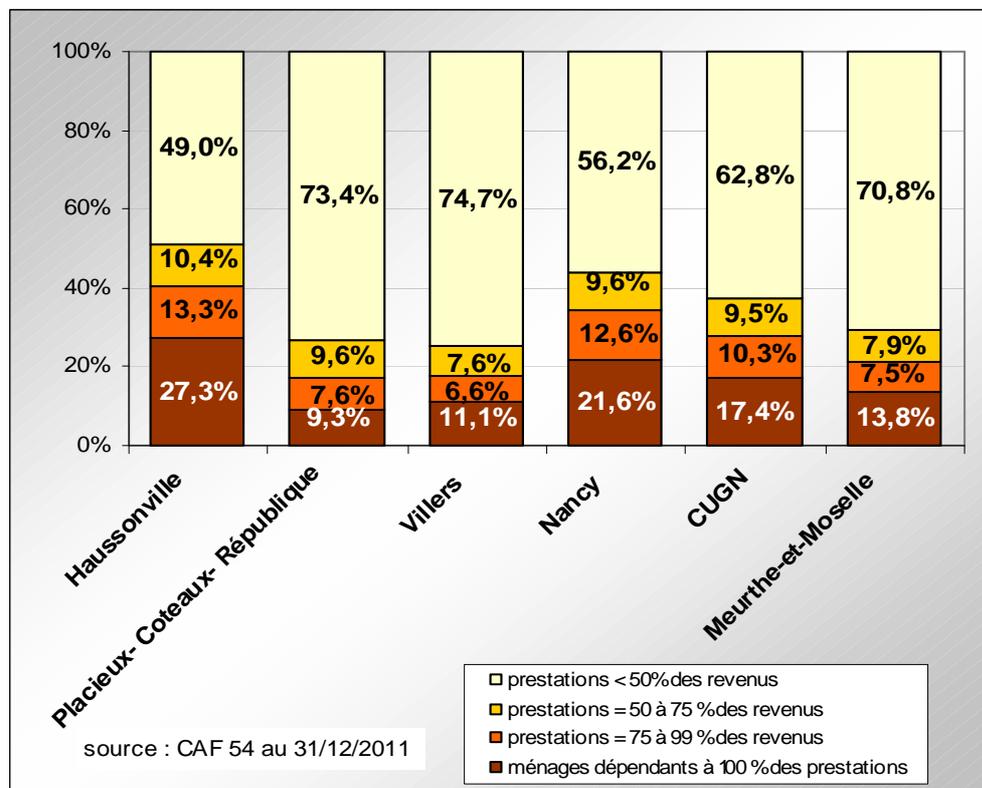


Vu le nombre de logements sociaux, le nombre d'allocataires est forcément élevé, puisque les familles sont automatiquement bénéficiaires d'une aide au logement. En revanche, si l'on s'attarde sur le nombre de bénéficiaires du RSA, on peut noter que le pourcentage est 3 fois supérieur à celui de la CUGN et 3,6 fois supérieur à celui du Département.

Cet indicateur est évidemment significatif d'une précarité présente précisément sur Haussonville. Il est renforcé par les chiffres du diagramme suivant, qui ciblent notamment

que pour 51 % des habitants, les revenus sont constitués à plus de 50 % de prestations CAF.

Part des prestations Caf dans les revenus des ménages :



2.2.2 Les infrastructures et acteurs locaux

Les services de la Ville de Nancy : la municipalité a décidé de développer un certain nombre de services locaux, qu'elle pilote de près ou de loin, et notamment :

Une Mairie de quartier pour les démarches administratives relevant principalement de l'état civil, des inscriptions des enfants aux services de restauration scolaire et d'accueil périscolaire. Elle accueille également dans ses locaux une équipe locale du CCAS, un référent de la Mission Locale, ainsi qu'une permanence hebdomadaire de la Maison de l'Emploi. Les actions partenariales entre le CCAS et le centre social se sont multipliées ces dernières années.

La direction de l'enseignement pilote le dispositif de réussite éducative qui accompagne plusieurs enfants habitant le quartier Haussonville, et bien souvent accueillis en parallèle par le centre social.

La Direction de la Jeunesse organise tous les étés, un Accueil de Loisirs sans Hébergement. Celui-ci connaît une baisse de fréquentation depuis quelques années. En complément et durant cette même période estivale, elle permet aux habitants du quartier

de bénéficier d'un accès libre et gratuit à une piscine très proche. Depuis septembre 2014, ce service assure également l'organisation des nouvelles activités pédagogiques mises en place dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires.

La ville de Villers-les-Nancy : a décidé de porter un regard particulier sur le quartier du Placieux en mobilisant les services de son CCAS pour des suivis et des aides diverses, ainsi que ceux de la Mission Locale pour l'aide à l'insertion des jeunes.

Quelques tentatives de développement d'actions en direction des adolescents ont été effectuées par la direction de la jeunesse au sein du Centre du Placieux, local géré par la municipalité. Elles ont beaucoup de mal à fonctionner, notamment, à mon sens, en raison de leur organisation trop ponctuelle. Je pense que le public local a besoin d'accompagnement dans la durée pour identifier l'offre et pour tenter de mieux se projeter.

Le Foyer résidence pour personnes âgées : 62 appartements et 4 hébergements temporaires. Il propose un service de restauration, bénéficie d'une équipe gérontologique et propose des sorties et activités, notamment par l'intermédiaire de l'Office Nancéien de Personnes Agées.

Plusieurs actions partenariales avec le centre social ont eu lieu ces derniers mois, ce qui a permis à quelques résidents de participer en autonomie à des sorties culturelles ou familiales. Ce rapprochement renforce l'aspect intergénérationnel de certaines actions.

Collège Louis Armand : Le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle s'est lancé dans un ambitieux projet appelé « Plan Collège » qui, outre la redéfinition de la carte scolaire, doit permettre une optimisation des moyens du CG consacrés à l'entretien des établissements. L'objectif est double : accueillir plus d'élèves dans des établissements en sous-effectif et tenter d'y créer plus de mixité sociale à travers l'affectation des élèves. Concernant le Collège Louis Armand situé sur le quartier Haussonville, celui-ci fera partie des établissements détruits et reconstruits. C'est sur le site ARTEM que le nouvel établissement verra le jour. Une première échéance est fixée à 2018. A la rentrée 2013-2014, il accueillera 78 élèves en classe de 6^{ème}, 67 en 5^{ème}, 79 en 4^{ème} et 80 élèves en 3^{ème} ; soit un total de 304 élèves.

L'effectif du Collège : passé de 246 élèves à la rentrée 2008 et à une prévision de 304 élèves à la rentrée 2013, l'effectif a connu une croissance constante depuis quelques années. Cet enjeu est de taille pour la réussite des élèves qui passe en partie par une mixité des publics et une influence collective positive. Malgré cela, les responsables du Collège ciblent des difficultés financières du public plus importantes, notamment au travers du recours au Fond Social, qui est de plus en plus sollicité.

Ecoles élémentaires et primaires : Effectifs 2012 – 2013 :

| | Nombre de classes | Nombre d'élèves |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Ecole maternelle Donzelot | 2 | 47 |
| Groupe scolaire du Placieux : | | |
| - maternelle | 4 | 94 élèves, dont 23 Villarois |
| - primaire | 11, dont une classe ouverte | 203 élèves, dont 34 Villarois |
| Ecole élémentaire des Aiguillettes | 9 classes, dont une CLIS | 221 élèves |

Quelques points à noter :

- La fermeture d'une classe à l'école élémentaire du Placieux en début d'année scolaire 2012 – 2013,
- L'existence d'une classe ouverte à l'Ecole élémentaire du Placieux,
- L'ouverture d'une Classe d'Inclusion Scolaire (CLIS) de 12 places à l'école élémentaire des Aiguillettes, suite à la fermeture du Château de Rémicourt à Nancy en 2012,
- Le maintien de la scolarisation des enfants de 2 ans à l'école maternelle Donzelot,
- La présence d'un Réseau d'Aide Spécialisée pour Enfants en Difficulté (RASED) basé à Villers les Nancy¹⁸,
- Une baisse des effectifs ces dernières années et la perte de plusieurs classes depuis 2009.

Projet ARTEM : un des grands projets urbains de la Ville de Nancy, l'aménagement du site ARTEM doit permettre l'accueil de 3 Ecoles d'enseignement supérieur. Il sera aussi équipé d'une esplanade des sports et de divers logements à destination des étudiants, mais aussi de familles nombreuses.

« ARTEM est **une alliance entre trois grandes écoles nancéiennes** : l'École Nationale Supérieure d'Art de Nancy, l'École Nationale Supérieure des Mines de Nancy et ICN Business School, École de Management. Cette alliance est soutenue par les collectivités publiques régionales concernées : la Communauté Urbaine du Grand Nancy, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle, le Conseil Régional de Lorraine.

ARTEM permet aux trois Écoles et à leurs partenaires :

- d'interagir pour enrichir leurs pratiques de dimensions multiples,

¹⁸ Source : ac-nancy-metz.fr/ia54-circos/ienvandoeuvre/

- de croiser des domaines d'expertise pour favoriser l'expérimentation, la conception et la mise en œuvre de programmes d'action,
- de favoriser l'émergence d'un milieu créatif et novateur par la rencontre des milieux professionnels associés aux trois Écoles d'ARTEM. »¹⁹

Le Centre du Placieux : situé à proximité du quartier du Placieux de Villers les Nancy, cette infrastructure agit sur le mode d'accueil de plusieurs associations pour l'organisation d'activités. Ainsi, plusieurs créneaux de gymnastique sont ouverts aux seniors tout au long de la semaine, 2 à 3 créneaux d'ouverture d'une ludothèque et un « coin café » à destination des personnes seules, porté par le Secours Catholique.

La Croix Rouge de Lorraine : gère sur le quartier une structure d'accueil de la petite enfance. Le déménagement de la structure vers le site ARTEM est en cours, ainsi que la création d'un Lieu d'Accueil Parents Enfants.

Les services du Conseil Général : le Centre médico-social regroupe une équipe de travailleurs sociaux, principalement des assistantes sociales et une conseillère en économie sociale et familiale.

La récente réorganisation territoriale s'est conclue par une diminution de moyens, à travers un regroupement de plusieurs CMS qui a entraîné la fermeture de plusieurs locaux et la diminution du nombre de professionnel. Ces derniers accompagnent individuellement les habitants dans des démarches d'accès à l'emploi (suivi des bénéficiaires du RSA) et dans l'accès au droit (en matière de logement, transport,...).

Le service de Protection maternelle et infantile est resté implanté sur le territoire. Il accompagne les parents dans leur rôle éducatif et surtout concourt à la bonne santé de la petite enfance, en procédant à des actions de prévention.

Le service de prévention spécialisé s'est quant à lui fortement réduit ces dernières années, et se limite localement à quelques heures de présence d'1 ou 2 éducateurs.

La Protection Judiciaire de la Jeunesse partage les locaux du Centre Médico-Social. Elle porte localement le dispositif « argent de poche », qui permet à des jeunes de pouvoir bénéficier d'une petite rémunération, en contrepartie d'un service du type nettoyage du quartier, des entrées, ... Ce dispositif est le fruit d'un partenariat entre la PJJ, la Ville de Nancy et l'OPH.

¹⁹ Source : artem-nancy.fr

Les associations locales : Le Foyer club des anciens, le Rond-point de l'amitié, l'Atelier de Vie de Quartier Haussonville Blandan Donop, l'Amicale des Locataires complètent, avec les 3 associations hébergées par le Centre Social CAF Jolibois (association des utilisateurs, nos enfants et espace bébés), le tissu associatif local.

La Maison de la Solidarité : une épicerie solidaire qui émane d'un projet créé au centre social Jolibois il y a quelques années. En 2012, l'association a touché 142 familles dont le QF moyen est peu élevé, voire très bas pour certaines familles (inférieur à 100 €). 36.6 % de celles-ci sont des familles monoparentales. Le suivi du public est assuré par des travailleurs sociaux des CCAS de Villers-les-Nancy et de Nancy, ainsi que du Centre Social Jolibois. L'action mobilise également un important réseau de bénévoles, ce qui l'enrichit notamment dans les domaines de l'entraide et de la solidarité. La qualité du partenariat qui fonde le fonctionnement de cette épicerie solidaire est à souligner.

L'Association de Gymnastique Volontaire : assure la mise en place de plusieurs cours de gymnastique en direction des séniors au centre culturel du Placieux et au centre social Jolibois. Ces activités par leur contenu et leur régularité, participent à la prévention en faveur de la santé des plus âgés.

L'Office Public d'Habitat est le bailleur social qui gère actuellement la quasi-totalité du parc local de logements sociaux. Le programme de rénovation urbaine a déjà permis un certain nombre de travaux et de reconstructions de logements ; il doit dans sa deuxième et actuelle phase permettre la livraison de nouveaux logements :

- À proximité directe du centre social : 15 maisons individuelles et 8 logements collectifs qui compteront 26 appartements (du T2 au T6).

Hors programme de rénovation urbaine :

- La Villa St Pierre Fourier : 18 logements collectifs au sein des anciens bâtiments rénovés et la création de 36 logements répartis dans « 6 maisons villas » (du T1 au T4),
- ARTEM : 5 maisons individuelles et 57 logements collectifs.

A cela, il convient d'ajouter la réhabilitation à venir de l'actuel centre commercial du quartier Haussonville, qui sera prochainement installé dans de nouveaux locaux, un programme de rénovation en cours par la Société Lorraine d'Habitat, autre bailleur social, et la « résidentialisation » de certains immeubles.

D'autres projets sont actuellement à l'étape de concertation, notamment sur la commune de Villers-les-Nancy, mais toujours sur le territoire du centre social.

L'ensemble de ces éléments démontre la dynamique de construction locale, mais également le développement du nombre de logements sociaux sur le territoire du centre

social, et les potentialités d'accueil supplémentaire dans les prochaines années qui nécessiteront sûrement l'adaptation du fonctionnement du centre social et de son projet.

A noter également le profil des personnes logées par l'OPH, qui sont pour 45 % des personnes seules et pour 20 % des familles monoparentales. Cela induit forcément la typologie du public accueilli dans une structure telle que le centre social Jolibois.

La Chargée de mission de la politique de la ville à Nancy cible une situation sociale qui n'évolue pas au cours de ces dernières années, voire qui se dégrade au regard de certains indicateurs et notamment le revenu médian, indicateur également utilisé par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale : 10 300 € par ménage habitant le quartier Haussonville en 2012, contre plus de 19 000 € pour les habitants de Nancy tout entier.

2.2.3 Synthèse : particularités locales et leviers

Au vu des différents éléments présentés, il me semble que l'on peut souligner la particularité du Quartier Haussonville, en retenant notamment les indicateurs suivants :

- Habitat et Logement : 78.7 % de logements sociaux, avec d'après l'Office Publicque d'Habitat de Nancy, de nombreuses constructions en cours qui viendront conforter voire augmenter ce taux ;

- Population : 50 % des ménages sont constitués de personnes seules ; 13.3 % sont des familles monoparentales, soit 70 % de plus que la commune de Nancy ;

- Scolarisation et qualification : une déscolarisation plus importante que sur les autres territoires et un niveau de qualification plus faible avec près d'1 personne sur 3 sans aucun diplôme et un pourcentage cumulé de personnes sans diplôme et titulaires d'un diplôme de niveau 5 quasiment à 70 % ;

- Chômage : le taux de chômage général est au moins 2 fois supérieur à celui des autres territoires, et celui des 25 – 54 ans, bien plus élevé qu'ailleurs, indique un chômage installé et durable.

Les personnes salariées occupent majoritairement des postes d'ouvriers ou d'employés et sont donc dans les catégories socio-professionnelles les plus basses.

- Minima sociaux : plus de 27 % de bénéficiaires du RSA, soit près de 3 fois plus que la commune de Nancy ou l'Agglomération nancéienne. Pour l'AAH, Haussonville compte 2 fois plus de bénéficiaires qu'ailleurs. Les revenus de 51 % des habitants, sont constitués à plus de 50 % de prestations CAF.

- Bas revenus : près de 59 % de la population sous le seuil de bas revenus, contre 34.1 % sur le territoire de la CUGN et 33.1 % sur celui du Département, au 31/12/2011.

Le revenu médian ciblé par la DDCS pour le quartier Haussonville est à peine supérieur à 10 300 € en 2009, contre 19 911 € pour celui de la totalité des habitants la ville de Nancy.

Les difficultés repérées et les besoins d'accompagnement sont donc du registre de l'insertion, du lien social, du soutien à l'éducation et de la réussite scolaire. Force est de constater que bien souvent, ces difficultés se cumulent. Ces éléments sont confirmés par l'ensemble des partenaires présents le 4 juillet 2013, ainsi que par ceux rencontrés individuellement avant la seconde réunion de diagnostic partagée de septembre.

Cette particularité démontre combien les risques d'exclusion et de rupture sociale sont élevés et à quel point le besoin global de prévention est important.

À ceci viennent s'ajouter les préoccupations globales des usagers²⁰ du centre social qui sont principalement centrées sur :

- la scolarité des enfants,
- la sécurité et la délinquance,
- la vie de famille et le besoin de soutien pour les parents.

Mais on peut aussi souligner **un certain nombre de leviers** sur lesquels il est possible de s'appuyer, et particulièrement dans le cadre du développement du projet du centre social :

Les acteurs institutionnels locaux qui sont présents en nombre important,

L'accessibilité, notamment du point de vue de la proximité et des transports en commun, entre les quartiers Haussonville et Placieux et le territoire de la Communauté Urbaine du Grand Nancy. Le quartier n'est pas à l'écart, ce qui est un atout pour les habitants dans leurs démarches administratives, d'insertion, de pratiques de loisirs sportifs, culturels, ...

La proximité directe de quartiers qui ne concentrent pas les mêmes difficultés et qui pourrait être source de diversité, voire de mixité sociale,

Le projet de Rénovation Urbaine, qui après les travaux aura sensiblement permis d'embellir le quartier et ainsi de lui donner une image plus positive du point de vue de l'habitat. Ce projet aura aussi l'avantage de permettre l'arrivée de nouvelles familles qui pourront sans doute, diversifier la population.

²⁰ Source : enquête par questionnaire auprès des usagers du Centre Social Jolibois - avril-juin 2013

2.3 Le centre social Jolibois : analyse de son fonctionnement

2.3.1 Les éléments internes du centre social : une correspondance évidente avec les éléments sociologiques du territoire

Depuis 2010, le centre social Jolibois s'est doté d'un certain nombre d'indicateurs pour observer le public accueilli et tenter de mieux mesurer les évolutions.

| | 2010 | 2011 | 2012 | Observations |
|-----------------------------|--------|--------|--------|---|
| Adhérents | | | | |
| Familles | 214 | 275 | 231 | Une forte augmentation en 2011 due à une communication vers les Villarois, la livraison de nouveaux logements, un nombre important de participants à des activités ciblées |
| Personnes | 626 | 828 | 695 | |
| | | | | |
| Moins de 18 ans | 48.6 % | 50 % | 49.4 % | 1/3 de ces enfants sont issus de familles monoparentales. |
| Femmes | 32.4 % | 32 % | 31.2 % | |
| Hommes | 18 % | 18 % | 19.4 % | |
| + de 55 ans (%) | 15.3 | 21 | 18 | Viellissement du public. |
| Nancéiens | 82.3 % | 79.1 % | 78.4 % | Une progression volontaire de l'accueil des Villarois, marquée par la contractualisation de la CAF et de la Commune en 2010. |
| Villarois | 12.8 % | 12.8 % | 15.3 % | |
| Autres | 5.8 % | 8.2 % | 6.2 % | |
| Enfants par famille (%) | | | | 1/3 des familles avec enfants ont 3 enfants ou plus. Les mères isolées élèvent en majorité 1 ou 2 enfants au maximum. Plusieurs grandes familles avec + de 6 enfants. |
| 1 enfant | 26 | 30 | 34 | |
| 2 enfants | 35 | 33 | 28 | |
| 3 enfants | 17 | 16 | 15 | |
| 4 enfants et + | 22 | 21 | 23 | |
| Familles sans enfants (%) | 40.7 | 36.7 | 40.2 | Principalement des personnes seules et des séniors (plus de 55 ans). |
| Familles monoparentales (%) | 22.4 | 24 | 21.2 | Supérieur au pourcentage du quartier Haussonville ; 98 % de femmes en 2012. |
| Salariés | 29.5 % | 28.2 | 30.7 | Moins d'un tiers des personnes de + de 18 ans est salarié et dans de nombreux cas, il s'agit d'emplois précaires. |
| Demandeurs d'emploi | 28.6 | 33.2 | 29.8 | |
| Autres | 19.3 | 19.6 | 18.5 | |

| | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-------|--|
| Bénéficiaires du RSA (%) | 31 | 31 | 28 | Ce taux est plus élevé que celui du quartier Haussonville, pourtant déjà important. |
| Quotient familial (€) | 453 | 458 | 484.5 | À noter, un plus faible QF pour certaines activités dont les sorties familiales d'été et les bénéficiaires de la Maison de la Solidarité suivis par le centre social. Ils passent sous la barre des 400 €. |

Le vieillissement du public est lié à la mise en place d'actions spécifiques en direction des séniors et du développement de certaines qui existaient déjà. Le « pic » de 2011 à 21 % est à rapprocher du nombre élevé d'adhérents au cours de cette même année. L'augmentation significative est sans doute due à la présence en 2011 de nombreux séniors.

La forte proportion de familles monoparentales reflète la relative adéquation entre les besoins de soutien des mères isolées et les actions construites dans le cadre du projet du centre social.

La forte proportion d'enfants dans les activités du centre social (50 %) démontre à mon sens que le besoin de soutien éducatif est couvert.

Par ailleurs, on note que 40 % des usagers n'ont pas d'enfants, il est aussi possible de remarquer que les personnes seules trouvent au centre social réponses à leurs besoins qui sont bien souvent centrés sur le maintien ou la création de liens sociaux.

Les indicateurs liés à la précarité sont plus élevés que ceux du quartier, ce qui signifie que le centre social est un lieu d'accueil pour les plus fragiles.

2.3.2 Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces pour l'établissement

(Tableau détaillé en annexe 3)

Outil de diagnostic issu du secteur marchand, la matrice SWOT permet de cibler, dans le cadre d'une démarche d'élaboration de diagnostic, les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au fonctionnement d'une structure au sein de son environnement, par exemple.

Une force peut toujours être également une faiblesse, ces éléments sont donc à manier avec précaution.

Cet outil d'aide à l'analyse permet de dégager, pour le Centre Social Jolibois, des éléments significatifs de son fonctionnement interne et de l'environnement dans lequel il évolue.

Reconnaissance

Avec près de 50 ans d'existence, il est une structure stable et implantée sur son territoire, pouvant être une référence pour les habitants de celui-ci. Sa stabilité est aussi due à un co-financement de son socle de fonctionnement par la CAF, la Ville de Nancy, le Conseil Général sur compétence facultative et malgré un budget restreint, et la Ville de Villers-les-Nancy depuis 2011.

Pour les partenaires, il est également reconnu comme un établissement structurant le quartier Haussonville notamment. Dans le cadre du Projet de Rénovation Urbaine, les services de l'Urbanisme de la CUGN le définissent comme une des 5 structures publiques du Quartier Haussonville, l'élu municipal de territoire le décrit comme le « poumon du quartier », et il est cité comme le « seul interlocuteur local » par la chargée de mission « Politique de la Ville » de Nancy.

Ses missions sont cadrées par une circulaire de la CNAF qui permet de guider l'élaboration du projet d'établissement, tout en laissant suffisamment de souplesse pour innover. Malgré tout, cette souplesse s'amenuise au fil du temps, particulièrement avec des dispositifs locaux, tout comme les crédits ciblés, qui se multiplient et qui cadrent de plus en plus les actions.

L'ouverture de la structure au public toute l'année, sans fermeture, et des activités extérieures au cours des week-ends, des vacances scolaires et en soirée, permettent à des publics de profils divers de pouvoir bénéficier des services proposés. Le centre social est souvent le seul lieu social fréquenté et il permet le maintien ou la création de lien social.

Une concentration des difficultés sociales

Le diagnostic territorial de population fait état d'une concentration de difficultés sociales, en partie due à une forte proportion de logements sociaux qui induit cette concentration. Isolement des personnes, chômage, difficultés scolaires,... se cumulent souvent au sein des foyers. Jacques DONZELOT parle de ghettoïsation et de ségrégation spatiale. Je pense que les difficultés ciblées dans le diagnostic qui précède illustrent son propos. Ce manque d'hétérogénéité est à considérer dans la prise en charge collective du public. Le projet de Renouvellement Urbain s'accompagnera-t-il d'une modification sociologique locale ? Il est encore trop tôt pour le dire.

Multiplicité des statuts des acteurs internes à l'établissement

Une équipe de professionnels CAF qualifiés, diplômés, expérimentés, qui induit une forme d'expertise constitue à la fois un atout indéniable pour le bon fonctionnement de l'établissement, et un frein ou une limite à l'innovation, en raison d'un manque de turn over dans l'équipe. En effet, 3 des 4 responsables de secteur d'activités ont plus de 20 ans d'ancienneté dans le même poste.

Malgré tout, l'organisation du travail permet l'imbrication des compétences des salariés (quel que soit leur statut) et des bénévoles. Cette organisation reste cependant complexe entre les professionnels CAF et les associations, et notamment en matière de délégations. Les statuts différents nécessitent une clarification régulière des fonctions et rôles de chacun, entre bénévoles et salariés, entre salariés associatifs et salariés CAF.

Partenariat

Une forte présence des services institutionnels, tels que les CCAS de Nancy et Villers-les-Nancy, les services de la ville de Nancy (mairie de quartier, Atelier Santé Ville de la ville de Nancy), l'éducation nationale (2 écoles maternelles, 2 écoles primaires et un Collège) et le Conseil Général du Centre Médico-Social, permet le développement d'actions partenariales. Mais celles-ci touchent plutôt au champ de l'accompagnement social et peu au champ socio-éducatif. Les acteurs de ce dernier champ sont peu nombreux sur les quartiers Placieux et Haussonville. Les 3 associations les plus actives du territoire sont celles du centre social. En dehors de celles-ci, 4 autres associations sont implantées sur le quartier Haussonville : 3 d'entre elles sont en perte de vitesse (vieillesse des bénévoles, investissement des mêmes bénévoles dans les 3 associations), la 4^{ème}, un club sportif, subit des difficultés budgétaires et affiche, par ses actions, des valeurs éducatives qui peuvent susciter un questionnement. Ces associations n'ont pas ou que très peu de moyens financiers et humains, ce qui limite leurs potentialités d'action.

L'ouverture à d'autres partenaires de l'Agglomération Nancéienne est donc nécessaire.

Pour finir, la très faible action du service de prévention spécialisé du Conseil Général crée un manque évident dans l'accompagnement des mineurs en perte de repères éducatifs et non captifs pour le centre social. Un manque important qui reste à combler malgré les multiples alertes auprès des Elus locaux.

Le dossier d'étude de Régis CORTÉSERO²¹ contient une partie qui traite des partenariats locaux et qui cible 2 modèles d'analyse, dont le premier : « les environnements clairsemés ». En s'y référant, il est possible d'apparenter le territoire du centre social, à ce même type d'environnement, particulièrement concernant le champ socio-éducatif et ce, au vu du peu d'associations présentes localement. Selon son modèle, le territoire peut donc être défini comme marqué par la faiblesse et la rareté des dispositifs d'animation et d'accès aux loisirs. Ceci pose le problème de la place du centre social, à qui les autorités, dans une logique « payeur-décideur », pourraient imposer de répondre seul à ces besoins, en dénigrant son projet. Ce dernier point pose assez bien, à mon sens, la nécessité d'une conduite stratégique du projet du centre social, bien évidemment pour défendre ses valeurs et la qualité de la prise en charge du public.

²¹ CORTÉSERO R., 2013, « Les centres sociaux, entre participation et cohésion social », Dossier d'études, Caisse Nationale d'Allocations Familiales, Centre Emile DURKHEIM, Université de Bordeaux, page 118 à 121.

3 Mise en œuvre

Préambule

Si le projet d'établissement doit constituer un outil de management et de positionnement stratégique et environnemental du centre social, alors, en tant que Directeur, la responsabilité de sa construction m'incombe.

J'ai donc choisi de retenir la méthode de travail qui suit, afin d'associer au mieux les différents acteurs impliqués, de près ou de loin, dans la vie et les actions du centre social. J'estime en effet que la reconnaissance de l'action globale d'un centre social passe par l'ouverture, l'échange et la co-construction.

En l'adaptant quelque peu, il me semble que le tableau intitulé « La pédagogie du projet et ses étapes essentielles » de Jean-Pierre BOUTINET²² fixe très simplement les grandes étapes de construction du projet :

| Amont de la formalisation du projet | | Aval de la formalisation du projet |
|--|------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Diagnostic de la situation- Négociation d'objectifs d'actions- Détermination des moyens et programmation | Formalisation du projet | <ul style="list-style-type: none">- Planification des activités- Réalisation et contrôle- Evaluation terminale |

La première étape consiste donc à s'accorder avec les acteurs institutionnels et locaux sur la situation du territoire. C'est la phase de diagnostic dont la démarche est décrite ci-après.

Jean-Pierre BOUTINET décrit le projet d'établissement comme la déclinaison opératoire d'intentions. Il s'agira donc dans un deuxième temps, de cibler les axes du futur projet qui découlent du diagnostic et des problématiques repérées et partagées, afin d'entrer dans la phase de formalisation de celui-ci, et enfin envisager sa mise en place.

Un plan de communication et une évaluation de la démarche viendront clore ce travail.

²² « L'Anthropologie du projet » - Jean-Pierre BOUTINET - Presses Universitaires de France » - Paris - réédition mars 2012.

3.1 Planification

| | |
|----------------------|---|
| Mars 2013 | Elaboration du questionnaire destiné au recueil de l'expression des usagers |
| Avril - Mai 2013 | Utilisation du questionnaire |
| 5 avril 2013 | Présentation par la CAF de Meurthe-et-Moselle du « Guide méthodologique » de renouvellement de l'agrément des centres sociaux du département |
| Mai – Juin 2013 | Traitement des questionnaires usagers Présentation de la procédure d'agrément à l'équipe de responsables de secteurs d'activités Travaux individuels et collectifs de bilans concernant le projet 2010 – 2013 Collecte des données locales (démographiques, sociologiques, internes au centre social) Elaboration du diagnostic Préparation et planification de la première réunion partenariale |
| Juillet – Août 2013 | Réunion partenariale de présentation et d'échanges à propos du diagnostic territorial et de population du centre social Rédaction individuelle des bilans du projet 2010 – 2013 et travaux collectifs en réunion d'équipe |
| Septembre | Fin des travaux collectifs de bilan Mise en forme d'un document bilan du projet d'établissement 2010 – 2013 Seconde réunion partenariale portant sur le diagnostic partagé du centre social Début des travaux collectifs visant à déterminer les grands axes du projet d'établissement 2014 – 2017 |
| Octobre | Fin des travaux d'élaboration du projet Rédaction et mise en forme du document final Présentation aux services de la CAF 54 |
| Novembre | Livraison à la CAF du document final |
| Décembre | Présentation du projet par les services de la CAF au Conseil d'Administration pour attribution de l'agrément Présentation interne du projet aux Associations et donc aux membres de leurs Conseils d'administration respectifs |
| Janvier Février 2014 | Présentation du projet aux partenaires institutionnels et d'action. |

3.2 Conduite de la démarche d'élaboration du diagnostic

Cadre institutionnel

La procédure d'agrément des centres sociaux construite par la CAF de Meurthe-et-Moselle, applicable depuis avril 2013²³, prévoit, entre autre, pour chacune des structures, la construction d'un diagnostic local. Ce dernier doit permettre d'apprécier les éléments qui définissent le territoire d'intervention du centre social dans ses dimensions urbaine, démographique, sociologique, d'intégration dans son environnement, d'infrastructures et autres services aux habitants.

Méthode

Pour la construction du diagnostic local du centre social Jolibois, je me suis inspiré de la méthodologie de M. BONETTI, M. CONEN ET B. ALLEN²⁴ et j'ai ainsi souhaité m'appuyer sur différents éléments :

1. Un travail en lien avec le Pôle Chargé d'études de la CAF 54, qui a consisté à recueillir les éléments issus de différentes sources, notamment de l'INSEE et de la CAF, après avoir délimité le territoire couvert par le centre social.
2. La construction d'un questionnaire adressé aux usagers du centre social en utilisant comme base un modèle proposé par la CAF 54. Ce questionnaire avait pour objectif de permettre de recueillir l'expression des usagers du centre social à propos de leurs préoccupations principales, de l'action du centre social et de la vie au sein de leur quartier.
3. Un recueil de données statistiques interne au centre social et qui doit permettre de définir la typologie du public accueilli ces 3 voire 4 dernières années.
4. Le partage des éléments recueillis avec les partenaires institutionnels et locaux, sous la forme de 2 réunions.
5. La recherche d'éléments complémentaires permettant d'enrichir ou de préciser certaines données. Exemple : rencontre avec le responsable local d'un bailleur social pour connaître précisément le nombre de logements et leur date prévisionnel de livraison dans les années à venir, ceci permettant d'évaluer les arrivées de familles prochainement, ainsi que la composition des ménages, en fonction des critères d'attribution du bailleur et de la taille des logements.

²³ « Le projet quadriennal et son évaluation – Guide méthodologique », Caf de Meurthe et Moselle, 2013

²⁴ BONNETTI M., CONAN M., ALLEN B., 1991, *Développement social urbain, stratégies et méthodes* – Paris : L'HARMATTAN, 1991, p. 17 à 48.

6. La participation de l'équipe du centre social à la construction de ce diagnostic, dans le but de fédérer les membres autour d'un outil commun, dès la première étape de l'élaboration du projet.

Plusieurs objectifs ont pu être atteints grâce à cette démarche :

- Connaître le plus finement possible le territoire, ses particularités et le profil de ses habitants dans le but de construire le projet le plus pertinent possible ;
- S'entendre avec les partenaires sur les priorités locales en matière d'accompagnements social et socio-éducatif ;
- Décrire la typologie du public accueilli au centre social et s'assurer que ses caractéristiques correspondent aux réalités locales, aux priorités définies par la CNAF et aux attentes des partenaires institutionnels ;
- Démontrer (ou faire dire) aux partenaires la nécessité du centre social pour la population locale ;
- Permettre aux adhérents d'exprimer leur ressenti et leurs envies.

3.2.1 Le recueil de données

A) Les chiffres et leurs sources

Un travail mené en 2012 à ma demande et élaboré conjointement avec la cellule statistiques de la CAF de Meurthe-et-Moselle avait permis de définir précisément le territoire du centre social, non pas qu'il ne l'était pas, mais les IRIS de INSEE n'avaient pas encore été totalement recensées. Ce travail avait permis de mettre en évidence la pauvreté des données recueillies lors de l'élaboration de différents diagnostics concernant les projets passés, et notamment au vu des potentialités qui étaient offertes par les chargés d'études de la CAF et leur accès à de nombreuses données de la CAF, de l'INSEE, et d'autres administrations telles que celles de l'emploi, des Impôts, ...

Nous avons alors déjà pu à cette période, le chargé d'études et moi-même, définir les données essentielles qui devaient nous permettre d'avoir une vision globale du territoire et de sa population.

Le travail de recueil de données de 2013, s'est donc fait dans la continuité de celui-ci, en y associant les éléments complémentaires précisés dans le Guide Méthodologique de la CAF, les données de certains partenaires, dont l'État dans le cadre du projet de redéfinition de la carte des quartiers prioritaires de la Politique de la Ville et des éléments spécifiques, à ma demande, tels que la comparaison des Quotients Familiaux des familles du territoire, le taux de familles monoparentales, ...

- B) Le recueil de données internes du centre social et la constitution d'une « banque de données »

À ma prise de fonction en 2009, j'ai pu constater que les données concernant les usagers du centre social manquaient et se limitaient à quelques renseignements quantitatifs.

La méthode n'était pas du tout efficiente puisqu'elle consistait en un pointage manuel réalisé par l'Assistante de Direction aidée d'un responsable de secteur.

Le départ en retraite de cette assistante de direction en fin d'année 2009, m'a permis de recruter une personne disposant, entre autre, de compétences en informatique, qui ont permis la création d'un « fichier adhérents ». Celui-ci prend appui sur une fiche de renseignements complétée tous les ans au moment du renouvellement de la carte d'adhérent à l'une des 3 associations. Pour ce faire et avoir des éléments exhaustifs, mais également pour des raisons juridiques, il a fallu rendre obligatoire l'adhésion qui, pour certaines activités, était laissée au bon vouloir de chacun.

Les requêtes informatiques permettent de bénéficier d'éléments tels que ceux présentés dans la seconde partie de ce document. Mais le fait d'être géré par la CAF de Meurthe-et-Moselle, permet d'avoir aussi accès au dossier allocataire des adhérents par le biais de l'outil « CAF'PRO », réservé aux personnes autorisées, dans le respect du secret professionnel et répondant aux normes fixées par la CNIL²⁵. Cet accès permet d'avoir connaissance de la composition de la famille (famille mono parentale, personnes seules, nombres d'enfants,...), de l'âge des enfants, du type d'allocations perçues (RSA, Allocation logement,...), du quotient familial qui permet de mesurer l'appauvrissement ou non des usagers-habitants du territoire. Il s'agit de plusieurs indicateurs actualisés tous les ans, qui sont des indicateurs locaux qui intéressent aussi nos partenaires institutionnels.

En outre, cette démarche permet d'avoir une vision d'ensemble du profil des usagers du centre social, une meilleure description de celui-ci et induit :

- Une comparaison plus facile avec la typologie des habitants du ou des territoires,
- L'amélioration de la communication auprès de nos partenaires,
- Un enrichissement de l'analyse des besoins des usagers au regard de leur profil.

²⁵ Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

3.2.2 L'expression des usagers du centre social Jolibois

(Questionnaire en annexe 4)

Le travail de recueil de l'expression des usagers s'est engagé à compter de mars 2013 et s'est achevé en juin 2013. Pour cela, j'ai choisi de définir et de m'appuyer sur la méthode suivante : une enquête sous forme de questionnaire en direction des usagers du centre social.

J'ai élaboré le questionnaire à partir de la base fournie par la CAF (cf annexe n°3 du Guide méthodologique de la Caf de Meurthe et Moselle), que j'ai ensuite présenté à l'équipe en réunion le 26 mars 2013. Mon intention était de partager l'outil et la méthode afin que chacun des responsables de secteur d'activités puissent apporter une critique constructive permettant d'enrichir les éléments.

Utilisation collective et individuelle du questionnaire :

Chacun des membres de l'équipe s'est donc saisi du questionnaire et l'a distribué dans les groupes listés ci-dessous. Chacun a pu en expliquer le sens, répondre aux questions et a ensuite laissé les usagers le compléter à leur guise. Les questionnaires complétés m'ont ensuite été remis dans le but de centraliser les éléments et de traiter les données au sein d'un groupe, composé d'un salarié et d'un membre du CA de l'Association des Utilisateurs du centre social et de moi-même.

Chacun de ces temps collectifs a pu être suivi d'un échange entre usagers, utilisant comme support les questions n°6 et n°7, afin de permettre au professionnel présent de recueillir des éléments qualitatifs quant aux préoccupations des usagers à propos du centre social et/ou du territoire.

Les groupes concernés par cette action :

- Le Conseil d'Administration de l'Association des Utilisateurs du centre social,
- Le Conseil d'Administration de l'association Nos Enfants,
- Le Conseil d'Administration de l'association Espace Bébé,
- Les commissions Jeunes, Cultures et Familles,
- Les groupes d'activités : Couture, Informatique Seniors, Parents du secteur Ados, Alphabétisation, Gym sénior, Cuisine, Parents petites vacances, mamans de la Halte-garderie.

Utilisation individuelle du questionnaire

Un affichage qui expliquait la démarche de recueil de l'expression des usagers, a été réalisé dans le hall du centre social. Des questionnaires vierges étaient à disposition, ainsi qu'une urne pour les recueillir.

Le même groupe s'est chargé du traitement des données.

Remarque : je n'ai pas souhaité lancer l'équipe dans un travail à l'échelle du territoire, faute de temps et de moyens, et craignant un faible retour des questionnaires. J'ai donc décidé de concentrer ce travail sur les usagers du centre social.

A) Les premiers retours :

Fin avril 2013, certains membres de l'équipe avaient déjà testé le support. Il en ressortait des difficultés de compréhension des usagers qui nécessitaient explications et accompagnement. Les dernières questions concernant le choix de changements sont très ouvertes et certains usagers semblaient « perdus » face à un choix si vaste (c'est en règle général le problème d'une question ouverte). Malgré cela, le support permet la formalisation d'un temps d'échanges, de réflexion et de participation des usagers. Dans certains groupes, le débat s'est engagé sur ce qui est, à leurs yeux, prioritaire à changer sur le territoire. Cet objectif initial de provoquer l'échange et le débat était donc atteint.

Concernant la « méthode animée » retenue par l'équipe et au vu des premiers retours, il semble qu'une diffusion large aurait sans doute été un échec, et l'explicitation de la démarche et du sens des questions posées est nécessaire pour le recueil d'éléments exploitables.

B) Dépouillement et traitement des données :

L'échantillon est constitué d'un peu plus de 60 questionnaires rendus pour 250 familles adhérentes, ce qui représente près de 25 % de participation.

Tous les groupes initialement ciblés ont été consultés, même si parfois, le nombre de participants était faible. Certains membres de ces groupes ont souhaité prendre le temps de la réflexion pour retourner leur questionnaire, qu'ils ont, semble-t-il, glissé eux-mêmes dans la boîte destinée à cet effet.

Au gré des allées et venues quotidiennes, certains usagers ont été incités à le compléter individuellement après quelques explications de la part des membres de l'équipe.

Le groupe chargé du dépouillement a permis, à mon sens, de donner plus d'objectivité au traitement des réponses, certaines pouvant donner lieu à interprétation. Travailler à plusieurs a donc permis de limiter ce risque, tout en renforçant la démarche participative. Ce dernier point me paraissait essentiel, car ce temps de travail constituait la première étape de construction du nouveau projet d'établissement, construction que je souhaitais collective et participative. Un des objectifs de la démarche était une meilleure appropriation de l'outil, par les acteurs, ici en l'occurrence, les responsables de secteur d'activités.

Le groupe s'est réuni au cours de 2 temps de travail collectif : les 4 et 13 juin.

La rédaction d'un document de synthèse a été assurée conjointement par le salarié de l'ADU et moi-même, tout comme la présentation des résultats en réunion d'équipe fin juin.

Remarque générale :

De nombreuses personnes ayant participé ont témoigné de leur satisfaction quant à l'intérêt que l'équipe leur portait, en leur demandant leur avis et en leur permettant de s'exprimer. Il semblerait intéressant de renouveler l'exercice en cours de projet.

3.2.3 Le partage de données et le vécu des professionnels

Le guide méthodologique de la CAF 54 instaure officiellement la mise en place d'une démarche concertée avec les partenaires, afin de produire un diagnostic territorial : « *le recueil du point de vue des partenaires, quelle que soit la modalité de mise en œuvre, est obligatoire, avec au minimum une réunion d'échanges plénière* ».

Pour répondre à cette demande, j'ai choisi de mettre en place et de conduire l'animation de 2 temps distincts, dans le but de faciliter les échanges et la production d'analyses communes :

A) Le 4 juillet 2013 :

Un temps de travail a réuni les services de la Ville de Nancy (Direction de la Petite Enfance), du CCAS de Villers les Nancy (Direction de la Solidarité, des personnes âgées et de la petite enfance), du Conseil Général (Direction territoriale), de l'État (Direction de la Politique de la Ville de la DDCS), de la Délégation Territoriale CAF et bien entendu du centre social Jolibois (Directeur et Assistante de Direction). J'ai choisi de retenir la méthode suivante : en m'appuyant sur les données préparées par les chargés d'études de la CAF, l'objectif opérationnel était de présenter une analyse des particularités locales. Cette présentation et la demande préalable faite aux partenaires, de rassembler eux-mêmes des éléments, devaient permettre de rendre cette réunion interactive. L'objectif final était de pouvoir s'entendre entre partenaires institutionnels sur les problématiques locales, celles-ci devant servir de point de départ à la construction du projet d'établissement.

Les partenaires présents viennent enrichir les éléments présentés :

Le CCAS de Villers-les-Nancy confirme la présence en nombre important de familles monoparentales résidant dans les logements sociaux à proximité du centre social. L'ensemble des participants s'accordent unanimement sur les particularités du Quartier Haussonville en matière de précarité et de difficultés cumulées. Ils en concluent la nécessité de mobiliser des moyens en faveur de la population ; l'action du centre social Jolibois semble donc incontournable, et le Directeur du service chargé de la Politique de la Ville à la DDCS de conclure ainsi : « qu'advierait-il de la population locale sans

l'intervention de structures telles que celle-ci », en parlant du centre social bien entendu. Une remarque intéressante, si l'on considère qu'il est difficile de mesurer ce que l'action d'un centre social permet d'éviter ou ce qu'elle contribue à maintenir des familles dans un certain équilibre. C'est en cela que l'on peut considérer à mon avis, que cette structure doit être perçue comme un investissement pour la « collectivité » et non pas comme une dépense, et ce notamment en ce qu'elle produit comme prévention primaire.

Concernant la politique de la Ville, la réforme en cours s'accompagne d'une étude commandée par la Communauté Urbaine du Grand Nancy à l'ADUAN²⁶. Les principaux éléments de diagnostic du Contrat Urbain de Cohésion Sociale du Grand Nancy viennent confirmer l'ensemble des éléments recensés. Il est possible de souligner qu'en fin de réunion, les représentants de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Délégation Territoriale posent la question suivante : « qu'advierait-il de la situation de la population sans une structure telle que le centre social et plus globalement, sans ce type de structures dans les quartiers d'habitat social de l'agglomération nancéienne ? ».

Pourquoi la réforme de la politique de la Ville est-elle un enjeu pour le centre social ?

La politique de la ville désigne la politique mise en place par les pouvoirs publics afin de revaloriser les zones urbaines en difficulté et réduire les inégalités entre les territoires²⁷.

L'objectif de la politique de la Ville est la réduction des inégalités territoriales en agissant pour les quartiers en difficulté. Déclinée sous différents plans et dispositifs depuis la fin des années 70, elle est aujourd'hui placée sous la responsabilité du Comité Interministériel des Villes, lui-même présidé par le Premier Ministre et chargé de fixer les programmes et les moyens. Localement sa mise en place est faite par les Préfets qui passent un contrat avec les Municipalités ou Intercommunalités. L'agglomération de Nancy a élaboré un Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS), qui programme des actions dans 5 champs prioritaires :

- habitat et cadre de vie ;
- emploi et développement économique ;
- éducation ;
- citoyenneté et prévention de la délinquance ;
- santé.

²⁶ Association de Développement Urbain de l'Agglomération Nancéienne

²⁷ Source : <http://www.ville.gouv.fr>

L'opérationnalité des actions est liée à la mobilisation de différents acteurs, dont les centres sociaux font partie, en tant qu'opérateur potentiel sur les quartiers et également dans leur mode de fonctionnement, qui est basé à la fois sur la participation des habitants de ces quartiers et sur le partenariat. C'est le cas du centre social Jolibois que la Préfecture et la Communauté Urbaine du Grand Nancy reconnaît comme tel. L'enjeu de la réforme de la carte de la politique de la Ville est donc fort pour le centre social, puisque perdre cette priorité pour le quartier Haussonville, s'accompagnerait de la perte de certains financements pour les associations et d'une perte de reconnaissance.

B) Le 15 octobre 2013 :

Un temps de travail qui réunit les acteurs locaux en contact avec les habitants et donc plus à même de faire part de ressentis, impressions, témoignages visant à « humaniser » le diagnostic et de venir si possible corroborer par des illustrations concrètes, les problématiques ciblées le 4 juillet.

Le support de cet échange : les problématiques locales repérées le 4 juillet, le questionnaire des usagers du centre social, l'expression des participants à propos de leur vécu au quotidien avec les habitants du territoire.

3.2.4 La recherche d'éléments complémentaires et les rencontres individuelles d'acteurs locaux

En parallèle des réunions collectives de juillet et septembre 2013, j'ai aussi choisi de rencontrer certains partenaires individuellement, afin d'approfondir certaines thématiques comme :

- La scolarisation des adolescents au Collège du quartier (échanges avec la Principale du Collège en juin 2013),
- Les planifications des prochaines livraisons des logements sociaux du territoire (rencontre avec le responsable local de l'Office Public d'Habitat en juillet 2013),
- L'évolution de la Politique de la Ville. Pour cela, un rendez-vous pris avec la chargée de mission CUCS de la ville de Nancy, pour affiner les données sur la partie la plus en difficulté du territoire, comprenant principalement les logements collectifs. Il semble que cette partie du territoire soit celle retenue dans le cadre de la redéfinition de la carte des quartiers prioritaires de la Politique de la ville.
- Une autre rencontre avec l'attachée parlementaire de la Député du territoire, m'a permis de lui présenter les particularités du quartier Haussonville, en étayant mon discours avec certaines données sociologiques (juillet 2013), l'objectif étant de la

sensibiliser pour alimenter le débat sur l'évolution de la carte des territoires prioritaires,

- Les responsables de la Délégation Territoriale de la CAF pour échanger sur la place du centre social sur le territoire, les projets locaux dont ils ont connaissance (Exemple : LAPE de la Croix Rouge, structures petite enfance, ...), l'inscription du projet du centre social dans le projet de territoire de la CAF en cours d'élaboration,... (septembre 2013).

3.2.5 L'implication de l'équipe : la participation de chacun des responsables de secteurs

Associer les membres de l'équipe dès le début du travail afin de recueillir leur adhésion et ainsi faciliter leur participation. L'inverse constituerait un frein à leur implication.

Ils ont contribué au travail de la manière suivante : participation à l'exercice de recueil de l'expression des habitants, à la construction de la méthodologie, à l'animation des travaux collectifs menés, à la communication portant sur les retours de ces questionnaires en leur permettant de s'exprimer durant un temps formel (réunion d'équipe fin juin) à propos des résultats et de leur traitement.

3.3 L'élaboration du projet

3.3.1 Une nécessaire correspondance avec les textes de référence

Comme il a déjà été dit dans ce document, les centres sociaux ne dépendent pas de la Loi 2002-2. Malgré cela, le projet d'établissement est un des outils que cette loi de rénovation de l'action sociale impose de mettre en place. Il est donc à mon sens intéressant, de se pencher sur certaines recommandations de l'ANESM²⁸ s'y rapportant. Aussi, dans sa fiche de recommandations de bonnes pratiques professionnelles « Elaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service », l'ANESM définit les finalités, les principes et les thématiques du Projet d'établissement ou de service. Elle va jusqu'à préciser l'ensemble des thématiques que le document doit développer, ainsi que la démarche de construction. En cela, elle fixe des éléments de référence et d'uniformisation, que les établissements ne peuvent ignorer et doivent prendre en compte. Dans mon cas, ces éléments ont pu enrichir ma vision du contenu du projet, en pointant par exemple des manques ou des compléments à apporter.

²⁸ Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux

Le projet des centres sociaux est aujourd'hui cadré par la Circulaire CNAF 2012 – 013 du 20 juin 2013 relative à l'animation de la vie sociale (voir première partie de ce document). Outre les finalités, objectifs et missions des structures, certaines thématiques devront concrètement être traitées et devront donc apparaître dans le corps du projet (exemple : la fonction d'accueil, le projet famille, ...).

Le guide méthodologique CAF 54 :

Cet outil aura quant à lui pour fonction de simplifier la forme qui sera donnée au document final, lui-même remis aux services compétents de la CAF pour étude, synthèse et présentation en réunion de Conseil d'Administration de la CAF en vue de sa validation et ainsi de l'attribution de l'agrément.

Je pense qu'il est important de s'attacher à utiliser au mieux cet outil, qui, outre le fait de correspondre à la commande de la CAF de Meurthe-et-Moselle, aura aussi pour objectif de communiquer auprès des partenaires du centre social sur les actions développées et ainsi les éclairer sur « ce que fait » le centre social.

A travers ces 3 documents, la volonté du législateur et/ou du financeur est clairement l'uniformisation du projet d'établissement. En cela, ils constituent à la fois une aide, un appui à l'élaboration de celui-ci, mais également un risque « d'aseptisation » d'un outil qui constitue, à mon sens, un guide de l'action des établissements, dont la capacité d'innovation peut ainsi être limitée.

3.3.2 Un travail impulsé par le Directeur

Bien qu'elles soient le résultat de travaux de recherches et de choix opérés par le Directeur, la théorie et la méthodologie employées pour l'élaboration du projet, ne constituent que des guides, dont certains éléments sont communs à de nombreux établissements. Ces éléments ont l'avantage de permettre de ne pas « se perdre » durant la phase de mise en place, ils constituent des repères notamment pour le Directeur, lorsqu'il en assure la conduite de l'élaboration.

En revanche, la manière de conduire la construction d'un projet est propre à chaque Directeur et devient donc singulière.

Pour ma part, j'ai choisi de permettre à différents acteurs de participer à la démarche de construction, pour atteindre plusieurs objectifs :

- Je suis intimement persuadé de la nécessité de fédérer autour d'un projet : usagers, salariés, partenaires institutionnels, partenaires d'actions, ... Il constitue un outil de rassemblement d'acteurs issus de différents horizons et aux préoccupations diverses : amélioration du quotidien pour les habitants, meilleure cohésion sociale pour les institutions, prévention des situations d'exclusion pour

certaines élus, outil de développement de la politique sociale et familiale de la CAF, point d'appui pour la construction d'actions pour le secteur associatif local, ouverture au partenariat pour d'autres, contrôle de la bonne utilisation des fonds publics,...

- Mobiliser l'équipe dans l'élaboration du projet permet de recueillir l'adhésion de la quasi-totalité de ses membres en s'accordant sur des valeurs qui seront les fondations de cette construction. Pour Jean-Pierre BOUTINET, il s'agit du « *Projet de Référence* »²⁹ qui peut avoir pour fonction de « *bâtir un consensus* ». Les travaux communs de bilan, le diagnostic territorial et de population, l'expression des usagers seront également partagés et permettront de s'entendre sur les besoins locaux et donc les axes prioritaires du projet. Cette manière de travailler doit aboutir à un accord entre les membres de l'équipe, ce qui doit faciliter la déclinaison opérationnelle du projet.

L'ANESM, dans ses recommandations de bonnes pratiques professionnelles portant sur « élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », précise que ce dernier est un outil de management qui permet aux professionnels de donner du sens à leur action et de repérer leur place dans l'organisation. Les responsables d'équipe impliqués auront donc beaucoup plus de facilité à communiquer sur le projet auprès de chacune des équipes dont ils la responsabilité.

En outre, il permet aussi au Directeur de se positionner en leader de l'équipe, garant d'une démarche qui doit aboutir dans les délais fixés au préalable, et qui conditionne l'obtention d'un agrément, élément constitutif et identitaire de l'établissement.

- L'expression de différents acteurs doit permettre de contribuer à enrichir le projet. En considérant que chacun des acteurs est un expert dans son domaine, alors on laisse la place à l'expression de chacun afin de tenter d'en tirer le meilleur et ainsi participer à la diversification des points de vue.
- Il me semble également que cette manière d'opérer, va permettre d'impliquer plus facilement les partenaires dans la phase opérationnelle de mise en place du projet et des actions qui en découleront. Ainsi, en toute connaissance de cause, ils pourront plus facilement décider de s'associer au centre social dans la mise en

²⁹ « Anthropologie du projet » - Jean-Pierre BOUTINET - Presses Universitaires de France » - Paris - réédition mars 2012.

place d'une action et ainsi mobiliser des moyens, dans le but d'atteindre un ou des objectifs partagés.

- La démarche permet d'ouvrir le fonctionnement d'une structure sur son environnement, et la transparence liée à cette ouverture va pouvoir induire une part de reconnaissance et de légitimité. A contrario, le travail en « vase clos » et l'opacité ont tendance à susciter des questionnements, des doutes de la part des acteurs extérieurs à l'établissement.
- La participation spécifique des usagers est gage de réussite grâce à la justesse qu'elle va induire dans les objectifs fixés, s'il résulte de la prise en compte de leurs préoccupations. Platon définissait l'esclave comme « l'être qui exécute les intentions pensées par un autre ». En s'appuyant sur cette expression lourde de sens, il semble aisé d'entrevoir une des valeurs qui est mienne, et qui consiste à ne pas faire pour l'utilisateur, mais avec l'utilisateur. Sa place est donc centrale, et travailler à son développement doit être une préoccupation constante.

3.3.3 Une construction de l'équipe de salariés CAF et de la responsable de la Halte-Garderie

La construction du projet 2014-2017 se fera donc par l'équipe de responsables de secteurs d'activités animée par le Directeur. Dans le but de faciliter ce travail, j'ai choisi de travailler à la création d'une « culture commune », c'est-à-dire de travailler ensemble sur 3 sujets complémentaires devant servir de base à la construction commune des axes du projet, à savoir :

- Les bilans des secteurs d'activités ;
- Le diagnostic partagé ;
- La circulaire CNAF 2012-013 du 20 juin 2013 relative à l'animation de la vie sociale.

A) Bilan des secteurs d'activités pour la période 2010 – 2013

L'équipe ne part pas de rien. En effet, la période 2010- 2013 était guidée par le projet d'établissement couvrant cette période. Le premier point d'appui pour l'équipe sera donc le bilan des actions de cette période. Pour cela, j'ai choisi d'appliquer la méthode suivante :

Méthode :

Premièrement : les bilans sont rédigés par secteur d'activités :

- à l'aide du support « BILAN DU PROJET QUADRIENNAL 2010/2013 - TABLEAU D'ÉVALUATION », que j'ai spécifiquement élaboré pour ce travail,
- en se basant sur les fiches actions du projet 2010-2013. Celles-ci décrivaient les objectifs de chaque action, ainsi que leur modalité de mise en place et des indicateurs d'évaluation

Les écrits serviront à la rédaction de l'évaluation du projet 2010 – 2013 interne et seront transmis aux institutions. La date de finalisation est fixée au 15 septembre.

Deuxièmement : restitution des bilans par secteur en réunion d'équipe :

Les mardi 2 juillet de 10h à 12h, mercredi 3 juillet de 15 à 18h, mardi 3 septembre et mercredi 4 septembre.

Pour la clarté des échanges, chacun des membres de l'équipe présentera, en réunion, les grandes lignes et/ou faits significatifs liés aux activités placées sous sa responsabilité, tels que présentés dans le projet 2010 – 2013, selon 3 catégories :

- Quantitatifs (les évolutions, la typologie du public : composition familiale, le quotient familial, activité professionnelle, lieu d'habitation : hors secteur CS, ...),
- Qualitatifs : ce que l'action a produit, le changement opéré ; la stagnation des situations,
- Et en apportant des éléments complémentaires selon les critères suivants : description succincte des effets de chaque action en termes d'implication des habitants, de soutien à la fonction parentale et d'ouverture au partenariat.

Troisièmement : questions auxquelles nous tenterons de répondre à l'issue de ces temps de travail :

- Que proposons-nous de garder ?
- Que proposons-nous de garder avec ajustements ou transformations ?
- Que stoppons-nous ?
- Que proposons-nous de nouveau ?

Résultats et poursuite des travaux :

Outre les résultats précis donnés par chacun des membres de l'équipe, ce qui est, à mon avis intéressant à retenir du point de vue du management de l'équipe est le vif intérêt qu'ont suscité ces temps de travaux collectifs.

Les professionnels se sont laissés facilement diriger dans la démarche, jouant le jeu des écrits, de la présentation des éléments, des débats et de l'enrichissement de chacun des thèmes abordés, allant jusqu'à élargir le sujet à des questions de fonds et notamment : quelle implication des usagers ? Jusqu'où et comment accompagner la participation ; quel territoire d'influence pour le centre social, quel degré d'exigence vis-à-vis des usagers, ... Du point de vue de l'environnement, ce sont différents manques qui ont pu être pointés et

notamment concernant le travail « d'éducation de rue », de coordination des différents acteurs de l'éducation dans un contexte de superposition de dispositifs, ...

Les échanges initialement prévus sur une plus courte durée (2 à 3 séances de travail) ont dû se poursuivre tant les échanges étaient riches et c'est ainsi, que j'ai dû réajuster et revoir le nombre de réunions à la hausse. Ce travail de présentation et d'échanges a permis à chacun d'enrichir ses écrits initiaux.

B) Appropriation du diagnostic

Au-delà du bilan de chaque action, les professionnels ont dû s'approprier le diagnostic de territoire qui définit le territoire, ses particularités, ses freins et leviers. J'ai donc décidé de programmer un temps de travail essentiellement consacré à une présentation commentée des éléments de diagnostic, ainsi que des compléments apportés par les partenaires à l'occasion de la réunion du 4 juillet.

Ce temps de travail s'est déroulé le 10 septembre et j'ai utilisé le support présenté le 4 juillet. Chacune des données présentées a pu être commentées, explicitées, précisées et les échanges ont servi à nourrir le débat pour enrichir le diagnostic. A la fin de ce temps de travail, les 5 responsables de secteurs étaient d'accord sur les particularités du territoire. Un débat s'est également engagé à propos de la notion de territoire et du maintien ou non de son périmètre. La question de l'interprétation de ces données par les partenaires lors de la réunion du 4 juillet a été formulée par un des participants, qui sous-entendait que les éléments présentés justifiaient la présence et l'action d'un centre social.

C) Compréhension de la circulaire

Comme je l'ai précisé ci-dessus, le document final devra nécessairement tenir compte des textes de références. Pour impliquer de manière efficiente l'équipe dans l'élaboration du projet, il m'a paru évident de programmer une présentation « inter-active » de la circulaire CNAF 2012 – 013, afin que chacun comprenne le cadre légal dans lequel ce nouveau projet doit s'inscrire.

D) Mobiliser les compétences de l'équipe

Depuis ma prise de fonction, j'ai tenté de développer les compétences de l'équipe, notamment par le biais de la formation. Le plan de formation de la CAF permet en effet, aux Directeurs de Centres Sociaux CAF, de proposer la participation de l'un des membres de son équipe à diverses formations qualifiantes ou non.

Ainsi, j'ai pu élaborer conjointement avec 2 des 4 personnels CAF, responsables de secteurs d'activités au sein de mon équipe, un projet d'entrée en formation au CAFERUIS

(Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale). Les professionnels des centres sociaux ont vu progressivement leurs fonctions évoluer. Ils sont ainsi passés de tâches de travailleurs sociaux à celles de responsables de service, gérant aujourd'hui un budget, des moyens humains et matériels, le tout en relation avec les associations du centre social. Bien que leur statut n'ait pas évolué, il me paraît évident qu'ils occupent des fonctions d'encadrement et que le CAFERUIS est une des formations qui me semble adaptée à cette évolution. Elle a permis aux 2 personnels concernés, dont une est déjà diplômée, tandis que la seconde est toujours en cours de formation, de développer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles.

Cette action d'accompagnement vers la qualification est aussi le résultat d'une conduite de changement que j'ai souhaitée mettre en place peu de temps après mon arrivée sur le poste de Direction. L'équipe avait en effet développé un mode de fonctionnement très autonome, voire même indépendant. Peu de comptes étaient rendus, peu de contrôle opéré ; le projet et les bénévoles servaient d'alibi à un fonctionnement verrouillé par quelques salariés, qui risquaient de dévier vers une priorité donnée au confort de leur exercice professionnel, plutôt qu'au service aux usagers. Aussi, je me suis attelé à changer ce fonctionnement, préférant la manière douce, en créant des espaces de parole sous forme d'entretiens individuels réguliers, en créant de la concertation lors des réunions d'équipe, valorisant les savoir-faire acquis, issus de l'expérience de certains membres et proposant l'entrée en formation qui pourrait permettre de dérouler une carrière dans d'autres fonctions. Il ne m'a pas semblé que les personnes étaient de mauvaise volonté, mais peut-être manquaient-elles simplement de cadre.

Toujours dans cette fonction de management des ressources humaines, j'ai fait le choix à deux reprises lors de cette même période, de procéder à des remplacements de personnels absents pour congé de maternité, en choisissant des profils semblant pouvoir développer une certaine capacité d'analyse. Mais c'est surtout vers des parcours professionnels très éloignés des centres sociaux que mes choix se sont portés, afin d'intégrer au sein de l'équipe des personnes capables d'avoir un autre regard que le leur, sur le public et l'action du centre social, amenant ainsi des questionnements internes entre autre sur l'action au quotidien, mais également sur la place des usagers.

En résumé, implication, participation, formation professionnelle, encadrement plus concret et politique de remplacement de personnels absents temporairement m'ont permis de relancer l'équipe dans une dynamique constructive, tout en recentrant l'établissement sur ses missions.

Je peux donc dire à l'heure actuelle, qu'après 5 années de Direction :

- l'équipe est remobilisée,

- certains membres ont développé leurs compétences par le biais de la formation,
- la qualification d'un personnel lui a permis d'entrer dans une démarche active d'évolution professionnelle,
- le Centre Social s'est aujourd'hui tourné vers l'extérieur et développe ou pilote un certain nombre d'actions partenariales.

Cette politique menée, en lien avec la CAF, s'est donc déroulée sereinement, dans un climat social peu tendu, ce qui a permis de préserver l'action du centre social.

3.4 Les axes du projet 2014 - 2017

En croisant l'ensemble des éléments de diagnostic avec les objectifs globaux fixés aux centres sociaux par la circulaire CNAF 2012 – 013, l'équipe du centre social a pris la décision de reconduire les axes principaux du précédent projet comme axes prioritaires du projet 2014 - 2017 :

- * Le soutien à la fonction parentale ;
- * La création de lien social et l'intégration sociale ;
- * La représentativité des habitants.

En fixant au préalable les finalités et les objectifs généraux suivants :

Finalités :

L'inclusion sociale et la socialisation des personnes

Le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire

Objectifs généraux :

- * Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne
- * Permettre aux habitants d'entrer dans une démarche citoyenne
- * Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle
- * Soutenir les parents dans leur fonction éducative

La mise en place opérationnelle des actions qui découlent des axes principaux du projet se fera selon les secteurs d'activités suivants : petite enfance, enfance, jeunesse, adultes/séniors/familles.

Dans la manière de faire, l'accent sera mis sur la participation des usagers et le développement de leurs compétences, dans le but de renforcer et d'améliorer encore un peu plus leur action aux côtés des professionnels.

En termes de fonctionnement, si la diversification des financements fut le mot d'ordre interne de ces dernières années, l'enjeu principal de la prochaine période résidera dans la tentative de maintien des moyens actuels. La redéfinition de la carte des territoires prioritaires de la politique de la Ville et les "arbitrages" financiers opérés par le Conseil Général, sont 2 points particulièrement préoccupants à ce sujet.

Le descriptif des actions est constitutif du projet d'établissement 2014 – 2017 (Annexe 5). Elles ont pour objet de répondre en filigrane aux missions générales et complémentaires définies par la circulaire CNAF 2012 – 013.

En complément, il est possible de préciser certaines actions ou méthodes de travail qui permettront également de les assumer. Pour exemple, l'attention aux publics les plus fragilisés sera transversale à tous les secteurs d'activités, tout en cherchant à brasser les publics dans une dynamique collective et afin de créer une émulation nécessaire à toute transformation sociale. À propos de la participation des usagers et de la mise en place d'un plan d'action, l'axe "représentativité des habitants" constitue la mise en place du plan d'action demandé.

3.5 Plan de communication

Si l'on souhaite atteindre l'objectif de positionner le centre social dans son environnement par le biais de son projet, alors la phase de communication le concernant est incontournable.

3.5.1 La stratégie de communication

A) Communication interne :

La présentation du projet aux services de la CAF passe nécessairement par la remise d'un document papier. Celui-ci est le résultat des travaux d'élaboration décrits ci-dessus et issu d'un document propre à l'établissement. Pour les services de la CAF chargés de synthétiser le document en vue d'une présentation au Conseil d'Administration, il sera mis en forme suivant la commande posée par la CAF de Meurthe-et-Moselle et précisée dans son Guide méthodologique portant sur le Projet quadriennal et l'évaluation du centre social³⁰.

³⁰ Op. Cit.

L'ANESM, dans ses recommandations de bonnes pratiques professionnelles³¹, définit le projet, entre autre, comme un outil de communication et conseille à ce titre d'élaborer un document exhaustif mais également un document synthétique. Ce conseil me semble plutôt pertinent, dans le sens où il doit pouvoir servir de support à une communication plus efficace, rendant plus lisible les intentions et les déclinaisons opératoires de l'action du centre social.

D'autres actions plus « percutantes » pourront être programmées. J'envisage en effet de m'associer à une Collègue directrice d'un autre centre social de la commune de Nancy, afin de travailler à l'élaboration d'un support vidéo qui décrira les actions et le projet du centre social. La partie descriptive des actions pourra être commune et la partie portant sur le projet 2014 – 2017, propre à chaque établissement. Les images sont souvent plus parlantes que l'écrit, notamment pour les membres d'un conseil d'administration souvent déconnectés du quotidien de nos structures. Ce support pourra bien entendu être utilisé à différentes occasions et également en direction des élus locaux des Municipalités, du Conseil Général et de l'Etat.

B) Communication Externe

Une fois validé par le Conseil d'Administration de la Caf, j'envisage de présenter le projet dans ses grandes lignes aux partenaires qui ont participé à la phase d'élaboration du diagnostic. L'enjeu est important, notamment vis-à-vis des partenaires institutionnels, car il s'agit de recueillir leur adhésion et ainsi leur soutien financier. Une réunion de présentation officielle pourrait être le support le plus efficace. Complémentaire à la diffusion d'un écrit, ce temps permettra de préciser ou d'éclaircir certains points si nécessaire, mais également d'aller jusqu'au bout de la démarche partenariale, en rendant compte des travaux aux différents participants. Je tenterai de faire couvrir par la presse locale ce temps fort dans la vie du centre social.

3.5.2 Différents supports sont à construire

A) Le support écrit

Il est nécessaire à tout exercice de présentation, qu'il concerne en premier lieu les acteurs du centre social Jolibois composés des salariés et des bénévoles ou les partenaires institutionnels que sont principalement la CAF, les services municipaux, du Conseil

³¹ Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, *Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Synthèse, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, janvier 2012.

Général et de l'État. D'autres partenaires pourront être concernés comme les Chefs d'établissements scolaires, les Chargés de Mission Politique de la Ville et Atelier Santé Ville, les responsables des Centres Médico Sociaux, la Mission Locale, les Associations locales, ...

B) Le support informatique visuel

La création d'un diaporama est indispensable à la présentation collective et animée du projet.

C) Le support vidéo

La création de ce support nécessite la sollicitation d'un professionnel technique compétent et donc la mobilisation de moyens financiers. Je pense m'adresser au service communication de la CAF de Meurthe-et-Moselle qui doit, comme toutes les CAF et autres organismes de la Sécurité Sociale, s'engager dans un vaste programme de communication pour la construction de différents supports visant à fêter les 70 ans de la Sécurité Sociale le 4 octobre 2015. Des crédits spécifiques nationaux doivent être ciblés sur les différentes actions de communication. Je compte m'associer avec ma collègue de Nancy afin de défendre ce projet vidéo de promotion de l'action des centres sociaux, de leur projet et du soutien accordé par la CAF.

3.6 Indicateurs d'évaluation et de suivi

Un certain nombre d'indicateurs doivent permettre de mesurer l'impact de l'action décrite.

3.6.1 Des résultats concrets auprès de la CAF

Le document a bien été présenté dans les délais aux services compétents de la CAF.

L'étude et la validation par le Conseil d'Administration de la CAF a bien eu lieu en décembre 2013.

Les retours qualitatifs concernant le projet présenté de la part des administrateurs de la CAF et des services de la CAF sont plutôt positifs.

L'agrément est renouvelé pour la période 2014 – 2017.

3.6.2 Les effets de la démarche sur l'implication des bénévoles et des salariés

D'ores et déjà, il est possible d'affirmer une participation active des bénévoles et des salariés dans la démarche de construction du projet. En effet, les usagers bénévoles ont

contribué à cibler les préoccupations d'une partie de la population locale. L'équipe envisage donc de renouveler l'enquête à mi-parcours, c'est-à-dire 2 ans après l'agrément

3.6.3 Les effets de la démarche sur les partenaires

Soutien financier, signature de nouvelles conventions pluri-partenariales, participation « active » aux comités de concertation annuels sont autant d'indicateurs qui doivent permettre de mesurer les effets de la démarche.

Mais plus concrètement, le développement de partenariats, d'actions et le degré d'implication permettra de démontrer si le projet a permis de fédérer les acteurs locaux. Le centre social envisage par exemple un travail conjoint avec le CCAS de Nancy portant sur l'organisation de vacances familiales en août 2014, avec : un travail en amont dès le mois de février centré sur la préparation budgétaire du projet, les liens parents-enfants à tisser ou retisser avant le départ pour des familles monoparentales en difficulté éducative, la création de lien entre les différentes familles, la programmation des activités durant le séjour, l'accès aux droits, ... En parallèle, une telle collaboration permettrait d'afficher le rapprochement de 2 structures actives localement, ainsi qu'une reconnaissance de la pertinence du travail accompli par l'action menée.

3.6.4 Des effets significatifs d'une certaine reconnaissance

A) Axe petite enfance

Espace Bébés, association hébergée par le centre social a dû stopper son activité en avril 2014, suite à une décision de son conseil d'administration. La CAF, principal financeur et indirectement hébergeur de l'association avait annoncé en 2011, une baisse progressive d'une subvention de fonctionnement dérogatoire qui existait depuis de nombreuses années. La baisse s'est opérée sur 3 ans pour permettre à l'association de revoir son fonctionnement, en vue d'une baisse de certains coûts. Le conseil d'administration de l'association s'est braqué et a choisi le « combat » plutôt que le compromis, et l'aide proposée par la CAF et le centre social.

Les co-financeurs de l'association ont rapidement proposé que le centre social soit reprenneur de l'activité, et l'Etat, à travers la Direction « Acteurs, Ville et Territoires » de la DDCS a été jusqu'à me proposer directement l'aide financière budgétisée pour 2014 si la reprise était effective cette année.

À mon sens, il s'agit ici d'un des effets de l'ouverture aux partenaires à l'occasion du renouvellement du projet. Si le travail enclenché pour l'élaboration du projet 2014 – 2017 n'avait pas été mené de cette manière, il n'aurait pas été aussi évident pour le centre

social d'être ciblé comme le repreneur naturel de l'axe « petite enfance ». La stratégie de l'ouverture a donc porté ses fruits.

B) Coordination territoriale parentalité : une reconnaissance de la qualité du « projet familles » présenté

Dans la conduite de sa « politique parentalité », la CAF de Meurthe-et-Moselle a décidé de lancer des coordinations territoriales. Elles ont pour but d'amener de la cohérence dans les actions de soutien à la fonction parentale développée sur un même territoire, en réunissant les acteurs, en échangeant sur les pratiques dans le but de les améliorer, en mutualisant les moyens.

Lors des réunions interne, du 20 juin 2014, et départementale du 26 juin 2014, la CAF a présenté comme une évidence, la place essentielle que devait prendre les centres sociaux dans ces coordinations territoriales, en précisant notamment aux centres sociaux gérés par la CAF, leur légitimité à prendre la tête de ces coordinations.

La nouvelle circulaire CNAF de juin 2012, relative à l'animation de la vie sociale, amène dorénavant les centres sociaux à formaliser et à développer un « projet familles ». Le projet du centre social Jolibois, tout comme ceux des 5 autres centres sociaux en renouvellement fin 2013, a été reconnu comme étant en cohérence à la fois avec les missions des établissements et avec les besoins de la population.

C) La qualité « d'expert » au sein du Conseil d'Administration du Collège local

Depuis mon arrivée sur le poste de Directeur du centre social Jolibois, je siège, en tant que « personnalité qualifiée » au Conseil d'Administration du Collège Louis Armand qui est implanté sur le territoire. Les réunions régulières permettent une communication entre enseignants, parents et structures locales à propos de la vie du Collège. Il s'agit surtout d'une instance de décisions présidée par la Principale, sans laquelle cette vie ne serait pas possible.

J'ai souhaité proposer à la Principale de participer à la réunion partenariale d'octobre 2013, afin de recueillir son avis sur les problématiques ciblées par le questionnaire adressé aux usagers. Au-delà de cet objectif atteint, sa participation a permis de reconnaître le travail de diagnostic de l'équipe du centre social et sa connaissance précise de certaines particularités locales et notamment sociologiques. Depuis, c'est en règle générale vers moi que cette personne se tourne, lors de ces réunions de CA, lorsqu'il est question d'illustrer des problèmes sociaux et surtout familiaux rencontrés par les collégiens.

Cet effet rejoint, à mon sens, les deux précédents, mais avec une particularité supplémentaire centrée sur la connaissance affinée de la population locale et donc une certaine légitimité de la structure à accompagner le public.

Le rôle « d'expert » est quant à lui souligné par l'interpellation pour des précisions liées aux problématiques sociales.

D) Les limites de ces effets : de la reconnaissance symbolique à la reconnaissance opérationnelle

Etre reconnu est une première étape, maintenant il s'agit de réussir à mobiliser les moyens nécessaires à la conduite de ces différentes actions et notamment un travail en lien avec la petite enfance et la coordination territoriale parentalité.

Pour le premier point, la stratégie que j'ai choisie a été de réunir les institutions concernées par la politique petite enfance, à savoir : les services territoriaux de la CAF et du CG, la PMI, les CCAS de Nancy et Villers-les-Nancy, ainsi que la DDCS en charge de la Politique de la Ville.

3.6.5 La mise en place d'outils de suivi

Actuellement, les conventions pluri partenariales de financements du socle de fonctionnement du Centre Social prévoient la mise en place de comités de concertation annuels. Ceux-ci regroupent donc la CAF, les Municipalités et le Conseil général, elles sont animées par le Directeur, accompagné de l'équipe de responsables de secteurs d'activités, et permettent de faire le point sur l'activité annuelle du centre social et la situation sociale locale.

Il me semble pertinent de maintenir ces comités de concertation annuels, et pourquoi pas d'en diversifier, d'en améliorer leur contenu, en incitant notamment les partenaires à enrichir la description de la situation locale en présentant des éléments elles aussi. Il m'est arrivé en effet par le passé de présenter le contenu des actions du centre social, en tentant d'y apporter des éléments qualitatifs concernant notamment les difficultés du public et leurs besoins, et d'entendre en retour, un discours relevant plus du jugement de valeur que de l'analyse des problématiques sociales locales.

Je pense que le centre social doit insuffler une réflexion continue concernant le territoire, sa population et ses besoins pour continuer à rassembler les différents acteurs et dans le but de construire une analyse commune.

Ce comité de concertation a donc à mon sens toute légitimité à perdurer, mais il doit sûrement rassembler plus largement et laisser une place à l'expression des habitants, par le biais des usagers du centre social.

Dans le même ordre d'idées et au regard des résultats du travail mené avec les usagers, il me semble également nécessaire de poursuivre la démarche enclenchée, en réitérant régulièrement des temps formels visant à recueillir l'expression des usagers.

Plus largement et au cours de la période couverte par le prochain projet, je pense qu'il serait souhaitable de s'adresser plus largement à la population du territoire pour permettre aux habitants de se prononcer sur leur besoins et leurs préoccupations. Une démarche concrète est à construire.

3.6.6 Les limites du travail et les difficultés rencontrées

A) Un langage différent en fonction des acteurs : source d'incompréhension.

Une attention particulière est à porter pour garder l'utilisateur au centre des débats et ne pas l'exclure en raison d'un langage trop « jargonnesque », voire « d'experts ». L'utilisation d'outils méthodologiques, statistiques, chiffrés, doit être vulgarisée pour maintenir le débat à la portée de tous.

B) Diagnostic partagé

Les techniciens participants semblent bien convaincus des besoins locaux et de l'importance de la présence du centre social et de son projet pour la population. Ils émettent facilement un avis favorable sur les orientations proposées, mais ils ne sont pas les décideurs. Cette responsabilité revient aux élus, ce qui nécessite d'autres modes de travail et notamment un recours à la communication externe et un fonctionnement en réseau (questionne la place, le rôle, l'influence des techniciens institutionnels dans la prise de décision des Elus).

C) D'autres modes de contact doivent exister : relations informelles, recours au fédéralisme pour passer du local au départemental, voire régional

Je pense que la signature de la circulaire 2012 – 013 s'est faite en lien avec la Fédération des Centres Sociaux de France et donc que le soutien de la CNAF aux centres sociaux formalisé dans ce document et repris dans la COG 2013 – 2017, est le fruit d'un lobbying dans lequel chacun doit intervenir à son niveau. Pour exemple : la rencontre Frédéric MARINACCE, Directeur-adjoint de la CNAF et Chargé des Politiques, à Nancy début 2012, au moment de la rédaction de cette circulaire, suite à une sollicitation d'un membre de la FCSF, qui agit en parallèle à l'Union Régionale des Centres Sociaux de Lorraine. Lors de cette rencontre, à laquelle participaient des représentants des 10 centres sociaux du département, différents points ont été abordés, dont la complexité des financements des Centres Sociaux qui peut fragiliser leur fonctionnement. On peut s'apercevoir que ce

point est formalisé dans la nouvelle COG³², et qu'il doit constituer un sujet de réflexion au cours de la période 2013 – 2017. Simple coïncidence ou résultat d'une attention portée par la CNAF aux préoccupations pragmatiques des Centres Sociaux ?

D) La relation avec les Élus est aussi une donnée à prendre en compte et à travailler pour trouver des lieux de dialogue régulier.

Les centres sociaux sont en étroite relation avec les pilotes et décideurs des politiques locales, et les orientations et décisions prises par les élus des collectivités locales. Au gré des changements de majorité, les centres sociaux se sont maintenus dans leur fonctionnement avec plus de difficultés pour certains que pour d'autres. Comment travailler à plus de stabilité dans un contexte fluctuant ? La relation régulière avec les Élus doit être concomitante à l'action.

E) Les partenaires sont souvent preneurs des éléments que nous présentons, sans pour autant les enrichir avec des données propres et complémentaires.

Ce constat est partagé par d'autres centres sociaux et la CAF en est informée. Elle doit en tenir compte dans la recherche d'amélioration de sa procédure d'agrément.

En revanche, concernant les données des centres sociaux, l'année 2013 a marqué l'entrée des 10 centres sociaux du département dans l'utilisation de l'outil SENACS : Système d'Échange National portant sur l'Activité des Centres Sociaux. Il permettra dès 2014, de rendre plus lisible l'action des centres sociaux en présentant, suivant une trame nationale élaborée entre la CNAF et La Fédération des Centres Sociaux de France, un nombre important d'éléments quantitatifs et qualitatifs liés à l'activité des centres sociaux. Les centres sociaux du département sont donc dans une démarche de communication quant à leur rôle et leur impact sur les territoires.

³² Page 7 et Fiche technique n°4 page 44.

Conclusion

Passage obligé pour les centres sociaux depuis de nombreuses années, l'élaboration d'un projet d'établissement doit permettre de bénéficier de l'agrément délivré par la Caisse d'Allocations Familiales pour une durée de 4 ans. Cadré par différents textes de référence tels que la Convention d'Objectif et de Gestion signé entre la CNAF et l'État, la circulaire 2012- relative à l'animation de la vie sociale, la procédure d'harmonisation d'agrément des centres sociaux de la CAF de Meurthe-et-Moselle, le projet doit refléter les intentions opérationnelles de la structure par la déclinaison d'actions. Mais quel qu'en soit le mode de gestion, il présente également les valeurs défendues par toute une équipe de professionnels et de bénévoles, sur le modèle associatif.

Le cadre institutionnel est donc à prendre en compte, mais il doit être dépassé pour permettre de définir précisément les intentions de cette équipe, leurs fondements et la manière de les mettre en œuvre au point de définir l'identité de toute une structure.

Bien orchestrer par le Directeur à qui incombe cette tâche de production, bénéficiant de l'agrément suffit à démontrer que l'objectif principal est atteint. En revanche, le Directeur peut se saisir des différentes phases qui concourent à l'élaboration de ce projet pour positionner le centre social dans un environnement complexe.

A l'interne, les personnes qui agissent au sein du centre social bénéficient de statuts différents et doivent trouver du sens à leur action, pour occuper pleinement leur rôle. Le projet permet de clarifier la situation et, la démarche d'élaboration que le Directeur a conduite, concourt à la mise en place d'une organisation cohérente, facilitant l'accompagnement du public. Le projet fédère, mais pour cela il doit être élaboré avec l'intention de fédérer.

A l'externe, les différents acteurs ont des visions parfois différentes de la réalité qui les entoure et de la manière dont il faut agir pour corriger les difficultés vécues par une tranche de la population d'un territoire. Peut-être voient-ils aussi la cohésion sociale chacun à leur manière, sans pour autant ne jamais prendre le temps de s'entendre.

Au-delà de l'agrément et de la justification de la pertinence de l'action d'un centre social, l'élaboration du projet par les échanges et les rencontres qu'elle suscite, peut rendre le centre social animateur d'un réseau d'acteurs et impulser une dynamique au service d'une population.

A mon sens, la fonction de Directeur dépasse donc celle de gestionnaire d'un établissement. Elle le place dans un rôle plus stratégique tenant compte des mutations du contexte dans lequel il évolue, tout en impulsant une dynamique de changement avec parfois une nécessaire anticipation.

Bibliographie

BONNETTI M., CONAN M., ALLEN B., 1991, *Développement social urbain, stratégies et méthodes*, Paris : L'HARMATTAN, 1991, p. 17 à 48.

BOUTINET J.P., 2012, *Anthropologie du projet*, Paris : PUF, p. 28 à 41, p. 118 à 120, p. 221 à 228, p. 273 à 318.

DONZELOT J., 2006, *Quand la ville se défait, quelle politique face à la crise des banlieues*, Paris : Editions du Seuil, 184 p.

DURAND R., 2006, *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté*, La Découverte : Paris, 254 p.

LEFÈVRE P., 2011, *Guide du métier de Directeur en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 492 p.

CALVO M., LEGAL A., 2014, « Les conditions de logement des bénéficiaires des minima sociaux en 2012 : difficultés d'accès, surpeuplement et contraintes financières », *Etudes et résultats*, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, Ministère des Affaires Sociales et de la Santé, n°872.

DUBEDOUT H., 1983, « Rapport au Premier Ministre du Président de la commission nationale pour le développement social des quartiers, La documentation française », disponible sur internet, i.ville.gouv.fr/index.php/sfPropelFileAssoc/download/file_id/4639.

CORTÉSERO R., 2013, « Les centres sociaux, entre participation et cohésion social », Dossier d'études, Caisse Nationale d'Allocations Familiales, Centre Emile DURKHEIM, Université de Bordeaux.

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU COMITE INTERMINISTÉRIEL DES VILLES, 2014, « Synthèse du rapport 2013 », Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles, disponible sur internet : http://www.onzus.fr/uploads/media_items/synthese-du-rapport-onzus-2013.original.pdf?bcsi_scan_F6413A098897E80B=0&bcsi_scan_filename=synthese-du-rapport-onzus-2013.original.pdf.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ, Caisse Nationale d'Allocations Familiales, Convention d'objectifs et de gestion 2013 – 2017 entre l'Etat et la CNAF, disponible sur internet : https://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/DCom/Presse/Communiqu%C3%A9s%202013/Coq2013_2017_integrale.pdf

Circulaire n° 2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale, Caisse Nationale d'Allocations Familiales.

Circulaire n°56 du 31 octobre 1995 relative aux relations entre les Caisse d'Allocations Familiales, les centres sociaux et leurs partenaires, Caisse Nationale d'Allocations Familiales.

Conseil Général de Meurthe-et-Moselle, Les territoires, [visité en février 2014], disponible sur internet : <http://www.cg54.fr>

Art, Technologie, Management, L'alliance Artem en chiffres, [visité en juin 2013], disponible sur internet : <http://artem-nancy.fr>

Éducation Nationale, Académie Nancy-Metz, Les écoles, [visité en avril 2013], disponible sur internet : <http://www4.ac-nancy-metz.fr/ia54-circos/ienvandoeuvre>

MINISTÈRE DE LA VILLE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, Tout sur la politique de la ville, [visité d'avril 2013 à septembre 2014], disponible sur internet : <http://www.ville.gouv.fr/?tout-sur-la-politique-de-la-ville>

Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Synthèse, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, janvier 2012.

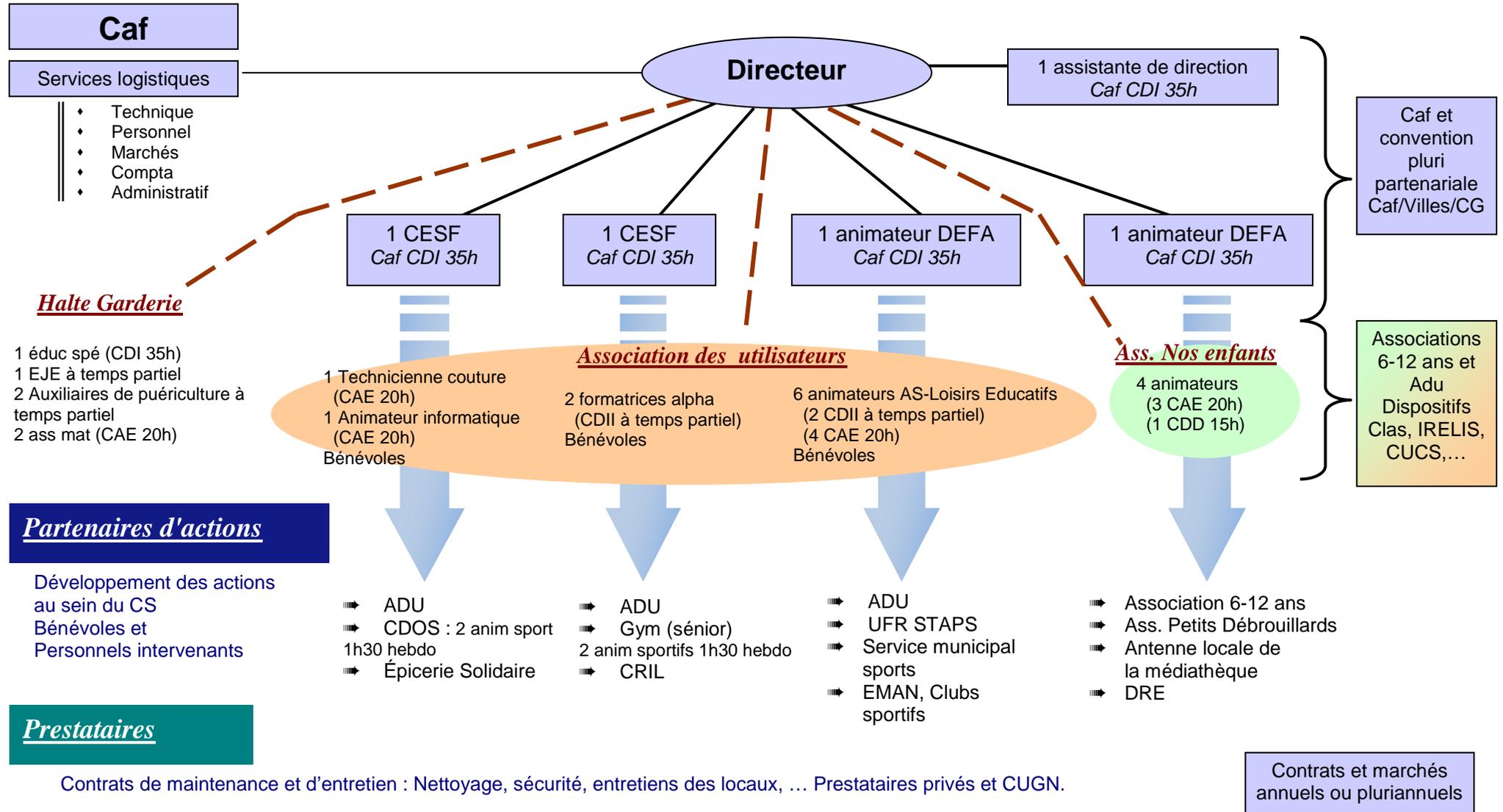
Caisse d'Allocations Familiales de Meurthe-et-Moselle, 2013, *Centre Social, le projet quadriennal et son évaluation, guide méthodologique*.

Liste des annexes

| | |
|--|--------|
| <u>Annexe 1</u> : Organigramme du centre social Jolibois | III |
| <u>Annexe 2</u> : Circulaire CNAF 2012 – 013 du 20 juin 2012 relative à l’animation de la vie sociale | V |
| <u>Annexe 3</u> : SWOT Tableau détaillé | XXVII |
| <u>Annexe 4</u> : Questionnaire Usagers | XXXIII |
| <u>Annexe 5</u> : Projet Quadriennal 2014 – 2017 | XXXV |

ANNEXE 1

ORGANIGRAMME - CENTRE SOCIAL CAF JOLIBOIS



ANNEXE 2

Paris, le 20 juin 2012

*Direction
des politiques
familiale et sociale*

*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^e 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^e 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 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, 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 concoure 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, Aish, 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 ; Aish : 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 (justificatif) 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.

ANNEXE 3

SWOT - CENTRE SOCIAL JOLIBOIS

| Forces/atouts | Faiblesses / Lacunes |
|--|--|
| Stabilité et durée : plus de 40 ans d'existence. | |
| Structure bien identifiée par les partenaires : <ul style="list-style-type: none">- définie par les services de l'Urbanisme de la CUGN lors d'une réunion ANRU de juillet 2009, comme une des 5 structures publiques du Quartier Haussonville,- décrite par l'élu municipal de territoire comme le « poumon du quartier »,- citée comme le « seul interlocuteur local » par la chargée de mission « Politique de la Ville » de Nancy | Souvent sollicité pour agir hors du champ de compétence. |
| Bonne situation géographique : au cœur du Quartier Haussonville qui jouxte le quartier du Placieux. | |
| La gestion Caf permet de bénéficier de moyens humains, financiers et logistiques conséquents. | Perte d'un ETP Caf depuis 2009. |
| Neutralité politique du gestionnaire (politique familiale Caf uniquement). | |
| Un pluri financement gage de reconnaissance de l'action produite : Co-financement du socle de fonctionnement du centre social : CAF, Ville de Nancy ; Conseil Général (sur compétence facultative et malgré un budget restreint) ; Villers-les-Nancy (depuis 2011). | On peut déplorer le peu de sollicitation concernant des réformes en cours et plus particulièrement celles des rythmes scolaires et de la place du secteur associatif dans la mise en place d'actions pédagogiques après la classe. |
| Une équipe de professionnels CAF qualifiés, diplômés, expérimentés qui induit une forme d'expertise. | Un manque de turn over dans l'équipe qui freine ou limite les potentialités d'innovation. Une ancienneté dans le poste pour 3 des 4 responsables de secteur qui freine les potentialités d'évolution de la culture professionnelle. |

| | |
|---|---|
| <p>Une forte fréquentation du public : environ 200 personnes « fréquentent » l'établissement chaque jour.</p> <p>Une dimension intergénérationnelle qui constitue une force (de 0 à 99 ans).</p> <p>Une attention particulière aux habitants les plus fragiles.</p> | <p>Manque de mixité sociale du public.</p> |
| <p>Une ouverture au partenariat d'actions.</p> | <p>Peu de partenaires associatifs locaux, donc un recours régulier à des partenaires institutionnels, ou associatifs hors territoire.</p> |
| <p>Production d'une évaluation.</p> | <p>Difficultés de définir ce que produit le centre social, puisque son action contribue principalement à prévenir les situations d'exclusion. Le centre social contribue à la cohésion sociale locale, mais manque d'indicateurs pour le mesurer.</p> |
| <p>Une ouverture de la structure au public toute l'année, sans fermeture, et des activités extérieures au cours des week-ends, des vacances scolaires et en soirée.</p> | |
| <p>La personnalisation des adhérents induit la reconnaissance par le statut.</p> <p>Le CS est souvent le seul lieu social fréquenté et il permet le maintien ou la création de lien social.</p> | |
| <p>Des missions cadrées par une circulaire CNAF qui permet de guider l'élaboration du projet d'établissement, tout en laissant suffisamment de souplesse pour innover.</p> | <p>Une souplesse qui s'amenuise au fil du temps avec des dispositifs qui cadrent de plus en plus les actions, et plus particulièrement concernant les dispositifs locaux qui se multiplient tout comme les crédits ciblés.</p> |
| <p>Bonne représentativité des habitants grâce à l'implication en tant que bénévole sous 3 formes distinctes :</p> <p>Aide à l'encadrement d'activités, co-construction d'actions au sein de commissions, élus dans un conseil d'administration d'une des 3 associations du centre social.</p> | <p>Besoin de développer encore les compétences des bénévoles pour avancer vers une plus grande autonomie associative.</p> <p>Les difficultés du public constituent un frein à l'engagement et à la prise de responsabilités associatives.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Une organisation de travail qui permet l'imbrication des compétences des salariés (quel que soit leur statut) et des bénévoles.</p> | <p>Une organisation complexe entre les professionnels CAF et les associations, et notamment en termes de délégations.</p> <p>Des statuts différents qui nécessitent une clarification régulière des fonctions et rôles de chacun (bénévoles/salariés, salariés associatifs/salariés CAF).</p> |
| <p>Une diversité dans les financements des actions des associations qui permet l'intervention de personnels et de prestataires qui concourent à la qualité du service.</p> | <p>Des associations dépendantes : des dispositifs et aides des divers financeurs, des politiques d'aides à l'emploi.</p> <p>Au fil du temps, le système de recherche de financements pour les actions des associations s'est alourdi : cadre contraignant, nombreux dossiers, priorités différentes propres à chaque financeurs, périodicité majoritairement annuelle qui induit un renouvellement des demandes sur cette même période.</p> |

| Opportunités | Risques/Menaces |
|--|---|
| <p>La Rénovation Urbaine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Place le centre social au centre d'un enjeu lié à l'intégration des nouvelles familles qui habiteront prochainement un territoire en mouvement. • Le centre social est interpellé par les partenaires pour concourir à la cohésion sociale sur un territoire en redéfinition ("Mieux vivre ensemble"). | <p>Dans un contexte en évolution, la structure doit sans cesse redéfinir les actions qui fondent son projet.</p> <p>Pour les développer à hauteur des besoins actuels et à venir, il est nécessaire de bénéficier de moyens humains et financiers appropriés, or le contexte des partenaires financiers ne le permet que très peu.</p> |
| <p>La cession d'une partie du foncier du centre social en cours, dans le but de permettre au bailleur social de bénéficier de terrains pour construire de nouveaux logements sociaux, s'est accompagnée de contreparties sous forme de réaménagements immobiliers : terrain de sport, parking, parvis, espaces verts.</p> | <p>Enclavement du centre social au milieu des nouveaux logements situés à proximité directe.</p> |
| <p>Partenaires</p> <p>Forte présence des services institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ccas de Nancy et Villers-les-Nancy • Foyer résidence pour personnes âgées • La ville de Nancy : Atelier Santé Ville de la ville de Nancy, mairie de quartier, accueil de loisirs sans hébergement durant les 2 mois d'été • L'Education Nationale : 2 écoles maternelles, 2 écoles primaires et un Collège • Services du Conseil Général : Centre Médico-Social, Protection Maternelle et Infantile • Maison de l'Emploi (permanence hebdomadaire Mission Locale) | <p>Les actions partenariales avec les services des institutions locales touchent plutôt au champ de l'accompagnement social et peu au champ socio-éducatif. Les acteurs de ce dernier champ sont peu nombreux sur les quartiers Placieux et Haussonville.</p> <p>La très faible action du service de prévention spécialisé du Conseil Général crée un manque évident dans l'accompagnement des mineurs en perte de repères éducatifs et non captifs pour le centre social. Un manque important qui reste à combler malgré les multiples alertes auprès des Elus locaux.</p> |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de Réussite Educative • 1 Crèche • Office Public d'Habitat : bailleur social • Services de la CAF : Délégation territoriale. | |
| <p>Quelques actions collectives ponctuelles en partenariat avec les associations du quartier : « Voisins solidaires ; Fête des voisins ; Fête populaire du 14 juillet ; Fête de fin d'année ».</p> <p>Les associations de Villers-les-Nancy, dont une épicerie solidaire et Association de Gymnastique pour personnes âgées qui agissent en partenariat avec le centre social.</p> <p>Ouverture à d'autres partenaires de l'Agglomération nancéienne : Ecole de Musique Actuelle de Nancy, club de tennis de Vandoeuvre, club de Volley Ball de Villers-les-Nancy, Maison de l'environnement du Conseil Général,...</p> <p>Rapprochement depuis plusieurs années avec les centres sociaux de l'Agglomération : sorties en commun, séjour vacances familiales collectives, cuisine, dispositif « Sport pour toutes », embauches communes de salariés à temps partiel, ...</p> | <p>Les 3 associations locales les plus actives du territoire sont celles du centre social. En dehors de celles-ci, 4 autres associations sont implantées sur le quartier Haussonville : 3 d'entre elles sont en perte de vitesse (vieillesse des bénévoles, investissement des mêmes bénévoles dans les 3 associations), la 4^{ème}, un club sportif, subit des difficultés budgétaires et affiche, par ses actions, des valeurs éducatives qui peuvent susciter un questionnement.</p> <p>Ces associations n'ont pas ou que très peu de moyens financiers et humains, ce qui limite leurs potentialités d'action.</p> |
| <p>Le projet ARTEM pourra permettre de voir une nouvelle population arriver.</p> <p>Les étudiants pourront constituer un « vivier » de bénévoles mobilisables dans le cadre des actions du centre social.</p> <p>Les infrastructures, notamment sportives, seront des supports potentiels aux activités du centre social, mais également vecteur de rencontres.</p> | |
| <p>Existence d'un réseau des centres sociaux de Meurthe-et-Moselle qui a pour objectifs de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rencontrer, échanger, partager et ainsi enrichir l'action ; | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Avoir un poids politique à l'échelle départementale ; • Avoir un poids politique à l'échelle locale (agglomération) ; • Bénéficiaire de l'ingénierie de l'Union Régionale des Centres Sociaux de Lorraine (Développement, Communication, Formation des bénévoles,...) ; • Mutualiser des moyens ; • Faire connaître et reconnaître l'impact et la pertinence de l'action des Centres Sociaux. | <p>Le Conseil d'administration de la CAF est divisé quant au développement de l'action de ce Réseau. Pour certains administrateurs, il semblerait qu'il puisse constituer un contre-pouvoir vis-à-vis de la CAF et des missions qu'elle assume concernant les centres sociaux.</p> |
| <p>Les liens tissés avec les acteurs de la Politique de la Ville permettent d'agir de la manière suivante : des contacts réguliers entre le Directeur et les professionnels et élus concernés avant décision, pour permettre de sensibiliser et d'alimenter l'argumentation pour le maintien de ce quartier en zone prioritaire.</p> | <p>Questionnement sur le maintien des moyens pour le quartier Haussonville, bien qu'il reste classé prioritaire (moyens directs de l'État et moyens associés).</p> <p>Risque de difficulté d'adaptation et d'innovation aux évolutions du territoire, avec risque associé de produire de l'activité indépendamment d'un projet global de structure et de territoire.</p> |
| <p>Identification du centre social en tant qu'interlocuteur local incontournable pour les institutions concernant notamment la situation de la population et plus particulièrement le « climat social ».</p> | |

18 Mars 2013

Questionnaire Usagers

Tous les 4 ans les centres sociaux doivent redéfinir leurs priorités.

Cette redéfinition passe par l'écoute des habitants du quartier (usagers ou non du centre social).

C'est pourquoi ce questionnaire est à votre disposition. N'hésitez pas à vous exprimer !

Ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes à remplir.

Les questionnaires sont anonymes et utilisés uniquement à des fins statistiques.

Nous vous remercions du temps consacré à la réponse de ce questionnaire.

Question 1 :

Etes-vous ?

- Une femme
- Un homme
- Un groupe

Question 2 :

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- 16-20 ans
- 20-30 ans
- 30-40 ans
- 40-50 ans
- 50-60 ans
- + de 60 ans

Question 3 :

Etes-vous un utilisateur régulier du Centre social ?

- Oui
- Non

Question 4 :

Habitez-vous sur les quartiers proches du centre social ? (Haussonville – Placieux)

- Oui
- Non

Question 5 :

Sélectionner 3 propositions dans la liste ci-dessous et classer-les de 1 (votre préoccupation la plus forte) à 3 (votre préoccupation la moins forte) :

- La garde de vos enfants
- La scolarité de vos enfants
- Les loisirs de vos enfants
- Vos loisirs
- Votre logement
- Le cadre de vie - les aménagements extérieurs de votre quartier
- La vie de famille – un soutien pour vous, en tant que parents
- Les services aux personnes âgées
- L'isolement
- L'accès à l'emploi
- La santé
- La sécurité - la délinquance
- La mobilité - les transports
- Les petites et grandes vacances
- Les animations sur votre quartier
- L'accès à la culture

Question 6 :

Si vous aviez une baguette magique pour changer une chose, une seule, **dans le centre social**, que feriez-vous ?

.....
.....
.....
.....
.....

Question 7 :

Si vous aviez une baguette magique pour changer une chose, une seule, dans votre quartier, que feriez-vous ?

.....
.....
.....
.....
.....

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire.

1 - Préambule, grands axes, finalités et objectifs généraux

La circulaire CNAF de juin 2012 fixe pour objectifs globaux aux Centres Sociaux de :

- * Rompre l'isolement des habitants d'un territoire,
- * Prévenir et réduire les exclusions,
- * Renforcer les solidarités entre les personnes en les "intégrant" dans des projets collectifs,
- * Leur permettre d'être acteurs et d'assumer un rôle social au sein d'un collectif ou sur le territoire.

Pour le Centre Social Jolibois, la démarche de diagnostic partagé entreprise en 2013, a permis de confirmer le sentiment et le ressenti quotidien des membres de l'équipe, à savoir une stagnation, voire une dégradation de la situation sociale locale.

- * Précarité financière,
- * Difficultés éducatives des familles (notamment monoparentales en nombre important sur le territoire),
- * Risques d'isolement et d'exclusion,

sont clairement pointés comme les problématiques prédominantes du paysage local, tant par le centre social que par ses partenaires locaux, qui ont pu s'exprimer collectivement à ce sujet lors des réunions des 4 juillet et 15 octobre 2013.

Mais, dans cette démarche de renouvellement de projet d'établissement, il nous faut également prendre en compte les données et orientations nouvelles, tant territoriales qu'institutionnelles, et notamment :

L'arrivée régulière de nouvelles familles sur le territoire dans les mois à venir.

L'Office d'Habitat a pu préciser la livraison de nombreux logements sur la période 2014 – 2017 par l'intermédiaire de projet en cours, voire quasiment aboutis et qui se situent sur l'avenue du Général Mangin, rue Pierre Fourier, Boulevard d'Haussonville et sur le territoire de Villers-les-Nancy.

Les rythmes éducatifs seront revus d'ici à la rentrée de septembre 2014. Avec la semaine de 4,5 jours, le temps périscolaire se verra augmenté de 3 heures par semaine. L'accueil assuré par le centre social, à travers l'action de l'Association Nos Enfants notamment, devra donc être adapté et les réponses proposées co-construites avec les Municipalités et l'Education Nationale. Le centre social revendique sa place dans cette construction et son rôle d'acteur local incontournable en la matière.

Concernant **la jeunesse**, nous avons pu constater avec plusieurs partenaires dont le Collège et le bailleur social, la présence de jeunes de 11 à 14 ans environ dans des

situations alarmantes, identifiées à travers leur agressivité, leur manque de respect et des actes d'incivilités commis régulièrement. Sans réponse à leur problème aujourd'hui, ils sont sans doute voués à un avenir qui pourrait s'assombrir. Il est nécessaire de tenir compte de ces situations et de mobiliser les acteurs pour aider à les traiter.

L'accentuation du projet familles : l'intention opérationnelle posée par l'équipe du centre social Jolibois est bien la mise en place d'une coordination interne des actions de soutien à la fonction parentale par le référent familles. L'idée est d'améliorer l'articulation et la cohérence entre les actions conduites. En externe et dans le cadre de la "doctrine parentalité" de la CAF de Meurthe-et-Moselle, le centre social tentera de proposer une coordination locale des acteurs de la parentalité implantés sur le territoire, voire sur un territoire élargi :

Comme précisé dans la circulaire, le travail effectué sur **l'accueil et l'écoute** sera formalisé. Nous proposons que cette thématique fasse l'objet d'une démarche interne d'amélioration de la qualité, tout en se rapprochant des services de la CAF, pour définir et construire la fonction accueil du centre social Jolibois et les passerelles avec le siège.

Une place particulière à **l'expression des usagers** : forts de l'expérience de recueil de l'expression des usagers réalisée en 2013 dans le cadre du renouvellement du projet d'établissement, nous envisageons de renouveler un travail similaire et élargi, au cours de la période 2014 – 2017.

Soutien aux associations locales : comme nous l'avons initié en 2012 et 2013, l'équipe aura à cœur de soutenir le tissu associatif local, dans le cadre d'actions d'animations locales conjointes, et qui pourront aider ces structures à se maintenir sur le territoire. Elles sont des relais pour les habitants et doivent conserver leur rôle et leur place, malgré leurs difficultés.

La **concertation des acteurs locaux** sera proposée par la Municipalité de Nancy (cf. propos de l'élue en charge de la Jeunesse). Le centre social s'engagera naturellement dans cette démarche, tout en préservant les outils et actions existants en termes de concertation (comités de concertation, réunions et rencontres partenariales, partenariats opérationnels sur le modèle de celui mis en place entre les Centres Sociaux de l'Agglo et les services territoriaux du Conseil Général, ...).

Les difficultés rencontrées par l'association Espace Bébé amèneront ses membres à se positionner sur de nouvelles orientations ou à choisir de maintenir le fonctionnement existant. Les risques liés d'une fin de l'action de l'association sont présents. Le centre social aura donc à se positionner au cours de la période sur une éventuelle redéfinition des modalités et supports d'**accueil de la petite enfance**.

En croisant ces éléments avec les objectifs globaux fixés aux centres sociaux par la circulaire CNAF 2012 – 013, l'équipe du centre social a pris la décision de reconduire les axes principaux du précédent projet comme axes prioritaires du projet 2014 - 2017 :

- * Le soutien à la fonction parentale ;
- * La création de lien social et l'intégration sociale ;
- * La représentativité des habitants.

En fixant au préalable les finalités et les objectifs généraux suivants :

Finalités :

L'inclusion sociale et la socialisation des personnes

Le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire

Objectifs généraux :

- * Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne
- * Permettre aux habitants d'entrer dans une démarche citoyenne
- * Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle
- * Soutenir les parents dans leur fonction éducative

La mise en place opérationnelle des actions qui découlent des axes principaux du projet se fera selon les secteurs d'activités suivants : petite enfance, enfance, jeunesse, adultes/séniors/familles.

Dans la manière de faire, l'accent sera mis sur la participation des usagers et le développement de leurs compétences dans le but de renforcer et d'améliorer encore un peu plus leur action aux côtés des professionnels.

En termes de fonctionnement, si la diversification des financements fut le mot d'ordre interne de ces dernières années, l'enjeu principal de la prochaine période résidera dans la tentative de maintien des moyens actuels. La redéfinition de la carte des territoires prioritaires de la politique de la Ville et les "arbitrages" financiers opérés par le Conseil Général, sont 2 points particulièrement préoccupants à ce sujet.

Le descriptif des actions qui suivent est constitutif du projet d'établissement 2014 – 2017. Elles ont pour objet de répondre en filigrane aux missions générales et complémentaires définies par la circulaire CNAF 2012 – 013.

En complément, il est possible de préciser certaines actions ou méthodes de travail qui permettront également de les assumer. Pour exemple, l'attention aux publics les plus fragilisés sera transversale à tous les secteurs d'activités, tout en cherchant à brasser les publics dans une dynamique collective et afin de créer une émulation nécessaire à toute transformation sociale. A propos de la participation des usagers et de la mise en place

d'un plan d'action, l'axe "représentativité des habitants" constitue la mise en place du plan d'action demandé.

Quant aux 4 points qui transparaissent dans la circulaire concernant le Projet Familles, ils apparaissent ici dans le descriptif des actions spécifiques de ce même projet. D'un point de vue plus opérationnel, la transversalité en matière de soutien à la fonction parentale sera assurée grâce à l'articulation entre les actions, rendue possible par le travail de coordination du référent familles.

2 - Descriptif des actions constitutives du projet 2014-2017 du Centre Social Jolibois

AXE 1 : SOUTIEN A LA FONCTION PARENTALE

PROJET FAMILLE

Postulat de départ : Activer la responsabilité plutôt que la culpabilité, et la compétence plutôt que la carence.

Définir le champ de la parentalité est une vaste question : "Qu'est-ce qu'être parent ?"

Pour Christian Côté, pédopsychiatre, la fonction parentale représente "le statut parental qui implique des responsabilités (juridiques, morales et éducatives) et un ensemble d'activités qui visent à assurer la production et le développement d'enfants aptes à bien fonctionner dans une société donnée. Ces activités reposent sur l'exercice de compétences précises, c'est-à-dire des habiletés comportementales, relationnelles et sur des attitudes, des valeurs et des croyances précises. On nomme ces compétences, les compétences parentales, qui, globalement, représentent les habiletés concrètes qui permettent de nourrir les enfants, de les protéger, de les guider et de les contrôler de façon efficace et efficiente."

La parentalité est également un processus maturatif car "On ne naît pas parent, on le devient". C'est un phénomène évolutif en fonction du cycle de vie des parents comme des enfants. Être parent d'un nouveau-né, d'un enfant ou d'un ado demande de la part du parent d'être attentif aux besoins de l'enfant, à ses différents stades de développement. La parentalité sera donc différente en fonction des étapes de développement de l'enfant.

Être parent c'est pouvoir également définir et poser un cadre structurant pour permettre l'épanouissement de son enfant, c'est être en capacité d'écoute et de dialogue en se positionnant comme adulte responsable. Le parent doit garder sa place unique.

Les travailleurs sociaux sont souvent "spécialisés" dans le repérage des problématiques, des carences des parents, alors que regarder les compétences parentales c'est changer de regard et trouver dans l'attitude des parents la façon dont ils repèrent les besoins de leur enfant. Face à tels besoins de l'enfant, quelles compétences cela nécessite de la part

du parent. Se pose alors la question de comment accompagner, faire émerger les compétences des parents ?

Soutenir les parents dans leur rôle de parent, c'est donc leur donner des clés pour mieux comprendre leurs responsabilités en tant que parents, leur apporter les conditions nécessaires pour favoriser le développement de l'enfant dans son environnement.

Soutenir les parents dans leur fonction parentale, c'est également conforter, à travers le dialogue et l'échange, les compétences des parents et la mise en valeur de leurs capacités dans le respect et le soutien.

La famille est et doit rester le premier lieu de construction de l'enfant et l'espace de transmission des valeurs et des repères.

Quand la situation familiale est défaillante, soutenir les parents c'est leur permettre de "retrouver" leur place de parent.

Le centre social doit s'appuyer sur les capacités des parents pour renforcer les relations parents enfants, les liens familiaux et construire des repères.

Nous retiendrons le modèle de Catherine Sellenet (sociologue systémicienne) "essai de conceptualisation du terme parentalité".

L'axe de l'expérience : s'appuie sur les modèles de nos parents, de nos valeurs, de notre vision d'être parent

L'axe de l'exercice : c'est l'ensemble des droits et des devoirs dont hérite le parent à la naissance de l'enfant

L'axe de la pratique : ce sont les actes de la vie quotidienne pour couvrir les besoins de l'enfant.

Pour des parents en difficultés, l'accompagnement à la parentalité reposera sur le renforcement de l'axe de l'expérience et de la pratique.

Mais être parent, c'est aussi exercer son rôle de parent dans un contexte socio culturel, socio-économique et psychologique favorables. C'est à ce titre que l'approche globale du centre social prendra tout son sens.

Pour soutenir les parents dans leur fonction parentale, le centre social s'attachera à :

- * Repérer avec les parents les besoins de l'enfant en fonction du stade de son développement,
- * Soutenir les parents dans les axes d'expérience et de la pratique et son contexte culturel, socio-économique principalement,
- * Faire émerger les besoins de l'enfant,
- * Faire activer les compétences des parents à travers des activités communes parents et enfants.

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|--|--|---|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Vacances Familles Collectives Accompagnées</p> | <p>Associer les familles dans la construction de leur projet vacances (travail d'anticipation avec l'épargne, les réunions préparatoires, la programmation des activités sur le lieu de séjour, la notion de projet et d'engagement dans un projet...).</p> <p>Apporter un mieux être à l'ensemble de la famille et lui permettre de se ressourcer.</p> <p>Favoriser et consolider la relation parents/enfants à travers le partage d'un moment privilégié que sont les vacances.</p> <p>Développer l'ouverture culturelle en sortant du quartier et en découvrant d'autres lieux, d'autres espaces...</p> <p>Etre attentif aux difficultés liées à l'exercice parental et soutenir les familles dans leurs relations parents/enfants.</p> | <p>Permettre l'accès à un 1er départ en vacances collectives de familles en difficulté qui ne partent pas en vacances ;</p> <p>Travail de février à août sur la préparation, la projection, le financement, la programmation d'un séjour collectif.</p> <p>Financements</p> <p>CAF, dispositif VFCA CAF/CG, familles.</p> | <p>Permettre aux familles malgré leurs difficultés, de se projeter, d'aller jusqu'au bout de leur projet vacances.</p> <p>Leurs permettre de passer de bonnes vacances en famille et d'enrichir leur semaine par de nouvelles expériences et découvertes.</p> <p>Permettre au travailleur social de repérer le contexte familial et d'accompagner les familles dans leurs rôles éducatifs.</p> <p>Etablir une relation de confiance auprès des familles pour permettre la poursuite du travail après le séjour et le maintien des liens avec les familles.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre de participants, de familles...</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Qualité des échanges tout au long de la préparation, au cours du séjour, après le retour via témoignages (fiche de bilan à chaud et réunion de bilan), effets prévus et non attendus...</p> <p>Repérage des relations parents enfants via une grille d'évaluation co-construite avec l'expert parentalité CAF (autonomie des familles, dimension éducative...), Place des professionnels dans le groupe via les familles, via les responsables de sites.</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|---|--|---|--|--|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Action de découvertes parents/enfants</p> | <p>Mettre en place des ateliers de découvertes parents et enfants pendant les vacances scolaires à raison de 3 à 4 ateliers dans la semaine (une semaine sur deux, en complémentarité de l'accueil des 6/12 ans avec l'association Nos enfants) autour de la cuisine, d'activités manuelles, de contes, de sorties....</p> <p>Privilégier les petits groupes pour favoriser les échanges entre les parents et leurs enfants, les parents et les professionnels et entre les parents entre eux.</p> | <p>Pendant les petites vacances scolaires</p> <p>Mise en place d'activités supports pour favoriser les échanges entre parents sur des sujets éducatifs du quotidien, ainsi que les échanges parents-enfants.</p> <p><u>Financements</u></p> <p>CAF, REAAP, CUCS, ADUCS Jolibois, Familles</p> | <p>Apprendre à partager un moment en commun (parents et enfants) et créer les conditions nécessaires à la découverte, besoin essentiel de l'enfant.</p> <p>Permettre aux parents de transmettre leurs savoir, savoir-être et savoir-faire.</p> <p>Apprendre aux parents à reconnaître et à valoriser les compétences de leurs enfants</p> <p>Valoriser la place de parent.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Fréquentation et typologie du public</p> <p>Nombre d'ateliers et de sorties</p> <p>Qualitatifs</p> <p>La motivation du public, les effets ressentis, constatés, le témoignage des personnes</p> <p>Degré d'investissement des parents dans les ateliers</p> <p>Observation de la relation parents-enfants</p> <p>Qualité des échanges avec les parents, avec les enfants</p> <p>Qualité des échanges parents-enfants</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|---|--|---|---|--|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Groupes de paroles et d'échanges de parents</p> | <p>Créer des petits groupes de paroles et d'échanges avec des parents en fonction de leurs attentes (rythmes de l'enfant, organisation des temps éducatifs, l'autorité ?...)</p> <p>S'appuyer sur les réseaux pour répondre à leur questionnement et les faire "réfléchir" sur leur place de parents en les accompagnant à des conférences, à des manifestations... en lien avec la parentalité.</p> <p>Mettre en place une coordination locale avec des partenaires qui travaillent également sur la parentalité.</p> | <p>Rencontres régulières entre parents, animées par le Référent Familles</p> <p><u>Financements</u></p> <p>CAF, REAAP, CUCS, ADUCS Jolibois, Familles</p> | <p>Susciter de la concertation, des échanges entre parents et professionnels sur leurs rôles de parents</p> <p>Faire exprimer les parents sur leurs difficultés mais également les aider à repérer leurs compétences.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Fréquentation et typologie du public</p> <p>Nombre de rencontres individuelles et collectives</p> <p>Recensement des partenaires qui travaillent à la parentalité sur le territoire</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Les effets ressentis, constatés, le témoignage des personnes</p> <p>Degré d'investissement des parents dans les groupes de paroles</p> <p>Qualité des échanges avec les parents et entre les parents</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|---|---|---|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Loisirs Familiaux de Proximité</p> | <p>Soutenir la commission familles dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le recensement des attentes et besoins des familles en matière d'accès aux loisirs. * Les propositions des sorties qui seront validées par le conseil d'administration de l'association. Minimum 8 sorties ou animations proposées dans l'année * Les inscriptions aux sorties. * Accompagner la commission familles dans l'analyse et l'évaluation de leur action. * Organiser des sorties à la journée, en soirée, en week-end, temps de détente à dominante sportive ou culturelle. * Favoriser l'expression des préoccupations parentales. * Favoriser la mutualisation entre centres sociaux. | <p>Proposer un programme annuel de sorties de familles de découverte.</p> | <p><u>Pour la commission familles</u></p> <p>Proposer, programmer, et planifier des animations et/ou sorties</p> <p>Se familiariser à l'organisation d'une sortie dans sa globalité (coût, communication...)</p> <p>Proposer des animations dans une logique collective plutôt qu'individuelle</p> <p>Encourager l'expression des habitants du quartier</p> <p><u>Pour les familles participantes</u></p> <p>Acquisition de repères éducatifs</p> <p>Implication des familles lors des sorties (solidarité, entraide)</p> <p>Analyse du vécu des familles à la fin de la sortie</p> | <p>Normatif</p> <p>Evaluation des objectifs d'actions</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Participation globale au programme vacances (fréquentation et liste d'attente)</p> <p>Nombre de sorties ou animations réalisées (via le programme vacances)</p> <p>Typologie des familles participantes</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Intérêt pour la sortie</p> <p>Anticipation de la sortie</p> <p>Participation réelle des familles</p> <p>Nature des liens parents/enfant entretenus lors de la sortie.</p> <p>Une évaluation harmonisée sera travaillée avec le référent famille. Elle s'appuiera sur la grille d'évaluation travaillée en 2012 avec l'expert parentalité de la caisse d'allocations familiales.</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|---|---|---|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Halte – Garderie</p> | <p>Répondre aux besoins ponctuels des parents de garde de leurs jeunes enfants</p> <p>Favoriser la relation parents / école</p> <p>Mise en place d'activités d'éveil et de socialisation des enfants</p> <p>Développer des liens avec la PMI</p> | <p>Association Espace Bébés</p> <p>Garde ponctuelle des enfants de moins 6 ans.</p> <p>Accueil quotidien de septembre à juin</p> <p>Travail de co-éducation avec les parents</p> <p><u>Financements</u></p> <p>Participation des adhérents,</p> <p>Prestations de service : CCAS, CAF,</p> <p>Subventions : CAF, Conseil Général, Ville de Nancy, DDCS, CUCS, CUGN, REGION LORRAINE, ASP.</p> | <p>Accueil régulier pour une adaptation réussie</p> <p>Besoins de l'enfant respectés</p> <p>Horaires respectés</p> <p>Les parents utilisent les services du Centre Social (intégration sociale, insertion professionnelle)</p> <p>Les parents participent aux cours d'alphabétisation du Centre Social (intégration sociale, insertion professionnelle)</p> <p>Les parents parviennent à repérer les besoins de leur enfant,</p> <p>Ils s'impliquent dans la scolarité de leur enfant,</p> <p>Ils prennent des décisions réfléchies,</p> <p>Ils sont plus à l'aise dans leurs relations avec les autres,</p> <p>Ils s'adaptent à ce qui les entoure,</p> <p>Ils s'ouvrent sur l'extérieur,</p> <p>Ils se forment,</p> <p>Ils (re)trouvent un emploi et un mode de garde adapté.</p> | <p>Normatifs</p> <p>Respect des objectifs d'action</p> <p>Accueil Enfants,</p> <p>Partenariat école maternelle</p> <p>Donzelot,</p> <p>Partenariat Protection maternelle et Infantile.</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre de participants et profil,</p> <p>Assiduité</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Mesure du degré d'atteinte des objectifs d'effets :</p> <p>diminution des retards et absentéisme,</p> <p>Réponses adaptées aux besoins de son enfant,</p> <p>Participation des parents au projet école,</p> <p>comportement des enfants à l'école,</p> <p>Capacités à poser son autorité</p> <p>Diminution de l'isolement, liens entre parents,</p> <p>Participation aux activités du Centre Social CAF Jolibois,</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|---|---|---|---|--|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Projet d'éveil et d'échange</p> | <p>Accueil régulier et adapté de chacun pour donner un rythme et des repères</p> <p>Echanges parents/ professionnels</p> <p>Accompagnement des parents à EBB dans les actes de la vie quotidienne (apprendre et jouer avec son enfant, repérer ses besoins fondamentaux, lui donner son repas, le coucher...)</p> <p>Ateliers Parents/Enfants (activités manuelles, sorties,...).</p> <p>Projet culturel : Heure du Conte à la médiathèque de Laxou, médiathèque de Nancy, cours d'éveil musical EMAN.</p> <p>Sorties familiales,</p> <p>Partenariat avec l'école maternelle Donzelot : "Matinées Découverte de l'école",</p> <p>Partenariat EBB/PMI. Implication d'Espace Bébé dans les diverses manifestations et sorties familiales du Centre Social Caf Jolibois.</p> | <p>Association Espace Bébé</p> <p>Accompagnement des parents</p> <p>Actions parents-enfants</p> <p><u>Financement</u></p> <p>Participation des adhérents,</p> <p>Prestations de service : CCAS, CAF,</p> <p>Subventions : CAF, Conseil Général, Ville de Nancy, DDSC, CUCS, CUGN, REGION LORRAINE, ASP.</p> | <p>A l'issue du contrat d'engagement, qui lie la famille et Espace Bébé dans le cadre du projet Espace d'éveil et d'échanges, la famille doit parvenir à :</p> <ul style="list-style-type: none"> * acquérir un rythme, être régulière, * respecter des horaires, * repérer les besoins de son enfant, * s'impliquer dans la scolarité de son enfant, * les amener à prendre des décisions réfléchies, * être plus à l'aise dans ses relations avec les autres, * s'adapter, | <p>Normatifs</p> <p>Accueil Enfants / Parents, Ateliers, Partenariat école maternelle Donzelot, Partenariat Protection maternelle et Infantile,</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre de participants et profil, Assiduité</p> <p>Qualitatifs</p> <p>participation des parents au projet école, comportement des enfants à l'école, capacités à prendre des décisions, diminution de l'isolement, liens entre parents, participation aux activités du Centre Social CAF Jolibois, capacité à utiliser des services extérieurs, capacité à s'adapter, s'organiser, se projeter dans la vie quotidienne et professionnelle.</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|---|---|--|---|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Accompagnement scolaire 6 – 12 ans</p> | <p>Accueillir les enfants rencontrant des difficultés à l'école (motivation, comportement, scolaire) et leur permettre de bénéficier d'une aide méthodologique</p> <p><u>Le Suivi des familles</u> est fondé sur les rencontres formelles (bilans trimestriels, convocations) ou informelles (rencontres les soirs, sorties, inscriptions) avec le référent qui suit les enfants et peut ainsi nouer une relation privilégiée et régulière avec les parents.</p> <p><u>Encourager les parents à nouer des relations positives avec l'école :</u> Nous solliciterons également dans la mesure du possible l'éducation nationale dans l'objectif de faciliter les démarches des parents.</p> <p><u>Organisation d'activités</u> qui complètent l'accompagnement scolaire comme : les ateliers informatiques La lecture et les contes Les activités ludiques et sportives.</p> | <p>Association Nos Enfants</p> <p>Une organisation quotidienne (de septembre à juin) d'une quarantaine d'enfants du CP à la sixième. Chaque groupe d'enfants est encadré, dans une salle qui lui est réservée, par un animateur référent tout au long de l'année scolaire. Ce suivi quotidien crée un lien riche avec les enfants et permettra à l'animateur de connaître les difficultés et les atouts des enfants. Cet accueil organisé autour de l'animateur, de la salle et des activités constitue aussi pour les enfants un cadre et un ensemble de repères dont les enfants ont besoin.</p> <p><i>Financements :</i> CAF, CLAS, Mairie, conseil général.</p> | <p>Meilleure organisation des enfants dans leur travail scolaire, Réussite du parcours scolaire, Investissement des parents à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une participation régulière aux réunions de bilan hebdomadaires avec les parents * Un suivi et des rencontres hebdomadaires avec les parents * La création d'un climat de confiance entre l'équipe, les parents et les enfants * La construction par les parents d'une relation positive avec l'école | <p>Normatif Analyse des actions menées, de leur ampleur, de leur efficacité au regard des objectifs fixés</p> <p>Quantitatifs Nombre de rencontres avec les parents, régularité de ces rencontres, de la fréquentation des enfants. Suivi des démarches effectuées par les parents auprès de l'école, de l'équipe d'animateurs ou des institutions éventuellement concernées. Nombre d'enfants suivis. Le nombre de démarches des parents auprès de l'école.</p> <p>Qualitatifs Qualité et richesse des échanges avec les parents Evaluation de l'intérêt des retours des parents sur l'école. Evolution du comportement des enfants par rapport à leur scolarité (attitude par rapport au travail scolaire pendant les séances d'accompagnement scolaire)</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|--|--|---|
| <p>Projet Familles</p> <p>Soutenir les parents dans leur fonction éducative</p> <p><i>Action</i></p> <p>Accompagnement scolaire Ados</p> | <p>Mise en place d'accueil quotidien en direction d'enfants du collège et du lycée, labellisé dans le cadre du CLAS.</p> <p>Mise en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> * de groupes de niveaux et organisation de séances de travail basées sur l'aide méthodologique aux devoirs, * d'ateliers de réinvestissement et de découverte. <p>Développement d'actions spécifiques en direction des parents avec implication concrète dans la scolarité de leurs enfants et renforcement de leurs liens avec l'école (rencontres, visites des établissements....).</p> <p>Rencontres avec les enseignants, participation aux conseils de classe, élaboration d'actions conjointes.</p> | <p>Association des Usagers</p> <p>Mise en œuvre d'un accueil quotidien d'accompagnement à la scolarité afin de permettre aux enfants d'évoluer dans un milieu favorable à la réussite scolaire, en <u>co-éducation</u> avec les parents.</p> <p><u>Financements</u> CAF, CLAS, Mairie, CG.</p> | <p><u>Co-construire</u></p> <p>Un environnement favorable à l'accomplissement de son cursus scolaire.</p> <p>Un cadre éducatif favorisant les repères du vivre ensemble et du respect de l'autre.</p> <p>Un suivi régulier de l'enfant.</p> <p><u>En direction des parents</u></p> <p>Implication des parents dans la scolarité de leurs enfants (réunion du vendredi, bilans).</p> <p>Evolution de la posture des parents dans leur rapport à l'école, au milieu scolaire (mieux comprendre l'école).</p> <p>Consolidation de liens avec l'école.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'actions,</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre d'inscrits, Turn over, nombre de parents présent aux temps collectifs et individuels,</p> <p>Nombre de rencontre avec les enseignants, assiduité des participants.</p> <p>Qualitatifs</p> <p><u>Enfants</u></p> <p>Fréquentation et liste d'attente. Caractéristiques des enfants. Assiduité. Evolution des aptitudes et comportement des enfants.</p> <p><u>Parents</u></p> <p>Nombre de rencontres avec les familles.</p> <p>Intérêt et participation des parents.</p> <p>Suivi des devoirs, du travail des enfants à la maison.</p> <p>Evolution des relations parents-enfant.</p> <p>Réduction de la distance parents-école.</p> <p>Assiduité et implication des parents.</p> <p>Qualité et nombre de rencontres avec les enseignants.</p> <p><u>Enseignants</u></p> <p>Nombre de demandes pour inscription et accueil émanant directement des établissements scolaire (directeurs, enseignants, principal, cpe, professeurs).</p> |

AXE 2 : LIEN SOCIAL ET INTEGRATION SOCIALE

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|---|--|---|---|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i></p> <p>Loisirs 6 – 12 ans</p> | <p>Proposer des activités culturelles, sportives, de loisirs et à vocation scientifique tout au long de l'année.</p> <p>Faire découvrir aux enfants et aux familles des activités nouvelles (cirque, petits débrouillards, activités liées à l'art), tout en conservant un axe éducatif et convivial.</p> <p>Permettre aux enfants de se créer un capital culturel.</p> <p>Travailler en collaboration avec les autres secteurs d'activités qui œuvrent en direction des familles afin de mutualiser nos moyens et de coordonner nos actions.</p> | <p>Association Nos Enfants</p> <p><u>Les mercredis récréatifs</u></p> <p>Nous proposerons aux enfants de 6 à 12 ans tous les mercredis après-midi de 13h45 à 16h15 différents ateliers</p> <p><u>Les petites vacances scolaires</u> Activités orientées vers la détente et le loisir avec des thèmes liés à la saison à laquelle elles se déroulent (aussi bien à travers des ateliers cuisine, des activités manuelles que des sorties à vocation culturelle (théâtre, cinéma, spectacle vivant, expositions).</p> <p><u>Les projets ponctuels</u></p> <p>C'est aussi pendant ces petites vacances que nous construirons avec les enfants et les parents des projets à échéance courte. Ces actions comme le théâtre, le cirque, le chant peuvent être prolongées et devenir un support des activités du mercredi.</p> <p><u>Les actions vacances d'été</u></p> <p>Accueil collectif de mineurs chaque été : un accueil de loisirs alternatif pour les enfants qui ne fréquentent pas les centres aérés municipaux ou associatifs.</p> <p><i>Financements</i></p> <p>CAF, PS ALSH, Mairie, Conseil Général, Région IRELIS, CUCS, Familles.</p> | <p>Donner aux enfants des outils de compréhension et des habitudes d'ouverture d'esprit qui faciliteront leurs apprentissages.</p> <p>Acquisition par les enfants de connaissances générales, de règles, de savoir-être, de savoir-faire.</p> <p>Une ouverture à la culture sous ses différentes formes.</p> <p>Une prise de conscience par les parents de l'importance des loisirs de leurs enfants.</p> <p>Un investissement ponctuel des parents dans les activités proposées.</p> | <p>Normatifs</p> <p>Respect des objectifs d'action.</p> <p>Adéquation actions/objectifs/constats/déroulement</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre d'enfants participant aux activités.</p> <p>Leur régularité</p> <p>Nombre de parents participant ponctuellement aux activités</p> <p>Présences des parents aux moments clés des activités (inscriptions, spectacles, goûters)</p> <p>Retour des parents et des enfants</p> <p>Retour des intervenants extérieurs</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Comportement des enfants,</p> <p>Leur intérêt pour les activités.</p> <p>Leur investissement dans les projets</p> <p>La qualité du déroulement des activités</p> <p>Analyse des réalisations</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|---|---|--|---|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i></p> <p>Loisirs ADOS</p> <p>Association des Utilisateurs des</p> | <p>Petites Vacances Scolaires</p> <p>Organisation d'un travail avec le Comité-jeune et la Commission jeune.</p> <p>Organisation d'accueil sur les deux semaines de petites vacances.</p> <p>Organisation des inscriptions lors des 4 bilans avec les parents.</p> <p>Loisirs quotidiens</p> <p>Organisation d'un accueil informatique</p> <p>Organisation d'un accueil sportif (volley-ball).</p> <p>Organisation d'ateliers musique</p> <p>Organisation de temps de productions (montage numérique)</p> | <p>Les Actions de Petites Vacances sont complémentaires à l'accueil quotidien et sont l'aboutissement du travail réalisé durant le trimestre. Elles représentent des temps privilégiés qui permettent aux jeunes du quartier de participer à de nouvelles activités. Ces actions sont également un moyen de travailler avec une commission jeune composée de parents et d'un comité jeune composé d'adolescents qui fréquentent les activités du centre social.</p> <p>Chaque instance de représentation a un rôle à jouer. D'une part, la commission jeune, à partir de valeurs éducatives, définit et fixe les règles de fonctionnement et étudie les différentes demandes des jeunes ; et d'autre part, le comité jeune, à partir du vote, recense les principales demandes de loisirs, élabore un programme d'actions chiffré, qu'il présente devant la Commission Jeunes de l'Association Des Utilisateurs.</p> <p>Accueil informatique : 8h semaine planning fixe.</p> <p>Accueil sportif : Volley-ball chaque mercredi 16h30-20h30 (en trois groupes)</p> <p>Ateliers musique : 4 séances semaine.</p> <p><i>Financements</i></p> <p>CAF, PS ALSH, CNAF (expérimentation 11-17 ans), Ville de Nancy, CG, CUCS, Région, Familles.</p> | <p>Permettre à la famille de respecter son contrat (autonomie : choix d'activités, inscription, comportement, autorité parentale).</p> <p>Permettre aux adolescents de s'investir et de s'épanouir dans les activités structurées.</p> <p>Initier les jeunes à un esprit d'entraide, de solidarité (fournir un effort, coopérer)</p> <p>Favoriser l'ouverture culturelle, sortir du quartier (participation à des activités extérieures).</p> <p>Permettre aux adolescents de s'investir et de s'épanouir dans les activités structurées.</p> <p>Acquisition de techniques (musique, volley-ball, informatique)</p> <p>Acquérir un esprit collectif (musique, sport)</p> <p>Favoriser l'autonomie dans l'utilisation de l'outil informatique.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'actions</p> <p>Petites Vacances Scolaires</p> <p>Quantitatif</p> <p>Nombre d'activités organisées, de réunion de préparation (comité-jeune et commission jeune)</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Degré d'investissement et de participation des jeunes.</p> <p>Impact culturel des activités.</p> <p>Quantitatif</p> <p>Nombre de séances organisées</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Degré d'investissement, d'acquisition et de participation des jeunes.</p> <p>Impact culturel des activités.</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|--|--|---|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle. Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne.</p> <p><i>Action</i> Tremplin Culturel ADOS</p> | <p>Organisation d'actions collectives (productions)</p> <p>Organisation du dispositif "capital culturel" : les jeunes découvrent, construisent un projet de pratique culturelle, se produisent devant un public.</p> <p>Valorisation des actions culturelles.</p> | <p>Une démarche d'ouverture culturelle à la fois sur un plan collectif et individuel.</p> <p>Sur un plan collectif : Création et animation par les jeunes d'actions citoyennes en direction des familles du quartier. Il est prévu l'organisation d'un grand jeu citoyen sur le thème des élections en direction des familles du quartier, l'organisation d'un raid aventure en direction du public jeune et la création d'un Conte musical.</p> <p>Sur un plan individuel : création d'un capital culturel inscrit dans le contrat d'accueil. Cet accompagnement s'organise dans la durée avec objectif de construire individuellement un projet de pratique culturelle.</p> | <p>Permettre aux adolescents de s'investir et de s'épanouir dans des activités culturelles.</p> <p>Acquisition de disciplines artistiques.</p> <p>Acquérir un esprit collectif (s'entraider, coopérer, produire collectivement).</p> <p>Les parents deviennent supporter de leur enfant.</p> | <p>Normatif Réalisation des objectifs d'actions</p> <p>Quantitatifs Nombre de participants, de séances, de représentations Nombre de projets présentés et retenus par la commission</p> <p>Qualitatifs Degré de participation et d'investissement des différents membres de la famille. Impact culturel de cette action auprès des familles du quartier et des personnes extérieures. Bilan intermédiaire et de fin d'actions avec les partenaires</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|---|---|---|---|--|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle. Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne.</p> <p><i>Action</i></p> <p>Projet vacances - Chantiers Jeunes</p> | <p>Organiser des temps de sélection et d'inscription pour valider l'accessibilité des jeunes au projet (lettre de motivation, entretien d'embauche, signature du contrat)</p> <p>Organiser des temps de travail, d'évaluation.</p> <p>Organiser l'autonomie des familles dans la phase inscription aux loisirs d'été</p> <p>Soulager le budget familial durant juillet Août (frais de loisirs, frais associés à la vie quotidienne)</p> | <p>Association des utilisateurs</p> <p>Aboutissement du projet annuel ado/parents/jolibois ;</p> <p>Travaux à contrepartie loisirs durant les vacances d'été ;</p> <p>Implication des ados et des parents dans la construction du projet : signature d'un contrat d'engagement.</p> <p><i>Financements</i></p> <p>CAF, Mairie, Jeunesse au Plein Air, Familles.</p> | <p>Permettre à la famille de respecter son contrat (autonomie : choix d'activités, inscription).</p> <p>Permettre à chaque membre de la famille de vivre des temps différents durant juillet Août.</p> <p>Initier les jeunes à un travail (fournir un effort, coopérer)</p> <p>Favoriser l'ouverture culturelle, sortir du quartier (participation à des séjours extérieurs).</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'actions</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre de projets réalisés, Nombre de productions réalisées (travaux)</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Respect du contrat. Degré d'investissement et de participation de chaque membre des familles concernées. Impact culturel du projet (attitude des ados au retour et ressenti des parents).</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|---|---|--|--|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i> Culture en familles</p> | <p>Soutenir la commission culture (commission d'usagers) dans l'élaboration du programme culturel</p> <p>Proposer un programme culturel varié en favorisant les formes méconnues et en s'appuyant sur une culture du quotidien.</p> <p>Associer aux sorties culturelles des ateliers de pratique artistique (valorisant ainsi les capacités et la confiance en soi)</p> | <p>Elaboration d'un programme annuel de sorties culturelles à destination des familles du territoire</p> <p><i>Financements</i> CAF, Conseil Régional (IRELIS), Ville de Nancy, Participation des familles.</p> | <p>Pour la commission culture</p> <p>Dynamiser la commission culture en y accueillant davantage de parents</p> <p>Proposer, programmer, et planifier des manifestations culturelles</p> <p>Se familiariser à l'organisation d'une manifestation dans sa globalité (coût, communication...)</p> <p>Proposer des manifestations dans une logique collective plutôt qu'individuelle (précaution de l'âge pour l'accès à un spectacle)</p> <p>Encourager l'expression des habitants du quartier</p> <p>S'ouvrir vers de nouveaux partenariats d'actions</p> <p>Pour les parents</p> <p>Encourager la relation parent/enfant par le partage de moments de découverte en commun</p> <p>Impulser une dynamique parentale de partage (parent/enfant) au sein du cocon familial</p> <p>Faire prendre conscience aux parents de leurs connaissances culturelles et de leurs compétences parentales</p> <p>Amener les parents à réaliser des sorties en autonomie avec leurs enfants.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'actions</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre de présence</p> <p>Nombre de manifestations réalisées</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Intérêt pour la sortie</p> <p>Mesure de l'implication parentale</p> <p>Participation réelle des familles</p> <p>Encourager le lien parent enfant</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|---|--|--|---|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i></p> <p>Apprentissage de la langue française</p> | <p>Mettre en place des séances d'apprentissages plusieurs fois par semaines</p> <p>Proposer des animations spécifiques en fonction des besoins repérés pendant ou en dehors des heures d'apprentissages</p> | <p>Ateliers Alphabétisation, FLE, Illettrisme.</p> <p>1 à 2 séances linguistiques par semaine en fonction du niveau</p> <p>1 séance en lien avec la vie quotidienne</p> <p>1 séance code de la route</p> <p>1 séance mensuelle de cuisine "découverte de la cuisine française"</p> <p><i>Financements</i></p> <p>CAF, Conseil Régional (IRELIS), Conseil Général, CUCS, Ville de Nancy et ville de Villers les NANCY</p> | <p>Acquisition de connaissances linguistiques</p> <p>Acquisition de connaissances théoriques</p> <p>Capacité à s'ouvrir vers l'extérieur</p> <p>Savoir demander une information, un conseil, un renseignement, un rendez vous</p> <p>Savoir utiliser l'outil informatique</p> <p>Familiarisation avec la culture française par immersion</p> <p>Intégration dans un groupe</p> <p>Meilleure intégration dans l'environnement social local.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'actions</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre de séances</p> <p>Nombre d'apprenants</p> <p>Volume de savoirs acquis</p> <p>Grâce à 3 évaluations : en début d'année, en fin de 1er semestre et en fin d'année</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Ouverture vers l'extérieur</p> <p>Régularité et assiduité</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|--|--|---|
| <p>AXE2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Offrir des possibilités de construction et d'émancipation par la découverte et l'ouverture culturelle</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i></p> <p>Ateliers informatique</p> | <p>Proposer des séances d'apprentissage en fonction du niveau des apprenants.</p> <p>Une séance d'1h30 hebdomadaire par groupe de 8 personnes maximum, dont un groupe spécifique pour les seniors.</p> | <p>Ateliers collectifs d'informatique</p> <p>Le lundi 14h à 15H30 : informatique débutants</p> <p>Le jeudi 10h à 12h : informatique expérimentés + accueil libre</p> <p>Le jeudi 14h30 à 16h : informatique seniors</p> <p>Le vendredi de 14h à 15h30 : informatique débutants</p> <p><i>Financements</i> CUCS, CUGN, Ville de Nancy, CARSAT, CAF, participation des familles.</p> | <p>Maîtrise de techniques, connaissances particulières, vocabulaire spécifique lié à l'informatique</p> <p>Etre capable de réaliser les démarches et d'être en lien avec les administrations</p> <p>Prévenir les situations de « pièges » liés à la consommation sur internet</p> <p>Au sein de la famille : limiter les écarts de connaissance entre parents et enfants, susciter des sujets d'échanges supplémentaires, permettre aux parents de mieux contrôler les activités informatiques de leurs enfants</p> <p>Développer les capacités à communiquer par informatique notamment pour les seniors</p> <p>Découverte et maîtrise des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (photos numériques, partages de données...)</p> | <p>Normatif Contrôle des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs Nombre de séances, Nombre de participants dans chaque groupe via fiche de présence</p> <p>Qualitatifs Comportement des participants, assiduité et régularité, questionnement... Mesure des progrès réalisés et des compétences acquises via une évaluation en début et en fin de cycle d'apprentissage. Témoignages.</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|--|---|--|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i> Ateliers de Cuisine Familiale</p> | <p>Confectionner un plat différent basé autour d'une entrée, d'un plat de résistance ou d'un dessert, un mardi sur 2 et le rapporte chez elles, moyennant une participation de 50 % du prix de revient.</p> <p>Débatte de façon collective sur le choix de plats en fonction des saisons, des enfants, sur le coût des recettes, sur l'intérêt nutritionnel...</p> | <p>Apprentissage de préparations culinaires variées et équilibrées à un prix modique</p> <p><i>Financements</i> CAF, Association des Usagers, participation des familles.</p> | <p>Développer la capacité à refaire chez elles et la valorisation de la personne</p> <p>Créer des échanges à l'intérieur du groupe et dans la cellule familiale</p> | <p>Normatif Respect des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs Assiduité, régularité, nombre de séances via fiche de présences</p> <p>Qualitatifs Qualité des échanges, questionnement des personnes pour savoir si elles refont chez elle</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|---|--|--|--|---|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i> Vêtement et lien social autour de la couture et de la farfouille</p> | <p>Animer un atelier couture 2 à 3 fois par semaine</p> <p>Organiser des sorties régulières sur la thématique du vêtement (exposition, salon de la mode et du tissu, musée...)</p> <p>Organiser une friperie ("La farfouille") 2 fois par mois</p> <p>Poursuivre les "cafés farfouille", espace de détente, d'échanges et de partage, à raison d'un jeudi par mois dans le prolongement de la vente.</p> | <p>Ateliers couture et vente de vêtements d'occasion.</p> <p><i>Financements</i> Etat, CUGN, CARSAT, Ville de Nancy, CAF, ADU, participation des familles</p> | <p>Echanges au cours de l'atelier couture ou friperie et au-delà de l'activité</p> <p>Acquisition de connaissances techniques en couture</p> <p>Rechercher la mixité sociale, la cohésion de groupe, le bien-être</p> <p>Contribuer au recyclage des vêtements invendus</p> <p>Créer des passerelles entre la couture et la friperie et plus globalement sur l'ensemble des activités du centre social</p> | <p>Normatif En fonction des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs Nombre et profil des participants, part des seniors, assiduité aux séances via états de présences</p> <p>Qualitatifs Témoignages des participants,</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|---|--|--|--|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i></p> <p>Le partenariat avec la Maison de la Solidarité (épicerie solidaire)</p> | <p>Instruire et suivre régulièrement les demandes des bénéficiaires (contrat d'engagement, information, conseil, orientation...)</p> <p>Mettre en place des ateliers thématiques 1 fois par mois avec les partenaires sur les problématiques budgétaires</p> <p>Travailler en partenariat Orienter les familles vers le centre social et ses activités</p> <p>Ecoute particulière et soutien à la fonction parentale lors de difficultés exprimées par les parents concernant leurs enfants</p> | <p>Participer activement au fonctionnement du projet partenarial de cette association.</p> <p>Aide alimentaire aux plus fragiles en contrepartie d'un engagement familial dans un projet visant à sortir de l'impasse.</p> <p>Mise en place d'un accompagnement social adapté.</p> | <p>Etablir une relation de confiance avec les familles bénéficiaires Permettre aux familles de respecter le contrat d'engagement lors de l'instruction et le renouvellement.</p> <p>Rechercher l'autonomie des familles après 2 ans d'aide dans le dispositif.</p> <p>La participation et l'adhésion des familles au dispositif, aux ateliers thématiques.</p> <p>Rechercher un mieux-être des familles et des conditions favorables pour leur épanouissement.</p> <p>Développer le travail en partenariat avec les partenaires du dispositif.</p> | <p>Normatif</p> <p>Respect des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs</p> <p>Nombre de dossiers suivis par mois, par an, nombre de sorties, d'entrées dans le dispositif, caractéristiques des familles, difficultés recensées via le contrat d'engagement, fréquentation des activités.</p> <p>Qualitatifs</p> <p>Les effets produits par l'aide alimentaire via témoignages des bénéficiaires, le contrat d'engagement, l'observation de la fréquentation et du parcours des familles à l'intérieur du centre social, bilans réguliers sur la fréquentation des ateliers thématiques avec les partenaires</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|---|---|---|---|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i></p> <p>Sport pour toutes</p> | <p>Proposer des activités sportives 2 fois par semaine pour une dizaine de participantes.</p> <p>Travailler en lien avec le Comité Départemental Olympique et sportif, porteur administratif.</p> <p>Siéger au comité de pilotage partenarial.</p> <p>Siéger au comité technique et de suivi.</p> <p>Assurer le suivi du public et l'évaluation avec les éducateurs sportifs.</p> | <p>Ateliers de gymnastique pour les femmes.</p> | <p>Apporter un mieux-être aux participantes.</p> <p>Permettre la reprise d'une activité régulière et valorisante.</p> <p>Permettre aux personnes de prendre conscience des bienfaits apportés par la pratique d'une activité sportive.</p> <p>Permettre une ouverture aux autres.</p> | <p>Normatif Contrôle des objectifs d'action</p> <p>Quantitatifs Nombre de séances Nombre de participants et profil Assiduité. Régularité via les fiches de présences</p> <p>Qualitatifs Mesure de la plus-value apportée par le sport dans la vie quotidienne via témoignages des participantes et via fiche d'évaluation initiale et finale à remplir conjointement avec l'animateur sportif et le travailleur social autour de l'insertion, du bien-être, de l'accès à la pratique et de l'évolution de la personne au sein de l'activité.</p> |

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|---|--|---|---|---|
| <p>AXE 2 : Lien social et intégration sociale</p> <p>Accompagner les habitants dans leur vie quotidienne</p> <p><i>Action</i></p> <p>Gymnastique équilibre sénior</p> | <p>Dans le cadre du partenariat engagé avec l'Association de Gymnastique Volontaire Jolibois de Villers les Nancy,</p> <p>Proposer des séances de "gymnastique équilibre" une fois par semaine le mercredi de 10h15 à 11h15</p> <p>Continuer à accueillir dans les locaux un atelier gymnastique animé par l'association le lundi de 10h30 à 11h30</p> | <p>Séances de gymnastique pour le public sénior</p> <p><i>Financement</i> CAF, CARSAT</p> | <p>Lutter contre l'isolement dont peuvent être victimes les séniors</p> <p>Apporter un mieux-être par la pratique d'une activité physique régulière</p> <p>Maintenir l'autonomie des séniors</p> <p>Prévenir les problèmes de santé</p> | <p>Normatif Respect des objectifs d'actions</p> <p>Quantitatifs Nombre de séances Nombre de participants Assiduité, régularité Via des fiches de présence</p> <p>Qualitatifs Participation aux autres activités séniors au centre social et extérieur (lutte contre l'isolement) Mesure du ressenti du sentiment de bien-être à travers Témoignages / participation Assemblée Générale Relations entretenues avec l'Association.</p> |

AXE 3 : REPRESENTATIVITE DES HABITANTS

| Diagnostic final et objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Descriptif de l'action envisagée | Résultats attendus | Indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) |
|--|--|--|---|--|
| <p>AXE 3 : Représentativité des Habitants Permettre aux habitants d'entrer dans une démarche citoyenne</p> <p><i>Action</i> Soutien à l'action des bénévoles</p> | <p>Accueil des nouveaux adhérents et/ou futurs bénévoles Construction d'un livret d'accueil. Construction d'une charte du bénévole.</p> <p>Au sein des commissions d'habitants : implication et participation au cœur des projets Co-animation des commissions avec les travailleurs sociaux du centre social. Propositions dans l'organisation et planification du programme vacances/culture /jeunesse. Respect du cadre de décisions. Apprendre à faire des choix, quelles priorités à donner dans la constitution du programme. Proposer un programme qui sera validé par le conseil d'administration.</p> <p>Au sein des instances de décisions Co-animation avec le directeur du conseil d'administration de l'association Construction et élaboration avec le soutien technique de l'équipe de travailleurs sociaux du rapport d'assemblée générale Mise en place d'outils de réflexion pour assurer le bon fonctionnement de l'association.</p> | <p>Actions visant à favoriser et à soutenir l'engagement des bénévoles</p> | <p>Par rapport aux participants des différentes instances de la vie associative internes ou externes au centre social Favoriser l'autonomie, la prise de décision, l'organisation du projet. Capacité à proposer des tâches à réaliser Participation active aux réunions internes (commissions, conseil d'administration, assemblée générale), externes (réunions locales, réseau des centres sociaux de Meurthe et Moselle). Capacité à rendre compte des réflexions, et décisions engagées. Prise en considération des demandes exprimées en respectant le cadre. Développement des connaissances sur la définition, le rôle, le fonctionnement du centre social. Sa plus-value sur le territoire. Développement des connaissances sur le cadre général de l'association et sa mission d'employeur.</p> <p>Par rapport aux adhérents et/ ou futurs bénévoles Meilleure connaissance de la structure. Meilleure visibilité des actions proposées et de l'engagement bénévole qu'il souhaite apporter. Réponse adaptée à leurs attentes .</p> | <p>Normatif Respect des objectifs d'actions.</p> <p>Quantitatifs Nombre de participants et profil. Nombre de réunions, régularité des réunions Régularité des participants. Assiduité des participants.</p> <p>Qualitatifs Investissement des bénévoles Evolution du degré de prise d'initiative dans la répartition des tâches Implication dans la vie locale, départementale (réseau) du centre social.</p> |

URBAIN

Frédéric

Septembre 2014

Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de Lorraine

Le projet d'établissement : un outil de management et de positionnement stratégique et environnemental du centre social

Résumé :

Au vu du contexte et des particularités d'un centre social, une telle structure ne peut plus se contenter de développer un programme d'actions sur un territoire.

Les difficultés du public sont en constant développement, les besoins qui en découlent également, mais les moyens des institutions qui financent ces structures sont contraints. Il est donc nécessaire d'entrer dans une démarche stratégique visant à faire connaître et reconnaître la pertinence des actions développées, à souligner l'expertise par la connaissance fine des besoins du public, à démontrer la nécessité d'accompagner le public, à mettre en avant des savoir-faire particuliers et de véritables approches participatives, ainsi qu'une évaluation constante de l'impact du travail mené.

Dans cette démarche, le projet de l'établissement constitue un outil stratégique pertinent. Les différentes phases de sa conception, conduites par le Directeur, doivent permettre de positionner la structure dans son environnement comme un repère, tant pour le public que pour les partenaires institutionnels et d'actions. Pour les élus locaux et les décideurs institutionnels, le centre social doit démontrer qu'il est un élément incontournable au service de la population et sur son territoire.

Mots clés :

Projet d'établissement – Stratégique – Centre social – Territoire – Partenaires – Accompagnement social

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.