

**FAIRE ÉVOLUER LES ACTIONS DU CENTRE SOCIAL POUR
RÉPONDRE AUX NOUVEAUX BESOINS DU TERRITOIRE :
PARENTALITÉ, INTERGÉNÉRATIONNEL**

**DÉVELOPPER UN PROJET D'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE EN
FAVORISANT LE POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS**

Sophie PORTAIL

2022>

Remerciements

Je tiens à remercier le centre LARES au travers de sa présidente, de la direction et de l'équipe de Saint Corneille de m'avoir permis de vivre pleinement ma formation CAFDES en me libérant de ma fonction de directrice de la crèche de Saint Corneille tout en restant salariée de l'association.

La formation CAFDES est une vraie aventure humaine, que j'ai vécue avec mes collègues de formation. Un groupe unique, étonnant et tellement bienveillant, que chaque semaine de regroupement à l'ITS de Tours était une bouffée d'oxygène, une manière de se ressourcer, de reprendre confiance pendant cette formation si intense, demandant une énergie sans limite et une charge mentale considérable.

Merci Claire, Charlène, Cyril, David, Elise, Guillaume, Mathilde, Sabrina, Sandrine, Sonia et Yannick.

Merci également à Taha Amine, notre référent de formation et à Françoise Mailhes, toujours disponibles, bienveillants et à notre écoute.

Merci à Jean-Luc Bouju, mon directeur de mémoire qui m'a soutenu et très bien conseillée durant toute l'écriture de ce mémoire.

Merci à l'imprimerie de la fondation Anaïs, EA Edition et Numérisation située à Alençon, pour l'impression de mon mémoire.

Merci à mon mari Jean-Michel qui a accepté de mettre de côté notre vie sociale et nos vacances pendant presque toute la durée de la formation, qui a été patient dans les périodes de doute, d'examens, qui a toujours eu confiance en moi et m'a encouragé du début à la fin et m'a soutenu dans les meilleurs et dans les pires moments de la vie.

Merci à mes filles, mes gendres, ma famille, mes amis qui ont été de véritables alliés et soutient durant toute la formation également.

Et pour finir, une pensée toute particulière à ma sœur Marie-Hélène.

Sommaire

Introduction	1
1 L’ancrage du centre LARES sur le territoire.....	5
1.1 L’histoire du centre social à travers sa gouvernance.....	5
1.1.1 Des salariés qui se mobilisent pour maintenir l’ouverture du centre social.....	6
1.1.2 Le centre social rural devenu centre LARES	7
1.1.3 Les Ressources et Compétences organisationnelles et managériales	9
1.1.4 Les ressources et compétences humaines.....	11
1.1.5 Des actions par rapport aux besoins des habitants sur le territoire	13
1.1.6 Les missions du centre social.....	20
1.2 Le territoire du Gesnois Bilurien	26
1.2.1 Le territoire de naissance du centre social LARES	26
1.2.2 Le Pays Bilurien, un territoire rural	26
1.2.3 La loi NOTre.....	27
1.2.4 La Convention Territoriale Globale	27
1.2.5 La population du Gesnois Bilurien	28
Conclusion intermédiaire	32
2 Les fondements du nouveau projet social	33
2.1 Le cadre de référence et les politiques sociales.....	33
2.1.1 La branche « famille »	33
2.1.2 La circulaire CNAF 2012-013	33
2.1.3 Présentation du cadrage pour l’obtention de l’agrément AGC et ACF	34
2.1.4 La procédure d’agrément du projet social.....	37
2.1.5 La Fédération des Centres Sociaux.....	37
2.2 Constat et analyse.....	39
2.3 Le développement du pouvoir d’agir	40
2.3.1 De l’empowerment au Développement du Pouvoir d’Agir (DPA)	40
2.3.2 De la participation au pouvoir d’agir.....	41
2.3.3 Les échelles, une autre vision de la participation.....	43
2.4 Parentalité et pouvoir d’agir	44
2.4.1 Définitions de la parentalité	44
2.4.2 La place du père et de la mère dans la parentalité	46

2.4.3	Les limites de la parentalité positive.....	46
2.4.4	Accompagnement et soutien à la parentalité.....	48
2.5	Le lien intergénérationnel, un concept qui profite à tous	51
2.5.1	L'intergénérationnel, qu'est ce que c'est ?	51
2.5.2	Les enjeux de l'intergénérationnel.....	52
2.5.3	L'intergénérationnel et les centres sociaux	53
	Conclusion intermédiaire.....	55
3	De la co construction au management du projet social	56
3.1	Evaluer pour se projeter vers l'avenir.	56
3.1.1	L'évaluation des objectifs généraux et opérationnels	57
3.1.2	L'évaluation de la mise en œuvre de l'animation globale	57
3.2	Un diagnostic partagé perturbé par la crise sanitaire	58
3.2.1	Les questionnaires.....	58
3.2.2	Une enquête sur le territoire.....	58
3.3	Un travail de co-construction pour le nouveau projet social.....	59
3.4	Accompagner le changement	60
3.4.1	Note de cadrage du projet.....	60
3.4.2	La démarche pour aller vers un nouveau projet social	60
3.4.3	Groupes de travail « projet social »	61
3.4.4	Rôle du COPIL : présentation et découverte du centre LARES.....	62
3.4.5	Première réflexion avec le groupe Accolade : une vision partagée → l'utilité sociale	64
3.4.6	Une vision idéale du centre social.....	66
3.4.7	Deuxième rencontre avec le COPIL : réflexion sur l'AVS à développer sur le territoire	67
3.4.8	Le centre social de demain	69
3.5	Journée pédagogique des salariés.....	71
3.6	Validation des axes du projet social.....	72
3.7	Travail sur les axes du projet social avec une vision sur 4 ans	72
3.8	Le plan de communication du projet social.....	73
3.9	Les critères d'évaluation du Projet Social	73
3.9.1	Le suivi et l'évaluation	73
3.9.2	Critères quantitatifs	73
3.9.3	Critères qualitatifs	74
3.10	Le financement.....	74

3.11 Manager et communiquer pour mieux travailler ensemble	75
3.11.1 Rencontre avec la présidente.....	75
3.11.2 L'importance de communiquer	75
3.11.3 Un management adapté à chaque situation	77
Conclusion intermédiaire	78
CONCLUSION GENERALE	79
Bibliographie	81
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ACF : Accueil Collectif Famille
AFNR : Adaptation à la Fonction pour les Nouveaux Responsables de centres sociaux
AGC : Animation Globale et Coordination
AVS : Animation de la Vie Sociale
CA : Conseil d'Administration
CAF : Caisse d'Allocations Familiales
CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales
CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et Santé Au Travail
CDC : Communauté de Commune
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CCGB : Communauté de Communes du Gesnois Bilurien
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CEJ : Contrat Enfance Jeunesse
CESF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale
CIDFF : Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles
CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination gérontologique
CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales
COG : Convention d'Objectifs et de Gestion
CTG : Convention Territoriale Globale
DAF : Directeur Administratif et Financier
EHPAD : Etablissement Hospitalier pour Personnes Agées Dépendantes
ETP : Equivalent Temps Plein
FCSF : Fédération des Centres Sociaux de France
FDCS : Fédération Des Centres Sociaux
FSL : Fonds de Solidarité pour le Logement
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
LARES : Lieu d'Accueil de Rencontre d'Ecoute et de Solidarité
NOTRE : Nouvelle Organisation Territoriale de la République
MSA : Mutualité Sociale Agricole
QVT : Qualité de Vie au Travail
RAMPE : Relais Assistante Maternelle Parents Enfants
RIS : Revenu Individuel Supplémentaire
RPE : Réseau Petite Enfance
SCOPIE : Société Coopérative pour l'Insertion par l'Emploi

Introduction

« Les Centres Sociaux et Socioculturels sont des foyers d'initiatives portés par des habitants associés et appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social local pour l'ensemble de la population d'un territoire. Les centres sociaux se placent dans le mouvement de l'éducation populaire et réfèrent leurs actions à trois valeurs fondatrices : la dignité humaine, la solidarité et la démocratie. » (Extrait de la Charte Fédérale des Centres Sociaux)

L'Animation Globale et de Coordination (AGC) permet d'assurer le lien entre l'ensemble des actions du centre LARES et les problématiques du territoire du Gesnois Bilurien.

L'AGC englobe d'une part l'Animation de la Vie Sociale (AVS) qui se caractérise par la mobilisation et le pouvoir d'agir des habitants ainsi que par des interventions sociales sur le territoire. Cela permet aux citoyens de participer à l'amélioration de leur vie au quotidien, de renforcer des solidarités et des relations dans les quartiers, de prévenir les risques d'exclusion, et d'autre part l'Animation Collective Famille (ACF) comprenant, entre autre, la parentalité et l'épicerie sociale et solidaire.

La notion de vivre ensemble est bousculée par les évolutions sociétales, notamment par le changement du cadre familial (familles monoparentales, ruptures familiales...), les relations intergénérationnelles, la place des jeunes dans la société, le développement de la précarité, le vieillissement de la population, l'isolement social, les relations humaines... L'animation de la vie sociale devient une réponse aux besoins des habitants sur les territoires par rapport aux différentes problématiques sociales collectives, et aux difficultés rencontrées quotidiennement par les familles, les citoyens en général. L'objectif étant de faciliter l'inclusion et la cohésion sociale.

Les centres sociaux agréés par la CAF sont concernés par l'AVS étant donné qu'ils sont porteurs de cette compétence. Plus de 1300 centres sociaux agissent partout en France. Dans les pays de la Loire il existe 143 centres sociaux dont 18 en Sarthe.

Le centre social LARES est le seul sur le territoire du Gesnois Bilurien, seulement son action concernant l'AVS et l'ACF ne se déploie que sur les communes versant une cotisation pour participer au fonctionnement de l'association, ce qui crée une incompréhension pour les habitants des communes non concernées et la frustration pour la référente famille du centre LARES de leur refuser l'accès pour les actions parentalité et l'épicerie sociale et solidaire.

Cette situation fait suite à la loi « NOTRe » du 7 août 2015 portant sur l'organisation du territoire entraînant la fusion de certaines communautés de communes.

En effet, le 30 mars 2016, la Préfète de la Sarthe a validé le projet de périmètre issu de la fusion des communautés de communes du « Pays des Brières et du Gesnois » et du

« Pays Bilurien »¹. Ce territoire porte dorénavant le nom de « Pays du Gesnois-Bilurien ».

Suite à cette fusion, seule une commune du territoire du « Pays Bilurien » a rejoint le centre social, le village de Tresson situé au Sud du territoire.

De plus, trois communes du territoire d'origine n'adhèrent plus au centre social pour des raisons que j'évoquerai dans la première partie de mon mémoire.

De ce fait, seulement treize communes cotisent pour le fonctionnement du centre social sur les vingt trois réunies.

Depuis le 1^{er} septembre 2021 la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien travaillait sur la signature d'une Convention Territoriale Globale avec la CAF afin de repenser le déploiement des accueils périscolaires et de loisirs ainsi que les foyers ados sur le territoire. La réflexion se portait également sur la prise de compétence en gestion directe ou en délégation de service concernant l'Animation de la Vie Sociale et la culture.

Suite à ce travail de réflexion, autour de tables rondes, avec tous les services communautaires et le centre social LARES, la Communauté de Communes a décidé de prendre la compétence AVS et d'en confier la gestion au centre social LARES, reconnaissant son ancrage sur le territoire. La signature de la CTG prendra effet à compter du 1^{er} janvier 2023.

Cependant, la Communauté de Communes souhaite que les relations avec le centre social s'améliorent, celles-ci ayant été mises à mal lors d'un appel d'offre concernant les structures petite enfance, que je développerai également dans mon projet.

De plus le centre social doit travailler sur sa communication, autant en interne qu'en externe, pour se faire connaître et développer l'Animation de la Vie Sociale, avec la participation de tous les salariés du centre social au sein des différents services, et avec les habitants sur tout le territoire.

Le 2 juin 2022, lors du Conseil d'Administration précédent l'Assemblée Générale de l'association, la présidente m'a officiellement présentée comme future directrice du centre LARES à compter du 15 octobre 2022, au départ à la retraite de la directrice actuelle, Madame P.

Dans le cadre de mon stage réalisé au centre social du 1^{er} juin 2021 au 31 juillet 2022, et en vue de ma prise de fonction en qualité de directrice, j'ai pour mission la mise en place de la démarche de co construction et de l'écriture du nouveau projet social prévu pour la période 2023/2026.

¹ Arrêté n°DIRCOL 2016-0642 du 8 décembre 2016

Il me paraît important de réfléchir dès aujourd'hui, de la place de la directrice, à la nouvelle place du centre social sur le territoire, et notamment :

- améliorer la communication du centre social en interne et en externe pour une meilleure compréhension de ses missions et de ses actions et une plus large visibilité.
- développer l'AVS sur ce territoire élargi, en favorisant les relations intergénérationnelles, au sein des différents services et sur le territoire, avec la participation de tous les acteurs du centre LARES ainsi que tous ses partenaires.
- Développer les actions parentalité au sein de tous les services du centre LARES et sur la partie nouvelle du territoire pour répondre aux besoins de toutes les familles.

Pour répondre à cette réflexion, je développerai mon écrit en trois parties.

Dans une première partie, j'évoquerai l'histoire du centre social, son ancrage sur le territoire d'origine et un diagnostic de l'association au travers des différents services que gère la structure.

Dans une seconde partie, j'expliquerai le cadre de référence des centres sociaux au travers des politiques sociales puis, au travers des concepts du pouvoir d'agir, de la parentalité et de l'intergénérationnel, je développerai les fondements du projet social à venir.

Dans la troisième et dernière partie, je présenterai l'évaluation du projet social actuel et le diagnostic partagé, puis je présenterai toute la démarche et l'accompagnement au changement concernant le travail participatif et collaboratif du projet social, et je présenterai le management et la communication que je mettrai en place avec tous les acteurs du centre LARES.

1 L’ancrage du centre LARES sur le territoire.

Le centre LARES est situé à Montfort le Gesnois et implanté sur le territoire du Gesnois Bilurien depuis 1981. Un territoire qui a été largement modifié depuis 2018, suite à la fusion de deux intercommunalités.

Fort de ses 41 années d’existence, il a su se faire connaître et se rendre indispensable au sein de la population, des élus et des partenaires institutionnels.

A l’origine, en 1981, c’est à la demande de la MSA que le conseiller général de l’époque prit l’initiative de fédérer les élus et les associations autour d’un projet social prenant ainsi le relais, à l’origine, d’une école ménagère financées par la MSA et dirigée par Madame Marcelle B.

La MSA et les centres sociaux sont liés par une longue histoire. En effet, comme le souligne Pierre Garnier, président de la FCSF : *« la MSA considère depuis longtemps que les centres sociaux sont des lieux privilégiés d’animation sociale et culturelle qui jouent un rôle primordial dans l’analyse des besoins sociaux et la mise en place d’actions pour y répondre. Dès la fin des années 70, elle encourageait déjà la création des centres sociaux ruraux. »* (Garnier Pierre, 2011 :16)

Pour connaître l’histoire du centre social LARES, il était pertinent pour moi de questionner la présidente du centre social en poste depuis 2011. Ses propos m’ont permis de comprendre l’investissement de chaque président, les périodes noires du centre social et la volonté de la gouvernance, de la direction et de tous les salariés de maintenir l’ouverture du centre social sur le territoire.

1.1 L’histoire du centre social à travers sa gouvernance

Depuis son ouverture, le centre social a connu quatre présidents-es. En avril 2000, le sénateur Monsieur C. a accepté de prendre la présidence du centre social rural malgré des conditions difficiles étant donné que le centre social traversait une crise financière qui pouvait, comme cela a été le cas pour d’autres centres sociaux, le conduire à sa fermeture.

Dans son discours d’investiture, le sénateur prévenait qu’il acceptait la présidence du centre social sous réserve que l’ensemble des maires du canton restent à ses côtés avec comme objectif premier d’assainir la gestion. Ce président a dû prendre des décisions peu agréables : stricte limitation des missions, politique salariales minimales, économies de tous ordres, conclusion d’un emprunt à long terme garanti par les communes, apport exceptionnel des communes, interventionniste permanent et à tous niveaux pour obtenir le paiement le plus rapide des subventions et des prestations dues.

Toutes ces mesures ont permis de surmonter l’épreuve et la stricte application d’un régime de rigueur entre 2000 et 2002, et cela a permis de penser à l’avenir en terme plus

dynamique, même si l'expérience contraint à une grande modestie car les types de financement perpétuent les risques et l'incertitude de la gestion du centre social.

Parallèlement à ces mesures propres au centre social, le président en sa qualité de sénateur a interpellé le conseil général concernant le rôle des centres sociaux, leur gestion et les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Celui-ci a bien voulu suivre ses recommandations en organisant et en finançant un audit de ces structures.

Les conclusions de cet audit n'ont fait que confirmer ce que chacun savait déjà (sous - financement des actions, délais de paiement des conventions, manque de fonds de roulement...). Les décisions prises par l'assemblée départementale ont été rapides et pertinentes :

- Reconnaissance des centres sociaux
- Reconnaissance du rôle joué quotidiennement par ces mêmes structures
- Participation à la vie du territoire par son rôle d'appui à la vie associative, d'animation et d'actions sociales sur le territoire
- Reconnaissance des compétences professionnelles des salariés et de la qualité des actions développées par les centres sociaux.

La présidente souligne l'effort remarquable, à cet instant, accompli par l'équipe du centre social, le conseil d'administration et les collectivités locales pour aider le sénateur, à une période particulièrement difficile pour le centre social. Cet effort commun a été largement relayé par le Conseil Départemental et la CAF.

Malgré les difficultés, l'ensemble des missions traditionnelles au service des habitants ont pu être menées et de nouvelles actions ont été entreprises et le centre social a su s'adapter aux besoins de ses citoyens. Les actions ont évolué en fonction de l'évolution du territoire.

1.1.1 Des salariés qui se mobilisent pour maintenir l'ouverture du centre social

Cette sombre période est malheureusement revenue quelques années plus tard, plus précisément en 2018, sept ans après la prise de poste de la présidente actuelle.

Cette crise est due à « une erreur de trésorerie » de la part du dernier directeur, cumulée au désengagement financier de trois communes qui ont refusé l'augmentation de la cotisation par habitant qui allait passer de 6€ à 9€.

Pour pallier à ce manque de financement, un nouvel emprunt a été réalisé et la gouvernance a demandé aux salariés s'ils accepteraient de geler leur RIS (Revenu Individuel Supplémentaire) à 0.5 points pendant trois ans, ce qui permettait au centre social de faire une économie de 10.000€ par an. A l'unanimité, tous les salariés ont accepté, ce qui a permis au centre social de retrouver un équilibre financier, toujours fragile mais permettant à l'association de maintenir l'ouverture du centre social.

La crise sanitaire liée au COVID a également permis au centre social, contrairement à d'autres associations, de redresser la barre grâce aux aides perçues durant toute cette période, notamment par la CAF via les structures petite enfance et la parentalité.

1.1.2 Le centre social rural devenu centre LARES

A) L'identité du centre LARES : interprétation du mot social

Jusqu'en 2017 le centre social rural ne portait pas de nom autre que celui-là.

Malgré une communication auprès des habitants et des élus concernant le public accueilli au centre social, tous les habitants du territoire ne se sentent pas concernés par les actions du centre social alors que celui est censé accueillir tous les citoyens du territoire.

La direction de l'époque a interpellé le conseil d'administration par rapport au fait que le mot « social » avait une connotation « population pauvre ». En effet, aux dires de Monsieur L. et Madame M., tous deux administrateurs depuis plus de 10 ans et résidents dans des communes situées sur le territoire, la plupart des habitants de leur quartier considèrent que le centre social est réservé vulgairement aux « cas sociaux ». Cela démontre l'ignorance des missions du centre social.

Pourtant le mot social a plusieurs sens, notamment celui-ci : « *qui se rapporte à une société, à une collectivité humaine considérée comme une entité propre* ».

La volonté de changer cette image a amené la gouvernance et la direction à donner un nom à celui-ci dans le but de retirer le mot « social ».

Cette démarche de réflexion s'est faite avec la participation des usagers, des bénévoles, des salariés, de la direction et du conseil d'administration autour de tables rondes.

Après plusieurs propositions, le choix s'est porté sur le mot LARES ayant pour définition : « *divinités romaines particulières à chaque famille. Le Lare est l'esprit du foyer protégeant la maison, ses habitants et les terres environnantes* ». (Brisson, Jean-Paul)

Pour le centre social nous l'avons ainsi traduit : Lieu d'Accueil, de Rencontres, d'Écoute et de Solidarité. Cela reprend les valeurs du centre social.

Le centre social rural est devenu centre LARES, mais force est de constater que le mot social ne se désolidarise pas du nom de la structure et garde cette image sociale réservée à une certaine population défavorisée.

Je suis convaincue qu'en améliorant la communication sur le centre LARES, cela favorisera une meilleure compréhension de ces missions auprès des habitants. Pour preuve, Monsieur M., parent d'un enfant accueillie à la crèche de Saint Corneille et aujourd'hui administrateur, est le premier à admettre que sa vision du centre social était restreinte à un certain public.

En effet, depuis que je l'ai invité à participer à l'Assemblée Générale de l'association en 2019, lorsque j'étais directrice de la crèche de Saint Corneille, afin de témoigner en tant qu'utilisateur d'un service petite enfance, cela lui a permis de découvrir toutes les missions du centre social et notamment l'Animation de la Vie Sociale au travers de la participation des habitants.

L'écriture du projet social va nous permettre de repérer les points faibles et d'améliorer cet axe.

B) La gouvernance de l'association

➤ **ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Composition du CA pour l'année 2022

Collège des membres de droit :

- Le conseiller départemental du canton
- Les maires des communes adhérentes
- La MSA
- La CAF

Collège des membres adhérents :

- Représentant des associations (11 actuellement)
- Représentant des usagers : (4 actuellement)

Les membres adhérents sont élus pour une durée de 3 ans avec un renouvellement par tiers tous les ans.

Le conseil d'administration se réunit 4 à 5 fois par an. Il décide des grandes orientations de l'association et détermine la politique budgétaire et financière.

➤ **ORGANISATION DU BUREAU**

Le bureau se réunit 6 à 8 fois par an.

Au-delà de la préparation des réunions de conseil d'administration, ces réunions permettent un réel échange entre les membres du bureau et la direction sur les choix stratégiques, les orientations de l'association et les problèmes ou « victoires » rencontrés au quotidien.

Ces temps permettent à chaque administrateur de s'approprier le projet social, d'en comprendre les enjeux et les rouages, d'être en mesure de se positionner.

- ✚ En qualité de future directrice et dans le cadre de mon stage durant ma formation CAFDES, je participe à toutes réunions de bureau et les CA. J'ai notamment présenté, étapes par étapes, le travail effectué pour l'écriture du projet social.

➤ ORGANISATION DU CSE

L'association a un CSE composé de deux membres (un titulaire et un suppléant).

Avec la directrice, je rencontre Madame A.G, membre titulaire du CSE tous les mois pour faire le point sur les demandes et/ou revendications éventuelles des salariés. Celle-ci est présente à toutes les réunions du centre LARES.

1.1.3 Les Ressources et Compétences organisationnelles et managériales

A) Compétences organisationnelles

La direction est composée de la directrice et de la directrice adjointe.

- ✚ Madame P., directrice est diplômée DESJEPS, avec une expérience depuis toujours dans les centres sociaux. Elle était auparavant coordinatrice de l'Animation Collective Famille au centre LARES et lorsque Monsieur V. a démissionné, elle s'est portée candidate au poste de direction.

Ses fonctions sont les suivantes² :

- *Etre garante du projet social (de sa conception à sa mise en œuvre), tout en respectant les valeurs des centres sociaux.*
- *Mobiliser les différents acteurs et partenaires existants sur le territoire pour contribuer « au bien vivre ensemble » et favoriser une dynamique collective.*
- *Gérer et manager les équipes*
- *Piloter avec l'instance de gouvernance la démarche politique et stratégique du centre social.*

La directrice a surtout un rôle politique et stratégique en répondant aux appels à projets, en étant présente sur le territoire lors des manifestations organisées par les communes et les associations, mais la crise sanitaire liée au Covid a freiné considérablement notre présence sur le territoire, ce qui est dommageable par rapport à notre rôle de soutien et d'accompagnant mais également par rapport à la connaissance des missions du centre social au regard des habitants.

→ Je suis allée à des « rencontres citoyennes » organisées par le maire de Montfort le Gesnois dans différents quartiers de sa commune. Cela m'a permis de discuter avec les habitants, présenter le centre social et ses missions. Des élus m'ont expliqué que des habitants refusent d'aller au centre social car ils pensent que ce n'est pas leur place. Des habitants m'ont fait savoir qu'ils trouvent que l'accueil est très accueillant. D'autres découvrent qu'il existe un centre social dans leur village, soit parce qu'ils viennent d'arriver, soit parce qu'ils n'ont jamais entendu parler du centre LARES.

² Référentiel métier : Directeur de Centre Social CAF – SNAECSO : www.caf.fr

Tous ces échanges me permettent de prendre la mesure des actions à mettre en place, notamment concernant sa communication sur le territoire.

- Madame B., est directrice adjointe depuis 2017. Auparavant elle était comptable de l'association.

Ses fonctions sont les suivantes :

- Directrice administrative et financière (réalisation des budgets prévisionnels, des bilans financiers, salaires...). Elle est accompagnée d'un expert comptable.
- Gestion des congés et arrêts des salariés.
- Etablissement des contrats de travail avant signature à la présidente de l'association.

Depuis mon entrée en formation CAFDES, et plus précisément depuis le 1^{er} juin 2021, je suis en stage auprès de la directrice du centre social, Madame P. Je la suis dans tous ces déplacements et également sur le terrain. Nous sommes essentiellement auprès de l'équipe de l'hôtel social depuis le mois de mai 2022 car elles rencontrent des difficultés avec le public accueilli actuellement. L'équipe nous sollicite pour avoir notre soutien face aux situations de violences à laquelle elles sont confrontées.

De ce fait, les professionnelles de la petite enfance et la référente famille se sentent un peu oubliées de la direction et de la gouvernance, d'autant que les réunions de régulation sont souvent annulées et non reportées.

J'ai interpellé la directrice à ce sujet en lui proposant de prendre en charge dès la rentrée de septembre 2022 la mise en place régulière de toutes les réunions. Celle-ci a validé cette proposition étant donné qu'à partir de cette période nous serons en phase de passation de pouvoir avant son départ à la retraite

B) Compétences managériales

Au sein de chaque service, un chef de service gère son équipe ainsi que le recrutement du personnel effectuant les remplacements. Ceux-ci rencontrent la DAF pour constituer et signer leur contrat de travail.

Cependant un dernier entretien a lieu au centre social avec la direction pour présenter aux nouveaux salariés l'association, ses valeurs et faire prendre conscience que l'employeur n'est pas le service dans lequel la personne va travailler mais l'association du centre LARES dans sa globalité.

Elles ont également des responsabilités administratives et financières au regard du centre social, de la CAF et de la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien.

Les quatre chefs de service des différentes structures ont une certaine autonomie au sein de leurs services. Les réunions de régulation qui ont lieu normalement tous les mois permettent de faire un point sur les besoins financiers, humains....

- Cependant, la présidente de l'association et la direction regrette de recevoir une invitation par certains services du centre LARES organisant des manifestations sans être informées en amont de l'organisation.
- J'ai expliqué à la présidente, à la décharge des chefs de service, que de nombreuses réunions de service et/ou CODIR ont été annulées en raison de la crise sanitaire, ce qui a encore plus dégradé la communication des services via le centre LARES.
- J'ai également dit à la présidente que les salariés réclamaient de voir plus souvent la gouvernance, chose qui ne se fait actuellement que lors de l'entretien individuel annuel.
- Il me semble pertinent que les membres du bureau soient présents lors de la journée pédagogique, des fêtes organisées par les services et autres manifestations, ce qui est rarement le cas actuellement, mais toujours par un manque d'information et de communication.

Je sais que je vais devoir répondre à l'ensemble de ces points de tensions si je veux réussir à redonner du sens aux actions entre une gouvernance ambitieuse et des équipes volontaires localement mais en quête de reconnaissance et d'attention.

1.1.4 Les ressources et compétences humaines

A) Les salariés

Le centre social emploie essentiellement des salariés en CDI. A ce jour les collaborateurs sont au nombre de 27 pour un total de 21.85 ETP.³

Le centre social LARES fait appel également à un ou deux services civiques chaque année.

La diversité des équipes professionnelles sur les différents services fait la richesse des compétences du centre social. Le croisement des professionnels dans les services lors de projets mis en commun permet de partager les compétences de chacun.

Suite à un questionnement de certains salariés sur le travail qu'effectuent leurs collègues sur d'autres services, j'ai mis en place une journée « Vis ma vie » afin que les salariés puissent passer une journée dans un service différent du leur.

³ Annexe 1 : tableau des métiers représentés au centre LARES

J'ai pu constater que cela permettait de renforcer la cohésion des équipes et, pour chacun et chacune, de comprendre le fonctionnement des différents services, leurs difficultés et parfois trouver des solutions avec un regard nouveau. De plus, cela permet à certains salariés souhaitant se réorienter, de découvrir des métiers, des nouvelles orientations professionnelles.

→ Madame B., Animatrice petite enfance à la crèche de Saint Corneille souhaitait découvrir le métier de ses collègues à l'hôtel social. Elle a passé la journée du 5 janvier 2022 à leur côté, tout en participant aux différentes activités mises en place par l'équipe. Madame B a trouvé très intéressant le métier de conseillère en économie sociale et familiale et se questionne désormais sur le fait de s'engager dans une formation professionnelle lui permettant d'accéder à ce diplôme.

→ Madame G., éducatrice de jeunes enfants à la crèche de Lombron, a réalisé une journée « Vis ma vie » auprès de notre chargée d'accueil le 8 mars 2022. Elle ne mesurait pas l'importance de ce poste et toute la stratégie mise en place par notre agent d'accueil pour faire connaître les différentes missions du centre social, au-delà de ce que les habitants viennent chercher au départ.

→ Madame M., conseillère en économie sociale et familiale, a réalisé une journée « Vis ma vie » le 15 avril 2022. Elle a souhaité faire cette journée auprès de Monsieur M., animateur France Services, pour découvrir ce nouveau service car c'est un secteur qui l'intéresse. En effet, elle est en poste à l'hôtel social depuis 2020, mais elle réalise que le collectif est de plus en plus difficile à gérer, que les violences vécues à l'hôtel social en ce moment ont un impact sur elle au-delà de sa vie professionnelle. Cette journée a confirmé son souhait de se diriger vers ce secteur qui reste un métier tourné vers le service et l'accueil des habitants.

Les salariés participent également, sur la base du volontariat, aux différentes animations transversales du centre social.

- La présidente regrette que les salariés ne se mobilisent pas plus souvent lors de ces manifestations. Suite à une réunion avec les chefs de services, j'ai abordé ce sujet. Il m'a été rapporté que les informations concernant les manifestations ou événements des différents services étaient partagées trop tard pour que les salariés puissent s'organiser par rapport à leur vie privée.
- J'ai remonté l'information à la présidente et au conseil d'administration et je leur ai proposé de mettre en place un système de communication permettant de partager des documents entre les services via un serveur Cloud installés sur les

ordinateurs de chaque service. Celui-ci a été mis en place en février 2022 et cela fonctionne plutôt bien. Lors de la dernière manifestation animée par la référente famille qui organisait un pique-nique partagé le samedi 18 juin, la majorité des salariés étaient présents.

B) Les bénévoles

Actuellement dix huit bénévoles sont acteurs du centre social dans différents services, notamment au sein de l'épicerie solidaire, l'intervalle de l'écoute et les activités loisirs.

Ce sont essentiellement des retraités ou des usagers souhaitant s'investir et créer du lien social, exercer une activité caritative et/ou partager leurs compétences. Les bénévoles sont indispensables au bon fonctionnement du centre social. Ce sont des acteurs importants sur lesquels les salariés peuvent s'appuyer. Ils sont également vecteurs de communication de l'action et des valeurs du centre social.

- La présidente invite tous les ans les bénévoles autour d'un verre pour les remercier de leur présence. Cet échange permet de discuter de leurs participations, leurs ressentis, leurs propositions pour améliorer certaines actions du centre social.

1.1.5 Des actions par rapport aux besoins des habitants sur le territoire

A) Une réponse destinée à un public vulnérable, centrée sur l'insertion et le logement

Le premier président fondateur du centre social rural, jusqu'en 2000, sera à l'initiative de projets et d'actions dans le domaine de l'insertion, du logement, de l'emploi et de la santé. Ces projets auront un caractère innovant et seront reconnus comme tel par de nombreuses institutions, à commencer par l'ouverture d'un chantier d'insertion suivi du premier hôtel social.

A la lecture des projets sociaux rédigés depuis 1983, j'ai pu retracer la création des projets et les actions mis en place par le centre social.

➤ L'hôtel social

En décembre 1993, à Beillé-Connerré, en milieu rural, situé à 7km du siège du Centre Social dans des bâtiments appartenant à celui-ci, le centre social ouvre un hôtel social. Sa mission étant d'accueillir des femmes en rupture de toit et/ou victimes de violences conjugales. A cette époque il pouvait accueillir jusqu'à 23 personnes dans 13 chambres. Pour accompagner ce public en grande précarité, une équipe de professionnelles,

constituée de Conseillères en Economie Sociale et Familiale et d'une maîtresse de maison, étaient et continue à ce jour d'évaluer de façon exhaustive les situations afin de trouver les solutions justes et adaptées pour chaque famille accueillie. Les professionnelles de l'hôtel social accompagnent les femmes accueillies afin de les aider à retrouver une estime de soi, une confiance en soi et en les autres, des papiers d'identité pour certaines, un travail puis un logement. Pour celles qui ont des enfants, elles les accompagnent pour trouver une place en crèche afin d'avoir du temps libre pour elles, ou pour scolariser leurs enfants suivant l'âge de ceux-ci.

La référente famille intervient également à l'hôtel social dans le cadre de la parentalité afin de proposer des activités aux enfants avec leurs mamans et de leur proposer des sorties organisées dans le cadre de l'ACF.

En 2021/2022, un grand chantier financé par Sarthe Habitat a permis de rénover totalement les locaux, permettant d'accueillir dignement les femmes et leurs enfants et augmenter le nombre de places : 35 places réparties dans 15 chambres.

Suite aux travaux, nous avons rouvert quelques jours après le début de la guerre en Ukraine. Notre établissement a été réquisitionné par l'Etat pour accueillir des familles Ukrainiennes. En 48 heures l'équipe de l'hôtel social a accueilli 30 Ukrainiens (20 adultes et 10 enfants). Ils sont restés à l'hôtel social environ 5 semaines avant d'être logés dans différentes communes du département et hors département.

Une expérience chargée d'émotion, autant pour l'équipe de l'hôtel social que pour les Ukrainiens accueillis.

La psychologue du centre social a effectué un travail remarquable pour gérer les émotions de chacun, favoriser la parole, même avec la barrière de la langue pour certains.

Une solidarité s'est de suite installée sur tout le territoire pour fournir des aliments, des vêtements, des jeux pour les enfants.

L'équipe de l'hôtel social a fait en sorte de scolariser les enfants dès que possible afin de leur permettre de rencontrer d'autres enfants et de retrouver un semblant de vie « normale ».

Au fur et à mesure que les Ukrainiens trouvaient un emploi et une solution de logement grâce à l'accompagnement de nos professionnelles, ils quittaient l'hôtel social, non sans émotion. Cette période a duré trois mois.

→ j'ai souhaité remonter cette information auprès des administrés de l'association afin de valoriser le travail et l'implication de l'équipe de l'hôtel social durant toute cette période.

➤ **Actions diverses**

- Le logement diffus en réponse au ministère du logement en 1994 : Treize opérations ont été réalisées sur le territoire cantonal et hors canton avec plus ou moins de réussite. En 2020, le centre social a revendu tous ces logements.
- Le Centre Local d'Information et de Coordination (CLIC) dédiée à l'accompagnement des personnes âgées défavorisées, notamment en matière de logements collectifs. Ce service fonctionnait très bien et permettait au centre social d'avoir des contacts avec le public des séniors. Seulement les CLIC ont été repris par le Conseil Départemental et l'antenne a été déplacée à Bonnétable situé à 17km, ce qui fut regrettable pour les habitants du territoire rencontrant des problèmes de mobilité.

➤ **Le chantier d'insertion**

« La progression des personnes éloignées conjoncturellement ou structurellement de l'activité économique et celle de l'action concrète, utile aux territoires et à leurs habitants. »⁴

En 2014, suite à la réforme de l'Etat concernant l'insertion par l'activité économique ⁵, le chantier d'insertion devient une association à part entière « Les ateliers des Brières et du Gesnois ». Seuls les encadrants restent salariés du centre social, à leur demande, et sont mis à disposition du chantier d'insertion.

En 2015, avec l'appui du centre social, la coordinatrice du chantier d'insertion crée une blanchisserie. Un partenariat avec les multi accueil se fera pour le nettoyage du linge et la livraison des repas réalisé par l'EHPAD de Montfort le Gesnois pour 3 structures sur 4.

Depuis le 1^{er} mars 2022, les encadrants sont salariés des « Ateliers des Brières et du Gesnois ». Le partenariat avec le centre social dure toujours.

➤ **L'épicerie sociale et solidaire**

Je parlerai de ce service dans la seconde partie de mon mémoire, celle-ci rentrant dans le cadre de l'ACF.

Le centre social est à l'écoute des besoins des habitants sur le territoire et va faire en sorte de répondre aux attentes en accueillant de nouveaux publics et en portant de nouveaux projets.

⁴ Projet social 2016/2019 du centre social du territoire de Montfort le Gesnois

⁵ https://www.idcite.com/Doc-L-insertion-par-l-activite-economique-en-2014-Annee-de-mise-en-oeuvre-de-la-reforme-du-financement-de-l-Etat_a20275.html

B) De la Halte garderie au Multi Accueil pour répondre au public petite enfance...

Depuis 1990, le centre social est à l'origine de la création de deux haltes-garderies, puis devient gestionnaire des multi accueil sur le territoire, avec des compétences particulières pour chacun. Cela lui a permis de devenir une référence sur le territoire au regard de sa qualité d'accueil.

Comme je le disais dans mon introduction, les relations entre le centre LARES et la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien se sont dégradées par rapport à un appel d'offre que la CDC a faite concernant la petite enfance, à savoir les quatre crèches et le Relais Petite Enfance.

Il faut savoir que le centre social est à l'origine de la création des deux premières haltes-garderies et crèches de Montfort le Gesnois puis Connerré. Il a également accompagné deux habitantes du territoire pour l'ouverture du multi accueil de Lombron et lorsque la CDC, en 2015, a décidé d'ouvrir un 4^{ème} multi accueil à Saint Corneille, la communauté de communes d'origine a pris la compétence petite enfance en demandant au centre LARES d'assurer la gestion des quatre crèches.

De plus le centre LARES est à l'origine également de la création du Relais Petite Enfance.

Lors de la fusion des deux intercommunalités en 2017, les nouveaux élus ont décidé de faire un appel d'offre concernant la gestion des quatre crèches et de prendre en gestion directe le Relais Petite Enfance (anciennement le RAMPE).

Le centre social a répondu pour les quatre crèches et s'est retrouvé face à trois autres candidats.

La communauté de communes du Gesnois Bilurien a décidé, après lecture des dossiers et entretiens oraux de confier la gestion des crèches de Montfort le Gesnois et Connerré à Léo Lagrange et celles de Lombron et Saint Corneille au centre LARES.

Cette décision a été très mal vécue, d'une part par la gouvernance et le directeur du centre social de l'époque, prenant cela comme un revers, une décision politique due aux différents qu'il y a pu avoir entre la présidente du centre social qui était elle-même présidente de la communauté de communes quatre ans auparavant.

Le directeur du centre social a démissionné.

Pour les salariés de la petite enfance, cela a été très mal vécu également, étant donné qu'ils n'ont jamais été questionnés par rapport à cet appel d'offre et ont eu la sensation de perdre des collègues du jour au lendemain, même si la Communauté de Communes a repris le poste de coordination également porté par le centre social.

Seulement la coordination est inexistante depuis et les quatre crèches n'ont plus aucun projets en commun.

- C'est un point que j'ai abordé avec la communauté de communes lors du comité de pilotage de la CTG afin de revoir le poste de la coordinatrice pour recréer du lien entre les crèches, les professionnels n'attendant que cela.

Même si le centre LARES ne gère plus le RPE et uniquement deux crèches sur les quatre, je trouve pertinent de présenter l'histoire de la création de ces quatre structures au regard du centre LARES et son implication dans celle-ci.

➤ **Haltes Garderies de Montfort le Gesnois et Saint Mars la Brière**

En 1990 et 1994, les premières haltes-garderies ouvrent leurs portes : la première au sein du centre social avec une capacité de 8 enfants au départ et un accueil tous les lundis, mardi et jeudi. La deuxième dans les locaux du centre de loisirs de Saint Mars la Brière, ouvert les mercredis et vendredis pour compléter les journées d'accueil de la halte-garderie de Montfort le Gesnois.

Il n'y avait pas de convention avec la CAF et toutes les familles du canton pouvaient s'y inscrire.

➤ **« La Maison des Lutins » à Connerré**

En 2004, pour répondre aux besoins des habitants sur le territoire, le centre social ouvre « La maison des lutins » à Connerré. Une halte-garderie qui se situera dans les locaux de la périscolaire pendant deux ans. Puis ensuite la commune construira des locaux dédiés à la halte garderie uniquement. Sa capacité d'accueil est de 12 enfants le matin puis 8 l'après-midi (en raison de la surface de la structure qui ne permet d'avoir qu'une seule chambre), à raison de 2 jours par semaine. Seules les familles dont les communes ont signées une convention seront accueillies.

A partir de 2009 la structure ouvrira 4 jours.

En 2012, la structure devient communautaire et demande au centre social de continuer de gérer cette structure qui ouvre 5 jours par semaine. Elle deviendra multi accueil à partir de 2014 en signant un CEJ (Contrat Enfance Jeunesse) avec la CAF.

➤ **« Le Mille Pattes » à Montfort le Gesnois**

En 2007, le centre social signe une convention avec la résidence Amicie (EHPAD du canton) pour ouvrir un multi accueil dans les locaux de ce dernier. Un projet intergénérationnel est écrit par les deux établissements afin que les deux publics, enfants et personnes âgées, se rencontrent pour partager différentes activités ensemble. Le multi accueil est ouvert tous les jours et peut accueillir jusqu'à 14 enfants.

J'ai été directrice adjointe de cette structure de 2012 à 2016.

Suite à l'ouverture de cette structure, les premières haltes-garderies de Montfort le Gesnois et Saint Mars la Brière ont fermées.

➤ « **Les Queniaux** » à **Lombron** : (4km du siège du centre social LARES)

L'ouverture du multi accueil des Queniaux fait partie des projets que le centre social a accompagné jusqu'à son ouverture. En effet, à partir de 2003, deux habitantes de Lombron (une psychomotricienne et une auxiliaire de puériculture devenue Educatrice de Jeunes Enfants) ont souhaité ouvrir un multi accueil avec deux projets bien définis : des places d'accueil réservées à des enfants en situation de handicap et une structure construite avec des matériaux bio et une cuisine interne utilisant des aliments locaux et bio. Jusqu'en 2009, Mmes M.C et V.G se sont heurtées à plusieurs obstacles pour trouver des financements à leur projet, jusqu'à ce qu'elles franchissent la porte du centre social. A partir de ce moment là, le centre social les a accompagnées dans leur projet, aidé à trouver des financeurs, notamment la communauté de communes du Pays des Brières et du Gesnois et la CAF. En 2012, l'ouverture de cette structure a eu lieu, avec 12 places dont 3 réservées aux enfants porteurs de handicap physique et/ou mental. Puis en 2013 elle devient communautaire et augmente son accueil à 18 enfants dont 6 porteurs de handicap.

En février 2020, la structure a obtenu la labellisation BIO ECOCERT niveau 3- mention excellence, ceci grâce à l'investissement sans relâche de Madame V.G, directrice de la structure et Madame S.P, cuisinière de la crèche. L'équipe petite enfance et le centre social soutiennent pleinement ce projet qui correspond aux valeurs que l'association défend.

Les familles inscrites dans cette crèche sont issues essentiellement d'un milieu rural, cela étant dû prioritairement à la situation géographique de la structure.

➤ « **Le jardin des p'tits loups** » à **Saint Corneille** (6km du centre social LARES)

La communauté de communes ayant pris la compétence petite enfance depuis 2012 (uniquement pour les locaux, les professionnels étant salariés du centre social LARES), celle-ci décide, en 2016, de construire un nouveau multi accueil sur le territoire, à Saint Corneille. La structure a deux projets : un local dédié au RAMPE (devenu RPE) afin de partager des temps d'activités entre les enfants accueillis par les assistantes maternelles et ceux de la crèche.

J'ai été directrice de cette structure jusqu'à mon entrée en formation CAFDES, soit juillet 2020.

Dans cette structure nous accueillons 15 enfants issus de familles habitant les communes faisant partie du Gesnois Bilurien, mais force est de constater que le public accueilli est

en grande majorité périurbain par rapport à la localisation au Nord du territoire et proche du Mans.

Même avant l'appel d'offre de la Communauté de Communes, le centre LARES a mis en place dans les quatre crèches, depuis 2016, des soirées de rencontres avec notre psychologue et les parents pour aborder des thèmes concernant la parentalité, l'éveil et la construction de l'enfant, les relations entre les enfants au sein du multi accueil, et toutes les questions que les parents peuvent se poser.

Concernant les liens intergénérationnels, ils existent peu, et pourtant des demandes se font entendre de la part des grands-parents que nous rencontrons lors de manifestations organisées par les crèches et/ou le centre social. Certains aimeraient animer des temps de musique, chant, lecture ou activités manuelles.

De même que l'association Génération Mouvements (anciennement Aînés ruraux), souhaite s'investir dans des activités avec les plus jeunes enfants.

➤ **Le Relais Assistante Maternelle Parents Enfants (RAMPE) à Montfort le Gesnois devenu RPE.**

Le centre social ouvre dans ses locaux l'antenne du RAMPE afin de répondre aux besoins des assistantes maternelles et des familles accueillies. Des ateliers vont être mis en place par les éducatrices de jeunes enfants du RAMPE pour faire se rencontrer les assistantes maternelles accompagnées (ou pas) des parents. Des permanences téléphoniques et/ou physiques ont également lieu pour répondre aux questions des assistantes maternelles et des parents concernant les contrats de travail notamment.

C) ...Et au Public Enfance/Jeunesse

➤ L'animatrice du centre social est à l'origine de l'ouverture des premiers centres de loisirs sur le territoire en 1992.

Le réseau d'animateurs du territoire coordonné par l'animatrice du centre social a favorisé la mutualisation des moyens et la mise en place d'actions communes en direction des jeunes et des familles sur le secteur (journée inter villages, participation aux journées du patrimoine, animations communes dans les accueils de loisirs, fête du jeu organisé par le centre social...). L'animatrice du centre social réunissait les directeurs des accueils de loisirs tous les trimestres pour fédérer la mise en place de projets et favoriser une dynamique sur le territoire.

→ Depuis 2019, tous les services enfance/jeunesse ont été repris en gestion directe par la communauté de communes, avec son propre service de coordination.

D) Une réponse aux Associations pour soutenir leurs actions

Depuis son ouverture le centre social apporte son soutien aux associations sur le territoire.

En ce sens il a un rôle de centre de ressources pour ces dernières. Toute association adhérente bénéficie de conseils et de services :

- D'ordres administratifs (information sur la loi 1901, organisation, aide aux demandes de subventions, rédaction de compte rendus, création de l'association...)
- D'ordre technique (réalisation de prospectus, flyers, affiches, copies...)
- D'ordre matériel (prêt de salles, de matériel...)

Actuellement, seules onze associations adhèrent au centre social et essentiellement pour utiliser la salle de réception et/ou de réunion.

Le centre LARES doit redoubler d'effort au niveau communication pour se rapprocher de toutes les associations existantes qui ne connaissent pas forcément le centre social et qui pourrait trouver un appui dans certaines situations.

Lors d'un conseil d'administration, la présidente d'une association m'a interpellé pour me demander si nous ne pouvions pas les soutenir lors de l'organisation du Téléthon sur la commune de Montfort le Gesnois. Cette demande correspond aux missions du centre LARES et je me suis engagée auprès de cette personne pour les accompagner à la mise en place de cet évènement. Cela permettra également au centre LARES de se rendre visible au regard des habitants qui ignore sa présence sur le territoire.

E) Les permanences

Plusieurs professionnels tiennent des permanences au centre social tel que :

deux psychologues, une technicienne du Shiatzu, Assistante Sociale, la CARSAT, la Mission Locale, un conciliateur de justice, Familles Rurales, CIDFF, Alcool Ecoute, la PMI (pesée), Rééducatrice du geste d'écriture, Cours d'Anglais, Naturopathe.

1.1.6 Les missions du centre social

- **Deux missions générales**

Les deux missions générales du centre social sont inscrites dans la circulaire de la CNAF de juin 2012 et sont :

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

- **Cinq missions complémentaires aux centres sociaux**

- ❖ **Première mission : L'accueil et l'écoute des habitants**

- **la place de l'accueil au centre social LARES**

La définition du mot «**accueil**» prend tout son sens au cœur du centre social. En effet, à travers les trois valeurs fondatrices inscrites dans la Charte des Centres Sociaux – la dignité humaine, la solidarité et la démocratie – chaque personne qui entre dans le centre LARES, peu importe sa situation sociale, ses origines culturelles, son âge, est accueilli de la même manière, avec la même attention, le même respect, sans aucun jugement et regard jugeant. Chaque individu qui franchit la porte du centre social est un habitant du territoire et potentiellement un partenaire du centre social.

Notre chargée d'accueil a un poste clé qui permet de :

- Créer du lien social en favorisant les échanges
- Valoriser l'écoute, le respect et l'ouverture à l'autre.
- Assurer une veille sociale concernant les besoins, les difficultés, les atouts du territoire en général.
- Etre le pôle ressource sur le territoire concernant les informations apportées par les habitants, le territoire et le centre social lui-même.

Pendant plusieurs années, et pour des raisons économiques, le poste de l'accueil était occupé par des jeunes femmes sans formation particulière.

La direction du centre LARES s'est rendu compte, par des propos recueillis auprès des habitants et par les salariés des autres services, que la personne en charge de l'accueil devait avoir une formation lui permettant d'assurer pleinement ses missions et avoir le sens de l'accueil.

D'où l'importance pour nous d'avoir recruté et formé depuis ces trois dernières années Madame N.M, une professionnelle qui a toutes les qualités relationnelles que l'on est en droit d'exiger sur ce poste.

Sa mission est de :

- *Accompagner les usagers dans leurs recherches et / ou démarches et notamment informatiques*
- *Etre disponible pour établir la confiance et la relation avec toutes les personnes et favoriser les échanges entre elles.*
- *Avoir des qualités relationnelles, être bienveillante, discrète.*
- *Etre à l'écoute des attentes et des besoins, des envies ou des difficultés exprimées par chaque personne.*

- *Etre en mesure de donner toutes les informations concernant la vie du centre social, les activités développées mais également sur la vie du territoire.*
- *Avoir les compétences nécessaires pour orienter les personnes, le cas échéant, vers d'autres interlocuteurs, d'autres structures.*
- *Concernant les partenariats avec les associations, les permanences ou les habitants sur le territoire, la personne chargée de l'accueil permet de réguler le planning de réservation des différentes salles et/ou bureaux .⁶*

➤ **Un accueil très apprécié :** Les usagers ont exprimé massivement la qualité de l'Accueil à l'occasion du bilan. Qu'il s'agisse de renseigner, de procéder à une inscription, ou de prendre le temps d'écouter puis d'orienter le public, notre agent d'accueil est estimée particulièrement compétente, ouverte et agréable, à l'écoute des demandes ou des préoccupations des usagers ou des habitants qui se présentent au Centre. Cette qualité d'écoute et de prise en considération passe d'abord, selon le public interrogé, par la confiance et l'ouverture d'esprit de l'équipe perçue par certain comme « une deuxième famille ».

➤ **L'accueil comme observatoire des besoins**

- La présence de plusieurs permanences partenaires au sein du centre LARES, nous permet d'être identifiés comme un lieu ressource pour les habitants.
- Les demandes sont variées et nous renseignent chaque jour très concrètement sur l'évolution des besoins et les problèmes rencontrés au quotidien par la population.
- Ces observations nous permettent d'ajuster régulièrement notre positionnement et notre action pour rester au plus près des attentes des habitants.

➤ **L'accueil porte d'entrée du centre social**

- L'accueil est aussi la porte d'entrée du « Centre Social ». C'est à travers les premiers mots qui sont adressés au nouveau venu que celui-ci doit comprendre la spécificité de notre association. Qu'elle est un endroit où il peut être écouté, entendu et pris en considération, que c'est un lieu où il peut pratiquer une activité mais aussi où il peut s'engager, échanger, expérimenter dans un lieu où les initiatives sont encouragées et accompagnées. Dès l'accueil on doit « vivre » l'esprit du Projet Social.
- Nous constatons que les personnes qui s'impliquent le plus dans l'association justifient souvent leur engagement par l'accueil qu'elles ont reçu en arrivant. « Je me suis senti bien ici, ça m'a donné envie ».

⁶ centres-sociaux-partenariat13.fr : LC CNAF 2016 - Annexe 3 - poste de chargé d'accueil

Nous souhaitons faire de l'accueil un lieu de vie complémentaire aux actions et animations du centre social, un lieu convivial pour favoriser les rencontres, les relations et les échanges entre individus, sans avoir forcément de raisons particulières, un lieu permettant d'échanger en toute confidentialité. A ce jour, les locaux ne s'y prêtent pas mais un projet de construction municipal nous permet d'envisager un espace accueil propice à l'animation (expositions, espace de convivialité, etc...). Sur l'année 2021, Madame M. a accueilli 1884 personnes venues pour rencontrer des permanences, 777 habitants du territoire pour diverses raisons et répondu à 1639 appels téléphoniques. Si je compare l'année 2020 et 2021, concernant les permanences avec les psychologues, 277 rendez-vous pris en 2020 contre 477 en 2021. Une augmentation qui met en évidence le traumatisme de la crise sanitaire pour des personnes qui se sont retrouvées totalement isolées durant presque une année entière.

❖ **Deuxième mission : L'attention aux familles et publics fragilisés**

L'Animation Collective Famille répond à cela au travers des actions mises en place par notre référente famille dans le cadre des loisirs, de la parentalité et de l'épicerie solidaire.

Le public accueilli à l'hôtel social répond également à cette mission.

Le centre social est également labellisé France Services. Ce service permet de répondre aux attentes des habitants sur tout le territoire concernant toutes les démarches administratives.

Les animateurs accompagnent les habitants dans leurs démarches, créent du lien en écoutant les usagers qu'ils accueillent et les dirigent, si nécessaire, vers d'autres services compétents et/ou leur présente les différentes missions du centre LARES et la possibilité pour celui-ci de les accompagner dans leurs éventuels projets.

❖ **Troisième mission : Des actions d'intervention sociale**

Le centre social a accompagné un projet d'ouverture d'une laverie dans un immeuble où les habitants souhaitaient mutualiser l'utilisation des lave-linges pour permettre à ceux qui n'avaient pas la possibilité d'en acheter un d'avoir accès à la laverie collective.

Ce projet a été réalisé avec l'aide du centre social puis il est devenu autonome par la suite.

❖ **Quatrième mission : La participation et la prise de responsabilités des habitants**

D'autres ateliers et activités sont proposées et animées au centre social par des habitants du territoire, qui, un jour, ont souhaité partager leur passion, leur compétence à d'autres personnes. En franchissant la porte du centre social, ils ont trouvé une aide physique et/ou matérielle et/ou financière pour mettre en place leur activité (qui reste accessible à

tous les citoyens moyennant une petite contribution concernant le matériel nécessaire à l'activité.

➤ **Les ateliers Snoezelen :**

À l'initiative d'une salariée du centre social qui travaille dans une crèche et pratique des ateliers Snoezelen (éveil des 5 sens) auprès des enfants. Elle a souhaité en faire profiter parents et enfants dans le cadre des animations parentalité.

➤ **Les ateliers couture :**

À l'initiative d'une personne retraitée membre du conseil d'administration et qui souhaitait créer du lien social via ses compétences en couture, des femmes se retrouvent pour partager un temps convivial autour de différents travaux d'aiguilles et de machines à coudre.

➤ **Le Repair café :**

À l'initiative d'un électricien à la retraite, habitant sur le territoire, qui propose tous les premiers samedi de chaque mois de réunir des personnes pour réparer des appareils électroménagers, jouets ou autres objets. L'objectif étant d'apprendre aux personnes à réparer et non pas faire à leur place. Une transmission de ses compétences.

Verbatim des usagers sur la page Facebook du Repair'Café :

« Bonjour et merci pour la nouvelle vie de nos machines sauvées de la déchèterie »

« Vraiment une équipe de magiciens »

« Je suis venue pour essayer de réparer ma cafetière, je repars avec car elle fonctionne à nouveau, mais j'ai surtout passé un très bon moment avec ce groupe. Merci pour ce bon moment, je reviendrai ! ».

❖ ***Cinquième mission : La concertation et la coordination avec les acteurs du territoire***

Le centre social coordonne ses actions avec les associations du territoire et avec la Communauté de Communes, soit en proposant des actions, soit en s'associant à leurs actions.

Les quatre crèches du territoire sont coordonnées par la Communauté de Communes. Les deux crèches gérées par le centre social participent aux différentes manifestations proposées par la coordinatrice du Relais Petite Enfance, mais celles-ci sont rares et cela est regrettable pour la collaboration des crèches, surtout depuis que la Communauté de Communes a fait le choix de nommer deux gestionnaires pour ces structures.

Auparavant, lorsque le centre LARES gérait les quatre crèches, nous avions des réunions de régulation tous les quinze jours ce qui permettait plus facilement de partager les

informations des structures petite enfance et organiser des manifestations et projets en commun.

Désormais, les professionnelles de la petite enfance se rencontrent uniquement lors de la journée pédagogique organisée par la communauté de communes.

1.2 Le territoire du Gesnois Bilurien

1.2.1 Le territoire de naissance du centre social LARES

Pour comprendre l'évolution du centre social sur le territoire actuel, il est nécessaire de connaître l'histoire de ce nouveau territoire né de la fusion de deux intercommunalités.

- **La Communauté de Communes du Pays des Brières et du Gesnois, territoire historique du centre social LARES**

Le centre LARES se situe sur la commune de Montfort le Gesnois, depuis son ouverture, soit depuis 41 ans. Cette petite ville située, jusqu'en 2016, sur le Pays des Brières et du Gesnois (zone bleue sur la carte)⁷ a sa propre histoire : le 1^{er} janvier 1986, les maires de Montfort le Rotrou et de Pont de Gesnes ont souhaité réunir leurs deux communes en répondant à une loi favorisant leur regroupement. La nouvelle commune ainsi créée prit le nom de Montfort le Gesnois.

Elle fut le siège de la communauté de communes du Pays de Brières et du Gesnois jusqu'en 2015.

Cette CdC fut créée en 1993 et rassemblait 15 communes et leurs 23.000 habitants en 2015 autour d'un projet commun : développer et équiper leur bassin de vie, renforcer et diversifier les services en direction des habitants et des entreprises et offrir à leurs visiteurs une étape accueillante, de découverte et de loisirs.

La Communauté de Communes du Pays des Brières et du Gesnois avait désigné le centre social LARES comme seul gestionnaire des quatre structures petites enfance, de plus les quinze communes versaient une cotisation à hauteur de 6€ par habitants afin de contribuer au bon fonctionnement du centre social, et cela depuis 2005.

De plus, plusieurs communes avaient mis en place des accueils de loisirs et sept foyers jeunes sur le territoire. L'animatrice du centre social coordonnait les directeurs de ces structures pour animer des journées à thème sur le territoire.

1.2.2 Le Pays Bilurien, un territoire rural

La Communauté de Communes du Pays Bilurien (zone verte sur la carte) est créée en 1994. Composée de 8 communes, on comptait 7.177 habitants en 2014.

Bouloire était le chef lieu du canton. Ce village a possédé un centre social qui a fermé ses portes depuis de nombreuses années.

Le Pays Bilurien n'avait pas de structures petite enfance mais possédait un Relais Assistante Maternelle et un service enfance jeunesse avec un local jeune à proximité du collège, permettant à cette population de le fréquenter assidument.

⁷ Annexe 2 : Carte des deux territoires réunis

1.2.3 La loi NOTRe

« Loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe)

Promulguée le 7 août 2015, la loi NOTRe confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale. Il s'agit du 3^{ème} volet de la réforme des territoires après la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles et la loi relative à la délimitation des régions de 2015.»⁸

La fusion des deux intercommunalités aura lieu le 1^{er} Janvier 2017. De là née la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien.⁹

Ce nouveau territoire est composé de 23 communes (402 km²) et il se situe au Centre/Est du département de la Sarthe. Il y a 35 km qui sépare les deux extrémités du territoire. D'un côté une zone périurbaine (le chef-lieu du canton, Savigné l'Évêque) située à 13 km du Mans et de l'autre côté une zone rurale (les 22 autres communes) située à 37 km du Mans. En 2018 on comptait 30.968 habitants.

1.2.4 La Convention Territoriale Globale

La Convention Territoriale Globale¹⁰ définit un cadre politique de développement des territoires, elle a pour objectif de renforcer l'efficacité, la cohérence et la coordination des actions en direction des habitants du territoire.

La Communauté de Communes du Gesnois Bilurien a signé une convention avec la CAF et les partenaires locaux (conseil départemental, MSA, CARSAT...) concernant la CTG au 1^{er} janvier 2023, et ceci remplacera tous les contrats enfance jeunesse existant jusqu'ici. En plus de tous les champs d'actions concernant la politique petite enfance – enfance et la jeunesse, la CTG prend en compte l'Animation de la Vie Sociale et la Culture.

Malgré un diagnostic territorial effectué et mettant en avant la méconnaissance du centre LARES par les habitants, la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien a décidé de prendre la compétence AVS et nommer le centre LARES gestionnaire de celle-ci à partir du 1^{er} janvier 2023. Elle pointe du doigt les efforts de communication que le centre LARES doit faire pour améliorer sa visibilité sur le territoire.

⁸ <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr> Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) | Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales

⁹ <http://www.cc-gesnoisbilurien.fr> Contrat de ruralité Communauté de Communes le Gesnois Bilurien : 2017-06-22-annexes.pdf

¹⁰ <https://www.cc-gesnoisbilurien.fr/wp-content/uploads/2020/12/2020-12-17-releve-de-decisions-conseil.pdf> page 11

1.2.5 La population du Gesnois Bilurien

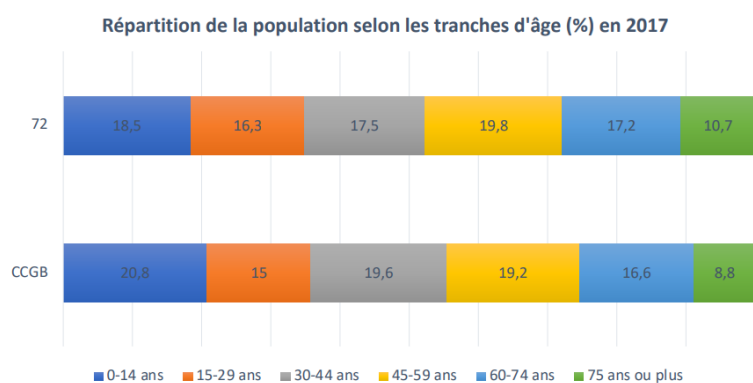
Pour étudier la population du Gesnois Bilurien, je trouvais pertinent de prendre en compte l'analyse de la population effectuée par la Communauté de Communes dans le cadre de la CTG. Une analyse selon quatre grands secteurs justifiée par des considérations géographiques mais aussi pratiques.¹¹

« La population communautaire augmente de façon régulière depuis 1975. On observe un taux de variation annuel moyen de +1.22% sur la période de 2012/2017 qui s'est traduit par un solde naturel nettement positif montrant la jeunesse du territoire mais aussi un solde migratoire positif qui prouve aussi son attractivité.

On constate malgré tout que les taux de variation de la population sont plus forts sur les secteurs périurbains. En effet, les communes qui se situent à proximité de la ville du Mans attirent de nouveaux habitants, en particulier les jeunes ménages avec enfants où en âge d'en avoir, du fait de la qualité de vie offerte et, plus encore, d'un coût financier et de l'immobilier plus accessible que sur la première couronne de l'agglomération.

→ Une vigilance à avoir concernant l'évolution du solde naturel après 2017 avec une tendance nationale à la baisse qui pourrait s'observer aussi sur la CCGB. Ce constat met aussi en évidence les enjeux de maintien de l'attractivité du territoire (via son offre de services entre autres). **Source : Diagnostic CTG de la Communauté de Commune du Gesnois Bilurien**

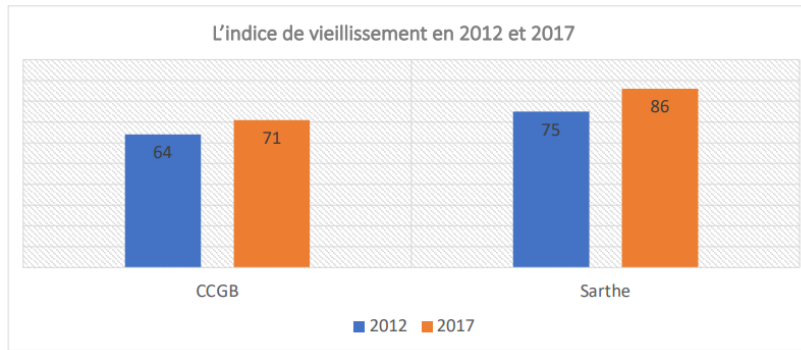
A) La répartition de la population selon les tranches d'âge



Les moins de 15 ans représentent 20.8% des habitants de la CCGB en 2017, contre 18.5% pour la Sarthe.

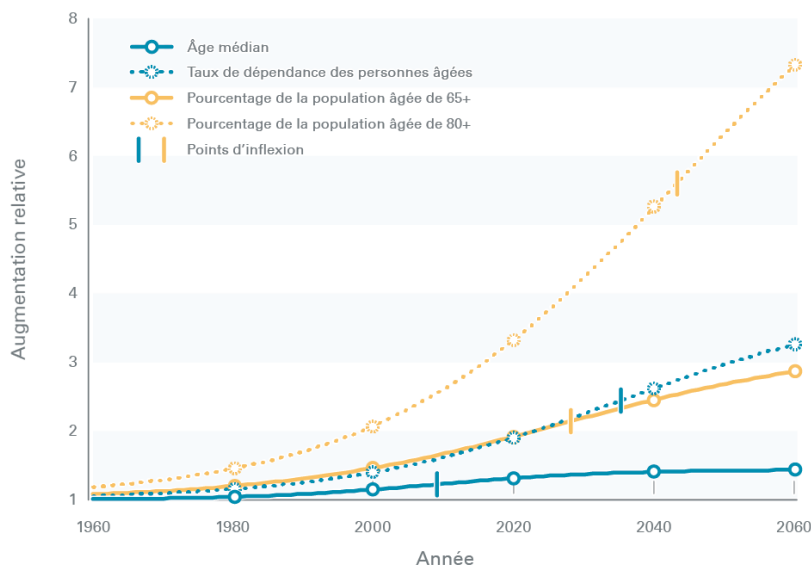
Source : Rapport CTG – Communauté de Communes du Gesnois Bilurien

¹¹ Annexe 3 : carte et graphique du diagnostic CTG de la CDC



Concernant l'indice de vieillissement¹ il était de 71 en 2017 (en hausse par rapport à 2012) contre 86 pour le département de la Sarthe (lui en hausse par rapport à 2012). Ceci induit un territoire où les moins de 20 ans sont plus nombreux que les plus de 65 ans soit la confirmation d'une représentation conséquente du public jeune sur le territoire communautaire. **Source : Rapport CTG – Communauté de Communes du Gesnois Bilurien**

Cependant il est important de prendre en considération cette population vieillissante au regard des études faites sur la génération « papy-boomer » dans les années à venir, considérant que les « inactifs » seront plus nombreux que les « actifs »



Source Eurostat 2011
Graphique Population Europe

Courbes d'augmentation relative dans toutes les moyennes d'indicateurs de vieillissement sélectionnés des pays concernés (année de base 1960, points d'inflexion - le moment où l'accélération passe au ralentissement)

Source : Rapport CTG – Communauté de Communes du Gesnois Bilurien

B) La population accueillie au centre social LARES

Au centre LARES, tous les habitants sont accueillis sans limite d'âge. Nous touchons évidemment une majorité de public « famille » du fait des ateliers proposés dans le cadre de l'ACF et dans l'accueil des crèches. Mais à ce jour la parentalité est développée uniquement sur le territoire d'origine.

✚ Constat dans le diagnostic de la CTG concernant la Parentalité du Centre LARES

« • *Un service pertinent au regard des constats faits par les professionnels de la petite enfance, de l'enfance ou de la jeunesse concernant les enjeux d'accompagnement dans la fonction parentale.*

• *Un périmètre d'intervention toutefois restreint aux 13 communes adhérentes à l'association (cf. partie AVS), où il est parfois difficile de trouver des salles, et qui pose clairement la question de l'accessibilité pour les habitants hors secteurs (une vraie frustration observée).*

• *Peu ou pas de partage d'information avec la CCGB et pas de recherche de complémentarité (exemple du salon de la parentalité organisé en partenariat avec une association). Des actions mises en œuvre de façon totalement déconnectée de la politique petite enfance communautaire et des actions du RAMi (qui organise aussi des actions dédiées aux parents même si ponctuellement).*

➤ *Des stratégies qui ne convergent pas et une impression de logique concurrentielle vu de l'extérieur (quelle lisibilité du « qui fait quoi » pour le public ?). Encore un enjeu de coordination par la CCGB au titre de l'interconnaissance et de la mise en cohérence/complémentarité des actions.*

➤ *Une réflexion politique à mener concernant la pertinence d'un développement du service à l'échelle communautaire et des thématiques à aborder. »*

✚ Constat dans le diagnostic de la CTG concernant la Jeunesse sur le territoire du Gesnois Bilurien

Avant la fusion des deux intercommunalités, il y avait sept « Local Jeunes »

- 7 sur le Pays des Brières et du Gesnois : Savigné l'Evêque – Lombron – Connerré – Torcé en Vallée – Saint Mars la Brière – Montfort le Gesnois
- 1 sur le Bilurien : Bouloire

Suite à la fusion des deux intercommunalités il n'y a plus que 3 « Local Jeunes » sur le territoire du Gesnois Bilurien : Bouloire, Lombron et Savigné l'Evêque.



« • Zoom sur les jeunes non insérés. 13,8 % des jeunes de 15-24 ans vivant sur la CCGB n'étaient pas insérés c'est à dire ont quitté le milieu scolaire sans diplôme et pour lesquels, concernant les plus jeunes d'entre eux, un retour vers la scolarité ou les études est souvent délicat.

• Il est à noter que leur part est plus significative sur les secteurs 3 (16,05% des jeunes) et 4 (14,5%) que sur les secteurs 1 et 2.

• L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires explique que ces jeunes «sont menacés par la pauvreté, l'isolement et l'exclusion sociale ». à Des stratégies ciblées à mettre en place (politique jeunesse, insertion sociale et professionnelle, AVS...) pour bien accompagner ces jeunes. »

Source : Rapport CTG Gesnois Bilurien

A ce jour, les jeunes fréquentent le centre LARES uniquement dans le cadre de la mission locale, ou dans le cadre d'un service civique et/ou des stages dans les différents services.

Les adultes au centre LARES

Le centre social est comme une interface de proximité entre les habitants et les partenaires, ces derniers le considérant comme un acteur permettant de faciliter l'inclusion sociale des publics en difficulté et comme donneur d'impulsion et accompagnateur des initiatives citoyennes sur un territoire.

Bien que fréquenté essentiellement par un public en difficulté, nous rencontrons et accueillons toutes catégories d'âge de la population et de catégories socio-économiques et culturelles diverses.

Concernant le public des séniors, nous le rencontrons essentiellement dans le cadre de France Services, les ateliers couture, Repair'Café, chez les bénévoles et dans les associations.

Nous souhaitons avoir davantage de mixité sociale en développant les relations générationnelles et intergénérationnelles au sein des différents services et sur tout le territoire. Les usagers fréquentent la structure soit de manière ponctuelle à l'occasion d'un évènement, d'une rencontre, soit de manière plus régulière car ils sont inscrits dans différents ateliers. Nous souhaitons aller vers les habitants pour connaître leurs préoccupations, leurs envies de projet et les accompagner dans leur pouvoir d'agir pour améliorer leur quotidien et celui des concitoyens.

Conclusion intermédiaire

Pour conclure cette première partie, je soutiens que le centre social est la maison de tous les habitants du territoire, mais que jusqu'ici, seule une partie de la population pouvait bénéficier des animations de la vie sociale au travers de la participation des habitants, la parentalité et l'épicerie sociale et solidaire vu son action sur un rayonnement intercommunal.

Le conseil d'administration du centre LARES se félicite de la décision communautaire de prendre la compétence AVS dans le cadre de la CTG. Cela va permettre à l'association d'agir sur un rayonnement communautaire et de ce fait accueillir toute la population du Gesnois Bilurien. En qualité de future directrice, la présidente du Centre LARES m'a demandé de travailler sur le projet social en tenant compte de ce paramètre.

Ce travail de réflexion va nous permettre de définir les orientations du projet qui seront développées dans le projet social au regard du nouveau territoire, notamment prendre en compte le pouvoir d'agir des habitants à travers la parentalité et les relations intergénérationnelles.

Dans la deuxième partie de ce travail, je vais poser le cadre de référence des centres sociaux et revenir plus précisément sur les trois points de réflexion cités ci-dessus en m'appuyant sur des fondements théoriques qui permettront de construire le futur projet social.

2 Les fondements du nouveau projet social

2.1 Le cadre de référence et les politiques sociales

2.1.1 La branche « famille »

La branche famille a été créée après-guerre en 1945 pour améliorer le niveau de vie des familles, faciliter l'accès au logement et atténuer les inégalités de revenus.

C'est une des quatre composantes du régime de la Sécurité sociale.

La Branche Famille a deux missions prioritaires :

- « *aider les familles dans leur vie quotidienne, faciliter, en particulier, la conciliation entre vie familiale et professionnelle* »
- « *développer la solidarité envers les plus vulnérables, dont les personnes handicapées.* »¹²

A) L'organisation de la branche famille

La branche famille forme un réseau composée de Caisses d'Allocations Familiales départementales couvrant tout le territoire français avec une Caisse Nationale des Allocations Familiales située à Paris.

Tous les cinq ans la CNAF signe avec l'Etat une Convention d'Objectifs et de Gestion qui définit, d'une part, les objectifs à remplir et les indicateurs d'évaluation, et d'autre part, les moyens financiers dont disposeront les CAF et la CNAF avec l'évolution du budget d'action sociale.

Le budget de la Branche Famille est voté par le Parlement dans le cadre de la loi de financement de la Sécurité Sociale.

2.1.2 La circulaire CNAF 2012-013

Les structures agréées « centres sociaux » se réfèrent à la circulaire de la CNAF datant de juin 2012¹³ qui définit la politique de l'Animation de la Vie Sociale de la CNAF. L'AVS représente l'offre globale de ce que propose un centre social agréé pour faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne.

Cette circulaire met en exergue les finalités et les missions communes aux structures de l'AVS (centres sociaux et espaces de vie sociale).

Elle confirme que l'agrément des centres sociaux ressort des services de la CAF et repose sur un projet social rédigé par les structures suivant des critères bien définis par la circulaire. Celle-ci a été complétée en 2016 par la circulaire 2016-005.¹⁴

¹² plaquette branche Famille.pdf (caf.fr)

¹³ Circulaire n°2012- relative à l'Animation de la Vie Sociale 315 pages – <https://www.reseau-parental50.net>

¹⁴ Circulaire CNAF 2016 - Animation de la vie sociale (caf.fr) – <https://www.caf.fr>

2.1.3 Présentation du cadrage pour l'obtention de l'agrément AGC et ACF

A) La circulaire CNAF de Juin 2012 : huit critères définis par la CNAF pour obtenir l'agrément du projet Animation Globale et Coordination (AGC).

Au-delà d'obtenir l'agrément « centre social », ces critères permettent également aux structures de bénéficier de prestations de service (Animation Globale et ACF) ainsi que des subventions :

- **Une démarche participative**

Critère 1 : le respect d'une démarche participative dans l'élaboration du projet d'animation globale (habitants, usagers, professionnels, élus, administrateurs du CCAS)

Critère 2 : la formalisation des modes de participation effective des habitants et de gouvernance de la structure

- **La cohérence et la faisabilité du projet**

Critère 3 : la pertinence des axes prioritaires et des objectifs généraux au regard des problématiques repérées

Critère 4 : la cohérence entre le plan d'action et les axes prioritaires et objectifs généraux

Critère 5 : la faisabilité du projet social et la capacité technique, financière et budgétaire de la structure

- **Un équipement ouvert à toutes et tous**

Critère 6 : l'accessibilité et l'effectivité de la fonction d'accueil dans le fonctionnement quotidien de la structure

Critère 7 : l'existence d'actions intergénérationnelles, favorisant la mixité des publics et d'actions spécifiques pour les familles et les publics vulnérables.

- **La qualification de la direction**

Critère 8 : la qualification du poste de direction avec un diplôme de niveau II (licence) / Formation ou VAE à mettre en place pendant la durée du projet social

B) Caractéristiques et conditions d'agrément du projet ACF

En 2003, le centre LARES a fait la demande d'agrément ACF pour répondre aux problématiques rencontrées par les familles sur le territoire. En 2016, il a fait le choix d'étendre l'agrément ACF en y intégrant la parentalité pour soutenir les parents dans leur rôle éducatif. Cet agrément spécifique demande de rédiger un projet familles qui sera intégré au projet d'animation globale du centre social.

Dans les centres sociaux, l'animation famille se caractérise par¹⁵ :

- *« Accompagner les parents dans leur fonction parentale et renforcer les liens parents-enfants.*
- *Animer un réseau d'acteurs socio-éducatifs autour des familles.*
- *Animer le vivre ensemble, créer du lien entre les familles et les générations.*
- *Informier et orienter les familles.*
- *Permettre le développement du pouvoir d'agir et l'émancipation des familles.*
- *Accueillir, écouter les familles, être en veille par rapport à leurs besoins. »*

Les critères d'agrément du projet familles¹⁶ :

- *« La cohérence entre les problématiques familiales repérées et les objectifs généraux des actions collectives prévues ;*
- *Le respect d'une démarche administrative s'appuyant sur les compétences des parents et des enfants ;*
- *L'inscription et l'articulation du projet familles avec le projet d'animation globale et la vie sociale sur le territoire.*
- *La qualification du référent famille. Le référent doit consacrer au moins un mi-temps à cette activité et être en possession d'un diplôme de travail social de niveau 5 »*

L'ACF au centre social LARES

Le centre LARES a mis en place différentes actions répondant aux spécificités de l'ACF :

- Les loisirs familiaux
- Les vacances familles

La CAF et le ministère du tourisme permettent à des familles à faibles revenus de partir en vacances. Le centre social est présent pour les aider à organiser leur séjour.

➤ **La banque alimentaire devenue épicerie sociale et solidaire**

L'épicerie sociale et solidaire a été créée en 2012. C'est un projet qui s'inscrivait dans une volonté politique des élus du territoire et le projet était porté par le centre social à travers son conseil d'administration.

L'idée était de développer une idée expérimentale autour d'une épicerie sociale et solidaire : créer un service à vocation sociale dont l'activité marchande engendre des bénéfices qui sont en totalité réinjectés dans le projet d'origine.

¹⁵ http://www.centres-sociaux.fr/files/2020/07/CS20_BrochureFamilles_A4.pdf

¹⁶ <http://agorasso.codefor.fr>

La création de ce projet est venue suite à une réflexion par rapport à ce que le centre social faisait pour les personnes à faibles revenus¹⁷. Cela se limitait à la distribution de colis alimentaires pour les bénéficiaires de minima sociaux, les travailleurs précaires, les retraités pauvres et les familles monoparentales. Seulement ces personnes, en plus d'être stigmatisés, souffraient de demander assistance et de ne pouvoir choisir les aliments qu'elles souhaitaient consommer. Face à ce constat, le centre social a décidé de créer une épicerie sociale et solidaire en suivant un modèle d'aide alimentaire participatif, dynamique et innovant¹⁸. Située sur la commune de Montfort le Gesnois, à 500m du centre LARES, dans des locaux loués à un particulier. Une petite antenne a été ouverte à l'autre extrémité du territoire sur la commune de Tresson, située à 30km du centre LARES, dans un local prêté par la mairie.

- **La parentalité**

Jusqu'en 2015, des actions parentalité étaient proposées à l'hôtel social mais ne faisait pas parti d'un projet global et/ou transversal du centre LARES. A partir de 2016, à l'occasion de l'écriture du projet social 2016/2019, le projet parentalité est venu s'inscrire dans le projet du centre social en direction de toutes les familles dont les communes adhèrent au centre LARES. Depuis, Madame A.G, notre référente famille, a vocation d'accueillir, d'informer, d'écouter les familles dans leur quotidien autour des questions de vie sociale, d'éducation, du temps libre, de la vie familiale.... Cela se traduit par des conférences/débats sur le thème de la parentalité et la famille, des ateliers parents/enfants qu'elle anime, ou en libre service. Elle accompagne les habitants pour mettre en place des projets en lien avec la famille et la parentalité.

Verbatim : « *Cela fait maintenant la deuxième année que nous entamons à vos côtés aux ateliers du mercredi et c'est toujours autant un réel plaisir d'y participer ! Les enfants sont toujours autant impatient d'y aller comme moi d'ailleurs 😊 car à chaque fois ce sont toujours des choses magnifiques, avec toujours un large choix de couleurs ou de matériaux pour décorer. Un grand merci à vous A. pour toutes ces jolies choses que les enfants ramènent* » Mme L, habitante de Montfort et maman de E et T.

« *Les ateliers motricité sont de vrais terrains de jeux sécurisés pour nos enfants. Ils découvrent et progressent tout en s'amusant. Ils observent et s'aventurent sur les parcours et les diverses activités et prennent exemple sur les plus grands pour se lancer et faire leurs propres expériences. Chacun à son rythme et toujours dans une bonne ambiance* » Mme J, habitante de Saint Corneille et maman de G. (2 ans).

¹⁷ Annexe 4 : public accueilli à l'épicerie sociale et solidaire

¹⁸ Annexe 5 : adhérents solidaires – adhérents aidés

La Communauté de Communes a également réalisé son diagnostic dans le cadre de la CTG. Et concernant la parentalité voici leur constat :

« Un service pertinent au regard des constats faits par les professionnels de la petite enfance, de l'enfance ou de la jeunesse concernant les enjeux d'accompagnement dans la fonction parentale.

→ Un périmètre d'intervention toutefois restreint aux 13 communes adhérentes à l'association où il est parfois difficile de trouver des salles, et qui pose clairement la question de l'accessibilité pour les habitants hors secteurs (sauf pour les familles hors secteur qui ont un enfant inscrit dans une des crèches gérée par le centre LARES et pour lequel ils sont adhérents en tant qu'utilisateur). »

2.1.4 La procédure d'agrément du projet social

En référence au site des centres sociaux de France, celui-ci explique qu'en 1971, la CNAF décide de créer un agrément du centre social pour la fonction d'animation sociale locale et globale et lui associe un financement appelé « prestation de services ».

En 1984, l'agrément est décentralisé, chaque CAF locale obtient la compétence pour l'attribuer au centres sociaux en fonction du projet social élaboré pour 4 ans maximum.

Néanmoins, si la CAF estime que le projet présenté ne tiendra pas sur 4 années, ou si le centre social est dans une situation particulière au moment du renouvellement de l'agrément, elle peut donner celui-ci pour une durée inférieure (au minimum 1 an) avec des conditions spécifiques. C'est le Conseil d'Administration de la CAF qui prend ces décisions particulières.

Depuis quelques années, tous les centres sociaux doivent intégrer leur projet famille dans le projet social global.

L'agrément porte sur les huit critères d'agrément inscrits dans la circulaire de la CNAF de juin 2012 (cités plus haut).

Le centre social LARES dépose son projet social en septembre 2022 pour un nouvel agrément qui devrait aller de 2023 à 2026.

2.1.5 La Fédération des Centres Sociaux

En France, il y a plus de mille centres sociaux affiliés à la Fédération des centres sociaux. Au sein de la FCSF il existe 45 fédérations et unions départementales ou régionales.

La FCSF a pour missions :

- *« D'assurer la communication auprès des pouvoirs publics, des partenaires, des responsables locaux du grand public, sur la spécificité du projet participatif des centres sociaux, ainsi que la sur la richesse et la diversité de son réseau.*
- *De soutenir le développement des fédérations et des centres existants et d'accompagner la création de nouveaux centres sociaux, de nouvelles fédérations.*
- *De former et de qualifier les acteurs du réseau, salariés et bénévoles*

- *De développer des stratégies politiques et un travail prospectif concernant l'avenir des centres sociaux et socioculturels.* »¹⁹

En juin 2000, les centres sociaux et socioculturels de France adoptent la Charte des Centres Sociaux et socioculturels²⁰ qui énonce les valeurs de référence et leurs manières d'agir. Puis en 2013, lors d'un congrès à Lyon ils affirment leur priorité : développer le pouvoir d'agir des habitants.

Le centre social LARES est affilié à la Fédération des Centres Sociaux de la Sarthe depuis toujours et cela me permet de rencontrer les autres directeurs de centres sociaux une fois par trimestre minimum, de participer à des projets animés par la FDCS.

Le dernier projet en date auquel j'ai participé concernait le « bien vieillir ».

- Le 29 mars 2022, j'ai participé à l'organisation d'une rencontre avec des bénévoles, des usagers, des salariés et des membres des conseils d'administration des différents centres sociaux de Sarthe affiliés à la FDCS sous forme d'une conférence gesticulée. Marianne Blin animait la conférence intitulée « Ridée, mais pas fanée... »²¹. Ensuite les participants étaient invités à débattre sur des sujets abordés par la conférencière. Ce genre de manifestation nous permet d'entendre les besoins et les attentes des habitants et d'y répondre, dans la mesure du possible, en les associant afin de favoriser la participation des habitants au sein des centres sociaux.

La FDCS permet également aux conseils d'administration et aux directeurs des centres sociaux d'être au fait des enjeux liés aux questions sociales, aux mesures gouvernementales liées au secteur.

- En mars 2022, la FDCS a organisé une rencontre afin d'évoquer la revalorisation des salaires des professionnels de la petite enfance dans les crèches. C'est un sujet qui
- interpellait nombre d'associations qui gère des structures petites enfance, notamment le centre social LARES pour qui l'impact est important étant donné que nous avons quatre éducatrices de jeunes enfants au sein des crèches que nous gérons.

Elle accompagne également les centres sociaux avec son service juridique.

- Le centre social LARES a utilisé le service juridique de la FDCS en 2020 concernant le licenciement pour faute grave d'un salarié du chantier d'insertion.

La FDCS encadre et anime la formation et la qualification des bénévoles et des salariés des centres sociaux.

¹⁹ <https://fonda.asso.fr/Federation-des-centres-sociaux-et-socioculturels-de-france>

²⁰ <https://centres-sociaux.fr/ressources/charte-federale-des-centres-sociaux-et-socioculturels-de-france/>

²¹ Ridée ... mais pas fanée - Catalogue & Agenda des Conférences gesticulées (conferences-gesticulees.net)

- Dans le cadre de ma prise de poste de directrice du centre social, je vais suivre une formation AFNR²² : « Adaptation à la Fonction pour les Nouveaux Responsables de centres sociaux ». Cette formation aborde aussi bien l'histoire et la charte des centres sociaux, les circulaires CNAF que les fondamentaux du centre social.
- Dans le cadre du projet social à venir, les salariés du centre social suivront une formation sur l'Animation de la Vie Sociale afin d'intégrer cette action dans leur service et l'inscrire dans leur projet pédagogique.

2.2 Constat et analyse

Au regard du contexte dans lequel se situe le centre LARES par rapport aux différents éléments que j'ai développé dans la première partie et en tenant compte des directives de la CAF concernant les missions du centre LARES, puis tout dernièrement la décision de la Communauté de Communes de prendre la compétence AVS et nommer le centre LARES gestionnaire de celle-ci, il est important de savoir comment répondre aux différentes problématiques :

- développer l'Animation de la Vie Sociale sur la totalité du territoire en accompagnant et soutenant les habitants au travers de leurs projets,
- favoriser la participation des habitants au sein même du centre LARES et dans les différents services pour développer des relations générationnelles et intergénérationnelles
- renforcer les ateliers parentalité sur tout le territoire pour permettre l'accès à toutes les familles.
- Améliorer la communication du centre LARES sur tout le territoire pour favoriser la cohésion d'équipe, les relations avec la Communauté de Communes et les élus, rendre plus visible le centre LARES aux regards de tous afin de développer plus de partenariats avec les associations autres partenaires.

Le renouvellement du projet social va nous permettre de réfléchir à cela et de poser des objectifs qui nous permettront d'écrire une nouvelle feuille de route pour les quatre années à venir en s'appuyant sur les ressources que nous avons repéré sur le territoire et celles que nous devons aller chercher avec tous les acteurs du centre LARES.

²² <https://www.centres-sociaux.fr>

2.3 Le développement du pouvoir d'agir

Il est difficile de dissocier l'intergénérationnel et la parentalité de la participation des habitants et du pouvoir d'agir, tant il est important de favoriser ceux-ci au quotidien en valorisant les interactions qui se font naturellement plutôt que de fabriquer des rencontres intergénérationnelles entre seniors et grands-parents au sein d'un EHPAD.

Je ne suis pas contre ces animations qui se vivent entre différentes générations mais je reste persuadée que celles qui se font au travers d'une journée citoyenne, d'une fête de quartier ou bien même d'une rencontre au hasard dans les locaux du centre social, d'une crèche, de l'épicerie, d'un EHPAD sont encore mieux perçues par les différents publics, tant l'échange peut être plus naturel donc plus riche et donne envie d'y revenir où de se retrouver autrement.

Je souhaite développer ce concept au travers de celui de la parentalité et celui de l'intergénérationnel, parce que cette notion de pouvoir d'agir fait partie intégrante des valeurs du centre social, il incarne le projet social. Ce n'est pas un axe en lui-même car il nous appartient de développer le pouvoir d'agir dans n'importe quel champ d'action du centre social, étant donné que nous devons être en mesure de pouvoir accompagner habitants et/ou usagers dans l'aboutissement de leurs projets.

Je me suis inspirée, entre autre, des recherches de Yann Le Bossé et de Sherry Arnstein pour argumenter ma pensée sur le pouvoir d'agir.

2.3.1 De l'empowerment au Développement du Pouvoir d'Agir (DPA)

Pour définir le pouvoir d'agir, il faut revenir à sa source, *l'empowerment*. Une notion qui est apparue au début du 20^{ème} siècle et plus particulièrement aux Etats Unis et en Grande Bretagne, dans les quartiers populaires et/ou minoritaires.

M.H Bacqué et C.Biewener proposent une typologie de « 3 modèles d'empowerment » qui appréhendent la notion de façon différente, voire opposée²³.

Les sciences sociales se sont emparées de ce phénomène au vu des résultats positifs produits ça et là.

Yann Le Bossé, chercheur à l'université de Laval au Québec, a traduit cela, en 2012, comme le DPA des personnes et des collectifs :

« Un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient. »

Dans cette configuration, le mot « pouvoir » signifie « ouverture des possibles ».

²³ Annexe 6 : modèles d'empowerment

- De ce fait, je confirme que toutes les générations confondues peuvent agir ensemble, et c'est comme cela que nous voyons le centre social, un lieu de rencontres et d'échanges pour tous les publics,

Pour permettre aux salariés et aux bénévoles de comprendre l'importance d'accompagner les habitants dans leur pouvoir d'agir, je vais m'appuyer sur ce document réalisé par la FCSF et les centres sociaux des Pays de la Loire²⁴, intitulé « un schéma pour penser le DPA » lors de notre travail de co réflexion et de co construction.

Comme ils le précisent, ce schéma, à double entrée, n'a pas de valeur scientifique mais il permet d'alimenter sa réflexion sur le DPA.

Les auteurs de ce document ont ajouté des fiches outils mais ils précisent que celles-ci peuvent être utilisées à tous niveaux car cette classification reste subjective.

En effet, comme ils le soulignent, et je partage cet avis, ô combien essentiel, que « **c'est la posture professionnelle qui fera que l'outil utilisé répondra ou non aux objectifs que l'on se fixe.** »

2.3.2 De la participation au pouvoir d'agir

Selon Yann Le Bossé que j'ai pris le temps d'écouter dans une interview réalisée le 10 novembre 2015 par la FCSF²⁵ et concernant la différence entre « participation » et « pouvoir d'agir », celui-ci explique que la participation est un moyen de développer du pouvoir d'agir parmi d'autres. Mais attention, il explique qu'il existe différentes formes de participation, et que toutes ne développent le pouvoir d'agir. Comme il le souligne, la participation, ça va du simple fait d'être présent jusqu'au fait de prendre en charge des responsabilités.

Yann Le Bossé et son équipe ont fait une étude pendant de longues années sur la relation entre la participation et le développement du pouvoir d'agir. « *Ils se sont aperçu que ce qui faisait la différence, ce qui amenait les personnes à développer le pouvoir d'agir par rapport à d'autres, ce n'était pas la quantité de participation, mais le fait qu'il prenait des responsabilités. C'est le passage à l'action, la prise en charge de compétences et l'exercice de ces compétences. Cela veut dire que la participation en soi ne produit pas automatiquement du DPA. Certaines formes de participation sont d'ailleurs aliénantes, car mettre des individus devant la responsabilité de résoudre des problèmes dont ils n'ont pas l'entière maîtrise va à l'inverse du DPA.* »

Dans les centres sociaux, on encourage les gens à trouver des solutions à leurs problèmes, mais parfois on va faire à leur place, faute de temps ou de moyens humains pour les accompagner jusqu'au bout, où parce qu'on ne voit pas d'autres solutions que de

²⁴ Annexe 7 : un schéma pour penser le DPA

²⁵ Rencontre avec Yann le Bossé 1/6 - Quelle différence entre « participation » et « pouvoir d'agir »? - YouTube

faire à leur place. On a tendance à infantiliser les gens alors que nous avons simplement un rôle d'accompagnant.

Et pourtant, comme le dit Yann Le Bossé : « *les gens ne savent pas qu'ils savent* ». A nous, salariés d'un centre social de savoir faire ressortir aux gens leurs compétences et leur permettre de les partager au bénéfice des autres citoyens pour trouver des solutions.

Il est important pour moi, en tant que directrice du centre LARES, d'amener les collaborateurs à comprendre le terme de « participation des habitants » et comment changer ses habitudes de travail pour arriver à cela.

Parce qu'en effet, cela demande de changer sa manière d'écouter et de prendre en compte la parole des usagers et/ou des habitants.

« Poser la question de la participation ne limite pas les discussions autour de la prise de parole ou de l'implication dans les démarches de projet. La participation ne réside pas seulement dans la prise de parole, elle se retrouve aussi dans les actions menées en commun, entre habitants et professionnels (idée de co-action) » **(Observatoire Régional de l'Intégration et de la ville, Alsace, La participation des habitants : réflexion et questionnements : 5)**

Quand cela peut aboutir, la satisfaction est aussi importante pour les professionnels que les habitants.

➤ Je prends en exemple le jardin partagé réalisé dans le jardin de la crèche de Lombron et à l'initiative de parents et grands-parents. Un résultat plus que satisfaisant au regard du résultat et du suivi. Car le projet terminé, parents et grands-parents continuent de venir faire des ateliers jardinage avec les enfants et entretenir les différentes créations.

Ce que je souhaite faire entendre à tous les salariés du centre LARES, c'est que la participation des habitants peut avoir deux entrées possibles :

- La proposition d'un projet venant des professionnels : les habitants sont invités à participer à l'élaboration de ce projet qui ne doit pas être déjà abouti, sinon il n'y a aucun enjeu et aucun intérêt à y faire entrer de nouveaux participants.
- La proposition d'un projet venant d'un usager ou d'un habitant : les salariés mettent tout en œuvre pour les accompagner.

Dans les deux cas, ce qui est important, c'est d'écouter les parties prenantes, de prendre en compte tous les avis et de co-construire un projet.

Pour ce faire, le centre LARES a besoin de se rapprocher des associations, a besoin de plus de bénévoles.

2.3.3 Les échelles, une autre vision de la participation

- **Selon Sherry Arnstein**

En 1969, Sherry Arnstein, une consultante américaine, a proposé une échelle avec plusieurs barreaux²⁶, ceux-ci mesurant le niveau de pouvoir du citoyen. Elle est utilisée notamment dans les centres sociaux, et je vais également l'utiliser lors de la prochaine journée pédagogique des salariés, pour aborder la question de la participation des habitants au centre LARES et dans les services externalisés.

Cela nous permettra d'évaluer la compréhension et la vision que l'on a de la participation des habitants, qui me semble vraiment trop faible à ce jour.

²⁶ <https://rhonealpes.centres-sociaux.fr/files/2013/04/echelle-dArnstein.pdf>

2.4 Parentalité et pouvoir d'agir

« La notion de « parentalité » est née dans la deuxième moitié du 20ème siècle, à une période de notre histoire qui a vu s'accélérer les mutations en matière de mœurs et de droit concernant la sexualité, la conception des enfants et la structure familiale. Comme souvent, c'est alors que les traditions s'émeussent, que l'on prend conscience de certains problèmes qui étaient jusqu'alors réglés par ces mêmes traditions. Qu'est-ce qu'être parent ? Comment le devient-on, pas simplement sur le plan biologique, mais sur les plans psychique et social ? » (**Houzel, Didier, 2009 : 4**)

2.4.1 Définitions de la parentalité

Depuis 1990, le terme « parentalité » fait partie du langage commun, mais suivant son utilisation, la définition peut être différente pour tout un chacun. On parle de terme polysémique.

Historiquement, le terme de parentalité est donné par le psychiatre et psychanalyste Racamier en 1961. Celui-ci désigne « *le processus de maturation psychique par lequel la mère (maternité) et le père (paternité) suivent en attendant ou en devenant parent.* »

S'en suit dans les années 80 le terme de monoparentalité qui fait également partie du langage commun et désigne les pères ou les mères élevant seuls leurs enfants.

Selon Catherine Sellenet, professeur des Universités en Sciences de l'Éducation à l'université de Nantes : « *la parentalité est un processus complexe de maturation psychologique au cours duquel se construit le parent, ou lorsqu'il est question d'appréhender – au-delà de la conjugalité – les constructions et reconstructions familiales* » (**Boutanquoi, Michel, 2008 : 188**).

Serge Lebovici, psychiatre et psychanalyste, définit la parentalité comme le produit de la parenté et aussi le fruit de la parentalisation des parents. Pour ainsi dire, la parentalité débute pendant la grossesse et il faut se préparer par le désir d'avoir un enfant.

De part mon expérience professionnelle antérieure dans le domaine de la petite enfance, je me suis plus souvent inspirée de la réflexion de Didier Houzel, pédopsychiatre et psychanalyste français spécialisé dans la psychanalyse de l'enfance et de l'adolescence, il présente une étude réalisée avec une équipe de professionnels de la petite enfance qui propose une cartographie de la parentalité sous forme de trois axes :

- **1^{er} axe : exercice de la parentalité :**

« *ce sont les droits et devoirs dont est dépositaire tout parent à la naissance d'un enfant et qui l'investissent d'une obligation de choix, de surveillance et de protection quand à l'éducation et à la santé de son enfant.* »

Par rapport à cet axe, Didier Houzel rappelle que l'autorité parentale appartient aux parents jusqu'à la majorité ou l'émancipation de leur enfant selon la loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale, article 2.

- **2^{ème} axe : expérience de la parentalité :**

« C'est l'axe du ressenti, de l'éprouvé, du vécu, de toute la dimension psychique subjective, le fait de se sentir ou non parent de cet enfant là. Cela implique l'affectif et l'imaginaire. »

- **3^{ème} axe : la pratique de la parentalité :**

« Il s'agit là des aspects les plus objectifs des fonctions parentales, ceux qui correspondent à ce qu'on appelle traditionnellement les soins maternels et qu'il vaudrait mieux appeler soins parentaux. »

Didier Houzel précise que les soins parentaux concernent non seulement les soins physiques mais également les soins psychiques. Il pointe du doigt l'importance de ces derniers par la qualité de la présence du parent auprès de son enfant, sa relation avec lui, la communication qui est établie entre eux.

Ce concept, rédigé sous forme d'une charte en 2022, établit « les bases de la démarche de soutien à la parentalité » à destination des parents qui rencontrent des contraintes dans la réalisation de ces trois dimensions, selon le rédacteur en chef du site « l'Arche de Zoé », spécialisé dans ce domaine. Il évoque le fait que certains parents arrivent à satisfaire aux besoins de leur enfant (axe pratique) mais ne sont pas en capacité *d'interagir émotionnellement* avec eux (axe expérience). Le soutien à la parentalité permet de répondre et/ou d'accompagner ces parents afin de leur apporter une réponse adaptée.

Le 5 mars 2007, le concept de parentalité est étendue dans les dispositifs de protection de l'enfance afin de maintenir le lien parents-enfants, ou enfants-familles. Cette loi a mis en avant la fragilité de la parentalité et l'intérêt, de surcroît, de la soutenir.

À l'automne 2014, le Gouvernement a engagé une réforme de la protection de l'enfance, en concertation avec l'ensemble des acteurs : les professionnels, les élus, mais aussi les enfants et les parents concernés. Ces travaux conduits en étroite collaboration avec les départements chargés de cette politique publique ont permis la construction partagée d'une feuille de route pour la protection de l'enfance composée de 101 actions.

Celle-ci s'articule autour de trois grandes orientations (**Touraine, Marisol et al., 2015/2017**) :

- *une meilleure prise en compte des besoins et des droits de l'enfant ;*
- *l'amélioration du repérage et du suivi des situations de maltraitance, de danger ou de risque de danger ;*
- *le développement de la prévention à tous les âges de l'enfance.*

La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant²⁷ constitue le volet législatif de la feuille de route. D'initiative parlementaire, cette loi est aussi le reflet de la volonté de Laurence Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, de mobiliser les acteurs concernés et de sortir la protection de l'enfance de l'angle mort des politiques publiques

2.4.2 La place du père et de la mère dans la parentalité

La famille a beaucoup évolué au cours des années. D'une part des changements multiples ont eu lieu (foyer monoparental, foyer recomposé, évolution juridique et nouveaux droits).

Aujourd'hui la parentalité s'exerce autant auprès du père que de la mère. Différemment peut être, mais c'est justement cela qui est intéressant.

J'ai moi-même pu le constater durant mes dix années à travailler en qualité d'éducatrice de jeunes enfants au sein des crèches de Montfort le Gesnois puis Saint Corneille.

Les pères prennent le temps de jouer avec leur enfant à la crèche le matin ou le soir. Je ne dis pas que les mères ne le font pas, mais celle-ci sont plus dans le questionnement de la journée passée à la crèche, où de nous transmettre tout ce que nous devons savoir afin que leur enfant passe une bonne journée.

Le père n'est pas indifférent à cela, mais il va donner une place plus grande dans la relation au jeu.

Martine Jouffroy Valton, psychothérapeute, évoque « la place du père comme aidant à construire la personnalité de son enfant. Son rôle est différent de celui de la mère et il est complémentaire. »²⁸

2.4.3 Les limites de la parentalité positive

Avant de parler de la manière de faire vivre la parentalité au centre LARES, je tiens à aborder un sujet d'actualité qui fait débat depuis quelques années maintenant, à savoir la parentalité positive.

En effet, celle-ci est venue questionner parents et professionnels.

²⁷ <https://www.onpe.fr/loi-2016>

²⁸ <https://www.mafamillezen.com/un-papa-une-vraie-place-dans-la-famille/>

Que signifie-t-elle ? Ne jamais dire non à son enfant, comme nous avons pu l'entendre dans les crèches et ailleurs ?

J'ai recherché une définition parmi tant d'autres. Je citerai celle de Gérard Neyrand :

« La parentalité désigne l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. C'est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale, matérielle, psychologique, morale, culturelle, sociale. Elle qualifie le lien entre un adulte et un enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. Cette relation adulte/enfant suppose un ensemble de fonctions, de droits et d'obligations (morales, matérielles, juridiques, éducatives, culturelles) exercés dans l'intérêt supérieur de l'enfant en vertu d'un lien prévu par le droit (autorité parentale). Elle s'inscrit dans l'environnement social et éducatif où vivent la famille et l'enfant .» (Neyrand,Gérard, 2015 : 145/154)

Comme l'exprime Cécile Dhiffalah, formatrice diplômée en sciences de l'éducation et spécialisée en parentalité positive, en communication non violente et en pédagogie Montessori, même les politiques se sont emparés du sujet, le conseil Européen ayant demandé un rapport au Comité d'experts sur l'Enfance et la Famille. *L'objectif du rapport était d'identifier les bonnes réponses éducatives, c'est à dire les réponses qui favorisent le développement global de l'enfant, en d'autres termes son plein potentiel. S'agirait-il d'une invitation pour apprendre à devenir parents... ???²⁹*

Je rejoins la pensée de Claude Martin qui, je cite :

« En somme, cette emphase sur la fonction parentale, sur ces premiers agents de socialisation que sont les parents et même sur le rôle qu'ils jouent dès les premiers moments de la vie et notamment au cours des 1000 premiers jours, doit attirer notre attention. Il ne s'agit pas de faire le procès de ceux qui veulent mettre leurs savoirs au service du bien-être de la nouvelle génération. Je ne prétends pas qu'il y ait là un programme et une intentionnalité cachés. En revanche, je défends qu'il faut nous interroger sur les conséquences d'une telle focalisation de l'attention sur des parents et des enfants dont on oublie de mentionner le contexte, l'appartenance sociale, le genre, les conditions de vie en prétendant pouvoir, quel que soit ce contexte, améliorer les performances et le bien-être. Ainsi, par exemple, pourquoi ne pas reconnaître qu'en insistant lourdement sur les conséquences des pratiques parentales, on génère encore davantage d'anxiété parentale que de soulagement dans un contexte où beaucoup de parents tentent de faire de leur mieux, avec des contraintes qui les éloignent

²⁹ La ou les parentalité(s) positive(s) ? · parents-en-construction.com

singulièrement de l'optimum, à commencer par le fait d'être suffisamment présents et disponibles compte-tenu des évolutions des formes de l'emploi, de la flexibilité et de l'imprévisibilité des horaires de travail, de la précarité des statuts, etc.,. Et sans oublier que derrière l'apparente neutralité de l'expression « parent » en termes de genre, il est encore question, comme par le passé de viser singulièrement les pratiques et compétences maternelles.

(Martin, Claude, 2019 : 61-69)

Personnellement, je suis partagée face à la parentalité positive. En effet, depuis des années on trouve pléthore de documents, de site internet, de blogs et j'en passe, nous expliquant les bénéfices de la parentalité positive. Mais j'ai pu constater que certains parents prennent les auteurs de ces travaux plutôt comme des donneurs de leçons, d'autres parents se culpabilisent de ne pas y arriver....Mais arriver à quoi ? Arriver à être de « bons » parents. Alors à l'inverse, ceux qui n'y arrivent pas sont des « mauvais parents » ?

Hormis le fait que la parentalité soit une directive de la CAF dans le cadre du projet ACF et qu'il rentre dans l'agrément du projet social, le centre LARES accueille les familles sans distinction et sans jugement.

2.4.4 Accompagnement et soutien à la parentalité

Selon le Comité National de Soutien à la Parentalité, la parentalité fait référence à toutes les manières de se comporter et de faire face au fait d'être parent.

La Charte du soutien à la parentalité est un document réalisé par différents experts et professionnels du soutien à la parentalité et cela concerne les modes d'accueil du jeune enfant et les soutiens à la parentalité. Elle a été publiée le 9 mars 2022.

C'est un texte fondateur qui fixe 8 principes qui s'appliquent aux actions de soutien à la parentalité³⁰.

Au regard de cette charte, et par rapport aux propos et réactions que j'ai été amenée à entendre dans les crèches, au centre social et ailleurs, devenir parent aujourd'hui est un vrai défi.

De ce fait, l'accompagnement à la parentalité devient un réel soutien pour certains parents, pour d'autres ce sera le plaisir de partager leurs expériences.

Dans son livre « Les professionnels de la petite enfance au coeur de la parentalité », Camille Beaudou, éducatrice de jeunes enfants, apporte une remarque intéressante sur la notion d'accompagnement et de soutien à la parentalité.

³⁰ Annexe 8 : charte nationale de la parentalité

Elle distingue accompagnement et soutien en disant que :

Le soutien est « l'action de maintenir quelque chose ou quelqu'un en place ou debout en l'empêchant de tomber ».

L'accompagnement est « l'action d'accompagner quelqu'un dans ses déplacements ».

(Beaudou,Camille, 2022 : 38)

Dans cette dernière définition j'entends plus précisément que les professionnels sont aux côtés des parents pour avancer avec eux, être un appui ou un guide en cas de besoin tout en restant très humble du côté des professionnels.

En effet, les professionnels n'ont pas la prétention de savoir mieux que les parents eux-mêmes pour bien éduquer un enfant mais peuvent partager aux parents leur expérience professionnelle, leurs apports théoriques et même leur propre expérience en tant que parent pour certains, avec leurs propres difficultés rencontrées et leurs « solutions ».

La parentalité au centre LARES s'exerce par le biais d'ateliers animés par notre référente famille, mais elle s'exerce également au sein des crèches.

Je trouvais intéressant de partager la pensée de mes collègues concernant la parentalité sur leur lieu de travail :

Madame O.G, éducatrice de jeunes enfants : « *Les familles peuvent rencontrer des questionnements, doutes ou des problématiques de confiance en elles. Notre rôle est de leur offrir une posture d'écoute bienveillante et empathique. Nous pouvons guider cette parentalité grâce à nos connaissances théoriques qui peuvent leur permettre de comprendre davantage les besoins de leur(s) enfant(s) ou encore grâce à nos observations quotidiennes. Lorsqu'une famille rencontre des difficultés importantes dans l'exercice de sa parentalité, nous pouvons orienter vers des tiers (psychologue, unité de périnatalité du Mans, ASE, etc.) Nous proposons également des espaces d'écoute au sein de la crèche avec une psychologue (le "cqfd": "ce qu'il fallait dédramatiser").* »

Madame A.G, référente famille : « *les ateliers parentalité permettent aux parents de partager des temps avec leurs enfants en dehors du contexte familial, de rencontrer d'autres familles. Les mamans sont plus souvent présentes que les papas mais nous souhaitons pouvoir développer les actions papas/enfants sur le territoire.*

J'organise également des conférences/débats sur différents thèmes autour de la parentalité auxquels les parents peuvent participer, et les questions posées lors de ces soirées sont très variées mais pointe le fait que les parents éprouvent le besoin d'avoir des conseils, d'être rassurés, de rencontrer des professionnels mais également d'autres

familles qui sont confrontées aux mêmes problèmes qu'eux, et de fait, se sentent moins seuls et n'ont plus l'impression d'être des « mauvais parents ».

Je partage encore ce que dit le sociologue Claude Martin qui pense qu'il serait plutôt pertinent d'entreprendre un travail sociologique avec pour réflexion la prise en compte de la définition du rôle de parent exprimés par eux-mêmes. Et de là, « *construire progressivement un sentiment de compétence ou de responsabilité parentale, prendre au sérieux le point de vue des parents plutôt que de décliner ce qu'ils devraient être ou faire.* » **(Lamboy, B. - 2009 : 46)**

D'où l'intérêt de la part du centre social, au travers des crèches et du pôle parentalité de développer les rencontres entre parents et professionnels, non pas pour donner des réponses toutes faites aux parents en tant que professionnels, mais amener chaque parent à trouver une solution grâce à l'expérience de chacun.

Le centre social, au travers des services petite enfance, des espaces parentalité et son ouverture sur le territoire, est à même de pouvoir accompagner les parents en développant ce soutien à la parentalité qui prend une place de plus en plus importante au sein des familles, et de la société en général.

Dans le cadre du projet ACF, un projet dans le projet, nous souhaitons développer et/ou renforcer la fonction parentale au travers d'objectifs tel que :

- ✚ Renforcer les actions de parentalité sur le territoire du Gesnois Bilurien
- ✚ Accompagner les adolescents dans des projets sur le territoire
- ✚ Favoriser les échanges avec les différents partenaires sur le territoire.

Au-delà de la parentalité, nous souhaitons que la famille puisse agir sur le territoire dans le cadre de manifestations organisées pour les familles, être porteur de projets favorisant les rencontres et la cohésion sociale dans les différents quartiers.

2.5 Le lien intergénérationnel, un concept qui profite à tous

Pourquoi l'intergénérationnel fait autant parler aujourd'hui ? Quelle définition mettre derrière ce terme ? Les centres sociaux se sont emparés de ce sujet à travers la notion de « Bien vieillir ». Et pourtant ces deux mots associés surprennent parfois, la vieillesse étant perçue comme quelque chose de négatif pour certains, le sentiment de devenir inutile et de s'enfermer dans la solitude.

D'où l'intérêt pour nous, de favoriser les liens intergénérationnels dans les structures petite enfance, les espaces parentalité et sur tout le territoire du Gesnois Bilurien.

Je dis bien **favoriser** et non pas « mettre en place », je dis bien **développer** et non pas « fabriquer » de l'intergénérationnel, car celui-ci se vit, se déclenche, s'installe grâce aux relations entre les individus qui se créent au hasard des rencontres où à la faveur d'un projet d'habitant.

Ce qui m'intéresse dans cette réflexion, c'est de faire ressortir l'intérêt qu'apporte ces relations intergénérationnelles, tant à l'adulte qu'à l'enfant, toutes générations confondues.

2.5.1 L'intergénérationnel, qu'est ce que c'est ?

Selon Benoît Duguay « *le concept intergénérationnel s'apparente au concept inter génération. Dans le concept inter génération, les générations se voient, se courtisent, se fréquentent, mais ne participent pas forcément à des échanges directs. Le concept intergénérationnel ajoute la dimension dynamique des relations qui peuvent lier différentes générations entre elles, de façon à apporter bien-être pour les uns et bienfaits pour les autres ; ce que le concept inter génération n'inclut pas formellement.* » (Duguay, Benoit, 2007 : 8)

Il ajoute à cela, et je rejoins sa pensée, que l'épanouissement d'une personne passe par le sentiment d'être valorisé et aimé.

Michel Loriaux évoque la mode de l'inter génération et son évolution significative. Il précise que « *l'accroissement de l'individualisation engendre une grande solitude qui tient en particulier à un grand cloisonnement des générations dans de nombreux domaines de la vie économique et sociale et en particulier au niveau des territoires.* » Il ajoute que « *les lieux de rencontre et de mélange des générations se raréfient et cela amène au besoin de créer les conditions favorisant l'association de personnes de toutes générations, de susciter des alliances entre les âges pour agir principalement au sein de la société civile.* »

Je rejoins Michel Loriaux lorsqu'il dit « *que les initiatives prises par les associations afin de mobiliser et mettre en œuvre des projets dits « intergénérationnels » étaient, à la base,*

de mettre en contact des séniors et des jeunes scolarisés. Ils ont pris le relais des communautés locales où toutes les générations se côtoyaient.

Mais leur ambition va au-delà de la mise en contact des générations, elle porte sur la réalisation en commun d'actions solidaires orientées vers la collectivité, de mobilisation citoyenne de tout ordre. Certes, elles peuvent contribuer à la cohésion sociale, mais ce n'est pas toujours aisé, ce n'est pas toujours réussi. De telles actions ne peuvent aboutir sans que se produise une véritable synergie entre plusieurs acteurs sociaux, un contexte favorable et des circonstances parfois fortuites. Il n'en demeure pas moins qu'elles doivent persévérer et qu'elles méritent d'être soutenues. » (Loriaux, Michel, 2013 : 64)

C'est la volonté du centre LARES, et notamment dans son futur projet social, de se rapprocher des associations afin de les accompagner dans l'organisation de leurs différentes manifestations et de favoriser les relations entre générations et inter-génération que nous développerons dans notre projet. Mais au-delà de cela, permettre aux habitants de partager des moments de vie au hasard des rencontres ici et là, au centre LARES et/ou sur le territoire. De favoriser le partage des savoirs, des compétences, transversalement et non pas uniquement en descendant. J'entends par là que le partage des compétences peut se faire dans les deux sens.

2.5.2 Les enjeux de l'intergénérationnel

Selon une étude réalisée par G. Lanzieri, celui-ci explique que la génération Baby-boomer devient la génération Papy-boomer. En effet, cela s'explique par l'augmentation de 10% des personnes âgées de 80 ans et plus d'ici 2060. Il ajoute que « les européens auront moins de frères et sœurs et de cousins que de grands parents. » Ce bouleversement est considéré comme une « verticalisation de la structure familiale ».

Véronique Sevrin pense que ce bouleversement de la pyramide des âges doit être vu comme « une opportunité en matière de croissance du capital humain et d'amélioration de la qualité de vie pour tous. » Elle ajoute que « l'intergénérationnel devrait favoriser une approche originale en privilégiant le métissage des générations, pour que chacun trouve sa place et son utilité. »

L'intergénérationnel est également un outil de lutte contre l'isolement des séniors. C'est ce que relève la fondation « Les petits frères des pauvres » qui annonce plus de 300.000 personnes âgées se trouvant en situation de mort sociale en France.

Une étude de « The American Sociological Association » observe que les liens entre petits enfants et grands parents est un moyen de lutter contre la dépression.

Le centre LARES est à l'origine de la création de la passerelle entre l'EHPAD et la crèche de Montfort le Gesnois. Même si nous voyons l'intergénérationnel au-delà des murs entre un EHPAD et une crèche, il me paraissait intéressant de recueillir le témoignage d'une professionnelle de la crèche de Montfort qui vit au quotidien ces relations avec les résidents.

Madame V.L., éducatrice de jeunes enfants : *Pour l'intergénérationnel, c'est la possibilité de faire des rencontres, de créer des liens, de faire découvrir la différence, la vieillesse aux très jeunes enfants que nous accueillons et également de dynamiser, faire sortir de l'ennui et la routine, travailler les souvenirs... pour les personnes âgées.*

Or, Covid, l'entrée commune résidence Amicie/ crèche, permet de créer des relations, des liens, des échanges tous les jours, à chaque arrivée et départ des enfants. Les temps de rencontres formels (temps d'activités, de repas organisés par les professionnelles) et les temps informels (aller chercher ou ramener le chariot du repas, aller faire coucou aux résidents et aux poissons de l'entrée, aller jouer dans le parc.... autant de moments fort sympathiques et très appréciés de tous qui donnent vie et sens !!!

2.5.3 L'intergénérationnel et les centres sociaux

Dans les centres sociaux, nous accueillons tous publics. Néanmoins le public existant est principalement celui de la famille étant donné que la CAF donne un agrément au projet social concernant l'enfance-jeunesse-famille. Avec l'image d'un service rendu essentiellement aux familles avec des revenus précaires et/ou en difficulté sociale.

Par contre le public âgé de 60 ans et plus n'est pas identifié, n'est pas nommé et pourtant il a toute sa place dans un centre social. Mais loin des centres sociaux l'envie de stigmatiser les aînés.

Alors différentes activités existent, soient organisées par le centre social, soient à l'initiative d'un habitant (retraité ou non), mais ne sont pas exclusivement réservées aux seniors pour éviter de stigmatiser ce public qui ne souhaite qu'une chose, rester vivant.

Les témoignages de retraités expriment la réalité :

« Ce qui est bien dans le centre social c'est qu'on peut s'accrocher où on veut : en rangeant des chaises, en faisant des choses ensemble, en préparant le repas d'une table d'hôte. On a le temps de construire la confiance en soi, prendre des initiatives, participer à des décisions. Il y a plein d'accroches possibles dans le centre social pour reconstruire ce lien social au moment de la retraite. Car il faut être conscient qu'à la retraite, il faut tout reconstruire. »(Verley, Régis et al., 2017 : 17).

Au sein du centre LARES, des retraités se réunissent pour partager des temps de loisirs, comme j'ai pu le présenter dans la première partie de mon mémoire.

Le Repair' Café est l'exemple même de rencontres intergénérationnelles que nous souhaitons développer, soit au sein du centre LARES, soit dans les services externalisés et sur le territoire. De plus, nous souhaitons, comme les ateliers couture et le Repair Café, que les initiatives viennent des habitants afin de favoriser leur participation et leur pouvoir d'agir.

L'intergénérationnel n'est pas qu'une rencontre entre un enfant et un sénior, mais la rencontre entre deux générations différentes.

De ce fait l'intergénérationnel peut se faire dans la parentalité et vice versa.

- Nous vivons ces échanges lors de la fête du jeu mise en place par notre référente famille, tous les ans au mois d'octobre. À une époque où les plus jeunes se divertissent en solitaire avec des supports digitaux, le jeu de société permet cette connexion intergénérationnelle et permet de passer des moments agréables en famille.
- Dans les crèches s'organisent des sorties en forêt pour lesquelles parents et grands-parents sont sollicités pour encadrer le groupe d'enfants.

D'autres rencontres sont possibles, avec des générations différentes. Je pense aux adolescents et aux retraités qui se rencontrent dans le cadre des ateliers informatiques dans certains collèges.

- Pourquoi ne pas développer ces rencontres sur le même thème ou bien d'autres dans le cadre d'atelier permettant de partager ses compétences au sein du centre LARES et/ou ailleurs sur le territoire.
- Ou dans le cadre de la journée citoyenne nationale invitant toute la population à participer à des actions sur les territoires. Montfort le Gesnois y participe tous les ans et propose différents ateliers : jardinage – bricolage – nettoyage....

Conclusion intermédiaire

Un territoire qui vit, c'est un territoire où les habitants ont la possibilité d'agir pour améliorer leur quotidien, celui de leur quartier. C'est également des seniors qui ont la possibilité de continuer de se sentir utile et vivant en partageant leur savoir-faire, ce sont des familles qui trouvent des espaces de vie permettant de partager ensemble des activités, ce sont des parents qui ont la possibilité d'exprimer leurs doutes sans pour autant se sentir juger.

Souvent on accompagne le développement du pouvoir d'agir des habitants sans le savoir. C'est pour cela qu'il est important de réfléchir ensemble à cette définition et bien au-delà. Comment, en tant que professionnel d'un centre social, travaillant dans les locaux de celui-ci, où dans un service géré par ce dernier, crèche – hôtel social – épicerie solidaire – parentalité – France Services – Accueil, je vais pouvoir accueillir et favoriser la participation des habitants et/ou usagers et jusqu'à développer leur pouvoir d'agir.

C'est tout le travail que nous allons réaliser ensemble lors de la co construction du projet social.

Cependant, au vu des relations tendues depuis quelques temps avec la direction et les salariés, je vais tout d'abord m'investir d'une mission essentielle pour garantir la pérennité de cette équipe, à savoir sécuriser en mettant en place un cadre afin de retrouver la confiance de chacun et chacune.

Dans la troisième et dernière partie de ce travail, je vous présente toute la démarche que j'ai mise en place, de l'évaluation au diagnostic partagé jusqu' à la co-construction du projet social 2023/2026.

3 De la co construction au management du projet social

3.1 Evaluer pour se projeter vers l'avenir.

Comme tous les centres sociaux, le centre LARES est soumis à une évaluation de son projet social tous les quatre ans. Ceci est inscrit dans la circulaire du 20 juin 2012 relative à l'Animation de la Vie Sociale.

Cette évaluation, interne et externe, rentre dans le cadre du renouvellement du projet social concernant l'agrément de la CAF. Celle-ci existait bien avant la loi du 2 janvier 2002-2 concernant les établissements sociaux et médico-sociaux.

Il est même demandé, pour un projet social agréé pour quatre ans, d'effectuer une évaluation à mi parcours afin de corriger sa feuille de route si nous voyons que les attendus ne pourront se réaliser où si au contraire nous pouvons être plus ambitieux.

La période d'évaluation n'est pas la plus facile à faire, cela remet en question tout le travail de réflexion fait auparavant, notre investissement sur le terrain, mais elle est essentielle pour avancer.

Comme le disait Aurore Hermet dans son mémoire CAFDES³¹ en citant Philippe Villeval « *Evaluation vient de valeur. C'est de là qu'on part et c'est là qu'il faut revenir. Car s'interroger sur l'intention, c'est sortir de la prestation de service. Certes la confrontation avec nos objectifs de départ est parfois douloureuse, mais nous avons besoin d'être exigeants : c'est à cette condition que les écarts que nous constatons entre notre volonté et la réalité peuvent nous servir de ressort pour rebondir. Prendre du recul sur le faire, c'est la seule façon d'avancer.* »

Etant donné que c'est ma première expérience de renouvellement d'un projet social en tant que directrice, et afin de réaliser une évaluation conforme aux directives de la CNAF, j'ai rencontré notre référente CAF avec qui j'ai longuement échangé sur les exigences de la CNAF au niveau de l'évaluation mais également au niveau de toute la démarche de construction du projet.

J'ai suivi ces conseils en m'appropriant un document réalisé par la CAF « Centre social – Renouvellement du projet social »,³² Celui ci a été ma feuille de route tout au long de cette démarche de co-construction.

A noter que ces deux années de projet social ont été fortement impactées par la crise sanitaire que nous avons traversée.

³¹ Renouveler le projet d'un centre social pour contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants du territoire (ehesp.fr)

³² Renouvellement du projet social définitif (caf.fr)

Celle-ci a engendré un taux d'absentéisme parfois important, la fermeture de structures et l'annulation de nombreuses manifestations et activités avec les familles.

L'activité globale en a donc fortement subi les effets et le bilan s'en trouve restreint. Les crèches, les activités familles et le centre social ont été fermés pendant les deux confinements ; nous avons malgré tout pu garder un contact avec les familles. Seuls l'hôtel social et l'épicerie sociale ont continué à fonctionner.

J'ai organisé cette évaluation en deux parties, comme le conseille la CAF, en organisant des tables rondes avec tous les acteurs du centre social afin d'être la plus objective et transparente possible.

3.1.1 L'évaluation des objectifs généraux et opérationnels

Pour cette évaluation, j'ai réuni plusieurs salariés, des bénévoles, des administrateurs et des usagers sur plusieurs matinées en novembre 2021. Nous avons repris chaque objectif du projet social en s'appuyant sur les critères du document de la CAF, à savoir :

Pertinence et cohérence : « conformes aux attentes et besoins, conformes aux missions d'un centre social, cohérente avec les politiques territoriales, cohérente avec les actions réalisées dans les différents secteurs du centre social au regard des constats issus du diagnostic

Efficacité : objectifs atteints, objectifs non atteints

Conformité : objectifs prévus non réalisés, objectifs réalisés non prévus ... –

Efficience : objectifs atteints par rapport aux moyens alloués, internes au centre

Puis nous avons transcrit cette évaluation sous forme de tableau avec les atouts et les faiblesses³³.

3.1.2 L'évaluation de la mise en œuvre de l'animation globale

Cette évaluation correspond aux différents points considérés par la CAF comme faisant partie intégrante de l'Animation de la Vie Sociale développée sur le territoire par le centre social avec, par et pour les habitants. C'est-à-dire : la fonction accueil, la participation des habitants, la participation des bénévoles, l'accessibilité, le partenariat, la communication, la transversalité, le soutien aux initiatives locales des habitants et le soutien à la vie associative.

Celle-ci favorise la citoyenneté et la cohésion sociale. Plusieurs critères caractérisent cette évaluation que nous retrouvons toujours dans le document de la CAF :

³³ Annexe 9 : évaluation des axes du projet en cours)

3.2 Un diagnostic partagé perturbé par la crise sanitaire

Nous voulions réaliser un diagnostic sur tout le territoire avec les salariés, les bénévoles et les administrés, seulement la crise sanitaire nous a obligé à réduire notre champ d'action.

Nous avons opté pour deux questionnaires et un jeu de questions/réponses « KIKEKOI ». Ce diagnostic partagé s'est effectué entre novembre et décembre 2021.


3.2.1 Les questionnaires

Le premier questionnaire était destiné aux usagers du centre LARES

« Un centre social, ça sert à quoi pour vous ? – qu'attendez-vous du centre LARES ? »

Ce questionnaire a été distribué directement aux personnes concernées, au centre LARES, dans les différents services gérés par celui-ci et auprès des différents partenaires. Nous avons eu 134 réponses sur 287.

Au regard des réponses à ce questionnaire, on constate que les usagers, bénévoles et partenaires du territoire sont dans l'attente, en dehors de services de proximité concernant l'accueil de leurs enfants, d'avoir la possibilité d'être acteur de leur vie sur le territoire et que la notion de participer avec ET au cœur du centre social pour construire et co-construire des projets est fortement attendue.

 Le deuxième questionnaire était destiné à tous les habitants et élus sur le territoire suivant différentes thématiques et envoyé par mail aux 23 mairies, à la Communauté de Communes afin qu'une majorité d'habitants puissent y répondre.

Nous avons eu 187 réponses mais nous ne savons pas combien de mails ont été envoyés par les mairies³⁴.

3.2.2 Une enquête sur le territoire

- Nous avons également réalisé une enquête sur le territoire sous la forme d'un jeu intitulé KIKEKOI. Malgré les protocoles mis en place dans le cadre de la crise sanitaire nous avons réussi à mener notre enquête sur les marchés et à la sortie des magasins, ainsi que dans les crèches et à la sortie des établissements scolaires.

Les réponses à cette enquête mettent en avant la méconnaissance du centre LARES où le fait de ne pas habiter sur une commune adhérente. Mais le nouveau projet social

³⁴ Annexe 10 : réponses au questionnaire

concernera tout le territoire du fait de la prise de compétence de l'AVS par la Communauté de Communes.

3.3 Un travail de co-construction pour le nouveau projet social

De mon point de vue, je ne pouvais espérer mieux, en tant que future directrice, de commencer par l'élaboration d'un nouveau projet social.

Ce travail de co-construction m'a permis de rencontrer d'une part, tous les acteurs du centre social, et notamment les salariés, avec lesquels j'ai mis en place une conduite de changement nécessaire dans le cadre du nouveau projet social, mais également dans ce changement de direction, afin de démarrer une nouvelle aventure sur une base stable et sécurisante autant pour les équipes que pour la gouvernance de l'association.

Il existe plusieurs modèles d'accompagnement au changement, Kotter, Crozier, mais je me suis inspirée du modèle de gestion de changement de Kurt Lewin, chercheur en psychologie sociale, qui définit 3 étapes symbolisées par la métaphore d'un bloc de glace :

- "**Unfreeze**" - "*Dégel*" : il s'agit de l'étape indispensable de préparation au changement. L'objectif est de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'une transformation est inéluctable, les convaincre que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement. Les résistances apparaissent dès ce premier stade.
- "**Change**" - "*Changement*" : cette phase représente le changement concret. Les esprits étant prêts à la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, de nouvelles pratiques sont définies. Cette étape se décompose en plusieurs sous-phases qu'il est intéressant de ne pas négliger.
- "**Refreeze**" - "*Gel*" : une fois les changements adoptés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail. etc. Si cette phase est ignorée, le projet peut rapidement échouer avec un retour à l'ancienne situation.

D'autre part, la rencontre sur le territoire avec les habitants et les élus fut riche d'échange et de savoirs et a montré combien le centre social avait sa place pour développer les relations et favoriser la citoyenneté dans les quartiers. Mais pour cela, un grand travail de communication est nécessaire.

3.4 Accompagner le changement

« Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps. Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre.

Cette immatérialité nécessite un travail d'accompagnement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité.

David Autissier et Jean-Michel Moutot – Méthode de conduite du changement - Page 9/315

3.4.1 Note de cadrage du projet

Avant d'entreprendre le travail de co construction, j'ai organisé un comité de Direction le 15 décembre 2021 auquel j'ai invité la présidente du centre LARES et la vice-présidente de la Communauté de Communes afin de rencontrer les chefs de service et faire un point sur les enjeux concernant l'écriture du projet social 2023/2026 :

- **Pour le centre LARES :**
 - L'agrément du projet social pour une durée de 4 ans au regard de la CAF
 - Une meilleure visibilité du centre LARES sur le territoire
 - Une meilleure image du centre LARES en matière de communication
 - Une cohésion entre les équipes, la nouvelle direction et la gouvernance.
 - Le déploiement des activités sur tout le territoire
 - Un partenariat constructif avec la Communauté de Communes
- **Pour la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien :**
 - Renforcer les ateliers parentalité
 - Favoriser la participation des habitants lors de manifestations qui faciliteront la cohésion sociale et le maillage du territoire du nord au sud.
 - Améliorer la communication du centre LARES sur le territoire.
 - Une meilleure relation avec le centre LARES et sa nouvelle direction.

Nous avons décidé, avec la présidente et les chefs de service, d'aménager le temps de travail des salariés afin de leur donner la possibilité de s'investir complètement durant tout le travail de co-construction.

3.4.2 La démarche pour aller vers un nouveau projet social

Fin 2021, le bureau m'a proposé de faire appel à un consultant pour m'accompagner dans la démarche de diagnostic et d'écriture du projet social. J'ai trouvé cela pertinent du fait de ma toute première expérience dans ce domaine. Pour se faire, j'ai contacté la SCOP Accolades qui accompagne différentes associations dans la construction de leurs projets.

J'ai d'abord eu plusieurs échanges en visio avec Monsieur C., consultant Accolade, avec qui nous avons réalisé une feuille de route, décidé de constituer des groupes de travail et fixé des dates de rencontres avec lui.

Pour avoir une vision claire des temps de rencontres avec les différents groupes de travail, j'ai établi un rétro planning en faisant apparaître toutes les dates, même celles annulées pour différentes raisons (Covid, arrêt maladie du consultant...), en sachant que le vote du projet social aura lieu le 15 septembre 2022 lors du conseil d'administration.

RETRO PLANNING PROJET SOCIAL 2023/2026

	janv.-22		févr.-22		mars-22		avr.-22	mai-22	juin-22	juil.-22	août-22	sept.-22
	7	18	18	25	18	31	15	7	8	9	10	11
Comité de pilotage	rôle du COPIL et présentation du centre LARES			réflexion sur l'AVS sur le territoire								
Groupe projet social		l'utilité sociale	La vision idéale du centre LARES		Le centre social de demain							
Journée pédagogique						La communication						
Conseil d'administration							présentation des axes					Validation
Ecriture							Rédaction du projet social					

3.4.3 Groupes de travail « projet social »

Pour constituer les groupes de travail, j'ai envoyé des invitations à tous les acteurs susceptibles d'être intéressés par ce travail collaboratif. Chaque groupe ne devant pas excéder 15 personnes pour que les échanges soient constructifs. Si ce nombre avait été supérieur, j'aurais constitué plusieurs groupes afin de n'exclure personne.

Concernant le comité de pilotage, j'ai proposé une liste de personnes au bureau qui a validé mes choix, notamment ceux concernant les élus du Conseil d'Administration et de la Communauté de communes.

Suite à cela j'ai constitué les groupes de travail : le comité de pilotage « Projet social », le groupe « Accolades »³⁵.

J'ai également constitué un groupe de salarié. Cela a permis à tous les professionnels du centre LARES, de suivre l'évolution et de partager des réflexions tout au long de ce travail collaboratif.

Pour moi, c'est important que tous les acteurs du centre LARES participent à ce travail de réflexion. Cela permet à chacun d'entendre, de s'opposer ou d'approuver, de négocier

³⁵ Annexe 11 : tableau des groupes de travail

si besoin puis de s'approprier chaque étape de ce projet pour le faire vivre ensuite dans les services et avec les habitants.

Selon les travaux d'Elisabeth Kübler Ross, l'individu a besoin d'un temps entre l'annonce d'un changement et le moment où il s'engage dans le changement. Cela passe par différents stade qu'elle a traduits sous la forme d'une courbe qui montre l'évolution entre le moment où on annonce le changement et l'acceptation. **Source : La courbe d'engagement de Kübler Ross David Autissier, Jean-Michel Moutot, Kévin J. Johnson, Emily MetaisWiersch Dans La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation (2019), pages 24 à 25. Les différentes étapes du travail « projet social »**

Pour comprendre la finalité du projet social, il est important pour moi de présenter les différentes étapes de réflexions qui ont eu lieu entre le 7 janvier et le 22 avril 2022.

Lors de ces rencontres avec les groupes de travail, j'ai choisi d'être dans l'animation ou la co-animation, suivant si le consultant Accolade était présent.

De ce fait cela m'a permis de faire un pas de côté pendant les échanges, d'observer, d'entendre, de réguler, de rassurer, d'imposer mes choix quand cela s'avérait nécessaire et d'être dans l'accompagnement. Le comité de pilotage (COPIL), un acteur clé dans la conduite du projet.

3.4.4 Rôle du COPIL : présentation et découverte du centre LARES

J'ai réuni le comité de pilotage le 7 janvier 2022, cette rencontre a permis de présenter les principes de la co construction du projet social et le rôle du COPIL.

En effet, celui-ci est un acteur clé tout au long de la construction du projet et bien au-delà car nous le solliciterons durant les quatre années afin de vérifier et évaluer au fur et à mesure du temps la pertinence des actions mises en place par rapport aux objectifs définis, s'il y a besoin de réajuster certains axes et vérifier que le projet est porté par tous les acteurs de l'association.

Pendant la réalisation du projet ses missions sont les suivantes :

- Faire des choix stratégiques : communiquer autour du projet, faire le lien avec les institutionnels.
- Valider les étapes essentielles
- Surveiller son bon déroulement
- Remonter les informations au CA
- Identifier des investissements nécessaires le cas échéant.

Lors de cette rencontre j'ai invité les membres à travailler suivant 4 étapes sous forme de Brainstorming :

1^{ère} étape : définir ce qu'est un centre social

A la fin de cette première réflexion nous arrivons à 5 groupes de mots évoquant les thèmes : **Famille – Solidarité – Proximité – Animation – Ressources**

- **2^{ème} étape** : sur des post-it couleur orange je demande aux participants d'y inscrire les actions mises en place par le centre LARES en fonction des thèmes et de les placer sur le thème concerné.
- Pour chaque action, des précisions sont données notamment concernant le fonctionnement de l'épicerie côté solidaire et les résidentes accueillies à l'hôtel social.

Ressortent les mots suivants :

Famille	Solidarité	Proximité	Animation	Ressources
Crèches Ateliers parentalité Permanences PMI	Hôtel social Epicerie solidaires Vacances Permanence AS Crèches	Accueil Atelier itinérant Maillage des crèches	Repair Café Atelier couture Cours anglais Fête du jeu Vacances Sorties Bien-être	Accueil Locaux Bénévoles Permanences institutions Conférences Soutien

3^{ème} étape : sur des post-it de couleur verte je demande aux participants ce qu'ils aimeraient trouver dans 4 ans au centre LARES (actions, publics...).

Famille	Solidarité	Proximité	Animation	Ressources
Foyers jeunes Soutien scolaire	Maillage social Bénévoles +++ Liens intergénérationnels Itinérance vers les usagers Aide aux personnes vulnérables	itinérance	Ateliers pour ados Actions intergénérationnelles Ateliers informatiques	Bus itinérant Animations Tissu associatif Partenariat Réseaux sociaux Comité des habitants

- **Trois post-it se sont retrouvés au centre : échanges intergénérationnels – Séniors – compétences solidarité communautaire**

Ce travail de réflexion a permis à certains participants de découvrir des actions du centre LARES méconnues à ce jour. Nous sommes tous d'accord pour dire que le public des seniors fréquente très peu le centre LARES du fait que peu de rencontres et/ou d'animations sont proposées sur le territoire. Une personne souligne le fait que les retraités voyagent beaucoup, sont sollicités pour garder leurs petits-enfants, font de plus en plus d'activités. Néanmoins, quand il s'agit de participer à une action citoyenne, ce sont toujours les premiers à répondre présent.

Lors de cette rencontre j'ai également fait un résumé concernant le diagnostic partagé que nous avons réalisé au préalable sur le territoire.

3.4.5 Première réflexion avec le groupe Accolade : une vision partagée → l'utilité sociale

Cette première rencontre a eu lieu le 18 janvier 2022 et s'est déroulée en 4 étapes

Pourquoi souhaiter une vision partagée ? Parce que celle-ci va nous permettre d'aller dans la même direction et de définir les mêmes valeurs pour notre organisation.

Je partage ce que dit Peter Senge : « La vision crée un objectif qui transcende tous les autres et engendre une nouvelle manière d'agir et de penser. »

Toutes nos rencontres avec le groupe Accolade et le groupe salariés se sont déroulées sous forme d'ateliers participatifs. Une manière, pour moi, de prendre en compte la parole de chacun.

Focus sur les Ateliers participatifs : visent à faire échanger des personnes entre elles sur un sujet selon une scénarisation et des modalités d'animation. L'objectif est l'apprentissage par l'échange d'expériences et de pratiques. Selon Lindman la meilleure ressource dans l'éducation des adultes est l'expérience de l'apprenant. Dans les années 1970, Knowles propose le modèle de l'Andragogy par opposition à Pédagogie sous la forme de cinq propositions :

- 1 L'adulte a besoin de savoir comment et pourquoi il va apprendre ;
- 2 L'adulte a le sentiment de maturité qui l'amène à s'auto-diriger et à être responsable des décisions de sa vie ;
- 3 L'adulte possède un bagage d'expériences qui s'inscrit dans son identité ;
- 4 La volonté d'apprendre est renforcée si l'apprentissage est entré sur le développement des besoins d'apprentissage et des rôles sociaux
- 5 L'adulte a des besoins éducatifs centrés sur ses intérêts pour résoudre des problèmes.

AUTISSIER et MOUTOT : Méthode de conduite du changement pages 85 à 86

1^{ère} étape : définir l'utilité sociale

Nous avons demandé aux participants de constituer des groupes et de réfléchir à la définition de l'utilité sociale.

Cette réflexion a permis à chacun de prendre compte des valeurs du centre social, ce à quoi nous sommes amenés à faire, ou nous faisons déjà dans le cadre de notre travail, et ce, peu importe l'endroit, le service concerné.

Voici les termes pour définir l'utilité sociale au regard des salariés et des bénévoles au terme de ces échanges :

« Servir à quelque chose – Capacités à innover – s'adapter aux besoins – soutenir des actions sociales – développer de nouvelles idées – capacité à intégrer des publics prioritaires – entretenir des rapports positifs »

2^{ème} étape : comment le centre LARES met en avant l'utilité sociale.

Au travers des différents échanges qui se sont fait à l'intérieur des groupes, il en est ressortit trois vecteurs permettant de mettre en avant l'utilité sociale sur le territoire :

- Le lien social : qui se fait au sein de l'épicerie sociale et solidaire, des activités loisirs, la parentalité et les crèches.
- La structure associative : par le biais du conseil d'administration, les bénévoles, la participation des habitants et les tarifs bas appliqués aux bénéficiaires de l'épicerie sociale et solidaire.
- La dimension associative : avec le projet social, l'agrément de la CAF, la solidarité et l'économie locale.

3^{ème} étape : définir les missions du centre LARES

Les échanges dans les groupes ont permis de mettre en avant ces différentes missions : un lieu d'accueil, de rencontres, de relations générationnelles et intergénérationnelles, aller vers les habitants, accompagner les projets, créer des partenariats, veiller à la mixité sociale, agir sur le territoire.

Cette réflexion a permis, en plus de dégager les différentes missions du centre LARES, de recentrer tous les salariés vers un même point central, le centre social. Peu importe le service dans lequel on travaille, c'est l'association du centre social qui gère les différents services et en tant que salarié, le centre LARES est l'employeur.

4^{ème} étape : définition de l'Animation de la Vie Sociale

Ce temps de réflexion a permis à tous les acteurs du centre social, et notamment aux salariés, de comprendre l'intérêt de l'AVS au regard des habitants et de la société en général, mais parallèlement la difficulté d'accompagner le pouvoir d'agir des personnes

tout en étant salarié d'un service accueillant un public ciblé. Toutefois, les professionnelles de la petite enfance ont pris conscience, en partageant les activités mises en place au sein des crèches, qu'elles accompagnaient des initiatives portées par des parents ou des grands-parents mais n'avaient pas forcément conscience que cela rentrait dans le cadre de l'AVS.

Dans le cadre du nouveau projet social, nous souhaitons ouvrir les services aux habitants du territoire, favoriser la participation des habitants dans l'organisation interne, accepter de changer ses habitudes de travail au regard de l'utilité sociale.

Pour répondre à cette demande il est important que tous les salariés et les bénévoles soient formés à l'AVS.

3.4.6 Une vision idéale du centre social.

Cette deuxième journée a eu lieu le 18 février 2022 et portait sur la vision idéale du centre social au regard des différents acteurs.

J'ai demandé aux différents groupes de centrer leur réflexion sur le pouvoir d'agir des habitants accompagnés par les professionnels du centre LARES.

Cela a mis en avant la richesse de favoriser la participation des habitants et le développement de leur pouvoir d'agir au travers :

- des relations intergénérationnelles ;
- de la solidarité sur le territoire ;
- de la mixité sociale ;
- des valeurs humaines ;
- de la communication ;
- de l'importance des bénévoles ;
- de l'entraide et la collaboration ;
- de l'importance de l'accueil ;
- de la convivialité et les rencontres ;
- de l'itinérance sur le territoire et la mobilité.

Cette journée fut très complémentaire par rapport à la dernière, et riche en échanges.

Pour ma part, en qualité de directrice, cela m'a permis d'aborder concrètement le changement dans la manière de travailler de chacun, ne plus être au service d'un seul public, avec certains collègues, mais bien salarié d'un centre social qui ne forme qu'une seule équipe qui est à même de partager des activités avec la participation des usagers mais également des habitants. Et dans la participation des habitants, de ne pas entendre « faire participer » mais bien accepter de laisser les habitants proposer des animations adaptées au public que l'on accueille et les accompagner dans la réalisation de celles-ci, si besoin.

Cela m'a permis de repérer les salariés prêts au changement, d'autres plus sceptiques, et d'autres totalement réfractaires à l'idée de faire rentrer des habitants dans leur propre organisation.

→ **Focus sur les mécanismes du changement selon Lewin**

« Un changement produit un déséquilibre sur l'état stationnaire d'un groupe avec des forces motrices favorables au changement et des forces restrictives recherchant la stabilité. Pour Lewin, il est préférable de conduire le changement en se focalisant sur la diminution des forces restrictives, plutôt que de chercher à augmenter les forces propulsives. Pour Lewin, les normes sociales liant les individus d'un même groupe agissent, au sein du champ de force, comme des résistances au changement. Il est alors possible de diminuer l'intensité de ces forces, afin de changer l'équilibre du groupe, soit en réduisant l'attachement des individus à la norme, soit en modifiant la norme elle-même. Cette position fera de Lewin le théoricien de la résistance au changement avec comme vocable : *décrystallisation – déplacement – recristallisation.* »

AUTISSIER et MOUTOT : Méthode de conduite du changement page 83

3.4.7 Deuxième rencontre avec le COFIL : réflexion sur l'AVS à développer sur le territoire

Lors de cette rencontre qui a eu lieu le 25 février 2022, je fais déjà un résumé aux membres du COFIL sur le travail de réflexion réalisé par le groupe Accolade, puis je propose de réaliser collectivement un état des lieux des solidarités sur le territoire en se focalisant uniquement sur les communes adhérentes au centre LARES actuellement et voir où nous devons agir.

Ce travail s'est réalisé en quatre étapes :

🚩 1^{ère} étape : placer des repères symboliques

Je demande au groupe de disposer sur la carte des vignettes symbolisant différentes infrastructures (commerces, écoles, équipements sportifs ou culturels, institutions, cabinet médicaux...)



Ensuite nous échangeons sur cette première cartographie qui fait ressortir que sur le territoire il y a des groupes scolaires sur presque toutes les communes, mais que les grandes infrastructures sportives et culturelles, les cabinets médicaux sont essentiellement concentrés sur les deux communes centrales (Montfort le Gesnois et Connerré). Nous évoquons la difficulté de se déplacer pour les adolescents et les personnes âgées où les personnes sans véhicule. Il est plus facile de se déplacer sur les grandes trajectoires pour aller à la Ferté Bernard ou Le Mans via le réseau ferroviaire ou le TIS mais beaucoup plus compliqué de se déplacer d'une commune à l'autre quand on est seul.

Nous expliquons que le centre LARES a obtenu le Label France Services au 1^{er} janvier 2022. Deux salariés sont en formation dans le cadre de ce nouveau service afin de répondre aux besoins de la population en matière de numérique. Le centre LARES se déplacera sur les communes du territoire pour aller auprès des citoyens.

2ème étape : identifier les zones de précarité

Cette fois les membres du comité de pilotage sont invités à disposer des vignettes (triangles rouges) sur la carte symbolisant les zones sur lesquelles ils ont identifié la présence de précarité et noter laquelle.

Il en ressort les précarités suivantes sur les communes excentrées essentiellement :

- Un manque de commerces
- L'absence de médecins ou de cabinets médicaux sauf sur Montfort le Gesnois et Connerré
- Peu de loisirs et de culture
 - o Plus que trois « Local Jeunes » sur les sept existants. Un élu précise que certaines communes réfléchissent à l'ouverture ou la réouverture d'un local jeune.
 - o Un bénévole questionne sur le fait que les adolescents ne sont peut-être plus demandeurs de projet et tournés vers d'autres besoins.
 - o Je précise qu'auparavant, la coordinatrice, sur le pôle animation au centre LARES, mettait en place de réels projets avec les adolescents.
 - o Le collectif est d'accord sur le fait que les projets doivent émaner des jeunes et non pas leur servir tout « clé en main » .

De cette deuxième étape ressort clairement le problème de mobilité sur le territoire.

3ème étape : identifier les acteurs ou actions de la solidarité

Pour cette étape je demande au groupe de visualiser par des vignettes (cœurs verts) les associations, les institutions, les habitants ou les collectifs...qui sont acteurs de la solidarité sur le territoire et noter sur la carte les actions menées.

Il en ressort que les acteurs de la solidarité sont également concentrés sur Connerré et Montfort le Gesnois.

✚ 4ème étape : réfléchir à comment développer (encore plus) la solidarité

Ce qui ressort de cette dernière étape de réflexion sont les idées suivantes :

- Développer les transports solidaires sur les autres communes
- Un partenariat avec la Communauté de Communes
- Développer le « Réso AP » sur le territoire avec le soutien de la MSA
- Le centre LARES porteur d'une plateforme de covoiturage gratuite
- Développer la communication sur le territoire



Au regard de la carte nous visualisons les secteurs où le centre LARES devra développer ses actions afin de répondre aux besoins des habitants. Le centre LARES est situé au nord du territoire d'origine. La question porte sur la manière dont le centre LARES va pouvoir se déplacer sur le territoire pour être accessible à tous les habitants.

3.4.8 Le centre social de demain

Cette troisième rencontre animée par le consultant Accolade a eu lieu le 18 mars 2022. Elle amorce encore plus le changement et notamment pour les salariés et les bénévoles, à qui nous allons demander de réfléchir au centre social de demain. Nous avons décidé de présenter cette journée de réflexion suivant quatre étapes :

- ✚ 1^{ère} étape : Notre réflexion se porte sur les améliorations à apporter et les efforts à faire par et pour le centre LARES et notre regard sur le territoire en 2026.
-
- ✚ 2^{ème} étape : Notre deuxième temps de réflexion porte sur les enjeux qui ressortent du diagnostic partagé, des réflexions apportées par les différents ateliers participatifs.
- ✚ 3^{ème} étape : Ce temps de réflexion concerne la vision qui nous emmène vers le changement.

Ce temps de réflexion fut très riche, parfois un peu décalé de la réalité étant donné que le consultant Accolade a demandé aux différents groupes, au préalable, d'écrire une histoire sur un centre social « follement » imaginaire, avec une vision idéale mais totalement irréaliste.

Ce travail avait un but : développer des pratiques collaboratives pour mobiliser l'intelligence collective.

*« Une des conditions de la réussite de l'intelligence collective dans le but de développer les pratiques collaboratives réside dans le partage des compétences et leur mutualisation au service d'un groupe. Pour cela, trois conditions préalables nous semblent nécessaires : 1) Changement : les personnes doivent être sensibilisées au besoin de changer et désireuses de mettre à contribution leurs idées au service d'un intérêt ou d'un objectif commun pour créer une nouvelle pratique qui sera co-conçue répondant ainsi au besoin de changement. Dans ce sens, il s'avère que toutes les organisations ont besoin d'intelligence collective sauf, peut-être, celles qui sont réticentes à changer ! 2) Confiance : pour que l'intelligence collective puisse aboutir à des idées constructives permettant au groupe d'aller de l'avant, un partage préalable de la confiance est requis. En effet, pour œuvrer ensemble, il faudrait faire confiance au groupe et cultiver une attitude empathique basée sur l'échange et l'esprit collaboratif. 3) Maturité : le groupe doit au préalable être mature. L'une des conditions de maturité d'un groupe est sa capacité à créer des liens dans le but de coopérer. Cela suppose que chacun s'approprie l'objectif et/ou l'intérêt commun en mettant de côté ses objectifs individuels. » **Benraiss, Amina, 2019 : 103***

Les changements vont permettre de nous emmener vers notre vision. La vision n'est pas forcément réelle (souhaits), les changements oui car ce sont des points concrets.

Après de longs échanges constructifs, nous avons décidé de garder ces axes pour le projet social :

PARENTALITE – SANTE – ACCOMPAGNEMENT CITOYEN – COMMUNICATION

Le fait de se positionner sur les 4 ans impacte obligatoirement le changement.

- ❖ Que fait l'équipe pour y contribuer ?
- ❖ Que fait chaque service pour y contribuer ?

Tout le monde est d'accord pour dire que l'AVS est le cœur de notre métier et que les axes choisis pour ce projet gravitent autour de celle-ci.

Nous sommes également d'accord pour ne pas tomber dans le piège de l'intergénérationnel « fabriqué », mais naturellement se faire croiser les générations au gré des manifestations et actions mises en place par le centre LARES.

3.5 Journée pédagogique des salariés

La journée pédagogique des salariés a eu lieu le 31 mars 2022. J'ai souhaité intégrer cette rencontre au temps de travail du projet social en menant une réflexion sur la communication entre les services et le centre LARES.

J'ai organisé cette journée en deux parties : la matinée avec des ateliers participatifs et l'après-midi avec une animation qui favorise la cohésion d'équipe et la communication.

Matinée :

- j'ai démarré la journée par un jeu de coopération le but étant de réaliser, en équipe, une construction qui tient debout toute seule.



- La deuxième partie de matinée portait sur un travail de réflexion en groupe sur la communication et la collaboration au centre LARES en utilisant la matrice SWOT³⁶.

A la lecture des matrices, nous prenons encore plus conscience qu'il y a un réel problème de communication et le fait de mettre en avant les faiblesses et les menaces donne envie de réagir et inquiète également.

Le fait que la Communauté de Communes prenne la compétence AVS va permettre au centre LARES de pouvoir se rapprocher de leur chargé de communication, ce qui manque au centre social actuellement.

Mais au-delà de cela, je ressens le besoin de sécuriser les équipes, de poser un cadre avec la gouvernance concernant le rôle de chacun, de développer des commissions concernant chaque service et la communication en y intégrant des salariés afin que les informations arrivent dans chaque service et que la parole de chacun soit prise en compte.

Suite à cette journée pédagogique, j'ai fait un retour à la présidente sur cette journée et l'importance de prendre en compte ce que les salariés ont exprimés.

Nous nous sommes mises d'accord pour travailler ensemble afin de poser ce cadre, le présenter aux salariés dès ma prise de poste.

³⁶ Annexe 12 : matrice Swot

3.6 Validation des axes du projet social

Le 15 avril 2022, j'ai présenté au comité de pilotage le travail réalisé par le groupe Accolade et les axes retenus pour le projet social.

Suite à cette présentation, le comité de pilotage a validé les axes mais souhaite que lors de notre prochain travail collaboratif, nous centrons notre mission sur la participation des habitants sur le territoire, développer des partenariats, former et mobiliser les salariés et les bénévoles concernant l'AVS.

Quelques éléments de piste :

- ❖ Comment aller chercher les habitants pour les amener jusqu'au centre social et les accompagner dans la réalisation de leurs projets.
- ❖ Promouvoir le pouvoir d'agir des habitants sur le territoire
- ❖ Développer des relais sur le territoire : le centre social LARES aurait une action de continuité – d'information auprès des habitants.
- ❖ Développer les partenariats avec les associations.
- ❖ Articuler le projet social avec le projet territorial de la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien.
- ❖ Améliorer la communication du centre social sur le territoire : s'intégrer dans les manifestations des communes pour aller à la rencontre des habitants.
- ❖ Mettre en avant la plus-value de l'Animation de la Vie Sociale dans le centre social : notion de proximité.

3.7 Travail sur les axes du projet social avec une vision sur 4 ans

Pour notre dernière journée de travail collaboratif qui a eu lieu le 29 avril 2022 avec le consultant Accolade, nous avons pris en compte les remarques du Comité de Pilotage.

Nous avons donc, pour chaque axe, pensé à développer l'AVS, la mission première d'un centre social.

Au terme de cette journée, et pour chaque axe, nous nous sommes projetés et écrit notre vision année par année³⁷.

La co construction de ce projet 2023/2026 s'est terminée par la réalisation du plan d'actions qui fait apparaître les objectifs généraux et opérationnels et les résultats attendus avec des actions à court/moyen et long terme et les moyens humains et matériels nécessaires³⁸.

³⁷ Annexe 13 : notre vision du centre LARES en 2026

³⁸ Annexe 14 : plan d'actions du projet social

3.8 Le plan de communication du projet social

Comme je l'ai dit tout au long de ce travail, la communication est importante et nous avons réalisé, dans le cadre du projet social, un plan de communication³⁹ qui nous permettra de vérifier si tous les partenaires que nous avons intégrés au projet social sont au fait des avancées et des actions mises en place durant les quatre années.

Au-delà de ce plan de communication, je mettrai des commissions en place et un comité des habitants qui permettront de faire le lien entre les services et le centre LARES.

3.9 Les critères d'évaluation du Projet Social

3.9.1 Le suivi et l'évaluation

L'évaluation doit toujours faire un état de l'objectif de départ et tenir compte de la façon dont l'action a été mise en œuvre et apporter éventuellement des ajustements. Pour moi, il est important et indispensable de mettre en place une démarche d'évaluation du projet afin d'analyser les résultats des actions développées.

Celle-ci doit être une démarche «concertée» avec les professionnels, les habitants, les adhérents, les bénévoles et les partenaires afin de permettre d'analyser les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus.

Le suivi et l'évaluation du projet famille a pour objectif:

- D'ajuster les actions en fonction des problématiques familiales qui évoluent et d'assurer sa réalisation par rapport aux objectifs fixés
- D'assurer une progression dans le temps en utilisant des critères d'évaluation à la fois qualitatifs et quantitatifs

Pour que l'évaluation soit la plus exhaustive possible, il est donc nécessaire d'évaluer les actions à court terme, ou à plus long terme à la fin de l'action. Cela permettra de faire une évaluation autant sur le quantitatif que sur le qualitatif.

3.9.2 Critères quantitatifs

Les critères qualitatifs concernent globalement :

- Le nombre d'habitants présents dans les différentes actions portées par le centre social qui favorisent leur participation.
- Le nombre et la diversité du public fréquentant le centre social
- Le nombre de bénévoles engagés au centre social LARES
- La diversité des actions menées dans les différents services et sur le territoire, par le centre social

³⁹ Annexe 15 : plan de communication

- Le nombre de partenaires associés et engagés
- Le nombre d'actions et de projets émanant de la participation des habitants
- Le nombre de projets co-construits avec les habitants et les partenaires
- La multiplicité et la diversité des supports de communication utilisés.

3.9.3 Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs s'attachent globalement à :

- La qualité de l'accueil, de l'écoute, de l'information et de l'orientation faite aux publics et aux usagers du centre social réalisé à l'aide de questionnaire qualité, « livre d'or », rencontres citoyennes sur le territoire
- La réalisation possible des projets au regard des moyens humains et financiers du centre social
- La nouveauté des actions, des initiatives mises en place par les habitants sur le territoire
- L'impact des actions sur la participation des habitants, sur le territoire, au niveau des élus et de la Communauté de Communes
- La pertinence des supports de communication, leur efficacité, leur compréhension et leur accessibilité au niveau des salariés, des usagers, des élus, des bénévoles et des habitants sur le territoire.
- La satisfaction des salariés, des bénévoles, des usagers concernant les relations avec le centre social, la gouvernance, les élus.
- Une hausse du pouvoir d'agir des habitants sur le territoire.
- Le nombre de participants aux différentes commissions.

3.10 Le financement

Le budget et le bilan financier du centre LARES sont préparés en concertation avec la présidente, la direction, la comptable et l'expert comptable.

Concernant la petite enfance, les budgets sont les mêmes durant toute la durée de l'appel d'offre, soit jusqu'en 2026.

Au 1^{er} janvier 2023 nous obtiendrons également une prestation de service concernant l'AVS de la part de la Communauté de Communes, tout comme pour la Petite Enfance en qualité de gestionnaire de ces services.

Les chefs de service ont chacun leur budget et font des points tous les trimestres avec la DAF.

Budgets et bilans sont présentés au bureau puis au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale.

3.11 Manager et communiquer pour mieux travailler ensemble

3.11.1 Rencontre avec la présidente

Le 19 juillet 2022, j'ai rencontré la présidente de l'association dans le cadre de notre future collaboration à compter du 15 octobre 2022. Cela nous a permis d'échanger sur différents points et notamment ma manière de communiquer avec elle, ma façon de manager les équipes, ma relation avec la Communauté de Communes, les élus, les associations et tout les partenaires financiers et institutionnel.

En effet, ayant été directrice de la crèche de Saint Corneille et prochainement directrice du centre LARES, ma position vis-à-vis de l'association, vis-à-vis de mes collègues va forcément changer et il est important pour moi de préparer ce changement avec la présidente et les équipes avant tout. Mon stage de direction au centre LARES m'a permis d'observer comment la directrice actuelle manageait les équipes et communiquait, et nous avons forcément des divergences, cela reste humain.

C'est donc avec toute transparence que j'ai fait un rapport d'étonnement à la présidente et lui ai exposé ma façon de diriger le centre LARES.

3.11.2 L'importance de communiquer

- **Avec la présidente**

A ce jour, et je l'ai souvent écrit, la communication est insuffisante, voire inexistante. Concernant la présidente, jusqu'à ce jour elle ne reçoit aucun compte rendu de Comité de Direction. Ne le sachant pas, je lui en ai envoyé et elle a été agréablement surprise de recevoir ces informations qui lui permettent d'être au fait de ce qui se passe dans les services à défaut de ne pouvoir y aller physiquement.

Mais d'un autre côté la directrice me disait que ces comptes rendu ne concernaient pas la présidente. C'est pour cela qu'il était nécessaire de faire un point toutes les deux.

Nous avons convenu, en plus des appels téléphoniques et des mails de se fixer un temps de rencontre tous les quinze jours et nous ajusterons avec le temps si le délai est trop long ou trop court entre chaque rencontre.

- **Avec les chefs de service**

Dès ma prise de poste, je vais rencontrer les chefs de service afin de poser un cadre ensemble concernant les responsabilités de chacun et les délégations possibles.

A ce jour, les chefs de service ont une autonomie que je trouve totalement légitime mais qui a été remise en question par la présidente et la directrice actuelle suite à la mise en place de manifestations organisées au sein des services sans que le centre LARES soit convié dans l'organisation.

Loin de moi l'idée de déresponsabiliser les équipes et de les rendre moins autonome, mais pour éviter ces tensions entre chefs de service/direction/présidence, il me paraît indispensable de clarifier les responsabilités et les délégations de chacun.

Je vais également réinstaurer les comités de direction tous les mois et les réunions de régulation avec chaque services tous les quinze jours. Ces rencontres existaient auparavant mais avec la direction actuelle elles étaient annulées à chaque fois qu'une personne était absente. Cela a fragilisé les relations entre la direction et les services par manque de communication. Il est indispensable, pour moi, de faire des points réguliers sur les problématiques qui peuvent être rencontrés dans les services.

➤ L'isolement des équipes peut avoir des conséquences très négatives sur les professionnelles et engendrer des relations tendues avec la direction et la gouvernance : en avril 2022, l'équipe de l'hôtel social a alerté la direction du centre LARES sur leurs conditions de travail, une fiche de poste inexistante, la peur de travailler face à un public devenu menaçant. Mais elles sont restées sans réponse et la gouvernance n'a pas été informée de cela. En juillet 2022, elles ont décidées d'aller à la médecine du travail sans prévenir la direction, qui, suite à cela, a envoyé un courrier pour informer le centre LARES des risques psycho sociaux de ses salariés. La direction actuelle n'a pas compris cette démarche, pensant avoir répondu à leur demande et de son côté la gouvernance tombe des nues et remet en cause, d'une part, la communication entre la direction et les salariés, d'autre part regrette que les professionnelles de l'hôtel social ne soient pas venues lui en parler avant d'interpeller la médecine du travail.

De plus ces rencontres vont me permettre de faire des points réguliers sur le suivi du projet social, quelles actions sont mises en place dans les services pour pouvoir communiquer ces évènements vers l'extérieur (site internet du centre LARES et de la Communauté de Communes, réseaux sociaux, médias...).

- **Avec les équipes**

Actuellement les professionnels regrettent de ne presque jamais voir la direction et la gouvernance de l'association en dehors des entretiens annuels qui ont lieu en fin d'année et à l'Assemblée Générale de l'association.

Ma prise de poste correspond avec la période des entretiens de fin d'année qui me permettra de rencontrer individuellement chaque salarié et convenir ensemble des objectifs que chacun veut atteindre dans le cadre du nouveau projet social mais également être à leur écoute concernant leur vie au travail et pour le centre LARES.

- J'ai déjà prévu, avec les équipes, de venir une fois par semaine, sur un temps opportun, pour rencontrer et discuter avec les salariés.
 - Je souhaite également instaurer des moments de convivialité avec les salariés et les bénévoles de l'association afin de construire et consolider cette cohésion d'équipe, qui existe, mais uniquement à l'interne de chaque service.
- **Avec la Communauté de Communes, les élus, les financeurs et les différents partenaires**

Avec la présidente, nous avons prévu de faire le tour des communes pour présenter le nouveau projet social et me présenter en qualité de nouvelle directrice du centre LARES. De plus nous souhaitons mettre en place des rencontres institutionnelles qui permettront de présenter les actions et projets mis en place par le centre LARES et/ou les habitants accompagnés par celui ci.

De plus, j'ai demandé à avoir des rencontres une fois par mois avec la Communauté de Communes afin de faire un point sur les actions mises en place par le centre LARES, les besoins humains et financiers pour mettre en place différentes manifestations.

3.11.3 Un management adapté à chaque situation

En qualité de directrice du centre social, mon management sera principalement réflexif et participatif et/ou collaboratif et ce pour plusieurs raisons.

Manager de manière réflexive consiste, pour moi, à réfléchir et se questionner sur son propre travail mais également à se questionner ensemble pour trouver la meilleure solution à un problème. C'est ce que j'applique depuis plusieurs années au sein de mes différents postes de direction et je constate que cela apporte une certaine sérénité dans les équipes du fait que tout le monde participe à la réflexion, prend conscience de ses savoir-faire et ose aller plus loin dans le cadre de son travail. Cela permet également de résoudre des conflits, des problématiques assez rapidement du fait que tout le monde réfléchit à la situation à améliorer.

Manager de manière participative, c'est toute la démarche que j'ai mise en place dans la construction du projet social, notamment, afin que tous les salariés aient envie de vivre ensemble et partager la même aventure.

Je mise sur l'intelligence collective, le partage de l'information, la communication et la délégation des responsabilités pour favoriser l'adhésion des équipes au projet social notamment.

De plus, par expérience, le management réflexif et participatif permet davantage de donner envie à ses collègues, ses équipes, de s'investir au travail.

Je prône la qualité de vie au travail, même si parfois on parle de QVT sans l'appliquer, comme un effet de mode. Pour ma part c'est une philosophie, c'est respecter les personnes avec qui je travaille, une reconnaissance de leur compétence et un atout pour leur donner envie de s'investir encore plus dans l'association.

Actuellement, les équipes sont assez fragiles car fatiguées de ne pas être reconnues professionnellement, de ne pas rencontrer la direction et/ou la présidente régulièrement, de travailler dans l'urgence et être invisibles.

De ce fait, lorsqu'il y a des manifestations organisées par le centre LARES en dehors du temps de travail les salariés ne viennent pas car ils ne sont plus motivés, ne voient pas pourquoi ils en feraient « plus ». Les salariés diffusent une image négative du centre LARES, ce que je veux changer le plus rapidement possible en m'engageant auprès d'eux pour travailler ensemble, les consulter, les écouter, construire ensemble le centre social de demain, à l'image de tous.

Conclusion intermédiaire

Après ce travail de réflexion pendant lequel tous les acteurs se sont fortement impliqués et ont permis d'aboutir à ce projet, je me suis lancée dans l'écriture du projet social. Pour chaque partie du projet j'ai fait des allers-retours avec notre référente CAF afin de rendre un projet social conforme à la réglementation en vigueur.

La présentation du projet au Conseil d'Administration aura lieu le 15 septembre 2022. Mon intervention permettra aux administrateurs de visualiser tous le travail de co construction et la finalité du projet.

Il nous reste à attendre la validation de la CNAF pour connaître la durée de validité de ce projet.

CONCLUSION GENERALE

POUR NE PAS CONCLURE...

Parce que les fragilités sociales se sont encore creusées, il nous semble indispensable de lutter contre la précarité.

Parce que visibilité, échanges et partenariat sont essentiels, nous cherchons à développer la communication.

Parce que les épisodes d'isolement ont accentué la fracture numérique, nous voulons lutter contre l'illectronisme et favoriser l'accès au numérique.

Parce que le bien-être familial participe à une société apaisée, nous pensons accompagner la parentalité.

Parce que donner du pouvoir d'agir aux habitants est au cœur de nos pratiques, nous allons poursuivre le développement de la participation.

Parce que nous souhaitons développer nos projets, il nous faut affiner la qualité de notre fonctionnement et de nos actions.

La particularité de ce projet, c'est que nous sommes sur une forme davantage participative et partagée. Effectivement nous allons travailler à donner ou redonner une place et un vrai rôle aux bénévoles et usagers de la structure, que ce soit dans les instances de décisions ou les activités et projets proposés.

C'est dans cette même démarche que j'ai voulu écrire ce nouveau projet social. Cette volonté s'est traduite de différentes manières : création d'un comité de pilotage élargi, implication importante des membres sur les réunions, mais aussi dans les orientations...

Je souhaite continuer cette dynamique, plus énergivore, mais d'autant plus bénéfique pour les personnes qui s'épanouissent, plus bénéfique pour la résonance du projet.

Il faudra rester vigilant pour que cette dynamique perdure tout au long des quatre années à venir. La démarche de partage est intuitivement liée à celle du portage.

Un projet co-construit est mieux partagé. Il aura plus d'impacts sur le territoire ou auprès des différents acteurs locaux tels que les usagers, les bénévoles, les élus des collectivités. C'est pourquoi nous réfléchissons sur des outils de partage pour que chacun puisse s'approprier le projet à sa façon et y apporter sa pierre.

Ce sera un point à travailler, pour que le projet s'ancre davantage dans le territoire local. Que chaque projet soit porté par un bénévole, un habitant, un salarié, un collectif. L'intérêt pour chacun de devenir un acteur principal sur le territoire. Autant de pistes de réflexions qui permettront au centre LARES de favoriser la participation et la citoyenneté des habitants sur le territoire du Gesnois Bilurien.

POUR ALLER VERS...

Cette toute première expérience de co construction d'un projet social, en qualité de future directrice du centre LARES s'est terminée par l'écriture de tout ce qui a été pensé, réfléchi, partagé par tous les acteurs qui ont participé à ce grand chantier.

En effet, le mot chantier a toute sa place ici, car nous n'avons cessé de faire des allers-retours entre les différents temps de travaux de groupe, mais c'est cela qui a permis de poser une base solide, en tout cas je l'espère, à cet édifice.

Dans quelques semaines je vais prendre la direction du centre LARES, une nouvelle aventure professionnelle qui va me permettre de porter ce projet avec les habitants, les associations, les élus, les communes, les commerçants et bien sûr les professionnels.

La formation CAFDES s'achève par l'écriture de ce mémoire. Un travail qui m'a permis d'accentuer ma réflexion sur l'Animation de la Vie Sociale, le cœur de métier du centre LARES.

Avec la crise Covid, le mouvement des gilets jaunes, le changement climatique, la guerre en Ukraine et tout ce que cela engendre au niveau du monde, la situation politique très tendue en France face aux inégalités entre autre, la pénurie de personnel au niveau du social et du médico-social et dans bien d'autres domaines....Tant d'incertitudes qui peuvent donner envie de réfléchir à un projet de vie, à réaliser des actions citoyennes, à agir pour son territoire, à se retrouver pour se sentir moins seul, se sentir utile, se rassurer, soutenir et se sentir soutenu, être solidaire de son voisin, de son quartier, de son village, de son territoire. Comme l'affirme Hugo Barthalay, délégué général de la fédération nationale des centres sociaux : « on a besoin sur les territoires d'espaces pour faire du lien et organiser la solidarité en période de crises ».

Le centre LARES peut être ce point de rassemblement. Et l'avenir nous dira s'il faut envisager d'ouvrir un Espace de Vie Sociale sur le sud du territoire pour être au plus proche de tous les habitants.

Bibliographie

Ouvrages

La parentalité

- Claude Martin(dir.), « *Etre un bon parent* ». *Une injonction contemporaine*, Rennes, EHESP, coll. « Lien social et politiques », 2014, 247 p.
- Beaudou, C. (2022), « *Les professionnels de la petite enfance au cœur de la parentalité* », *L'éducation des enfants : entre luxe et charge*, (38-42), Editions Philippe Duval
- EHESP « *Enfance, bien-être, parentalité* » UMR 6051 Arènes, université de Rennes.
- Lamboy, B. (2009). « *Soutenir la parentalité, pourquoi, comment ? : Différentes approches pour un même concept.* » *Devenir*, vol. 21(1), page 31 à 60

Le pouvoir d'agir

- Galvao, I. (2019), « *Le pouvoir d'agir des habitants* » Edition : Téraèdre
- Durand, R. (2006). « *Histoire des centres sociaux* » *Du voisinage à la citoyenneté*, Edition : La Découverte

Le management

- Foudriat, M. (2019). « *La co-construction – une alternative managériale* » Edition : Presse EHESP
- Autissier, D et Moutot, J-M (2016) « *Méthode de conduite du changement* » Edition : Dunod
- Autissier, D et al. (2019), *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation* « *La courbe d'engagement de Kübler Ross* » Edition : Dunod

La parentalité

Revue « Spirale »

- 2015/3 N°75, pages 15 à 22 : « Les lieux d'accueil de la petite enfance construisent ils de nouvelles parentalités ? » Marion Latuillière
- 2001/1 N°17, page 135 à 141 : « En Serge Lebovici, le bébé » Leticia Solis-Ponton
- **2015/1 N° 73**, pages 145 à 154 : « Dis, Gérard, c'est quoi la parentalité ? » Geyrard Neyrand
- 2019/N°91, pages 61 à 69 : « La pensée positive au service de la parentalité ou l'inverse ? » Claude Martin

Revue de la littérature :

- Parentalité : Lamboy Béatrice (2009) Soutenir la parentalité : pourquoi et comment : différentes approches pour un même concept. Devenir, vol.21(1), 31-60

L'intelligence collective

- Question(s) de management 2019/3 (n° 25), pages 99 à 129: « Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective » Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti
- revue-questions-de-management-2019-3-page-99 : « **Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin !** » Amina BENRAISS, Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

L'intergénérationnel

Retraite et société :

- 2013/1 (n° 64), pages 135 à 143 : « La cohésion sociale : au fil des générations... »

Claudine Attias-Donfut, Michel Loriaux

Le pouvoir d'agir :

- GARNIER P., LEGAT C., DARTY F. (2011). Le centre intercommunal : un acteur collectif partenaire du projet de territoire, *Rapport de la Banque des Territoires*, <https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2019-02/E153.pdf> [consulté le 2 mai 2022]
- Union Régionale des Centres Sociaux des Pays de la Loire
<https://paysdelaloire.centres-sociaux.fr/union-regionale/tout-savoir-sur-le-concept-centre-social/> [consulté le 5 avril 2022]
- Les échelles selon Sherry Arnstein
<https://rhonealpes.centres-sociaux.fr/files/2013/04/echelle-dArnstein.pdf> [consulté le 3 juin]

La parentalité :

- Parentalité : Nouveau concept, nouveaux enjeux ? D.Doumont et F.Renard
https://sites.uclouvain.be/reso/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1523 [consulté le 27 juin 2022]
- Arche de Zoé : Qu'est ce que le concept de parentalité implique ?
<https://archedezoe.fr/parentalité/concept-parentalité/>
[consulté le 6 juillet 2022]
- Devenir parent ça s'apprend :
<https://www.parents-en-construction.com/devenir-parent-ca-sapprend/>
- Didier Houzel – Les cahiers de Rhizome- 2009 : De l'exil à la précarité contemporaine, difficile parentalité. Page 4/80

L'intergénérationnel

- <https://population-europe.eu/research/podigests/du-baby-boom-au-papy-boom>
- <https://www.paris.fr/pages/avec-les-talents-d-alphonse-le-savoir-faire-ne-part-pas-a-la-retraite-4285>
- <http://faafc.ca/initiatives/intergenerationnel/coffre-a-outils/les-benefices-de-lintergenerationnel/>
- <https://www.tometjoesette.fr/notre-projet-pedagogique-intergenerationnel>

Loi, décret, circulaire, arrêté

- **Arrêté n°DIRCOL 2016 – 0642 du 8 décembre 2016**
www.sarthe.gouv.fr/IMG/pdf/creation_cc_le_gesnois_bilurien_8_decembre_2016_.pdf
[consulté le 5 avril 2022]
- **Circulaire n°2012- relative à l'Animation de la Vie Sociale** : <http://www.reseau-parental50.net/wp-content/uploads/2015/05/PJ-8-1-LC-2012-013-Circulaire-nationale-Animation-de-la-Vie-Sociale.pdf>
- **Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe)** | Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales : <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr>
- **La loi de 2016** : observatoire national de la protection de l'enfance
<https://onpe.fr>

Articles/Documents internet

- **L'animation famille dans les centres sociaux** :
http://www.centres-sociaux.fr/files/2020/07/CS20_BrochureFamilles_A4.pdf
- **Le point sur l'Animation de la Vie Sociale** :
<http://www.caf.fr/sites/default/files/medias/831/2022%20CSC/Guide%20Centes%20sociaux.pdf>
- **La branche famille de la Sécurité Sociale**
<https://www.caf.fr>
- **La participation des habitants : réflexion et questionnements (Page 5)**
https://www.oriv.org/wp-content/uploads/oriv_cr_gr_reflexion_participation_-habitants.pdf
- **Réseau Wallon de développement Rural – L'échelle de la participation – Fiche 32**
https://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche_32%20Echelle%20Participation.pdf

Conférences/Vidéos

- Rencontre avec Yann le Bossé 1/6 - Quelle différence entre « participation » et « pouvoir d'agir » ?**
<https://www.youtube.com>

Rapports/Circulaires

- **Vers un pouvoir d'agir :**

<http://www.lespossibles.org/wp-content/uploads/2017/05/Pouvoir-dagir.pdf>

- **La participation des habitants : Réflexion et questionnements :**

document réalisé à partir des travaux des groupes de réflexion.
Mars 2000

<http://www.oriv.org>

- **Le rapport final du projet Initiatives intergénérationnelles en santé**

<https://docplayer.fr/206452424-Remerciements-initiatives-intergenerationnelles-en-sante.html>

Schéma départemental

- Sénac 2021 des centres sociaux

<https://centres-sociaux.fr/les-plaquettes-senacs-2021-sont-sorties/>

- Schéma départemental de l'AVS

<https://caf.fr>

Sites internet consultés

<https://www.sarthe.gouv.fr>

<https://fonda.asso.fr>

<https://www.idcite.>

<https://www.caf.fr>

<https://www.centres-sociaux.fr>

<https://www.youtube.com>

<https://www.oriv.org>

<https://www.reseau.fr>

<https://www.journals.openedition.org>

<https://www.parents-en-construction.com>

<https://www.mafamillezen.com>

Documentation interne

- Projet social 2016/2019

- Projet social 2020/2022

- Bilan financier 2021







- Budget prévisionnel 2022

Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau des métiers.....	II
Annexe 2 : Carte du nouveau territoire : Le Gesnois Bilurien.....	III
Annexe 2 : Public accueilli à l'épicerie sociale et solidaire.....	IV
Annexe 3 : Adhérents solidaires – adhérents aidés.....	V
Annexe 4 : Carte et graphique du diagnostic CTG de la Communauté de communes.....	VI
Annexe 5 : Modèle d'Empowerment.....	VII
Annexe 6 : Un schéma pour penser le DPA.....	VIII
Annexe 7 : Charte nationale à la parentalité.....	IX
Annexe 8 : Evaluation des axes du projet 2023/2026.....	X
Annexe 9 : Réponses au questionnaire en ligne.....	XIII
Annexe 10 : Tableau des groupes de travail	XV
Annexe 11 : Matrice SWOT sur la communication du centre LARES.....	XVI
Annexe 12 : Notre vision du centre LARES en 2026.....	XVII
Annexe 12 : Plan d'actions.....	XVIII
Annexe 13 : Plan de communication.....	XXII

Annexe 1 Tableau des différents métiers représentés au centre LARES

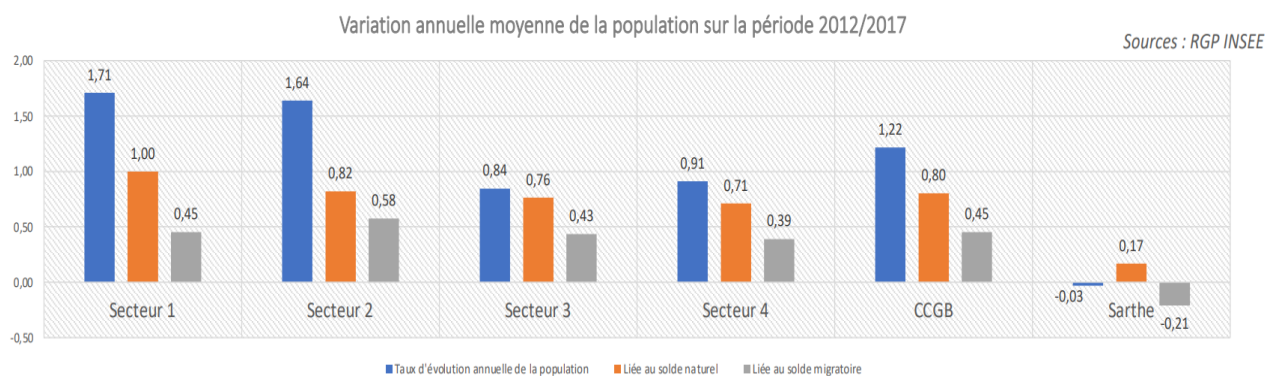
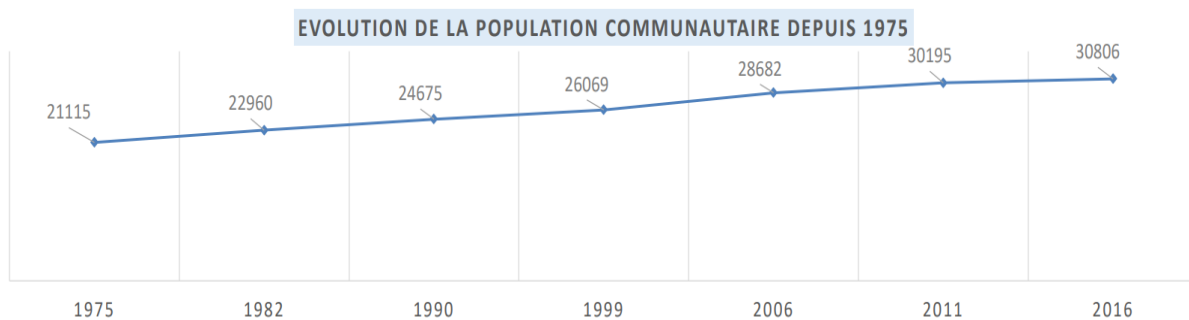
Annexe 1. : Tableau des différents métiers représentés au centre social LARES

Services	Métiers	ETP	Remarques
Centre social LARES 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction • Chargée d'accueil • Référente Famille/Parentalité : Conseillère en Economie sociale et Familiale • Psychologue 	2 1 1 0.64	Le temps de la psychologue est réparti sur les services des crèches et de l'hôtel social. Elle est également disponible pour les salariés du centre social si besoin.
Epicerie sociale et solidaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Animateur logistique • Bénévoles 	0.57	La référente famille assure 0.20 ETP en tant que coordinatrice de l'épicerie et de son antenne.
Crèches 	<ul style="list-style-type: none"> • Educatrices de jeunes enfants • Auxiliaires de Puériculture • Animatrices Petite Enfance 	2.6 3.1 5.8	Service le plus important du centre social avec 16 salariées. De nombreux arrêts de travail perturbent parfois le service du fait de la difficulté de trouver des remplaçants au pied levé. La dernière réforme d'Adrien Taquet ne rassure pas les professionnels de la petite enfance étant donné que le taux d'encadrement diminue par rapport au nombre d'enfants accueillis qui augmente.
France Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Animateur informaticien 	0.68	La personne chargée de l'accueil assure également des permanences France Services. Un poste a été aménagé dans l'espace accueil afin qu'elle puisse être disponible pour accueillir le public.
Hôtel Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseillères en Economie Sociale et Familiale • Maîtresse de maison • Psychologue 	2 0.57 0.80	L'équipe a travaillé dans des conditions plus que précaires pendant plusieurs années. Les travaux de rénovation et d'humanisation vont permettre aux professionnelles d'envisager un accueil plus performant au niveau des familles.
Entretien des locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Agents d'entretien 	1.09	Les agents d'entretien sont sur une ou plusieurs structures, suivant leur poste.

Annexe 2 : Carte du nouveau territoire du Gesnois Bilurien



Annexe 3 : Carte et graphique du diagnostic CTG de la Communauté de Communes



LE PUBLIC ACCUEILLI

239 personnes ont franchi la porte de l'épicerie en 2021 : 135 femmes et 104 hommes.
Cela représente **94 familles**.

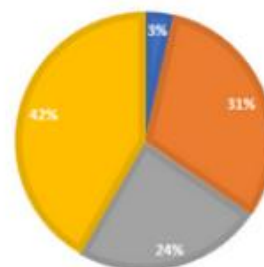
TYPLOGIE DES CLIENTS

■ Personne seule sans enfant ■ Personne seule avec enfant(s)
■ Couple avec enfant(s) ■ Couple sans enfant



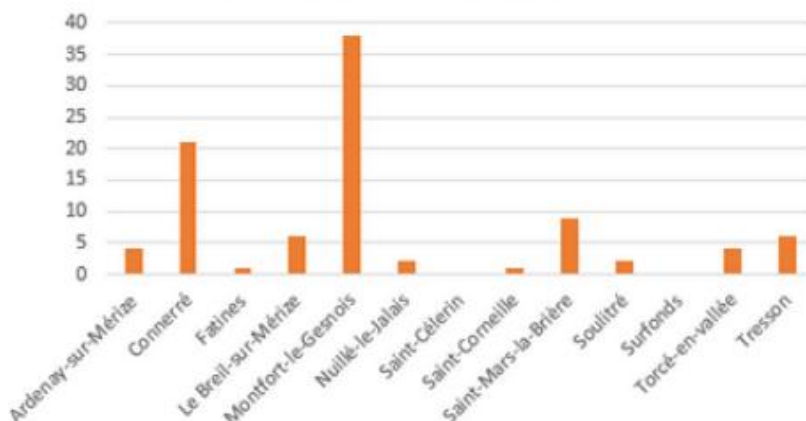
AGE DES CLIENTS

■ 0-3 ans ■ 4-14 ans ■ 15-25 ans ■ 26-59 ans



Les familles orientées à l'épicerie sont principalement (à part égale) des familles monoparentales ou des personnes seules.

DOMICILIATION DES CLIENTS



- **Les adhérents bénéficiaires, les « aidés » :**

Au démarrage ces personnes se cantonnaient à un rôle de bénéficiaires « passifs ». Après plusieurs sollicitations et plusieurs mobilisations ces habitants se sont impliqués de plus en plus dans la dynamique du projet. C'est toute la dimension d'une épicerie solidaire, à savoir une démarche participative de la part des usagers « aidés » et « solidaires ».

- **Les adhérents « solidaires » :**

L'objectif d'ouvrir l'épicerie à un public solidaire est de favoriser la mixité sociale. De plus cela apporte également une part d'autofinancement et permet à des personnes adhérentes de soutenir un projet éthique et local.

Les adhérents solidaires paient une cotisation annuelle et ont accès aux produits bios et locaux au prix moyen du marché. Cette adhésion n'ouvre en aucun cas à l'accès aux produits issus du réseau d'approvisionnement destiné aux adhérents bénéficiaires.

Le public solidaire est peu représenté. En effet, la communication n'est pas forcément comprise par les habitants, car l'image d'une épicerie sociale et solidaire *"ne concerne que les personnes aux revenus précaires."*

Nous avons mis en place un système de réservation pour aller chercher les personnes sur le territoire, qui n'ont pas de moyens pour se déplacer. Cela est très apprécié des usagers et d'autant plus durant la période de confinement lié à la crise COVID où l'isolement était difficilement vécu pour des personnes déjà très seules habituellement.

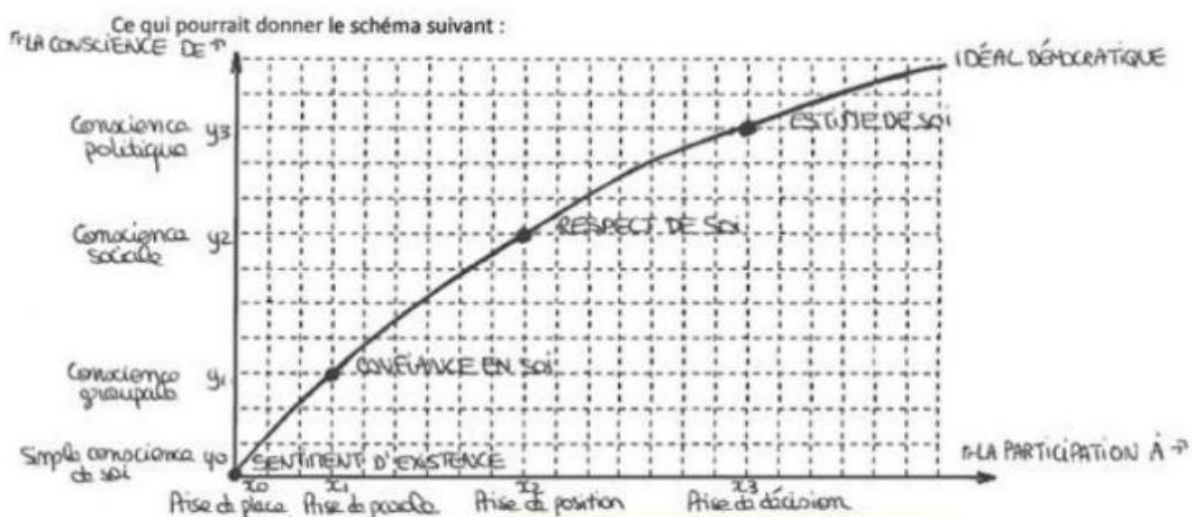
Annexe 6 : Modèles d'empowerment

Le modèle radical	Le modèle (social) libéral	Le modèle néolibéral
<p>Influence : théories de transformation sociale (Paulo Freire, Saul Alinski), branche radicale mouvement féministe</p> <p>Objectif : émancipation individuelle et collective qui débouche sur la transformation de l'organisation sociale/économique</p> <p>Mots clés : justice sociale, redistribution, changement social, conscientisation, Community organizing » ou «l'organisation des citoyens</p> <p>Champ professionnel : intervention sociale. Voir <i>présentation partie suivante</i>.</p>	<p>Influence : W. Wilson, JM Keynes</p> <p>Objectif : promotion des droits civiques et diminution des inégalités sociales et économiques par le rôle de l'Etat et des politiques publiques.</p> <p>Mots clés : égalité, opportunité, lutte contre la pauvreté, bonne gouvernance, autonomisation, capacité de choix</p> <p>Champ professionnel : développement international en faveurs des femmes (ONU par exemple). Les programmes visent leur autonomisation (participation équitable à la vie économique, sociale, politique, accès à l'emploi, à la terre...) mais ne visent pas de transformation des institutions.</p>	<p>Influence : Milton Friedman, Friedrich Hayek</p> <p>Objectif : rationalité politique qui consiste dans l'extension des valeurs du marché à la politique sociale et à toutes les institutions (l'Etat ne disparaît pas, mais est mis au service du marché.)</p> <p>Mots clés : logique de gestion de la pauvreté et des inégalités, exercer des capacités individuelles et prendre des décisions « rationnelles » dans un contexte d'économie de marché.</p> <p>Champ professionnel : politiques publiques (nord-américaines par exemple). Les programmes visent l'auto-prise en charge des populations pauvres par elles-mêmes et leur responsabilisation, laissant de côté la question de la redistribution des ressources et de la solidarité sociale ».</p>

Annexe 7 : Un schéma pour penser la DPA


- **Sur l'axe des abscisses, on trouve les 4 échelons de la « Participation à : »**
 1. La simple présence : « je prends place, je m'installe... » **PRISE DE PLACE**
 2. La participation aux discussions : « je prends la parole, je discute... » **PRISE DE PAROLE**
 3. Le concours aux débats : « je donne mon avis, j'argumente, je prends position... » **PRISE DE POSITION**
 4. La contribution aux choix effectués : « je participe effectivement au processus de prise de décision... » **PRISE DE DECISION**
- **Sur l'axe des ordonnées, on trouverait les 4 échelons de la « Conscience de... : »**
 1. La simple **CONSCIENCE DE SOI** : « je suis parmi d'autres »
 2. La **CONSCIENCE GROUPALE** : « je suis avec d'autres qui me ressemblent »
 3. La **CONSCIENCE SOCIALE** : « je suis au sein d'un groupe et je mesure qu'il existe d'autres groupes à côté du mien et différents du mien.
 4. La **CONSCIENCE POLITIQUE** : « je suis intégré à un groupe, je mesure l'existence d'autres groupes que le mien et je participe à leur coexistence. Je suis membre d'une communauté élargie au sein de laquelle je prends part et parti. »

En terme mathématiques, nous pourrions dire que le DPA c'est l'équation qui associe positivement les processus de « Prises de participation » et de « Prises de conscience ». Avec pour horizon de développer chez les personnes (à titre individuel et collectif) les attributs d'une citoyenneté de plein exercice




Le croisement des abscisses donne cela :

- Point 0 : Le croisement entre « Prise de place » et « Simple conscience de soi » = « **LE SENTIMENT D'EXISTENCE** »
- Etape 1 : Le croisement entre « Prise de parole » et « Conscience groupale » = « **CONFIANCE EN SOI** »
- Etape 2 : Le croisement entre « Prise de position » et « Conscience Sociale » = « **RESPECT DE SOI** »
- Etape 3 : Le croisement entre « Prise de décision » et « Conscience politique » = « **ESTIME DE SOI** »



**MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
de la cohésion sociale



CHARTRE NATIONALE DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ

8 grands principes pour accompagner les parents

1. > Reconnaître et valoriser prioritairement les rôles, le projet et les compétences des parents : les interventions s'appuient sur les ressources et capacités des parents. Elles se construisent avec eux. Elles nécessitent bienveillance et écoute, sans jugement, préjugé, injonction, ni obligation. Elles encouragent l'entraide entre pairs.

2. > S'adresser à toutes les familles quels que soient la situation familiale, le milieu social, l'environnement, le lieu de résidence, la présence d'un handicap ou les références culturelles: les interventions de soutien à la parentalité doivent être accessibles à toutes les familles, sur tout le territoire, dans une perspective universaliste, tout en prenant en compte la singularité de chaque parent.

3. > Accompagner les parents en intégrant dans cette démarche toutes les dimensions et l'ensemble du contexte de la vie familiale, pour le bien-être de l'enfant et des parents eux-mêmes, et quel que soit l'âge de l'enfant.

4. > Proposer un accompagnement et un soutien dès avant l'arrivée de l'enfant et jusqu'à son entrée dans la vie adulte : agir tôt permet de prévenir, anticiper et mieux repérer les situations de vulnérabilités ou les difficultés.

5. > Respecter les principes d'égalité entre les femmes et les hommes dans la parentalité et au sein de la sphère familiale : les actions de soutien à la parentalité et l'accompagnement des parents veillent à ne pas véhiculer de stéréotypes sur les relations entre parents ou entre les enfants.

6. > Quelles que soient les configurations familiales, permettre à chaque parent d'occuper, dans la mesure du possible, sa place dans le développement de l'enfant. En outre, et parce que les parents ne sont pas les seuls impliqués dans le quotidien des soins et de l'éducation des enfants, d'autres personnes ressources dans l'environnement familial peuvent être concernées par les actions de soutien à la parentalité: grands-parents, beaux-parents, familles recomposées...

7. > Proposer des interventions diverses (collectives ou individuelles, dans des lieux dédiés, itinérants ou au domicile...) accessibles à toutes les familles sur l'ensemble du territoire et respectueuses des principes de neutralité politique, philosophique, et confessionnelle : les services, ressources et modes d'action variés mis à disposition des familles sont tous légitimes dès lors qu'ils répondent à un besoin identifié et qu'ils explicitent les approches et objectifs qui les sous-tendent. Ils s'inscrivent dans une démarche d'évaluation pensée en amont et qui intègre la temporalité nécessaire à l'établissement d'un lien de confiance. Les parents y sont associés comme ils le sont à la définition des actions.

8. > Garantir aux personnes qui recourent à une action de soutien à la parentalité que les bénévoles ou professionnels qui interviennent dans ce cadre: ont une compétence ou bénéficient d'une formation dans ce domaine; et disposent de temps de partage d'expérience et d'analyse des pratiques.

Cette charte établit les principes applicables aux actions de soutien à la parentalité en application de l'article L. 214-1-2 du code de l'action sociale et des familles.

Axe 1 : Donner une place à chacun

Permettre aux habitants de participer aux actions et prendre leur place au sein de LARES

(ce qui est attendu des élus, des professionnels et des habitants)

- o Donner une place à chacun dans l'élaboration des projets initiés par LARES
Veiller à une représentation équitable dans les instances du centre
 - Inciter, soutenir, accompagner, valoriser les initiatives d'habitants
Relance du comité d'habitants, sensibilisation lors des ateliers
Accompagnement des projets individuels ou collectifs
 - Rendre les habitants acteurs de leur projet en faisant connaître et reconnaître LARES comme lieu d'animation de la vie sociale
Repérage par les élus des personnes relais dans les communes
Participation des bénéficiaires au fonctionnement de l'épicerie sociale
 - S'appuyer sur les compétences de chacun pour conforter et améliorer les activités
Repérage par les élus des personnes relais dans les communes
Développement du repair-café
- o Créer des événements transversaux
 - Activités solidaires valorisant l'entraide avec le soutien technique des salariés et bénévoles
Jardin partagé, troc plantes, fête du jardin, réveillon solidaire, petits déjeuners, ateliers convivialité, participation des parents aux activités et sorties petite enfance

Atouts	Faiblesses
L'adhésion permet aux usagers de siéger au conseil d'administration - 6 nouveaux usagers ou bénévoles ont intégré le CA (1 en 2021 et 5 en 2022).	Peu de candidats, 1 seul nouvel usager en 2021
Premières rencontres pour relancer le comité d'habitants intéressantes	Le comité de pilotage n'a pas pu être relancé ; crise sanitaire oblige.
Les habitants prennent leur place dans les activités : davantage de bénévoles à l'épicerie et au repair-café – Transport des familles assuré par un bénévole	Méconnaissance des élus vis-à-vis des activités et services proposés par le centre social : pas de personnes ressources dans les communes.
Les parents participent aux activités des crèches (accompagnement lors des sorties, prise en main de la création d'un salon de jardin en palette sur un weekend, implication lors d'événements festifs)	Lors de la préparation du projet social, les élus n'ont pas été tenus du fait des élections municipales et donc de nouveaux élus qu'il nous faudra informer.
Bonne participation aux ateliers loisirs animés par des habitants bénévoles	Les événements transversaux et activités convivialités ont été annulés en 2020 et 2021.

Remarques : solliciter davantage les usagers et proposer des ateliers convivialité dans tous les services faciliteraient la connaissance des actions du centre LARES. Permettre aux bénévoles de prendre davantage de responsabilités. Malgré la crise sanitaire, la participation des habitants a très sensiblement évolué au cours de cette dernière année.

Axe 2 : La mobilité

o **Rendre accessible les services et activités de LARES à tous les habitants**

Diffusion des informations sur les panneaux lumineux et bulletins d'informations des communes

- **Aller vers les habitants et/ou faciliter l'accès aux services du centre en créant une application « mobilité lares »**

Une commission sera chargée de réfléchir au cahier des charges nécessaires pour la création de l'application» mobilité LARES avec accès via le site du centre social et les sites communaux

Maintien du transport des familles bénéficiaires de l'épicerie sociale

Maintien du roulement des activités parents/enfants et événementielles dans les communes

- **Mise en place d'une « itinérance LARES » pour accueillir, informer et orienter les familles**

Demande de labellisation «France Service » dans les communes adhérentes

Achat d'un véhicule adapté aux activités itinérantes.

Atouts	Faiblesses
Diffusion de l'information dans les bulletins municipaux annuels et hebdomadaires	Pas de prise de contact par LARES pour les panneaux lumineux des communes
Achat d'un véhicule pour le transport des familles de l'hôtel social et familles bénéficiaires à l'épicerie.	Pas de commission ni d'application « mobilité LARES »
Activités parents/enfants dans les communes adhérentes	Du fait de la crise sanitaire, ces activités ont été réduites et les activités événementielles annulées en 2020 et 2021
Labellisation France Services avec itinérance dans les communes adhérentes. Partenariat bien établi avec les interlocuteurs	

Remarques :

Franc succès de France services qui répond à un réel besoin (719 dossiers traités en 4 mois, 71% solutionnés, 23% ont eu besoin d'un second rendez-vous, 6% non solutionnés et redirigés vers les partenaires).

Axe 3 : La communication

- Faire connaître LARES et mieux diffuser l'information
 - Rencontrer les nouvelles équipes municipales et communautaires, expliquer l'action de LARES, ses valeurs, la richesse et le travail accompli chaque jour avec et pour les habitants
Les élus du conseil d'administration, relais de LARES au sein de leurs conseils municipaux, les informent régulièrement de l'actualité du centre. De même pour les représentants des associations auprès de leurs membres.
 - Intervenir régulièrement au sein des assemblées générales des associations et conseils municipaux qui le souhaitent
Proposer des manifestations communes avec les associations
Maintien de notre présence aux forums des associations
 - Inviter les élus à des visites régulières sur nos sites et faciliter les rencontres professionnels/élus
Création d'une commission communication composée d'élus et de professionnels
 - Utiliser le nom de LARES dans nos communications
Chaque service aura sa personne relais communication
Communiquer régulièrement sur notre offre de service et solliciter davantage les médias et rester vigilant à la mise à jour du site internet et des pages réseaux sociaux
Continuer les portes ouvertes
Adopter une signalétique sur la façade extérieure pour que LARES soit bien identifiée de tous

Atouts	Faiblesses
Présence au forum des associations en 2021 et 2022	Informations des conseils municipaux insuffisants
Signalétique sur la façade	Trop petite, pas a de logos aux couleurs de LARES, elle ne se voit pas
Présentation de LARES dans quelques conseils municipaux	Activités communes avec les associations non réalisées – Portes ouvertes annulées - crise sanitaire
Veille sur la mise à jour du site internet – communication régulière sur les réseaux sociaux bien partagée Communication via les réseaux sociaux de la Communauté de Communes.	Commission communication non créée Nom de la structure mal identifiée
Présence lors des rencontres citoyennes sur la commune de Montfort	
Bon relais de nos infos par les communes Utilisation de l'application « intramuros » avec les communes adhérentes	Pas de relais dans les services

Remarques :

Ne pas rassembler toutes activités au siège lors de la porte ouverte mais ouvrir toutes les structures. Il nous faudra également solliciter davantage la presse (prévoir un rendez-vous presse chaque année au moment du vote du budget et à la rentrée après l'été).

✚ La solidarité : connaissez-vous les réseaux d'entraide sur le territoire ?

- *Des réponses majoritairement négatives qui signifient clairement que les habitants n'ont pas connaissance des structures et/ou services sur le territoire pour venir en aide. Le centre social en fait partie, il nous faudra améliorer la communication sur celui-ci pour que les habitants soient plus nombreux à pousser la porte de notre structure.*

✚ La mobilité : rencontrez-vous des soucis de déplacements sur le territoire ? Pourquoi ?

- *Contrairement à ce que nous avons pu ressentir lors de la crise sanitaire liée au Covid et la solitude des personnes isolées sur le territoire, la majorité des réponses n'expriment pas de besoin en mobilité. Cependant, nous avons rencontré beaucoup de personnes qui travaillent et sont donc mobiles. Le centre social doit néanmoins rester vigilant quant aux réponses données à ce questionnaire pour ne pas laisser un sujet comme celui-ci sans réponse.*

✚ La mixité sociale : l'épicerie sociale et solidaire du centre social LARES est ouverte à tous. Y'êtes-vous déjà allé ?

- *Une majorité de non qui montre que les habitants ne savent pas ce qu'est une épicerie solidaire et pensent ne pas pouvoir y aller.*
- *La communication sur celle-ci est à (re)faire.*

✚ La santé : pensez-vous que l'offre de santé soit suffisante et diversifiée sur le territoire ?

- *Comme bon nombre de territoire en Sarthe, la désertification médicale est très importante. Au regard du nombre de réponses négatives, les habitants sont insatisfaits quant aux réponses locales côté santé. Nous réfléchissons avec nos partenaires pour envisager une solution alternative au manque de médecins.*

✚ Le partenariat : un partenariat entre le centre social LARES et les associations est-il envisageable ?

- *Une majorité de oui qui nous engage à nous rapprocher des associations afin de les accompagner et co-construire de nouveaux projets.*

✚ Le centre social LARES : pensez-vous que les activités et/ou services du centre social LARES sont accessibles à tous ?

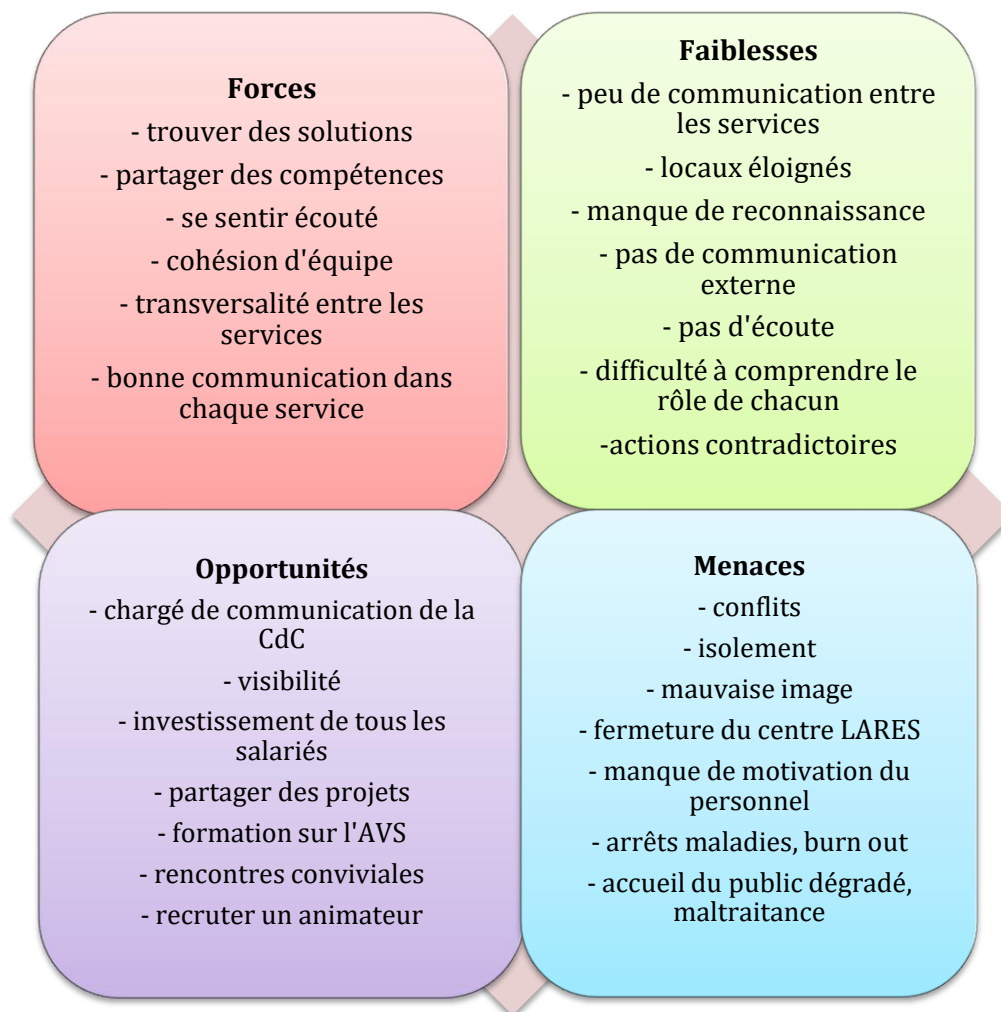
- *Une majorité de oui, en sachant que certaines activités ne sont, à ce jour, accessibles qu'aux habitants des communes adhérentes ou aux usagers des services, peu importe leur localisation sur le territoire, s'ils sont à jour de leur adhésion au centre social.*

- ✚ **L'emploi : pensez-vous qu'il y ait suffisamment d'entreprises sur le territoire et que l'on y trouve facilement du travail ?**
 - *Le résultat est mitigé entre les personnes qui ont un emploi sur le territoire et ceux qui n'en trouvent pas.*
- ✚ **La communication : hormis internet, savez-vous à qui vous adresser pour trouver l'information dont vous avez besoin ? (services, renseignements administratifs, vie quotidienne, etc...)**
 - *Même si les habitants ont, en majorité, répondu positivement à cette question, il n'en reste pas moins que LARES doit améliorer sa communication autant en interne qu'en externe car ses missions et actions restent trop souvent méconnues des habitants voire des élus.*

Annexe 11 : tableau des groupes de travail

	Comité de pilotage	Groupe Accolade
Rôle	<ul style="list-style-type: none"> • Joue un rôle prépondérant dans la construction du projet, dans sa mise en place et dans son application durant sa période de validité. • Le comité de pilotage est une instance décisionnelle, relais de la volonté politique, il impulse la dynamique à l'ensemble des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagne l'élaboration de projet en s'appuyant sur la démarche de la théorie du changement • Accompagne l'ensemble des acteurs réalisant le diagnostic partagé jusqu'à la formulation des changements visés.
Missions	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des choix stratégiques : communiquer autour du projet, faire le lien avec les institutions • Valider les étapes essentielles • Veiller au bon déroulement du projet dans sa durée. • Remonter les informations au conseil d'administration du centre LARES • Identifier des investissements nécessaires le cas échéant • Suivi du déroulement du PS pendant les 4 années 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet à chacun de s'approprier le projet en créant les conditions d'un mode de fonctionnement mobilisant, responsabilisant et participatif.
Membres	<ul style="list-style-type: none"> • 14 personnes forment le comité de pilotage : élus, salariés, bénévoles, partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Un consultant de l'organisation, • des salariés de chaque service du centre LARES, • des bénévoles, • des usagers • des administrateurs

Annexe 12 : Matrice SWOT sur la communication du Centre LARES



Annexe 13 : Notre vision du centre LARES en 2026

Annexe 10 : phrases par objectif sur 4 ans

Axe 1 : La Parentalité

2023/2024 : le centre LARES accueille toutes les familles du territoire.

2024/2025 : Les familles du territoire trouveront des lieux ressources sur les questions de parentalité grâce à des nouveaux partenariats avec le centre LARES et plus de bénévoles.

2025/2026 : *Une dynamique de projets sera à l'initiative des familles pour renforcer les liens parents/enfants, avec le soutien du centre LARES.*

Axe 2 : L'accompagnement citoyen

2023/2024 : Visibilité du centre LARES sur le territoire, rencontre avec les habitants et les élus, former les salariés et les bénévoles à la culture AVS, sensibilisation des salariés à l'appartenance au centre LARES.

2024/2025 : les professionnels s'identifient comme salariés du centre LARES

2025/2026 : *les habitants du territoire se sont appropriés le centre LARES et sont demandeurs et acteurs de projets.*

Axe 3 : La santé

2023/2024 : Le centre LARES rencontre les habitants pour recueillir leurs besoins, créer un lieu de rencontres et d'expression

2024/2025 : Le centre LARES aménage un local pour « la visio consultation » et faire connaître des lieux de santé stratégique, travailler avec les mairies, les associations et la CPAM et la MSA (entre autre)

2025/2026 : *l'ensemble de la population se voit offrir les moyens/outils /lieux lui permettant d'accéder à une réponse médicale et au bien être.*

Axe 4 : la communication

2023/2024 : Le centre LARES met en place des outils de communication en interne et en externe et forme des commissions : communication – petite enfance – hôtel social et un comité des habitants et organise des journées conviviales avec tous les acteurs du centre LARES et une journée porte ouverte pour les habitants.

2024/2025 : le centre LARES s'associe aux différents partenaires pour les soutenir lors des différentes manifestations

2025/2026 : *Le centre LARES organisateur de journées citoyennes et de cohésion sociale sur le territoire.*

Annexe 14 : plan d'actions

AXE 1. La communication du centre social en interne et en externe					
Objectifs généraux	Résultats attendus	Objectifs opérationnels	Actions à court/moyen terme	Actions à moyen/long terme	Moyens humains/matériel
Réfléchir et mettre en place une communication adaptée	Une collaboration entre le centre social et les partenaires sur le territoire	Favoriser des temps de rencontre avec les partenaires sur le territoire	Organiser une journée porte-ouverte du centre social Constituer une commission communication composée d'élus, de salariés et d'usagers Inviter les associations à des temps de rencontres conviviales	Organiser un « Escape Game » pour découvrir le centre social	Equipe du centre social Salariés, élus, usagers, associations, bénévoles
	Reconnaissance de l'utilité sociale du centre LARES sur le territoire	Promouvoir le centre social LARES	Page Facebook LARES unique pour tous les services Promouvoir le site internet et l'alimenter quotidiennement	Publier un bulletin trimestriel Se rapprocher du service de communication de la FD72 Partager nos informations avec la CdC du Gesnois Bilurien (site internet) Utiliser de nouveaux outils de communication pour promouvoir le projet de centre social et le partager	Equipe du centre social, usagers, bénévoles, élus vidéo
	Une meilleure communication entre les différents services du centre LARES. La participation des collaborateurs aux manifestations organisées par le centre LARES et les partenaires.	Améliorer la communication en interne	Faire des réunions d'équipe régulièrement Avoir un référent communication dans chaque service Mettre en place un outil de communication interne rapide et efficace pour partager informations et documents entre services Rencontres régulières entre élus et salariés de tous les services	Organiser des temps conviviaux avec tous les salariés du centre social. Mettre en place des temps de rencontre avec la gouvernance de l'association	Direction, référent communication, outil de communication, salariés, gouvernance
Renforcer l'image du centre social LARES	Avoir plus de communes adhérentes au centre social pour répondre aux besoins de tous les habitants Reconnaissance du centre LARES comme lieu d'accueil de tout public	Mettre en place des temps forts sur le territoire pour favoriser la cohésion sociale et le maillage du territoire tout en améliorant la visibilité du centre LARES	Maintenir les temps festifs dans les différentes communes adhérentes Se joindre aux associations pour les manifestations	S'associer aux associations organisant la fête de la musique Organiser des journées inter villages Organiser le « KohLanta » LARES	Equipe du centre social, associations, bénévoles, usagers, élus
	Une cohésion sociale entre les différents partenaires et le centre LARES	Organiser des animations collectives au sein des différents services du centre LARES en relation avec le calendrier	Semaine du goût, chandeleur, chasse aux œufs, carnaval...		Equipe du centre social, bénévoles, habitants, usagers

AXE 2. ACCOMPAGNEMENT CITOYEN

Objectifs généraux	Résultats attendus	Objectifs spécifiques	Actions à court/moyen terme	Actions à moyen/long terme	Moyens humains et matériel
Développer la participation sociale et le pouvoir d'agir des habitants conjugués à l'action des salariés	Le centre LARES va auprès des habitants sur le territoire	Mettre en place des temps de rencontre au sein des différents services du centre social LARES	Remettre en place le café de la famille, les p'tit déj au centre LARES Réunir régulièrement le comité de pilotage	Etendre le café de la famille dans les crèches et sur le territoire	Animatrice, bénévoles, direction, équipes petite enfance Lieux d'accueil sur le territoire
	Les habitants sont acteurs et porteurs d'actions citoyennes sur le territoire	Mettre en avant des actions citoyennes afin de sensibiliser la population au développement durable		Sensibilisation sur les économies d'énergie Mettre en place des actions villes propres et s'associer aux associations déjà impliquées par ce sujet	Association concernée par le sujet, habitants, équipe du centre social, bénévoles, usagers
	Les habitants sont pleinement acteurs au sein du centre LARES et sur le territoire	Promouvoir la place des habitants comme acteur du centre social	Mettre en place le comité des habitants	Soutenir les habitants dans la réalisation de leurs projets	Actions nouvelles, dispositifs à créer Direction et animatrice
	Les habitants sont solidaires	Développer des lieux d'échanges et de solidarité	Accompagner la vie associative	Provoquer des rencontres entre habitants sur le territoire par des soirées thématiques, des actions citoyennes	Direction et animatrice, bénévoles, usagers, gouvernance, CA Lieux sur le territoire
	Permettre à chacun de devenir acteur et de s'épanouir à son rythme, de participer aux prises de décisions.	Accompagner les initiatives d'habitants qui naissent de manière informelle	Laisser une place plus importante dans la gouvernance du centre social et accueillir de nouveaux usagers et/ou bénévoles au sein du conseil d'administration continuer à aller aux rencontres participatives sur les communes	Aller au-devant des initiatives Participer à l'évolution de LEURS projets par la mise à disposition de nos ressources humaines et techniques.	Equipe du centre social, bénévoles, usagers
	Tous les collaborateurs s'identifient comme salarié du centre LARES. Les bénévoles et les salariés sont emprunts de l'AVS	Sensibiliser les salariés et les bénévoles à l'AVS dans leurs propres services et hors les murs	Journée pédagogique des salariés sur le thème de l'AVS	Mettre en place une formation AVS pour les salariés et les bénévoles	Tous les salariés et les bénévoles Intervenant FDCS

AXE 3. SANTE et BIEN ÊTRE					
Objectifs généraux	Résultats attendus	Objectifs spécifiques	Actions à court/moyen terme	Actions à moyen/long terme	Moyens humains et matériel
Favorise l'accès au bien être et à la santé pour les habitants du territoire	L'ensemble de la population se voit offrir les moyens/outils lui permettant d'accéder à la santé et au bien être	Permettre aux habitants d'accéder à des consultations médicales	Mise en place d'un local pour les visios avec le soutien des animateurs de France Services pour la connexion/la prise de rendez-vous		Aménagement d'un local au centre social puis sur le territoire Animateurs France Services Bénévoles
		Faire intervenir les partenaires autour de la question de l'accès au bien-être et à la santé		Mettre en place des ateliers prévention santé en partenariat avec la CPAM, la MSA, la CARSAT...	Bénévoles, usagers, partenaires
		Se rapprocher des habitants porteurs de projet	Etre à l'écoute des habitants pour les soutenir dans différents projets		Direction, animatrice, animateurs France Service, salariés, bénévoles
		Développer des lieux d'accès au bien-être et à la santé sur le territoire		Aménagement de points fixes et relais mobiles	Lieux sur le territoire Animateurs
Promouvoir l'activité sportive au service du bien être	Le centre LARES accompagne les différents partenaires sportifs sur le territoire pour permettre aux habitants de participer à des activités sportives favorisant leur bien être	Organiser des partenariats avec les associations sportives pour élaborer des projets « sport et santé »		S'associer aux actions mises en place par les associations sportives lors d'évènements sur le territoire	Equipe du centre social, bénévoles, usagers, élus, gouvernance, associations
Promouvoir le bien vieillir avec le centre social LARES sur le territoire	Les relations intergénérationnelles se développent dans les services et sur le territoire	Développer les actions générationnelles et intergénérationnelles et valoriser les compétences entre générations	Solliciter les grands parents et les usagers pour des actions dans les crèches et avec l'hôtel social	Mutualiser des projets intergénérationnels avec la crèche de Montfort et la résidence Amicie	Référente famille, équipes petite enfance, bénévoles, habitants, usagers, animatrice Amicie et équipe petite enfance Montfort

AXE 4. LA PARENTALITE					
Objectifs généraux	Résultats attendus	Objectifs spécifiques	Actions à court/moyen terme	Actions à moyen/long terme	Moyens humains/matériel
Renforcer les actions de parentalité sur le territoire du Gesnois Bilurien	Les relations intergénérationnelles se développeront au sein des ateliers parentalité	Développer des ateliers « papas/enfants »	Ateliers bricolage, cuisine, sorties avec papas		Référente famille, équipe petite enfance, bénévoles, papas
		Développer des ateliers « grands-parents/enfants »	Ateliers lecture, sortie découverte, bricolage, jardinage avec les grands-parents		Référente famille, Animatrice, équipe petite enfance, association Générations mouvement, bénévoles, usagers Jardin sur le territoire
		Maintenir l'existant	Vacances familles, loisirs familiaux, activités parents/enfants, conférences/débats		
Accompagner les adolescents dans des projets sur le territoire	Les adolescents seront acteurs de leurs loisirs	Développer les partenariats au niveau des associations et de la CdC du Gesnois Bilurien Identifier les jeunes isolés	Projets avec la mission locale et les animateurs jeunesse du territoire Mettre en place un réseau info jeunesse	Identifier, recenser et accompagner les initiatives des jeunes sur le territoire	Référente famille, Equipe petite enfance, équipes enfance jeunesse, équipe éducatives, animateurs, jeunes mission locale, parents
Favoriser les échanges avec les différents partenaires sur le territoire	les parents du territoire trouveront des lieux ressources sur les questions de parentalité	Organiser des tables rondes avec les différents établissements accueillant des enfants et des jeunes	Conférences débats sur différents thèmes sociétaux		Référente famille, Partenaires, conférencier, animatrice, salariés, direction, salles communales, familles, Locaux sur le territoire
		Favoriser l'accès aux droits des parents	Mettre en place des rencontres avec les animateurs de France services		Référente famille, animateurs France Service, locaux sur le territoire, partenaires, usagers, habitants

Annexe 15 : plan de communication

Cibles	Objectif du message	Périodicité	Structure de communication
Gouvernance	Informé sur la vie du centre social et des projets de services	Très régulièrement	Rendez-vous physique ou par téléphone Compte rendu de réunions
CA/instances	Informé de l'avancement du projet et de la suite	Tous les 3 mois	Intervention lors du CA Mailing
COFIL	Suivi du projet social et évaluation à mi parcours	Tous les 3 mois	Réunion de COFIL Mailing
Partenaires et Associations	Rencontre partenariale et associative Avancée du projet	Tous les 6 mois	Courrier – rencontres conviviales
Usagers/ familles	Informé sur le projet ou autre...	Tous les 6 mois	Comité des habitants « P'tit déj » au centre social et dans les différents services Accueil Mailing Site internet Page FB
Habitants sur le territoire	Informé sur les missions du centre social et sur l'accompagnement du pouvoir d'agir des habitants sur le territoire	Tous les 6 mois	Comité des habitants « P'tit déj » sur le territoire Forum des associations
Communauté de Communes	Informé sur les actions mises en place par le centre social S'associer aux actions de la Communauté de Communes	Suivant les manifestations et actions mises en place	Réunions Mailing Site internet
Salariés	Information mobilisatrice qui responsabilise. Fédérer autour du projet Rappel des valeurs et des missions d'un centre social et de son appartenance en tant que salarié. Favoriser l'AVS dans les services	Dès le début puis suivant les réunions : tous les mois, tous les 3 mois, tous les ans.	Entretien d'évaluation annuel Groupe analyse des pratiques Journée pédagogique Temps conviviaux Journée Vis ma Vie Réunions diverses : régules, CODIR Outil de communication en interne Mailing
Instance représentative du personnel	Informé sur l'avancée du projet et développement des nouvelles orientations	Tous les 2 mois	CSE

PORTAIL	Sophie	2022
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : ITS de Tours (37)</p>		
<p>Faire évoluer les actions du centre social pour répondre aux nouveaux besoins du territoire : parentalité, intergénérationnel. Développer un projet d'animation de la vie sociale en favorisant le pouvoir d'agir des habitants.</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Suite à la signature de la Convention Territoriale Globale avec la CAF, la Communauté de Communes du Gesnois Bilurien a décidé de prendre la compétence Animation de la Vie Sociale et en confier la gestion à l'association du centre social LARES qui la développait jusqu'ici sur le territoire d'origine avant la fusion des deux communauté de communes.</p> <p>Dans le cadre de mon stage de direction et mon futur poste de directrice au sein du centre social LARES situé à Montfort le Gesnois, je suis missionnée par la gouvernance pour mettre en place la démarche de co construction et réaliser l'écriture du projet social 2023/2026.</p> <p>Pour réaliser ce travail, je devrais tenir compte de la situation nouvelle du territoire, des exigences d'une part venant de la communauté de communes concernant le développement de la parentalité, et d'autre part venant de la gouvernance du centre social de favoriser les relations intergénérationnelles et développer le pouvoir d'agir des habitants en répondant à leurs besoins et en les accompagnants dans leurs projets.</p> <p>Tout cela demandera de mettre en place une démarche d'accompagnement des professionnels pour accepter d'aller vers le changement.</p>		
<p>Mots clés : Nouveau territoire – Participation – Intergénérationnel – Parentalité – Accompagner – Manager – Pouvoir d'agir</p>		
<p align="center"><i>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.</i></p>		