



**GARANTIR LES MISSIONS D'UN CENTRE SOCIAL TOUT EN
DÉVELOPPANT SON OFFRE DE SERVICES**

Patrick MILLERAND

2012

cafdes



Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de l'écriture de ce mémoire, ma famille, mon directeur de mémoire, les intervenants de l'IRTS de Lorraine, mes collègues de formation ainsi que mes collègues et collaborateurs, grâce à qui ce travail a pu voir le jour.

Sommaire

Introduction	1
1. Évolutions et mutations des centres sociaux.....	5
1.1 Savoir d'où l'on vient pour choisir où l'on veut aller !	5
1.1.1 À l'origine de la création des centres sociaux : résoudre la question sociale	5
1.1.2 L'évolution du projet Centre Social : du politique à la citoyenneté	7
1.1.3 Le mode de financement des centres sociaux : un équilibre difficile à réaliser	8
1.2 Ce qui caractérise aujourd'hui un Centre Social	10
1.2.1 Les quatre missions de référence : le socle du projet Centre Social.....	10
1.2.2 Les fonctions du Centre Social : coordination, concertation, initiatives, polyvalence	13
1.2.3 Les valeurs de référence des centres sociaux.....	15
1.3 Le Centre Social et Culturel Thionville Est « Le Lierre »	16
1.3.1 À l'origine, une volonté politique municipale et fédérale	16
1.3.2 Caractéristiques du territoire et de la population.....	18
1.3.3 Le projet social décliné en priorités d'action	22
1.3.4 Qui sont les utilisateurs, les bénéficiaires, des services et des actions.....	24
1.3.5 Les ressources humaines : bénévoles et salariés, une complémentarité importante à maintenir	27
1.3.6 Le réseau partenarial du Centre Social : un système ouvert et complexe.....	29
1.4 En conclusion	31
2. Repositionner le projet du Centre Social au regard des enjeux sociaux et de territoire	33
2.1 Du côté des habitants : de l'exclusion à la citoyenneté	33
2.1.1 L'émergence de la citoyenneté contemporaine	34
2.1.2 L'exclusion, la fragilité des liens sociaux	36
2.1.3 Participer pour exercer sa citoyenneté, un principe d'intervention au centre social.....	38
2.1.4 Des freins et des leviers de la participation au Centre Social	42
2.2 La prise en compte du territoire dans le projet Centre Social	44
2.2.1 L'histoire des quartiers	45
2.2.2 Le territoire et l'intervention sociale	46

2.2.3 Le territoire d'action et d'influence du Centre Social.....	48
2.3 La réalisation du diagnostic partagé du territoire	49
2.3.1 Une démarche co-construite et partagée	49
2.3.2 Schématisation des secteurs d'activité du Centre Social/ territoires.....	51
2.3.3 La pertinence de la démarche d'expertise: expérimentation et formalisation.....	52
2.4 Savoir anticiper et s'adapter pour évoluer.....	53
3. Développer l'offre de services pour garantir les missions du Centre Social	57
3.1 D'une logique d'adaptation à une dynamique de changement	57
3.1.1 De l'influence du contexte externe.....	57
3.1.2 ... à la définition des nouvelles orientations du Centre Social	58
3.1.3 La nécessaire complémentarité des modes de financement : gagner en indépendance financière.....	59
3.1.4 Entre animateur d'une action globale et prestataire de service, vers quel modèle associatif évoluer ?.....	62
3.2 Pour une diversification des actions et une complémentarité des logiques : une place à l'innovation et au développement social local	64
3.2.1 Complémentarité de la logique de mission et de la logique de service : l'approche globale et l'approche sectorisée	64
3.2.2 Des orientations stratégiques territoriales	65
3.2.3 Le processus de changement.....	66
3.2.4 L'évolution de l'identité de l'association : de l'association « Centre Social » vers une association de développement social local	69
3.3 La mise en œuvre du projet de changement	70
3.3.1 La définition des axes de progrès	70
3.3.2 Étapes et échéancier du plan d'action	72
3.3.3 Construire un processus d'évaluation, inscrit dans la démarche qualité.....	78
3.4 Conclusion	80
Conclusion générale	81
Bibliographie.....	83
Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ABS	Analyse des besoins sociaux
ACM	Accueil collectif de mineurs
ACSÉ	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
AFAD	Association familiale d'aide à domicile
ALSH	Accueil de loisir sans hébergement
ANRU	Agence nationale de la rénovation urbaine
ARS	Agence régionale de santé
ATE	Association Thionville Est
BAFA	Brevet d'aptitude à la fonction d'animateur
BAU	Bureau d'animation urbaine
BP JEPS	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
CA	Conseil d'administration
CAE	Contrat d'accompagnement dans l'emploi
CAF	Caisse d'allocations familiales
CAFDES	Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social ou de service d'intervention sociale
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CASF	Code de l'action sociale et des familles
CCAS	Centre communal d'action sociale
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEE	Communauté économique européenne
CEE	Contrat d'engagement éducatif
CEJ	Contrat enfance jeunesse
CEL	Contrat éducatif local
CG	Conseil Général
CLAS	Contrat d'accompagnement à la scolarité
CLSPD	Contrat local de sécurité et de prévention de la délinquance
CMS	Centre médico-social
CNAF	Caisse Nationale des allocations familiales
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CR	Conseil régional
CS	Centre social
CUCS	Contrat urbain de cohésion sociale
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale

DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRAC	Direction régionale de l'action culturelle
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DSQ	Développement social des quartiers
DSU	Développement social urbain
ETP	Équivalent temps plein
FCSF	Fédération des centres sociaux et socioculturels de France
FDCSM	Fédération départementale des centres sociaux de Moselle
FLE	Français langue étrangère
FRFR	Fédération régionale des foyers ruraux
FTCSC	Fédération Thionvilloise des centres sociaux et culturels
IFSI	Institut de formation en soins infirmiers
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IRELIS	Initiative régionale pour le lien social
IRIS	Ilots regroupés pour l'information statistique
ISO	International système organisation (organisation internationale de normalisation)
IUT	Institut universitaire de technologie
MJC	Maison des jeunes et de la culture
OP HLM	Office public d'habitation à loyer modéré
OPAC	Office public d'aménagement et de la construction
OVVV	Opération ville vie vacances
PEL	Projet éducatif local
PEM	Programme d'éducation aux multimédias
PSO	Prestation de service ordinaire
REAAP	Réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents
RGPP	Réforme générale des politiques publiques
RIS	Rémunération individuelle supplémentaire
RSA	Revenu de solidarité active
SNAECOS	Syndicat employeur des acteurs du lien social et familial
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UFCV	Union française des centres de vacances
UTOPIA	Union thionvilloise pour l'optimisation des pratiques inter-associatives
ZEP	Zone d'Éducation Prioritaire

Introduction

Installé au cœur des quartiers populaires, le Centre Social est un témoin privilégié des évolutions sociales et sociétales vécues par les habitants de son territoire d'intervention. C'est également un acteur de proximité qui développe ses missions d'actions sociales visant à améliorer les conditions de vie de l'ensemble des habitants de son territoire, dans une perspective de développement social global, porté par des valeurs de solidarité, de dignité humaine et de démocratie. L'ambition est forte et la situation complexe.

Concernant les situations sociales vécues par les habitants, un nombre important de difficultés se cumule dans les quartiers dits « populaires » ou « sensibles », avec l'accélération de la paupérisation de certaines familles, l'émergence de nouvelles formes de précarité, notamment dans le monde du travail ; avec la transformation de la cellule familiale et l'augmentation des familles fragilisées ; avec de nouveaux équilibres intergénérationnels, par la diminution du nombre des plus jeunes et l'augmentation des personnes âgées ; avec la remise en cause de l'accès à certains droits fondamentaux tels que l'accès au logement, à la santé, à la culture, à l'éducation, à la formation. Ces réalités sociales vécues par les habitants sont difficiles au quotidien et se traduisent par un affaiblissement des liens qui structurent notre société, par des incertitudes quant à la confiance accordée aux institutions qui doivent garantir l'égalité des chances et des droits, faisant place à la montée de certains positionnements extrémistes, en périodes électorales par exemple

Par ailleurs, les centres sociaux sont amenés à conduire leurs missions dans un paysage institutionnel en bouleversement, marqué par une diminution globale et régulière des financements publics, par une réorganisation des services de l'État dans le cadre de la RGPP, par une multiplication des opérateurs de terrain, par l'évolution des modes de contractualisation et de financement, par des exigences de contrôle et d'évaluation plus fortes.

La pertinence et l'efficacité même de l'organisation associative « centre social » est aujourd'hui questionnée par certains partenaires proches, en particulier les élus municipaux, qui trouvent parfois qu'un centre social coûte cher à la collectivité pour un résultat peu visible. Pierre GARNIER, Président de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France clôturait son allocution des vœux en 2009 par cette interrogation : « *Comment rendre plus visible et lisible l'action des centres sociaux, et notamment notre spécificité en matière d'action sociale et citoyenne ? Qu'est-ce qui différencie un centre social d'un service d'aide municipal ? D'une autre association de quartier ? Qu'y trouve-t-on qu'on ne trouve pas ailleurs ? De notre capacité à formuler une réponse claire à ces questions et à porter cette réponse auprès de nos partenaires dépend l'avenir des Centres Sociaux* ».

Aujourd'hui, le centre social se situe concrètement entre d'une part, la commande publique caractérisée par ses transformations structurelles importantes et d'autre part, la demande sociale, complexe et évolutive, ancrée dans un contexte de crise économique généralisée, n'offrant que de faibles perspectives d'amélioration des conditions de vie à court terme.

Dans ce contexte, comment garantir la qualité des missions d'un centre social, comment ne pas se laisser instrumentaliser par les différents financeurs et devenir l'outil des politiques publiques pensées en dehors de la réalité concrète des habitants ? Comment assurer la participation des habitants à la définition de leurs besoins dans une perspective de citoyenneté ?

Directeur-adjoint depuis l'année 2000 du centre social et culturel Thionville Est «Le Lierre » situé à Thionville en Moselle, je suis pleinement impliqué dans la définition et la mise en œuvre des orientations de l'association, qui ont évolué au fur et à mesure de son existence. L'histoire de l'association est marquée par un développement continu et une évolution progressive de ses actions, élaborées en cohérence avec l'évolution des besoins et des demandes des habitants, mobilisant un nombre de partenaires sans cesse grandissant. Structuré aujourd'hui autour de quatre secteurs d'activité spécifiques, animation enfants et jeunes, insertion sociale et professionnelle, éducation à l'image et aux multimédias, animation collective familles, notre centre accueille chaque année 1.350 personnes en moyenne dont 650 adhérents et 700 usagers. Les prestations de services ainsi construites donnent satisfaction aux publics bénéficiaires mais l'équilibre financier reste fragile. La tentation de la sécurité des financements impose certaines formes d'actions avec le risque de se voir parcellisé en autant de projets qu'il existe de financeurs mobilisables, au détriment de la conduite du projet d'action social global et cohérent. Le tissage du lien social, la connaissance des besoins, l'approche globale du territoire, les interactions entre les générations, ne doivent pas être segmentées, morcelées.

Par ailleurs, les missions définies par la CNAF aux centres sociaux ne prévoient pas de répondre à certaines formes d'appel à projet, de se positionner sur des offres de services spécialisés pour un type de public, petite enfance ou 3^{ème} âge par exemple.

Ces tensions entre approche globale et actions sectorisées, entre commande publique descendante et besoins des habitants ascendants, entre besoin de stabilité et nécessité d'adaptation m'amènent à poser les questions suivantes : comment faire évoluer l'organisation de l'association afin de mieux prendre en compte les demandes sociales des habitants qui connaissent des difficultés sociales et économiques importantes ? Comment améliorer et pérenniser les conditions matérielles et humaines de mise en œuvre des actions ?

Quels sont les changements structurels à impulser et à accompagner pour garantir la mise en œuvre du projet social ? Quelle place donner à l'innovation et à l'expérimentation sociale dans l'association ?

Afin de répondre aux questionnements posés, je développerai une réflexion construite en trois parties.

Dans une première partie, je regarderai du côté de l'histoire des centres sociaux en général pour aller vers celle du Centre « Le Lierre » en particulier. Cette approche historique et sociale permettra de comprendre comment la question sociale portée par les centres sociaux a évolué de la question ouvrière, de la lutte des classes vers la lutte contre l'exclusion et la précarité. Ce détour historique nous permettra de mieux inscrire la réflexion développée dans une perspective d'avenir cohérente et évolutive. J'identifierai également le système d'action dans lequel se situe le centre social.

Dans une seconde partie, je réaliserai un diagnostic de la situation actuelle du Centre Social en regardant du côté des habitants, du territoire et de l'association. Il s'agira de définir plus particulièrement les notions de citoyenneté et de participation, de repérer les enjeux liés à la notion de territoire afin d'identifier les forces et les faiblesses caractérisant le territoire d'intervention du Centre Social.

Enfin, dans la troisième partie, je présenterai le processus de changement mis en œuvre actuellement, en identifiant les enjeux stratégiques liés aux modes de financement mobilisés, en présentant un plan d'action concret et en détaillant les modalités de suivi et d'évaluation du projet de changement, en cohérence avec la démarche qualité existante.

Je conclurai par la présentation de trois expérimentations en cours au niveau de l'association, qui illustrent la mise en œuvre des nouvelles orientations, permettant de renforcer le projet associatif, afin d'améliorer l'accompagnement social des habitants.

1. Évolutions et mutations des centres sociaux

1.1 Savoir d'où l'on vient pour choisir où l'on veut aller !

1.1.1 À l'origine de la création des centres sociaux : résoudre la question sociale

Les centres sociaux ont aujourd'hui un siècle d'existence. Leur histoire s'inscrit dans celle de l'action sociale et familiale en France avec des particularités qui caractérisent son évolution au cours de trois grandes périodes. Ce détour historique, étudié par DURAND¹ (1996) nous permettra d'identifier une partie de la richesse et de la diversité portée par les structures « Centre Social » et les liens particuliers qui se sont tissés entre les habitants, les politiques locales et les dirigeants de ces structures.

✓ Le temps des pionniers : (1897- 1945)

Le premier Centre Social (settlement) s'est ouvert en Angleterre en 1884, dans un quartier ouvrier de Londres, par le pasteur Samuel Barnett. En France, c'est en 1897 que la première maison sociale est ouverte à Paris. Ces maisons sociales deviendront ensuite des résidences sociales, pivots de la fédération des Centres Sociaux de France constituée en 1922, regroupant une vingtaine d'établissements. Les centres sociaux sont une réponse à la question ouvrière, telle qu'elle est posée à la fin du XIX siècle.

Dès l'origine, les inventeurs du Centre Social ne s'adressent pas aux pauvres en général mais aux travailleurs. Ils veulent contribuer à apporter des solutions à la question sociale. Cette dernière est portée par l'exclusion de la classe ouvrière dans son ensemble, des échanges et des rapports qui constituent la vie d'une société démocratique. Le principe de participation des habitants en tant qu'acteurs de leur propre développement est posé, le Centre Social doit être un lieu où s'expérimente et se réalise cette société de citoyens. « *Le niveau et les formes d'engagement, variables en fonction des ressources et de la disponibilité de chacun ne doivent pas faire obstacle à la communion, la fraternité, la solidarité entre tous*² ». Son champ d'intervention se situe principalement dans les domaines tels que : la santé, l'accueil et l'éducation des enfants hors l'école, les loisirs, l'éducation des adultes, l'économie domestique,...

¹ Robert DURAND, 1996, « Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté » .éd. Syros, Paris, 266 p

² Ibid, p 45

Les fondateurs du mouvement Centre Social défendent une structure indépendante du patronat et de l'église. Deux visions s'opposent alors, celle de la bienfaisance patronale ou de la charité chrétienne et celle de l'intégration libre des ouvriers. Même si la référence au catholicisme est souvent présente et si le patronat est le premier financeur, les centres sociaux affirment leur autonomie et leur ouverture à tout le voisinage, sans distinction de classe sociale.

✓ Le temps des réalisations, des militants (1945 - 1983)

Peu nombreux entre les deux guerres (à peine une soixantaine au lendemain de la seconde guerre mondiale), les Centres sociaux connaissent leur véritable essor à partir des années 1960. Leur développement est lié au phénomène des grands ensembles et à la mutation du monde rural. Les Caisses d'Allocations Familiales et la Mutualité Sociale Agricole ont joué un rôle déterminant dans ce développement. Cependant, les centres sociaux ont surtout bénéficié de la dynamique associative présente à cette époque dans tout le pays.

La circulaire du 2 juillet 1971 met en place une procédure d'agrément qui permet à la CNAF d'ouvrir les droits aux associations à bénéficier d'une prestation de service. Il s'agit de participer aux coûts générés dans un Centre Social par sa fonction de coordination et d'animation globale. La coordination est concrétisée par les fonctions de direction, de secrétariat et de comptabilité alors que la fonction d'animation globale est matérialisée par l'existence d'un conseil d'administration ou d'un comité représentant les usagers du centre.

Au cours de cette période, les habitants s'impliquent fortement dans la gestion du centre social. L'habitant n'est pas seulement un usager, il s'engage dans la gestion de la structure. Il s'approprie le Centre Social. La problématique de la question sociale, de l'intégration de la classe ouvrière à la société n'est plus centrale. Les ouvriers sont davantage inscrits dans les mouvements syndicaux et politiques. Les liens sociaux sont fortement ancrés dans les institutions qui structurent la vie collective : la famille, la religion, la vie associative, les syndicats et les partis politiques. Cependant, progressivement une partie de la population se retrouve en situation d'exclusion. Les liens collectifs se distendent, avec la montée de l'individualisme. Dans les années 80 avec l'augmentation du chômage, on observe des déficits d'intégration de plus en plus prégnants. Les quartiers urbains, où sont implantés les centres sociaux, connaissent des difficultés croissantes avec la montée de l'insécurité, de la délinquance. En 1981, l'été chaud du quartier des « Minguettes » à Lyon, révèle la problématique des banlieues en France.

- ✓ Le temps des turbulences, les habitants - citoyens/usagers (1984 - aujourd'hui)

Les années 82 - 84 sont marquées par les lois de décentralisation, et la loi du 22 juillet 1983 prévoit le transfert au 1er juillet 1984 de la quasi-totalité des compétences de l'État en matière sociale et médico-sociale. Les départements deviennent les principaux responsables de l'action sociale. Par ailleurs, la CNAF décentralise sa procédure d'agrément des centres sociaux aux antennes CAF départementales, qui ouvre droit à la prestation de service par la circulaire du 31 décembre 1984. L'État supprimera sa participation financière aux centres sociaux en 1986 en autorisant la CNAF à augmenter sa prestation de service. La place du centre social est précisée par la lettre circulaire CNAF du 31 octobre 1995, dernière en date. Il se situe dans l'interface entre, d'une part, les attentes et les initiatives de la population et, d'autre part, les politiques familiales des institutions et des pouvoirs publics. Il doit être du côté des attentes et des initiatives des habitants dont il favorise l'expression et être un lieu de mise en œuvre des politiques familiales locales et nationales. Son rôle est de contribuer à l'articulation des deux dynamiques. Cette approche globale des problèmes de la famille lui confère une position originale et spécifique dans la mise en œuvre de son projet social, notamment pour la CAF.

Le Centre Social est ouvert à tous. Par définition, il doit accueillir les habitants du même voisinage, sans distinction de conviction politique ou religieuse, ni de situation sociale. Cette ouverture à tous appelle la non spécialisation de la structure. Si les activités, les services développés sont sectorisés, partiels, leur visée doit saisir la réalité dans sa globalité et son unité : unité de la famille, unité du voisinage, de la vie locale, unité de l'être humain. En France, les centres sociaux cherchent, en premier lieu, à être un point d'appui à la famille. Les pionniers des Centres Sociaux voient dans la famille la « cellule initiale » de la société.

1.1.2 L'évolution du projet Centre Social : du politique à la citoyenneté

Ce bref aperçu historique, inscrit sur une période de 100 ans, permet d'identifier l'évolution du projet centre social au regard de l'évolution de la société, de ses politiques sociales et familiales. À l'origine, le projet est clairement politique puisqu'il vise à mettre fin à la situation d'exclusion massive dans laquelle se trouve le monde ouvrier. Les centres sociaux cherchent à créer les conditions d'engagement de tous, sans distinction, dans la construction quotidienne de la cité. Ils luttent contre la domination d'une classe sur une autre. Au cours de la période dite « des réalisations », les habitants/usagers/militants revendiquent de gérer eux-mêmes les équipements et services collectifs financés par l'argent public. Ils poursuivent le projet politique initial en s'inscrivant dans une logique de rapport de classe.

Le passage de l'action associative ou syndicale à des responsabilités politiques pour de nombreux militants fait apparaître l'importance de l'action collective dans l'engagement citoyen. La dernière période, ancrée dans le processus de décentralisation, rapproche les habitants du lieu de décision politique. La question sociale a, pour une part, changé de nature. Elle n'est plus centrée sur un conflit de classes mais sur la lutte contre les exclusions. Les revendications sont davantage citoyennes, en particulier pour les populations exclues du marché du travail et les populations issues de l'immigration. Si le projet des centres sociaux n'a pas fondamentalement changé, il a évolué vers une dimension citoyenne, au sens de la participation à la vie de la cité, au quotidien et dans la proximité. Concrètement, il s'agit d'accompagner et d'inscrire les habitants du territoire, quelles que soient leurs origines et leurs conditions de vie, dans le fonctionnement des services et des équipements collectifs, à travers un projet commun de développement social local.

1.1.3 Le mode de financement des centres sociaux : un équilibre difficile à réaliser

Maryse BRESSON³ (2002), identifie que dans les années 70 et jusqu'au milieu des années 80, les centres sociaux se trouvent engagés dans une relation complexe avec l'État providence. Ils bénéficient de financements publics, en particulier de la prestation de service de la CNAF, dont ils sont un outil privilégié d'action sociale. La CNAF conditionne son agrément à la réalisation de la fonction de coordination et d'animation globale, matérialisée d'une part, par l'existence d'une association ou d'un comité d'usagers du centre et d'autre part, par la présence d'une direction et d'un secrétariat chargé aussi de l'accueil et de la comptabilité. L'agrément ouvre droit à la prise en charge d'une partie du coût évalué, dans la limite d'un plafond fixé chaque année (30% du coût de fonctionnement de coordination). Le centre social doit donc trouver par ailleurs les financements des activités et services qu'il développe ainsi que la partie non financée de l'animation globale. Il doit chercher des subventions aléatoires ce qui le rend sensible aux incitations des financeurs, en particulier de l'État.

³ Maryse BRESSON, 2002, « *Les centres sociaux, entre expertise et militantisme* », l'Harmattan, Paris, 318 p

▪ **Les grandes étapes :**

- Dans la circulaire Dienesch de 1970, le Centre Social est défini comme un « *foyer de rencontre (...) destiné à accueillir les personnes et les familles sans discrimination de principe, c'est à dire sans distinction d'origine ethnique, d'opinions et de situation sociale* ».
- Depuis 1971, date à laquelle la CNAF a mis en place l'agrément au bénéfice des centres sociaux, le rôle de ces derniers au sein de la politique d'action sociale familiale a régulièrement été confirmé.
- Une première fois en 1981, la CNAF a réaffirmé sa vocation à soutenir et promouvoir ce type d'équipements, essentiel dans la vie des quartiers.
- En 1984, la procédure d'agrément est réformée, la décision relève désormais des CAF locales, transférant ainsi aux conseils d'administration de chacune d'entre elles la responsabilité directe de l'attribution et du renouvellement des agréments, dans le cadre d'un dispositif contractuel établi sur la base du projet social. Le 23 mars 1986, le ministère des affaires sociales par circulaire confirme le rôle prioritaire des centres sociaux. La CNAF est autorisée à accroître de 30 à 40% le taux de prestation de service. L'agrément fait désormais l'objet d'un contrat de projet passé entre le centre et la CAF locale, concernant la bonne exécution du projet. Cette procédure est toujours en vigueur aujourd'hui.
- En octobre 1995, la CNAF a actualisé le cadre de référence des relations entre les CAF et les centres sociaux, en approfondissant notamment la concertation partenariale et la contractualisation sur des objectifs de qualité.
- En 1998, la CNAF crée une prestation de service complémentaire et spécifique destinée à soutenir les actions collectives mises en œuvre au bénéfice des groupes familiaux. Elle se nomme prestation de service « Animation collective familles » et repose sur la mission confiée à un personnel qualifié, dit « référent familles ».

Impulsée par l'État, la démarche engagée est celle du projet, de la contractualisation et de l'évaluation. Sur la même logique de projet, les centres doivent donc rechercher aujourd'hui auprès des collectivités locales, dans le cadre de leur mission, des financements complémentaires : villes, conseils généraux, conseils régionaux, politique de la ville, État, ACSÉ, préfecture, DDCS, ... Cela se traduit pour les directeurs de centres sociaux de rechercher et déposer de nombreux projets différents pour boucler leur budget, incluant souvent de faibles financements. Ce changement de positionnement de l'État illustre bien le passage de l'État providence à l'État animateur, qui consiste à changer le mode d'intervention des pouvoirs publics dans l'action sociale. La politique sociale est désormais l'affaire des collectivités territoriales et la politique familiale est celle de l'institution des allocations familiales.

1.2 Ce qui caractérise aujourd'hui un Centre Social

Quatre missions, cinq fonctions et trois valeurs de référence

Toutes les structures associatives de quartier ne peuvent s'appeler centre social. Elles doivent faire l'objet d'une reconnaissance officielle, faisant suite à une procédure d'agrément, par les services de l'action sociale de la CAF départementale, pour une période maximale de quatre ans. Cette reconnaissance ouvre droit à un financement spécifique, définit en tant que prestation de service « animation globale », d'un montant de 58 032,00€/ an en 2011.

Cette reconnaissance est soumise à la rédaction par l'équipe du centre social, d'un contrat de projet pluriannuel, qui s'articule en trois parties : l'évaluation du projet antérieur, l'analyse et le diagnostic partagé du territoire, la présentation détaillée des axes d'intervention en fiches actions pour les quatre années à venir. Ce contrat de projet est l'équivalent du projet d'établissement inscrit dans la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Parallèlement à cette prestation de service « animation globale », une prestation de service complémentaire intitulée « animation collective famille » existe depuis le 27 juillet 1998 (lettre circulaire n° 196) afin de soutenir la fonction de référent familles dans les centres sociaux. Son montant s'élève à 19 944,00€/ an en 2011.

1.2.1 Les quatre missions de référence : le socle du projet Centre Social

Inscrites dans la lettre circulaire n° 56 de la CNAF du 31 octobre 1995, ces quatre missions précisent les caractéristiques du centre : structure de proximité à vocation sociale globale, c'est un équipement familial et pluri-générationnel, un lieu d'animation de la vie sociale et un lieu d'intervention sociale, concertée et novatrice. Le Centre Social s'inscrit donc sur un territoire défini et doit être source de dynamiques locales. Tout en offrant des services à l'ensemble des habitants, il doit favoriser et soutenir la réalisation et la mise en œuvre d'actions avec et pour ses habitants.

✓ Un équipement de quartier à vocation sociale globale.

Accessible à l'ensemble de la population d'une zone géographique de vie sociale, le centre social est un équipement de proximité à caractère généraliste. Il prend en compte l'ensemble des composantes de la population et des aspirations des habitants. Par sa fonction d'animation à la fois globale et locale, il vise la participation du plus grand nombre à la vie locale, en accordant une attention particulière aux familles et aux personnes confrontées à des difficultés sociales, économiques, culturelles, ...

La notion de territoire (d'influence et d'intervention) est importante à identifier. Ce territoire est défini avec la municipalité où est implanté le centre social. Lorsque plusieurs centres sociaux sont implantés sur une même commune, le territoire de référence influe sur le choix des actions à entreprendre. Lorsqu'une action peut concerner l'ensemble des habitants de la commune, cela doit faire l'objet d'une négociation préalable avec les services municipaux concernés. De même, les caractéristiques spécifiques de la population, les besoins sociaux identifiés avec les habitants, sont essentiels dans le positionnement de l'association. La notion de participation des habitants dès la phase de diagnostic mais également dans la phase de réalisation et d'évaluation est essentielle. Il ne s'agit pas pour un centre social de juxtaposer des services et des activités, éducatifs, de loisirs, culturels, sportifs, ..., mais bien de viser l'atteinte des objectifs sociaux, déterminés et négociés dans le projet social

✓ **Un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle.**

Le centre social offre en particulier aux familles, aux enfants et aux jeunes un lieu d'accueil, de rencontre et d'information, ainsi que des activités destinées à faciliter leur vie quotidienne, à les soutenir dans leur relation et rôle parentaux, à leur permettre de mieux maîtriser leurs conditions de vie économique et sociale. En ce sens, il est un relais de l'action sociale familiale. Ouvert à toutes les générations, il doit favoriser les rencontres, les échanges et les actions de solidarité.

La vocation généraliste et intergénérationnelle est affirmée. C'est bien un équipement ouvert à tous sans distinction ni restriction a priori. La cellule familiale doit être située au cœur des actions portées par le centre. C'est un relais identifié des politiques sociales familiales territoriales et nationales.

✓ **Un lieu d'animation de la vie sociale.**

Il suscite la participation et l'initiative des usagers et des habitants à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décision les concernant. Cette participation est mise en œuvre au moyen d'actions, d'activités, de services, de projets conçus et réalisés avec le concours des habitants. D'un point de vue individuel, la question de la participation des habitants doit se situer au cœur de la mise en place des actions.

D'un point de vue collectif, le Centre Social a vocation à promouvoir la vie associative, à accueillir les associations locales dans un principe de pluralisme, de neutralité et de libre choix laissé aux usagers et aux habitants. Son rôle consiste à apporter son soutien, son appui, ses capacités d'expertise aux collectifs associatifs qui agissent sur le territoire.

✓ **Un lieu d'interventions sociales, novatrices et concertées.**

Le Centre Social est une structure propice à l'innovation et au développement social local. Il initie une action sociale concertée et négociée avec les différents partenaires locaux. La concertation vise à mettre en commun des éléments de connaissance des besoins des habitants, des potentialités et des ressources locales. Elle porte également sur la définition d'objectifs de coopération et la mise en œuvre d'actions partenariales. Le centre social ne porte pas seul le projet qu'il développe mais s'inscrit bien dans un système local d'acteurs sociaux avec lesquels il doit se concerter et coordonner ses actions.

Il a pour vocation de contribuer au partenariat local et susciter son développement. Il recherche la concertation avec les collectivités locales, les administrations, et les autres équipements et services de proximité. En cohérence avec son projet social, il s'inscrit dans les politiques et dispositifs particuliers impulsés par les pouvoirs publics.

Ainsi défini par ces quatre missions cardinales, le projet Centre Social se décline de façon spécifique et particulière sur chacun des territoires où il est implanté. On retrouve ainsi dans toutes les structures, des activités communes telles que les accueils collectifs de mineurs (ACM), l'accompagnement scolaire, les activités de loisirs pour adolescents ou encore la mise à disposition des locaux pour les associations locales.

Sous l'impulsion de l'évolution des politiques publiques, on observe un changement important dans la mise en œuvre de ces quatre missions, le passage du socioculturel à la lutte contre la précarité. En effet, le but de l'action sociale des centres sociaux ne consiste plus à développer des solidarités entre classes sociales par des actions de loisirs ou culturelles mais à lutter contre différentes formes d'exclusion à travers deux nouvelles orientations. L'insertion sociale et professionnelle qui vise à accompagner les individus en situation d'exclusion, vers l'emploi et le développement social local qui vise à éviter le décrochage de certains territoires par la création d'activités nouvelles.

Chaque association développe ses propres actions, définit ses priorités à partir des problématiques locales identifiées mais également des personnalités qui dirigent la structure. Les possibilités d'actions sont finalement très larges, inscrites entre la volonté des dirigeants politiques locaux, les aspirations des habitants et des administrateurs associatifs et les capacités professionnelles de l'équipe de salariés en charge de la mise en œuvre du projet. Bien que les moyens mobilisables soient contraints, en diminution, les missions ainsi définies offrent une place importante à l'innovation et à l'initiative des acteurs. Les missions sont larges et ambitieuses, les moyens financiers et matériels sont contraints et restreints, la nécessité de faire des choix est donc forte, c'est une question de stratégie et de vision à moyen et long terme.

1.2.2 Les fonctions du Centre Social : coordination, concertation, initiatives, polyvalence

✓ Un projet d'animation globale

C'est un projet du « vivre ensemble ». Il repose sur une appréhension globale des réalités du territoire, en complémentarité aux approches sectorielles ou segmentées. Il se fonde sur le principe d'interaction et de coordination de l'ensemble des acteurs de la vie sociale locale. C'est une démarche de développement social qui permet de croiser les politiques descendantes avec les besoins ascendants des habitants.

Les centres sociaux n'accueillent pas de public particulier, ils n'ont ni mandat ni mission spécialisée. Sur le principe de la libre adhésion, les habitants participent volontairement aux activités et aux actions portées par le Centre Social et en deviennent des adhérents. Les centres sociaux par leur implantation, leur proximité, leur connaissance au quotidien de la réalité locale, sont des lieux d'émergence de projets.

✓ Un support d'animation globale et locale

Le Centre Social s'inscrit dans une logique globale et créatrice de dynamiques nouvelles. Il initie l'accueil concret d'activités et de services de proximité pour les habitants du quartier et de la zone de vie sociale. Il favorise l'expression des attentes, des demandes et des sollicitations des personnes et des groupes, notamment des minorités. Il élabore des démarches innovantes et participatives, non seulement pour les usagers de l'équipement mais aussi pour l'ensemble des habitants.

L'approche globale se distingue ici de l'idée de spécifique et de spécialisée. Puisque les actions concrètes se définissent à partir de la demande et des besoins identifiés avec les habitants du territoire, chaque Centre Social développe ses actions qui peuvent évoluer dans le temps. Cette fonction généraliste se reconnaît dans la capacité de la structure à faire cohabiter des populations, des publics, des activités différentes. Elle se reconnaît également dans la capacité à prendre en compte dans son projet des exigences de politiques différentes. Cependant, cela n'exclut pas la mise en place de services spécialisés, l'activité n'étant pas une fin en soi mais bien un support permettant l'atteinte d'objectifs plus larges.

✓ Un lieu de coordination et de concertation contribuant au développement social local

La fonction de coordination a pour objet de faire naître et de faire vivre une dynamique d'acteurs afin de fonder un projet partagé. Cette fonction concerne les activités et services internes au centre.

Son rôle se distingue de celui des services municipaux de coordination ou d'animation de circonscription d'action sociale, de pilotage de dispositifs publics à vocation sectorielle. Il contribue à créer ou stimuler des espaces de concertation entre les différents acteurs institutionnels, participant ainsi au développement social local.

✓ **Un espace de la participation des habitants à la vie sociale**

Le Centre Social construit sa démarche d'action sociale en prenant appui sur la parole et l'implication des habitants. Dans le cadre d'une démarche participative, les habitants sont invités à exprimer leurs besoins, à participer à l'élaboration du projet et à s'y engager. Les professionnels doivent les aider à se mobiliser, à s'impliquer dans la gestion de la structure ou dans différents projets. La participation est envisagée également comme un moyen de lutter contre les exclusions et constitue un mode d'apprentissage et d'expression de citoyennetés concrètes. C'est une démarche pédagogique qui peut faciliter l'accès à l'autonomie pour les personnes qui vivent des situations difficiles. Exprimer un point de vue personnel, une opinion dans un groupe, peut constituer la première étape dans l'exercice de sa citoyenneté. C'est une composante essentielle du rôle d'animation du Centre Social.

✓ **Un lieu de mise en œuvre de l'échange social**

Les relations qu'entretient le Centre Social avec les habitants et les institutions du territoire favorisent les échanges de façon concrète. Elles prennent des formes différentes : rencontre-débats, création d'associations, espace de parole, Le Centre Social devient un lieu d'ajustement entre la demande sociale et les dispositifs d'action sociale. Les capacités de communication, d'information, d'animation sont mobilisées. Il devient également un espace de médiation, de réflexion, d'innovation collective. En ce sens, c'est un lieu d'apprentissage de la citoyenneté ouvert à tous. Cet échange social favorise l'émergence de la solidarité, participe au processus de socialisation, de la construction du lien social et de la cohésion sur le territoire.

✓ **Une offre de services, utiles à la population**

La traduction du projet Centre Social en actions concrètes s'inscrit pour une part dans la mise en œuvre de services identifiés et soutenus par les partenaires principaux que sont la CAF et la municipalité. Parmi ces services on retrouve les haltes garderies, les accueils collectifs de mineurs, les accueils périscolaires, les lieux d'accueil parents-enfants, les ludothèques, des permanences administratives, ... Ces services doivent être intégrés dans la mission d'animation globale.

1.2.3 Les valeurs de référence des centres sociaux

Adoptée les 17 et 18 juin 2000 par l'Assemblée générale de la fédération nationale des centres sociaux à Angers, la charte fédérale des centres sociaux et socio-culturels de France inscrit l'action des centres sociaux fédérés en référence à trois valeurs fondatrices : la dignité humaine, la solidarité et la démocratie, se plaçant dans le mouvement de l'éducation populaire.

- ✓ **La solidarité** : Considérer les hommes et les femmes comme solidaires, c'est-à-dire comme étant capables de vivre ensemble en société, est une conviction constante des Centres sociaux et socio-culturels depuis leurs origines.

La progression de l'individualisme et la persistance de contradictions sociales n'empêchent pas les Centres sociaux et socio-culturels de penser que les hommes et les femmes se construisent comme personnes au travers de leurs rapports aux autres. Les individus deviennent des acteurs solidaires lorsqu'ils s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer, tels que les liens familiaux, les relations de voisinage, les convivialités, les solidarités de groupe, les rencontres interculturelles, les participations associatives, les rapports de travail, les engagements citoyens... Échanger des savoir-faire, entrer dans des réseaux d'entraide, soutenir l'insertion sociale et économique de chacun, défendre les droits des personnes à vivre en société, solidarisent les individus.

- ✓ **La démocratie** : Opter pour la démocratie, c'est, pour les Centres sociaux et socio-culturels, vouloir une société ouverte au débat et au partage du pouvoir.

Les centres sociaux et socio-culturels entendent établir et au besoin conquérir, avec et pour les habitants d'un quartier, d'une ville, d'une agglomération ou d'un pays, des espaces de discussion et de participation à des prises de décision concernant leur vie quotidienne et celle de la collectivité. Opter pour la démocratie, c'est aussi s'engager concrètement dans des actions collectives, même modestes, dont les finalités, les modalités et les résultats peuvent être débattus. La démocratie participative, en proposant, en agissant, en contestant, est nécessaire à la vie politique locale. La force de la démocratie locale, c'est l'engagement civique des citoyens.

- ✓ **La dignité humaine** : Reconnaître la dignité et la liberté de tout homme et de toute femme est l'attitude première des acteurs des Centres sociaux et socio-culturels.

L'accueil, l'écoute et le respect de chacun rendent possible le dialogue personnalisé. Le regard porté sur les autres se garde des préjugés moraux et culturels. La reconnaissance laïque de la pluralité des croyances évite le renvoi de chacun à sa conscience individuelle ou au repli identitaire. L'attention donnée aux qualités et aspirations de l'autre ouvre les chemins de la convivialité, des progrès personnels et des coopérations réciproques. Une charte ne se justifie que si elle conduit aux actes, à l'action... Ces affirmations de principe ne sont des engagements vivants et concrets que dans la mesure où elles s'expriment en actes et selon des modalités de mise en œuvre précises, qui font l'objet de textes du fédéralisme (textes statutaires, pactes et protocoles, modes de reconnaissance, méthodes de travail...). C'est pourquoi, elle implique de la part de tous ceux qui s'y réfèrent, qu'ils l'accompagnent d'un programme d'actions concertées pluriannuel (3 ou 4 ans).

1.3 Le Centre Social et Culturel Thionville Est « Le Lierre »

1.3.1 À l'origine, une volonté politique municipale et fédérale

✓ La création du Centre Social « Le Lierre »

Créé en 1988 à l'initiative du CCAS de Thionville et de la fédération thionilloise des centres sociaux et culturels (FTCSC), le Centre Social « Le Lierre » ouvre ses portes sur le quartier des Basses-Terres de Thionville (environ 4 000 habitants) sous le nom de « Centre Social des Basses-Terres ». Il s'agissait de créer une association de proximité capable d'organiser des actions à caractère social, éducatif et culturel en direction de l'ensemble des habitants et des familles du quartier, en particulier en direction des enfants et des jeunes. Le Centre Social comprend alors 4 salariés (3 ETP) salariés de la fédération locale. Embauché en 1990 en qualité d'animateur global, en référence à la fonction d'animation globale de la structure, j'ai donc vécu et accompagné les différentes étapes du changement qui ont constitué la vie du Centre Social.

En 1991, la fédération thionilloise, regroupant 12 centres sociaux de l'agglomération Thionilloise, dépose le bilan, en grande partie suite au désengagement progressif de l'industrie sidérurgique dans le financement de la fédération. Sur proposition de la ville, le conseil d'administration du centre prend alors la fonction employeur et accepte de reprendre la gestion de 2 autres lieux d'accueil situés dans la proximité. Le centre élargit son territoire d'intervention pour couvrir ¼ de la ville. Il gère à présent 4 petits équipements implantés sur le Quartier-Est de la ville (environ 10 000 habitants). L'association change de nom et devient « l'Association Thionville Est » (ATE). L'équipe de permanent passe de 4 personnes à 7 personnes. Une convention de gestion tripartite est alors signée entre la CAF de la Moselle, la ville de Thionville et le Centre Social.

Cette convention a été régulièrement réactualisée depuis lors mais n'est plus signée que par la ville et le Centre actuellement. La CAF n'est signataire que du contrat de projet depuis 2000.

✓ Une période de fort développement

En 1995, une nouvelle équipe municipale, issue de l'opposition, est élue à Thionville. Elle demande à chaque Centre Social de la ville de se spécialiser dans un domaine culturel particulier, afin de développer une offre complémentaire sur le territoire. L'équipe du centre décide alors de développer une spécialité dans le domaine de l'éducation à l'image, en particulier celui de l'audiovisuel qui deviendra multimédia. Cette volonté est issue de plusieurs expériences pédagogiques très positives conduites avec les publics adolescents du quartier. Avec l'embauche d'un nouveau directeur et l'élection d'un nouveau président en 1996, le centre change de nom en 1997 et devient le Centre Social et Culturel Thionville Est « Le Lierre », dénomination choisie par le CA à partir d'une consultation des habitants.

En 1998, le centre adhère à la fédération départementale des centres sociaux de Moselle afin d'inscrire son action dans un réseau d'acteurs sociaux plus large. Il s'agit d'inscrire son projet social en cohérence et en collaboration avec d'autres centres sociaux du département. C'est un acte politique et stratégique important. Politique, car le centre acquiert une capacité collective à se faire entendre publiquement, à être représenté par une fédération et à se doter d'instances démocratiques garantes de la volonté commune. Stratégique également en s'inscrivant dans un réseau, il s'agit de mutualiser les idées, les moyens, les projets, de s'organiser collectivement, au-delà du territoire d'intervention défini dans le projet social. Le président du centre « Le Lierre » devient le président de la fédération départementale des centres sociaux de Moselle en 2001.

En 1999, le centre organise et conduit une action nouvelle d'accueil périscolaire soutenue par la CAF et la Ville de Thionville, dans le cadre du contrat enfance jeunesse signé localement. La demande locale est forte depuis plusieurs années. De nouveaux moyens financiers provenant de la CNAF sont mobilisables à cette période, dans le cadre du contrat enfance-jeunesse signé par la ville de Thionville. Cette action nous permet, dès son démarrage, d'accueillir 90 enfants par jour en moyenne, matin, midi et soir après l'école. En 2012, nous accueillons 180 enfants par jour en moyenne. L'équipe de permanent se trouve renforcée et passe alors de 7 ETP à 15 ETP, dont 5 emplois jeunes.

- ✓ La pérennisation du projet : la démarche qualité et l'ouverture vers l'extérieur du territoire

En 2003, je participe activement à la mise en place d'une démarche qualité au Centre Social. Deux années seront nécessaires pour construire le processus complet qui nous permettra d'obtenir la certification à la norme ISO 9001 : 2000, en juin 2005. C'est un acte de management fort qui introduit une nouvelle façon de conduire le projet social pour l'ensemble des salariés. Accompagnée par un ingénieur qualité, cette période de définition des processus, d'élaboration des procédures et d'amélioration continue va mettre en mouvement l'ensemble des ressources humaines. Le Centre « Le Lierre » sera le premier Centre Social en France à initier une démarche qualité aboutissant à la certification ISO 9001 : 2000. Les résultats sont à la hauteur de l'implication réalisée. L'organisation est mieux structurée, gagne en cohérence, la démarche qualité permet à chaque salarié de mieux s'impliquer dans son secteur d'activité et de gagner en autonomie.

En 2007, le nouveau contrat urbain de cohésion sociale (CUCS) remplace les anciens contrats de ville arrivés à échéance. Les quartiers concernés sont classés en priorité 1, 2 ou 3, en fonction de critères et d'indicateurs statistiques normés par l'INSEE. Le quartier des Basses-Terres, concerné jusqu'alors par la politique de la ville, sort du périmètre retenu par ce nouveau zonage. Les habitants sont toujours les mêmes mais ne sont plus considérés comme prioritaires !

1.3.2 Caractéristiques du territoire et de la population

Le Quartier-Est de Thionville : un territoire diversifié, une population hétérogène

La zone d'intervention du Centre Social concerne le Quartier-Est de la ville. Il couvre un quart de la commune soit 9 316 habitants pour 42 006 habitants à Thionville (sources INSEE 2009). Quatre autres structures socioculturelles sont installées sur la ville.

Pour définir le Quartier-Est, nous distinguons 4 zones spécifiques, ou IRIS (Ilots Regroupés pour l'Information Statistique), regroupant chacune 2 000 habitants au moins :

La Malgrange avec 2 022 habitants, la Briquerie avec 2 199 habitants, le quartier Charlemagne avec 2 865 habitants et l'ilot des Basses Terres avec 2 230 habitants.

Le Quartier-Est de Thionville s'étend sur ¼ de la Ville. Il est délimité au sud par la Moselle, à l'Est par la voie de chemin de fer, à l'ouest par l'Avenue Clémenceau et la route de la Briquerie et au nord par la chaussée d'Océanie et la forêt.

Malgré des limites naturelles (Moselle, forêt, chemin de fer), le quartier possède encore quelques espaces constructibles qui lui permettent de s'agrandir. Cependant, la situation de l'habitat est pratiquement saturée sur le quartier, comme sur la commune.

Les 4 IRIS qui constituent le Quartier-Est sont chacun dotés de maisons individuelles très cossues, construites principalement entre 1900 et 1967 et de logements collectifs à caractère social, de type HLM. Les immeubles sont gérés par 3 bailleurs sociaux, (OPAC – OPH et Batigère) et des bailleurs privés. Ils sont répartis de façons homogènes sur le quartier puisque chaque IRIS comprend un nombre de maisons individuelles et un pourcentage de logements collectifs équilibré. Il n'existe pas de concentration abusive de logements collectifs sur le territoire.

Sur ce quartier cohabitent des familles thionvilloises très aisées financièrement, des familles très modestes et des familles pauvres voire très pauvres. 65,22 % des habitants du Quartier-Est appartiennent à une catégorie socioprofessionnelle inférieure ou égale au statut d'employé. On retrouve parmi les catégories socioprofessionnelles, la diversité et les contrastes caractérisés par l'habitat du quartier.

Cependant, il faut distinguer l'IRIS des Basses-Terres, où est implanté le siège social de l'association, qui concentre une part importante de la population très fragilisée socialement et économiquement, en particulier autour de la place Roland (144 logements sur les 2 tours). Lors de sa création en 1961, l'îlot des Basses-Terres, initialement constitué par des champs et des activités de maraîchage, est un quartier ouvrier habité par les familles issues de différentes régions de France mais également de l'Europe du sud et du Maghreb. Il se transforme dans les années 80, par l'accueil en nombre de familles immigrées et issues de l'immigration sans travail. La politique du logement de l'époque concentre alors les familles connaissant des difficultés sociales et économiques dans les tours gérées par l'OP HLM. C'est à cette époque, en 1988, que le Centre Social est créé. Entre 2000 et 2007, 93 familles feront l'objet d'une procédure d'expulsion sur cet îlot, pour des raisons d'impayés, de plaintes du voisinage, de faits de délinquance avérés. Les tensions liées aux incivilités du quotidien se réduisent, le quartier s'apaise progressivement au cours de cette période.

Les trois autres IRIS sont constitués par une population sociologiquement différente, plus aisée et connaissant moins de difficulté sociale. Ils sont plus anciens avec de nombreuses maisons destinées aux ingénieurs et aux cadres de la sidérurgie à l'époque de leur construction. Cette distinction se retrouve encore aujourd'hui au niveau de la carte scolaire du quartier.

✓ Une tendance à la précarité et au vieillissement de la population

D'après les données de la CAF en 2010, 31,62 % des allocataires du quartier sont allocataires de minima sociaux (RSA). 29,43% des allocataires vivent avec des ressources faibles (quotient familial inférieur à 400). Ces taux, en augmentation régulière chaque année, nous montrent qu'une part importante de la population s'appauvrit. Cela se traduit par des situations de précarité familiale, sociale et financière difficiles à vivre au quotidien

Par ailleurs, on observe que 17,86% des allocataires sont des retraités en 2011 contre 14.84% en 2008. Le vieillissement important de la population allocataire (+3.02% en 3 ans), sur le quartier comme sur la ville, est en partie lié au manque de logement vacant. Lorsque les enfants grandissent et quittent la cellule familiale, les parents restent dans leur logement car ils ne peuvent trouver d'autres propositions locatives au même coût, sur la commune. L'offre de logement est saturée.

◇ Les familles monoparentales :

- 33 % des familles du quartier avec enfants sont des familles monoparentales, soit 497 familles
- 24,92% des enfants âgés de 0 à 24 ans du quartier sont issus de ces familles,
- 375 enfants de moins de 17 ans vivent dans une famille monoparentale

Cette situation est à prendre en compte dans l'analyse des besoins de façon particulière. En effet, la demande de prise en charge éducative de ces enfants, hors temps scolaire, est plus importante, les grands-parents et autres membres de la famille habitant bien souvent en dehors de la commune.

◇ La situation au regard de l'emploi

16,52% des habitants sont sans emploi sur le quartier contre une moyenne thionilloise très inférieure située à 9,9% (moyenne nationale). Ce taux constitue un indicateur de la faible qualification scolaire et professionnelle d'une partie de la population et d'une précarité qui augmente.

La composition familiale semble déterminante pour expliquer la fragilité des ménages face à la pauvreté : 70% des ménages pauvres sont soit des personnes isolées, soit des familles monoparentales. La précarité est bien en lien avec l'isolement. De plus, l'absence de travail est la principale cause de pauvreté. 62% des ménages pauvres ne perçoivent pas de revenu du travail. Le travail protège de la pauvreté même si cette équation semble de plus en plus menacée par l'évolution des emplois précaires. La moitié des ménages pauvres cumulent donc ces deux handicaps : isolement et absence de revenu d'un travail.

Si le quartier est effectivement constitué par une population très hétérogène, on constate que de grandes disparités existent entre les familles les plus aisées et les familles les plus pauvres. Il ne s'agit pas seulement de quelques situations marginales mais bien de groupes importants, représentatifs de la mixité sociale et économique cohabitant sur le territoire.

Il est essentiel d'être attentif à cette situation afin d'offrir les mêmes droits et les mêmes possibilités d'accès aux loisirs, à la culture et à l'insertion sociale et professionnelle à chacun, en prenant en compte les disparités économiques, familiales et sociales de l'ensemble des habitants.

La pratique des tarifs différenciés en fonction des revenus de la famille permet d'apporter une première réponse à cette situation, en particulier pour l'ensemble des actions inscrites dans le Contrat Enfance-Jeunesse.

Cet état des lieux, issu du diagnostic local actualisé par notre association en 2011, nous conduit à porter une attention particulière aux phénomènes observés, et plus particulièrement à :

- La question du vieillissement de la population et de son isolement
- La précarité grandissante pour les familles modestes,
- Les situations complexes vécues par les familles monoparentales et les besoins d'accompagnement éducatif de leurs enfants,
- Le faible niveau de qualification des jeunes sur le marché de l'emploi.

Les priorités d'actions définies dans le projet social traduisent, pour une part, une volonté d'agir et d'améliorer les situations observées. Pour autant, le Centre Social n'a pas pour mission de mettre en place des actions spécifiques concernant ses observations. Il assure en premier lieu un rôle de veille sociale et développe des projets en complémentarités des autres structures existantes (mission locale, CCAS, éducation spécialisée, ...). La question sociale est bien celle de la lutte contre ces différentes formes d'exclusion, que nous abordons par la dynamique des liens sociaux, de la cohésion sociale. Considérant les habitants comme des personnes qui portent leurs propres capacités de développement, le défi porté par le projet social est double : accompagner les familles qui connaissent des difficultés sociales, économiques, éducatives, dans leur vie quotidienne mais également développer et promouvoir des formes de solidarités locales à partir de la mixité et de la diversité des habitants qui constituent ce territoire.

1.3.3 Le projet social décliné en priorités d'action

Élaboré à partir du dernier diagnostic partagé réalisé en 2011 et en référence à nos quatre missions principales, nous avons retenu quatre priorités d'action qui se déclinent en objectifs généraux puis en objectifs spécifiques, couvrant quatre dimensions complémentaires : éducative, sociale, culturelle et partenariale. Une cinquième priorité, la dimension familiale, est développée spécifiquement dans un projet complémentaire intitulé : animation collective famille. Ces cinq axes de travail sont précisés par les objectifs généraux suivants :

- ✓ La dimension éducative (1)
 - Répondre aux besoins et aux demandes d'accueil, de garde et d'accompagnement éducatif.
 - Développer et consolider les actions éducatives existantes en direction des publics enfants.
 - Diversifier et adapter les projets d'accueil, d'accompagnement et d'animation en direction des jeunes.
- ✓ La dimension sociale et lien social (2)
 - Créer des liens sociaux, favoriser les échanges et la mixité sociale, favoriser les actions intergénérationnelles.
 - Renforcer et développer les activités en direction des publics les plus en difficulté, les plus fragiles, socialement et économiquement, enrichir leur capital social.
 - Accompagner les habitants vers l'insertion sociale et professionnelle.
 - Enrichir et diversifier les liens sociaux sur le territoire – favoriser la cohésion sociale et l'intégration.
- ✓ La dimension culturelle et communication (3)
 - Promouvoir et développer des actions spécifiques d'éducation à l'image et au multimédia.
 - Mettre en place des actions culturelles valorisant et respectant les cultures d'origines des habitants.
 - Faciliter l'accès et promouvoir l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) Lutter contre différentes formes de fracture numérique : générationnelles, économiques, techniques.

- ✓ La dimension partenariale et associative (4)
 - Assurer un soutien aux associations et regroupements locaux qui poursuivent des buts compatibles avec ceux du Centre Social.
 - Agir en concertation, en collaboration et en coordination avec le réseau d'acteurs sociaux, culturels et éducatifs locaux.
- ✓ La dimension familiale (5)
 - Accompagner les familles dans leur vie quotidienne pour favoriser leur épanouissement, leur autonomie et développer la citoyenneté.
 - Consolider les liens familiaux et soutenir la parentalité à travers les relations intergénérationnelles et culturelles.
 - Développer les liens sociaux et les solidarités entre les familles et les habitants du quartier.

C'est autour de ces 5 priorités d'intervention que se sont structurés, à partir de 2008, quatre secteurs d'activités, correspondant aux quatre lieux d'implantation du Centre Social (cf. annexe 1). Initialement, les différents lieux d'implantation n'étaient pas spécialisés dans l'accueil d'un type de public mais proposaient des activités ouvertes à tous : enfants, jeunes et adultes. Compte tenu de la petite taille de chacun des locaux, la mise en place des activités devenait problématique et les conditions d'accueil n'étaient pas satisfaisantes (gestion du matériel, organisation de l'entretien des locaux, cohabitation de différents publics). C'est pourquoi, afin d'améliorer la qualité des actions, nous avons réorganisé le fonctionnement de la structure sur le plan logistique mais également humain.

De façon concrète, le Centre Social est ouvert du lundi au vendredi, de 8h30 à 18h00, 47 semaines par an. Les accueils en soirée et en week-end sont réguliers et correspondent à des événements ponctuels, liés à des actions spécifiques : fête de quartier, bourse aux jouets, festival du documentaire, sorties culturelles, repas de quartier, formation des bénévoles, ...

Concernant l'organisation des cinq secteurs d'activités, chacun est coordonné par un responsable de secteur :

- ✓ Le secteur enfance - jeunesse : 480 adhérents et 195 usagers

Ses actions : accueil périscolaire, ALSH (accueil de loisirs sans hébergement), mercredis récréatifs, accompagnement à la scolarité, formation d'animateurs BAFA, ateliers éducatifs scolaires.

✓ Le secteur adulte, insertion sociale et familles : 120 adhérents et 130 usagers

Ses actions : animation d'ateliers d'insertion sociale et professionnelle (cuisine, couture, relaxation, sorties culturelles, informatique, français langue étrangère), santé-nutrition, aide à la parentalité.

✓ Le secteur multimédia, informatique et vidéo : 35 adhérents et 250 usagers

Ses actions : animation d'ateliers en informatique et en vidéo, formations extérieures, prêt de matériel et conseils, réalisation de films en interne et en externe.

✓ Le secteur soutien à la vie locale : 50 usagers

Ses actions : prêt de salle et de matériel, aide et conseil à la conduite de projet, formation en organisation (gestion budgétaire, évaluation des actions, recrutement, droit du travail,...), information et orientations des habitants.

L'organisation actuelle est le résultat de plusieurs expérimentations au cours de ces 10 dernières années, alternant transversalité des pratiques, spécialisation des lieux et des actions, diversification des publics. Actuellement et compte tenu de la faible capacité des locaux disponibles, l'amélioration et le développement du projet doit être imaginé dans une nouvelle perspective organisationnelle à construire.

1.3.4 Qui sont les utilisateurs, les bénéficiaires, des services et des actions.

Inscrit dans une visée d'éducation populaire et fidèle à la fonction d'animation globale définie dans notre projet social, le Centre Social est ouvert à tous les habitants du quartier. Rendre compte de la diversité de notre projet ne peut se limiter à identifier le nombre d'adhérents annuel (678 adhérents en 2011 et 630 usagers). C'est pourquoi, depuis 2005 nous avons mis en place un système de décompte de la fréquentation pour l'ensemble de nos actions, à partir de tableaux de bord mensuel, complétés par les différents responsables de secteur. La fréquentation concerne donc les adhérents mais également les habitants non-adhérents que nous qualifions d'usagers. On décompte ainsi 54 841 accueils en 2011 pour 229 jours d'ouverture, soit 239 personnes accueillies chaque jour dans nos actions, en majorité des mineurs (75%).

Notre principale visée éducative est l'accès à la citoyenneté, l'accès aux droits et l'amélioration de la cohésion sociale. Nous nous adressons en premier lieu aux habitants du territoire auxquels nous proposons principalement des actions d'éducation et de prévention collectives, en matière de développement social local. Tous les usagers ne deviennent pas adhérents du Centre Social. Il est important alors de distinguer et de qualifier les différents types d'utilisateurs des services et des actions développés par la structure.

L'habitant représente le public cible du Centre Social. Il réside sur un quartier délimité géographiquement, il est inclus sur un territoire particulier, le Quartier-Est de la ville. Il véhicule l'image de ce territoire, sa réputation. La mixité sociale est bien souvent associée à la mixité des différents habitants qui résident sur ce territoire. L'histoire du Centre Social est liée à cette volonté d'accueillir les différents types de population du territoire. Cependant, la dénomination « Centre Social » reste encore associée à celle de « cas sociaux » par ceux qui ne le connaissent pas. Les représentations collectives et individuelles sont tenaces. Le travail de communication et de valorisation du quartier et de ses habitants fait clairement partie de nos objectifs d'action.

L'adhérent est une personne qui utilise un ou des services et qui s'inscrit dans le projet du Centre Social. Il adhère à l'association et surtout à ses statuts. C'est une démarche individuelle et volontaire. Elle nécessite d'avoir des informations particulières sur le fonctionnement de l'association, sur sa gouvernance en particulier, puisque chaque adhérent peut se présenter, le jour de l'assemblée générale, pour être élu au conseil d'administration. La qualité d'adhérent s'obtient par le paiement d'une cotisation annuelle. Les mineurs de moins de 16 ans sont représentés par leur tuteur légal. La notion d'adhérent est essentielle au mode de fonctionnement. En 2011, le Centre Social comptait 654 adhérents, dont 77% de mineurs. Théoriquement, l'adhérent s'engage dans l'association à faire vivre son projet. Réellement, nous sommes loin de cette forme d'engagement individuel ou collectif et la majorité des familles vient chercher, avant tout, un service. Afin de mieux faire connaître le fonctionnement du Centre Social, nous avons élaboré un livret d'accueil en 2010 qui est systématiquement remis à chaque nouvel adhérent (cf. annexe 2). La question du fonctionnement démocratique de l'association est posée chaque année au moment de l'assemblée générale, qui renouvelle par tiers les membres de son conseil d'administration. Actuellement, les administrateurs vieillissent et ont du mal à trouver des successeurs.

Le client est la personne qui paye pour un service vendu. Ce dernier traduit un rapport particulier entre le fournisseur d'activité, de service (ici le Centre Social) et son bénéficiaire. Il introduit la notion de la recherche continue de la qualité afin de satisfaire le client. Dans un Centre Social, la majorité des activités est payée par le bénéficiaire, mais en partie seulement. L'application d'un barème de tarifs dégressifs, en fonction des revenus de la famille, par la prise en compte du quotient familial, est systématique. Finalement, le client est celui qui paye la prestation ou le service rendu. Nous avons ainsi deux types de clients : le bénéficiaire du service mais également le partenaire institutionnel qui prend en charge les coûts résiduels du fonctionnement (collectivités territoriales et CAF essentiellement).

L'usager, par déduction, est celui qui bénéficie de l'activité ou du service mais qui n'adhère pas à la structure, à ses statuts et ne paye pas le service. Cela concerne en grande partie les élèves et les étudiants avec qui nous organisons des formations et des ateliers, pendant le temps scolaire. De même, les habitants qui viennent chercher un conseil, une information, utilisent une salle, ou encore qui participent à nos manifestations, ne sont pas adhérents. La part des usagers simples a augmenté de façon importante au fur et à mesure des années. D'une part, avec le développement progressif des collaborations avec le milieu scolaire et d'autre part, avec l'organisation régulière de manifestations locales, ouvertes sur la vie du quartier et de la ville.

Ces distinctions sont importantes dans la conduite de notre projet de développement social local. Une structure ouverte à tous doit être capable d'identifier la nature des demandes de chaque personne qu'elle accueille et qu'elle accompagne. Nous proposons des réponses diversifiées par nature, spécifiques par type de public et d'objectifs visés et collectives dans le mode de prise en charge. Diriger un Centre Social c'est être capable de porter un regard large sur les habitants du territoire, d'en comprendre la diversité, la complexité et les potentiels afin d'élaborer des réponses adaptées au plus grand nombre. Concrètement, des passerelles existent entre ces différents types de publics, un habitant peut devenir usager puis adhérent, voire même administrateur. Les rôles et les fonctions ne sont pas figés mais évolutifs.

✓ Ne pas se laisser enfermer par la stigmatisation des exclus, s'ouvrir à la citoyenneté

Les politiques sociales identifient bien souvent les usagers par leurs manques. Les familles mono parentales manquent d'un parent, le chômeur manque de travail, le jeune manque d'expérience, le SDF manque de logement, l'immigré manque de racine française, ... Figé chaque individu dans sa position sociale d'assisté, c'est oublier son humanité, ses potentiels et ses ressources, si fragiles et si petites soient-elles ! Pour mettre l'habitant au centre du projet social, pour permettre et favoriser sa participation, il est essentiel de regarder l'humain avant l'assisté ou l'exclu. L'accompagnement des habitants vers la citoyenneté ne peut se réaliser qu'avec des personnes reconnues capables, des citoyens du quotidien, dans la proximité.

✓ Ne pas se restreindre au territoire d'intervention initial

La diversité et la spécificité de nos actions nous amènent à ouvrir progressivement nos pratiques d'ateliers à l'ensemble des habitants de la ville, parfois même de l'agglomération. En travaillant régulièrement dans les écoles et les lycées de la ville, nous rencontrons des jeunes et des partenaires qui ne sont pas installés sur le Quartier-Est.

Nous développons ainsi des collaborations qui dépassent le cadre initial et territorial de nos missions et qui enrichissent les propositions et les activités. Il est essentiel de pouvoir s'inscrire dans un système d'acteurs ouvert sur le territoire, à partir des expériences et des expérimentations initiées sur le quartier. Lorsque nous ne sommes pas en concurrence avec d'autres associations du même type, nous exportons notre savoir-faire à l'extérieur, en particulier dans les domaines de l'éducation à l'image et aux multimédias, de la prévention de la santé liée à la nutrition ou encore dans le domaine de la formation d'animateurs (BAFA, BP JEPS, ...)

1.3.5 Les ressources humaines : bénévoles et salariés, une complémentarité importante à maintenir

L'une des particularités des centres sociaux est d'être pilotée par un conseil d'administration constitué de bénévoles, habitants du quartier pour une part, et animé par une équipe de professionnels mettant en œuvre les orientations définies par le Conseil d'administration. Chacun doit trouver sa place dans la conduite du projet social, la frontière étant parfois difficile à maintenir.

- ✓ L'importance des bénévoles dans la mise en œuvre du projet

La participation des habitants est inscrite dans les missions initiales du Centre Social. L'implication des habitants dans le conseil d'administration représente l'une des formes les plus impliquante de cette participation. Aujourd'hui se pose la question de son renouvellement pour les plus anciens et des compétences pour les nouveaux arrivants. Ils détiennent leur légitimité du vote des adhérents lors de l'assemblée générale annuelle. Ce sont les employeurs des salariés. Si le directeur possède la délégation du président pour assurer la fonction employeur, les administrateurs sont généralement associés aux embauches et aux départs des salariés.

Notre conseil d'administration est actuellement constitué de 22 membres dont 5 membres de droit (2 élus municipaux, 2 représentants du CCAS, 1 administrateur de la CAF de Moselle). Parmi les 17 autres administrateurs, 11 représentent les adhérents individuels et 6 représentent les associations adhérentes. Le directeur, son adjoint ainsi que le délégué du personnel sont invités. Ils ne prennent pas part au vote, ils apportent les éléments techniques nécessaires aux prises de décisions. La moyenne d'âge du CA est actuellement de 66 ans. Les 2/3 sont présents depuis plus de 10 ans.

Lors de la création du Centre Social, les administrateurs-usagers ont pris une place importante dans la conduite du projet social. Beaucoup d'entre eux sont arrivés au CA par intérêt familial et/ou par des connaissances mutuelles, leurs enfants fréquentant la structure.

Par leur connaissance du territoire, des habitants, du tissu associatif local, ils ont accompagné les différentes étapes de l'évolution du projet centre social. Très présents lors des manifestations publiques, impliqués lors des conseils d'administration, ce sont des relais essentiels à la bonne marche de la vie associative. Pour des raisons personnelles, les administrateurs actuels se mettent progressivement à distance du Centre Social (leurs enfants ont grandi, certains déménagent, d'autres sont malades ou âgés). Un programme de formation des bénévoles-administrateurs est défini chaque année en collaboration avec la fédération départementale des centres sociaux de Moselle. Nous accompagnons nos administrateurs à participer à ces temps de formation collective, mais l'usure des bénévoles est réelle.

La question du renouvellement des administrateurs doit être prise en compte dans la mise en œuvre du projet à construire.

D'autres bénévoles interviennent dans la structure, dans l'animation ou la gestion des activités, directement auprès des publics accueillis. Ils s'impliquent principalement dans l'accompagnement à la scolarité, dans les ateliers d'apprentissage du français ou encore dans les actions d'éducation à l'image et aux multimédias. Ils ne souhaitent pas intégrer le conseil d'administration qui demande d'autres types de compétences et d'autres prises de responsabilités. Les bénévoles représentent une ressource essentielle dans la qualité des actions. Ils mobilisent d'autres habitants autour d'eux et créent du réseau local. Pour s'en rendre compte, une partie des bénévoles qui gérait la bourse aux jouets annuelle n'étaient pas disponible cette année. Toute l'équipe de salariés s'est mobilisée à tour de rôle pour assurer la mise en place de cette manifestation. Plus de 100 heures de travail, réparties sur les 17 salariés présents à tour de rôle, ont été nécessaires pour assurer la qualité de cette manifestation.

Les liens entre les administrateurs-habitants du quartier et les salariés sont importants. Ils se traduisent, d'une part, à travers la fonction employeur dévolue au CA mais également dans l'accompagnement à la formation des administrateurs, par les salariés, avec lesquels ils coopèrent dans la conduite des actions.

- ✓ Une équipe de salariés permanents, stabilisée et impliquée (cf. annexe 3)

La composition de l'équipe de salariés actuelle s'est construite au fur et à mesure du développement du Centre Social pour se situer à 20 permanents aujourd'hui, soit 15 ETP. 14 personnes sont embauchées en CDI et 6 le sont en CDD. Nous recrutons également 35 vacataires environ par an, dans le cadre de l'encadrement ponctuel des ateliers éducatifs et des ACM. Le plan de formation des personnels salariés est un facteur essentiel de la performance individuelle et collective.

Chaque année, 70% des salariés suivent une ou plusieurs formations afin d'améliorer leurs compétences professionnelles. Ce qui caractérise notre secteur professionnel dans le domaine des ressources humaines, c'est le recours très fréquent aux différentes mesures de contrat aidé existantes (CAE, contrat de professionnalisation, CEE, ...). Une partie des permanents actuels a bénéficié de ces mesures lors de leur premier recrutement.

L'équipe est ainsi structurée en 3 niveaux : un premier niveau comprenant les différents responsables de secteurs et l'équipe de direction (7 postes), un deuxième niveau constitué par le personnel logistique et socio-éducatif (7 postes) et un troisième niveau constitué par les personnels occasionnels, vacataires ou en CDD (6 postes). Le renouvellement du personnel est très faible sur les 2 premiers niveaux, avec une ancienneté moyenne de 13 années. En revanche, le renouvellement est quasi annuel pour les vacataires, ce qui correspond bien à leur mission. Par ailleurs, compte tenu de notre investissement dans différents réseaux de formation et d'enseignement, nous accueillons très régulièrement des stagiaires en formation initiale et continue pour des périodes de découverte de l'entreprise ou de réalisation de projet, du CAP au master. En moyenne, 2 personnes par mois sont en stage au Centre Social.

1.3.6 Le réseau partenarial du Centre Social : un système ouvert et complexe

- ✓ La diversité des modes de partenariat

Le « partenariat » a fait l'objet d'une définition officielle⁴ : « *Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun.* »

Tel que défini dans ses missions, le Centre Social a pour vocation de « *contribuer au partenariat local et susciter son développement. Il recherche la concertation avec les collectivités locales, les administrations, et les autres équipements et services de proximité. En cohérence avec son projet social, il s'inscrit dans les politiques et dispositifs particuliers impulsés par les pouvoirs publics* ». Il se situe à l'interface entre les politiques publiques descendantes et les besoins et les demandes des habitants ascendantes.

Compte tenu de sa polyvalence, de son ouverture à l'ensemble des problèmes de vie quotidienne des populations de tous âges, de sa vocation sociale, de son secteur géographique d'influence, le Centre Social associe les collectivités locales, les institutions, les associations, les travailleurs sociaux à ses actions concertées.

⁴ Commission de terminologie et de néologie du domaine social, Bulletin Officiel, Solidarité-Santé, Vocabulaire du domaine social, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, n° 2002/1 bis, Fascicule spécial

Parmi la diversité des réseaux existants, il est important de situer le Centre Social dans les réseaux d'acteurs sociaux, à partir de deux notions : celle du partenariat technique et opérationnel qui concerne directement la mise en œuvre des actions avec les publics et celle du partenariat institutionnel, administratif et financier, qui conditionne la capacité réglementaire et financière des actions envisagées. Ces partenariats s'inscrivent pour partie dans des dispositifs particuliers, des contrats de territoire.

Le tableau synthétique suivant présente une partie de la diversité des partenariats et des collaborations dans lequel le Centre Social est inscrit.

	Partenaires techniques et opérationnels	Partenaires institutionnels et financiers	Dispositifs et contrats particuliers
État	FCSF	Ministère de la culture, ACSÉ	
Région	FRFR, UFCV	DRJSCS, Conseil Régional, ARS, Préfecture, CONSEIL DIRECTE, DRAC,	IRELIS, PEM
Département	FDCS Moselle, DDCS	CAF, DDCS, Conseil Général	BAU, REAAP
Agglomération	Municipalités, Associations, Centres Sociaux	villes	CUCS
Commune	Ville, CCAS, Éducation nationale, maisons de quartier, associations socio-éducatives	Ville, CCAS, CMS	FLE, ANRU, CEL, CEJ, UTOPIA, CLAS, CLSPD, ALSH, ACM,
Divers		Fondations	

Tableau 1 : diversité des partenariats

Concernant les sources de financement, j'identifie quinze partenaires différents au moins mobilisés chaque année. Pour les acteurs de proximité, nous collaborons avec plus de 30 structures différentes dans la mise en œuvre de nos actions. La connaissance des différents réseaux existants et l'implication du directeur dans les réseaux locaux représentent un véritable enjeu stratégique pour le positionnement et l'évolution de l'association, non seulement pour la cohérence et l'efficacité des actions développées et à construire mais aussi pour la pérennité financière de la structure.

Cette diversité de partenaires dans la conduite du projet social introduit la notion de complexité, souvent difficile à maîtriser pour les administrateurs et les partenaires eux-mêmes. Cette complexité est directement liée à la notion de territoire définie par les dispositifs qui y sont attachés.

1.4 En conclusion

Aujourd'hui, la vie sociale sur le Quartier-Est de Thionville s'est améliorée depuis vingt ans. Les tensions liées aux incivilités, aux actes de délinquance qui existaient dans les années 90 se sont apaisées. Les difficultés sociales sont moins visibles. Elles ont changé de nature. Les situations d'isolement voire de solitude, la montée du vieillissement de la population et l'installation de certaines formes de précarité et de pauvreté caractérisent davantage les situations vécues par une partie des habitants.

La mise en place progressive de services de proximité par le centre « Le Lierre », bien connu par les habitants, a permis d'apporter des réponses structurées et concrètes dans la prise en charge des enfants et de leurs familles, pour une partie de la population.

Au cours de ces dix dernières années, l'équipe du Centre Social a construit différentes formes d'actions, participant à l'amélioration de la vie des habitants du territoire. Dans la même période, les contraintes budgétaires qui pèsent sur notre structure, liées au morcellement des modes de financement et à certaines diminutions de subvention, nous ont conduit à développer des formes d'actions expérimentales, en réponse à des procédures d'appel à projet nationales et régionales, publiques et privées, dans les domaines de l'éducation à l'image et aux multimédias, de la lutte contre la fracture numérique, dans la formation de professionnels et de bénévoles. Nous avons ainsi élargi notre territoire d'intervention et de compétences. Une démarche d'expertise s'est progressivement construite autour de trois dimensions : la connaissance et l'analyse des politiques publiques, la connaissance des besoins et des demandes des habitants et la technicité des salariés.

Dans un contexte social et économique en évolution constante, comment concilier la logique de mission, d'animation globale du Centre Social avec celle de l'appel à projet de plus en plus forte ? Quelle vision stratégique construire et adopter afin de construire l'avenir de l'association ? Quels sont les leviers à mobiliser, les stratégies à mettre en œuvre, avec les différents acteurs concernés : les partenaires locaux (élus locaux et techniciens CAF en particulier), les habitants, les salariés et les administrateurs bénévoles ?

Au cours de cette première partie, j'ai pu identifier les principales caractéristiques du système dans lequel s'inscrit le Centre Social, au regard des différents acteurs qui le composent : les partenaires institutionnels, les habitants et les ressources humaines de la structure. L'observation des évolutions et des transformations importantes du secteur me permet d'identifier les enjeux auxquels se trouve confrontée l'association aujourd'hui. Trois axes de réflexion pertinents sont à prendre en compte dans les changements actuels : sociétaux, budgétaires et humains.

En premier lieu, la transformation de la question sociale qui se trouve à l'origine de la création des centres sociaux est essentielle. Initialement centrée sur la lutte des classes et l'intégration de la classe ouvrière dans la société, la question sociale est aujourd'hui caractérisée par la lutte contre l'exclusion et la précarité, dans ses différentes formes. Elle se traduit en particulier par la question de l'insertion sociale et professionnelle, par celle de la cohésion sociale et de la construction du lien social. Il s'agit non seulement de s'adapter à ces changements mais surtout d'adopter une posture stratégique et prospective, permettant d'anticiper l'avenir.

Concernant l'évolution des modes de financement des Centres Sociaux, ils sont initialement construits sur une logique de missions confiées, à partir du projet social négocié tous les trois à quatre ans avec la CAF du département. Aujourd'hui, si le directeur du Centre Social veut garantir un niveau de financement suffisant à la conduite de son projet social, il doit être capable de diversifier ses ressources, de réunir les conditions satisfaisantes pour la mise en œuvre de son projet associatif. Les incertitudes financières et les baisses de crédits conjoncturelles l'obligent à diversifier les partenariats financiers, à rechercher et développer de nouvelles collaborations et de nouveaux partenariats. Les effets de l'évolution du contexte externe transforment la nature des problèmes auxquels sont confrontés les Centres Sociaux. Il s'agit de rechercher une meilleure adéquation entre le projet social et les besoins des habitants/ usagers.

En troisième lieu, et concernant les ressources humaines de la structure, j'observe que ces évolutions externes imposent aux salariés et aux bénévoles administrateurs de s'adapter en interne à ces nouvelles exigences. Non seulement, le Centre Social inscrit son projet dans une visée généraliste, une vision globale des situations sociales locales mais il doit être capable de développer des compétences de plus en plus spécialisées, techniques, éducatives et administratives, correspondant aux exigences imposées par l'environnement.

La prise en compte des changements liés à ces trois dimensions, sociétale, budgétaire et humaine ainsi que leurs évolutions et transformations respectives constitue le défi à relever pour le directeur de Centre Social.

2. Repositionner le projet du Centre Social au regard des enjeux sociaux et de territoire

2.1 Du côté des habitants : de l'exclusion à la citoyenneté

Le sens premier de l'action sociale portée et développée par les Centres Sociaux est celle de l'accès à la citoyenneté. Les valeurs cardinales de solidarité, de démocratie et de dignité humaine, inscrites dans la charte des centres sociaux de France, nous renvoient à cette perspective et cette ambition de société formalisée par l'exercice de la citoyenneté. Elle est au cœur de nos préoccupations quotidiennes car constitutive de notre capacité à vivre ensemble, favorisant la construction des liens sociaux à partir de nos différences individuelles, de nos particularismes.

S'intéresser, s'emparer de cette valeur particulière c'est considérer qu'elle reste à consolider, à construire pour certains, qu'il s'agit d'un idéal à atteindre et que tous les habitants d'un quartier, d'une ville, d'une région, d'un pays ne sont pas citoyens de façon identique, qu'il existe des défauts, des manques de citoyenneté, que certains en sont exclus ; c'est partir du constat que notre société produit des citoyens de « seconde zone ».

Implantée au cœur d'un quartier populaire, la structure Centre Social accueille au quotidien ces habitants qui ne se considèrent plus ou pas comme des citoyens ordinaires mais parfois comme des marginaux d'un système, vivant dans la marge, exclus dans leur vie quotidienne, du monde du travail, de l'emploi, n'ayant plus les mêmes droits que les autres.

Afin de caractériser plus précisément la situation, il est pertinent de définir dans un premier temps ce qui fonde la notion de citoyenneté et par conséquent la notion d'exclusion dans un deuxième temps. Ces aspects ainsi définis me permettront de préciser l'importance du territoire d'action sociale dans lequel se situe le Centre Social au regard de ces caractéristiques particulières et des axes de réflexions qui viendront ainsi nourrir le projet social.

2.1.1 L'émergence de la citoyenneté contemporaine⁵

C'est dans la déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 que sont définis les principes de notre citoyenneté moderne occidentale. Avec la reconnaissance du peuple sur la scène publique et politique, le pouvoir n'émane plus du Roi mais de la nation, définissant ainsi le principe de souveraineté nationale. L'acceptation la plus large de la notion de citoyenneté est définie par la participation à la vie de la cité, mais concrètement, de quel type de participation s'agit-il, à quelles conditions les individus peuvent-ils participer à la vie de la cité ?

La citoyenneté, au sens juridique, permet de distinguer l'individu du citoyen. Un citoyen français est un sujet de droit, droit civil, pénal, politique, social. Il doit s'acquitter d'obligations envers la société. Il possède des droits tels que celui de se marier, d'être propriétaire, à la sûreté, à l'égalité devant la loi, à la liberté d'expression, de penser, d'opinion, de religion, de circulation, de réunion, d'association, de manifestation, mais aussi le droit de voter, d'être élu ou encore de travailler, de faire grève, d'accéder à l'éducation, à la formation, de bénéficier d'une sécurité sociale, à la santé... Le citoyen doit également respecter des devoirs et des obligations comme respecter les lois, participer à la dépense publique, s'informer, ...

La citoyenneté suppose la détention par les individus citoyens d'une part de souveraineté, la détention d'un pouvoir d'action, de devenir acteur de sa propre vie. La citoyenneté est une source de pouvoir. Les citoyens sont des individus différents, par leurs origines culturelles, leurs croyances, leurs religions, leurs appartenances mais ils accèdent à l'égalité civile, quelles que soient leurs différences. Le citoyen est une personne capable de rompre avec son destin, ses origines grâce à la république.

La citoyenneté est un lien politique, inscrit dans les principes de la démocratie et de la république : liberté, égalité, fraternité. Elle est fondée sur la participation politique : droit de vote, droit d'éligibilité, droit d'accéder à certaines fonctions publiques, droit d'être protégé par l'État à l'étranger. La citoyenneté permet d'envisager les individus non plus en tant que sujets d'une même religion, d'une même culture, mais d'un même État. Elle transcende les particularismes : à la sphère privée, la liberté des individus dans toute leur diversité ; à la sphère publique, l'affirmation de l'égalité des droits des citoyens. La séparation du public et du privé est bien le principe fondateur de l'ordre social tel que décrit par la Déclaration de 1789.

⁵ GUIEZE G., conférence FDCE de Moselle, « *la citoyenneté et les centres sociaux* », juin 2007

La citoyenneté implique l'égalité en droit. Elle va rendre les gens égaux en droit alors qu'ils sont inégaux, malgré les inégalités dues à l'origine, à la naissance, à la culture. Elle dépasse l'idée de la fonction, du rang, des origines, elle considère les personnes indépendamment de leur état. Les individus sont égalisés par la citoyenneté. En conséquence, les hommes doivent être égaux en droit alors qu'ils sont inégaux en fait. Ils sont membres d'un même État.

L'éducation à la citoyenneté est celle qui arrache l'individu à ses intérêts et ses points de vue particuliers ainsi qu'à ses appartenances privées pour se rendre capable de se placer du point de vue de l'ensemble et, par là même, d'agir en vue du bien de la collectivité. Cette éducation est principalement assurée par l'institution scolaire, mais qu'en est-il pour ceux qui ne vont plus à l'école, qui ont mal vécu cette période ou ceux qui n'y sont jamais allés ? Le centre social, en cohérence avec ses missions d'éducation populaire, doit alors assurer cette transmission des valeurs citoyennes, à travers ses actions de proximité.

Ce premier énoncé des droits et devoirs fondamentaux suffit à nous donner un premier éclairage sur les points de vigilance que doit se donner l'équipe du Centre Social dans la mise en œuvre concrète de son projet social auprès des habitants, pour un meilleur exercice de la citoyenneté, pour une reconnaissance de l'habitant en tant qu'acteur social.

Théoriquement, on naît citoyen, concrètement on le devient mais jamais de façon définitive. En effet, se comporter en citoyen 24h00/24h00 est intenable. Au volant de sa voiture, dans les embouteillages, que reste-t-il de notre citoyenneté ? La tentation naturelle, individuelle consiste à défendre ses intérêts privés, à vouloir garder ses privilèges au dépend de l'intérêt public. Cette notion de citoyenneté implique une conversion à l'idée de bien commun. Elle suppose que l'on n'est pas citoyen par nature mais qu'on le devienne par culture, par notre capacité à se cultiver. C'est une conversion qui affirme la primauté du bien commun sur le bien singulier.

La citoyenneté se construit par étape, dans le cours de ses expériences individuelles et collectives, sous la régie d'institutions telles que l'école, le travail mais aussi la vie associative. Elle se construit de façon concrète, que l'on peut nommer citoyenneté pratique pour la distinguer de la citoyenneté politique. L'individu agit dans cette voie au nom de la liberté, de la légitimité, du pouvoir de s'associer aux autres pour défendre ses intérêts et conserver son libre arbitre sur son expérience individuelle.

Ce qui fait défaut dans le principe de citoyenneté, c'est son risque d'abstraction, ce qui compte c'est le réel, le concret. Par exemple, en théorie, l'accès au soin est le même pour tous. En pratique, nous pouvons constater des inégalités d'accès à la santé en fonction de ses ressources.

On ne peut en rester au stade des principes mais il est important de traduire ces principes en conditions concrètes. Le rôle d'un Centre Social consiste bien à réunir, à rassembler les conditions afin de tendre vers un meilleur exercice de la citoyenneté pour ses usagers, ses adhérents, ses utilisateurs.

Bien que les centres sociaux ne soient pas soumis à la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, on retrouve à l'article L116-1 cette volonté de promouvoir la citoyenneté des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté. « *L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. Elle est mise en œuvre par l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que par les institutions sociales et médico-sociales au sens de l'article L. 311-1.* »

Définir les modalités pratiques de l'exercice de la citoyenneté, c'est identifier les différentes formes qu'elle peut recouvrir. En particulier, en écho aux propos de DURAND (1996)⁶, « *la citoyenneté s'inscrit dans un double mouvement, formel et pratique* ». Formel lorsqu'elle s'exerce dans le rapport à l'ordre étatique de la cité ; pratique lorsqu'elle s'exerce en contribuant collectivement mais librement et diversement à la construction de l'intérêt général, à la vitalité de la cité, à son efficacité. Être citoyen c'est donc se sentir en capacité d'agir et de peser efficacement sur les mécanismes de décision concernant son destin individuel et collectif, sans qu'il soit pour autant nécessaire de payer des impôts et de pouvoir voter.

2.1.2 L'exclusion, la fragilité des liens sociaux

« *Le processus par lequel une société expulse certains de ses membres oblige à s'interroger sur ce qui, en son centre, impulse cette dynamique... La problématique de l'exclusion n'est pas là où l'on trouve les exclus*⁷. »

⁶ DURAND, op. cit, p 210

⁷ CASTEL R, 1995, « *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat* », Fayard, Paris, réédition Folio-Gallimard, Paris, 2000, 770 p

Ce qui défait la citoyenneté c'est la désappartenance, ce qui crée de l'exclusion c'est le défaut d'intégration. La dialectique inclusion-exclusion constitue la base, la clé de voûte du lien social. L'exclusion est à la fois un processus et un état, consacrant un défaut d'intégration. Elle présente des contours flous et fluctuants au cours du temps. De quoi les individus sont-ils exclus ? Du marché du travail, de logement, des droits sociaux, d'un standard de vie jugé minimal pour le plus grand nombre. Dans les années soixante, l'exclusion apparaît comme persistance d'une forme de pauvreté, touchant les individus qui, pour diverses raisons, étaient inaptes à s'insérer dans la société par le travail et, par la même, à participer au partage des richesses créées par une forte croissance économique des trente glorieuses⁸.

L'exclusion caractérise des personnes qui se trouvent pour des raisons différentes, privées de ressources, non seulement économiques mais aussi sociales, culturelles, symboliques. Le concept d'exclusion sociale est caractérisé par trois grandes dimensions:

- la première est celle de la sphère économique, incluant le chômage et l'absence d'emploi : l'insuffisance chronique ou répétée de ressources est une marque classique de la pauvreté
- la seconde dimension est celle de la non reconnaissance ou du non usage des droits sociaux, civils et politiques
- la troisième est celle des relations sociales, qui présente des formes de relégation sociales que la crise économique et les situations de non droits engendrent chez les individus, les familles et les groupes sociaux

Les approches de l'exclusion se réfèrent aux aspects suivants :

- recours durable aux prestations d'assistance (RSA, AAH, ASS, ASPA, ...)
- privation d'emploi durable
- formes ou causes de déni de droits, en particulier pour la santé et le logement
- cumul de difficultés et de handicap qui pèsent sur les individus et qui conduisent à une désinsertion durable
- isolement et rupture de liens sociaux et familiaux

Contrairement à la pauvreté, l'exclusion sociale ne fait pas l'objet d'une définition partagée «officielle», il n'existe pas de consensus sur les indicateurs pouvant en mesurer l'ampleur. La difficulté est de tenir compte de l'ensemble de ces dimensions. Selon les personnes, ces aspects sont plus ou moins accentués, les plus en difficultés cumulant plusieurs de ces caractéristiques.

⁸ LENOIR R, *Les exclus, un Français sur dix*, éd. Seuil, Paris, 1974, 171 p

L'exclusion recouvre également une dimension symbolique, caractérisée par le regard que la société porte sur ces personnes. Celles-ci sont le plus souvent perçues très négativement et font l'objet d'une disqualification, d'une stigmatisation. Elles se retrouvent en marge de la société, elles doivent vivre avec le poids du regard négatif de leurs concitoyens, forgeant parfois une identité négative d'elles même⁹.

En observant le système social qui produit de l'exclusion, on observe que l'exclusion révèle l'état de la société qui exclut. Les individus ne s'excluent pas d'eux-mêmes du système auquel ils souhaitent appartenir. Perdre son emploi, élever seul ses enfants, vieillir, ne pas maîtriser la langue française, avoir un faible niveau de qualification, habiter un logement insalubre, vivre avec un handicap physique ou psychique, souffrir d'une maladie, ..., ne relève pas d'un choix mais bien d'une réalité subie que notre société n'arrive pas ou mal à intégrer dans son fonctionnement. Le rôle d'un Centre Social consiste à permettre aux habitants, qui vivent certaines formes d'exclusion sociale dans leur vie quotidienne, de participer à la vie sociale locale. Le sentiment d'appartenance représente une condition essentielle à la lutte contre l'exclusion. Favoriser l'implication des individus dans leur quartier, leur ville, sous la forme associative en particulier, constitue une première étape vers une implication plus large vers d'autres domaines, comme la formation ou le travail.

2.1.3 Participer pour exercer sa citoyenneté, un principe d'intervention au centre social

La participation est une condition pour exercer sa citoyenneté. Tel que définie dans la circulaire n°56 du 31 octobre 1995 de la CNAF, « *ces équipements d'animation de la vie sociale locale (les centres sociaux) constituent un outil privilégié de développement social et de lutte contre l'exclusion, ancré dans le territoire, privilégiant la participation des habitants dans un souci de prévention de promotion et de mixité sociale, générationnelle et culturelle* »¹⁰.

⁹ BERTAUX R, conférence pour les services sociaux du département de la Meuse du 16/12/04

¹⁰ Circulaire de la Caisse nationale d'allocations familiales, Paris, N°56 du 31 octobre 1995, concernant les relations entre les caisses d'allocations familiales, les centres sociaux et leurs partenaires.

Selon le référentiel d'évaluation des centres sociaux, élaboré par le cabinet CIRESE en 2008 et validé par la CNAF, la promotion de la participation des habitants est constitutive de sa mission et se décline selon plusieurs axes :

- La participation est instituée dans le Centre Social ; elle est constitutive de cet équipement

Le Centre Social se situe au croisement de la rencontre entre la demande sociale et la commande publique. Cette confrontation, entre la parole des habitants et l'adéquation des réponses des politiques publiques donne un rôle primordial au centre social qui devient un espace de médiation. Il se révèle comme un lieu pertinent de conciliation entre les acteurs de la vie sociale locale, de recherche de compromis entre des exigences contradictoires, de négociation sur les projets locaux.

- La participation est un principe constitutif de la démocratie au quotidien

La légitimité du Centre Social repose sur son aptitude à développer les mécanismes de participation et de représentativité des personnes et des groupes sociaux.

- La participation peut se concrétiser par une expression directe des habitants ou par la forme associative

Les formes de participation doivent être multiples, souples et proches des cultures des personnes et des groupes concernés, telles que : le portage de projets par des groupes, la recherche de l'adhésion par un travail sur les motivations et les intérêts, l'implication des habitants en tant que personnes ressources sur le projet Centre Social.

La participation des habitants n'est pas une idée neuve, elle est inscrite à la base même de notre projet démocratique. Selon les célèbres analyses de C.A de Tocqueville sur la révolution française, reprises dans un rapport intitulé « *La participation des citoyens et l'action publique*¹¹ », notre démocratie oscille entre deux états : une sorte d'hyper-activisme citoyen, source de tensions et de factions, et à l'inverse, un détachement voire une apathie. Depuis une vingtaine d'années, c'est davantage ce second versant, le désintérêt des Français pour la politique, leur « retrait sur la sphère privée », qui a préoccupé les observateurs.

Ce contexte amène les pouvoirs publics à rechercher la participation des citoyens dans la vie publique, apportant ainsi une réponse à l'effritement de la condition salariale et de la crise sociale.

¹¹ Centre d'analyse stratégique, mai 2008, La documentation française, « *La participation des citoyens et l'action publique* », Paris, 157 p

Afin de préciser la notion de participation utilisée dans les Centres Sociaux, je reprendrai les quatre degrés de participation, déclinés dans le référentiel d'évaluation des Centres Sociaux¹² : information, consultation, concertation, implication.

Le processus d'interaction sociale, dont la participation constitue l'aboutissement, se déroule selon quatre niveaux, qui vont de la simple information à l'implication des habitants.

✓ **L'information**

Le partage de l'information est la première exigence pour qu'une participation effective puisse avoir lieu. Il faut que les usagers disposent d'une information simple et compréhensible, de même que les partenaires, les professionnels, et les bénévoles. Il faut que cette information soit partagée entre tous. Il est demandé, par exemple, à ce que les chiffres et les analyses de la CAF concernant les besoins sociaux des familles puissent être communiqués aux centres sociaux.

✓ **La consultation**

La consultation est le deuxième niveau de la participation. Il consiste à questionner, les habitants, les usagers, les partenaires, les professionnels, sur leurs attentes, sur leurs besoins, sur leurs propositions. Il ne suffit pas de questionner, il faut encore écouter la réponse et manifester que cette réponse ait été entendue. La synthèse de l'ensemble de ces avis peut permettre de déboucher à un diagnostic partagé ou à des débats. Elle permet d'identifier des besoins ou de recueillir des avis sur un projet donné ou sur le fonctionnement de services. Cette démarche peut s'adresser à des collectifs informels (habitants d'une cité par exemple) ou organisés (associations) et prendre la forme d'enquêtes qualitatives ou quantitatives, de réunions publiques, de groupes de travail, de comités de quartier, etc. Cela suppose déjà une volonté de recueillir, par diverses méthodes, le point de vue des habitants.

✓ **La concertation**

Plus engageante que la consultation, un certain nombre de partenaires et d'habitants est porteur de projet, et entend le construire par lui-même dans le cadre du Centre Social. Ces partenaires et habitants entendent rester maîtres de leur projet et associés à son développement. « Faire avec », cette participation est essentielle à accueillir dans les centres sociaux, qui ne doivent pas uniquement « faire pour » les habitants et les usagers.

¹² CIRESE – CNAF, 2002, « Élaboration d'un référentiel d'évaluation des Centres Sociaux »

La concertation implique l'intervention de non-décideurs (habitants et/ou leurs représentants) tout au long de la constitution d'un dossier, dans des structures pérennes, sectorielles ou territoriales (commissions mixtes extra-municipales, conseils ou comités de quartier, ou des structures ad hoc plus ponctuelles et limitées dans le temps). On reconnaît aux habitants un pouvoir d'expertise (d'expertise d'usage) et cela implique un niveau d'engagement déjà très élevé.

✓ **L'implication**

Elle constitue le niveau supérieur de participation. Un niveau très pragmatique de la participation consiste à mettre en œuvre les actions collectives décidées. Cette mise en œuvre peut être très concrète pour des tâches matérielles, des tâches d'animation. Ce niveau de participation est essentiel puisqu'il est à la portée de beaucoup de gens. Une reconnaissance de ce travail de participation doit être formulée pour ne pas être dévalorisée.

La population ou une partie de la population est amenée à participer directement à la prise de décision et/ou au portage d'une action. Il peut s'agir d'individus ou de collectifs. L'implication repose sur la mise en œuvre de projets au sein de l'association, d'ateliers, de commissions, de comités de quartier et renvoie à la notion de coproduction de biens ou de services. Elle implique aussi des formes de délégation plus ou moins explicites de services publics. Elle fonctionne plus facilement sur des microprojets, notamment avec les jeunes. L'évaluation peut représenter un domaine particulier de l'implication. Chacun doit pouvoir donner son avis sur les actions réalisées et sur le projet social de manière à faire évoluer celui-ci dans le temps. L'évaluation concerne aussi bien la population, que les professionnels, les bénévoles et les partenaires.

✓ **La « non participation », la manipulation**

Afin de compléter les quatre niveaux proposés, il convient d'identifier une dérive qui est parfois utilisée par les décideurs pour justifier d'une « *pseudo participation* » des habitants, la manipulation¹³. À ce stade le seul objectif est d'éduquer les participants, de traiter les dysfonctionnements à l'origine des difficultés du territoire visé. Le plan qui leur est proposé est considéré comme le meilleur. Ce qui est qualifié de participation vise dès lors exclusivement à obtenir le soutien du public, au travers de techniques relevant de la sphère de la publicité et des relations publiques.

¹³ DONZELOT J, EPSTEIN R, 2006, revue Esprit, dossier « *forces et faiblesses de la participation* » n°326, pp. 5-34

Ainsi définis, ces différents niveaux de participation constituent un processus évolutif où chaque acteur doit pouvoir trouver sa place, avec une attention particulière pour ceux qui sont les plus éloignés de ces différentes formes de participation démocratique, les exclus. Les salariés du Centre Social doivent être capables de porter cette ambition démocratique et citoyenne au travers de leurs actions, auprès des différents publics concernés : les enfants, les jeunes et les adultes.

Concrètement, cette démarche sociale participative doit être portée par le directeur du Centre Social et développée par l'ensemble des salariés, de façon transversale dans toutes les actions qu'ils conduisent. Qu'il s'agisse de l'accueil des enfants dans le cadre des accueils collectifs de mineurs, de l'accompagnement des jeunes dans les projets de réalisation vidéo ou de soutien scolaire, ou encore de l'accompagnement des adultes en situation d'insertion sociale et professionnelle, la démarche de participation est inscrite dans la conduite des actions sur les quatre axes présentés. On retrouve également cette volonté dans l'organisation des manifestations collectives, des événements organisés annuellement tels que la fête de quartier, le repas citoyen ou le festival du documentaire « le réel en vue ».

En actualisant nos connaissances sur les situations vécues par les habitants, en identifiant les déficits d'intégration et les facteurs de précarité qui risquent de conduire certains habitants à des situations d'exclusion, nous pouvons enclencher une dynamique éducative qui vise à prévenir certaines formes de désaffiliation. La participation ne se décrète pas, elle se construit. Elle demande un véritable engagement de chacun des acteurs, des habitants comme des professionnels. Cette démarche n'est pas sans risque car elle peut conduire à des désillusions, parfois à des conflits. Solliciter l'avis des participants à un projet et en tenir compte conduit, de fait, à une modification du projet initial. Cela nécessite alors des capacités de négociation et de prise de décision qui peuvent parfois être mal comprises.

2.1.4 Des freins et des leviers de la participation au Centre Social

Quelles sont les modalités de participation des adhérents et utilisateurs du Centre Social ?

Concrètement, pour chaque type de public et pour chaque action développée, je considère que des modalités de participation existent. Cependant, il est important d'identifier plus précisément les processus de participation des usagers et de considérer chaque étape de cette participation comme importante, comme autant de pallier permettant d'accéder à une plus forte implication.

Publics/ actions	Points forts	Points faibles	Axes d'améliorations
Enfants 3/11 ans - ACM - APS - CLAS	Familles : motivation forte sur la qualité de l'accompagnement éducatif Enfants : mobilisation fréquente possible capacité à travailler collectivement Salariés permanents : bon niveau de qualification et expérience dans le métier existence d'un CME : conseil municipal des enfants	Manque de disponibilité, de temps Dépendants des adultes, faible niveau d'autonomie. Inscription non choisie Salariés vacataires : changement fréquent, faible niveau de qualification	Communiquer régulièrement sur les actions et les projets Impliquer plus régulièrement les familles dans la mise en œuvre des projets Inscrire dans les projets pédagogiques les modalités de participation des enfants Construire des outils et des méthodes transférables aux nouveaux animateurs
Jeunes 12/16 ans - ACM - CLAS - ateliers multimédias	Jeunes : aiment donner leur avis, être associés aux décisions les concernant Mobilisés par les dynamiques de groupe inscription choisie, volontaire Salariés : bon niveau de qualification, bonne maîtrise des compétences techniques (TIC) création d'un groupe de pilotage au niveau municipal. Meilleure coordination possible	Familles : faible implication dans le suivi, existence de conflits familiaux peu de moyens financiers, budget non prioritaire jeunes : fonctionnement individualiste, consommateur d'activité Temps disponible contraint, manque de méthodologie et de rigueur Pas de coordination locale au niveau de la jeunesse	Informers les familles régulièrement, construire des outils de communication adaptés Inscrire les projets d'animation sur le moyen terme, 6 mois à un an Construire des actions ouvertes aux jeunes et à leurs familles, intergénérationnelles
Adultes en situation d'insertion sociale et/ou professionnelle	Adultes : plaisir à sortir de chez eux, à rompre certaines formes d'isolement Convivialité dans les groupes Salariés : bienveillance et bon niveau de qualification	Porteurs de situations individuelles complexes, en situation de précarité et d'exclusion Manque de confiance en soi, sentiment de dévalorisation fort, d'inutilité sociale Manque de temps, difficulté entre accompagnement individuel et collectifs Équipe restreinte (1,5 ETP)	Valoriser chaque action et projet vers l'extérieur Diversifier les supports de communication S'ouvrir à des collaborations sur un territoire élargi Spécifier les modes d'accompagnement et mieux les structurer Développer des actions nouvelles pour renforcer les ressources humaines
Familles du quartier, habitants : - fête de quartier - repas citoyen - festival documentaire - sorties culturelles - petits déjeuners collectifs, - ...	Familles : Relation de confiance entre les salariés et un nombre important d'habitants Expériences passées positives Salariés : bonne connaissance des familles esprit d'équipe, capacité à innover, rigueur dans l'organisation personnelle Partenaires : volonté municipale effective, mise à disposition logistique réelle	Difficulté à se mobiliser en amont des événements Faibles moyens financiers Gestion du temps plus difficile pour les actions transversales Réunir les moyens financiers nécessaires à la qualité des actions Pas de moyen budgétaire spécifique, cloisonnement des services municipaux	Constituer systématiquement un comité de suivi ou de pilotage des actions incluant des habitants Relancer et soutenir les habitants volontaires Inscrire les actions dans un échéancier annuel afin d'anticiper les surcharges de travail Diversifier les sources de financement, mettre en place une veille quant aux appels à projet existants

Tableau 2 : participation des usagers et axes d'améliorations

Ce premier état des lieux quant à la participation des habitants montre que nous nous situons principalement sur les deux premiers niveaux : l'information et la consultation. Plus modestement, nous pouvons nous situer sur des principes de concertation et d'implication pour des actions menées en interne, en fonction des projets, comme ceux liées à l'animation du quartier ou à l'éducation des enfants. Par contre, sur des registres liés à la vie quotidienne comme le logement, l'accès aux droits, à la formation par exemple, nous sommes fortement dépendants des partenaires avec lesquels nous pouvons collaborer et de leur capacité à accepter cette participation.

2.2 La prise en compte du territoire dans le projet Centre Social

En observant le territoire vécu par les habitants, on constate que celui-ci est en constante évolution. La ville et les quartiers changent avec les évolutions des habitants qui les composent. Il demeure le lieu de vie du quotidien, l'espace d'adaptation des politiques publiques aux réalités locales. Avant d'être un périmètre géographique ou administratif, il représente d'abord un ensemble humain où se tissent des relations. Il doit favoriser l'apprentissage de la vie collective et constituer un espace de dialogue social. C'est au niveau du territoire que s'invente et se renouvelle la citoyenneté.

Le Centre Social participatif n'est pas seulement une structure d'offre de services. Le territoire représente l'une des fondations du projet social, ses évolutions auront des conséquences sur l'activité des centres sociaux.

L'agrément « Centre Social » délivré par les CAF sur la base d'un « projet social » de territoire, doit être renouvelé régulièrement et, pour être valable, établi avec la participation des habitants. Ainsi, les centres sociaux sont des structures étroitement en prise avec les problématiques de leur territoire, adaptant leurs projets et leurs activités au fil du temps, au gré des besoins repérés ou exprimés par ceux qui y vivent.

La connaissance du territoire, de ses modes de fonctionnement et des enjeux qui y sont liés représente un axe fort permettant de situer le Centre Social dans son environnement et de le faire évoluer, en lien avec les dynamiques existantes sur ce territoire. Mais lorsque l'on parle du territoire, de quoi s'agit-il ? Ne devrait-on pas parler de logiques de territoires (au pluriel) pour un même espace géographique ?

D'après AUTES (2005),¹⁴ le territoire est une notion qui recouvre trois dimensions. Une dimension géographique et spatiale, une dimension politique investie par un pouvoir légitime à l'intérieur de ses frontières, et enfin une dimension symbolique ou culturelle qui est l'expression du rapport des populations à leur sol. Cette représentation distincte du territoire permet d'identifier des enjeux spécifiques à partir du point de vue des acteurs qui s'y côtoient ou s'y croisent. Le directeur du Centre Social doit être capable de considérer ces trois dimensions dans son approche du territoire. En effet, celui-ci est déterminé physiquement par la CAF sur une carte géographique, puis il doit s'inscrire dans des politiques territoriales définies par chacun de ses partenaires (communes, département, région, État). Enfin, il doit comprendre l'organisation du territoire du point de vue de ses habitants, par l'histoire des habitants du quartier, connaître les lieux de vie collective, les espaces considérés comme dangereux. Le territoire est avant tout un espace investi et organisé par des relations de pouvoir.

2.2.1 L'histoire des quartiers

En 1981, les ministères inventent les politiques publiques territorialisées, assurant une discrimination positive sur ces territoires sensibles : les ZEP, les contrats locaux, (enfance, familles, sécurité) les zones franches¹⁵. Une nouvelle carte se dessine. L'ancien système de découpage territorial est celui des communes, des départements et de l'État. Le nouveau système qui voit peu à peu le jour est celui des quartiers, de l'intercommunalité, des pays, des régions et de l'Europe. Nous sommes dans une période confuse de redéfinition des territoires. Cette mutation concerne aussi bien l'action politique que l'exercice de la citoyenneté.

- Les spécificités du quartier populaire

MERKLEN¹⁶ (2009), décrivant avec rigueur les configurations hétérogènes et complexes de ces quartiers, en plusieurs lieux de la planète, invite à retenir quelques caractères essentiels ou les quatre spécificités du quartier populaire :

¹⁴ AUTES M, 2005, « *Territoires et subjectivité : les nouveaux défis de l'action sociale* », Recherche et prévisions, n°81, pp. 9-17

¹⁵ GONTCHAROFF G, 2006, « *Reconstruire l'action sociale* », Dunod, Paris, p151

¹⁶ MERKLEN D, 2009, « *Quartiers populaires, quartiers politiques* », Préface de CASTEL R, La Dispute, Paris, 305 p.

- Le territoire comme source de pouvoir : le contrôle d'un territoire est source de pouvoir à partir du moment où ce territoire possède des propriétés susceptibles d'être traitées comme des ressources.
- La cohésion : le local peut être source de cohésion, d'identification d'un groupe, il peut même en être la source principale.
- Le prestige : les individus ressentent que l'appartenance à cet endroit leur donne une qualité humainement supérieure à celles d'autres groupes.
- Une voie d'intégration : dans les sociétés modernes, la participation des individus à la société ne se réalise pas par une seule voie, et l'inscription territoriale est loin d'être la voie principale. Cependant, dans certaines conjonctures, c'est au niveau du quartier que les catégories populaires structurent leur sociabilité.

Ces caractères sont accompagnés d'une réflexion sur les limites et sur les ambiguïtés du quartier. On mesurera dans cette approche – riche pour un changement de regard sur les êtres et les situations - l'ambiguïté entre ce qui peut convenir à la philosophie du développement social et local (endogène, notamment, à partir des potentialités des acteurs et des territoires...), et ce qui peut devenir un repli, une défense de ses ressources – «son » école, « ses » commerces, avec une dimension communautaire au sens positif ou communautariste au sens de dérive.

Cette entrée par le quartier est en effet loin d'être anodine, car comme l'écrit MERKLEN en introduction de son propos, « *tout conduit à penser qu'une bonne partie de l'identité des classes populaires migre du travail vers l'habitat. Ceux qu'on nommait avant les ouvriers sont devenus des habitants de quartier, ils sont socialement identifiés par des références au territoire qu'ils habitent, à la fois assignées et revendiquées* ». Cette forte identification résidentielle des classes populaires révèle l'ambivalence que revêt le quartier pour ses habitants. Sans oublier de noter que le quartier populaire est une réalité complexe, hétérogène et difficile, qui n'a rien d'univoque, chacun constituant une réalité multiple où cohabite souvent une multiplicité de quartiers superposés.

2.2.2 Le territoire et l'intervention sociale

La référence au territoire et au système sémantique qui l'accompagne est reliée à un modèle d'intervention sociale. L'action sociale individuelle vise à transformer les individus, l'intervention territoriale vise à transformer le territoire¹⁷.

¹⁷ <http://www.roger-bertaux.com/data/news/la-pratique-du-territoire-entre-reforme-sociale-et-rationalisation-manageriale.pdf>

Depuis les lois de décentralisation, il est devenu banal de dire que le territoire local s'est affirmé comme une dimension de plus en plus forte des politiques publiques, et entre autres, des politiques sociales. Les lois de décentralisation, ainsi que les lois concernant l'aménagement du territoire, attribuent aux collectivités territoriales des compétences nouvelles très étendues. Régions, départements, communes et structures intercommunales disposent désormais d'un pouvoir légal de décision et de réalisation sur des domaines qui étaient auparavant de la compétence exclusive de l'État et des échelons déconcentrés de l'administration étatique. Le terme de territoire désigne, pour une part, ces espaces géographiques juridiquement définis.

Le territoire est sans doute tout aussi construit, mais pas de manière légale et sans support juridique précis. Le territoire désigne ici ces espaces géographiques construits par l'histoire des peuples en tant qu'ensembles dotés d'une identité collective, partageant des contraintes géographiques communes (une vallée, un plateau...), des traditions particulières (religieuses, culturelles), des conditions communes de vie et d'emploi (bassin de vie, bassin d'emploi).

Avec l'émergence des stratégies nouvelles d'action sociale et les « projets sociaux de territoire », les promoteurs de l'action sociale cherchent, eux aussi, à obtenir de meilleurs résultats grâce à un ciblage plus pertinent des espaces à transformer.

Pour les uns, il s'agit de transformer les conditions de vie des personnes en difficulté : d'une part, en mettant à leur service l'arsenal d'une législation sociale favorable, et d'autre part, en faisant le pari que seule la mobilisation des exclus peut constituer, dans le rapport de forces entre catégories sociales, la dynamique suffisante pour transformer réellement leurs conditions de vie.

Dans un cas, on pense d'abord à la mobilisation collective des habitants, associés étroitement à chaque phase de la démarche (conception, réalisation, évaluation), mais sans négliger l'idée que la réalisation de cet objectif repose sur un nécessaire engagement personnel de chacun; dans l'autre, on pense d'abord transformation des personnes, et ensuite aide à l'amélioration de leurs conditions de vie.

2.2.3 Le territoire d'action et d'influence du Centre Social

Le territoire local, une question de lien autant qu'une question de lieu

Le projet construit le territoire. Il n'existe pas de véritable territoire sans projet des acteurs qui l'habitent. GONTCHAROFF¹⁸ (1999), précise que le territoire est déterminé par le réseau des acteurs qui sont capables de travailler ensemble à un projet global de développement. Le découpage de l'espace voulu par le mouvement descendant de l'État vers le territoire doit rencontrer le territoire déterminé par le mouvement ascendant des acteurs locaux du développement qui cherchent la reconnaissance et le financement des pouvoirs publics.

Avec la loi du 16 décembre 2010, l'organisation des territoires commence déjà à connaître une profonde recomposition. Au delà d'une reconfiguration administrative, ce sont les territoires de vie des habitants qui vont changer.

C'est pourquoi, dans un premier temps, il me semble pertinent d'identifier le territoire en tant que ressources pour le projet du Centre Social, en distinguant les différentes logiques d'acteurs qui sont concernés, sous la forme d'un tableau synthétique identifiant les forces et les faiblesses en présence sur le territoire. Une partie des éléments du diagnostic a été recueillie, en décembre 2011, par l'équipe du Centre Social au moment de la rédaction du nouveau contrat de projet avec la CAF.

Dimensions territoire/ acteurs	Forces opportunités	Faiblesses menaces	Besoins identifiés Axes d'amélioration
Géographique			
<ul style="list-style-type: none"> ville Thionville 	2ème ville du Département Dynamisme économique lié à la proximité du Luxembourg, travail frontalier	Fragilité économique, travail en intérim important Travail avec horaires décalés et amplitudes horaires importantes/ transports Coût du logement élevé	Adapter les modes d'accueil des publics aux besoins de garde et d'accueil des enfants
<ul style="list-style-type: none"> Quartier-Est 	Mixité du type d'habitat Proximité du centre ville Espaces verts bien répartis Implantation du CS sur 4 sites différents, au plus près des habitants, au pied des immeubles	Vétusté du parc locatif à loyer modéré Saturation du parc locatif Concentration des familles précaires dans quelques immeubles Équipements du CS trop petits	Agir sur l'environnement, proposer des améliorations liées aux questions de développement durable Projet d'un nouvel équipement correspondant aux besoins identifiés

¹⁸ GONTCHARFF G., 1999, « Valeurs et limites du local », revue économie et humanisme, n° 350, pp 12-17

Politique : existence de réseaux de développement sociaux et culturels			
• Social	Nouvelle coordination locale des acteurs sociaux : UTOPIA Dynamisme associatif local fort: 120 ass. sportives et 100 ass. sociales et culturelles sur la ville Volonté politique affirmée d'amélioration des conditions de vie des personnes précaires	Morcellement de la vie associative locale Manque de coordination entre les 4 centres sociaux et maisons de quartier de la ville	S'inscrire dans la dynamique de réseau municipale Proposer une coordination des projets des CS et maisons de quartier
• Culturel	Existence de nombreux équipements culturels structurant sur l'agglomération Projet ambitieux d'une nouvelle médiathèque (3ème lieu)	Projet culturel municipal basé sur les équipements manque de projet de fonctionnement Pas de politique jeunesse affirmée	S'inscrire dans les réseaux culturels existants autour du théâtre et du multimédia Proposer des actions culturelles sur le quartier, au plus près des habitants
Symbolique			
• Histoire et vécu des habitants	Histoire locale fortement marquée par les vagues d'immigrations depuis un siècle Mixité culturelle et sociale des habitants Pas de tension forte entre les habitants, taux de délinquance faible sur la ville Sentiment d'appartenance fort des habitants au territoire, attachement	Vieillesse importante de la population (+13% en quatre ans) Précarité et pauvreté d'une partie de la population qui souffre d'isolement Besoins de garde des enfants en forte augmentation, en lien avec le travail frontalier	Poursuivre le travail de cohésion sociale et de lutte contre l'isolement Favoriser les actions intergénérationnelles Développer et diversifier les systèmes d'accueil et de garde des enfants

Tableau 3 : diagnostic du territoire

En synthèse, on observe que le territoire pertinent du Centre Social ne se limite pas aux frontières géographiques définies administrativement. Bien sûr, le territoire d'intervention initial, le Quartier-Est de la ville (9 800 habitants) est à l'origine de la création du Centre Social, mais s'inscrire dans une démarche de développement social local m'amène à ouvrir le champ de ces projets au delà de ces premières frontières. L'inscription dans différents réseaux d'acteurs locaux permet et favorise cette ouverture qui trouve sa légitimité à travers la mise en place d'actions concrètes, au plus près des habitants.

2.3 La réalisation du diagnostic partagé du territoire

2.3.1 Une démarche co-construite et partagée

Inscrit dans le cahier des charges du renouvellement du contrat de projet avec la CAF de Moselle, nous avons réalisé un diagnostic partagé de territoire entre novembre 2011 et mars 2012, afin de faire apparaître les évolutions et les transformations significatives du territoire, sur les quatre dernières années, qui permettront de faire évoluer et d'adapter le projet social aux évolutions locales.

Au moment de lancer la démarche de diagnostic du territoire, la question de départ est volontairement très large : comment améliorer les conditions de vie des habitants du quartier ? Cette démarche ambitieuse suppose de connaître les habitants dont on parle, d'identifier leurs modes de fonctionnement, leurs modes de vie, de relation, les interactions existantes entre les habitants mais également avec l'extérieur du quartier, de la ville et de l'agglomération.

Objectivement, l'équipe du Centre Social ne peut conduire seule ce travail de diagnostic de façon exhaustive, en plus du travail à conduire au quotidien. C'est pourquoi, le processus mis en place est aussi important que les résultats obtenus. Dans ce moment particulier de la vie d'un Centre Social, la démarche consiste à mobiliser et à impliquer les différents acteurs de notre réseau, à l'interne comme à l'externe, à faire participer les habitants à la construction du diagnostic, à co-construire la démarche.

Le groupe de travail en charge de la méthodologie du diagnostic, constitué en octobre 2011 de 3 administrateurs et de 3 salariés, a privilégié deux approches : une démarche quantitative et une démarche qualitative.

D'une part, le recueil d'informations quantitatives a été réalisé à partir de deux réunions partenariales, rassemblant les partenaires locaux qui interviennent sur le même territoire : club de prévention, mission locale, directeurs d'établissements scolaire, pôle emploi, CCAS, associations socio-éducatives, services municipaux, police nationale, assistantes sociales, ..., soit une quinzaine d'institutions représentées. Chacune nous a ensuite transmis les éléments quantitatifs concernant la mise en œuvre de ses missions, en particulier le CCAS de Thionville qui venait de réaliser un travail récent présenté en juin 2011, détaillé et complet sur la ville avec l'appui d'un cabinet d'expertise sociologique, dans le cadre de l'A.B.S. (Analyse des Besoins Sociaux). Les données qualitatives transmises par la CAF de Moselle nous ont également permis d'identifier les caractéristiques des allocataires résidant sur le quartier.

D'autre part, la démarche qualitative a été conduite par la réalisation d'un questionnaire semi directif, qui a été administré aux habitants, en face à face par les administrateurs et les salariés de l'association, ainsi que par Internet pour les adhérents. Ce questionnaire très détaillé, comprenant 88 questions, a permis de collecter 59 documents auprès des habitants, sur une période d'un mois. Les résultats du diagnostic, quantitatifs et qualitatifs, ont fait l'objet d'une présentation publique, le 29 mars 2012, le jour de notre assemblée générale.

2.3.2 Schématisation des secteurs d'activité du Centre Social/ territoires

Les territoires, en lien avec les politiques publiques en vigueur

Sur le schéma ci-dessous, j'identifie les 7 niveaux de territoires géographiques qui concernent les services développés par le Centre Social, du quartier à l'Europe, les 4 secteurs d'activités développés ainsi que les 3 domaines de prestation de service qui complètent la mise en œuvre des missions de l'association

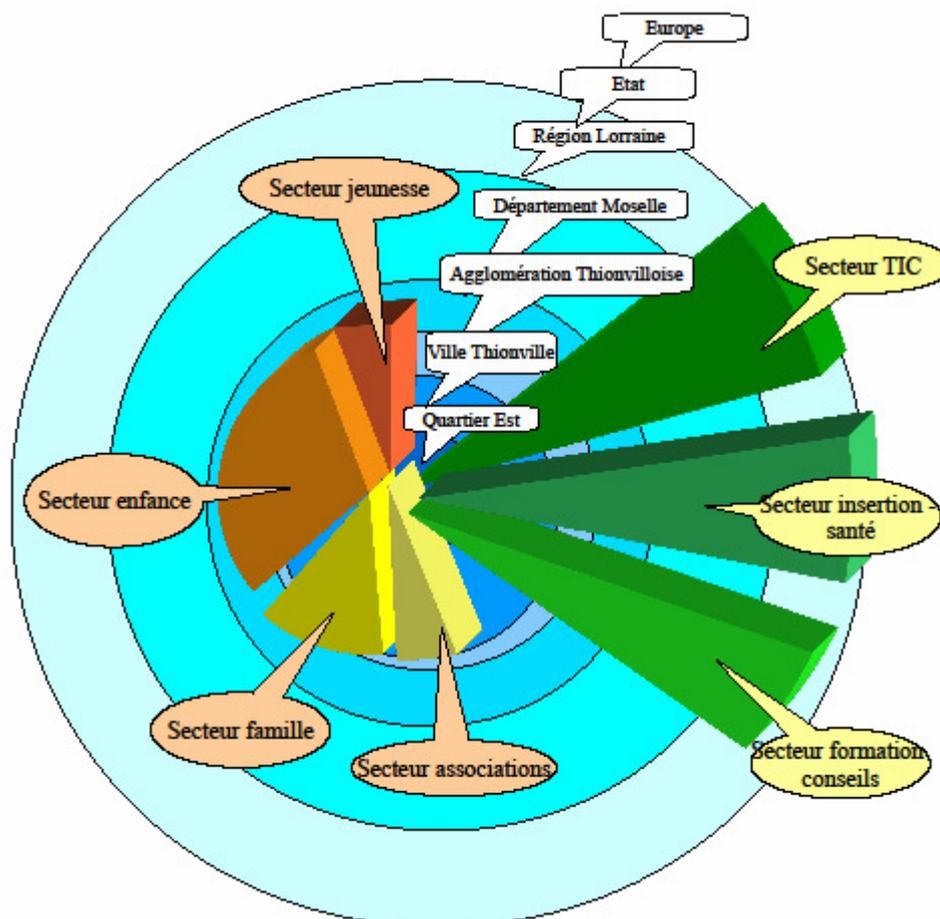


Schéma 1 : les secteurs d'activités / territoires

Les missions initiales de l'association sont développées en premier lieu sur le quartier et sur la ville. Lorsque des besoins sociaux non couverts par d'autres institutions existent sur l'agglomération, nous proposons d'accompagner les associations locales lors de la mise en œuvre de nouvelles actions, en particulier par l'intermédiaire du réseau des Centres Sociaux de Moselle. Grâce à l'expérience acquise par l'équipe des salariés ainsi que par un bon niveau de formation initial et continu, plusieurs permanents ont acquis des capacités d'expertise qui sont transférables sur d'autres territoires. Ces compétences sont aujourd'hui de plus en plus reconnues dans les réseaux d'actions sociales dans lesquels nous sommes impliqués.

2.3.3 La pertinence de la démarche d'expertise: expérimentation et formalisation

Selon GUELLIL et GUITTON¹⁹ (2009), l'expertise va au-delà de l'expérience. L'expertise permet de mettre en interaction trois dimensions du projet associatif : l'analyse des politiques publiques contemporaines, les besoins et les demandes des publics issus de diagnostics de terrain et la technicité des salariés à travers les services et actions mises en œuvre.

L'expertise est à considérer en tant qu'outil stratégique pour trois raisons :

- Premièrement, concernant le public accueilli, elle permet d'avoir une vision dynamique de la réalité locale, au plus près de leur vie quotidienne. En actualisant régulièrement nos informations, nos connaissances des situations vécues par les habitants, nous pouvons suivre l'évolution des besoins et des demandes des habitants, non seulement quantitativement mais surtout qualitativement. Cette première dimension ouvre sur la capacité à produire et expérimenter de l'intervention sociale
- Concernant les politiques publiques qui s'appliquent sur le secteur des centres sociaux, il s'agit d'être identifié en tant que référent, ou structure ressource, par différents acteurs de ces politiques publiques, localement mais également dans les différents réseaux territoriaux (département, région, État). Notre capacité à nous inscrire dans des dispositifs d'acteurs territoriaux permet d'assurer une fonction de communication et de proposition ascendante et descendante. Cette implication dans les réseaux locaux est indispensable pour construire et affirmer la légitimité du Centre Social dans la mise en œuvre des politiques publique
- Concernant les actions et les services développés, c'est la qualité même des actions, la capacité d'innovation et de développement portée par les salariés qui est à promouvoir. Les actions conduites au quotidien doivent apporter une réelle plus value pour les bénéficiaires, pour les habitants concernés. Il s'agit, non seulement d'être capable d'apporter des réponses efficaces et efficientes aux problématiques sociales et éducatives identifiées, mais aussi de faire preuve d'innovation, de proposer des alternatives porteuses de développement individuel et collectif.

¹⁹ GUELLIL A, GUITTON PHILLIPE S, 2009, *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*, ESF éditeur, 203 p

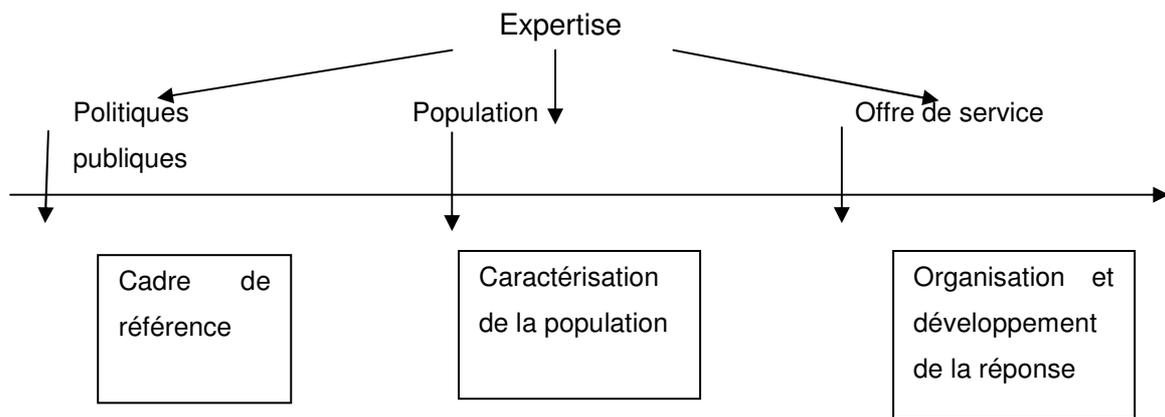


Schéma 2 : la démarche d'expertise

Quels sont les domaines d'expertise de l'équipe du centre « Le Lierre » ?

Au regard des actions déjà conduites et réussies, des compétences et des qualifications des salariés, des connaissances acquises en matière de besoins sociaux sur le territoire et de relations partenariales construites, j'identifie quatre domaines d'expertise spécifiques à notre association :

- celui de l'éducation à l'image et aux multimédias,
- un second concernant l'insertion sociale liée aux problématiques de santé mentale,
- un troisième relatif à l'accompagnement administratif, technique et pédagogique associatif,
- un dernier inscrit dans le domaine de la formation aux métiers de l'animation et de l'aide à la personne.

Chacun de ces domaines a déjà fait l'objet d'actions de formation et d'accompagnement particulières depuis quelques années.

2.4 Savoir anticiper et s'adapter pour évoluer

Dans un contexte sociétal de plus en plus mouvant, l'anticipation, l'adaptabilité et la réactivité sont des qualités indispensables pour repenser et actualiser les orientations de l'association. Il devient essentiel que celles-ci soient en prise directe avec les évolutions des besoins de son environnement. Le directeur doit posséder deux dispositions principales permettant de repenser les orientations : la capacité de veille sociale locale et la capacité de prospection. Les possibilités d'ajustement stratégiques dépendent des indications et des informations que le directeur parvient à saisir, à analyser.

Un service, un projet, une action n'est pas indispensable en soi mais constitue une réponse particulière à un instant donné. Cependant, il peut ne plus correspondre à la demande sociale quelques temps plus tard, les besoins ayant disparu ou d'autres réponses plus adaptées ayant été apportées. Cette capacité d'adaptation nécessite pour le directeur d'être à l'écoute de son environnement et de se situer au cœur d'un réseau relationnel élargi, comprenant des partenaires diversifiés : administrations, collectivités territoriales, associations, écoles, ... Il doit être en capacité d'écouter et de saisir les tendances.

De plus en plus, le Centre Social devient une structure à géométrie variable, susceptible de changer, d'évoluer, de diversifier ses prestations, de les réduire ou de les spécialiser, de modifier ses modalités de mise en œuvre. À partir des missions initiales d'animation globale et de développement social local qui le caractérisent, il s'agit aujourd'hui de proposer et construire un éventail de prestations et de services qui permette de répondre et de s'adapter aux évolutions de l'environnement. La détermination du positionnement des services de l'association constitue alors une préoccupation forte pour le directeur car elle définit la pertinence et l'avenir de l'association d'où découlent les autres questions plus pragmatiques, méthodologiques et organisationnelles.

Comme le précise LOUBAT²⁰ (2011), « *situer son offre de service, se positionner c'est identifier la place occupée relative à un marché, à un segment de marché, constitué par des personnes que l'on souhaite accueillir ou que l'on peut toucher par cette offre* ».

Concrètement, il s'agit :

- De définir la nature précise de l'offre.
- D'identifier à quels besoins et à quels publics elle s'adresse.
- D'analyser le système qui l'entoure, ses contraintes, ses enjeux et ses acteurs (bénéficiaires directs et commanditaires publics).
- De décider de maintenir l'offre de service ou de la faire évoluer dans de nouvelles directions (nouvelles demandes, nouveaux publics, nouvelles missions).

L'étude des besoins constitue donc ici un processus indispensable à l'évolution de l'association, qui peut s'effectuer selon plusieurs méthodes, avec des enquêtes auprès de la population, de ses adhérents mais également auprès de ses partenaires institutionnels.

²⁰ LOUBAT J.R., 2011, *Établissements et services, la logique de service comme premier organisateur*, in BATIFOULIER F., *Manuel de direction en action sociale et médico-social*, Paris, Dunod, p 192

Les besoins des habitants et la conception de l'offre de service correspondante résultent bien d'une co-construction. La personne, l'habitant, qui sollicite un service n'a pas toujours une idée précise de ce qu'il peut attendre de l'association. Dans le cadre du Centre Social, l'usager n'est pas un usager captif, il n'existe pas de forme de prescription voire d'injonction qui conduise l'habitant à recourir à ses services. C'est bien à partir de la relation d'accompagnement et d'écoute établie entre les salariés, les travailleurs sociaux et les habitants que se construit, se co-construit la réponse à la demande.

Par conséquent, la troisième partie sera consacrée à la présentation de l'évolution des orientations à mettre en œuvre pour les années à venir au niveau de l'association, s'inscrivant dans une logique de changements, structurels et organisationnels. Il s'agit de définir un plan d'action opérationnel permettant de concilier deux enjeux principaux :

- au niveau des habitants et des usagers : favoriser et renforcer l'exercice de la citoyenneté à travers la participation active, individuelle et collective, dans la conception et la mise en œuvre des actions et des services proposés
- au niveau de l'association : faire évoluer le projet associatif par une diversification de ses missions et de ses services permettant une plus grande indépendance financière et une ouverture vers de nouvelles actions

C'est bien la capacité d'expertise acquise par l'équipe du Centre qui doit permettre de valoriser les missions et diversifier l'offre de service de l'association. Comment formaliser cette évolution dans les années à venir, quels changements cela va-t-il générer dans l'organisation associative, quels sont les impacts prévisibles au niveau des ressources humaines, bénévoles et salariés ? De même concernant le contexte externe, les partenaires locaux, le réseau institutionnel de l'association, comment faire reconnaître et accepter cette évolution de l'identité associative, l'élargissement de ses missions et de ses services ?

3. Développer l'offre de services pour garantir les missions du Centre Social

3.1 D'une logique d'adaptation à une dynamique de changement

3.1.1 De l'influence du contexte externe...

Des changements subis aux changements choisis.

La nécessité de s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement fait partie du quotidien de l'association, comme pour toutes les organisations. Au cours de ces cinq dernières années de fonctionnement, la stratégie mise en place au niveau du Centre Social a consisté à s'adapter aux évolutions du contexte externe, afin de répondre au mieux, de façon structurée et qualitative, à l'évolution des exigences administratives et des sollicitations portées par les financeurs et les partenaires principaux de l'association. Deux changements majeurs ont influé sur la conduite du projet associatif au cours de cette période. D'une part, le changement de majorité municipale en 2008, qui a été suivi de nouvelles orientations politiques locales dans le domaine de l'action sociale. D'autre part, les services de l'action sociale de la CAF de Moselle ont été réorganisés et réduits, instaurant ainsi de nouvelles conditions pour la mise en œuvre de notre projet social local. Du côté des élus locaux en charge des affaires sociales et culturelles, de nouvelles priorités d'action ont été définies. Nous avons dû adapter notre projet associatif afin de l'inscrire dans les nouvelles priorités municipales, plus sociales et moins culturelles. Du côté des services d'actions sociales de la CAF de Moselle, ceux-ci ont modifié leur positionnement vis-à-vis des centres sociaux du département pour des raisons de rationalisation budgétaire, en supprimant en grande partie les postes de conseillères d'action sociale de proximité, qui avaient un rôle et des missions d'accompagnement et de conseil. Les nouveaux postes créés (1 poste de conseillère technique pour 4 postes précédemment, sur un même territoire) ont davantage une fonction de contrôle et d'évaluation technique et budgétaire. Par ailleurs, il convient de rappeler que sur la même période, on assiste à une diminution régulière des subventions de l'État sur des actions d'animation globale, en particulier dans le cadre des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS) ainsi que dans le cadre des contrats éducatifs locaux (CEL), pilotés par la DDCS. Durant cette période, nous avons dû faire face à ces évolutions structurelles, sans avoir de réelles possibilités d'influer sur ces décisions qui se sont imposées à notre secteur.

Cependant, nous avons réussi à maintenir un niveau d'activité équivalent à celui réalisé précédemment, par une diversification des sources de financement (recours réguliers à des fondations, propositions d'actions expérimentales, sollicitations des collectivités territoriales plus importantes) et par un développement d'actions de formation issues de nos expériences d'animation locales, complémentaires à nos actions sociales de proximité.

3.1.2 ... à la définition des nouvelles orientations du Centre Social

Cette année 2012 représente l'année du renouvellement de notre agrément «Centre Social» avec la CAF de la Moselle. Au cours des différentes réunions partenariales organisées dans le cadre du diagnostic partagé de territoire d'octobre à décembre 2011, différents partenaires locaux ont été associés aux réflexions concernant les besoins de la population. J'ai pu constater que chaque partenaire possède une représentation particulière et singulière des missions d'un Centre Social, en fonction de ses propres priorités et de ses missions : le directeur d'école est concerné par notre action éducative, le directeur de la mission locale par l'accompagnement des jeunes, le directeur du service culturel par notre capacité à accompagner les actions culturelles de la ville, la directrice du CCAS par l'accompagnement des familles en difficulté sociales et économiques, ... Cependant, je constate que personne ne connaît complètement les missions d'un Centre Social mais que chacun en connaît les actions, les prestations de services qui concernent son public, le public commun à nos missions respectives.

Par ailleurs, les rendez-vous de suivi pour l'écriture du nouveau contrat de projet avec la conseillère territoriale de la CAF de Moselle ont été marqués par des cadrages réguliers autour de nos missions initiales de Centre Social. Les observations et les éléments de diagnostic issus de l'enquête de territoire font apparaître des besoins et des demandes qui dépassent le cadre habituel et conventionnel de nos missions, concernant trois axes particuliers : le vieillissement de la population, des besoins de garde non satisfaits pour la petite enfance et l'augmentation des situations de précarité.

Quatre axes prioritaires d'intervention ont été ainsi définis, en synthèse du diagnostic de territoire, inscrits dans le cadre de notre mission d'animation globale :

Axe 1 : Éducatif

- répondre aux besoins de prise en compte éducative des enfants et des jeunes en dehors du temps scolaire : vacances scolaires, soirées, pause méridienne.
- accompagner vers la réussite scolaire, les collégiens et les élèves du primaire du quartier.

Axe 2 : Utilité sociale et accompagnement des potentialités des habitants

- prendre en compte les minorités discrètes, qui souffrent d'isolement et de manque de liens sociaux, en particulier en direction des familles monoparentales et des personnes les plus en difficulté socialement et économiquement.
- participer à la consolidation de liens familiaux et à la prévention des exclusions.
- participer à la mise en place d'un nouvel équipement à vocation socio-culturelle sur le quartier, regroupant des services élargis (social, éducatif, santé, culture), pouvant répondre aux besoins et aux demandes des habitants, à l'horizon de 2017.

Axe 3 : Insertion sociale et professionnelle

- accompagner les familles du quartier dans leur vie quotidienne, afin de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle.
- accompagner des jeunes les moins qualifiés vers l'insertion sociale et professionnelle.

Axe 4 : Partenariat et vie associative

- prendre en compte les nouveaux besoins des habitants, en particulier en lien avec la progression du vieillissement de la population et les risques d'isolement qui y sont associés.
- mettre en place des actions intergénérationnelles.

Ces quatre axes d'intervention constituent ainsi le socle de construction du projet social, ses fondations pour les quatre années à venir. Ils sont ensuite déclinés de façon opérationnelle en objectifs spécifiques et traduites par des actions concrètes d'accueil, d'accompagnement/insertion et d'animation du territoire.

3.1.3 La nécessaire complémentarité des modes de financement : gagner en indépendance financière

Dotation globale et/ou financement par action, des modes de financement différents et complémentaires de l'action sociale de l'association

La mise en œuvre au quotidien de la fonction d'animation globale implique concrètement des moyens financiers pérennes. Si l'on analyse les sources de financements mobilisables, on peut distinguer trois formes principales pour notre secteur :

- ✓ Les subventions de fonctionnement liées à la mission d'animation globale
- ✓ Les subventions sur projets ou sur actions spécifiques.
- ✓ L'autofinancement comprenant la participation des usagers aux services rendus ainsi que les recettes provenant de prestations extérieures

Pour une faible part, on trouvera également les subventions d'investissement versées au compte de résultat.

Chaque mode de financement se réfère à une forme d'économie particulière et influe de façon significative sur les modes de fonctionnement de la structure. (cf. annexe 4)

- Les subventions de fonctionnement liées à la mission d'animation globale

Elles sont conditionnées par l'obtention de l'agrément Centre Social auprès de la CAF du département et couvrent environ 10% du budget global. J'identifie également les subventions de fonctionnement attribuées par la ville et le CCAS qui représentent 15% du budget dans le cadre de la convention triennale. Depuis 2007, j'observe que c'est sur ce volet de soutien à la fonction d'animation globale que se portent les revendications et les négociations de la FCSF (Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France) auprès des instances politiques, afin de mieux faire reconnaître la pertinence du projet Centre Social. L'idée consiste à formaliser une reconnaissance, par les pouvoirs publics, de l'intérêt d'une approche globale des territoires, recherchant le développement social des personnes et des territoires, par la signature d'un pacte de coopération avec les différents partenaires concernés

« Une nouvelle étape pour la reconnaissance du projet centre social. »²¹

Après les financements unilatéraux par des subventions ou les financements sous conditions de réalisation d'objectifs dans le cadre de conventions, le pacte (de coopération) correspond à une nouvelle étape dans la reconnaissance des possibilités de coopération de l'ensemble des acteurs d'un territoire autour du projet Centre Social ».

²¹ In : document, Les Pactes de Coopération : une innovation dans les relations associations/pouvoirs publics, Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France Positionnement FCSF 2007 : pacte de coopération

« Il est donc nécessaire d'agir au niveau national et au niveau local.

Nationalement :

- *en consolidant dans le cadre de l'élaboration du budget, le principe de la prestation de service CNAF d'animation globale et de son financement ;*
- *en revoyant à la hausse le plafond de dépense subventionnable actuellement appliqué, afin de soutenir la montée en qualification nécessaire dans l'exercice de cette fonction.*

Localement :

- *en mobilisant les divers niveaux territoriaux concernés (Communes, intercommunalités, Départements, régions) de façon adaptée dans le cadre des contractualisations au plan local,*
- *à partir d'une approche concertée des compétences requises, des objectifs partagés, des ressources mobilisables, des rationalités de gestion et d'économies,*
- *en fonction des différentes conditions de mise en œuvre des contractualisations locales (durée de la convention, moyens humains, matériels et financiers, processus de suivi, bilan et évaluation, conditions de la pérennisation par renouvellement, reconduction...).*

- Les subventions sur projets ou sur actions spécifiques.

Elles sont principalement obtenues auprès des collectivités territoriales et se réfèrent à la mise en œuvre d'actions et de services particuliers. Le modèle de l'appel à projet devient la forme la plus courante pour obtenir des subventions en réponse à des besoins non couverts, identifiés par les financeurs, le plus souvent une collectivité territoriale. Elles introduisent la notion de concurrence et de performance. Elles représentent aujourd'hui 35% environ du budget global.

- L'autofinancement, comprenant la participation des usagers aux services rendus, ainsi que les recettes provenant de prestations extérieures.

Si la participation financière des usagers se retrouve mécaniquement dans les recettes de fonctionnement, essentiellement par le paiement d'une partie du prix de journée d'un accueil péri-scolaire ou d'un accueil de loisir sans hébergement par exemple, la majorité des autres actions n'est financée que par les subventions liées au projet, les bénéficiaires ne participent pas financièrement à l'activité. Seules les prestations extérieures, non inscrites dans les orientations du Centre Social, permettent d'apporter les compléments financiers nécessaires à l'équilibre du budget global.

Ces trois modes de financement constituent et représentent un équilibre difficile à construire chaque année pour les dirigeants de l'association. On observe concrètement un processus progressif de marchandisation du secteur social. Dans un contexte de réduction budgétaire et de rigueur, le directeur doit être capable de concilier ces différentes formes de financement complémentaires pour parvenir à l'équilibre budgétaire chaque année.

Cependant, il existe un risque important pour les structures. Devant la complexité de certaines situations budgétaires, on observe que différentes municipalités, au niveau local et national, ont opéré des choix radicaux. En effet, certaines ont municipalisé les services développés par le Centre Social installé sur leur territoire, au détriment de la vie associative locale et de cette forme de participation citoyenne exigeante portée par le projet social. Localement, deux centres sociaux implantés depuis de nombreuses années sur l'agglomération thionvilloise, ont vécu cette mutation à quelques années d'intervalle. Les subventions municipales n'ont pas été votées et les associations ont été amenées à déposer le bilan puis ont été dissoutes rapidement. Actuellement, ce sont les services municipaux qui gèrent en direct les services d'accueil et d'accompagnement existants.

Dans un article paru dans la lettre du cadre territorial, MENU²² (2011), journaliste, donne la parole à plusieurs maires de France et conclut son article par un questionnement qui laisse apparaître des perspectives inquiétantes quant à l'avenir des centres sociaux associatifs : « *L'avenir des centres sociaux n'est-il pas intercommunal, une solution offrant sans doute une meilleure assise financière ainsi qu'un ancrage territorial plus solide pour ces indispensables relais avec la population ?* ». Le risque de municipalisation est bien réel et la question d'une plus grande indépendance financière se pose aujourd'hui.

Au regard de ces évolutions, on voit bien toute l'importance pour le directeur d'être capable de faire preuve de professionnalisme, de technicités afin de conduire un projet associatif engagé et militant, qui apporte une réelle plus value sur le territoire, au plus près des habitants, qui se distingue d'une simple offre de service.

3.1.4 Entre animateur d'une action globale et prestataire de service, vers quel modèle associatif évoluer ?

Ou comment conduire le projet associatif « sans perdre son âme ? »

La question posée à partir de ces formes d'incertitudes est celle du modèle social de référence, celle de la conception du travail social qui est en jeu dans le contexte actuel.

- Le premier modèle, celui porté par le principe d'animation globale de territoire, se réfère concrètement à une démarche globale de développement social local, défini par une vision systémique de l'action. L'idée centrale repose sur le principe que l'action sociale doit modifier les conditions de vie des habitants. Dans ce modèle, les usagers, les adhérents, les habitants sont co-porteurs, co-acteurs de leur propre développement. L'individu ne se limite pas à ses manques ou ses faiblesses particulières mais il s'inscrit dans un système complexe où ses ressources sont mobilisables. Ce sont ses conditions de vie qui sont la cause de ses difficultés. Le chômeur n'a pas d'emploi car le marché de l'emploi est excluant, la personne sans abri manque de ressource pour accéder à un marché du logement saturé, l'illettré a été exclu d'un système scolaire élitiste, ... Les dysfonctionnements sont avant tout structurels, économiques et sociaux. Dans ce cas, il est essentiel de mobiliser les ressources matérielles, administratives, symboliques pour améliorer les situations vécues par les habitants. Le public visé est avant tout intergénérationnel et représenté par la famille au sens large. C'est une vision ascendante et transversale de l'action sociale. Ascendante car elle vient des habitants et transversale car elle concerne le système social dans son ensemble.

²² MENU S, 15 février 2011, La lettre du cadre territorial, n° 416, p 14 - p 17

- Le second modèle, celui de l'action sociale segmentée, est caractérisé par le principe des subventions spécifiques, inscrites dans la logique des appels à projet. Il repose sur une vision individualisante de l'action sociale. Ce qu'il faut changer, c'est l'individu, le bénéficiaire de l'action. Les difficultés rencontrées par la personne lui sont attribuées, l'attention est portée sur ses manques ou ses défauts. Il faut donc intervenir pour la transformer, la faire changer de comportement. L'action sociale vise à mobiliser en premier lieu les ressources des bénéficiaires, leurs efforts et leur investissement personnel. Ce principe se traduit par une phase de diagnostic individuel, suivie par une phase d'accompagnement de l'individu en vue d'une meilleure intégration sociale. Dans ce cas, le public est segmenté, cloisonné et ciblé en fonction des priorités du financeur (par exemple, les bénéficiaires du RSA pour le conseil général, les jeunes des quartiers prioritaires pour les OVVV). C'est la vision descendante de l'action sociale. Les besoins sont définis par l'institution qui finance l'action.
- Le troisième modèle, concernant les capacités d'autofinancement de l'association, renvoie directement au modèle marchand lucratif. Il existe un marché, une économie dans le domaine de l'action sociale. C'est à l'association d'être capable d'entrer sur ce secteur concurrentiel. Cette logique est par ailleurs soutenue par certains financeurs, la Région Lorraine en particulier, qui soutien la création de nouvelles activités sur 3 années de façon dégressive, tout en exigeant une évaluation annuelle relative à notre capacité d'auto financement. Concrètement, les collectivités locales incitent les associations à s'inscrire dans une logique marchande. Par ailleurs, le secteur marchand classique fait aujourd'hui son apparition dans les domaines du travail social développé habituellement par les centres sociaux, comme pour le soutien scolaire ou pour la restauration périscolaire. Dans ce troisième modèle, pas de public spécifique ciblé mais des opportunités à saisir et des marchés à développer.

Dans ce contexte de fortes contraintes économiques, le défi du directeur consiste à allier la dimension économique et la dimension sociale du projet. Le risque d'inverser l'ordre des priorités est important. Je réaffirme que l'action sociale est bien la finalité de l'association et que la recherche de l'équilibre financier représente un moyen pour conduire le projet.

Un premier questionnement se pose à partir de cette analyse : comment peut-on concilier ces trois logiques de financement dans une même association : globale, sectorisée et marchande ? Quelles seront les conditions de mise en œuvre du projet associatif, quelles seront les incidences, les impacts en matière de gestion des ressources humaines, en terme d'accueil et d'accompagnement des publics accueillis ? Est-ce que la place et le rôle des administrateurs se transforment ?

Au regard de ces interrogations, apparaît un deuxième questionnement :

Entre la légitimité des administrateurs associatifs, porteurs d'une approche globale et la légitimité de l'élu politique, porteur d'une approche plus sectorisée, quel compromis opérer entre ces deux légitimités pertinentes, quelle place le directeur doit-il prendre, quelles orientations techniques peut-il proposer ?

Au moment d'envisager une amélioration, une adaptation du projet associatif aux réalités locales des habitants, aux difficultés sociales et économiques identifiées au cours du diagnostic de territoire, plusieurs questions se posent :

- Comment le projet associatif peut-il contribuer à mieux répondre aux difficultés sociales individuelles et collectives des habitants, identifiées sur le quartier ?
- Comment l'association va-t-elle favoriser la citoyenneté des habitants dans la mise en œuvre de ses prestations, de ses actions et de ses services ?
- Quels leviers, quels points forts peuvent être mobilisés pour accompagner le changement ? Quels sont les risques et les points faibles à envisager ?
- Quelle stratégie adopter et quelle méthode utiliser ?

3.2 Pour une diversification des actions et une complémentarité des logiques : une place à l'innovation et au développement social local

L'idée de diversifier les activités et les prestations présente certains avantages : elle permet de diversifier les financements et donc de s'assurer une plus grande indépendance financière, tout en générant de nouvelles ressources.

Par ailleurs, cela crée des besoins nouveaux en termes de compétences professionnelles, donc en adaptation des postes. Elle introduit de nouveaux partenariats financiers et permet de développer de nouveaux liens avec des partenaires peu habituels des centres sociaux (université, ESMS, fondations,...).

L'enjeu stratégique consiste à faire évoluer l'association pour s'adapter aux contraintes, pour anticiper l'avenir. Il s'agit de mieux répondre aux besoins des habitants et anticiper les évolutions des relations contractuelles et partenariales.

3.2.1 Complémentarité de la logique de mission et de la logique de service : l'approche globale et l'approche sectorisée

La mission est instituée par un cadre légal. Qu'elle soit d'intérêt général ou d'utilité publique, elle est construite à l'extérieur de la structure, de l'association et revêt un caractère obligatoire pour le signataire.

L'offre de service décline la mission et son contenu, elle est fixée par le prestataire. On trouve autant de services différents qu'il existe de Centres Sociaux, déclinés à partir des missions confiées identiques.

L'offre de service est donc la traduction concrète de la mission confiée, déclinée au plus proche du public accueilli. Elle possède un caractère dynamique et évolutif, en lien avec l'évolution des situations des habitants.

Cependant, une offre de service peut également se décliner, se structurer en dehors d'une mission confiée, en réponse aux besoins d'un public qui n'est pas inscrit dans les missions initiales ou encore, en réponse à une commande provenant d'un organisme ou d'un nouveau partenaire financier. En effet, les compétences acquises et développées au cours de la mise en place d'une offre de service particulière sont bien souvent transférables dans d'autres contextes, en relation avec le domaine d'expertise acquis.

3.2.2 Des orientations stratégiques territoriales

Selon MARCHESNAY²³ (1995), la stratégie consiste à « *planifier le changement, dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement concurrentiel pour réaliser les objectifs et les buts fondamentaux* ». Les choix stratégiques sont déterminants pour l'avenir et doivent être mesurés car, s'ils représentent une opportunité de développement, ils représentent également un risque de déséquilibre pour l'organisation. GUAQUERE²⁴ (2011), propose six formes d'orientations stratégiques territoriales :

- Stratégie de déploiement de son activité sur le territoire
- Stratégie de différenciation de l'offre de service
- Stratégie de recentrage de l'activité sur une niche de population
- Stratégie de mutualisation
- Stratégie d'alliance et de partenariat
- Stratégie de concurrence par domination des coûts

Au regard du diagnostic réalisé et des domaines d'expertise identifiés, les deux premiers axes stratégiques constituent des pistes de développement pertinentes pour l'association. La stratégie de déploiement de l'activité sur le territoire peut se réaliser par l'extension de la capacité d'accueil, malgré la faible capacité actuelle de nos locaux. En effet, concernant le domaine de l'accueil périscolaire, l'accueil se réalise directement dans les locaux scolaires, les possibilités de développement sont réalistes. D'autres locaux peuvent être également mobilisés en fonction de la nature des projets, nécessitant la construction de partenariats particuliers.

La stratégie de différenciation de l'offre de service par rapport aux autres équipements de la ville doit être poursuivie, en lien avec nos domaines d'expertises.

²³ MARCHESNAY M., mai 1995, « *Management stratégique* », éd. de l'ADREG, Paris, 284 p.

²⁴ GUAQUERE D., 2011, « *Stratégie territoriale et management* », in BATIFOULIER F., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, p 192

Pour illustration, le pôle image et multimédia de notre association est aujourd'hui reconnu par un nombre important de partenaires locaux (ville et agglomération). La qualité des prestations en matière de réalisations, de formations et de conseils permet de développer des actions innovantes, contribuant à développer des liens sociaux entre les habitants et favorisant l'exercice de la citoyenneté. À ce titre, le projet de lutte contre la fracture numérique initié en 2010 par notre Centre Social et intitulé « wikithionville ²⁵», constitue une expérimentation réussie et reconnue sur le territoire.

Des stratégies d'alliance et de mutualisation avec d'autres centres sociaux de la ville ont été envisagées en 2011 avec les services de la ville mais n'ont pas abouti. La nécessité de faire évoluer l'organisation des centres sociaux locaux vers une mutualisation des compétences et des ressources n'est pas encore partagée sur le territoire.

La relation entre stratégie et management est manifeste. Il ne suffit pas de décider de nouvelles orientations stratégiques et de les planifier pour les voir aboutir. La réussite dépend des ressources internes de l'association (hommes, finances, patrimoine). La relation entre projet de changement et projet managérial est forte.

3.2.3 Le processus de changement

Des allers-retours entre questionnements et prises de décisions.

En écho aux propos de VAILLANCOURT ²⁶ (2000) où il décrit le processus de changement comme un exercice qui n'est pas linéaire, « *qu'il ne suffit pas de planifier adéquatement pour que toutes les étapes se déroulent harmonieusement et que chaque élément tombe au bon moment* », la démarche engagée doit s'appuyer sur un climat de confiance que le directeur a la responsabilité d'initier. En effet, la recherche de l'adhésion et de l'implication des personnes en charge de ces transformations doit se faire dès le démarrage du projet, au risque d'être isolé et de faire échouer les changements voulus.

Au regard de ces différentes précautions et avertissements méthodologiques et stratégiques, le projet de changement peut être défini par un idéal.

²⁵ <http://www.wikithionville.fr>

²⁶ R. VAILLANCOURT, 2000, « *réflexions autour de la perception du changement organisationnel* » les cahiers de l'actif, n° 292-293

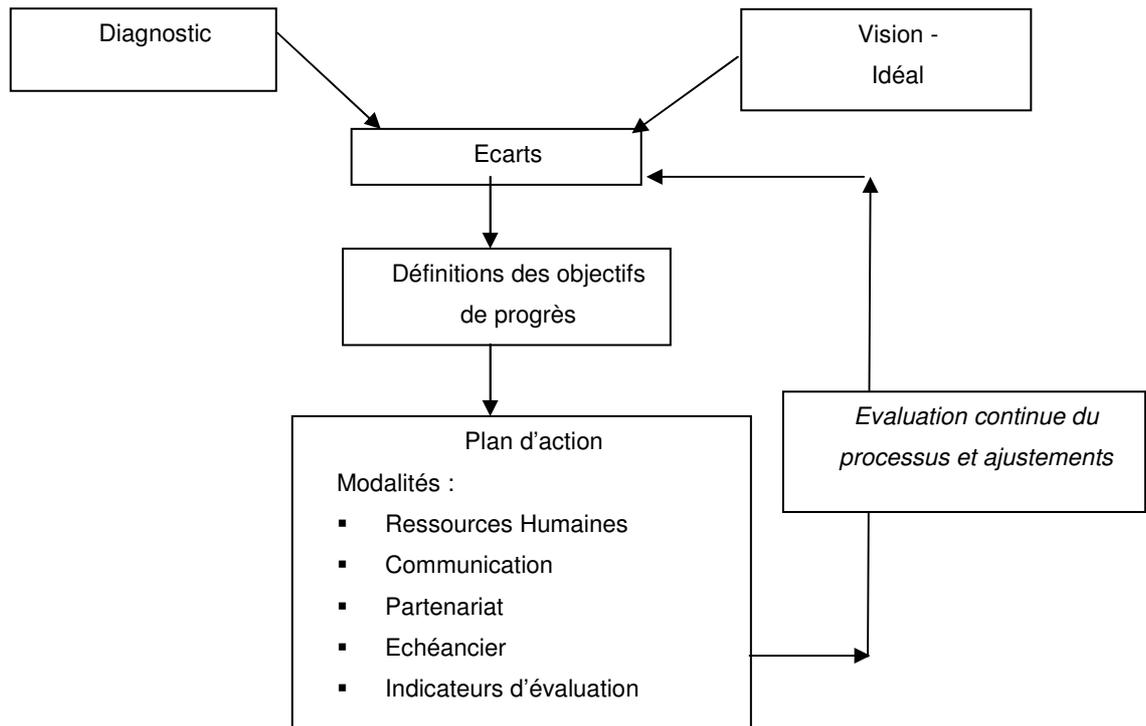


Schéma 3: le processus de changement²⁷

Comme on peut le voir sur le schéma, le processus de changement n'est pas linéaire mais fonctionne par boucles. Il se conçoit par étapes successives, à partir d'un diagnostic précis et d'objectifs clairement énoncés. Il est dynamique et évolutif, en lien avec les indicateurs d'évaluation qui sont construits dès le démarrage du projet afin d'ajuster les étapes en fonction des écarts mesurés. Si les étapes sont clairement identifiées, elles se franchissent en lien avec les personnes concernées, au rythme de leurs disponibilités et de leurs priorités. C'est pourquoi, bien que programmé dans le temps, le plan d'action sera soumis à modification au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

²⁷ D'après MIRAMONT J.M., *Promouvoir le changement*, les cahiers de l'actif- n° 314- 317

▪ **Les domaines d'amélioration**

Éléments de diagnostic	Vision, idéal, améliorations
<p>Incertitudes budgétaires de la structure</p> <p>3 modes de financement existants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Logique d'animation globale ▪ Logique distributive sectorisée ▪ Logique de marché, auto financement <p>Image partielle, déformée de l'association, en fonction des partenaires.</p> <p>Temps important de recherche de nouveaux financeurs et d'évaluation des projets.</p> <p>Risques avec la CAF, logique des missions Centre Social.</p>	<p>Vers une entreprise sociale</p> <p>Faire évoluer les statuts et les conventions.</p> <p>Distinguer l'activité Centre Social des autres prestations et services.</p> <p>Faire évoluer les outils de gestion : comptable, d'évaluation des actions, ...</p> <p>Faire évoluer la forme juridique de l'association.</p>
<p>Les services et projets : positionnement</p> <p>Reconnaissance de la qualité des services</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe : par la mise en œuvre de la démarche qualité et de la certification ISO : 9001/2008. ▪ Partenariale : par l'implication dans les réseaux locaux et le positionnement stratégique et opérationnel de l'association. ▪ Expertise : par les sollicitations effectives pour des missions de soutien et d'accompagnement, au niveau local, départemental et régional. ▪ Adhérents : par la satisfaction des usagers (résultats positifs de l'enquête de satisfaction annuelle réalisée depuis 2009). 	<p>Mieux communiquer sur les différents niveaux de compétences et les domaines d'expertise : multimédia, insertion et santé mentale, accompagnement et formation des équipes de TS, évaluation externe des ESMS.</p> <p>S'ouvrir sur des démarches entrepreneuriales et innovantes.</p> <p>Structurer les services et les secteurs d'activité selon les deux démarches : animation globale et actions sectorisées (appel à projet et commercial).</p>
<p>Les ressources humaines</p> <p>Qualifications et compétences</p> <p>Niveau de qualification élevé de l'équipe de permanent</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salariés : ancienneté : 11,5 ans ; âge moyen : 45 ans ▪ Administrateurs : ancienneté : 11,2 ans ; âge moyen : 66,2 ans 	<p>GPEC : Faire évoluer les permanents dans leurs missions, leurs responsabilités et leurs délégations : revoir les fiches de poste et fiches de tâches.</p> <p>Accompagner et former au changement</p> <p>Renouvellement souhaité par une part d'entre eux</p>
<p>Participation des habitants et citoyenneté</p> <p>Répondre aux besoins : innovations et expérimentations</p> <p>Veille en continue de l'évolution des besoins des habitants, en relation avec les réalités socio économiques concrètes.</p> <p>Prise en compte les situations de précarité des habitants.</p> <p>Présence sociale au quotidien, accueil des habitants.</p> <p>Ouverture de nouveaux services, en partenariat : multi accueil, services à la personne, (AFAD, FOMAL,...).</p>	<p>Améliorer le degré de participation des usagers dans les actions.</p> <p>Proposer et construire des réponses à des besoins non couverts : lutter contre certaines formes d'exclusion, accompagner l'exercice de la citoyenneté.</p>

Tableau 4 : analyse des changements possibles

La mise en perspective des quatre domaines d'amélioration pour l'association, présentés dans le tableau ci-dessus, me permet de construire et de développer le processus de changement dans lequel sera conduit le plan d'action.

3.2.4 L'évolution de l'identité de l'association : de l'association « Centre Social » vers une association de développement social local

En référence à J.M. MIRAMONT (2000), trois contextes particuliers induisent le changement dans une organisation :

- Le changement qui est lié à des opportunités, internes ou externes, ce qui correspond à la période entre 1998 et 2005 pour l'association
- Le changement qui s'impose de l'extérieur, que je situe entre 2008 et 2011 pour le Centre « Le Lierre »
- Le changement voulu, par anticipation, stratégie ou prévention, pour la période à venir

L'association en quelques dates clés :

Plusieurs étapes significatives marquent l'évolution de l'association depuis sa création :	
1988 : dépôt des statuts du CSBT : Centre Social des Basses Terres	<i>1^{er} agrément centre social</i>
1991 : la fédération alors employeur dépose le bilan. L'association prend la fonction employeur et devient l'ATE : l'Association Thionville Est	<i>2^{ème} agrément centre social</i>
1994 :	<i>3^{ème} agrément centre social</i>
1995 : agrément : jeunesse et éducation populaire	
1997 : l'association change de nom et devient le CSCTE « Le Lierre » (Centre Social et Culturel Thionville-Est « le Lierre »)	<i>4^{ème} agrément centre social</i>
1998 : organisation du 1 ^{er} festival international documentaire « le réel en vue »	
1998 : agrément organisme de formation	
2000 :	<i>5^{ème} agrément centre social</i>
2003 : initiation de la démarche qualité en vue de la certification	
2004 :	<i>6^{ème} agrément centre social</i>
2005 : obtention du label qualité, certification à la norme ISO 9001 : 2000	
2007 : 2 ^{ème} agrément, jeunesse et éducation populaire : reconnue d'utilité publique	
2008 :	<i>7^{ème} agrément centre social</i>
2012 :	<i>dépôt du 8^{ème} agrément centre social</i>

Ces quelques repères de l'histoire de l'association montrent le cheminement, le processus d'adaptation dans lequel le centre s'est engagé au cours de ses 20 années de fonctionnement, en phase avec les évolutions du contexte externe ainsi qu'au regard de ses ressources internes, humaines et financières.

La période actuelle me semble favorable pour se poser la question de l'avenir de l'association, pour amorcer un changement de cap, voire d'orientation pour l'association.

D'une part, j'identifie des insatisfactions quant à la réalité du fonctionnement actuel. Les incertitudes financières ne permettent pas d'envisager la conduite des actions sur le long terme, principalement à un an, voire à trois ans pour certaines actions, exceptées pour l'accueil des enfants (APS, ACM). Chaque année, nous devons faire face aux aléas administratifs et aux changements politiques qui influent de façon concrète sur la poursuite ou l'arrêt de différentes activités, avec des délais de réponse souvent longs (de 3 mois à 9 mois) entre le dépôt de la demande de subvention et l'autorisation d'engager les crédits.

D'autre part, la période me semble favorable et réunir plusieurs atouts : l'association est bien ancrée dans son histoire, dans ses valeurs et dans ses projets en interne. À l'externe, l'association est reconnue par ses partenaires pour la qualité de son travail et la rigueur de son mode de gestion. Les bases sont solides, tant du point de vue des ressources humaines que financières, même si les incertitudes sont importantes.

Après une première réflexion sur la transformation de la structure juridique de l'association vers une structure de type SCOP (société coopérative et participative), qui bouscule les représentations et les modalités de fonctionnement habituelles et contractuelles avec les partenaires financiers, nous travaillons actuellement à l'évolution et à l'ouverture de la structure vers des formes complémentaires d'actions sociales tout en conservant sa forme juridique associative.

3.3 La mise en œuvre du projet de changement

3.3.1 La définition des axes de progrès

Afin de construire un plan d'action cohérent et conformément au schéma 3, j'identifie des objectifs généraux et spécifiques à atteindre, pour les 12 mois à venir :

- ✓ Objectifs généraux :
- Améliorer l'indépendance financière de l'association pour garantir la mise en œuvre des missions du Centre Social sur la durée
- Rechercher d'autres sources de financement permettant de réaliser les missions de l'association
- S'ouvrir au secteur marchand

- Mieux prendre en compte les problématiques sociales du territoire
- Diversifier les offres de services proposées aux adhérents, aux habitants et aux usagers
- Définir de nouveaux secteurs d'activités pour l'association, complémentaires aux missions habituelles du Centre Social
- Améliorer la qualité des prestations de services proposées
- Améliorer les conditions d'accueil des usagers

✓ Objectifs spécifiques :

- Concernant la méthode à mettre en œuvre :
 - Définir un plan d'action opérationnel sur une année
 - Associer les différentes personnes ressources de l'association aux évolutions à mettre en œuvre : salariés, administrateurs, partenaires ; constituer un comité de pilotage
 - Construire des critères d'évaluation mesurables et quantifiables, afin de mesurer l'atteinte des objectifs fixés et les écarts
- Concernant les résultats à atteindre :
 - Actualiser les statuts de l'association au regard des évolutions souhaitées
 - Revoir les fiches de poste des salariés, élargir le champ des missions
 - Adapter le plan de formation 2013 aux objectifs visés
 - Communiquer sur l'évolution du projet, en interne et en externe
 - Construire une comptabilité analytique distinguant les actions centre social des autres services et activités

3.3.2 Étapes et échéancier du plan d'action

De mars 2012 à février 2013

	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03 AG
Comité de pilotage (4 salariés + 3 administrateurs)	x		x			x		x		x		x
Réunion personnel + CA+ iRP						x				x		
Communication		x		x		x			X			X
Habitants		logo		Livret d'accueil des familles ALSH		Plaquette			négociation			
partenaires		Site internet							convention			x
Revoir les statuts et les conventions			x									x
Fonction de veille Recherche de nouveaux marchés, AAP, ...						x						→
Implication dans les réseaux locaux, représentation			x									→
GRH							x		x	x		
Évolution des postes							évaluation individuelle		RIS Plan de formation	fixation objectifs année		
Plan de formation												
Amélioration des conditions d'accueil des usagers		x				X						
Fonction de veille sociale		aménagement lieux d'accueil, bureau				Affichage, signalétique						
Définition des indicateurs d'évaluation + évaluation continue			x									→

Tableau 5 : rétro planning du projet de changement

Les axes du plan d'action

✓ A 1 : Constituer un comité de pilotage du projet

Dès le démarrage du projet, j'ai constitué un comité de pilotage du projet dans une visée participative de la conduite du changement. En effet, les enjeux sont importants pour l'avenir de l'association. En structurant ce groupe de travail et de réflexion autour des enjeux stratégiques, il s'agit de mobiliser et de rassembler à l'interne les compétences humaines capables de traduire une vision, une évolution de façon opérationnelle et partagée. Il s'agit également de convaincre et de faire adhérer les salariés et les administrateurs à ces transformations, en cohérence avec les principes de participation définis dans notre projet social, d'information, de consultation, de concertation et d'implication.

Constitué en janvier 2012 lors du conseil d'administration élargi à l'ensemble des salariés, le comité de pilotage est actuellement composé de six salariés, (la direction, la comptabilité et les responsables de secteur), et de quatre administrateurs volontaires, dont le président. Son rôle consiste à réfléchir à une nouvelle forme d'organisation, permettant de faire évoluer l'association au regard des objectifs d'amélioration fixés. Le comité valide les différentes étapes du plan d'action et effectue les recherches et les travaux préparatoires nécessaires pour les prises de décision du conseil d'administration. Il ajuste et adapte le plan d'action au fur et à mesure de son exécution. De plus, il prépare le plan de communication. Le comité n'est pas fermé, il peut solliciter les personnes ressources utiles pour l'avancée de ses travaux. Il se réunit tous les deux mois.

✓ **A 2 : Communiquer sur le projet pour informer et impliquer, à l'interne et à l'externe**

L'ensemble des acteurs, salariés, administrateurs, partenaires et usagers, n'est pas concerné de façon identique par ce projet. Pour autant, je pense qu'il est essentiel de communiquer régulièrement sur l'avancée des travaux réalisés ou en cours de réalisation. Les résultats ne doivent pas arriver comme une surprise à un moment donné, être imposé comme une évidence, mais bien être partagés en amont par les différents acteurs concernés. C'est un enjeu stratégique important pour la réussite du projet. Cela représente également une dynamique de concertation avec les acteurs par la prise en compte des *feed-back* qui se feront au fur et à mesure des temps de communication. De plus, notre association possède une réelle expérience et des compétences concrètes dans le domaine de la communication sociale, par l'intermédiaire de notre secteur vidéo et multimédia.

À partir du schéma proposé par D. GACOIN (2002), j'identifie quatre composantes représentant le système de communication.

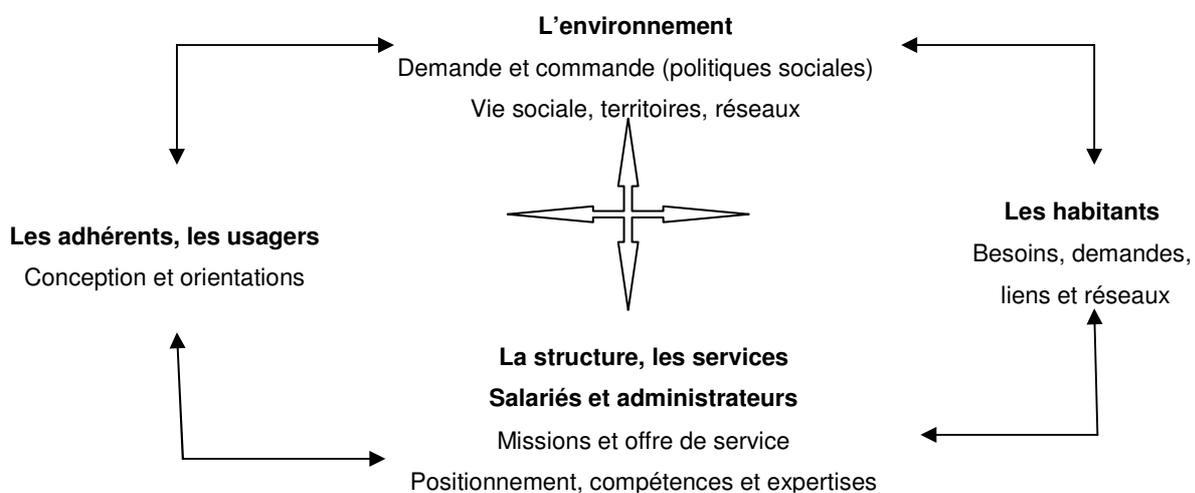


Schéma 4 : système de communication

La prise en compte de ces quatre dimensions me permet de construire un plan de communication en plusieurs étapes, en fonction des interlocuteurs ciblés, dans une visée stratégique et opérationnelle. En effet, le projet consiste à faire évoluer la structure Centre Social vers une association plus ouverte et entreprenante, gérant différents services de développement social, dont la partie « Centre Social » représente un des axes de développement. C'est donc l'identité de la structure qui se modifie, qui évolue par la mise en œuvre de ce projet.

Faire évoluer les outils de communication en phase avec la nouvelle identité de l'association.

- Le projet associatif représente l'outil principal de communication en direction des partenaires. Il sera présenté lors de la prochaine assemblée générale en mars 2013
- L'image du Centre doit évoluer également. L'appellation centre social et culturel Thionville Est « Le lierre » va laisser place à l'appellation centre « Le Lierre » qui présente une vision plus large de son champ d'action, qui ne se limite pas au territoire du Quartier-Est de la ville et qui intervient sur d'autres missions que celles d'un centre social et culturel.
- Un nouveau logo a été adopté en conseil d'administration le 24 mai 2012 et le site Internet de l'association a été restructuré en mai également.
- L'élaboration d'un nouveau livret d'accueil destiné aux familles, aux parents des enfants participant aux ACM, doit permettre de mieux définir et préciser les modalités de participation des adhérents aux actions du Centre. Ce travail sera confié directement aux animateurs permanents du secteur enfance/jeunesse et à leur équipe afin de les impliquer dans la réflexion et le suivi de cet outil.
- Une amélioration de la signalétique extérieure des bâtiments sera également envisagée en 2013.
- Des supports de communication de type affiches vont être réalisées afin de présenter l'association lors de forums et journées partenariales.
- Deux rencontres avec l'ensemble des membres du conseil d'administration et des salariés sont programmées, en septembre 2012 et janvier 2013. Une communication orale et générale sera réalisée à ces occasions pour transmettre les informations utiles et faire le point sur l'avancée des travaux du groupe de pilotage.

✓ **A 3 : Revoir les statuts et les conventions de partenariat**

Sur le plan administratif, nous avons actuellement différentes conventions qui nous lient avec les partenaires financiers de l'association. Au moment de faire évoluer l'identité de l'association, il est essentiel de regarder du côté de ces documents administratifs pour les ajuster aux changements souhaités.

En premier lieu, les statuts définissent précisément les buts de l'association. Il est intéressant d'observer que, dès la création de l'association, ses buts sont très larges dans leur définition et qu'ils ne font pas spécifiquement référence aux missions de Centre Social mais davantage à une association de développement social local. Cette redéfinition fera l'objet d'un travail particulier avec quelques administrateurs, et sera ensuite présentée en assemblée générale extraordinaire en mars 2013, comme le prévoient les statuts à l'article 11 (cf. annexe 5).

De même, la convention qui nous lie avec le service culturel de la ville et la CCAS arrivera à échéance en décembre 2013. Une nouvelle convention sera alors négociée dans les mois précédents, ce qui représente une occasion concrète de redéfinir le rôle et les missions de l'association sur la ville, avec les élus locaux. Cette négociation est d'autant plus importante qu'elle concerne différents services de la ville avec qui nous travaillons au quotidien (jeunesse et sports, culture, environnement, éducation, action sociale, location de salle, patrimoine, urbanisme, ressources humaines, finances). Par ailleurs, elle représente le seul document administratif permettant de préciser les missions confiées pour l'ensemble de ses services. Cette convention sera renégociée avec les personnels et les élus des services culturels, finances et du CCAS.

✓ **A 4 : Faire évoluer les missions des salariés et adapter le plan de formation**

Au moment de faire évoluer les actions et les services de l'association, il est essentiel de réfléchir à l'évolution des emplois. Aujourd'hui, les compétences et les qualifications des salariés correspondent-elles aux besoins à venir ? Quelles sont les perspectives d'évolution pour les salariés ? Quels sont les salariés concernés en premier lieu par ces évolutions ?

Compte tenu de la taille restreinte de la structure, on retrouve dans le comité de pilotage les salariés qui sont concernés par l'évolution du projet associatif, chaque responsable pédagogique et administratif.

L'évolution des missions des salariés concerne deux dimensions dans l'organisation des ressources humaines, une dimension collective et une dimension individuelle.

Collectivement, il s'agit d'identifier les liens qui existent entre chaque salarié de secteurs différents. En effet, ce qui fait aujourd'hui la performance de l'équipe de professionnels c'est d'une part l'approche pluridisciplinaire, regroupant des compétences en sociologie, psychologie, gestion et éducation et d'autre part la transversalité des pratiques. Chaque salarié est en effet amené à travailler avec ses collègues sur des actions communes, sur le principe de l'équipe projet, s'inscrivant dans une approche sociale globale. Cette richesse doit être conservée dans la nouvelle organisation.

Individuellement, je procède à l'évaluation individuelle des objectifs professionnels en fin année, entre octobre et décembre, à partir d'un entretien individuel. Cette évaluation a une incidence sur la rémunération, avec la détermination de la rémunération individuelle supplémentaire (RIS), établie entre 0,5 et 1,5 % d'augmentation du salaire, en fonction du degré d'atteinte des objectifs, conformément à la convention collective (SNAEC SO) de notre secteur. L'entretien permet également de fixer les objectifs pour l'année à venir. Au cours de ces entretiens, je fixerai les nouveaux objectifs à atteindre, en rapport avec la nouvelle organisation.

Cette situation va conduire les responsables de secteur vers un changement de posture professionnelle. Il s'agit de passer de l'accompagnement social au développement social, en devenant acteur et animateur dans les réseaux de la vie associative locale.

Actuellement, les responsables de secteur ne sont pas cadres mais coordinateurs de secteur. Les trois responsables du secteur sont demandeurs de cette évolution de leur poste. La mise en place de notre nouvelle organisation représente un moment propice pour faire évoluer les salariés, qui sera précédé par la poursuite de formations adaptées, en fonction de leur niveau de compétence à atteindre.

✓ **A 5 : Rechercher de nouveaux marchés, être force de proposition**

La volonté de diversifier les secteurs d'activité de l'association implique la mise en œuvre d'une démarche volontaire et planifiée de recherche et de développement de nouveaux services, en cohérence avec nos missions actuelles et nos compétences. Pour ce faire, j'identifie trois domaines d'expertise déjà reconnus et expérimentés depuis quelques années au niveau local, qui peuvent être développés, en complémentarité des actions du Centre Social :

- Le domaine de l'éducation à l'image et aux multimédias, comprenant des prestations de formation, de réalisation et d'accompagnement de projets en audiovisuel et en vidéo. À ce titre, nous intervenons avec différentes associations locales et certaines municipalités afin de les accompagner dans leur projet de communication institutionnelles : réalisation de films retraçant l'activité annuelle, formation de travailleurs sociaux à la prise de vue et au montage vidéo, accompagnement à la réalisation de sites internet collaboratifs, ...
- Le domaine de l'insertion professionnelle, en particulier concernant la formation aux métiers de l'animation et celui des services à la personne. Deux formations courtes (BAFA) par an sont régulièrement réalisées ainsi qu'une action de formation, dites de remobilisation, est expérimentée en partenariat avec une association locale d'aide à domicile, l'AFAD de Moselle.

J'envisage prochainement la mise en place de formations au CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) d'animateurs périscolaire, en réponse aux besoins exprimés par différents centres sociaux de l'agglomération. Des collaborations et des actions communes avec l'Ecole de la deuxième Chance (E2C) de Thionville se développent, par l'animation d'ateliers de savoirs de base et d'expression audiovisuelle.

- Le domaine de la formation initiale, par des interventions à l'Université de Lorraine, avec le département de techniques de commercialisation de l'IUT de Thionville-Yutz ou encore avec l'IFSI de Thionville ont déjà été réalisées et peuvent se développer dans les années à venir.

Ces collaborations régulières existent depuis quelques années avec les partenaires cités et apportent une véritable plus value dans la mise en œuvre du projet social, au profit des habitants. En effet, lorsque nous intervenons directement sur des actions de formations initiales ou continues, certains habitants du quartier, jeunes et adultes, sont inscrits sur ces formations. Nous développons ainsi un véritable réseau d'insertion sociale et professionnelle local, qui bénéficie directement aux habitants concernés. Nous pouvons alors créer des passerelles entre les différents dispositifs existants et améliorer l'efficacité des parcours d'insertion.

De même, lorsque nous intervenons à l'extérieur de la ville, avec d'autres associations, communes et institutions, cela permet d'apporter une véritable ouverture aux actions conduites habituellement par le Centre Social. Soit en invitant les partenaires à venir présenter leurs actions aux habitants du quartier à l'occasion de manifestations collectives, soit en allant à la rencontre de ces autres structures et en découvrant de nouvelles initiatives, d'autres formes de participation et d'implication des habitants.

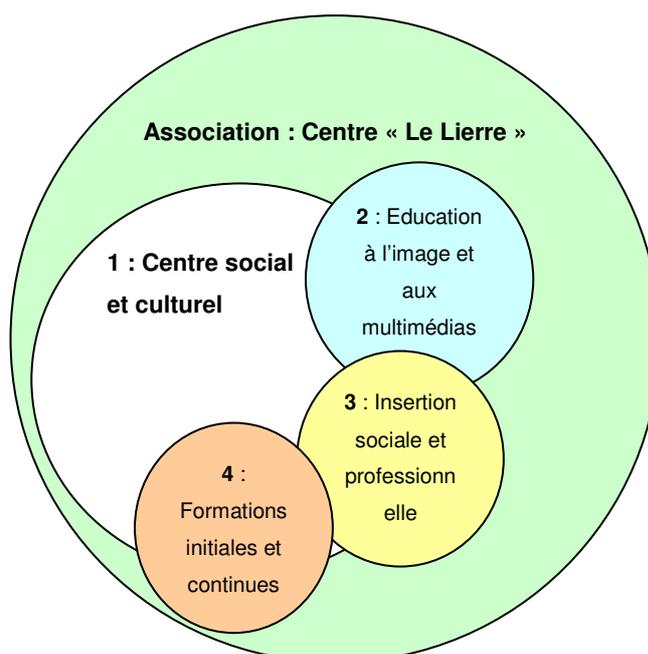


Schéma 5 : positionnement des services de l'association

Cette dynamique de collaborations crée un esprit d'ouverture et favorise les capacités d'innovation pour les salariés concernés. Cependant, cette logique de développement reste exigeante et impose une véritable rigueur dans la conduite des projets développés.

3.3.3 Construire un processus d'évaluation, inscrit dans la démarche qualité

▪ Définir le sens de l'évaluation

En janvier 2009, le président de la CNAF, M DEROUSSSEN déclarait à l'assemblée des directeurs et des présidents réunis : *« il faut parvenir à démontrer la plus-value de votre action sur les territoires et pour les habitants. Il faudra certes être plus exigeants sur la qualité du projet social et sur son évaluation mais l'exigence, à mes yeux, s'entend clairement dans un souci de perfectionnement et non pas de contrôle. Il s'agit de mieux valoriser l'utilité des centres sociaux²⁸. »*

Comme on le voit dans les propos du président de la CNAF, la question de l'évaluation pour les centres sociaux est primordiale : pour le partenaire qui a besoin de vérifier et d'avoir une visibilité sur la qualité des projets mis en œuvre, mais également pour l'ensemble des acteurs concernés par l'action des centres sociaux. Rendre visible et lisible les actions, démontrer l'utilité sociale des associations, voilà l'intention posée par cette intervention.

La démarche d'évaluation n'est pas nouvelle dans le domaine de l'action sociale. Elle s'est imposée au secteur des ESMS avec la loi du 02 janvier 2002, par l'obligation de conduire une évaluation interne tous les 5 ans et une évaluation externe tous les 7 ans. Cette démarche d'évaluation s'impose également à notre secteur au moment du renouvellement du contrat de projet signé avec la CAF. Cependant, il n'existe pas de référentiel unique dans notre secteur auquel chaque Centre Social puisse se référer. Chaque CAF au niveau départemental propose une méthode, une démarche qui peut être reprise ou non par les associations.

Avant de construire un processus d'évaluation concernant le projet mis en œuvre, il est important de donner quelques repères précisant le sens de la démarche.

Evaluer, du latin « valère » au sens étymologique « ex-valuare » signifie examiner une donnée pour lui attribuer une valeur. Dans une première acceptation, évaluer c'est donc donner de la valeur, juger, estimer, porter un jugement sur la valeur, c'est indiquer ce qui a de la valeur et quelle est cette valeur.

²⁸ M DEROUSSSEN, Président de la CNAF, 16 mai 2009, extrait de l'allocution à l'assemblée générale de la FCSS de France, Nevers

Évaluer s'applique à tous les domaines où des résultats sont attendus, où il faut apprécier leur atteinte ou le chemin à parcourir pour les atteindre. Il ne s'agit pas de porter un jugement sur les personnes mais bien sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la cohérence des actions mises en œuvre dans le plan d'action.

Au-delà de rendre compte du bien fondé et de la valeur d'une action mise en œuvre, l'évaluation comprend un enjeu managérial important. En effet, vis-à-vis des professionnels, elle permet à chacun de connaître les effets de sa pratique avec les usagers. Lorsque l'évaluation s'inscrit dans une démarche projet, elle revient à donner de la valeur au travail des collaborateurs par la visibilité des pratiques et de leurs effets. Elle ne doit pas s'inscrire à la fin de l'action mais doit être pensée dès le départ, faire partie intégrante du processus du projet. La démarche doit être pensée par les auteurs du projet ce qui permet de la rendre efficiente, inscrite dans une démarche continue d'amélioration de la qualité.

- **Les liens entre processus d'évaluation et démarche qualité**

Notre centre est engagé dans la conduite d'une démarche qualité depuis 2003 avec l'obtention d'une première certification à la norme ISO 9001 : 2000 en 2005.

Selon le guide méthodologique du CNESMS²⁹, « *l'objectif de l'évaluation est de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé au travers d'un référentiel. Le constat des écarts entre la pratique et le référentiel conduit souvent à des actions correctives. Leur mise en œuvre de façon pérenne s'inscrit dans une démarche qualité* »

Le but de la démarche qualité consiste à fournir un cadre de référence à la mise en place de l'amélioration continue selon le cycle PDCA (Plan Do Check Act/ planifier agir vérifier réagir-corriger) défini par SCHEWHART (1989) et popularisé par DEMING. La mise en œuvre du projet de changement s'inscrit dans la démarche qualité, en particulier dans le plan annuel d'amélioration continue, suivi par le comité de direction (CODIR) tous les deux mois.

- **L'évaluation du projet : critères et indicateurs**

L'élaboration des critères et des indicateurs d'évaluation s'établit au regard des objectifs initiaux définis dans le projet de changement selon deux registres principaux : le contexte externe et le contexte interne. Il n'est pas possible de tout évaluer, l'efficience, l'efficacité, la pertinence et la cohérence du projet.

Autant que les résultats obtenus à l'issue de l'évaluation, le processus même de l'évaluation est primordial. À partir des thématiques présentées dans le tableau, le processus évoluera avec les acteurs concernés.

²⁹ CNESMS, *l'évaluation interne, guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Version n°1, septembre 2006

Critères	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat
Contexte externe		
Financeurs : Diversifier les sources de financement, appel à projet, nouveaux services Être identifié en tant qu'association proposant des services complémentaires	Expérimentations, innovations Rendre visible et lisible la structure Améliorer la communication externe	Existence de nouveaux services et de nouvelles actions : typologie évolution des publics Développer de nouveaux partenariats et collaborations Augmentation de l'auto financement/ subventions
Publics : adhérents- usagers Améliorer les conditions d'accueil Favoriser l'exercice de la citoyenneté Lutter contre la précarité	Aménager les locaux Développer les niveaux de participation aux actions	Aménagements réalisés Implication des publics dans des actions bénévoles Nature et typologie des publics accueillis
Contexte interne		
Ressources humaines Ajuster les compétences des salariés aux nouveaux services Impliquer les salariés dans la nouvelle organisation	Type de formations suivies Type d'implication : conception, écriture, animation de groupe de travail	Nombre de salariés concernés Organisation du temps de travail,
Administrateurs Renouveler en partie les membres du CA	Rechercher de nouveaux administrateurs Développer les cooptations Favoriser leur implication, le tutorat	Nombre de nouveaux administrateurs et nature de leur implication
Association Faire évoluer les statuts et les conventions Gagner en indépendance financière Distinguer les différents services budgétairement	Écriture, rédaction et négociations des documents Évolution des sources de financement. Construction d'une comptabilité analytique	Délais de mise en œuvre % de financement lié aux nouveaux services Nouveaux marchés et services développés Existence des documents

Tableau 6 : critères et indicateurs d'évaluation

En identifiant les critères et les indicateurs au démarrage du projet, il s'agit bien de mener une évaluation préalable et non a posteriori, qui sera conduite tout au long du processus du projet de changement. Il s'agit également d'une méthode d'évaluation participative, impliquant les salariés en charge des actions à conduire.

3.4 Conclusion

Le projet d'évolution et de changement pour l'association est lancé depuis quelques mois maintenant. Les différents axes d'amélioration identifiés sont en cours de réalisation et des ajustements sont déjà nécessaires régulièrement. Les premiers effets au niveau des salariés sont observables, avec des phases de questionnement et de doute parfois ainsi que des phases d'adhésion et d'implication. Le travail va se poursuivre à l'interne avec les administrateurs dès le mois de septembre ainsi qu'avec les principaux partenaires, la ville et la CAF. En renouvelant le regard porté sur l'association et en ouvrant de nouvelles possibilités d'actions et de services, un mouvement dynamique se crée qui bénéficie en premier lieu aux adhérents et aux habitants bénéficiaires de ces nouveaux services.

Conclusion générale

L'action sociale de proximité est sans cesse en mouvement, en phase avec les évolutions de la société contemporaine. La conduite d'un projet social porté par un Centre Social représente un travail exigeant et passionnant, qui nécessite de faire évoluer sa mise en œuvre régulièrement. Il ne s'agit pas de faire plus, mais de faire mieux et autrement.

Face aux situations de précarité vécues par une partie des habitants de plus en plus importante, qui se traduisent par des situations d'isolement social, de repli sur soi, il est essentiel qu'un Centre Social de quartier se pose la question d'adapter son projet et ses actions aux situations vécues. La demande sociale est implicite. Les habitants ne viennent pas au Centre Social pour demander individuellement de l'aide, des solutions à leurs problèmes, cependant les besoins d'accompagnement sont importants.

Par ailleurs, l'évolution des politiques publiques et la diminution des financements publics imposent des contraintes fortes sur les structures sociales.

Dans ce contexte social et économique instable, produisant de l'incertitude et de la précarité, l'association de quartier doit être capable de représenter un lieu ressource pour tous les habitants, un espace qui favorise les rencontres, qui ouvre vers des possibilités de mieux être, de développement de la citoyenneté, de croissance en autonomie, en cohérence avec ses missions. Le rôle d'un Centre Social est de porter une ambition forte pour les habitants, pour ses usagers en particulier.

La question de départ est de savoir comment garantir la mise en œuvre des missions du Centre Social dans un contexte de fortes incertitudes budgétaires et sociétales. La principale hypothèse retenue a été de considérer que le développement de nouveaux services, s'inscrivant dans le développement des actions existantes, permettra de renforcer le projet associatif de façon générale. Cette évolution apparemment simple du projet associatif n'est en réalité pas une évidence, ni pour les partenaires habituels de la structure, ni pour les salariés, puisqu'elle introduit des changements structurels importants, produisant des doutes, des inquiétudes et des questionnements quant aux changements à venir.

Au cours de ces derniers mois, plusieurs expérimentations ont été conduites afin de vérifier la pertinence et la faisabilité de cette nouvelle forme d'organisation, plus ouverte sur le territoire et sur les publics ciblés. Les premiers résultats sont encourageants. Deux expérimentations ont été proposées par l'association et retenues par les partenaires financiers au cours de l'année 2012.

La première, soutenue par la Région Lorraine, concerne la création d'une « WebTV Jeunes » en région Lorraine, qui se structure à partir d'expériences locales d'éducation à l'image et aux multimédias que nous avons déjà conduites sur le quartier et sur la ville.

Cette expérimentation va donc s'élargir au territoire régional dès 2013, permettant ainsi de valoriser l'engagement et la participation des jeunes dans l'espace public et numérique, traduisant une forme particulière d'exercice de la citoyenneté.

La seconde expérimentation, soutenue par le Fond Européen d'Intégration, concerne l'intégration de femmes étrangères, originaires de pays tiers, hors CEE, en situation régulière et habitant Thionville. Cette action vise à favoriser leur intégration par la mise en œuvre d'actions collectives, sociales et culturelles sur les trois quartiers populaires de la ville. Il s'agit de développer la citoyenneté des habitants par leur implication, à travers les activités collectives proposées.

En positionnant l'association de façon inhabituelle, sur des secteurs d'activités qui ne sont pas traditionnellement conduits par un Centre Social, nous pouvons ainsi développer des projets de qualité qui bénéficieront en premier lieu aux habitants du quartier.

Un troisième projet est actuellement en cours de négociation avec le CCAS de la ville, relatif à la création d'un relais de l'emploi sur un autre quartier de la ville, s'inscrivant dans des dispositifs régionaux et de l'État.

En quelques mois, les perspectives de développement de nouveaux services sont réels, élaborés à partir des missions initiales du Centre Social. Les différents niveaux de changement envisagés dans la mise en œuvre du projet, relatif à la nouvelle organisation sont aujourd'hui en cours de réalisation. Cependant, l'évaluation continue du projet constitue une étape essentielle à la qualité du projet afin de conserver la ligne directrice initiale. Le risque de morcellement du projet associatif est présent, la transversalité des actions doit être garantie. En développant de nouveaux services, l'association renforce son implication dans le réseau social local. Elle fait reconnaître ses capacités d'expertise et la valeur du travail réalisé.

Finalement, ce qui favorise l'innovation vient de la nécessité de s'adapter, de trouver des solutions nouvelles à des situations complexes, comprenant une part d'incertitude liée à un mélange d'ordre et de désordre. En changeant de regard sur le contexte, en faisant évoluer son positionnement, il est possible d'imaginer et de construire des actions nouvelles au bénéfice des publics qui vivent des situations sociales difficiles qu'ils n'ont pas choisies.

Ces possibilités d'innovation et d'expérimentation sociale, conduites avec les bénéficiaires et les collaborateurs, représentent concrètement le moteur de mon investissement dans la fonction de direction.

Bibliographie

OUVRAGES :

- AUTES M., 2004, « *Les paradoxes du travail social* », Paris : Dunod, 336 p.
- BERNOUX J-F., 2002, « *Mettre en œuvre le développement social territorial* », Paris : Dunod, 165 p.
- BOUCHER M., 2010, « *Penser les questions sociales et culturelles contemporaines : quels enjeux pour l'intervention sociale ?* », Paris : l'Harmattan, 317 p.
- BRESSON M., 2002, « *Les centres sociaux, entre expertise et militantisme* », Paris : l'Harmattan, 318 p.
- BRESSON M., 2004/1, « *La participation des habitants contre la démocratie participative dans les centres sociaux associatifs du nord de la France* », *Déviance et Société*, Vol. 28, 134 p.
- CHOPART J-N., 2000, « *Les mutations du travail social, Dynamiques d'un champ professionnel* », Paris : Dunod, 2000, 303 p.
- CASTEL R., 2000, « *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat* », Paris : Fayard, 1995, réédition Folio-Gallimard, 770 p.
- CREAL Rhône-Alpes, 2006, « *La loi de rénovation de l'action sociale au quotidien* », Paris : l'Harmattan, 226 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, « *L'acteur et le système* », Paris : Seuil, 447 p.
- DESSERTINE D., DURAND R., ELOY J., et al., 2004, « *Les centres sociaux (1880-1980), une résolution locale de la question sociale ?* », presses universitaires du Septentrion, 288 p.
- DONZELOT J., ESTEBE P., 1994, « *L'Etat animateur, essai sur la politique de la ville* », Paris : Esprit, 238 p.
- DURAND R., 2006, « *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté* ». Paris : la découverte, alternatives sociales, 264 p.
- FODRIAT M., 2007, « *Sociologie des organisations* », Pearson Education France, 2^{ème} édition, 333 p.
- GACOIN D., 2002, « *Communiquer dans les institutions sociales et médico-sociales* », Paris : Dunod, 339 p.

- GUAQUERE D., 2011, « *Stratégie territoriale et management* », in BATIFOULIER F., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 494 p.
- GUELLIL A., GUITTON-PHILIPPE S., 2009, « *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale* », Paris : ESF éditeur, 203 p.
- GONTCHAROFF G., 2006, « *Reconstruire l'action sociale* », Paris : Dunod, 280 p.
- HAERINGER J., TRAVERSAZ F., 2002, « *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale* », Paris : Dunod, 241 p.
- HENDERSON P., THOMAS D., 1992, « *Savoir faire en développement social local* », Bayard éditions, 231 p.
- HIERNAUX J-P., 1996, « *Professions, champs et production du savoir : dérive en roue libre* ». Les Politiques sociales, 3-4, p. 36.
- ION, J., 1990, « *Le travail social à l'épreuve du territoire* », Toulouse : éd. Privat, coll. Pratiques sociales, 174 p.
- LENOIR R., 1974, « *Les exclus, un Français sur dix* », Paris : éd. Seuil, 171 p.
- LOUBAT J-R., 2011, « *Établissements et services, la logique de service comme premier organisateur* », in BATIFOULIER F., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 494 p.
- MARCHESNAY M., mai 1995, « *Management stratégique* », éd. de l'ADREG, 284 p.
- MERKLEN D., 2009, « *Quartiers populaires, quartiers politiques* », Préface de Robert CASTEL, Paris : La Dispute, 305 p.
- ROSANVALLON P., 1995, « *La nouvelle question sociale, repenser l'Etat-providence* », Paris : Edition du seuil, 223 p.

REVUES, PERIODIQUES, RAPPORTS :

- Actes SÉMINAIRE SUR LES TERRITOIRES, 21 février 2011, 1ère édition à RIVES (38).
- AUTES M., 2005, « Territoires et subjectivité : les nouveaux défis de l'action sociale », *Recherches et prévisions*, n°81, pp. 9-17.
- BERTAUX R., 16 décembre 2004, *Conférence pour les services sociaux du département de la Meuse*.
- BRESSON M., 2001, « Action sociale localisée et contrainte économique. Enquête dans les centres sociaux associatifs de la Communauté urbaine de Lille », *Espace et société*, n°103, éd. L'Harmattan.

- Centre d'analyse stratégique, mai 2008, « La participation des citoyens et l'action publique », *La documentation française*, Paris, 157 p.
- Charte fédérale des Centres Sociaux et socio-culturels de France, texte adopté par l'Assemblée générale d'Angers (17-18 juin 2000)
- CIRESE – CNAF, 2002, *Élaboration d'un référentiel d'évaluation des Centres Sociaux*.
- CNESMS, septembre 2006, « *L'évaluation interne, guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux* ». Version n°1.
- DONZELOT J., EPSTEIN R., 2006, dossier « Forces et faiblesses de la participation », *Revue Esprit*, n°326, pp. 5-34.
- FOURDRIGNIER M., BON C., HOURIEZ C., juillet 1998, Rapport final Département de la Seine-et-Marne, « *Recomposition du travail social et structuration de l'intervention sociale* ».
- GONTCHAROFF G., 1999, « Valeurs et limites du local », *Revue Economie et humanisme*, n° 350, pp 12-17.
- MENU S., 15 février 2011, *La lettre du cadre territorial*, n° 416, pp 14-17.
- ROUX M-A., décembre 2002, « Promouvoir la place de l'utilisateur », *Les Cahiers de l'Actif*, n°318-319.
- VAILLANCOURT R., 2000, « Réflexions autour de la perception du changement organisationnel », *Les Cahiers de l'Actif*, n°292-293, pp 63-71.

SITES INTERNET :

- <http://www.actif-online.com/>
- <http://www.centres-sociaux.fr/>
- <http://www.cairn.info.fr/>
- <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/>
- <http://lectures.revues.org/>
- <http://www.lelierre.org/>
- <http://www.snaecso.com/>
- <http://www.uniopss.asso.fr/>
- <http://www.ville.gouv.fr/>
- <http://www.wikithionville.fr/>

TEXTES REGLEMENTAIRES ET CIRCULAIRES DE REFERENCE :

- Loi 2002.2 du 2 janvier 2002 portant sur la rénovation de l'action sociale et médico sociale
- Loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005
- Loi 2003-710 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine du 1^{er} août 2003
- Circulaire n° 370-1272 du 3 août 1970, précisant les conditions d'obtention de l'agrément « Centre Social »,
- Circulaire CNAF n° 59-84 du 31 décembre 1984, confirmée par la circulaire ministérielle du 12 mars 1986 « rôle des centres sociaux »
- Circulaire CNAF/AS du 3 août 1993 « action sociale familiale et le temps libre des jeunes et de leur parents »
- Circulaire CNAF du 31 novembre 1995, traitant des relations entre les CAF, les centres sociaux et leurs partenaires
- Circulaire du 24 mai 2006 portant sur l'élaboration des Contrats Urbains de Cohésion Sociales

Liste des annexes

Annexe 1 : Plan du quartier et implantation des équipements	II
Annexe 2 : Livret d'accueil	III
Annexe 3 : Organigramme	XI
Annexe 4 : Budget réalisé 2011	XII
Annexe 5 : les statuts de l'association	XIII

Annexes des tableaux

Tableau 1 : diversité des partenariats	P 30
Tableau 2 : participation des usagers et axes d'amélioration	P 43
Tableau 3 : diagnostic du territoire	P 48
Tableau 4 : analyse des changements possibles	P 68
Tableau 5 : rétro planning du projet de changement	P 72
Tableau 6 : critères et indicateurs d'évaluation	P 80

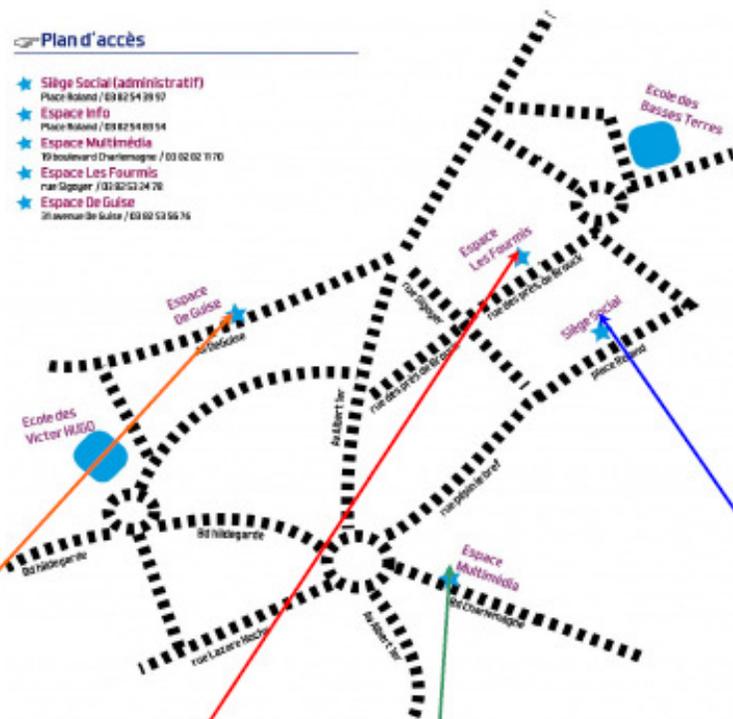
Annexes des schémas

Schéma 1 : les secteurs d'activités / territoires	P 51
Schéma 2 : la démarche d'expertise	P 53
Schéma 3 : le processus de changement	P 67
Schéma 4 : système de communication	P 73
Schéma 5 : positionnement des services de l'association	P 77



Plan d'accès

- ★ **Siège Social (administratif)**
Place Roband / 03 82 54 39 92
- ★ **Espace Info**
Place Roband / 03 82 54 83 54
- ★ **Espace Multimédia**
19 boulevard Charlemagne / 03 82 02 11 70
- ★ **Espace Les Fourmis**
rue Gogger / 03 82 52 24 76
- ★ **Espace De Guise**
31 avenue de Guise / 03 82 52 56 74



Livret d'Accueil



Le Lierre

Centre Social et Culturel Thionville-Est
Association reconnue d'utilité publique -
Arrêté préfectoral du 17 janvier 2007

WWW.LELIERRE.ORG

LABEL QUALITÉ
■ SYSTÈME

ISO 9001:2008
certificat : 08/04/06 - 01
Conception, développement et réalisation de
projets, de formations, d'activités et de services à
caractère social, culturel et éducatif.

Centres
sociaux
FÉDÉRATION
moselle

NOTRE ENGAGEMENT QUALITE

Nous nous engageons dans le développement et la pérennisation de notre système de Management par la Qualité et demandons la contribution et l'adhésion personnelle de chaque salarié, condition nécessaire à l'atteinte de nos objectifs.

Nous avons préparé notre avenir en axant nos efforts d'organisation, d'innovation et de rigueur sur :

- Ø **la maîtrise de notre métier issue d'une longue expérience.**
- Ø **la reconnaissance des habitants de notre zone géographique et de nos partenaires et financeurs.**
- Ø **la garantie du service à nos usagers.**
- Ø **la confiance de nos usagers en démontrant que Qualité et Service sont nos exigences quotidiennes.**

Nous prenons la responsabilité de :

- Ø **O**bttenir le respect et l'application des procédures mises en place.
- Ø **A**rrêter ou modifier toute activité ne correspondant pas à notre recherche de Qualité.
- Ø **E**ngager les actions correctives sans retard.
- Ø **A**nimer de façon permanente, le perfectionnement et la maîtrise de notre démarche qualité, à partir des renseignements fournis par le système.

Notre **Engagement** et notre **Plan stratégique** permettent de garantir un haut niveau de professionnalisme pour :

- Ø La satisfaction durable de l'ensemble de nos usagers, partenaires et financeurs.
- Ø La poursuite du développement du **Centre Social et Culturel Thionville Est « Le Lierre »**

CENTRE LE LIERRE

NOS VALEURS DE REFERENCE

- Ø **La dignité humaine, reconnaissant la dignité et la liberté de tout homme et de toute femme comme attitude première des acteurs des centres sociaux.**
- Ø **La solidarité, considérant les hommes et les femmes comme solidaires, capables de vivre en société**
- Ø **La démocratie, vouloir une société ouverte aux débats et au partage du pouvoir.**

SIEGE SOCIAL

CENTRE SOCIAL ET CULTUREL THIONVILLE-EST « LE LIERRE »
PLACE ROLAND - 57100 THIONVILLE

☎ 03 82 54 39 97 🌐 03 82 53 80 77

www.lelierre.org

lelierre.centre@wanadoo.fr

Association loi 1908 sous le n° RA43 n°1998 inscrite au registre des Associations du Tribunal d'Instance de Thionville.

Le **CSCTE « Le Lierre »** est une association à but non lucratif, gérée par un Conseil d'Administration composé de membres bénévoles représentant des usagers et d'associations ainsi que de cinq membres de droit (Ville, CCAS de Thionville et CAF de la Moselle).

Depuis sa création en 1988 le Centre Social et Culturel Thionville-Est «Le Lierre» a pour but de :

- 🗑 Participer au développement social et culturel du quartier-Est de Thionville.
- 🗑 Promouvoir des activités et services à caractère social, médico-social, culturel, sportif et de loisirs au profit de personnes appartenant à toute catégorie d'âge.
- 🗑 Accueillir, promouvoir, associer tout groupement dont les buts sont compatibles avec ceux de l'association et qui adhèrent aux dispositions du règlement intérieur.

Horaires d'ouverture du Centre

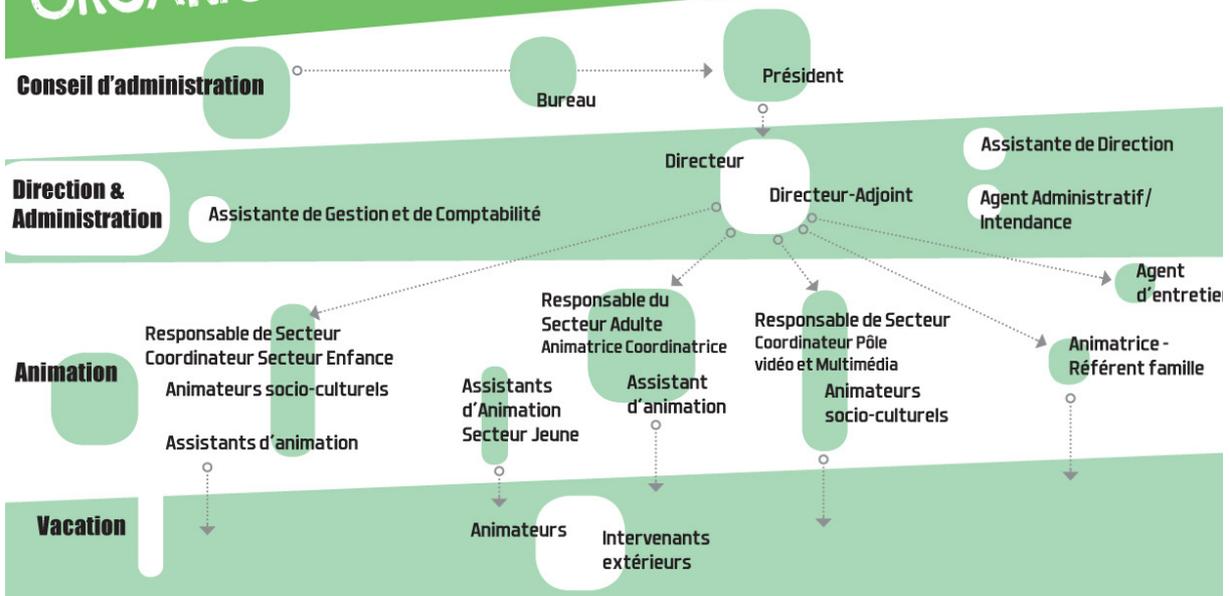
du Lundi au Vendredi de
8h30 à 12h00 et
de 14h00 à 17h30

Fermés les mardis matins,
jeudis matins et les
vendredis après-midi



Reconnue d'utilité publique le 17 janvier 2007
Jeunesse et Education populaire : 05.04.07.JEP.07.103
SIRET : 380 168 666 000 10
Déclaration d'existence Organisme de Formation : n° 41570139057

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



LES MODES D INTERVENTION

La mise en œuvre de notre projet social se traduit principalement par :

Ø Des modes d'accompagnement collectifs, en direction des enfants, des jeunes, des adultes, des familles mais également en direction des associations ou groupements qui en font la demande

Ø Des modes d'accompagnement individualisés, de façon ponctuelle, pour des informations de la vie quotidienne, des aides et des conseils personnalisés



Cette organisation favorise une souplesse et une adaptation aux demandes ainsi qu'aux besoins des habitants.

Les tarifs pratiqués pour les activités sont calculés sur la base du quotient familial (pour l'accueil des mineurs).

Chaque adhérent ou son représentant est adhérent de l'association et peut être élu tant qu'administrateur lors de l'assemblée générale selon les dispositions relatives à nos statuts.

LES DIFFERENTS SECTEURS D ACTIVITE

Ø Secteur Enfance / Jeunesse

- Proposer des accueils pendant les périodes scolaires et extra-scolaires
- Développer les liens sociaux et intergénérationnels
- Favoriser l'autonomie, la responsabilité et l'engagement
- Développer l'entraide, le respect mutuel et la coopération
- Valoriser la participation et les compétences des enfants et des jeunes

Les dispositifs d'accueils existants :
L'Accueil Péri-Scolaire, les Accueils Collectifs de Mineurs, les Mercredis Récréatifs, l'Accompagnement à la Scolarité.

Ø Secteur Adulte, famille et Insertion Sociale

- « Objectif : Insertion (s) » : Rompre l'isolement et permettre de reprendre confiance en soi. Ateliers Cuisine, Couture, Relaxation, Informatique, Vie et Quotidienne
- Animation Collective Familles: organisation et échanges collectifs, soutien à la parentalité, sorties culturelles.
- Atelier REVVE (Récupération et Vente de Vêtements pour Enfants et Adultes)

Ø Secteur Vidéo et Multimédia – Tout public

- Ateliers permanents pour débutants, initiés et confirmés
- Ateliers scolaires : primaire, collège, lycée.
- Ressources et conseils : assistance technique, accompagnement de projets, mise à disposition de matériel
- Réalisation de documents vidéo et multimédia. Commande de films.
- Festival Vidéo « Le Réel en Vue » - Ouverture du Regard. Compétition documentaire. Concours vidéo-Infos. Soirées Débats.

Ø Secteur Formation

Organisation de formations collectives et individuelles relevant de nos secteurs de compétences :

- Audiovisuel et multimédia : informatique, vidéo, photo numérique, logiciels libres
- Remise à niveau des savoirs de base (mathématiques, français), élaboration de projets professionnels
- Métier de l'animation : BAFA, BPJEPS
- Formation à la lecture d'images

Mission d'expertise et d'accompagnement auprès d'associations

- Gestion administrative, budgétaire et recherche de financement
- Gestion des Ressources Humaines et accompagnement aux changements organisationnels
- Education à l'image et aux multimédias
- Elaboration de diagnostics et conception de projets

Reconnu site qualifiant par l'IRTS de Lorraine dans les domaines :

- Conception et conduite de projets
- Management, organisation du travail
- Gestion budgétaire et administrative



Ø Accueil – Informations

Mise à disposition de salle, conseils et orientations, photocopies



Ø Organisation d'événements culturels

Fête de Quartier, Bourse aux Jouets, exposition temporaire, spectacle pour enfants et familles, repas de quartier .



Nos principes de travail et d'intervention avec la population privilégient la participation des habitants, prennent en compte la dimension familiale et visent à améliorer les situations au regard des besoins et des demandes de chacun.

Ainsi, les professionnels et les Administrateurs disposent de moments structurés d'échanges et de rencontres parallèlement aux échanges informels liés à la vie du Centre.

Par nos diverses actions et manifestations, partenaires et usagers – adhérents sont impliqués à la réflexion et à la mise en œuvre des axes décidés en Assemblée Générale et lors des Conseils d'Administration.

Si votre association souhaite adhérer à notre Centre ou si vous souhaitez faire partie de notre Conseil d'Administration, notre Direction se tient à votre disposition pour vous apporter les informations qui vous seront utiles.



NOS ACTIVITES ET SERVICES

Notre zone d'intervention

**ESPACE ENFANTS
« LES FOURMIS »**
RUE DU COMMANDANT SIGOYER
APS - MR - ACM
03 82 53 24 78

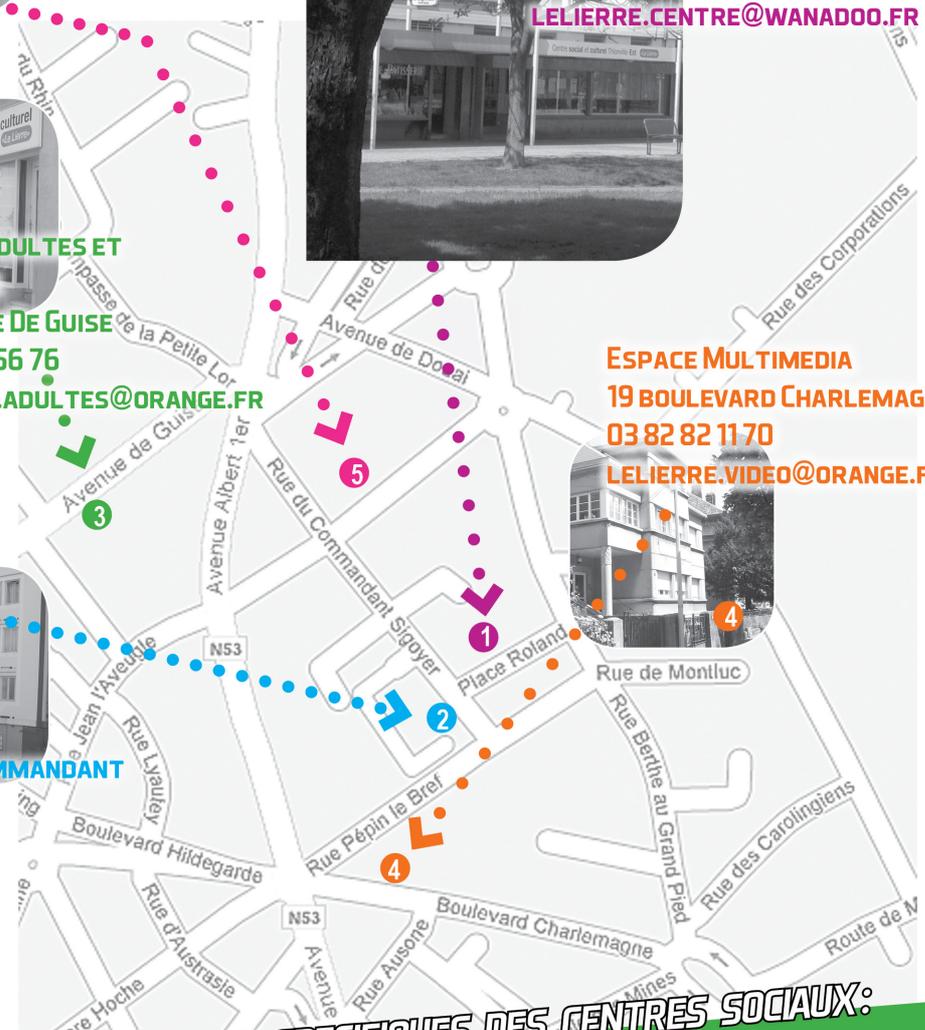


CSCTE « LE LIERRE »
SIÈGE SOCIAL
ACCUEIL DES FAMILLES
MISE A DISPOSITION DE SALLES
03 82 54 39 97
LELIERRE.CENTRE@WANADOO.FR

ESPACE ADULTES ET FAMILLES
31 AVENUE DE GUISE
03 82 53 56 76
LELIERRE.ADULTES@ORANGE.FR

ESPACE MULTIMEDIA
19 BOULEVARD CHARLEMAGNE
03 82 82 11 70
LELIERRE.VIDEO@ORANGE.FR

REWE
RUE DU COMMANDANT SIGOYER



Centre Le Lierre»

LES QUATRE MISSIONS SPECIFIQUES DES CENTRES SOCIAUX:

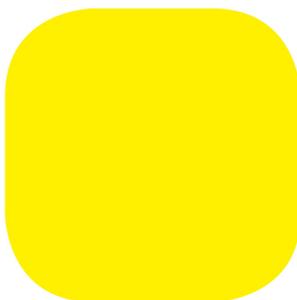
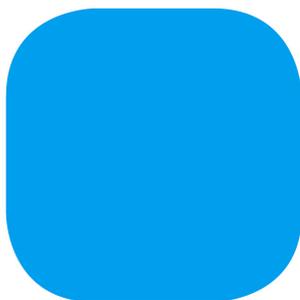
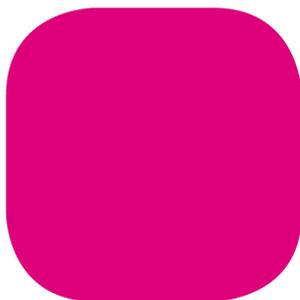
Ø Etre un équipement de proximité à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité social

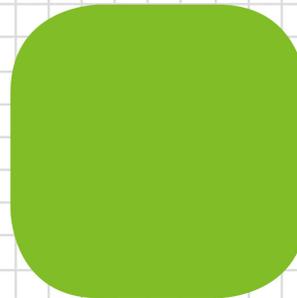
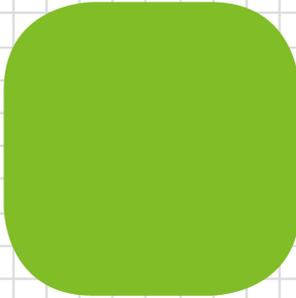
Ø Etre un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle. Lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux

Ø Etre un lieu d'animation de la vie sociale, il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative

Ø Etre un support d'interventions concertées et novatrices. Compte tenu de son action généraliste et innovante, concertée et négociée, il contribue au développement du partenariat.

Afin d'assurer un service de qualité, notre Centre est amené à conduire annuellement une évaluation de l'ensemble de ses fournisseurs pédagogiques et techniques. Il s'engage également à recourir à des ressources humaines qualifiées en conformité avec la réglementation notamment pour les personnels d'encadrement de mineurs. A ce titre, il conduit une expertise fine de l'impact de l'ensemble des formations suivies. En outre, par sondage spécifique et ce, conformément à la norme ISO, notre Centre conduit des évaluations de ses prestations auprès des publics concernés. Les modalités d'évaluation sont définies annuellement.





**Renseignements et Inscriptions au secrétariat
Centre «Le Lierre» place Roland 57100 Thionville**

☎ 03 82 54 39 97

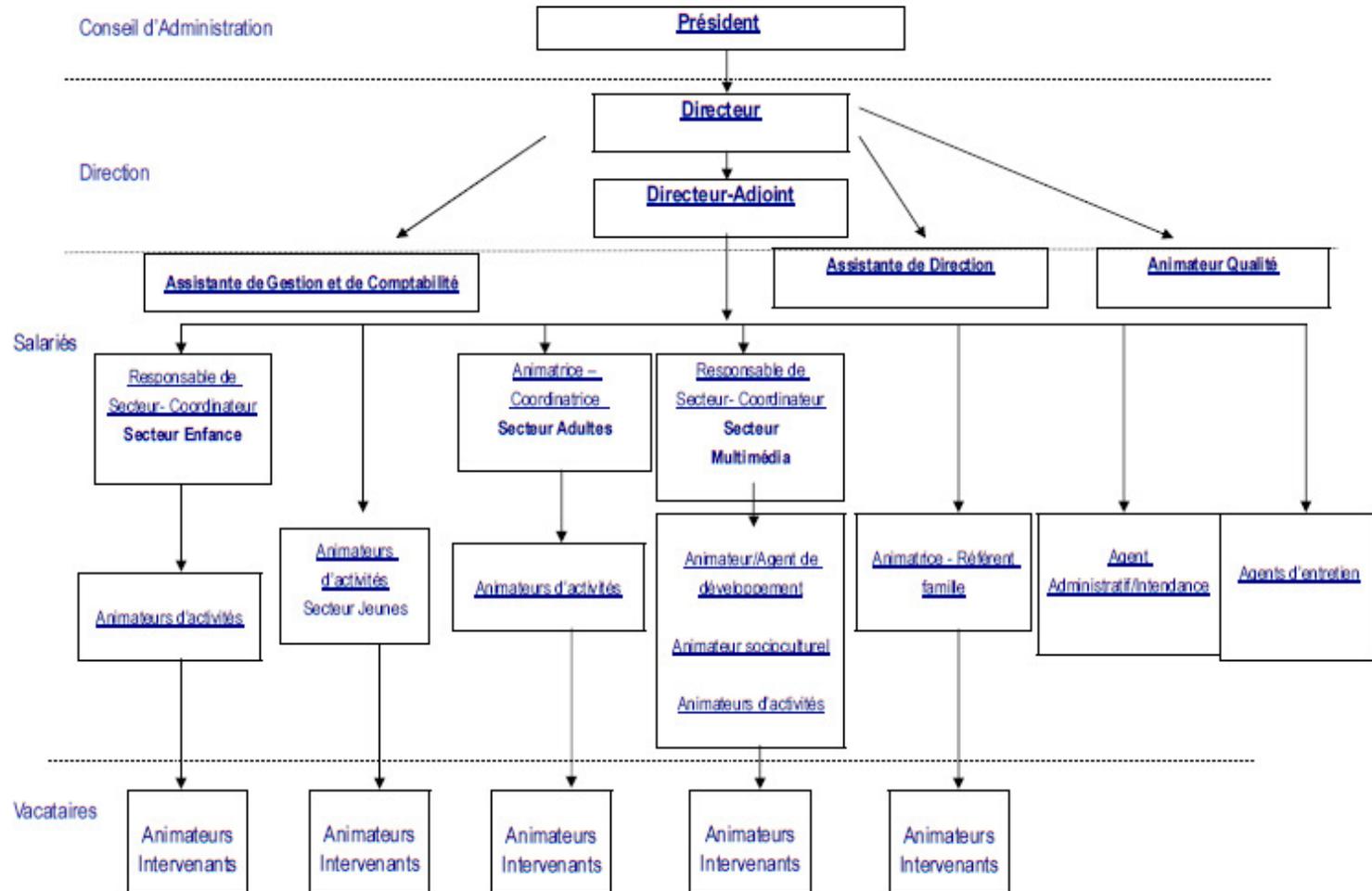
☎ 03 82 53 80 77

✉ lelierre.centre@wanadoo.fr

🌐 www.lelierre.org

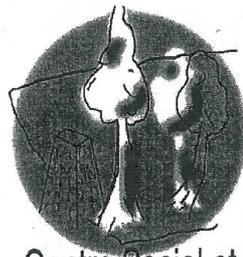


Organigramme Fonctionnel du C.S.C.T.E « LE LIERRE »



COMPTE DE RESULTAT
du 01/01/2011 au 31/12/2011

DEPENSES			%	RECETTES			%
TOTAL ACHATS		148 254.34	12.65	PARTICIP. ADHERENTS		230 278.78	19.90
Achat Alim. et Boissons	126 946.93			Prestations Services	45 496.46		
Achat Mat. Pédag. & Pharmacie	12 829.41			Cartes adhérents	3 170.30		
Achat Fournit. Administratives	2 416.42			Paiement activités	181 612.00		
Fournit. Petit outill.-divers	1 657.28						
Achat carburant	1 337.64			SUBVENTIONS		807 011.13	69.78
Eau électricité Chauffage	1 066.66			CCAS	119 365.00		
TOTAL AUTRES CHARGES EXT.		28 638.10	2.48	Conseil Général	36 250.00		
Locations	17 427.90			Ville	316 686.60		
Entretien et Réparation	183.79			Conseil régional	59 667.00		
Maintenance	4 875.77			DRJR	8 500.00		
Assurances	5 944.34			CAF	122 548.79		
Documentation	204.30			ASP	49 891.78		
				Etat	45 956.00		
TOTAL AUTRES SERV.EXT.		81 802.58	7.06	Divers	48 145.96		
Cotisations	4 419.43						
Paiement Activités	35 401.31			REVENUS DES PLACEMENTS		4 080.96	0.35
Publicité – Annonces	3 117.27			SUBV. INVESTISSEMENT VIREES AU RESULTAT		19 544.29	1.69
Transport – Déplacement	10 911.02			PRODUITS EXCEPTIONNELS		5 647.00	0.49
Mission - Réception	646.72			REPRISE PROVISIONS		46 600.00	4.03
Frais Postaux	2 512.67						
Télécommunication	6 724.73						
Services bancaires	813.28						
Honoraires	8 332.80						
Formation	8 723.33						
TOTAL IMPOTS & TAXES		33 303.46	2.88				
Taxes sur rémunération	32 926.03						
Autres impôts	377.43						
TOTAL CHARGES PERSONNEL		674 559.18	58.32				
Salaires Bruts	484 112.44						
Charges/salaires	190 446.74						
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS PROVISIONS +		108 786.57	9.40				
RESULTAT :		39 999.93	3.45				
CHARGES SUPPLEMENTIVES PAR NATURE		43 438.28	3.76	CONTREPARTIE CHARGES SUPPLEMENTIVES PAR NATURE		43 438.28	3.76
TOTAL CHARGES		1 158 578.42	100	TOTAL		1 158 578.42	100



Le Lierre

Centre Social et Culturel Thionville-Est
Association reconnue d'utilité publique -
Arrêté préfectoral du 17 janvier 2007



STATUTS

TITRE 1 : ⇒ CONSTITUTION – SIEGE SOCIAL – BUT – AFFILIATION - DUREE

TITRE 2 : ⇒ COMPOSITION – COTISATION – RESPONSABILITE

TITRE 3 : ⇒ ASSEMBLEES GENERALES ORDINAIRES – EXTRAORDINAIRES

TITRE 4 : ⇒ LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Réactualisation le 1^{er} avril 2008

RA n° 1998



Conception, développement et réalisation de projets,
de formations, d'activités et de services à caractère social,
médico-social, culturel et éducatif.

Statuts CSCTE Le Lierre place Roland 57100 THIONVILLE 1



TITRE 1 :
CONSTITUTION – SIEGE SOCIAL – BUT
– AFFILIATION – DUREE

ARTICLE 1 :
CONSTITUTION

Entre les adhérents aux présents statuts, il est créé une Association, sans but lucratif, régie par les articles 21 à 23.3 du Code Civil Local.
 Elle est inscrite au registre des Associations du Tribunal d'Instance de Thionville.

– Centre Social et Culturel Thionville Est « Le Lierre » Sigle : C.S.C.T.E. Le Lierre
 sous R.N. n° 1987.

ARTICLE 2 :
SIEGE SOCIAL

Il est fixé place Roland à Thionville.

ARTICLE 3 :
BUT

- L'Association a pour but de :
- participer au développement social et culturel du Quartier-Est de Thionville,
 - promouvoir des activités et services à caractère social, médico-social, culturel, sportif et de loisirs au profit de personnes appartenant à toute catégorie d'âge
 - accueillir, promouvoir, associer tout groupement dont les buts sont compatibles avec ceux de l'Association et qui adhèrent aux dispositions du règlement intérieur.

Les actions mises en œuvre assurent un meilleur épanouissement de la personne dans toutes ses possibilités, tant individuelles, physiques, intellectuelles que collectives, en relation avec les autres personnes.

Dans tous les cas, l'Association ne vise aucun but lucratif, s'interdit tout prosélytisme politique, philosophique ou religieux.

ARTICLE 4 :
AFFILIATION

L'Association se réserve le droit d'adhérer à toute fédération des centres sociaux et à divers organismes dont l'orientation correspond à celle de l'Association.

ARTICLE 5 :
DUREE

La durée de l'Association est illimitée

TITRE 2 :
COMPOSITION – COTISATION –
RESPONSABILITE

ARTICLE 6 :
COMPOSITION

L'Association se compose des utilisateurs des équipements gérés par elle et de personnes morales titulaires d'une carte de membre.

L'adhésion d'une association se fera en cours d'année après décision du Conseil d'Administration et approbation définitive lors de la prochaine Assemblée Générale.

ARTICLE 7 :
COTISATION

La cotisation due par chaque membre est fixée annuellement par l'Assemblée Générale.

ARTICLE 8 :
PERTE DE QUALITE DE MEMBRE

- Elle se perd :
- décès,
 - démission, adressée par écrit au Conseil d'Administration,
 - le non paiement de la cotisation,
 - exclusion prononcée par le Conseil d'Administration pour tout acte portant préjudice à l'Association.

ARTICLE 9 :
LES RESSOURCES

- Elles sont constituées par :
- les cotisations des membres dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale,
 - les subventions publiques et privées,
 - le produit des fêtes et de toutes manifestations organisées par l'Association,
 - les dons,
 - les locations.

TITRE 3
ASSEMBLEES GENERALES
ORDINAIRES – EXTRAORDINAIRES

ARTICLE 10 :
ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

L'Assemblée Générale Ordinaire se compose des membres ayant adhéré aux présents statuts et des personnes morales.

- Elle se compose de 4 collèges :
- le collège des usagers élus par les usagers,
 - le collège des associations élues par les représentants des associations,
 - le collège des salariés élus par les salariés, à défaut du Délégué du Personnel élu conformément à la législation en vigueur
 - le collège des membres de droit désignés par leur organisme respectif.

Les personnes morales, membres de l'Association, seront représentées par des personnes de leur choix.

Elle est convoquée par le Conseil d'Administration au moins une fois par an et chaque fois que le Conseil d'Administration le juge utile ou sur demande du tiers des membres de l'Association.

Elle est présidée de droit par le Président du Conseil d'Administration.

Elle est convoquée par lettre, par voie de presse ou par tout autre moyen, par le Président, au moins 15 jours à l'avance.

Elle se réunit aux dates et lieux fixés par le Conseil d'Administration. L'ordre du jour est arrêté par ce dernier.

Les délibérations sont valables si le nombre des membres présents ou représentés par un pouvoir est égal à la moitié plus un des membres inscrits. Les parents des enfants adhérents ont, pour leur place.

Si cette proportion n'est pas atteinte, l'Assemblée est convoquée à nouveau, au moins à 15 jours d'intervalle et peut alors délibérer valablement, quel que soit le nombre des membres présents.

Chaque adhérent, personne morale, dispose d'une voix et peut être porteur d'un seul pouvoir. Le pouvoir doit être obligatoirement écrit.

La voix du Président est prépondérante en cas de partage des voix.

Il sera tenu un registre où les délibérations seront transcrites intégralement sous forme de procès verbaux qui seront signés par le Président, et le Secrétaire. Pour être valables, les copies qui en seront délivrées devront porter la signature du Président du Conseil d'Administration.

Elle ratifie la gestion de l'Association et ne délibère que sur les questions mises à l'ordre du jour par le Conseil d'Administration. Toute question d'une ou plusieurs membres désirant voir traiter devra être soumise à l'avis du Conseil d'Administration au moins 10 jours avant la date de l'Assemblée Générale.

Le rapport moral, le rapport d'activités, le compte-rendu financier et les perspectives pour l'année suivante doivent être soumis à l'Assemblée Générale pour approbation.

L'Assemblée Générale fixe le montant de la cotisation des membres adhérents (usagers et associations). Seuls les membres adhérents (usagers et associations), à jour de leur cotisation, ont droit de vote.

Deux vérificateurs aux comptes seront désignés par l'Assemblée Générale, en dehors du Conseil d'Administration, lesquels sont chargés de ratifier le compte-rendu financier.

En fonction du montant de ses subventions et au regard de la réglementation, l'association pourra recourir à un commissaire aux comptes agréé.



ARTICLE 11 : ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

L'Assemblée Générale Extraordinaire est appelée à modifier les statuts, à statuer sur la révocation d'un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration, ou sur la dissolution de l'Association et pour tous autres cas graves. En cas de nécessité, le Président peut convoquer une Assemblée générale extraordinaire ou à la requête de la moitié plus un des membres adhérents.

Elle doit réunir la moitié plus un des membres en exercice. Si cette proportion n'est pas atteinte, l'Assemblée est convoquée à nouveau au moins à 15 jours d'intervalle et peut alors délibérer valablement, quel que soit le nombre des membres présents. Les décisions sont prises à la majorité des 2/3.

TITRE 4:

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

ARTICLE 12

L'Association est administrée par un Conseil d'Administration de 24 membres :

- 19 membres élus
- 5 membres de droit

Membres élus :

- collège des usagers : 12
- collège des associations : 6
- collège des salariés : 1

(à défaut du Délégué du Personnel élu conformément à la législation en vigueur).

Membres de droit : composent 1 collège

- membres nommés par la Ville de Thionville : 2
- membres nommés par le C.C.A.S. : 2
- membre nommé par la C.A.F. : 1*

qui ne sont pas tenus de payer une cotisation.

ARTICLE 13 :

ELECTION CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée Générale appelée à élire le Conseil d'Administration est composée de membres de l'Association, âgés de 16 ans au moins, ayant adhéré à l'Association depuis plus de 3 mois et à jour dans leurs cotisations.

* Le membre nommé par la C.A.F. est membre de droit à titre consultatif.



**ARTICLE 14 :
ELIGIBILITE AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

L'Association veille à favoriser l'égal accès des hommes et des femmes et l'accès des jeunes à ces instances dirigeantes (dès 16 ans).

Est éligible au Conseil d'Administration toute personne âgée de 18 ans au moins le jour de l'élection, jouissant de ses droits civiques, membre de l'Association et à jour de ses cotisations depuis plus de 3 mois. Cette éligibilité est étendue aux personnes mineures de 16 ans révolus le jour de l'élection avec autorisation parentale préalable.

**ARTICLE 15 :
VACANCES D'UN MEMBRE DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

En cas de vacances (décès, démission, exclusion ou 3 absences consécutives sans excuse), le Conseil d'Administration pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres élus.

La prochaine Assemblée Générale Ordinaire procédera au remplacement définitif.

Les pouvoirs des membres élus prennent fin à l'époque où devrait expirer normalement le mandat des membres remplacés.

**ARTICLE 16 :
FONCTIONNEMENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

Le Conseil d'Administration ne pourra délibérer valablement que si au moins la moitié plus un des membres élus sont présents, ou représentés. Un membre du Conseil d'Administration ne peut disposer que d'un seul pouvoir écrit d'un membre absent.

Les membres élus du Conseil d'Administration le sont pour 3 ans au scrutin secret par l'Assemblée Générale à la majorité absolue des présents. Ils sont renouvelables par tiers tous les ans pour les collègues des usagers et des associations et sont rééligibles à l'expiration de leur mandat. Les premier et deuxième tiers seront désignés par tirage au sort.

Le collège des salariés est renouvelable tous les ans, à défaut du Délégué du Personnel élu conformément à la législation en vigueur.

Le Conseil d'Administration élit en son sein un bureau pour un an qui comprend ;

- 1 Président
- 2 Vice-Présidents
- 1 Secrétaire
- 1 Secrétaire-Adjoint
- 1 Trésorier
- 1 Trésorier-Adjoint

Le Conseil d'Administration décide de la répartition des fonctions.

Un seul membre de droit peut faire partie du bureau sans occuper la fonction de Président. Toutes ces fonctions sont bénévoles y compris celle de vérificateur aux comptes.

**ARTICLE 17 :
FONCTION EMPLOYEUR**

L'Association est l'employeur de son personnel conformément à son règlement intérieur et à la convention collective.

**ARTICLE 18 :
REMUNERATION**

Les fonctions des membres du Conseil d'Administration sont gratuites. Toutefois les frais occasionnés pour l'accomplissement de leur mandat sont remboursés sur présentation des pièces justificatives.

**ARTICLE 19 :
POUVOIRS DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

Le Conseil d'Administration est investi d'une manière générale des pouvoirs les plus étendus dans la limite des buts de l'Association et dans le cadre des résolutions adoptées par les Assemblées Générales.

**ARTICLE 20 :
DISSOLUTION DE L'ASSOCIATION**

La dissolution de l'Association ne peut être prononcée que par l'Assemblée Générale spécialement convoquée à cet effet et doit comprendre au moins la moitié des membres actifs.

A défaut de ce quorum, une nouvelle Assemblée Générale est convoquée dans le délai d'un mois au plus et pourra alors délibérer quel que soit le nombre de membres présents.

En tout état de cause, la dissolution de l'Association ne peut être prononcée qu'à la majorité des 2/3 des suffrages exprimés.

En cas de dissolution, l'actif disponible, après l'accomplissement de tous les engagements assumés, sera transféré aux associations poursuivant des buts similaires. Il appartiendra à l'Assemblée Générale extraordinaire de désigner celles-ci nommément.

Fait à Thionville, le 1^{er} avril 2008
Signature de l'ensemble des Membres du
Bureau

COMPOSITION DU BUREAU DU CSCTE « LE LIERRE »



Fonction	Noms Prénoms	Signature
Président		
Vice Président		
Vice Président		
Trésorier		
Trésorier Adjoint		
Secrétaire		
Secrétaire Adjoint		

ARRETE 07-DRCLAJ-5 en date du 17 Janvier 2007 portant reconnaissance de la mission d'utilité publique de l'association du Centre social et culturel Thionville-Est « Le Lierre »

N° 2 - 15 FEVRIER 2007

ORIGINE : Direction des Relations avec les Collectivités Locales et des Affaires Juridiques

Le Préfet de la Région Lorraine
 Préfet de la Zone de Défense Est
 Préfet de la Moselle
 Chevalier de la Légion d'Honneur

- VU les articles 200 et 238 bis du code général des impôts ;
- VU le décret 85-1304.9 décembre 1985 ;
- VU le certificat d'inscription au registre du tribunal d'Instance de THIONVILLE de l'association du Centre social et culturel Thionville-Est « Le Lierre », dont le siège est à THIONVILLE ;
- VU la délibération de l'assemblée générale de l'association du Centre social et culturel Thionville-Est « Le Lierre », du 30 mars 2004 ;
- VU la demande présentée par le président de l'association, du 5 avril 2004 ;
- VU l'avis du tribunal administratif de STRASBOURG, du 22 novembre 2006 ;
- SUR proposition du secrétaire général de la préfecture de la Moselle ;

ARRETE :

- Article 1er.-** La mission de l'association du Centre social et culturel Thionville Est « Le Lierre », dont le siège est à THIONVILLE - 57100 (place Roland), est reconnue d'utilité publique.
- Article 2.-** Une copie du présent arrêté sera publiée au recueil des actes administratifs de la préfecture de la Moselle.
- Article 3.-** Le secrétaire général de la préfecture de la Moselle est chargé de l'exécution du présent arrêté, dont copie sera adressée au président de l'association, au président du tribunal d'Instance de THIONVILLE, au ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire, ainsi qu'au maire de THIONVILLE et au directeur des services fiscaux de la Moselle.

Le Préfet
 Pour le Préfet
 Le Secrétaire Général
 Bernard GONZALEZ

CERTIFICAT

Il est certifié par la présente que l'association "CENTRE SOCIAL DES BASSES TERRES" avec siège à THIONVILLE - 19, Boulevard Charlemagne - a été inscrite ce jour au registre des associations tenu au Tribunal d'Instance de Thionville sous le numéro R.A. 1998



THIONVILLE, le 21 AVRIL 1988

Le Greffier :

[Handwritten signature]

Le 26 avril 1988

Date de la 1ère inscription : 21 avril 1988

Tribunal d'Instance de Thionville
REGISTRE DES ASSOCIATIONS
Il a été inscrit ce jour au Registre des associations sous le numéro R.A. 1988 : "Centre social des Basse-Terres" avec siège à Thionville, 19, boulevard Charlemagne. Les statuts ont été établis le 19 juin 1987.
Est président et représentant légal de l'association : M. Serge Durand, agent E.D.F., demeurant à Thionville, 23, rue de la Meurthe.
Thionville, le 21 avril 1988.
Le Greffier : PA082504

Tribunal d'Instance de Thionville
REGISTRE DES ASSOCIATIONS
Il a été inscrit ce jour au Registre des associations sous No 1998 concernant Thionville-Est, ce qui suit : cette association a pris la dénomination suivante : Centre social et culturel Thionville-Est-Le Lierre, avec siège à Thionville.
Les articles 1 et 4 des statuts ont été modifiés par l'assemblée générale extraordinaire du 25 mars 1997.
Est président et représentant légal de l'association : M. Roger Richard, employé SNCF, demeurant à Thionville, 4, rue des Prés-de-Brouck.
Thionville, le 16 juillet 1997.
Le Greffier : ACT46922

Changement de dénomination

Statuts CSCTE Le Lierre place Roland 57100 THIONVILLE 6

LABEL QUALITÉ
■ SYSTÈME

Certification France
Label Qualité Système
25, allée de Berlin
ZA des Playes - Jean Monnet Nord
83500 La Seyne/mer
www.lqs.fr - Tel : 04 94 63 57 62



Label Qualité Système atteste que

CSCTE LE LIERRE

Place Roland
57100 THIONVILLE

a été certifiée conformément à la norme

ISO 9001 version 2008

PORTÉE DE LA CERTIFICATION

Conception, développement et réalisation de projets de formations, d'activités et de services à caractère social, médico-social, culturel et éducatif.

■ NUMÉRO DE CERTIFICAT :

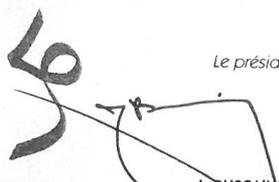
■ DATE D'ÉMISSION :

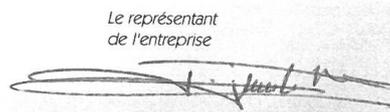
■ DATE DE VALIDITÉ :

11/05/02- 01

27 octobre 2011

26 octobre 2014


Le président
J. BUSCAINO


Le représentant
de l'entreprise
D. SANTILLI

MILLERAND

Patrick

Octobre 2012

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de Lorraine

GARANTIR LES MISSIONS D'UN CENTRE SOCIAL TOUT EN DÉVELOPPANT SON OFFRE DE SERVICES

Résumé :

Au cours de son histoire, le projet social porté par les Centres Sociaux a évolué du politique vers la citoyenneté, de la question ouvrière vers celle de la lutte contre les exclusions.

En Moselle, le Centre « Le Lierre » développe ses missions dans un contexte caractérisé par une double incertitude. Du côté des habitants, les situations de précarité ont tendance à s'installer durablement au regard de la crise économique généralisée, créant des besoins sociaux nouveaux dans les domaines de l'insertion et de la formation. Du côté de l'association, les modes de financement liés à l'animation globale diminuent, laissant une place plus importante aux financements sectorisés.

Afin de garantir les principes de participation et d'accès à la citoyenneté des habitants, il est nécessaire de repenser la mise en œuvre des missions, par le développement de nouveaux services et de nouvelles actions sociales.

L'enjeu stratégique consiste à faire évoluer l'association pour s'adapter aux contraintes économiques et anticiper l'avenir, en s'appuyant sur les capacités d'expertise développées, en faisant preuve d'innovation et d'expérimentation sociale.

Mots clés :

ADAPTATION, ANIMATION GLOBALE, CENTRE SOCIAL, CHANGEMENT, CITOYENNETÉ, EXPERTISE, HABITANTS, MISSION, OFFRE DE SERVICE, PARTICIPATION, TERRITOIRE

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.