



**PROMOUVOIR LA PARTICIPATION
AU SEIN DU CENTRE SOCIAL
AFIN DE SOUTENIR LE POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS**

**UNE STRATEGIE POUR AMELIORER LES CONDITIONS DE VIE
SUR LE QUARTIER**

Catherine RAULT

2023

cafedes

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier :

Sylvain, Clément et Léa, vous avez vécu chaque jour de cette formation à mes côtés et je ne vous remercierai jamais assez pour votre soutien, votre patience, votre bienveillance et votre disponibilité. Merci pour tout.

Toute l'équipe de La Ruche, vous avez assuré la continuité lors de mes absences et avez contribué à faire en sorte que je puisse suivre cette formation sereinement. Merci pour votre relais, votre soutien et vos encouragements.

Madame Bré et M. Goupil, vous m'avez accordé un temps précieux et m'avez montré le chemin pour écrire ce mémoire. Merci de m'avoir poussée à me questionner encore et encore et d'avoir fait avancer ma réflexion.

Claire et Coralie, vous m'avez pendant 2 ans fait gagner un temps précieux en relisant mes écrits et en me soutenant et m'encourageant à chaque étape. Merci d'avoir pu compter sur vous de jour comme de nuit.

Mes collègues de formation Cafdes, nous avons partagé nos réflexions, nos questionnements mais aussi nos doutes et nos fous rires. Merci de m'avoir encore fait grandir.

Ma famille, mes amis, Cécile et Erwan, vous avez tous contribué d'une façon ou d'une autre à ce mémoire et à la formation. Merci d'avoir été présents quand j'en avais besoin et de m'avoir soutenue et encouragée.

Sommaire

Introduction	1
1 Les centres sociaux, des structures d'animation de la vie sociale qui accompagnent la participation des habitants.....	3
1.1 L'animation de la vie sociale, une réponse aux besoins des habitants.....	3
1.1.1 Des maisons sociales, de la fin du 19 ^{ème} siècle au centre social La Ruche implanté au cœur d'un QPV sur Saint-Brieuc	3
1.1.2 Les habitants, des personnes aux profils et aux besoins multiples.....	6
1.1.3 Les conditions de vie, les particularités sur les quartiers ouest briochins	10
1.2 La Ruche, un centre social au cœur de la participation des habitants sur le quartier	12
1.2.1 Le projet social, une réponse aux besoins du territoire, censé garantir la participation et le partenariat.....	12
1.2.2 Le mode de gestion et la gouvernance, un modèle menacé à moyen terme..	15
1.2.3 Les professionnels, une petite équipe compétente et motivée.....	17
1.2.4 Les acteurs, des partenaires investis sur le territoire	18
1.3 La participation, une mission non structurée et des moyens limités	21
1.3.1 La participation, une mission peu identifiée, peu structurée.....	21
1.3.2 La Ruche, des moyens limités et une absence de cadre	22
1.3.3 Les partenaires, un manque de clarté et de formalisation des engagements respectifs	26
2 La participation, un moyen pour développer le pouvoir d'agir des habitants qui leur permettra d'améliorer leurs conditions de vie	29
2.1 Les politiques publiques, une injonction à la participation	29
2.1.1 De l'assistance à la participation des personnes.....	29
2.1.2 La circulaire CNAF, la participation comme principe fondamental impactant le mode de gestion.....	31
2.1.3 La politique de la ville, la participation comme enjeu majeur	34
2.2 La participation et le pouvoir d'agir, des moyens pour être acteur sur son territoire et de son propre développement	35
2.2.1 La participation, une mission à structurer et organiser.....	35
2.2.2 Le développement du pouvoir d'agir, une possibilité et non une injonction	41
2.2.3 L'amélioration des conditions de vie, une finalité pour le centre social	44

2.3	L'accompagnement de la participation, des professionnels et des partenariats à soutenir.....	46
2.3.1	Les professionnels, prendre soin de l'équipe pour qu'elle prenne soin des habitants.....	46
2.3.2	Les acteurs du territoire, des partenariats à développer et consolider.....	50
3	Promouvoir la participation des habitants, une réponse au besoin et une mise en conformité à la circulaire	53
3.1	La dimension stratégique, un projet de service à écrire	53
3.1.1	Les instances du projet de service, pour valider, suivre et mettre en œuvre ...	54
3.1.2	Le plan de communication	55
3.1.3	La planification et le budget prévisionnel du projet de service 2023-2025.....	56
3.1.4	L'amélioration continue de la qualité et l'évaluation	59
3.2	La promotion de la participation.....	59
3.2.1	Proposer des formes de participation adaptées aux différentes échelles de la participation.....	59
3.2.2	Lever les freins à la participation.....	61
3.2.3	Accompagner le bénévolat.....	63
3.3	L'évolution du mode de gestion et de la gouvernance	67
3.4	La restructuration des pratiques professionnelles, de l'offre de services et de l'organisation.....	68
3.4.1	Faire évoluer les pratiques professionnelles	68
3.4.2	Restructurer l'offre de services.....	70
3.4.3	Restaurer de la qualité de vie et de bonnes conditions de travail	72
3.5	La coordination avec les partenaires	74
3.5.1	Renforcer l'implication des partenaires et structurer les partenariats existants	74
3.5.2	Clarifier et structurer le partenariat avec Energie Ouest.....	75
3.5.3	Développer de nouveaux partenariats pour répondre aux besoins des habitants	76
3.5.4	Coordonner une dynamique territoriale autour de la participation	77
	Conclusion	79
	Bibliographie.....	81
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

CA : Conseil d'Administration

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CESE : Conseil Économique, Social et Environnemental

CIDFF : Centre d'Information des Droits des Femmes et des Familles

COG : Convention d'Objectifs et de Gestion

CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales

DPA-PC : Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectivités (souvent simplifié en DPA)

ESMS : Établissements et Services Médico-Sociaux

ETP : Équivalent Temps Plein

FCSB : Fédération des Centres Sociaux de Bretagne

FCSF : Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France

IRIS : Ilots Regroupés pour l'Information Statistique

MPO : Management Par Objectifs

PDC : Plan de Développement des Compétences

QPV : Quartier Politique de la Ville

QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail

SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, et Temporellement définis

SNU : Service National Universel

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

Introduction

En France, les centres sociaux sont des structures d'animation de la vie sociale implantées principalement dans les villes mais également dans les territoires ruraux. La Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France (FCSF) rassemble un réseau de plus de 1 200 structures et 45 fédérations et unions départementales ou régionales. Pour la fédération, un centre social « entend être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire » (FCSF, 2000 : 2). Depuis plusieurs années, ces acteurs se penchent sur les mutations de la société et les défis que les centres sociaux devront relever à l'avenir.

A l'origine de ces mutations, on observe 4 grandes transitions : démographique, écologique, numérique et démocratique, auxquelles nous sommes confrontés à l'échelle planétaire, nationale mais également territoriale et celles-ci impactent nos pratiques. Par exemple, le vieillissement transforme notre société et a des conséquences aux plans économique et social, notamment une augmentation de la précarité. Les personnes précaires s'auto-excluent, fréquentent moins les centres et consacrent leur temps à la gestion des problèmes qu'elles rencontrent. Par conséquent, pour atteindre ces personnes parfois devenues « invisibles », nous devons sortir de l'institution et aller vers les habitants. Les centres sociaux jouent un rôle essentiel pour accompagner ces mutations sur les territoires mais malheureusement, il existe une certaine méconnaissance de leur utilité sociale. Aujourd'hui, les priorités partagées par le réseau sont le développement du pouvoir d'agir, l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux, « l'aller vers » et l'affirmation de leurs identités et de leur impact social.

Depuis plusieurs années, les demandes et les besoins n'ont cessé de croître sur nos territoires aussi bien ruraux qu'urbains. Aujourd'hui, les professionnels n'arrivent plus à faire face à toutes ces sollicitations par manque de moyens. De plus, le peu de moyens, cumulé à la complexité grandissante des accompagnements du public et le manque de reconnaissance de ces métiers de première ligne a entraîné une fuite des professionnels plongeant le secteur social et médico-social au cœur d'une crise sans précédent. Par conséquent, des besoins restent non couverts. Mais alors une question se pose : comment répondre à l'évolution et à la multiplicité des besoins des habitants des quartiers prioritaires, dans un contexte de précarité, d'incertitude et de moyens financiers en baisse ?

Alors que la crise économique plonge dans la précarité un nombre croissant d'habitants et que les aides de toutes natures se raréfient, autant dire qu'une des réponses à notre

problématique se trouve sûrement dans la participation des habitants. L'idée étant d'accompagner les habitants, afin de co-construire des réponses adaptées aux besoins repérés sur le quartier et notamment pour améliorer leurs conditions de vie, renforcer les solidarités et les relations entre voisins et réduire les exclusions. De plus, en ce qui concerne l'action publique, l'engagement dans une démarche participative favorise la considération des besoins principaux exprimés sur le terrain et l'ajustement des orientations politiques. Cependant, est-ce que cette approche, qui reconnaît l'expertise d'usage des habitants, améliore véritablement l'action publique ?

Au-delà des dimensions collective et sociale, permettre aux habitants de participer, de développer leur pouvoir d'agir, contribuera également à satisfaire leurs besoins individuels d'estime et d'épanouissement personnel. Pour cela, certains habitants ont besoin d'être soutenu dans leur démarche de développement de leur pouvoir d'agir et c'est l'essence même de ce que nous demandons aujourd'hui aux professionnels. Mais alors une question fondamentale se pose : pouvons-nous, nous directeurs, demander à nos équipes d'accompagner le développement du pouvoir d'agir des usagers sans même questionner où nous en sommes du développement du pouvoir d'agir de nos professionnels ?

Comme sur le plan national, le centre social La Ruche a observé ces mutations et les répercussions sur notre territoire et ses habitants. Je suis directrice du centre social La Ruche depuis 6 ans après y avoir été travailleur social pendant également 6 ans. C'est un centre social en gestion directe par la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) des Côtes d'Armor, celle-ci est donc mon employeur. La Ruche est implantée à Saint-Brieuc, au cœur d'un Quartier Politique de la Ville (QPV). Ce mémoire a été pour moi l'occasion de tout reposer à plat, d'analyser les évolutions tant du public que de nos fonctionnements et d'amorcer un virage dans l'accompagnement du public et nos choix stratégiques.

Dans la première partie de ce mémoire, j'établirai un diagnostic mettant en perspective les évolutions intervenues au centre social, en particulier, au cours de ces 12 dernières années, et leurs conséquences sur le public, l'offre de services et les professionnels. Ensuite, je m'appuierai sur des concepts théoriques pour analyser les différents constats et dégager les enjeux de demain. Enfin, dans une troisième partie, je vous exposerai les orientations stratégiques et opérationnelles qui nous permettront de promouvoir, grâce à une stratégie graduée, la participation au sein du centre social afin de soutenir le pouvoir d'agir des habitants et ainsi améliorer les conditions de vie dans le quartier.

1 Les centres sociaux, des structures d'animation de la vie sociale qui accompagnent la participation des habitants

Les centres sociaux sont des structures atypiques dans le champ social et médico-social. En effet, contrairement aux Établissements et Services Médico-Sociaux (ESMS), ils ne sont pas inscrits dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et ne sont pas soumis à la loi du 2 janvier 2002, ni à une autorité de tarification et de contrôle telle que l'Agence Régionale de Santé ou le Conseil Départemental. Le seul texte régissant l'action des centres sociaux est la circulaire Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) du 20 juin 2012. Les centres sociaux sont des structures d'accueil et d'accompagnement social s'inscrivant dans le cadre de la politique sociale des CAF et des collectivités locales. Toutefois, je note que ces structures et leurs missions sont méconnues des habitants mais aussi, malheureusement, des professionnels du secteur social et médico-social, voire, elles sont confondues avec les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), ce qui ne facilite pas l'orientation du public. C'est pourquoi dans cette partie, il me semble important de présenter le centre social de façon assez détaillée et les problématiques que nous rencontrons.

1.1 L'animation de la vie sociale, une réponse aux besoins des habitants

1.1.1 Des maisons sociales, de la fin du 19^{ème} siècle au centre social La Ruche implanté au cœur d'un QPV sur Saint-Brieuc

A) Les centres sociaux, de leur naissance à aujourd'hui

Nés en Angleterre à la fin du 19^{ème} siècle, les centres sociaux en France trouvent leur origine en 1897. C'est à cette date que la première maison sociale, prototype du centre social, est créée par Marie Gahéry qui s'engagera pleinement dans l'œuvre sociale. Elles ont été créées dans le but de répondre aux besoins des populations locales en matière de services sociaux, éducatifs et culturels. En effet, de nombreuses personnes vivaient dans des conditions difficiles et cherchaient à s'organiser pour améliorer leurs conditions de vie. Ce n'est qu'en 1922 que des structures se regroupent et se donnent le nom de « centres sociaux ». Les deux guerres mondiales ont laissé des populations démunies et déstabilisées, nécessitant une attention importante en matière d'aide sociale et il est considéré que les habitants ouvriers doivent s'organiser localement pour prendre leur vie en main. Le mouvement des centres sociaux a été influencé par différents courants notamment la tradition de l'éducation populaire, le mouvement ouvrier avec les syndicats, et l'action sociale catholique. Petit à petit, leur action s'inscrit dans le monde du travail social

et de l'assistance. C'est à partir des années 60 que se développent vraiment les centres sociaux. Leur histoire, pendant cette période, est intimement liée à l'émergence des banlieues et à la structuration des politiques familiales des CAF. A partir des années 70, la CNAF reconnaît le rôle des centres sociaux dans le développement social, en créant un agrément CNAF, et ils deviennent ainsi des leviers de la politique familiale et sociale des CAF. En 1995 et 1998, la CNAF précise au travers de deux circulaires, les missions des centres sociaux, les objectifs de qualité des projets avec la participation des habitants, les conditions de partenariat et d'ancrage dans les territoires (Durand, 2006). Au fil des années, les centres sociaux ont évolué pour s'adapter aux besoins changeants des habitants et diversifier leurs activités pour soutenir les populations locales et contribuer à renforcer le lien social au sein des quartiers. Ces principes fondamentaux seront réaffirmés par la circulaire de 2012.

B) La circulaire CNAF, texte de référence des centres sociaux

L'animation de la vie sociale est une compétence des CAF et ce sont notamment les centres sociaux qui ont la charge de la déployer sur les territoires en application de la circulaire CNAF du 20 juin 2012. A noter qu'un centre social vise trois finalités : « l'inclusion sociale et la socialisation des personnes ; le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire ; la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité. Celles-ci visent à répondre aux besoins sociaux fondamentaux dans leur dimension individuelle, collective et sociale. Il s'agit là du besoin d'estime personnelle, de reconnaissance sociale, et d'accomplissement » (CNAF, 2012 : 7- 8).

La circulaire CNAF confère 2 missions principales aux centres sociaux : « 1- un lieu de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle, qui accueille toute la population en veillant à la mixité sociale : il est ouvert à l'ensemble de la population à qui il offre un accueil, des activités et des services ; par là même, il est en capacité de déceler les besoins et les attentes des usagers et des habitants. C'est un lieu de rencontre et d'échange entre les générations ; il favorise le développement des liens familiaux et sociaux. 2- un lieu d'animation de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets : il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants, et favorise la vie sociale et la vie associative. Il propose des activités ou des services à finalité sociale, éducative, culturelle ou de loisirs, ainsi que des actions spécifiques pour répondre aux problématiques sociales du territoire. Il favorise le développement des initiatives des usagers en mettant des moyens humains et logistiques à leur disposition » (CNAF, 2012 : 8-9).

Une des particularités d'un centre social est de voir ses orientations stratégiques définies par les habitants et les partenaires contrairement à une association classique où le Conseil d'Administration (CA) fixe, seul, les orientations. Pour cela, le projet social joue un rôle essentiel en tant que document de référence et fondement du centre social. Il est élaboré à partir d'un diagnostic recensant les problèmes sociaux et les ressources disponibles, traduisant ainsi les objectifs et les missions de la structure en un plan d'action concret. Ce projet doit être élaboré de manière participative, en impliquant les bénévoles, les habitants et les partenaires et être validé par l'organe de gouvernance de la structure. Il est établi pour 4 ans. C'est à partir de ce projet social de territoire que la commission d'action sociale de la CAF attribue ou non l'agrément centre social. La participation contribue directement à la responsabilisation et au développement de la citoyenneté de proximité tout en favorisant le développement des compétences et l'autonomie des individus.

C) La politique de la ville, une politique publique soutenant les QPV

La Ruche, ayant un QPV sur son territoire, est aussi concernée par cette politique publique. La politique de la ville est « une politique de cohésion urbaine et de solidarité envers les quartiers les plus défavorisés. Elle vise à restaurer l'égalité républicaine et à améliorer les conditions de vie des habitants en mobilisant toutes les politiques publiques » (Ministère de la cohésion des territoires, 2022). Née dans les années 70, elle vise à répondre aux problèmes sociaux et économiques des zones urbaines en difficulté en associant les habitants. Cette politique a émergé à la suite de l'urbanisation, la concentration de la pauvreté et des crises sociales et politiques. Elle vise à réduire les écarts socio-économiques entre les quartiers défavorisés et les autres territoires en mettant l'accent sur l'amélioration des conditions de vie, le renforcement de la cohésion sociale, l'accès à l'éducation, la formation, l'emploi, la santé, le logement et la participation citoyenne. A noter que pour qu'un territoire soit considéré comme prioritaire, il faut qu'une part importante de la population dispose de moins de 60% du revenu médian de référence soit 11 250 € par an. Et cela concerne uniquement les territoires de plus de 1 000 habitants. La politique de la ville permet à un QPV de bénéficier de programmes de rénovation urbaine, d'un conseil citoyen, d'une veille des services de l'État et des collectivités et de financements spécifiques à destination des acteurs et au profit du QPV.

D) La Ruche, un centre social implanté au cœur d'un QPV briochin

A l'origine, en septembre 1970, c'est un centre d'activités pour jeunes de 5 à 14 ans. Mais très vite, en 1978, la structure reçoit son premier agrément et se nomme le centre social du Point du Jour. Il a géré, en plus de ces missions, une halte-garderie et une crèche pendant près de 30 ans, mais depuis 2007, il se consacre uniquement à l'animation de la vie sociale. En 2019, le centre réalise une concertation pour changer de nom. En effet, la connotation du terme centre social ainsi que la référence à la cité du Point du Jour le stigmatisent. Après

plusieurs mois de réflexion, dans une démarche participative, le nom de La Ruche est retenu lors d'un vote des habitants et des acteurs. L'idée étant d'utiliser ce nom sans y accoler systématiquement « centre social » afin qu'au fil des années, la stigmatisation disparaisse.

Le centre social est implanté à Saint-Brieuc dans le département des Côtes d'Armor. Ce département breton possède 14 centres sociaux dont 4 en QPV. Saint-Brieuc est une ville urbaine, littorale et chef-lieu du département. Elle est également, d'après les données Insee 2020, une des villes les plus pauvres de Bretagne. Saint-Brieuc possède environ 45 000 habitants et 3 centres sociaux y sont implantés, chacun au cœur d'un QPV. Ils sont indépendants et même s'ils ont des actions en commun, il y a peu de liens entre eux.

La Ruche couvre la partie ouest de la ville (Annexe 1). Ce quartier est composé de 5 sous quartiers assez différents les uns des autres puisque certains sont des quartiers résidentiels d'habitats individuels plutôt vieillissants quand d'autres sont plutôt des cœurs de vie avec des commerces et des logements collectifs. Au cœur du quartier, il existe un quartier dit "prioritaire" comprenant 1100 habitants, vis-à-vis duquel le centre social a une attention particulière puisqu'il est situé en QPV. Historiquement, notre action était concentrée sur le QPV du Point du Jour et l'Ilots Regroupés pour l'Information Statistique (IRIS) Tour d'Auvergne, ancien QPV sorti de la politique de la ville en 2015. Maintenant, notre territoire d'intervention a été élargi en intégrant l'ensemble des quartiers ouest. Par conséquent, nous devons nous déployer sur un territoire plus grand.

1.1.2 Les habitants, des personnes aux profils et aux besoins multiples

A) Usagers ? Habitants ? Bénévoles ? De qui parle-t-on ?

Ces 3 termes sont souvent utilisés dans les centres sociaux et ce, conformément à la circulaire de 2012. Il me semble important de définir ce que chaque mot représente. Un usager désigne une personne qui utilise un service pour satisfaire ses besoins. Cette personne est active dans cette utilisation et généralement elle a des droits et des devoirs en tant qu'utilisateur. A La Ruche, les usagers sont donc les personnes qui utilisent les services ou qui participent à une activité plutôt en mode consommation. Un habitant est une personne qui habite sur un territoire et ce, de manière permanente ou temporaire et qu'elle soit propriétaire, locataire ou occupant à titre gratuit donc y compris les étrangers et les mineurs. A La Ruche, sont considérés comme habitants, toutes les personnes qui résident dans les quartiers ouest briochins. Un bénévole est une personne qui s'engage volontairement en consacrant du temps et des compétences au service d'une cause ou d'une organisation et sans contrepartie financière. A La Ruche, une personne a le statut de bénévole quand elle s'engage librement, sur son temps personnel pour mener une action

en direction d'autrui ou au bénéfice du quartier, d'une cause ou d'un intérêt collectif. Cet engagement peut se formaliser par l'action ou en prenant part aux décisions. Elle doit respecter et porter les valeurs du centre social et être en lien avec lui sur l'année. L'action de La Ruche vise donc tous les habitants des quartiers ouest briochins. Il est important de noter qu'une personne est, avant tout, un habitant avant d'être un usager ou un bénévole ou les 2. C'est pourquoi, en matière de participation, je choisis d'utiliser le terme d'habitant pour désigner le public cible car il fait référence à la fois aux usagers, aux bénévoles mais également à ceux qui ne fréquentent pas la structure.

B) Les Briochins des quartiers ouest, des habitants aux caractéristiques hétérogènes
Le centre social accueille un public non spécifique aux origines, aux âges, aux croyances, aux situations familiales, sociales ou professionnelles très divers. Sur ce territoire, environ 12 000 habitants sont concernés par l'offre de services proposée. Il y a donc autant de types de demandes que de typologies de personne, ce qui rend la mission du centre social complexe. Il accueille autant des personnes âgées, que des personnes handicapées, des demandeurs d'asile, des familles en difficulté ou bien encore des habitants qui veulent s'impliquer sur leur quartier. Le centre social porte toutefois une attention particulière aux familles et aux publics fragilisés et recherche la mixité sociale. L'accueil à La Ruche est inconditionnel en dehors du fait de s'assurer que l'habitant vit dans un des quartiers ouest. Nous recueillons peu de données personnelles, c'est pourquoi il est difficile d'avoir des données plus détaillées sur le public. Toutefois, en quelques chiffres, La Ruche accueille régulièrement 384 usagers soit 167 ménages. A cela s'ajoutent les usagers occasionnels, qui ne sont pas répertoriés, qui viennent sur les permanences sociales, les fêtes de quartier ou qui utilisent les services.

Mais quel public fréquente réellement le centre ? Il accueille des personnes de tout âge, de 0 à 89 ans. La majorité des adultes a entre 26 et 59 ans pour une moyenne d'âge de 50,8 ans et plus des $\frac{3}{4}$ sont des femmes. Plus de la moitié des ménages sont des familles avec enfants. Concernant les enfants, la majorité a entre 4 et 10 ans. Les habitants viennent de tous les quartiers ouest et 32% du quartier prioritaire. Il y a donc une surreprésentation des habitants du quartier prioritaire dans les usagers de La Ruche puisqu'ils représentent seulement 8% des habitants de l'ouest briochin, soit 4 fois moins. Les habitants qui fréquentent le centre sont éloignés de l'emploi pour la quasi-totalité d'entre eux, un peu plus d'un quart est à la retraite et les autres en inactivité. Celle-ci est liée à des problèmes de santé physique ou psychique, des situations de handicap, des problématiques d'insertion professionnelle liées à la barrière de la langue, à leur situation de famille monoparentale, à la mobilité, etc. A noter également, que les habitants fréquentant le centre sont tous autonomes et vivent à domicile. Ils ont des niveaux de vie différents mais la majorité a de

faibles ressources. De plus, pour certains d'entre eux, ils ont aussi des difficultés d'insertion sociale qui rendent complexe l'accès à des associations sans le soutien de professionnels. Concernant les enfants, ils fréquentent la structure pour de l'accompagnement à la scolarité ou des loisirs familiaux. Les familles, quant à elles, s'adressent à La Ruche pour un soutien à la parentalité et un accès aux loisirs et aux vacances. Le parent qui fréquente le centre social est presque toujours la mère. Par exemple, « Mme M est mère de 2 enfants qu'elle élève seule, elle habite le quartier prioritaire, est en recherche d'emploi et ne sait pas lire. Sa fille est accueillie sur l'accompagnement à la scolarité. Mme M participe aux Mamans Bien-Être et elles vont ensemble en sorties familiales pendant les vacances ». Concernant les ménages sans enfant, beaucoup d'entre eux sont des personnes seules, souvent des séniors, et sont en recherche de lien social, de partage et de rencontres. Par exemple, « Mme L est en retraite et a été atteinte d'un cancer. Elle habite le quartier prioritaire. Elle participe aux activités sur orientation de son médecin. Mme L dit souvent que venir au centre social l'a sauvée. L'été, elle participe aux sorties avec ses petits-enfants ». On constate que peu de migrants ou de personnes en situation de handicap physique font appel à notre offre de services, contrairement aux personnes présentant des troubles psychiques. Par exemple, « M. J a 40 ans, célibataire, et souffre de troubles psychiques. Il habite le quartier prioritaire. Il ne participe à aucune activité mais vient tous les jours au centre pour discuter et rencontrer du monde ». Certains habitants viennent principalement pour utiliser les services. Par exemple, « M. D est célibataire, présente des addictions. Il vient régulièrement pour passer des appels téléphoniques, faire sa déclaration Pôle emploi, prendre RDV avec une assistante sociale ou simplement nous dire bonjour ». Le centre social recense aussi 65 bénévoles, majoritairement des femmes de plus de 60 ans. Ils sont originaires de tous les quartiers ouest. Les bénévoles sont principalement des personnes à la retraite et recherchent une utilité sociale. Ils ont envie de donner de leur temps, de partager leurs savoir-faire mais ils recherchent aussi du lien social. Beaucoup d'entre eux sont aussi bénévoles dans d'autres associations. Par exemple, « Mme G est en retraite, habite un quartier résidentiel et est présidente de l'association d'habitants Énergie Ouest. Elle est bénévole sur l'accompagnement à la scolarité et participe à la sophrologie ».

C) Les usagers et bénévoles, des profils qui évoluent

Je constate que le profil des usagers évolue au rythme des transformations sociales. Depuis une vingtaine d'années, « on assiste à une réorganisation profonde du secteur du travail social avec l'émergence de prises en charge consistant en des interventions « hors les murs », des prises en charge et des accompagnements à domicile, en milieu ouvert, en semi-autonomie, des hospitalisations à domicile, etc. » (Hirlet, Pierre, 2017 : 108). Cela entraîne l'arrivée de nouveaux publics dans les centres sociaux. De plus, l'espérance de vie ne cesse d'allonger, la dépendance et l'entrée en institution recule avec une priorité

ciblée sur le maintien à domicile. Ce qui explique une part importante des séniors dans nos activités. A cela, nous pouvons ajouter la fracture numérique, la dématérialisation, l'augmentation de la précarité, l'évolution du modèle familial, etc.

J'observe également une évolution concernant le profil des bénévoles. En effet, historiquement, le centre social accueillait plutôt des habitants qui avaient déjà eu des expériences de bénévolat et étaient bénévoles à La Ruche mais souvent aussi en parallèle dans d'autres associations. Depuis quelques années, je vois arriver des personnes qui ont moins l'habitude d'être bénévole, qui parfois n'ont pas les codes, sont dans des situations de fragilité sociale et ont besoin davantage d'être accompagné dans leur rôle de bénévoles. De plus, le type d'engagement a également évolué. L'association France Bénévolat a publié en mars 2022, une étude sur l'évolution de l'engagement bénévole. Elle précise que « le bénévolat ponctuel continue à progresser, jusqu'à près de 1/3 du bénévolat en 2022, tandis que le bénévolat plus dense diminue nettement notamment du fait que la majorité de ces bénévoles a 65 ans et plus, tranche d'âge qui a connu la plus importante diminution avec la pandémie » (France Bénévolat, 2022 : 3). Cette diminution du bénévolat régulier n'est pas liée uniquement au Covid, elle est révélatrice d'une tendance amorcée avant la pandémie et je fais les mêmes constats. Aujourd'hui, je vois arriver de nouveaux bénévoles qui souhaitent davantage donner de leur temps ponctuellement mais sans avoir envie d'engagement, ni de contraintes, ni de responsabilités. Ils ne veulent probablement pas que cela ressemble au monde du travail et préfèrent garder une certaine liberté.

D) Les besoins et les demandes, en constante augmentation mais avec une priorité

Depuis plusieurs années, je constate une évolution des besoins sur le quartier. J'identifie 3 raisons à cela : notre territoire a été élargi aux 5 quartiers de l'ouest briochin, une arrivée de nouveaux habitants en raison de la rénovation urbaine et une meilleure identification de La Ruche. En effet, lors du précédent projet social de territoire, un enjeu était de rendre plus visible le centre social, de déstigmatiser son image ainsi que de communiquer sur le fait que La Ruche s'adresse à tous les habitants et pas uniquement aux personnes en difficulté. Après quelques années, je commence à voir les effets de toutes ces actions et notamment l'arrivée de publics qui ne fréquentaient pas le centre auparavant. A ces 3 raisons s'ajoutent les transformations sociales qui font évoluer le public et leurs demandes se multiplient. L'équipe de professionnels doit donc répondre à chaque besoin et adapter son offre de services. Par exemple, de nouvelles demandes ont donné lieu dernièrement à la mise en place d'une permanence numérique et d'ateliers de prévention des chutes pour les séniors. Lors du renouvellement de projet social en 2021, le diagnostic a fait apparaître des besoins notamment autour de la santé, de la transition écologique, de l'emploi, du soutien à la parentalité, des loisirs, etc. La participation est également apparue comme un

besoin important. En effet, aujourd'hui, je recense des demandes d'habitants qui souhaitent s'investir, donner de leur temps, se rendre utile et participer à la vie du quartier. Derrière cette première demande d'investissement, nous constatons rapidement le besoin de créer du lien social, d'échanger et parfois de partager leur expérience et leurs savoir-faire.

Face à tous ces besoins, la participation apparaît comme prioritaire car c'est un principe fondamental en centre social. Elle est transversale à toutes nos missions et favoriser la participation permettra de mieux répondre aux autres besoins identifiés. A noter également, que la participation des habitants, le développement de la citoyenneté de proximité et l'engagement bénévole sont de réels leviers pour lutter contre l'exclusion, favoriser la mixité sociale et l'intergénéralité mais également pour valoriser les habitants et développer leurs compétences et leur pouvoir d'agir.

J'ai eu l'opportunité, en novembre 2022, d'animer un atelier lors d'une journée départementale de l'animation de la vie sociale, auprès de bénévoles sur leurs besoins et leurs attentes. Il en ressort qu'ils ont besoin de se sentir utile, d'être dans des projets concrets, et pas trop de « bla-bla ». Ils parlent d'un besoin d'honnêteté c'est-à-dire « on dit ce qu'on fait et on fait ce qu'on dit ». Les besoins d'apprendre et de transmettre, de sortir de l'isolement, de partager et de rire sont également mis en évidence.

1.1.3 Les conditions de vie, les particularités sur les quartiers ouest briochins

A) Les conditions de vie, de quoi parle-t-on ?

Les conditions de vie désignent l'ensemble des éléments qui influencent la qualité de vie et le bien-être d'un individu ou d'une population. Elles comprennent des aspects matériels, comme le revenu ou le logement, mais aussi immatériels, comme la santé, la formation ou les relations sociales. Elles sont liées aux besoins physiologiques, psychologiques, sociaux et économiques et peuvent varier considérablement d'un quartier à un autre et même d'une personne à une autre. Il faut noter que les conditions de vie sont souvent liées et qu'améliorer un aspect peut avoir des répercussions positives sur d'autres aspects. Des politiques publiques, comme la politique de la ville ou l'animation de la vie sociale, sont mis en place pour améliorer les conditions de vie des populations défavorisées.

B) Les conditions de vie sur les quartiers ouest briochins

Afin de vous présenter les conditions de vie sur le quartier, je me suis appuyée sur les données de l'analyse des besoins sociaux réalisée par le CCAS début 2021. Les données du quartier sont comparées à chaque fois aux données de Saint-Brieuc dans sa globalité.

Concernant la démographie : les quartiers ouest correspondent à 28% de la population briochine. Il y a légèrement plus de couples avec enfants et moins de familles monoparentales que dans le reste de la ville, bien que ces dernières soient surreprésentées dans l'IRIS du Point du Jour, comprenant le quartier prioritaire. La population du territoire est vieillissante avec plus de seniors et moins de jeunes que dans le reste de la ville.

Concernant le logement : la part des propriétaires est supérieure à celle de Saint-Brieuc et, a contrario, le parc locatif privé est moins important que sur Saint-Brieuc. L'IRIS du Point du Jour est constitué de près de 35 % de logements sociaux, ce qui est beaucoup plus que sur l'ensemble du quartier ou de la ville. La mobilité résidentielle est plus faible que sur Saint-Brieuc mais est hétérogène sur le territoire.

Concernant les données sociales : le revenu médian mensuel est plus bas dans l'ouest (1 609 €) que dans l'ensemble de Saint-Brieuc (1 640 €) et encore plus bas dans l'IRIS du Point du Jour (1 224 €), où il a considérablement chuté, entre 2012 et 2017, ce qui implique que la population la plus précaire s'est encore appauvrie. Au niveau national, le revenu médian est de 1 735 €, cela démontre bien que Saint-Brieuc est une ville pauvre.

Concernant l'emploi : au niveau national, le taux de chômage est de 9,4 %. Sur le quartier, il est légèrement inférieur à celui de Saint-Brieuc avec des écarts relativement importants entre les IRIS, il est de 22,76 % sur la Tour d'Auvergne, de 22,41 % au Point du Jour alors que ce taux est de 12,34 % à la Ville Jouha.

Globalement, c'est un quartier que l'on pourrait nommer de contrasté. Lors du dernier diagnostic de territoire, les habitants ont caractérisé leur quartier comme vaste avec des différences importantes entre les micro-quartiers, des limites difficilement identifiables et un manque d'identité et de centralité. Ils soulèvent des problématiques d'occupation de l'espace public et d'insécurité localisée. Le quartier a une mauvaise image. Il manque de lieux de vie, de convivialité et d'échange. L'ambiance n'est pas satisfaisante voire dégradée. Ils pointent les problématiques de mobilité et de sécurité routière, le manque de commerces, le manque d'aménagements urbains tels que des aires de jeux ou des infrastructures pour les jeunes et le manque de médecins et de spécialistes. Les habitants apprécient la présence d'équipements culturels et d'espaces verts et boisés.

Il apparaît que les conditions de vie ne sont pas les mêmes pour tous les habitants du quartier et dépendent du lieu d'habitation. Les conditions sont moins favorables pour les habitants du quartier prioritaire. Cela explique que nous ayons une attention plus

particulière pour ces habitants et que nos actions, même si elles sont ouvertes à tous, se déroulent plus spécifiquement sur le QPV.

1.2 La Ruche, un centre social au cœur de la participation des habitants sur le quartier

1.2.1 Le projet social, une réponse aux besoins du territoire, censé garantir la participation et le partenariat

A) Le projet social 2022-2025, élaboré grâce à la participation des habitants

La Ruche a renouvelé son projet social de territoire et obtenu son agrément en 2021 pour une mise en œuvre 2022-2025. Ce projet est décliné en 2 axes. Le premier sur l'animation de la vie sociale comprend 3 orientations : favoriser une vie de quartier conviviale, accompagner les thématiques prioritaires du quartier et faire identifier La Ruche comme un espace ressources, de citoyenneté et de coordination. Le second axe concerne la parentalité, l'éducation et la jeunesse, avec également 3 orientations : favoriser les activités des enfants, des jeunes et des familles, accompagner les parents dans leur rôle de parents et accompagner la participation des parents, des enfants, des jeunes et des partenaires à la vie des quartiers ouest. Ce projet est bien un projet de territoire et non un projet de service. Cela signifie que La Ruche en assure la coordination mais il appartient à chaque partenaire de contribuer à la mise en œuvre du plan d'action.

Le projet social doit être élaboré dans une démarche participative associant les habitants, les bénévoles et les partenaires. Malgré la complexité liée à la situation sanitaire, nous avons pu nous adapter et l'élaborer de manière participative. L'équipe a souhaité faire participer les habitants dès la construction de la démarche, grâce à un groupe projet composé de 4 habitants, de la coordinatrice de la Ville sur le plan de cohésion sociale et de l'équipe de La Ruche. Celui-ci s'est réuni, environ tous les 15 jours, de mars à juin pour construire, réfléchir et animer la démarche. Au-delà des enquêtes et des questionnaires destinés aux institutions et à nos partenaires, nous avons surtout distribué un questionnaire à tous les habitants du quartier en déposant celui-ci dans plus de 5 300 boîtes aux lettres. Environ 200 habitants ont répondu en ligne ou sur papier à ce questionnaire et 60 % d'entre eux étaient des habitants qui ne connaissaient pas La Ruche. Le groupe projet est également allé à la rencontre des habitants sur l'espace public pour questionner les besoins et les envies. Suite à cela, plusieurs réunions de concertation ont été organisées et la fréquentation des habitants dépendait de la thématique. Pour finir, une exposition a été élaborée présentant le diagnostic, les enjeux et le plan d'action afin que les habitants puissent réagir et apporter leur contribution avant sa validation finale. Plus de quarante habitants ont visité cette exposition.

B) Une offre de services en constante évolution

Notre offre de services se structure en 3 axes que nous appelons communément, dans le réseau des centres sociaux, des maisons :

- La maison des services et des activités répond à l'intérêt particulier des habitants. On y retrouve notamment un accueil pour toute demande d'information et d'orientation, diverses permanences (numérique, travailleurs sociaux, etc.), de l'accompagnement à la scolarité, des activités éducatives, intergénérationnelles, familiales, culturelles, etc.
- La maison des projets génère des dynamiques à partir d'intérêts collectifs. Lorsque des besoins sont communs à un ensemble de personnes et qu'il souhaite y répondre, l'équipe de La Ruche les accompagne dans leur projet. C'est le cas des jardins partagés, des loisirs familiaux, des fêtes de quartier, etc.
- La maison de la citoyenneté travaille sur les questions d'intérêt général. La Ruche est ainsi un lieu d'expression, d'échanges et d'engagement citoyen. C'est dans ce cadre qu'un guide pratique du quartier a été réalisé, qu'un forum des acteurs des quartiers ouest est mis en place annuellement, qu'un débat autour de la laïcité a été organisé, etc.

Dans chacune des 3 maisons, la participation est présente mais sous des formes différentes et sans un plan d'action spécifique autour de la participation.

Je remarque qu'en 2011, La Ruche développait 20 services et projets. Aujourd'hui, seulement 2 de ces actions ont été arrêtées puisqu'elles ne répondaient plus à un besoin. En revanche, 27 nouvelles actions ont été développées en 12 ans. En 2023, le centre porte donc 45 services et projets soit 25 de plus qu'en 2011. L'offre de services a explosé en 12 ans en raison de l'évolution des besoins et des demandes des habitants.

L'offre de services évolue suivant 2 entrées. La première est la mise en œuvre du projet social, où le diagnostic de territoire identifie des problématiques auxquelles des commissions élaborent des réponses. Les habitants, en tant qu'experts de leur territoire, sont invités à participer à ces commissions comme à toutes les phases du projet social. La seconde entrée est la demande ou la sollicitation des habitants. Si plusieurs habitants veulent développer un projet, notre mission est de mettre à leur disposition des moyens humains et logistiques pour que leur initiative aboutisse. Ces accompagnements prennent beaucoup de temps et il est souvent difficile d'évaluer par avance la charge de travail que cela va générer. A ce jour, nous ne pouvons pas accompagner toutes les demandes des habitants par manque de moyens humains. C'est moi, en tant que directrice, en concertation avec l'équipe, qui accepte ou non de suivre certains projets. Ma décision ne porte pas sur le sens mais sur la possibilité de déployer des moyens humains. En effet, toute dynamique d'habitants devrait être accompagnée et soutenue, peu importe que ce

projet aboutisse ou non car ce qui nous intéresse ici c'est le processus de participation et les effets produits sur les habitants et non le résultat.

C) La participation à La Ruche, une démarche déjà mise en œuvre

En 2012, la circulaire de la CNAF sur l'animation de la vie sociale est venue réaffirmer l'importance de la participation des habitants et cela a eu pour effet d'interroger et de faire évoluer les pratiques des centres sociaux. A La Ruche, la participation signifie que chaque habitant prend la place qu'il souhaite en fonction de ses envies, de ses compétences et de son temps disponible. Les professionnels sont aux côtés des habitants pour les soutenir, si besoin, dans cette implication. De plus, nous adoptons une stratégie « graduée » qui a pour but d'offrir aux habitants des espaces de participation leur permettant de franchir les différents niveaux de l'échelle de la participation, celle-ci correspondant aux différents niveaux d'engagement.

Aujourd'hui, les habitants, qui souhaitent participer, peuvent venir sur les commissions thématiques : Animation vie sociale et / ou Parentalité. Ces commissions sont des instances techniques réunissant habitants et partenaires afin de mettre en œuvre le projet social de territoire. Les habitants ont la possibilité de faire entendre leur voix, d'évoquer leurs besoins, leurs priorités et bien sûr leurs idées pour y répondre. Des groupes de travail émanent de ces commissions pour mettre en place concrètement les projets. Là encore, les habitants ont non seulement leur place mais ils sont indispensables pour que les actions déployées soient au plus juste de leur réalité. Certains sont plus à l'aise dans des instances de réflexion et d'autres, à l'inverse, préfèrent être dans l'action et contribuer aux activités régulières. Là encore, les habitants peuvent être entendus et prendre des responsabilités. Ces 2 modes de participation sont des outils qui existent depuis des années.

Deux autres formes de participation sont déployées depuis quelques temps mais de façon ponctuelle. Il s'agit, d'une part, de l'accompagnement de projet collectif ou d'intérêt général provenant d'une demande d'habitants et non du projet social de territoire et accompagné par les agents de développement. Par exemple, l'an dernier, des seniors ont souhaité monter une nouvelle activité pour maintenir leur autonomie à domicile. Ils ont organisé des séances autour de l'équilibre et du stretching et des ateliers mémoire. Et d'autre part, la pratique d'« aller vers » est également une autre forme de participation. Ce format nous permet d'aller à la rencontre des habitants sur l'espace public, à la sortie des écoles, aux pieds d'immeubles, sur des manifestations organisées sur le quartier, etc. L'intérêt est de pouvoir toucher un public qui ne fréquente pas le centre social et donc d'aller collecter les besoins du territoire, de creuser certains diagnostics, de questionner sur des thématiques,

etc. Différents supports sont utilisés : le porteur de parole, le café des écoles, etc. Ces deux outils sont aussi des leviers importants en termes de participation.

Le bénévolat est une forme de participation et une notion essentielle en centre social. C'est autant une mission qu'un moyen. En effet, le centre social a pour mission de donner la possibilité aux habitants de participer et de développer la prise de responsabilité et leur pouvoir d'agir. Mais le bénévolat est également un moyen pour répondre à la multiplicité des besoins. Contrairement à la majorité des associations, nous n'avons pas de missions à déployer et de fait, nous cherchons des bénévoles pour pouvoir remplir ces missions. Mais à l'inverse, nous avons des habitants qui veulent s'investir et à nous de leur trouver une mission qui leur convient, dans les actions existantes ou à créer. Si La Ruche développe autant de projets, c'est grâce à l'implication de bénévoles. Certains s'engagent ponctuellement quand d'autres s'investissent au quotidien. J'évalue leur action à environ 6 235 heures par an soit l'équivalent de 3,5 Équivalents Temps Plein (ETP), d'où le rôle indispensable des bénévoles. Toutefois, je constate que l'implication des bénévoles évolue vers davantage d'actions à la carte et sans trop de responsabilités. Aujourd'hui, chaque nouveau bénévole rencontre un agent de développement pour réfléchir à la mission bénévole qu'il lui conviendrait. Au besoin, les bénévoles peuvent interpeller un membre de l'équipe. Une journée bénévole est organisée chaque année pour favoriser l'interconnaissance entre bénévoles et les remercier de leur engagement.

1.2.2 Le mode de gestion et la gouvernance, un modèle menacé à moyen terme

La particularité de La Ruche est d'avoir comme organisme gestionnaire la CAF, qui est également l'institution qui délivre les agréments et finance la prestation de service. Ce mode de gestion est donc une force en matière de participation car la CAF porte la politique de la CNAF et a la charge de faire appliquer la circulaire de 2012, celle-ci prônant la participation comme principe fondamental. De plus, nos relations et nos pratiques avec le gestionnaire sont également une force car nous travaillons en confiance, avec une grande autonomie et du soutien si besoin. L'institution reconnaît notre engagement et mesure notre utilité sociale sur le territoire. L'avantage d'être géré par la CAF est aussi de pouvoir bénéficier de services supports notamment en termes de ressources humaines, de gestion financière et de logistique. Cette gestion apporte aussi une stabilité de financement grâce à ses fonds propres. Il est important de noter également qu'il y a eu un changement de directeur à la CAF en 2022. Ses prédécesseurs n'avaient pas fixé de cap à suivre et ne consacraient aucun moyen autre que ceux déjà déterminés. A l'inverse, le nouveau directeur, convaincu de la plus-value de ces structures et conscient de la limite atteinte en termes de moyens, souhaite entamer un travail de réflexion sur leur avenir et soutient qu'elles doivent avoir des

moyens suffisants pour remplir leurs missions dans de bonnes conditions. Son arrivée est donc une réelle opportunité pour les centres en gestion CAF.

Néanmoins, il est important de préciser que la gestion directe, c'est-à-dire portée par la CAF, est menacée à moyen terme. Historiquement, les centres sociaux étaient majoritairement gérés par des CAF mais depuis 2006, la CNAF a demandé que progressivement elles se désengagent de cette gestion directe au profit de mode de gestion associative ou via des collectivités. L'objectif est économique, il permet de diminuer le nombre d'ETP et le budget de chaque CAF. Un autre argument est de favoriser la gestion associative. En effet, ce modèle de gestion semble être le plus propice pour favoriser la participation des habitants en laissant la gouvernance du centre social entre leurs mains. La CAF des Côtes d'Armor s'est ainsi désengagée de la gestion directe de 4 centres sociaux entre 2015 et 2019.

En 2023, la CAF gère toujours 4 centres sociaux sur le département et je note une dynamique de services porteuse d'analyse de pratique, de mutualisation d'outils, etc. Il existe notamment 3 centres sociaux sur la ville de Saint-Brieuc. A ce jour, ils fonctionnent indépendamment les uns des autres et développent leurs projets en lien avec les besoins et les ressources présents sur le territoire. Toutefois, les 3 équipes collaborent afin que les projets restent cohérents à l'échelle de la ville et parfois les directeurs des centres sociaux décident d'harmoniser les pratiques. Cette collaboration n'est pas toujours simple car nous ne partageons pas toujours la même vision.

Concernant la gouvernance, elle est partagée entre la Ville de Saint-Brieuc et la CAF qui co-pilotent et cofinancent la structure en s'appuyant sur une convention d'objectifs et de financement. Cette convention précise que l'instance de gouvernance est le comité de pilotage qui se réunit 2 fois par an en présence pour la Ville, du maire, de certains élus et de techniciens et pour la CAF, du directeur, de certains élus du CA et de techniciens. A noter que ce copil est commun aux 3 centres sociaux. Par conséquent, les décisions importantes concernant La Ruche sont validées, lors de cette instance, par les 2 partenaires. La Ville de Saint-Brieuc, en tant que co-pilote du projet, soutient la démarche participative en cohérence avec leur axe politique concernant l'urgence démocratique et leur souhait de développer la citoyenneté, l'émancipation et la participation des briochins. Il est essentiel de préciser que malgré la place importante de la Ville, La Ruche n'est pas un outil politique et garde sa neutralité, ce qui est une force de la gestion CAF. Concernant notre budget de fonctionnement, à ce jour, il est pérenne. En effet, il est constitué à 50% par une subvention de fonctionnement de la Ville et à 50% par la CAF via deux prestations de service et des fonds locaux, ce qui est un réel atout.

1.2.3 Les professionnels, une petite équipe compétente et motivée

Depuis le premier agrément du centre, en 1978, l'équipe est composée de 4 ETP :

Métier	Formation	Age	Ancienneté
Directrice	Conseillère en Économie Sociale et Familiale, en formation Cafdes	41	6 ans
Agent de développement	Master 2 en intervention et développement social	30	6 ans
Agent de développement	Assistante de service social	39	5 ans
Agent d'accueil et secrétaire	BTS Assistante Manager	47	8 mois

A noter que si le nombre d'ETP est resté constant depuis 45 ans, je constate que le profil des professionnels a, lui, évolué. A l'origine, ces postes étaient occupés par des salariés formés à l'animation, titulaires de diplômes d'état aux fonctions de l'animation et nommés animateurs. Ensuite, les postes ont évolué et ont été intitulés « travailleur social ». Aujourd'hui, les professionnels sont des agents de développement avec pour l'un une formation d'assistant de service social et pour l'autre un master 2 en intervention et développement social. L'intitulé des postes démontre bien l'évolution des pratiques passant de l'animation au développement de projet. De plus, c'est une toute petite équipe qui travaille en grande proximité tant entre collègues qu'avec les habitants. Le centre peut compter sur le dynamisme et la motivation de chaque professionnel. Ils sont toujours disponibles et prêts à adapter leurs organisations personnelles pour répondre au mieux aux besoins des habitants.

Concernant les compétences de l'équipe, les deux agents de développement ont des formations initiales suffisantes pour exercer leurs missions, conformément à la demande de la circulaire CNAF, l'un d'eux a également suivi une formation sur le développement du pouvoir d'agir des habitants. L'un d'eux est référent Parentalité et l'autre est référent Animation vie sociale. Ce deuxième profil constitue davantage un potentiel concernant la participation des habitants. Le poste d'agent d'accueil / secrétaire est un poste stratégique en termes d'accueil, d'orientation et de mobilisation et depuis plusieurs années, il y a un turnover important. Un nouvel agent est arrivé en janvier 2023, son accompagnement et sa formation constituent des enjeux importants pour qu'il puisse jouer son rôle d'accueil et de mobilisation mais également pour qu'il puisse rester sur le poste.

Ces 12 dernières années ont été ponctuées de nombreux changements de professionnels. Il y a eu en 12 ans, 10 secrétaires / accueil, 7 agents de développement référente famille, 6 agents de développement référente animation vie sociale et 6 directeurs. Soit 27 professionnels différents en 12 ans à former et à accompagner. Ce manque de stabilité a

fragilisé l'équipe et n'a pas permis de déployer le projet social de territoire convenablement. Concernant le poste de direction, il y a eu une situation de conflit entre 2 directrices successives et le reste de l'équipe en 2016 / 2017. Cette situation a été très mal vécue par les professionnels mais également par les habitants, bénévoles et partenaires. Au cours de cette période qui a duré plus d'1 an ½, il a été difficile de travailler sur les projets et certains partenaires et bénévoles, n'étant plus en confiance, se sont désengagés. C'est à l'issue de cette période, en 2017, que l'institution a fait le choix de me recruter comme directrice et en renouvelant toute l'équipe. Lors de cette période, nous étions en cours de renouvellement de projet. J'ai donc dû recruter une nouvelle équipe, la former et écrire le projet social de territoire 2018-2021, tout en assurant la continuité de service. Mes priorités ont été sur les premières années de stabiliser l'équipe, de rassurer les bénévoles, de regagner la confiance des habitants et des partenariats, et de retrouver la légitimité sur le territoire.

Je pratique un management situationnel inspiré de l'approche de Hersey et Blanchard, c'est-à-dire qu'en fonction des compétences, de la motivation et des besoins des professionnels mais aussi du contexte, j'adopte le style de management le plus approprié. Toutefois, compte tenu des compétences et de la motivation des professionnels, mais également du climat de confiance et de solidarité présent au sein de l'équipe, mon management est principalement participatif. Tout ce qui peut être co-construit fait l'objet d'une concertation puis d'une prise de décision collégiale lors des réunions d'équipe qui ont lieu tous les mardis matin. Cela peut aussi bien porter sur les projets que sur l'organisation du centre. Travailler grâce à l'intelligence collective permet aussi de mieux se connaître et donc de pouvoir être complémentaires et se soutenir les uns les autres. Afin notamment de favoriser cette dynamique, on réalise deux séances d'analyse de pratique par an avec un psychologue clinicien. Ces séances ont un effet toujours positif sur la dynamique de l'équipe et permet de lever parfois certaines incompréhensions. Tous les étés, l'organisation est évaluée afin d'être réajustée si besoin, en prévision de la rentrée. Compte tenu de la forte autonomie des professionnels, certains dossiers leur sont entièrement délégués avec cependant une demande régulière de feed-back. Compte tenu de la petite taille de l'équipe et de la proximité, il y a aussi beaucoup de temps informel d'échange où ils peuvent partager leurs questionnements et collectivement y répondre. La bonne communication au sein de l'équipe, les processus de travail collectif et le partage de valeurs communes ont permis de construire une bonne cohésion d'équipe qui est un réel atout.

1.2.4 Les acteurs, des partenaires investis sur le territoire

A) Les acteurs, engagés et présents dans la dynamique territoriale

De nombreux acteurs sont présents sur les quartiers ouest. Ils peuvent être catégorisés en fonction des thématiques qu'ils travaillent : emploi et insertion, handicap, jeunesse,

logement et cadre de vie, loisirs et culture, vie sociale et associative, seniors et enfin parentalité, éducation et petite enfance. Ces partenaires interviennent sur le territoire mais très peu y sont implantés. Nous sommes la seule structure de proximité à vocation sociale ouverte à l'ensemble des habitants à l'inverse des 2 autres quartiers briochins où existe, en plus, au moins une structure d'éducation populaire. De ce fait, certains partenaires interviennent ponctuellement dans nos locaux pour remplir leur propre mission ou en partenariat sur les actions que nous coordonnons, en lien avec le projet social de territoire.

A noter qu'un plan de cohésion sociale, déployé par la Ville de Saint-Brieuc et la CAF en 2015, nous a confié, d'une part, une mission de facilitateur du partenariat et de la mise en réseau et d'autre part, une mission de coordination qui positionne La Ruche comme ressource auprès des acteurs et garante de la cohérence des actions menées en lien avec le projet social de territoire. Ces nouvelles missions ont eu pour conséquences une meilleure identification et reconnaissance du centre et une augmentation de nos partenariats. Je constate que nous sommes, aujourd'hui, reconnus comme pôle ressources et que nous mettons en lien les acteurs les uns avec les autres, tout en assurant une certaine cohérence sur le quartier. Je commence à voir les effets, avec des partenaires qui se connaissent mieux et mutualisent leurs moyens en développant des actions concertées au profit des habitants. Certains acteurs sont plus impliqués que d'autres sur le territoire mais la mobilisation est quand même importante et la dynamique partenariale positive est porteuse de projets communs. A noter que concernant certaines subventions octroyées par la CAF et la Ville, nous émettons un avis concernant les projets ayant lieu sur notre territoire car ces financeurs demandent aux partenaires de mettre en œuvre leurs projets en cohérence avec le projet social de territoire.

Parmi les différents types d'acteurs impliqués sur le territoire, je distingue les acteurs représentants d'habitants et ceux ayant une mission confiée à des professionnels. Les acteurs représentants d'habitants sont les comités de quartier, le conseil citoyen et l'association Energie Ouest. Tous sont composés de résidents du quartier qui souhaitent donner de leur temps au profit du territoire. Pour cela, ces associations sont aussi des lieux de participation des habitants dans lesquels ces derniers peuvent développer leur pouvoir d'agir. Nous ne sommes donc pas les seuls à favoriser leur participation et nous travaillons en étroite collaboration pour permettre justement des passerelles pour les habitants et permettons de proposer des projets différents et complémentaires. Certains d'entre eux se retrouvent davantage dans l'une des propositions, quand d'autres passent de l'une à l'autre ou encore certains donnent de leur temps dans plusieurs structures. Pour les autres acteurs, qu'ils soient liés au travail social, à l'éducation populaire ou à l'économie sociale et solidaire, là encore, la participation est un sujet important. Aujourd'hui, associer les

habitants ou les usagers est un principe incontournable. C'est pourquoi, ces partenaires sont aussi des ressources importantes en termes de développement de la participation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, lors du renouvellement de projet social, une orientation a été validée de travailler la participation et le bénévolat sur le territoire dans le cadre de notre coordination avec l'ensemble des acteurs. Il a été convenu, avec les acteurs et les habitants, d'entamer cette réflexion dans le cadre de la commission « Animation vie sociale » d'ici la fin de l'année.

Certains partenariats sont très forts avec une réelle coopération et un engagement constant autour du projet social de territoire. C'est le cas de la Ville qui met notamment à disposition du quartier une coordinatrice du plan de cohésion sociale qui travaille à nos côtés et facilite le lien avec l'ensemble des services de Saint-Brieuc, sur un 0,30 ETP. Pour les 0,70 ETP restant de son poste, cette coordinatrice est un agent du CCAS, ce qui permet aussi de faire le relais entre le CCAS et La Ruche et entre le CCAS et les habitants. L'Amicale Laïque co-porte, y compris financièrement, des projets avec nous, là où nous ne pourrions le faire seul. C'est le cas également de la collaboration avec l'association Energie Ouest.

B) L'association Energie ouest, un partenaire de tous les jours

La Ruche travaille en étroite collaboration avec l'association d'habitants Energie Ouest. Elle a été créée en 2008 à l'initiative des bénévoles du centre social. En termes de participation des habitants, elle est une réelle opportunité pour qu'ils puissent développer leur pouvoir d'agir. Elle a pour objectifs de fédérer les parents, les habitants et les bénévoles de La Ruche, d'agir pour le développement du lien social sur les quartiers ouest et de co-porter, avec le centre, les initiatives et les projets à destination des habitants. A l'origine, Energie Ouest avait aussi été créée pour porter financièrement certains projets en collaboration avec La Ruche, quand elle ne pouvait percevoir directement certaines subventions. Même si l'objet même de cette association est étroitement lié au centre social, je l'ai encouragée, depuis 6 ans, à être plus indépendante afin qu'elle puisse être reconnue comme association à part entière sur le territoire. Cela a plutôt bien fonctionné aux yeux des financeurs et des partenaires, toutefois, elle est beaucoup moins bien identifiée par les habitants.

Notre partenariat consiste à co-porter un certain nombre de projets ensemble. Sur ceux-ci, Energie Ouest est le porteur financier mais nous réalisons, ensemble, les demandes de financement et les bilans. Chaque décision importante est prise en commun. Je rencontre, plusieurs fois par an, le bureau de l'association pour faire le point sur nos actions et notre partenariat. Les agents de développement voient directement avec l'association concernant les projets en cours. Lorsque de nouveaux projets émergent, je sollicite Energie Ouest pour savoir si elle souhaite porter ce nouveau projet et le CA prend une décision.

1.3 La participation, une mission non structurée et des moyens limités

1.3.1 La participation, une mission peu identifiée, peu structurée

A) Les outils de la participation, des difficultés et des manques

La participation à La Ruche s'adresse à tous les habitants. Malgré cela, je remarque que ce sont souvent les mêmes qui participent aux instances ou aux actions et il est difficile de mobiliser de nouvelles personnes. Je note qu'il y a peu de mixité sociale et de lien intergénérationnel entre les personnes qui participent et que nous avons beaucoup de mal à faire participer les publics les plus défavorisés.

Il y a déjà un certain nombre d'outils existants. Toutefois, l'été dernier, nous avons observé qu'il nous manquait une action permettant de répondre aux besoins d'information et de consultation. C'est pourquoi nous avons mis en place, en concertation avec les bénévoles, une instance nommée « L'écho des abeilles ». Cette instance est ouverte à tous les habitants chaque premier vendredi matin du mois. Elle a pour objectifs de proposer un espace de convivialité et d'échange très informel permettant de diffuser l'actualité de La Ruche, d'échanger sur les projets, d'écouter les besoins et de débattre de certains sujets. Cette action n'a pas été satisfaisante en matière de fréquentation, et elle n'a pas rempli ces objectifs. Il sera donc important de réfléchir à une adaptation ou à un nouveau projet.

La participation des habitants doit être recherchée à tous les niveaux y compris dans les processus de décision liée à la gouvernance. Pourtant, je note qu'aucun habitant n'est présent au Copil, contrairement à ce que prône la circulaire, d'où la nécessité de revoir la représentation des habitants dans cette instance.

La participation est bien déployée au centre social, cependant, je constate qu'aucun outil ni aucune action ne sont clairement identifiés, formalisés et visibles pour les habitants, qui ne peuvent donc pas s'en saisir. Il y a un enjeu de communication afin que les habitants puissent savoir à quoi ils peuvent participer. De plus, je note qu'il n'y a aucune structuration dans cette mission de participation et qu'aucune enveloppe budgétaire n'est fléchée pour la développer.

Je relève également que la participation reste faible à l'échelle du quartier. Je fais l'hypothèse que si certains habitants ne participent pas, ce n'est peut-être pas lié à nos outils actuels mais sûrement au frein à la participation. Je réalise que notre offre de services ne propose pas d'action permettant de lever ces freins, en dehors peut-être de notre permanence numérique et de notre poste informatique en libre-service, outils aujourd'hui parfois nécessaires pour participer.

- B) Le bénévolat, une mission identifiée mais un manque d'accompagnement des bénévoles

Aujourd'hui, bien que les habitants s'adressent spontanément à La Ruche lorsqu'ils souhaitent s'investir, je note toutefois qu'aucune communication spécifique n'est faite pour promouvoir le bénévolat. Nous rencontrons des difficultés à mobiliser de nouveaux bénévoles et à rendre le bénévolat accessible à tous.

Je fais le constat que certains bénévoles n'ont pas bien saisi les missions d'un centre social mais qu'en même temps, ils n'ont probablement jamais eu d'informations ou d'explications plus précises sur La Ruche. A noter qu'aucun accompagnement individualisé n'est proposé. En effet, il n'y a pas de temps d'accueil spécifique, ni de temps d'échange formalisé au cours de l'année ou pour faire un point sur leurs engagements, leurs satisfactions, leurs attentes ou encore leurs besoins en formation. Les échanges individuels sont réalisés uniquement sur demande, et rares sont les formations proposées. Pourtant le besoin est présent car le profil de certains de nos bénévoles a évolué, ce ne sont pas des « habitués » du bénévolat et ils ont besoin d'être davantage accompagné dans leurs engagements.

De plus, je constate qu'il y a peu de cohésion entre nos bénévoles. Ils se connaissent peu ou pas et il y a peu de dynamique collective. La journée bénévole annuelle, à elle seule, ne suffit pas à les fédérer et à ce que chacun trouve sa place dans le groupe. Travailler avec une équipe bénévole est complexe car il n'y a pas de lien hiérarchique ni de subordination et l'approche est totalement différente. J'observe régulièrement des incompréhensions et des tensions entre salariés et bénévoles et cette coopération ne va pas de soi, une attention particulière doit lui être portée.

Je remarque qu'il n'existe pas d'outils spécifiques comme une charte du bénévolat ou un contrat d'engagement sur lesquels nous pourrions revenir lors de difficultés avec certains bénévoles. De façon générale, aucune procédure n'est formalisée, aucun outil n'est déployé. De même, le bénévolat n'est pas structuré et aucune enveloppe spécifique lui est dédiée.

1.3.2 La Ruche, des moyens limités et une absence de cadre

- A) Le mode de gestion et la gouvernance, une structuration limitant les moyens, peu participative et sans cadre posé

La gestion du centre social par la CAF est synonyme de neutralité et de sécurité. Cependant, elle présente des contraintes qui impactent l'organisation de La Ruche et son offre de services. La CAF est contrainte de respecter les directives de la CNAF. Dans le cadre des deux derniers contrats pluriannuels d'objectifs et de gestion, elle a fixé à la CAF

des objectifs de réduction du nombre d'ETP. Cela signifie, d'une part, que tous les départs d'agents ne sont pas remplacés, et d'autre part, qu'on ne peut pas embaucher du personnel supplémentaire. Par conséquent, lorsque j'ai besoin d'embaucher du personnel, je fais appel à un partenaire qui co-porte le projet, porte le poste et perçoit une subvention CAF en contrepartie. Toutefois, cette solution est ponctuelle et complexe. Il est donc difficile de porter de nouvelles missions et développer l'offre de services alors que je ne peux pas y associer des moyens humains supplémentaires. De plus, la CNAF, dans sa note de cadrage budgétaire 2023, précise que les recettes locales doivent faire l'objet d'une estimation fiable dans le budget initial, mais ne donnent pas lieu à une majoration des autorisations de dépense par masse limitative. Cela signifie que peu importe les recettes perçues, je ne peux pas faire augmenter mes dépenses. De plus, si je génère un excédent en fin d'année, cet excédent est redonné à la CNAF donc je n'ai aucune stratégie possible d'un exercice sur l'autre. Par conséquent, une nouvelle mission ou un nouveau projet n'entraîne pas de nouveaux moyens, ce qui n'est pas compatible avec un développement de l'offre de services. Comme pour l'embauche de personnel, ma méthode pour contourner ces contraintes est, si besoin, de faire porter certaines subventions par des partenaires. L'inconvénient de cette stratégie est qu'on ne trouve pas toujours des partenaires et elle ajoute de la contrainte et une perte de temps. Le mode de gestion atteint certaines limites et il semble indispensable de requestionner la pertinence de celui-ci.

Concernant la gouvernance, je constate quelques dysfonctionnements. Depuis la mise en place du plan de cohésion sociale et du projet social de territoire, il y a une confusion entre les différentes instances politiques et le Copil du centre social. Si bien que depuis quelques années, les Copils se font rares. Il est convenu d'en faire 2 par an. Or en 2022, il n'y en a eu qu'un seul qui a plutôt permis de faire de l'interconnaissance avec les nouveaux élus et expliquer ce qu'était un centre social. Quant à 2023, pour le moment, il n'y a eu aucun Copil. Par conséquent, je fonctionne sans orientation clairement définie, ni de cap à suivre, ni d'objectifs à atteindre et la gouvernance ne fait aucune demande. Mes seules orientations sont celles du projet social de territoire mais je n'ai pas de stratégie propre à La Ruche. La gouvernance ne demande pas non plus de lui rendre compte de l'activité et, de fait, l'évaluation est limitée. Il en résulte une absence de projet de service et de rapport d'activité, des outils pourtant essentiels pour soutenir le pouvoir décisionnel. En effet, depuis la mise en place du projet social de territoire, qui comme son nom l'indique est bien le projet du territoire dans lequel La Ruche est le coordinateur, nous avons perdu un projet propre à la structure. Ensuite, je constate que le Copil se fait en présence d'élus et de techniciens de la Ville et de la CAF mais je note l'absence d'habitants. Cette organisation va à l'encontre de ce que préconise la circulaire CNAF qui encourage la participation des habitants au Copil. En effet, la présence d'habitants se fait, plus naturellement, lorsque la gestion du

centre est associative car les administrateurs sont principalement des habitants. Au vu de ces éléments, la gouvernance devra être revue afin qu'elle puisse agir de façon plus efficiente.

A noter également, que c'est le même Copil pour les 3 centres sociaux briochins. L'idée étant d'harmoniser les pratiques et le fonctionnement, et de rendre un service de même qualité quel que soit le territoire et avec une certaine cohérence à l'échelle de la Ville. L'objectif est également de mutualiser nos moyens et de développer une « identité centre social » forte sur la Ville. Or, il apparaît que l'articulation des centres sociaux briochins n'est pas une force sur le territoire. En effet, chaque centre social fonctionne de façon indépendante et peu de lien existe entre les 3 structures. Ayant des fonctionnements et des projets différents, les centres sont souvent comparés les uns aux autres, ceci ayant pour conséquence une mise en concurrence plutôt qu'un soutien mutuel. L'organisation et les relations de travail entre les 3 centres sociaux est également à requestionner.

B) Les professionnels, une petite équipe en souffrance mais prête au changement

Comme vu précédemment, il y a eu de nombreux changements au cours des 10 dernières années. Cependant, l'évolution des pratiques professionnelles, l'explosion des besoins des habitants, l'augmentation du territoire d'intervention, l'ajout de nouvelles missions n'ont pas donné lieu à un réajustement du nombre d'ETP ni à une réorganisation du centre social. De plus, La Ruche a connu un fort turn-over et une période de crise avec 2 directions successives. Malgré cela, l'offre de services a considérablement augmenté puisqu'en 12 ans, elle est passée de 20 services et projets à 45. Tout ceci a eu pour conséquence de sursolliciter l'équipe et de l'épuiser. Aujourd'hui, les professionnels sont surchargés et peinent à répondre à toutes les demandes, laissant certaines sollicitations des habitants sans réponse. Cette situation engendre de la souffrance au travail. L'équipe est fatiguée, sous pression et parfois démotivée. Les professionnels considèrent réaliser leurs missions dans l'urgence et ont le sentiment de moins bien effectuer leurs tâches. Les membres de l'équipe remettent en question le sens de leur travail et la qualité de l'accompagnement offert aux habitants. Le risque de voir ces professionnels s'épuiser et partir n'est pas nul, loin de là. J'ai alerté la gouvernance à plusieurs reprises de la situation de saturation de l'offre de services et de la souffrance de l'équipe et j'ai dû, en 2021, refuser le portage de nouveaux projets comme le portage d'un conseil citoyen afin de préserver la santé et la sécurité de l'équipe. Il est donc indispensable de revoir l'offre de services actuelle afin qu'elle soit adaptée à nos moyens humains.

Cette surcharge de travail est aussi accentuée par les conditions de travail. En effet, la proximité avec les habitants et l'organisation spatiale des bureaux entraînent une sur-

sollicitation des habitants et partenaires donc les professionnels sont constamment dérangés et disent ne pas réussir à faire un travail administratif efficient et qualitatif quand le centre social est ouvert au public. A ce jour, l'accueil est fermé deux demi-journées par semaine pour pouvoir réaliser ce travail mais cela ne semble plus suffisant et pourtant il serait difficilement acceptable de fermer davantage. Les professionnels réalisent du télétravail occasionnellement pour avancer sur un dossier précis quand ils n'y arrivent pas au bureau. De plus, nous ne sommes pas équipés d'un logiciel de gestion, ni de logiciel pour réaliser notre communication, nos outils actuels ne nous permettent donc pas de gagner du temps. Aujourd'hui, les deux agents de développement possèdent la même fiche de fonction, celle-ci est généraliste mais elle manque de détails et de précisions pour éclairer leurs missions et leurs tâches. De plus, il existe une culture de l'oralité et très peu de choses sont notées et formalisées, ce qui pose souci pour se référer au cadre et faire de l'évaluation. Ainsi, chaque membre de l'équipe a des délégations et est autonome sur ses missions et pourtant les professionnels se questionnent encore sur ce qu'ils peuvent ou non faire. L'amélioration des conditions de travail apparait donc comme un levier permettant une meilleure qualité de vie au travail mais également un gain de temps.

Concernant nos pratiques professionnelles, je constate que parfois, l'équipe est encore trop dans le faire plutôt que dans l'accompagnement des habitants pour qu'ils fassent par eux même, pour eux et avec le soutien de l'équipe. J'identifie trois raisons à cela. La première est qu'il est plus rapide de faire soi-même que d'accompagner les habitants, donc au vu de la charge de travail, les professionnels ont parfois tendance, pour gagner du temps, à faire des choses par eux-mêmes. Ensuite, suivant les projets, il est difficile de mobiliser les habitants et parfois il y a un besoin et une demande des habitants mais sans la volonté ou les capacités à porter ce projet par des habitants et dans ce cas, les professionnels portent quasiment seuls le projet. Mais est-ce vraiment notre rôle dans ce cas ? La troisième raison concerne les compétences pour accompagner le développement du pouvoir d'agir des habitants. Malgré, une première formation il y a plusieurs années, pour l'une d'entre elle, je constate que la pratique n'est pas si évidente et qu'elle serait encore à améliorer. Chaque membre de l'équipe n'est pas au même niveau en termes d'accompagnement de la participation. Compte tenu de ces différents éléments, il semble essentiel de retravailler sur nos pratiques professionnelles vers encore davantage de participation.

Aujourd'hui, les professionnels ont conscience de ces dysfonctionnements et sont convaincus qu'une évolution est nécessaire. Ils se sentent prêts au changement et ont envie de le co-construire, ce qui est une réelle force pour amorcer la transformation.

1.3.3 Les partenaires, un manque de clarté et de formalisation des engagements respectifs

A) Les acteurs du territoire, une absence de convention et des partenariats absents

Aujourd'hui, de nombreux acteurs contribuent à la dynamique territoriale en participant aux actions ou aux différentes instances de concertation du projet social de territoire. Nous reprecisons régulièrement que notre rôle est d'assurer la coordination mais pas de mettre en place toutes les actions. A chaque acteur de déployer des actions sur le territoire en lien avec ses propres missions. Concrètement, nous rencontrons deux difficultés. La première est que lorsque les acteurs souhaitent mettre en œuvre des actions sur le quartier, ils nous sollicitent et malgré avoir posé le cadre de notre partenariat, l'équipe se retrouve régulièrement à aller au-delà de ce qui était convenu. La seconde difficulté concerne les projets déployés dans le cadre du projet social de territoire. Nous lançons la dynamique, les partenaires actent avec nous les projets mais lorsqu'il faut ensuite se répartir les tâches, La Ruche se retrouve parfois assez seule avec les habitants. Je note que ces partenariats sont actés de façon orale, informelle et non structurée mais qu'aucune convention n'est réalisée. Il sera donc important de formaliser à quoi s'engage chaque partenaire et clarifier les missions respectives.

La Ville est un acteur incontournable avec lequel nous collaborons notamment dans le cadre du plan de cohésion sociale. Elle déploie des coordinatrices sur chaque territoire, elles sont notre relais et le lien avec les services de la Ville, dont le CCAS, duquel elles dépendent. Toutefois, je constate que nous doublons notre présence sur les actions et qu'en dehors de l'intelligence collective, ça ne nous permet pas de gagner du temps ni de développer davantage de projets. De plus, leur service « Animation vie sociale et citoyenne » est en train de se structurer et a recruté notamment une chargée de mission « Démocratie participative ». Il sera donc intéressant de retravailler ensemble nos modalités d'intervention et voir comment ces moyens peuvent profiter aux habitants.

Enfin, je remarque que nous pourrions nous appuyer davantage sur certains acteurs qui seraient des ressources supplémentaires au profit du projet social de territoire. Il sera donc opportun de développer des partenariats avec France Bénévolat, La Croix Rouge et le Centre d'Information des Droits des Femmes et des Familles (CIDFF) mais également avec Askoria, l'école des métiers des solidarités, qui est présente sur notre quartier.

B) Energie Ouest, une confusion et un manque d'articulation avec La Ruche

La Ruche et Energie Ouest co-portent certaines actions. Un habitant qui souhaite participer aux jardins partagés, va venir s'inscrire à La Ruche, rencontrera l'agent de développement qui accompagne cette action et paiera son adhésion à l'association Energie Ouest. Je

constate qu'aujourd'hui, et ce depuis le Covid, les référents bénévoles d'Energie Ouest ne sont plus présents auprès des habitants sur les activités et ne font plus vraiment de lien entre l'association et les activités. Par conséquent, les habitants n'identifient plus vraiment l'association, et il y a une confusion et un manque de lisibilité entre La Ruche et Energie Ouest et le lien entre les deux n'est pas clair. Energie Ouest est censée fédérer habitants et bénévoles et être un espace de développement du pouvoir d'agir mais je remarque que les bénévoles y adhèrent de moins en moins, soit parce qu'ils ne connaissent pas l'association, soit parce qu'ils ne voient pas la différence entre les deux ou encore parce qu'ils n'y voient pas l'intérêt. Les bénévoles se sentent bénévoles du centre social avant tout. Il est donc indispensable de pouvoir clarifier l'articulation Energie Ouest / La Ruche.

De plus, l'essoufflement de l'association, les difficultés de mobilisation, le manque d'envie et de dynamisme ont eu pour conséquence une mauvaise ambiance au sein de l'association voire des conflits. Les professionnels et moi-même avons essayé de les accompagner afin qu'ils puissent mobiliser de nouveaux habitants mais force est de constater qu'il est difficile pour eux d'ouvrir leur association à tous les habitants comme aux habitants en difficultés sociales, aux jeunes, aux habitants qui souhaitent s'investir ponctuellement. Or cette sélection n'est absolument pas acceptable et compatible avec les valeurs d'un centre social. Certains bénévoles de La Ruche ont essayé d'y participer mais ne sont pas restés car ils ne s'y retrouvaient pas. Energie Ouest ne répond plus aux besoins des bénévoles qui veulent s'engager à la carte, sans prise de responsabilité et dans la joie et la bonne humeur. C'est pourquoi, au lieu d'essayer de faire adhérer les habitants et les bénévoles à Energie Ouest, nous allons nous recentrer sur une dynamique spécifique à La Ruche.

De plus, concernant les actions, je note qu'il n'y a plus de lien entre les référents bénévoles d'Energie Ouest et les agents de développement, ce qui est source d'incompréhension et de tension. Les relations entre l'association et La Ruche se sont distendues et les réflexions sur les actions ne se font plus en commun, ce qui pose souci en termes de cohérence. Aucun temps d'échange n'est clairement identifié, ni aucune modalité de travail et il n'existe pas de convention de partenariat. Il est donc indispensable de structurer le partenariat afin de définir les engagements respectifs, les valeurs communes, le rôle de chacun et comment et pourquoi on travaille ensemble.

De plus, le nombre d'actions portées par Energie Ouest n'a cessé de croître. Aujourd'hui, l'association ne repose plus que sur quelques personnes, car elle n'a pas réussi à mobiliser au fil des années et la gestion financière des actions est devenue trop lourde. La présidente et son trésorier actuels sont arrivés à épuisement mais n'ayant pas de force vive pour

repandre la suite, ils continuent à jouer leur rôle. Ils m'ont annoncé, en décembre 2022, que l'association ne porterait plus de nouveaux projets car elle n'avait pas les moyens humains. Finalement, ils ont souhaité porter un nouveau projet en juin dernier. La situation restant fragile, il va nous falloir y réfléchir pour le portage financier des futurs projets.

Au vu des différents éléments développés ci-dessus, résumés dans un SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) (annexe 2), je vous propose la conclusion suivante pour cette première partie. Du fait d'une évolution des profils de nos usagers et de nos bénévoles, de besoins en constante augmentation, de missions supplémentaires et d'un territoire qui s'est agrandi, il est impossible pour La Ruche de répondre à la multiplicité et à l'évolution des besoins et des demandes. De plus, le mode de gestion ne permet pas de déployer des moyens humains et financiers supplémentaires. Malgré la situation, et après des années de turn over important, l'équipe professionnelle, compétente et motivée, s'est stabilisée. Cependant, la surcharge de travail permanente et depuis des années, entraîne de la souffrance au travail et ne nous permet plus de développer de nouveaux projets. Nous pouvons toutefois compter sur des acteurs engagés sur le territoire pour répondre aux besoins des habitants, même si ces partenariats demandent à être retravaillés. Malgré ce contexte, je constate que l'enjeu de la participation des habitants est engagé dans les pratiques professionnelles et dans l'action de La Ruche. Mais les moyens et l'offre de services déployés pour sa mise en œuvre ne semblent pas au niveau des attendus des habitants et de la politique publique. En effet, cette offre de services n'est pas structurée, manque de visibilité et aucun moyen financier n'y est consacré. Or la participation des habitants est une priorité, c'est l'essence même d'un centre social. D'autant que faire participer les habitants permet de mieux répondre à leurs besoins et de favoriser la mixité sociale, l'intergénéralité, l'inclusion, le lien social, la cohésion sociale, la reconnaissance, la valorisation et donc, in fine, d'améliorer les conditions de vie sur le quartier, ce qui est bien la finalité d'un centre social. J'affirme donc que promouvoir la participation afin de soutenir le pouvoir d'agir des habitants est la vision qu'il convient de mettre en œuvre et la priorité que nous devons nous fixer. De plus, aujourd'hui, les conditions semblent réunies (demande des habitants, stabilisation de l'équipe professionnelle, légitimité et reconnaissance de notre action sur le territoire) pour pouvoir nous conformer à la circulaire de 2012 qui demande de « mettre en œuvre une organisation et / ou un plan d'action visant à développer la participation et la prise de responsabilité par les usagers et les bénévoles » (CNAF, 2012 : 9). Ce plan devra tenir compte des moyens humains et nécessitera de revoir l'offre de services dans sa totalité, l'organisation du travail et nos partenariats.

2 La participation, un moyen pour développer le pouvoir d’agir des habitants qui leur permettra d’améliorer leurs conditions de vie

Afin de proposer des orientations stratégiques pertinentes au regard de la situation de La Ruche, il est important de s’arrêter sur les différentes politiques publiques qui ont, depuis des décennies, encouragé cette participation et ainsi comprendre d’où nous partons pour savoir où nous voulons aller. De plus, dans cette deuxième partie, j’aborderai les différents concepts qui viendront éclairer la problématique afin de produire une analyse la plus fine suite à mon diagnostic.

2.1 Les politiques publiques, une injonction à la participation

2.1.1 De l’assistance à la participation des personnes

Je constate qu’au cours de l’histoire des centres sociaux, nous sommes passés d’une logique d’assistance à la participation des habitants. Cela se retrouve dans les pratiques du travail social de façon générale avec un changement de philosophie.

Le passage du principe d’assistantat au principe de participation est une évolution importante dans la manière dont la société aborde les questions sociales et économiques. Le principe d’assistance implique souvent une relation de dépendance entre celui qui fournit l’aide et celui qui la reçoit, sans nécessairement impliquer ce dernier dans le processus de prise de décision, engendrant pour le bénéficiaire le sentiment d’être exclu de cette prise de décision et sans autonomie. Quant au principe de participation, il encourage une approche plus collaborative et inclusive, favorisant l’autonomie, la responsabilisation et le renforcement des capacités des personnes. Il reconnaît que les individus et les collectifs sont les mieux placés pour comprendre leurs propres besoins et trouver des solutions appropriées. Il vise à impliquer activement les personnes concernées dans la conception, la mise en œuvre et l’évaluation des politiques qui les concernent. Cela favorise également la transparence, la responsabilité et la légitimité des processus décisionnels. Toutefois, il est important de noter que le principe de participation ne signifie pas nécessairement la fin de toute forme d’appui et de soutien. Il reconnaît simplement que l’assistance doit être conçue de manière à favoriser la participation et l’autonomie plutôt que la dépendance.

L’évolution des politiques publiques, de l’assistantat à la participation, est un changement de paradigme qui vise à impliquer davantage les citoyens et à promouvoir leur participation active dans la société. C’est tout l’enjeu des lois de décentralisation et de la loi de 2002 rénovant l’action sociale et médico-sociale.

La décentralisation fait référence au transfert de pouvoirs, de compétences et de ressources de l'État vers les collectivités territoriales. Elle vise à rapprocher la prise de décision des citoyens et à favoriser une meilleure adaptation des politiques aux besoins et aux réalités locales. Elle a aussi comme objectif de renforcer la participation citoyenne en les impliquant activement dans le processus de décision, ce qui légitimera d'avantage ces dernières et permettra une meilleure appropriation des politiques par les citoyens. C'est donc une opportunité accrue de participation, de concertation et d'échange entre les élus et les citoyens. Mais la décentralisation a-t-elle réellement permis la participation des citoyens ? Aujourd'hui, le constat est mitigé et on note que la complexité à comprendre « qui est responsable de quoi » et le manque de transparence limite la participation citoyenne. De plus, les lois de décentralisation ont renforcé les inégalités de participation donnant ainsi plus de voix à ceux qui étaient déjà bien organisés au détriment des personnes socialement défavorisées. Le risque est que ces groupes organisés exercent un pouvoir sur les décisions locales dans leurs propres intérêts, biaisant les politiques qui, de fait, ne reflètent pas les besoins de la population. Enfin, la décentralisation a transféré des compétences sans les moyens de leur mise en œuvre et donc les collectivités territoriales manquent de ressources pour engager efficacement les citoyens dans le processus de décision.

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a elle aussi introduit plusieurs mesures visant à promouvoir la participation des usagers et des bénéficiaires, principe fondamental de cette loi, permettant ainsi de lutter contre les exclusions. Elle vise à reconnaître les droits et les capacités des personnes à être acteurs de leur propre parcours de vie et à participer aux décisions qui les concernent. Pour cela, les ESMS doivent déployer des outils pour favoriser la participation et l'autonomie des individus comme les conseils de la vie sociale, visant à informer et à associer les usagers en leur permettant d'exprimer leurs opinions, d'être écoutés et de participer aux choix qui les concernent.

Ces deux politiques publiques ont impacté les centres sociaux. La décentralisation a notamment modifié le rapport qu'ils avaient avec les communes, rendant les centres sociaux acteurs de l'action sociale et en y apportant un financement. Toutefois, après des années de décentralisation, je considère que les communes ne s'appuient pas suffisamment sur les centres sociaux comme outils de participation des habitants au bénéfice des politiques publiques. Concernant la loi de 2002, bien que les centres sociaux ne soient pas considérés comme des ESMS et donc n'appliquant pas cette loi, elle est venue en soutien de notre circulaire CNAF de 1995 prônant la participation. Et les centres sociaux ne peuvent que s'inspirer de ces principes fondamentaux.

Depuis la loi de 2002, la participation ne cesse d'être encouragée. Concernant les centres sociaux, la circulaire CNAF de 2012, texte de référence en matière de politiques publiques, est venue réaffirmer la participation comme principe fondamental. Plus récemment, et en réponse aux différents mouvements sociaux et à la crise de la démocratie représentative, j'observe, ici et là, dans les collectivités, des chargés de mission démocratie participative qui élaborent des concertations, des budgets participatifs, etc. J'ai eu l'occasion de participer en juin dernier aux rencontres européennes de la participation à Rouen et de mesurer à quel point la participation des habitants est au cœur de nos préoccupations et que chacun à son niveau essaie de trouver des moyens pour la mettre en œuvre.

2.1.2 La circulaire CNAF, la participation comme principe fondamental impactant le mode de gestion

L'animation de la vie sociale « repose sur une dynamique de mobilisation des habitants et sur des interventions sociales. La caractéristique de cette dynamique est de permettre aux habitants de participer à l'amélioration de leurs conditions de vie, au développement de l'éducation et de l'expression culturelle, au renforcement des solidarités et des relations de voisinage, à la prévention et la réduction des exclusions, par une démarche globale adaptée aux problématiques sociales d'un territoire » (CNAF, 2012 : 5). La dynamique participative constitue un principe fondateur. La participation des habitants et des bénévoles contribue directement à la troisième finalité de l'animation de la vie sociale, la prise de responsabilité et le développement de la citoyenneté de proximité. La participation permet le développement des capacités des personnes et leur autonomie. (CNAF, 2012). « Si la participation des habitants ne se décrète pas, tous les moyens doivent être engagés pour faire de celle-ci une réalité. Aussi, la structure doit créer les conditions favorables à la participation. [...] Le caractère incontournable de la participation a des conséquences sur les modalités de gestion des structures. La forme associative paraît la plus adaptée, les gestions municipales ou intercommunales peuvent être envisagées si des garanties concernant la participation des habitants sont apportées par le gestionnaire. Dans tous les cas, la CAF veillera à ce que les centres sociaux ne soient pas instrumentalisés par l'un des financeurs » (CNAF, 2012 : 16-17). « Conformément à l'engagement de vérifier la pertinence des gestions directes, lorsqu'une CAF assure la gestion d'une structure, elle recherchera, le cas échéant, les moyens de procéder à des transferts de gestion, pour autant que ces transferts puissent être réalisés dans des conditions respectueuses des principes de fonctionnement d'un centre social (dont la dynamique participative et la pérennité financière) et des caractéristiques du territoire. La CAF privilégiera le transfert vers une gestion associative, garante de la dynamique participative. Cependant, dans certaines situations la gestion par une collectivité territoriale constituera la solution « idoine ». Dans ce cas, il conviendra de s'assurer que la participation des habitants-

usagers soit effective dans toutes les dimensions du projet social de la structure » (CNAF, 2012 : 21).

Aujourd'hui, comme j'ai pu l'expliquer en première partie, le centre social La Ruche, et plus globalement les 3 centres sociaux briochins, ont atteint leur limite en matière de fonctionnement et de moyens, ne permettant plus de répondre à tous les besoins des habitants. Il y a eu de nombreuses évolutions mais le modèle de gestion, la gouvernance et l'organisation ne se sont pas adaptés ou transformés en conséquence. De plus, la circulaire CNAF encourage les CAF à transférer les centres sociaux en gestion directe à d'autres gestionnaires. La CAF 22 a déjà transféré 4 de ses 8 centres sociaux et la CNAF demandera à moyen terme de réaliser les 4 transferts suivants, d'où l'intérêt de se préparer et d'anticiper, en examinant nos ressources en interne et en externe.

Ces raisons m'amènent à préconiser de réfléchir activement à un nouveau modèle pour les centres sociaux briochins afin d'éviter que la situation continue à se dégrader. A noter que les avenir des 3 centres sociaux briochins sont intimement liés, la réflexion doit donc porter sur les 3 centres. En effet, si nous n'amorçons pas ce changement, les risques sont multiples. Premièrement, nous n'arriverons pas à développer l'offre de services à la hauteur des besoins des territoires. Deuxièmement, nous risquons de continuer à épuiser nos équipes, à engendrer de la souffrance au travail et risquons de continuer à avoir du turnover qui nuit à la qualité de l'accompagnement des habitants. Troisièmement, la situation est actuellement difficile dans les 2 autres centres sociaux et les partenaires ont conscience de cette réalité, certains d'entre eux affichent leur volonté de reprendre la gestion d'un centre social, ce qui rend les relations partenariales complexes. Un quatrième risque est celui d'un transfert dans de mauvaises conditions. Si lors de la prochaine Convention d'Objectifs et de Gestion (COG), le directeur de la CAF se voit attribuer l'obligation par la CNAF de transférer les centres sociaux alors que le transfert n'a pas été anticipé et travaillé sereinement en amont, alors, ce transfert insuffisamment préparé pourra être mal vécu, ce qui a été le cas, pour le transfert de 2 centres, il y a quelques années.

Pour remédier à la situation, ma vision, partagée par la direction de la CAF, serait que les centres sociaux soient en gestion tripartite association / Ville / CAF avec une association commune aux 3 centres sociaux briochins et également une direction commune.

Ma vision s'appuie sur des modèles expérimentés dans d'autres départements. En effet, en 2018, j'ai été missionnée par la CAF pour travailler sur l'innovation sociale possible dans nos centres CAF. J'avais constitué une équipe pluridisciplinaire avec des professionnels des centres sociaux et des services du siège. La réflexion s'est vite tournée vers le mode

de gestion. Pour cela, nous avons visité et rencontré des centres sociaux dans toute la région. Ce sont les modes de gestion des centres brestois et rennais qui m'ont amenée à cette vision. En effet, le modèle rennais correspond à la gestion de l'ensemble des centres par une seule association. Le modèle brestois, quant à lui, était, en 2018, une gestion tripartite association / Ville / CAF par centre social. Il me semble que ce qui correspondrait le mieux à notre situation est un mix de ces 2 modèles et celui-ci constituerait un modèle un peu innovant. En effet, le fait d'avoir dans la gestion, une association, qui serait une association d'habitants, permettrait de garantir la participation des habitants, ce qui nous fait défaut aujourd'hui dans la gouvernance. De plus, aujourd'hui, les associations d'habitants avec lesquelles nous travaillons rencontrent des difficultés à mobiliser et s'essouffent. Sans compter que sur un des centres, il n'y a pas d'association d'habitants car ces derniers n'ont jamais voulu assumer autant de responsabilités. Donc mutualiser les moyens, en une seule association, semble le plus adapté. De plus, le fait d'avoir une association gestionnaire du projet social de territoire permettra de régler les problèmes de portage financier car elle pourra percevoir les subventions et prestations de service directement mais également créer des postes si besoin, ce qui n'est pas le cas en gestion CAF. Cette gestion serait également plus lisible contrairement à l'ambiguïté qui existe actuellement entre La Ruche et Energie Ouest. Le fait d'associer la Ville dans la gestion, comme actuellement, permet de garantir son engagement tant politique que financier et une cohérence en lien avec le plan de cohésion sociale. Cela assure aussi au centre, de ne pas être un outil politique si la gestion est uniquement municipale. La CAF, dans ce modèle tripartite, est garante de la neutralité de la structure et s'engage financièrement à assurer sa pérennité notamment en attribuant des fonds locaux si besoin. Le centre reste également une structure de terrain permettant de déployer la politique familiale des CAF en étant un laboratoire d'observation et d'expérimentation. Dans ce modèle, la CAF met notamment à disposition de l'association gestionnaire un ETP de direction voire plus. En résumé, dans ce mode de gestion tripartite, les inconvénients d'un type de gestion sont compensés par les avantages d'un autre type de gestion.

Je pense également qu'il serait opportun d'avoir une seule et même direction pour les 3 centres sociaux. En effet, cela permettrait d'assurer une certaine cohérence à l'échelle de la ville mais également de réussir à faire travailler les équipes des centres conjointement. L'organisation pourrait être également revue avec notamment des mutualisations sur certaines tâches permettant un gain d'échelle, ce qui permettrait de libérer du temps au profit de l'accompagnement des habitants. Cette vision a bien comme objectifs la participation des habitants, un développement des moyens humains au service de ces derniers et une meilleure cohérence à l'échelle de la ville et des quartiers. A noter, qu'il ne serait pas envisageable de créer un seul centre social avec 3 antennes, car dans ce

scenario, nous perdrons des prestations de service, ce qui ne nous permettrait pas de garder les 12 ETP.

2.1.3 La politique de la ville, la participation comme enjeu majeur

La participation des habitants est un enjeu majeur de la politique de la ville. Karim Boudeghdegh et ses co-auteurs rappellent que « le Comité Interministériel des Villes du 30 juin 1998 a pour la première fois formalisé cette participation. En effet, il pose cet aspect comme une condition à la signature par l'État des contrats de ville 2000-2006 et évoque la participation des habitants comme étant au cœur de la politique de la ville. Il convient d'organiser les démarches permettant aux habitants de se prononcer, en amont de l'élaboration des projets, sur les priorités des programmes d'actions qui concernent le cadre de leur vie quotidienne. Il est également nécessaire de les associer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation en continu des actions qui seront décidées par les partenaires du contrat de ville » (Boudeghdegh, Le Dû, Valbon, 2012 : 99-100). Or, je constate que malgré cette « injonction » à participer, il y a peu de participation dans le cadre de la politique de la ville et je me demande si la parole des habitants est bien entendue par les institutions. Marion Carrel précise que « les professionnels, élus et représentants de l'État partagent le constat de la difficulté à traduire l'idéal de la participation en actes. [...] Sans compter parfois la réticence des élus et techniciens à recourir à la participation des habitants par peur de perdre le contrôle sur les projets et par manque de reconnaissance des compétences des habitants parfois jugés incapables de se mettre à la hauteur de l'intérêt général » (Carrel, 2013 : 31-32). Karim Boudeghdegh et ses co-auteurs constatent aussi que « les associations pointent une dérive de la politique de la ville, qui repose de plus en plus sur des techniciens et de moins en moins sur les habitants et les associations. Or, pour eux, si on perd la partie « habitant », on perd l'esprit de la politique de la ville, même si les actions sont bonnes. Elles pointent, en fait, un besoin de co-construction des projets entre techniciens et habitants, et la recherche d'une confiance qui leur serait faite a priori, pour mettre plus de fluidité dans la construction d'un projet » (Boudeghdegh, Le Dû, Valbon, 2012 : 109). Même si la participation des habitants est aujourd'hui une évidence pour tous dans le cadre de la politique de la ville, elle est souvent réduite à l'information et la consultation. Myriam El Khomri, dans la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 insiste notamment sur le fait de renforcer le pouvoir d'agir des habitants et créer notamment les conseils citoyens destinés à favoriser la prise de parole, garantir la place des habitants dans les instances de pilotage du contrat de ville et instituer un espace de propositions et d'initiatives. A noter également que ce sont souvent les plus fragilisés qui sont aussi les plus éloignés de la participation. Marion Carrel évoque les représentations qui véhiculent l'idée que les habitants des quartiers prioritaires sont considérés comme « incapables de s'occuper de l'intérêt général » (Carrel, 2013 :109) ou

encore « comme des êtres infantiles, aux antipodes de celle du citoyen, non détenteur de capacités de jugement et de détachement et ne possédant pas les qualités requises pour s'occuper des deniers publics » (Carrel, 2013 : 49). A noter également que « les jeunes, les non-diplômés, les étrangers et les personnes les plus précarisées se tiennent majoritairement à l'écart des procédures participatives ou alors lorsqu'ils s'y déplacent, leur parole est souvent disqualifiée de manière implicite » (Carrel, 2013 : 63).

Sur notre territoire, la politique de la ville se traduit notamment par la mise en place d'un conseil citoyen. Il est porté par le CCAS et La Ruche y siège comme acteur du quartier. Il existe depuis plusieurs années sur les quartiers ouest briochins, et je constate sa difficulté à mobiliser des habitants et à faire en sorte que ceux-ci représentent l'intérêt général et non leur intérêt individuel. Seulement 3 habitants siègent dans ce conseil citoyen, aux côtés des partenaires, dont l'un d'eux n'est pas habitant du QPV. Cela questionne sur la représentativité de plus de 1 000 habitants. Pourtant, l'animatrice du conseil citoyen ainsi que ces 3 habitants ne lésinent pas sur le temps passé à essayer de mobiliser de nouveaux membres. Malheureusement, ils ne sont pas identifiés et n'arrivent pas à convaincre. De plus, on voit que lors de consultations, initiées par la Ville par exemple, une concertation proposée sur la sécurité dans le quartier, la participation est très limitée et ce sont toujours les mêmes qui s'y intéressent, c'est-à-dire les mêmes personnes qui siègent au conseil citoyen ou sont déjà engagées au centre social. Cela démontre bien, encore une fois, les difficultés à mobiliser, à communiquer sur les modes de participation et à susciter l'intérêt. Et pourtant si les habitants ne participent pas à ces différentes instances, les politiques publiques et les actions ne pourront correspondre au plus près de leur réalité. Donc ils ont tout à gagner à participer pour améliorer leurs conditions de vie. C'est là où La Ruche a un rôle à jouer, aux vues de nos missions, dans l'accompagnement de cette participation. L'idée étant d'une part, d'accompagner les habitants, d'autre part, de travailler sur les représentations notamment des élus et enfin de favoriser le lien entre habitants et partenaires institutionnels.

2.2 La participation et le pouvoir d'agir, des moyens pour être acteur sur son territoire et de son propre développement

2.2.1 La participation, une mission à structurer et organiser

Avant d'aller plus loin, il est important de définir ce qu'on entend par participation. Suite à mes différentes lectures, voici comment je définirais la participation des habitants. C'est l'implication active et directe des habitants d'un quartier dans le processus décisionnel, la planification et la mise en œuvre des projets ou de politiques qui les concernent. Cette approche démocratique vise à donner aux habitants une voix dans les décisions qui

influencent leur vie quotidienne et leur environnement. La participation est le fait pour une personne de prendre part à une action collective. Il est important de bien distinguer deux formes essentielles de participation qui peuvent se combiner : la « *participation à l'action* » et la « *participation à la décision* ». Certains habitants peuvent prendre une part active à l'organisation d'une fête dans leur quartier, sans nécessairement participer aux consultations organisées par la municipalité.

Le bénévolat, quant à lui, doit être considéré comme une forme de participation à l'action. C'est l'acte de donner son temps et ses compétences pour aider autrui. Le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) dans un avis du 28 juin 2022 le définit de la façon suivante : « Le bénévolat est l'action de la personne qui s'engage librement, sur son temps personnel, pour mener une action non rémunérée en direction d'autrui, ou au bénéfice d'une cause ou d'un intérêt collectif » (CESE, 2022 : 17). Cependant, à La Roche, un habitant participant à une instance de réflexion ou de décision est aussi considéré comme bénévole. Pascal Dreyer pose quant à lui une définition des bénévoles que je trouve intéressante : « ni saints, ni amateurs, ni hypercompétents ni incompetents, ils veulent être pris en compte pour ce qu'ils sont : des personnes avec une expérience de vie globale que le bénévolat permet d'unifier et de redéployer au service d'autrui » (Dreyer, 2012 : 29).

Pour les habitants, participer représente une occasion d'exprimer leurs opinions, leurs préoccupations, de faire connaître leurs conditions de vie, de témoigner de leurs expériences, de donner des idées et des propositions. La participation des habitants et le bénévolat sont des espaces d'apprentissage qui développent la compétence et le pouvoir d'agir et favorisent le sentiment d'appartenance et d'utilité sociale, le vivre ensemble, le lien social et la reconnaissance. C'est également un moyen permettant de répondre aux problématiques sociales collectives du territoire, aux besoins des habitants et aux difficultés de la vie quotidienne des familles. Si nous n'encourageons et ne soutenons pas cette participation ou si nous n'aidons pas les habitants à lever les freins à celle-ci, cela fera peser des risques pour les habitants aux niveaux individuel et collectif. Les risques sont que les individus ne progressent pas dans leur développement personnel, ne s'épanouissent pas, ne se socialisent pas voire, se retrouvent en marge de la société mais également que les personnes soient exclues des processus de décisions et donc que leur réalité et leurs besoins ne soient pas pris en compte. Ceci aurait comme conséquences, l'exclusion sociale des publics les plus défavorisés les rendant de plus en plus invisibles, la dégradation des conditions de vie dans les quartiers populaires et une augmentation des inégalités sociales et économiques au sein de la société. De plus, des décisions prises par les autorités, sans participation, peuvent être perçues comme illégitimes, ce qui peut entraîner une perte de confiance envers les institutions, des tensions, des conflits et un

risque de montée de la violence comme nous avons pu le voir à certaines périodes de l'histoire des quartiers dit sensibles.

Compte tenu du fait que la participation est l'essence même de nos structures, ma vision est donc de promouvoir la participation au sein du centre social, afin de soutenir le pouvoir d'agir des habitants et ainsi améliorer les conditions de vie sur le quartier. Marion Carrel précise, quant à elle, que « par des pratiques valorisantes comme la participation à l'évaluation des politiques publiques, l'image de l'assisté incapable de contribuer au bien commun peut s'effacer au profit de la reconnaissance de son utilité sociale. Les centres sociaux peuvent constituer de tels « espaces de citoyenneté », où l'individu peut briser son isolement et contribuer à une amélioration collective des conditions de vie » (Carrel, 2013 : 74).

Au regard du diagnostic établi sur la participation à La Ruche et de la commande de la circulaire CNAF de 2012 qui demande à « mettre en œuvre une organisation et / ou un plan d'actions visant à développer la participation et la prise de responsabilités par les usagers et les bénévoles » (CNAF, 2012 : 9), je considère qu'il faut restructurer la participation et le bénévolat au centre social et proposer un plan d'action clair.

A) L'échelle de la participation, un outil d'évaluation du degré de participation

Il semble important qu'il y ait des actions qui correspondent à tous les niveaux de participation. En effet, les habitants participent, en fonction de leurs envies, de leurs capacités, selon des niveaux d'engagement différents. Il s'agit de mettre en œuvre une stratégie graduée qui permet d'accompagner les personnes à gravir les différents niveaux. Pour cela, je m'appuie sur 2 conceptions.

L'échelle de la participation de Sherry Arnstein, également connue sous le nom de « l'échelle d'Arnstein », est un modèle théorique qu'elle propose dans son article intitulé « A Ladder of Citizen Participation » (une échelle de participation citoyenne), publié en 1969. Ce modèle vise à évaluer le degré de participation des citoyens dans la prise de décision publique et dans la mise en œuvre de programmes ou projets gouvernementaux.

Cette échelle est composée de 8 échelons, chacun représentant un niveau différent de participation citoyenne, allant du plus bas au plus élevé. Ces échelons sont divisés en 3 catégories principales :

- Non-participation :
 - 1- Manipulation : Les citoyens sont utilisés comme des objets pour légitimer des décisions déjà prises par les autorités, mais ils n'ont pas d'influence réelle sur le processus décisionnel.
 - 2- Thérapie : Les citoyens sont invités à participer à des activités symboliques ou thérapeutiques pour évacuer leur frustration, mais cela ne conduit pas à une véritable prise de décision.

- Coopération symbolique :
 - 3- Informations : Les autorités fournissent aux citoyens des informations sur les projets ou les politiques, mais ils n'ont pas d'opportunités réelles pour influencer les décisions.
 - 4- Consultation : Les autorités recueillent les opinions et les commentaires des citoyens, mais la décision finale appartient toujours aux décideurs.
 - 5- Réassurance : Elle consiste à autoriser ou même inviter les citoyens à donner des conseils et à faire des propositions mais en laissant les autorités, seuls juges de la faisabilité ou de la légitimité des conseils en question.

- Pouvoir effectif des citoyens :
 - 6- Partenariat : Les citoyens et les décideurs collaborent de manière significative, avec un partage équitable du pouvoir dans la prise de décision.
 - 7- Délégation de pouvoir : Les citoyens ont le pouvoir de prendre des décisions finales ou de contrôler le processus décisionnel.
 - 8- Contrôle citoyen : Les tâches de conception, de planification et de direction relèvent directement des citoyens.

Cette échelle est un outil utile pour évaluer le degré de participation réelle des citoyens dans un contexte donné. Elle met en évidence l'importance d'aller au-delà des formes symboliques de participation pour garantir un véritable engagement des citoyens dans les processus démocratiques et de prise de décision. Ce modèle a été largement utilisé dans le domaine de la planification urbaine, des politiques publiques et des initiatives de développement communautaire.



La deuxième conception est celle établie par la circulaire CNAF de 2012. Elle précise que « du point de vue des usagers et des habitants, les modalités de participation correspondent à différents niveaux d'engagement :

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

Toutefois, selon la branche Famille, la seule présence ou consommation d'activités ne constitue pas un niveau de participation suffisant. De même, l'implication dans une instance d'information ou de consultation, doit le plus souvent être considérée comme une participation symbolique » (CNAF, 2012 : 16).

B) Les freins à la participation, des contraintes à lever

Parfois, les habitants ne participent pas, non pas par choix, mais parce qu'il existe des freins à la participation :

- Un premier frein est le manque d'information. En effet, les habitants ne peuvent se mobiliser que s'ils ont identifié des lieux de participation.
- Un deuxième frein est lié au manque de temps et aux horaires des temps de participation. Souvent les familles et les actifs évoquent leurs indisponibilités à participer en raison de manque de temps ou d'incompatibilité avec les horaires des réunions.
- Un troisième frein concerne les représentations liées au sens et à la reconnaissance de la participation : certains n'y voient pas d'intérêt ou ont le sentiment que ça ne sert à rien car ils ne se sentent pas écoutés.

- Un quatrième frein est relatif au manque de confiance, à la fois envers les institutions et envers eux-mêmes et leur capacité.
- Un cinquième frein est lié à la stigmatisation du quartier et au manque de mixité sociale.
- Enfin, la barrière de la langue, certains handicaps, la mobilité et l'absence de modes de garde sont également des freins à la participation.

La circulaire CNAF précise d'ailleurs que « si la participation ne se décrète pas, tous les moyens doivent être engagés pour faire de celle-ci une réalité. Aussi, la structure doit créer les conditions favorables à la participation :

- d'abord, le temps d'accueil, de prise de connaissance et de reconnaissance des personnes, est primordial, en particulier pour les publics les plus vulnérables car leur engagement dans une activité sociale est souvent difficile ;
- mais aussi, aller vers les habitants, sur leurs lieux de vie, diversifier les formes et les espaces de communication ;
- et surtout instaurer des instances et des actions favorisant la prise de parole et de responsabilité » (CNAF, 2012, 16).

La Ruche entend donc soutenir la participation en restructurant ses modalités de participation et en mettant en place des actions permettant de lever les freins.

C) Le bénévolat, une mission à structurer

D'après Pascal Dreyer, l'épanouissement personnel est au cœur de l'engagement bénévole et il est nécessaire d'avoir un équilibre entre ce qui relève du « pour soi » et du « pour les autres » et il faut sortir de l'idée fausse d'un don désintéressé. Pouvoir faire des rencontres et nouer des amitiés fortes est la première attente des bénévoles puis viennent ensuite les besoins d'acquérir des savoirs nouveaux, de trouver une place en tant que citoyen en partageant du temps et des compétences pour avoir une certaine utilité sociale. D'après lui, l'enjeu majeur, d'une structure fonctionnant avec des bénévoles, est l'accompagnement de ces derniers dans leur mission à commencer par l'accueil pour encourager le bénévole à s'engager. Une première piste est la création de poste de responsable des bénévoles qui montre l'attention à ces derniers même si, à elle seule, cette solution n'est pas suffisante. Pascal Dreyer insiste aussi sur l'importance d'un contrat avant tout moral mais non écrit pour éviter le contrat au sens juridique comme le contrat de travail et parce que les bénévoles sont attachés au contrat de confiance. De plus, l'absence de contrat écrit, permet aux bénévoles de s'investir de manière très personnelle. Toutefois, il est important de transmettre aux nouveaux bénévoles l'histoire de la structure, le projet, la modalité de participation, les activités auxquelles ils sont associés, etc. Cela peut prendre la forme d'un

livret d'accueil ou d'une charte posant également les valeurs et les droits et devoirs de chacun. Il est également important pour que le bénévole soit reconnu, qu'il y ait à son égard de l'attention, de l'écoute et du dialogue. Il veut être reconnu, non pas comme un acteur interchangeable, mais comme un être humain singulier apportant une contribution particulière. Il attire aussi notre attention sur les risques de confusion des rôles entre bénévoles et salariés et une gestion différente du temps. Le bénévole ayant tout son temps durant le temps qu'il donne, il risquerait d'exiger autant des professionnels, ce qui est évidemment impossible en raison de ces différentes contraintes. Le professionnel vit donc simultanément dans 2 régimes temporels : le sien où il a à peine le temps de remplir ses missions et celui du bénévole, à qui il doit accorder une attention particulière. D'où l'importance de bien définir les missions de chacun et de créer les conditions pour une bonne coopération (Dreyer, 2012). À la vue de ces éléments et du diagnostic, je propose de restructurer le bénévolat.

2.2.2 Le développement du pouvoir d'agir, une possibilité et non une injonction

Dans les centres sociaux, nous parlons souvent de participation, de pouvoir d'agir et d'empowerment mais il me semble important de définir clairement ces termes.

Comme nous l'avons vu précédemment, la participation se réfère à l'acte de prendre part à une activité, un processus ou une décision. Cela implique généralement l'engagement actif des individus. L'objectif de la participation est de donner une voix aux personnes concernées par une situation afin qu'elles puissent influencer les décisions qui les affectent.

L'empowerment, quant à lui, est un processus qui vise à renforcer les individus ou les groupes en leur fournissant les moyens, les compétences, les connaissances et la confiance nécessaires pour prendre le contrôle de leur vie et de leur situation. Cela implique souvent un renforcement des capacités et une augmentation de la prise de décision individuelle ou collective. L'empowerment va donc plus loin que la simple participation.

Le pouvoir d'agir se réfère à la capacité d'une personne ou d'un groupe à influencer et à agir sur son environnement. Cela peut inclure la capacité de prendre des décisions, de promouvoir des changements positifs et d'agir de manière autonome. Il est donc un concept similaire à l'empowerment.

La participation est souvent le point de départ, l'empowerment est un niveau plus avancé qui vise à créer un changement durable et le pouvoir d'agir est la capacité pratique à mettre en œuvre ce changement.

Pour étayer ma pensée, je m'appuie sur la vision notamment de Marie-Hélène Bacqué, sociologue française, reconnue pour ses travaux sur l'empowerment et les pratiques émancipatrices et spécialiste des questions de politique urbaine, de participation citoyenne et de développement social. Elle précise que l'empowerment permet aux personnes et aux communautés de prendre le contrôle de leur propre vie, de renforcer leur pouvoir d'agir et de participer activement à la transformation de leurs conditions de vie. D'après elle, c'est un processus complexe qui implique de donner aux individus les moyens de comprendre leur propre réalité, de prendre conscience de leurs droits et de leur potentiel d'action. Il ne s'agit pas seulement d'autonomiser individuellement mais aussi de renforcer le pouvoir collectif des groupes marginalisés pour qu'ils puissent influencer les politiques publiques et les structures sociales. Elle considère que les mouvements sociaux, les organisations de base et les initiatives communautaires jouent un rôle crucial dans la construction d'une société plus égalitaire et inclusive (Bacqué, Biewener, 2015).

A la lecture de ce qu'est l'empowerment, je peux affirmer que c'est bien ce que vise les centres sociaux. Notre rôle est bien d'accompagner les habitants à développer leurs capacités, leur pouvoir d'agir afin qu'ils puissent contribuer à améliorer leurs conditions de vie sur les quartiers. Les centres sociaux et notamment la fédération des centres sociaux de France s'appuient plus particulièrement sur les recherches d'un québécois, Yann Le Bossé, chercheur et praticien de l'approche du développement social et communautaire. Il a traduit le concept d'empowerment en Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectivités (DPA-PC souvent simplifié en DPA). Pour lui, « pouvoir agir signifie être en mesure d'agir, c'est-à-dire disposer des ressources nécessaires pour tenter quelque chose de concret. [...] Il s'agit d'avoir la possibilité d'orienter le cours des événements dans la direction de ce qui est important pour nous, nos proches ou la collectivité à laquelle on s'identifie » (Le Bossé, 2016 : 9).

Le développement du pouvoir d'agir repose sur plusieurs principes clefs :

- La reconnaissance du savoir expérientiel : Yann Le Bossé soutient que les individus et les communautés possèdent une connaissance et une expertise précieuses sur leur propre réalité et leurs besoins. Cette reconnaissance de ce savoir expérientiel est essentielle pour permettre aux personnes de s'impliquer activement dans les décisions qui les affectent.
- La participation active : Le DPA implique une participation active des individus et des collectifs dans les processus de prise de décision, de planification et de mise en œuvre des actions qui les concernent. Cela favorise un sentiment d'appartenance et de responsabilité vis-à-vis des résultats.

- Le renforcement des capacités : Yann Le Bossé met l'accent sur le renforcement des capacités individuelles et collectives. Cela signifie investir dans le développement des compétences, des connaissances et des ressources nécessaires pour agir de manière autonome et efficace.
- La collaboration et le partenariat : le DPA implique souvent de travailler en collaboration avec d'autres acteurs et parties prenantes. Cette approche collaborative favorise la mise en place d'actions concertées et cohérentes.
- La transformation sociale : l'objectif ultime du DPA est d'engendrer des changements positifs aux niveaux individuel et collectif. Cela peut se traduire par des transformations sociales, des initiatives de développement durable, des améliorations des conditions de vie, etc. (Le Bossé, 2016).

En favorisant le DPA, Yann Le Bossé cherche à contrer les rapports de pouvoir asymétriques et à promouvoir une plus grande équité sociale. Cette approche s'inscrit dans le cadre plus large du développement social et communautaire, qui vise à renforcer les capacités des individus et des collectifs pour améliorer leur qualité de vie et leur bien-être. Il est important de préciser, comme le dit Bernard Vallerie, qu'il ne faut pas confondre devoir d'agir et pouvoir d'agir, le premier étant une injonction à se prendre en main. (Vallerie, 2018).

Dans cette approche, la pratique professionnelle est différente, Yann Le Bossé indique que le professionnel, centré sur le DPA, doit constamment adapter son accompagnement en fonction des changements de contextes et des besoins de la personne, ce qui signifie qu'il doit en permanence réinventer sa manière d'intervenir au quotidien. Ceci est bien différent que d'appliquer une procédure et c'est ce qui justement prend du temps aux professionnels. Claire Jouffray précise « qu'il s'agit donc pour le travailleur social de créer les conditions pour que les personnes accompagnées puissent apprendre de leur expérience » (Jouffray, 2018 : 25). C'est ce que Yann Le Bossé appelle « le savoir expérientiel ».

Cette approche est complètement adaptée à nos pratiques et à nos missions et je partage la conception de Yann Le Bossé. Pour amorcer ce changement de pratique, nous avons, en 2017, organisé à l'échelle des centres sociaux du département, 2 jours de formation sur la DPA. Même si celle-ci a permis de faire évoluer les pratiques et qu'elle a été une première immersion, je me rends compte que ce n'est pas suffisant. De plus, l'équipe ayant également changé, il semble nécessaire de pouvoir élaborer une nouvelle proposition. De plus, l'idée était aussi de former des bénévoles au DPA permettant ainsi de déployer davantage de moyens, ce que nous n'avons pas réussi à faire en 2017. Il semble donc indispensable d'associer ces derniers à une future formation.

Ma vision est bien de permettre aux professionnels, voire dans un second temps, aux bénévoles, d'accompagner et développer le pouvoir d'agir des habitants. En effet, comme vu précédemment avec l'échelle d'Arnstein, certaines formes de participation ne favorisent pas le pouvoir d'agir. Et la participation à elle seule ne suffit à développer du pouvoir d'agir. Exercer son pouvoir d'agir permet aux habitants d'améliorer leurs conditions de vie, de renforcer les solidarités et les relations entre voisins et donc prévenir les exclusions.

2.2.3 L'amélioration des conditions de vie, une finalité pour le centre social

Dans les centres sociaux, nous considérons que la participation des habitants, le développement de la citoyenneté de proximité, l'engagement bénévole sont de réels leviers pour lutter contre l'exclusion, favoriser la cohésion sociale mais également pour valoriser les habitants et développer leurs compétences et leur autonomie. Le sentiment d'appartenance à un groupe et d'utilité sociale favorise l'inclusion sociale et la socialisation des personnes. L'intergénéralité et la mixité sociale encouragent le vivre ensemble et la cohésion sociale ainsi que la création de liens sociaux. Tout ceci contribue à améliorer les conditions de vie et à répondre aux besoins sociaux fondamentaux tant dans leur dimension individuelle que collective.

Maslow décrit les besoins humains sous forme de pyramide en les hiérarchisant. Il place à la base les besoins physiologiques, suivis des besoins de sécurité, d'appartenance et d'estime, pour finir au sommet par le besoin d'accomplissement personnel. Selon sa théorie, un individu ne peut satisfaire un besoin supérieur si le besoin inférieur n'est pas satisfait.

De fait, la participation peut être considérée comme une manifestation des besoins de niveau supérieur de la pyramide de Maslow, tels que les besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement personnel. Cela signifie que pour permettre aux habitants de participer, il faut déjà que leurs besoins physiologiques et de sécurité soient satisfaits. Cela explique nos difficultés à faire participer les publics les plus précaires qui sont bien souvent occupés à subvenir à leurs besoins primaires et pour lesquels la participation n'est pas une de leur préoccupation. A fortiori, les habitants sont plus enclins à chercher à s'impliquer activement dans leur environnement et à contribuer au bien-être collectif quand leurs besoins de base et de sécurité sont satisfaits. En résumé, la satisfaction des besoins de niveau supérieur peut favoriser la participation et à son tour la participation permet de renforcer leur sentiment d'appartenance, d'estime de soi et de réalisation personnelle en donnant l'occasion de contribuer et d'influencer leur environnement.

La participation et le développement du pouvoir d'agir sont des éléments clés pour améliorer les conditions de vie individuelles et collectives. En effet, lorsque les habitants participent activement aux décisions qui les concernent, ils se sentent plus responsables de leur propre destinée. Cela peut encourager un sentiment de contrôle et de responsabilité. De plus, ils ont accès à une meilleure compréhension des enjeux et des conséquences de leurs choix. Cela conduit à des décisions plus éclairées et favorise donc des solutions adaptées aux besoins réels. La participation renforce le tissu social car les habitants interagissent davantage, ce qui peut mener à une meilleure coordination pour résoudre les problèmes communs, à un soutien mutuel et à la création de réseaux de solidarité. Lorsque les habitants sont autorisés à participer activement, ils apportent souvent des idées nouvelles et innovantes. L'accès à une variété de perspectives peut stimuler la créativité et mener à des solutions inattendues pour améliorer les conditions de vie. De plus, cela permet de répartir le pouvoir de manière plus équitable. Cela peut ainsi aider à réduire les inégalités de pouvoir et à faire en sorte que les politiques et les décisions ne favorisent pas seulement une partie de la population, mais tiennent compte des besoins de tous. Contribuer à la prise de décision et agir pour l'intérêt général peut renforcer le sentiment d'autonomie et de réalisation personnelle. Les individus se sentent plus en contrôle de leur vie, ce qui peut avoir un impact positif sur leur bien-être. On note donc que la participation et le DPA sont essentiels pour améliorer les conditions de vie et faire en sorte qu'elles soient meilleures, plus équitables et plus satisfaisantes. Cependant, il est important de noter que pour cela, il faut un environnement propice à la participation et des institutions transparentes et inclusives.

Pascal Dreyer précise par ailleurs que « le bénévolat est, pour les personnes qui ne sont pas obligées de travailler pour subvenir à leurs besoins ou qui sont au chômage, un lieu de réalisation de soi exceptionnel » (Dreyer, 2012 : 80). « Et que la reconnaissance est, in fine, la seule et véritable origine de tout don. Reconnu par autrui, le bénévole peut à son tour reconnaître autrui. S'il est aimé par autrui, il peut aussi aimer autrui » (Dreyer, 2012 : 91).

Je constate depuis des années les effets de la participation au centre social et donc l'impact sur l'amélioration des conditions de vie. C'est autant le processus de participation et le DPA que le résultat et l'action qui sont produits qui concourt à cette amélioration. Pour l'illustrer, je pense à un groupe d'habitants seniors qui souhaitait mettre en place des ateliers équilibre et mémoire pour maintenir leur autonomie. Un agent de développement les a accompagnés dans cette démarche et ils ont mis en place cette proposition sur l'année. Cela a permis à des personnes isolées de se rencontrer, de créer du lien, de développer certaines compétences au cours de la conception de cette action. Et ensuite l'action en elle-même, ouverte à d'autres, permet aux habitants de maintenir leur autonomie et leur santé, ce qui

améliore leurs conditions de vie. Nous avons donc bien un rôle à jouer pour accompagner les habitants, faire en sorte que chacun trouve sa place, participe à hauteur de ses possibilités afin qu'ils soient des acteurs du changement sur le quartier.

2.3 L'accompagnement de la participation, des professionnels et des partenariats à soutenir

2.3.1 Les professionnels, prendre soin de l'équipe pour qu'elle prenne soin des habitants

Promouvoir la participation et soutenir le pouvoir d'agir des habitants m'amène forcément à questionner le rôle des professionnels et leur propre pouvoir d'agir.

A) Les pratiques professionnelles, une évolution vers davantage de participation

Dans le rapport de Denis Piveteau, de 2022, sur les métiers du travail social, il précise que « l'utilité sociale des professionnels de l'accompagnement consiste à se mettre, aux côtés des personnes, au service de la transformation inclusive. Elle est d'abord celle, traditionnelle dans ses buts mais nouvelle dans ses modalités, d'être en appui des personnes qui aspirent au pouvoir d'agir. Mais elle est aussi, grâce à leur expertise qui doit être reconnue comme telle, d'être utiles à tout le reste de la société, qui n'a pas forcément les clefs de la transformation inclusive dans laquelle elle s'engage. Dans cette perspective, les bénéficiaires du travail social et de l'intervention sociale ne sont plus seulement les personnes les plus fragilisées, mais toutes les personnes et institutions - entreprises comme services publics et associations - qui vont, dans la société ordinaire, s'engager dans cette démarche d'ouverture et d'accessibilité et qui auront besoin d'expert » (Piveteau, 2022 : 24). Dans la vision que je souhaite mettre en place demain concernant les pratiques professionnelles, cette analyse de Piveteau est essentielle. En effet, aujourd'hui, les agents de développement doivent devenir des « ambassadeurs » de la participation et du pouvoir d'agir afin d'accompagner les habitants mais aussi pour accompagner le changement de vision de la société et faire en sorte que les institutions évoluent aussi et soient plus accessibles. Cette vision permettra de redonner du sens à la mission des professionnels et donc de favoriser du bien-être au travail mais contribuera également à lever les freins à la participation. Je pense, par exemple, à la pensée de certains élus qui ne légitiment pas la participation des habitants les plus précaires.

B) La qualité de vie et des conditions de travail, un préalable essentiel pour garantir la qualité de l'accompagnement des habitants

Denis Piveteau précise, concernant l'utilité sociale des professionnels, que « cela doit se traduire, pour les professionnels, par un pouvoir d'agir en miroir de celui des personnes qu'ils accompagnent. Lorsqu'elle a pour objectif de susciter le pouvoir d'agir de la personne

accompagnée, la relation d'accompagnement installe un couple aidant-aidé à l'égard duquel les principes de bienveillance et de valorisation ne peuvent pas être délivrés de manière dissymétrique. C'est d'ailleurs ce qui permet de comprendre que, dans les métiers de l'accompagnement à la vie quotidienne, la qualité de vie au travail est une condition et un appui de la qualité du service rendu. » (Piveteau, 2022 : 24). Dans les transformations que je souhaite opérer, la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) sera un axe à développer. En effet, le diagnostic a montré une souffrance au travail de l'équipe et au-delà de la perte de sens, des conditions de travail qui ne sont plus acceptables et qui doivent évoluer notamment vis-à-vis de la charge de travail et des moyens déployés. Pour cela, il sera nécessaire de revoir l'offre de services dans sa globalité. L'idée étant de faire baisser la charge de travail et consacrer davantage de temps à l'accompagnement de la participation. En parallèle, il sera indispensable de retravailler notre organisation, notre fonctionnement et nos outils de travail pour gagner en efficacité et donc en temps et ainsi améliorer les conditions de travail des salariés et par effet de répercussion la qualité de l'accompagnement. A défaut, si nous ne changeons rien, le risque est de voir continuer à se dégrader les conditions de travail et donc engendrer de la souffrance et à terme une fuite des professionnels.

C) Le management participatif, une approche pour développer le pouvoir d'agir des professionnels

Pour finir, Denis Piveteau, concernant le pouvoir d'agir des professionnels, parle d'autonomie de décision et de choix et de co-construction des décisions collectives. « Accompagner en proximité une personne dans ses choix suppose de pouvoir adapter rapidement sa propre conduite à celle ou celui qu'on accompagne. A cette nécessaire autonomie dans la gestion du temps et des tâches doit s'ajouter une organisation hiérarchique qui favorise la remontée de l'expérience du terrain et la capacité de peser sur les décisions d'organisation qui ont une incidence sur l'exercice professionnel. Réciproquement, l'exercice hiérarchique est appelé à remplir une fonction facilitatrice et accompagnante, permettant à chacun d'agir sur ses propres résultats. La mise en miroir des principes d'autodétermination et de l'environnement à créer pour permettre aux professionnels d'exercer leurs missions, rejoint les principes communs aux diverses méthodes de management participatif. Que l'on pense à l'autonomie et à la recherche d'intelligence collective, à l'erreur apprenante ou à la possibilité d'agir sur la décision » (Piveteau, 2022 : 24-25). Aujourd'hui, compte tenu de l'équipe en place, du climat de confiance et de leurs compétences, j'exerce principalement un management participatif s'appuyant sur l'intelligence collective. Cette pratique de l'intelligence collective fait écho autant dans le travail en équipe que dans ce qu'on recherche en accompagnant les habitants à trouver par eux même des solutions à des problématiques d'intérêt général.

- D) L'intelligence collective, un concept indispensable pour favoriser le pouvoir d'agir tant des professionnels que des habitants

Je me suis beaucoup appuyée sur la pensée de Claude Janin et Pierre-Antoine Landel et leur analyse de l'intelligence collective qu'ils traduisent par penser, décider et agir ensemble. « Chercher à agir collectivement apparaît ainsi comme une manière de mobiliser des ressources plus difficilement accessibles individuellement. [...] L'intelligence collective ne se définirait pas comme une simple mise en commun des savoirs individuels, mais comme une augmentation collective de capacité d'analyse et de compréhension par la mise en interrelations collectives des intelligences individuelles pour comprendre et s'adapter à des situations nouvelles. Elle relève ainsi du « travailler ensemble » et de la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer » (Janin, Landel, 2021 :13). Janin et Landel nous expliquent que l'intelligence collective a pour objectif principal de guider les prises de décisions et les actions, impliquant ainsi un groupe de personnes dans un processus de questionnement collectif et de recherche de solutions. Cela s'accompagne d'une distribution plus équilibrée des connaissances et du pouvoir. Elle renforce les aptitudes des participants à discuter, prendre des décisions et agir collectivement. Le décloisonnement des approches, l'interdisciplinarité et la mise en corrélation des connaissances et des points de vue apparaissent comme des clefs essentielles pour appréhender la réalité. La construction collective résulte d'interactions entre les savoirs expérientiels et les connaissances basées sur des concepts. Cette co-construction renforce les liens entre les personnes. Pour que l'intelligence collective soit efficiente, il est indispensable que les échanges aillent de la réflexion à l'action en passant par la décision (Janin, Landel, 2021). « Cette dynamique concourt aux processus de montée en capacité individuelle et collective » et fait appel « aux notions de confiance, connivence et respect entre les acteurs » (Janin, Landel, 2021 :164). Aujourd'hui, notre dynamique d'équipe me permet de travailler en m'appuyant sur l'intelligence collective et je ne pourrais pas embarquer l'équipe dans ces changements à venir sans passer par cette réflexion collaborative, cette prise de décision en commun pour une mise en action portée par l'ensemble des professionnels.

- E) Le management par objectifs, une approche complémentaire pour structurer notre action

Cependant, j'analyse que mon style de management, participatif basé sur l'intelligence collective, à lui seul, ne me permettra pas de conduire les changements envisagés. Depuis ma prise de poste en 2017, mes priorités ont été de stabiliser et rassurer l'équipe, regagner la confiance des habitants et partenaires et notre légitimité sur le territoire. Ces objectifs sont à ce jour atteints, même s'ils ont pris davantage de temps qu'espéré, notamment en raison de la crise sanitaire. Toutefois, aujourd'hui, d'autres enjeux sont à travailler.

L'absence de projet de service, de rapport d'activités et notre manque de formalisation engendrent un manque de cap à suivre et un défaut d'évaluation. Sans ces outils, je ne peux pas conduire l'équipe à atteindre nos objectifs et remplir convenablement nos missions. Sans parler de l'insécurité que cela peut engendrer sur les professionnels qui se demandent parfois si elles font bien leur travail et quelle est notre utilité sociale. Le risque, si je continue à travailler de cette façon, est d'épuiser l'équipe, qu'elle perde en motivation et donc que ça impacte la qualité de l'accompagnement des habitants et que notre offre de services ne soit pas la plus pertinente. C'est pourquoi je vais modifier mon style managérial en ajoutant un Management Par Objectifs (MPO) pour conduire ce changement, tout en gardant à l'esprit que les objectifs seront déterminés collectivement. Il y a un réel besoin de repositionner et structurer notre action.

Le MPO est une approche du management, théorisée par Peter Drucker dans les années 50, qui organise le travail avec des objectifs à atteindre et non plus des tâches. La finalité est de rendre l'organisation performante, en associant tous les collaborateurs et en donnant du sens aux missions. Le concept fondamental est de fixer des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, et Temporellement définis (SMART) et qu'ils soient bien compris. Les professionnels doivent être impliqués dans l'élaboration de leurs propres objectifs, ce qui favorise leur engagement et leur responsabilisation. Les progrès et les résultats sont mesurés de manière objective et ajustés si besoin. Un feedback régulier est nécessaire et la reconnaissance en fonction de l'atteinte des objectifs est importante. Bien que les objectifs soient importants, il est essentiel de maintenir une certaine flexibilité pour s'adapter aux changements de circonstances et aux nouvelles opportunités et ainsi réadapter les objectifs. L'approche du MPO vise à créer un environnement où les professionnels sont motivés, responsables, autonomes et alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela permet d'améliorer la productivité, la communication, la transparence et la satisfaction des collaborateurs. Il faut bien noter que ce modèle est performant que s'il y a une évaluation régulière, des points réguliers avec l'équipe et un accompagnant pour le manager.

Même si ce style managérial est parfois décrié au profit du management par les compétences, je considère qu'au vu des besoins de l'équipe et de l'organisation, de l'absence d'objectifs de production dans notre secteur et de la bonne dynamique d'équipe, c'est celui qui convient le mieux à la situation, tout en conservant en parallèle un management participatif. C'est déjà d'une certaine façon ce qui existe à titre individuel pour les professionnels avec des objectifs déterminés lors de leur entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement mais en l'absence de projet de service, ils font référence au projet social de territoire.

2.3.2 Les acteurs du territoire, des partenariats à développer et consolider

A) Les partenariats, une formalisation de nos actions à opérer

Le partenariat est une collaboration stratégique entre deux ou plusieurs acteurs dans le but d'atteindre des objectifs communs. Il est nécessaire que les objectifs soient clairement établis, qu'il y ait une mutualisation des ressources et le plus souvent formalisée par une convention. Les partenaires travaillent ensemble de manière coopérative, en partageant des informations, en prenant des décisions conjointes et en contribuant activement à la réussite du partenariat. Les partenaires doivent avoir une relation de confiance solide et transparente pour résoudre les défis et les obstacles qui peuvent surgir. Il est important qu'il y ait de la flexibilité et que le partenariat évolue en fonction des besoins et des circonstances.

Le concept d'intelligence collective est également adapté dans le cadre du partenariat. C'est ce que La Ruche essaie de développer dans le cadre de la coordination du projet social de territoire et de nos partenariats. En effet, les territoires n'ont pas besoin de concurrence mais de coopération et de collaboration. Toutefois, comme évoqué dans le diagnostic, malgré l'investissement de nos partenaires, il n'est pas toujours simple de se coordonner.

Aujourd'hui, nos moyens humains sont limités et il n'y a aucune perspective à court terme pour que la situation évolue. Ma vision est donc d'aller chercher en dehors du centre social les ressources dont nous avons besoin pour remplir nos missions et particulièrement celle de l'accompagnement de la participation et du DPA.

Ma vision s'appuie sur 3 axes :

- Renforcer l'implication des partenaires et structurer les partenariats existants : en effet, ce qui fait défaut aujourd'hui, c'est la formalisation de nos partenariats et la clarification de ce à quoi chaque partenaire s'engage et avec quels moyens.
- Développer de nouveaux partenariats : à ce jour, sur le territoire, il existe des partenaires avec lesquels nous ne collaborons pas, or ils sont des ressources qui pourraient contribuer à améliorer les conditions de vie sur le quartier et avec lesquels nous aurions des objectifs communs.
- Coordonner une dynamique collective autour de la participation : l'idée étant que le centre social ne soit pas le seul lieu où les habitants puissent participer et développer leur pouvoir d'agir. Pour cela, en tant que coordinateur sur le territoire, nous pourrions travailler avec nos partenaires pour encourager et soutenir la participation des habitants dans leurs actions.

Le risque si nous ne mettons pas en place cette vision, c'est de ne pas se saisir des ressources de nos partenaires qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie sur le territoire et de limiter les espaces de participation. A l'inverse, la structuration de nos partenariats existants engendrera une meilleure efficacité et donc davantage de moyens. De même que le développement de nouveaux partenariats permettra de déployer des moyens supplémentaires et tout ceci au profit de l'accompagnement des habitants et de futurs projets. De plus, si les partenaires proposent également des espaces de participation, cela offrira aux habitants une palette de choix plus large, permettant ainsi de répondre à l'ensemble des envies d'engagement, tout en favorisant des passerelles entre les différents lieux de participation. Ces collaborations tendent à optimiser les ressources du territoire.

B) Energie Ouest, un partenariat à clarifier

Le diagnostic a révélé des difficultés dans notre partenariat : une confusion entre nos deux entités, une articulation qui fonctionne mal, un manque de clarté de nos rôles respectifs et une menace sur le portage financier des futurs projets. Comme pour l'ensemble des partenariats, je note que la culture de l'oralité a prévalu jusqu'ici mais qu'il est nécessaire de reposer les bases de notre partenariat et de formaliser le cadre de nos interventions respectives et leurs modalités.

En conclusion, nous avons vu que la participation est une approche visée par les politiques publiques. Cette intention de faire participer les habitants ou les personnes de façon générale s'est accentuée au fur et à mesure des différents textes de lois et aujourd'hui au-delà de la participation, nous visons le développement du pouvoir d'agir des personnes. L'idée est que les habitants connaissent mieux leurs réalités, leur territoire et leurs problématiques et, de fait, il est indispensable de s'appuyer sur leurs savoirs expérientiels pour mettre en place des actions les plus adaptées possibles. Aujourd'hui, les centres sociaux sont des outils qui ont vocation à promouvoir cette participation et à accompagner le pouvoir d'agir des habitants. Toutefois, La Ruche, aujourd'hui, a besoin de se restructurer pour pouvoir remplir pleinement cette mission. L'enjeu principal est de pouvoir déterminer un cap à suivre afin de se donner les moyens de la transformation. C'est pourquoi, un projet de service semble essentiel à élaborer. Les orientations stratégiques, présentées en troisième partie et déclinées en plan d'action, seront basées sur les thématiques suivantes :

- la participation : outils de la participation, actions pour lever les freins et accompagnement du bénévolat,
- les moyens internes : gestion et gouvernance, pratiques professionnelles et QVCT,
- les moyens externes : structuration des partenariats existants, développement de nouveaux partenariats et coordination d'une dynamique collective autour de la participation.

3 Promouvoir la participation des habitants, une réponse au besoin et une mise en conformité à la circulaire

Ma réflexion, autour de la participation des habitants au sein du centre social, a commencé en même temps que la formation Cafdes. Cela fait donc plus de 2 ans que je chemine, c'est pourquoi, j'ai déjà pu mettre en place certaines actions afin de créer petit à petit les conditions de cette participation. En effet, la participation ne se décrète pas mais il est de mon rôle de mettre tout en œuvre afin de la favoriser et dans de bonnes conditions pour les professionnels. Dans cette troisième partie, je développerai donc tout ce qui doit être mis en place pour que la participation devienne effective demain.

3.1 La dimension stratégique, un projet de service à écrire

Au cours du diagnostic, j'ai pu démontrer qu'une de nos difficultés est de ne pas avoir de cap clairement identifié et propre à notre centre social. Nous avons un projet social qui permet de recenser les problématiques sociales sur le territoire, les ressources disponibles et ainsi définir des axes d'intervention prioritaires. D'une durée de 4 ans, il est élaboré dans le cadre d'une démarche participative associant habitants et partenaires. Cependant, aucune partie de ce projet social de territoire ne mentionne spécifiquement la stratégie de La Ruche, ce qui me manque aujourd'hui pour mener un réel projet de direction.

Le CASF, dans son article L311-8, précise que « pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée maximale de 5 ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation » (CASF, 2022). Même si nous ne sommes pas soumis obligatoirement à cet article, je pense qu'il est aujourd'hui indispensable de s'en inspirer.

C'est pourquoi, je vais mettre en place un travail réflexif pour élaborer le projet de service de La Ruche qui sera, pour moi, un outil de management. Celui-ci aura vocation à couvrir la période 2023-2025, c'est-à-dire la fin de la période du projet social de territoire. En effet, il me semble davantage cohérent, qu'à terme, ce projet de service soit élaboré en parallèle du projet social de territoire et intégré à celui-ci.

Ce projet de service 2023-2025 visera à promouvoir la participation des habitants mais pour cela, il faudra également restructurer les moyens internes et externes. Il s'appuiera donc sur les 4 axes stratégiques suivants :

- la promotion de la participation,
- l'évolution du mode de gestion et de la gouvernance,
- la restructuration des pratiques professionnelles, de l'offre de services et de l'organisation,
- la coordination avec les partenaires.

3.1.1 Les instances du projet de service, pour valider, suivre et mettre en œuvre

A) Le Copil Ville / CAF

Le diagnostic, les axes stratégiques ainsi que le plan d'action seront présentés lors du Copil Ville / CAF du 16 octobre 2023. Même si, depuis quelques années, ce Copil s'est peu réuni et a peu validé de cap à suivre, il est indispensable qu'il puisse prendre conscience de la nécessité de se réunir 2 fois par an pour suivre l'activité des centres sociaux et prendre des décisions. Suite à un échange, entre le maire de Saint-Brieuc et le directeur de la CAF, en juillet dernier, il en ressort une volonté commune de faire avancer la réflexion sur les centres sociaux et leurs actions sur les territoires.

Lors du Copil du 16 octobre, la stratégie de ces 2 prochaines années sera présentée, grâce notamment à des fiches actions et un diagramme de Gantt, et ce, afin de valider la feuille de route. Les Copils suivants permettront de suivre l'avancée de ce plan d'action et ainsi d'ajuster notre cap si besoin. Un rapport d'activité sera également produit, une fois par an, pour rendre compte de l'activité et aider à la prise de décision.

B) Les groupes projet

Afin d'associer les différentes parties prenantes à ce projet et le co-construire, je mettrai en place un groupe projet par axe stratégique. La fréquence des réunions sera ajustée suivant la disponibilité de chacun et la temporalité globale fixée sur l'ensemble du projet de service. En effet, certains acteurs seront présents dans plusieurs groupes, il est donc important d'échelonner les rencontres, pour éviter la surcharge de travail et la perte de motivation.

Constitution des groupes :

- Le groupe projet « Participation » sera piloté par l'agent de développement Animation vie sociale et constitué d'habitants et de bénévoles.
- Le groupe projet « Gestion et Gouvernance » sera piloté conjointement par mon responsable et moi-même et constitué de l'ensemble des équipes des 3 centres sociaux briochins. Il formulera des propositions qui seront arbitrées en Copil.

- Le groupe projet « Pratique et Fonctionnement » sera piloté par moi-même et constitué de l'équipe de La Ruche. Il n'aura pas une existence propre car nos réflexions et travaux se feront dans le cadre de nos réunions d'équipe.
- Le groupe projet « Partenariat » sera piloté par l'agent de développement Animation vie sociale pour la partie dynamique territoriale. Le groupe sera constitué des partenaires notamment la coordinatrice du plan de cohésion sociale, la présidente de l'association Energie Ouest et d'autres acteurs intéressés.

L'animation de ces temps de rencontres, de consultation et de décision, sera conçue pour favoriser l'intelligence collective, avec des outils tels que le brainstorming, le débat mouvant, le world café, etc. Ces réunions seront déjà des espaces de soutien de la participation et de développement du pouvoir d'agir des habitants et des professionnels. Des comptes rendus seront réalisés et mis à disposition des participants, soit par mail soit en version papier si les habitants n'ont pas d'adresse électronique.

3.1.2 Le plan de communication

Bien communiquer c'est délivrer la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, dans le bon format et avec le bon support. Une bonne communication est une des conditions de réussite d'un projet. Au vu des différents axes stratégiques, le plan de communication sera conséquent et destiné à différents acteurs.

Cible	Objectif de communication	Périodicité	Moyen de transmission
Gouvernance	Présenter puis faire valider le projet stratégique	1 fois	Copil
	Rendre compte de l'activité de La Ruche	1 fois par an	Rapport d'activité
	Rendre compte de l'avancée du plan d'action	2 fois par an	Copil
Habitants	Informers sur l'activité de La Ruche, les espaces de participation et gagner en visibilité	Autant que possible	Affichage à l'accueil, articles de presse, Facebook, textos, porteur de parole, aller vers sur l'espace public, etc
	Les inviter et les motiver à rejoindre le groupe projet Participation et rendre compte des travaux	Avant/après chaque réunion	Facebook, textos, accueil du centre social et comptes rendus
	Informers, fédérer et créer un sentiment d'appartenance au collectif de bénévoles	Tous les 2 mois	Lettres bimestrielles aux bénévoles via messagerie électronique

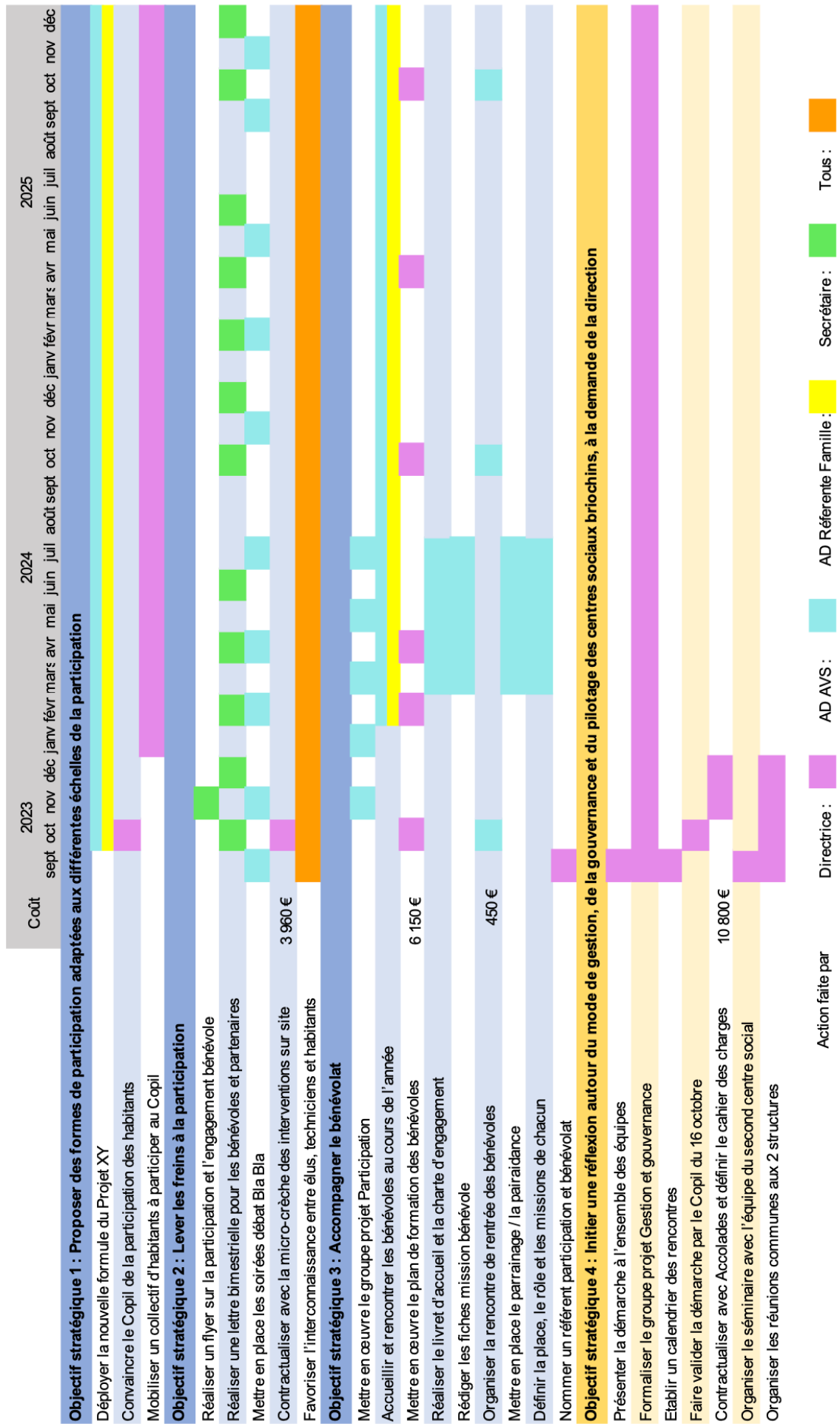
Bénévoles	Les inviter et les motiver à rejoindre le Copil et les groupes projet Participation et Partenariat et rendre compte des travaux	Avant/après chaque réunion	Lettres bimestrielles aux bénévoles via messagerie électronique et comptes rendus, Temps forts
Partenaires	Informersur l'activité de La Ruche et les espaces de participation pour qu'ils relaient l'information	Tous les 2 mois	Lettres bimestrielles aux partenaires via messagerie électronique
	Inviter les partenaires individuellement à une rencontre pour échanger sur les objectifs du partenariat	1 fois	Mail d'invitation, rencontre et convention
	Inviter et mobiliser les partenaires à rejoindre la dynamique territoriale autour de la participation et du bénévolat puis rendre compte des travaux et se positionner comme acteur majeur sur le territoire	Avant/après chaque réunion	Mails, réunions et comptes rendus
Professionnels	Présenter le plan d'action et la démarche, mobiliser puis inviter à participer aux groupes projets suivant les thématiques	1 fois	Réunion d'équipe
	Informersur des avancées de chaque axe de stratégie	1 fois par mois	Réunions d'équipe et comptes rendus

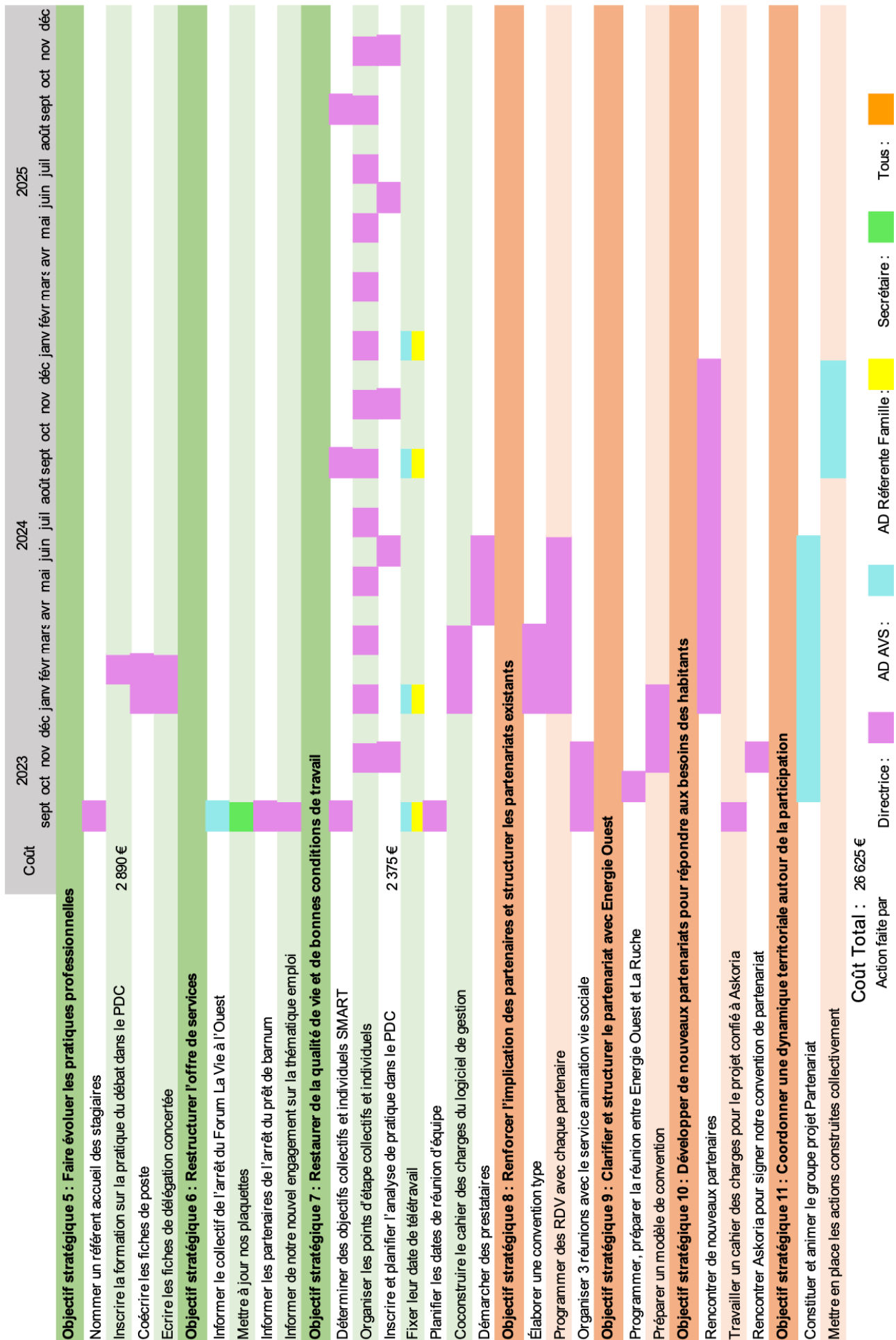
3.1.3 La planification et le budget prévisionnel du projet de service 2023-2025

La planification a été élaborée grâce à un diagramme de Gantt, me permettant d'avoir une vue d'ensemble et ainsi mieux ajuster le calendrier prévisionnel. A noter que les actions, relatives à l'organisation, visent à libérer du temps aux professionnels pour mettre en place ce projet. Le coût du projet est également indiqué sur ce diagramme.

Le budget prévisionnel du projet de service 2023-2025 (Annexe 3) s'élève à 26 625 € dont 10 560 € seront financés sur le budget de La Ruche, 5 265 € sur le Plan de Développement des Compétences (PDC) de la CAF et 10 800 € sur le budget d'investissement de la CAF ou sur ses fonds propres. Le coût du logiciel métier sera également à ajouter sur le budget d'investissement. Les dépenses liées à Accolades et au logiciel ont déjà été évoquées avec la direction et seront actées par celle-ci lors d'une réunion dédiée aux investissements. Le coût financier ne représente pas un obstacle à la réalisation du projet.

Planification du projet de service 2023-2025





3.1.4 L'amélioration continue de la qualité et l'évaluation

Au vu des éléments de diagnostic et du besoin de structuration, je souhaite mettre en place une démarche d'amélioration continue de la qualité. Afin d'être en cohérence avec le mode managérial par objectif, je m'appuierai sur la roue de Deming (ou PDCA) pour mettre en œuvre ce process. Il s'agit d'une méthode d'amélioration continue qui implique de suivre itérativement 4 phases pour améliorer un fonctionnement existant. Les 4 phases à suivre successivement sont : Prévoir (Plan), Faire (Do), Vérifier (Check) et Réagir (Act).



La phase de vérification correspond à l'évaluation. C'est grâce à celle-ci que nous pourrions réajuster notre action et recommencer un cycle. L'évaluation sera faite pour chaque objectif et basée sur des éléments tant quantitatifs que qualitatifs, d'où la définition d'indicateurs et de critères d'évaluation. Dans les parties suivantes, je vous présenterai les différents objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que les actions prévues. Vous trouverez, pour chacun d'entre eux, une fiche action (Annexe 4) présentant également les résultats attendus ainsi que les indicateurs et critères d'évaluation.

3.2 La promotion de la participation

3.2.1 Proposer des formes de participation adaptées aux différentes échelles de la participation

Comme nous l'avons vu en partie 2, l'accompagnement de la participation passe par une stratégie graduée, qui permet aux habitants d'accéder aux différents niveaux de participation, en franchissant les échelles, habituellement les unes après les autres. D'où l'importance de pouvoir proposer, au sein du centre social, des actions offrant tous les niveaux d'engagement.

Or, je constate, qu'aujourd'hui, au regard de l'échelle d'Arnstein, nous n'avons pas d'action permettant une réelle information, ni un contrôle citoyen. De même, les espaces de

consultation ne sont pas formalisés et s'activent au coup par coup sans être systématisés. Il est donc essentiel de mettre en place des actions pour y remédier.

Concernant le niveau d'information et de consultation, ce constat ayant déjà été posé, au cours de nos réunions d'évaluation estivales avec l'équipe, en juillet 2022, nous avons décidé de mettre en place, après échange avec les bénévoles, une nouvelle action « L'écho des abeilles ». Elle se déroule tous les 1^{ers} vendredis de chaque mois, à La Ruche. Elle est ouverte à tous les habitants et bénévoles et permet de leur donner des informations sur les projets et de les consulter sur l'opportunité de développer de nouvelles actions ou sur d'autres questions. L'idée était aussi de proposer un format de rencontre permettant de la convivialité et ce, de façon informelle, notamment sans être en format réunion, afin de donner davantage envie de venir et de s'engager. Le principe était également que toute l'équipe soit mobilisée pour permettre l'interconnaissance, faire du lien et créer une dynamique. Nous avons sondé les participants et regardé la fréquentation de cette nouvelle action qui s'est déroulée sur l'année 2022-2023. Au vu de l'évaluation, nous avons décidé, lors de nos réunions d'évaluation estivales, en juillet 2023, d'arrêter cette action, mais de garder le principe. Une nouvelle instance a également été mise en place, au cours de l'année 2022-2023, nommée « Projet XY ». Celle-ci a pour but d'accompagner le développement du pouvoir d'agir des habitants, en mettant à leur disposition des professionnels qui les aident à réfléchir et mettre en place leur projet. Certains habitants, participant à la fois à L'écho des abeilles et au Projet XY, nous ont précisé qu'ils trouvaient parfois que cela faisait doublon et que nous évoquions les mêmes sujets. C'est pourquoi, après échanges, nous projetons de cumuler ces deux outils en gardant le nom de Projet XY mais en modifiant le fonctionnement. Cette nouvelle formule permettra de répondre à plusieurs niveaux de participation. Ainsi, sur un premier temps de rencontre, il s'agira de donner de l'information, faire de la consultation et échanger sur les problématiques d'intérêt général du quartier. Puis, dans un deuxième temps, l'idée sera de co-construire les projets. Les deux temps seront séparés par une pause, permettant des échanges conviviaux et informels entre les participants mais également, pour ceux qui le souhaitent, de ne pas rester sur la partie projet. Cette instance aura lieu une fois par mois, le mardi sur un créneau de fin de journée, pour permettre aux habitants qui travaillent d'y participer. Un sondage sera fait à la rentrée sur Facebook pour déterminer le créneau le plus approprié. Un mode de garde sera également proposé pour les familles ayant des enfants. L'outil d'animation utilisé sera sûrement le « Forum Ouvert » ou un autre outil de l'intelligence collective. Les 2 agents de développement seront présents pour animer cette séquence mais l'idée, à terme, est de former des bénévoles au DPA, leur permettant d'animer ces séances, en formant un trio d'animation (1 professionnel et 2 bénévoles). Nous avons acté que le déploiement de cette instance serait une priorité pour l'année 2023-2024.

Concernant le niveau d'engagement dit de contrôle citoyen, celui-ci correspond à la délégation de pouvoir et notamment des tâches de conception, de planification et de direction. Ce niveau d'engagement correspond complètement à la gouvernance du centre social. En effet, comme nous l'avons vu dans le diagnostic, aucun habitant ne participe au Copil, or c'est bien une attente de la circulaire CNAF. Les centres sociaux doivent accompagner les habitants à participer jusqu'à des niveaux de responsabilité. C'est pourquoi, il est nécessaire de donner une place aux habitants dans le Copil. Aujourd'hui, cette position est également défendue par le directeur de la CAF. Ainsi, dans un premier temps, il nous faudra exposer l'intérêt de cette nouvelle modalité de participation des habitants au Copil Ville / CAF, lors de la séance du 16 octobre prochain, afin de l'acter définitivement et de se mettre d'accord sur leurs rôles et pouvoirs de décision. Puis dans un second temps, je mobiliserai des bénévoles pour participer au Copil. L'idée étant de me saisir d'un temps, regroupant tous nos bénévoles, pour expliquer en quoi cela consiste et faire appel aux volontaires. Je proposerai d'avoir 2 bénévoles titulaires et 2 remplaçants.

3.2.2 Lever les freins à la participation

La participation ne se décrète pas mais elle s'accompagne. Nous avons vu précédemment qu'au-delà de l'envie, il y avait des freins à la participation. Promouvoir la participation signifie également de mettre en place des actions permettant de lever ces freins.

Un premier frein correspond au manque d'information. En effet, pour que les habitants participent, il faut déjà qu'ils sachent sur quoi ils peuvent participer et s'engager, d'où l'importance du plan de communication. Aujourd'hui, nous communiquons via de l'affichage et des flyers à l'accueil, Facebook, des textos, des articles de presse et en allant vers les habitants sur l'espace public (pieds d'immeuble, sorties des écoles, porteurs de parole lors de manifestations, etc). Il faudra donc continuer et intensifier cette communication. Cependant, après analyse de celle-ci, je me rends compte que nous avons des flyers faisant la promotion des activités et de certains projets mais aucun n'évoque la participation et le bénévolat. C'est pourquoi, je demanderai à la secrétaire de réaliser un support de communication précisant les différents espaces de participation et d'engagement et les modalités. Cela nous permettra de pouvoir gagner en visibilité et mobiliser de nouveaux habitants. Je lui demanderai également de consulter certains bénévoles et habitants pour savoir ce qui est important, pour eux, d'y trouver comme éléments. De même, afin d'informer sur l'offre de services, l'utilité sociale et les espaces de participation mais également pour mobiliser, nous mettrons en place une lettre bimestrielle destinée aux bénévoles et aux partenaires, via la messagerie électronique. En effet, nos partenaires sont des ressources en matière d'orientation vers notre structure mais faut-il encore qu'ils aient l'information pour la diffuser. Cette lettre reprendra les dates importantes à retenir, fera un

rapide retour sur les évènements passés et des appels à mobilisation ou concertation si besoin. Il sera réalisé une maquette type, pour gagner du temps, pour ensuite n'avoir plus qu'à compléter. L'objectif serait de confier cette mission à un bénévole, soutenu par la secrétaire.

Un second frein sur lequel nous pouvons agir est le manque de confiance des habitants en eux-mêmes et leurs capacités. Les habitants évoquent souvent leur difficulté à prendre la parole en public surtout lorsqu'il s'agit de débattre de leurs idées. Après un travail de réflexion et d'analyse avec l'équipe, nous avons convenu de mettre en place une action nommée « Débat Bla Bla » qui serait mise en œuvre par un des agents de développement, l'un ou l'autre en fonction du public visé. Le principe est de convier des habitants à venir débattre d'un sujet sans aucun enjeu et sans avoir besoin de connaissances. Par exemple : faut-il croire au Père Noël ? L'idée est de soutenir les habitants dans leur prise de parole, de leur donner l'occasion de « s'exercer » sans aucun stress et ainsi leur donner davantage confiance et les valoriser. A travers cette action, nous souhaitons également favoriser la convivialité, l'interconnaissance, le lien social, la mixité et l'intergénérationnalité. 4 débats par an pourraient être organisés.

Un troisième frein concerne essentiellement les familles, et notamment les familles monoparentales, c'est le mode de garde des enfants. En effet, il est difficile d'associer les parents sur certaines réunions ou certaines actions alors qu'ils ont leurs enfants. Pour lever ce frein, je décide de consacrer une enveloppe budgétaire afin de prendre une prestation mettant à disposition des professionnels pour garder les enfants directement au centre social, dans une salle attenante à celle où seront les parents. Je travaillerai avec la micro-crèche qui est située à proximité du centre. L'idée est de les solliciter pour chaque séquence de Projet XY soit 10 séances / an de 2h mais également pour les soirées Débat Bla Bla soit 4 séances de 2h / an, à raison de 60 € de l'heure soit 1 680 € / an.

Un dernier frein, sur lequel nous pouvons avoir une action, est celui des représentations. En effet, nous constatons que certains élus et techniciens sont réticents à travailler directement avec les habitants et j'ai, parfois, malheureusement, pu observer un manque de respect envers la parole ou la pensée des habitants, ceux-ci ayant moins les codes. Sans avoir une action précise et ciblée, il me semble que l'équipe doit avoir une pratique qui favorise la mise en lien des élus et techniciens avec les habitants, pour permettre de l'interconnaissance. Je pense notamment aux manifestations où les élus et techniciens se déplacent et où nous pourrions favoriser la rencontre. De même, concernant les projets, s'il y a du lien à faire avec les techniciens de la Ville, il me semble indispensable d'y associer les habitants pour ces mêmes raisons.

3.2.3 Accompagner le bénévolat

Concernant l'accompagnement du bénévolat, la première étape sera de créer un groupe projet Participation. C'est l'agent de développement Animation vie sociale qui en sera pilote et invitera les habitants et bénévoles à y participer. L'objectif de ce groupe de travail est de déterminer si les actions mises en place, concernant les différents niveaux de participation et les freins, répondent correctement à leurs attentes ou si elles doivent être ajustées. De plus, leur mission principale sera de co-construire notre politique d'accompagnement du bénévolat. Je développerai dans cette partie les actions à mener et les outils à déployer mais ceux-ci devront être affinés et mis en œuvre par les participants.

Ce groupe de travail pourra s'appuyer sur les travaux engagés par la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne (FCSB). En effet, la participation des habitants est au cœur de chacun de nos projets et la mobilisation des bénévoles une de nos priorités. Un chantier départemental autour du bénévolat a été initié, il y a quelques mois, afin de partager sur nos pratiques et nos outils. Trois de nos bénévoles ainsi que l'agent de développement Animation vie sociale participent à ce groupe de travail.

A) La désignation d'un référent participation et bénévolat

Comme le précisait Pascal Dreyer, la création de poste de responsable des bénévoles montre l'attention accordée à ces derniers. En effet, aujourd'hui, cet axe transversal à l'ensemble du projet social de territoire ne dépend pas d'un professionnel en particulier. Or, je pense que cela devient une nécessité, d'une part pour l'attention accordée mais également pour être garant de la mise en œuvre du processus d'accompagnement. Attention, toutefois, cela ne signifie pas que l'accompagnement des bénévoles repose sur un seul professionnel. Il sera garant de la bonne marche de cette offre de services mais sa mise en œuvre sera toujours l'affaire de toute l'équipe. Je désignerai donc l'agent de développement Animation vie sociale comme référent de la participation et du bénévolat, d'une part car cela est plus cohérent en termes de thématique et d'autres part car il est déjà formé au développement du pouvoir d'agir des habitants et est très intéressé par le sujet.

B) La mise en place d'un processus d'accompagnement individuel des bénévoles

Aujourd'hui, aucun accompagnement individuel n'est structuré à La Ruche, ce qui fait défaut en termes de soutien à la participation et au DPA. Ce processus, comme le souligne Pascal Dreyer, est bien un enjeu majeur concernant le bénévolat.

Le temps d'accueil et les rencontres en cours d'année :

L'accueil est le moment le plus important pour donner envie aux habitants de s'investir et appréhender les missions d'un centre social. Aujourd'hui, cela se fait de façon informelle, à

l'accueil, dès que la personne se présente. En fonction de la disponibilité du moment, cela peut être un agent de développement ou la secrétaire. L'attention consacrée dépend de l'activité sur le moment. Je demanderai donc dorénavant que l'habitant, potentiel bénévole, soit reçu par un des 2 agents de développement lors d'un entretien formel, où il lui sera présenté ce qu'est un centre social et plus particulièrement La Ruche, les modalités de participation et d'accompagnement. Ce sera également l'occasion de creuser ses envies, ses motivations et ses attentes afin de bien l'orienter. Ensuite, 3 à 4 mois après le début de sa mission bénévole, un entretien lui sera proposé pour faire un point d'étape et recenser ses besoins d'accompagnement et de formation. Puis, selon la date de son arrivée, à la fin de l'année scolaire, un entretien de bilan lui sera également suggéré. L'idée étant de rester présent et à l'écoute au cours de cette première année. Concernant les bénévoles déjà engagés, il leur sera proposé une rencontre par an pour pouvoir faire le point et recenser leur besoin en formation. Si besoin, il leur sera signifié qu'ils peuvent, à leur initiative, solliciter des entretiens supplémentaires.

Un plan de formation à destination des bénévoles :

Être bénévole n'est pas toujours si simple. De plus, certains bénévoles cherchent à s'engager pour développer de nouvelles compétences. Quant à nous, notre mission, autour du DPA, est bien de valoriser et développer les compétences des habitants. C'est pourquoi, je mettrai en place un plan de formation à destination des bénévoles. Je le nomme volontairement plan de formation pour ne pas confondre avec le plan de développement des compétences pour les salariés, celui-ci dépendant du budget de formation de la CAF. De fait, je vais devoir prévoir une enveloppe financière pour déployer ces formations. Celles-ci seront prioritairement réalisées à La Ruche pour enlever toute contrainte de transport. Elles seront ouvertes, parfois uniquement aux bénévoles de La Ruche, pour les fédérer et favoriser la cohésion, mais également avec d'autres bénévoles issus d'autres centres sociaux départementaux pour permettre une ouverture sur d'autres pratiques. Un professionnel de l'équipe sera présent lors de ces formations. En attendant de recenser leurs besoins au cours des entretiens, et au vu du diagnostic réalisé, je propose de mettre en place les formations ci-dessous, dispensées principalement par la FCSB :

- Année 2023 : 1 formation
 - o Formation aux premiers secours en santé mentale : elle sera réalisée dans le cadre de la Semaine d'information en santé mentale, en octobre prochain, et le coût sera pris en charge par la Ville.
- Année 2024 : 3 formations :
 - o Susciter la participation des habitants éloignés de sa structure : 2 jours soit 1500 €.

- La coopération bénévoles / salariés : à laquelle l'ensemble de l'équipe professionnelle participera également, 1 jour soit 900 €.
 - Développer le pouvoir d'agir des habitants : en associant l'équipe entière et les bénévoles qui souhaitent s'investir sur cette mission en collaboration avec les salariés, comme il est envisagé sur le Projet XY par exemple, 1 jour soit 900 €.
- Année 2025, 2 formations :
- Communiquer avec bienveillance : 1 jours soit 900 €.
 - Une deuxième formation suivant les besoins émis lors des entretiens : enveloppe prévisionnelle de 900 €

Il faudra ajouter à ces frais, les dépenses de convivialité du matin et le repas partagé du midi soit environ 150 € par journée. Soit une enveloppe prévisionnelle totale pour ces formations de 6 150 €, soit 150 € pour 2023, 3900 € pour 2024 et 2 100 € pour 2025.

Des outils à destination des bénévoles / un livret d'accueil du bénévolat et une charte :

Afin de mieux accueillir les bénévoles mais également de passer une sorte de contrat moral d'engagement, je souhaite que nous réalisons 2 outils. Premièrement, un livret d'accueil qui reprendra notamment l'histoire et les missions de La Ruche, les grandes lignes du projet social de territoire, les modalités de participation et d'accompagnement et les activités ouvertes aux bénévoles. Et deuxièmement, une charte d'engagement précisant les valeurs, les droits et devoirs respectifs. En référence aux travaux de Pascal Dreyer, j'ai choisi de ne pas mettre en place un contrat d'engagement, écrit et signé, par les bénévoles mais uniquement une charte, ceci correspondant mieux à notre culture actuelle. Le contenu sera, comme pour le reste, affiné en fonction des travaux du groupe projet Participation.

La rédaction de fiches mission bénévole :

Compte tenu de la difficulté à mobiliser et à communiquer sur les différentes missions dans lesquels les bénévoles peuvent s'engager, après réflexion et échange avec l'équipe et les bénévoles, je décide de mettre en place des fiches missions, afin que nous puissions présenter, plus facilement et de façon plus claire, les engagements possibles. Ces fiches seront co-écrites par des bénévoles et l'agent de développement Animation vie sociale. Un titre sera donné à chaque mission et les tâches à réaliser, le temps nécessaire et le lien avec les professionnels seront détaillés afin que l'habitant puisse savoir clairement quel est l'attendu et si cela peut lui convenir.

C) La création d'actions permettant de favoriser la cohésion et la dynamique collective

Comme pouvait le préciser Pascal Dreyer, la première motivation à l'engagement bénévole est de créer des amitiés fortes et du lien social. Souvent, les bénévoles nous disent qu'ils viennent pour rencontrer d'autres personnes, parfois des personnes qu'ils ne rencontreraient pas en dehors de La Ruche. Si nous voulons fédérer, motiver et garder nos bénévoles, c'est un aspect que nous devons développer. En effet, comme nous l'avons vu dans le diagnostic, nos bénévoles, à l'exception de ceux engagés sur une même action, se connaissent très peu. De plus, la dynamique d'équipe bénévole n'est pas satisfaisante. Aujourd'hui, seuls 2 temps permettent de les réunir, à savoir la cérémonie des vœux en janvier et la journée bénévole en avril. Visiblement, ceci ne semble pas suffisant. Les temps de formation seront une occasion supplémentaire pour faire de l'interconnaissance et favoriser une dynamique d'équipe bénévole mais d'autres outils doivent être mis en place.

Une rencontre de rentrée des bénévoles :

Il me semble important de mettre en place un temps de rentrée des bénévoles, en octobre, permettant de les rassembler et de présenter rapidement les projets qui se dérouleront sur l'année et les dates importantes à retenir. Ce sera également l'occasion de présenter les nouveaux bénévoles. Cette rencontre se clôturera par un pot de convivialité permettant ensuite à chacun de pouvoir échanger. L'ensemble de l'équipe sera présente et ce temps sera coordonné par la référente participation et bénévolat. Un budget de 150 € par an sera consacré au pot de convivialité.

Un accompagnement entre pairs :

Afin de favoriser l'entraide entre bénévoles et l'intégration au collectif, il sera proposé de mettre en œuvre des parrainages pour les nouveaux bénévoles. Pour cela, il sera nécessaire d'identifier des bénévoles, présents depuis plusieurs années, qui souhaiteraient devenir des parrains potentiels mais également de définir le cadre et la durée de cette mission.

Une invitation aux réunions et temps forts proposés par la FCSB :

Jusqu'ici, ces moments de rencontres étaient proposés aux bénévoles adhérents à l'association Energie Ouest. Cependant, le nombre de bénévoles investis et participant à ces réunions a diminué d'années en années. De plus, ma nouvelle vision de recréer une dynamique globale, en dehors de l'adhésion ou non à Energie Ouest, ne justifie plus d'inviter seulement les adhérents. C'est pourquoi, il sera proposé à l'ensemble des bénévoles de participer à ces rencontres départementales, comme le groupe de travail autour du bénévolat.

La coopération bénévoles / salariés :

Bien qu'aucun bénévole n'ait de responsabilité, ni de lien hiérarchique envers les professionnels, la coopération n'est pas toujours simple. Les attentes de part et d'autre et le rapport au temps ne sont pas toujours les mêmes entre bénévoles et salariés, comme nous avons pu le voir dans la partie 2. Ceci peut parfois engendrer des tensions. De plus, l'absence de lien hiérarchique ne facilite pas toujours les relations. C'est pourquoi, il nous semble important de proposer la formation intitulée « La coopération bénévoles-salariés : dynamiser votre vie d'équipe ». Il sera également indispensable de définir la place, le rôle et les missions de chacun. Cela sera réalisé par le groupe projet Participation.

3.3 L'évolution du mode de gestion et de la gouvernance

Initier une réflexion autour du mode de gestion, de la gouvernance et du pilotage des centres sociaux briochins

Comme nous l'avons vu dans le diagnostic et dans l'analyse du contexte en partie 2, le mode de gestion, la gouvernance et le pilotage des centres sociaux briochins ont atteint leurs limites et il est indispensable de réfléchir à une nouvelle vision. Il est à noter que les avens respectifs des centres briochins sont liés, cette réflexion doit donc être menée à l'échelle de ces 3 structures. Ma vision est de préconiser une gestion tripartite Association / Ville / CAF avec une association commune aux 3 centres ainsi qu'une direction commune. Après de nombreux échanges avec la direction de la CAF, ma vision est aujourd'hui soutenue par mon responsable et le directeur de la CAF, qui ont bien conscience que la situation ne peut perdurer et qu'il faut anticiper ce transfert.

C'est pourquoi, il a été décidé d'entamer, dès la rentrée de septembre, une réflexion sur le mode de gestion, la gouvernance et le pilotage, les 3 étant liés. Mon responsable et moi-même seront pilotes de ce groupe projet Gestion et Gouvernance. Une première réunion rassemblant tous les professionnels aura lieu le 12 septembre et permettra de présenter le travail à effectuer, de formaliser la création du groupe projet Gestion et Gouvernance et d'établir un calendrier des rencontres. Ce travail de réflexion sera également évoqué lors du Copil du 16 octobre afin de valider l'engagement dans cette réflexion. L'idée est de co-construire sereinement, étape après étape, sans se précipiter, afin d'accompagner les équipes professionnelles dans ce changement mais également les habitants et bénévoles. La première phase du projet de transformation sera de conceptualiser le modèle en détail. Puis la deuxième phase sera de le mettre en œuvre. Suite à l'expérience des transferts précédents, il faut du temps et aujourd'hui, la COG ne demande pas expressément ce transfert donc nous avons jusqu'en 2027 pour être opérationnel.

Cette perspective va déterminer l'avenir des centres sociaux et donc l'impact sera conséquent. C'est pourquoi, je préconise de faire appel à la SCOP Accolades pour nous accompagner dans cette démarche. Elle a une expérience certaine dans l'accompagnement des centres sociaux, étant partenaire de la fédération des centres sociaux de France depuis 2007. Il faudra donc déterminer le cahier des charges précis, après validation du Copil. Pour un accompagnement sur mesure, sur 8 journées de 7h, le budget prévisionnel est de 10 800 €. Ce budget sera financé sur les fonds propres de la CAF et non répercuté sur nos budgets de centres.

En parallèle de cette démarche et compte tenu de l'absence de direction dans un autre centre social briochin suite à 3 recrutements infructueux, je vais être missionnée par la direction, de septembre à décembre, pour assurer une continuité auprès de l'équipe professionnelle et travailler sur le fonctionnement et l'organisation du centre. L'idée étant de tester et de réfléchir aux modalités d'une direction commune. Dans ce cadre, je vais organiser 2 jours de réunion en format séminaire, afin de prendre le temps, avec l'équipe de ce second centre, d'identifier les forces et les faiblesses, leurs attentes, les chantiers prioritaires afin de leur donner un cap pour la fin d'année. A l'issue de ce travail, j'organiserai également des réunions communes entre les 2 centres afin d'échanger sur les pratiques et les perspectives.

3.4 La restructuration des pratiques professionnelles, de l'offre de services et de l'organisation

3.4.1 Faire évoluer les pratiques professionnelles

Afin de favoriser la participation et devenir des ambassadeurs de la participation et du DPA, il est nécessaire de faire évoluer les pratiques professionnelles pour qu'à la fois, les professionnels soient dans l'accompagnement des habitants mais aussi qu'ils contribuent, comme le disait Denis Piveteau, à changer la vision de la société.

Pour cela, je préconise que le rôle des professionnels se décale vers davantage d'accompagnement et de DPA et moins dans le faire, mais également de les monter en compétence afin qu'ils prennent toute leur place dans leur mission de coordination.

En effet, aujourd'hui, comme je le précisais dans le diagnostic, il y a encore une tendance à « faire » soit pour gagner du temps, soit lorsque nous ne trouvons pas de bénévole, d'habitant ou de partenaire pour prendre en main une action. Demain, nous devons faire évoluer nos pratiques vers de l'accompagnement à la participation en grande partie. C'est-à-dire que pour tout nouveau projet, soit les habitants, à l'initiative de la demande, prennent

en main l'action, à défaut s'ils ne sont pas en capacité de le faire, l'idée est de solliciter un bénévole pour gérer cette nouvelle action, quand bien même il ne participerait pas à cette action. Ce que nous ne faisons pas jusque-là. Si aucune des deux propositions n'est possible, alors nous pourrions solliciter un partenaire pour qu'il porte cette action, ce que nous faisons rarement actuellement. Et si aucune personne ne peut prendre cette action en main, alors elle ne sera pas mise en œuvre ou reconduite. Aujourd'hui, dans ces situations, La Ruche reprenait la gestion. C'est ce qui explique l'augmentation si importante de l'offre de services mais ce fonctionnement n'est plus possible car il n'est pas en phase avec notre mission. L'idée est également de nommer un ou plusieurs pilotes bénévoles par action, qui pourront être une ressource, l'agent de développement n'étant donc plus qu'un soutien si nécessaire. Mon rôle sera d'accompagner les professionnels dans ce changement de posture et de les amener à se questionner, à chaque fois, si leurs actions relèvent de leur mission ou de la mission d'un habitant ou d'un bénévole qu'ils peuvent accompagner. Cette nouvelle vision a pour avantage de réguler l'offre de services, de redonner du sens au travail des professionnels et de mieux répondre à notre mission de participation et de DPA mais également de valoriser et monter en compétence les bénévoles. Nous mettons les moyens à disposition mais nous ne faisons pas.

Ce changement de pratique professionnelle consiste aussi à monter en compétence les professionnels et notamment via la coordination. Au cours de la formation Cafdes, j'ai eu des périodes de longues absences, en raison des semaines de formation et des stages, qui m'ont obligée à revoir mes pratiques. Auparavant, j'étais présente dans certaines instances liées au projet social de territoire et je préparais, en collaboration avec les agents de développement, le contenu de ces réunions. Nous avons dû, du fait de mes absences, travailler différemment et j'ai laissé les professionnels davantage en autonomie. Ces expériences se sont avérées positives tant sur le résultat que sur la valorisation et la montée en compétence des professionnels. Ma vision est donc de continuer à les laisser en autonomie sur la coordination mais en structurant davantage cette délégation. De plus, aujourd'hui, je vais nommer un des 2 agents de développement référent Participation et bénévolat. Après échange et concertation en équipe, je nommerai l'autre agent de développement référent Accueil des stagiaires, Service National Universel (SNU), service civique, etc. Comme nous le verrons dans une autre partie, nous souhaitons développer l'accueil de personnes extérieures afin de s'appuyer sur les ressources externes. Pour accompagner ces changements de pratique, je m'appuierai sur différents outils.

Le plan de développement des compétences :

Afin d'aborder sereinement cette évolution de pratique, j'organiserai :

- une formation sur le DPA, comme présenté dans une partie précédente.
- une formation sur la pratique du débat, uniquement à destination des salariés, elle sera financée sur le plan de développement de compétences de la CAF. Cette formation intitulée « Débats Populaires : contexte, méthodes et postures » se déroulera sur 3 jours. Elle sera dispensée par la fédération des centres sociaux du Pays de la Loire pour un coût de 1 080 € par salarié et 365 € de frais d'hébergement et de repas, soit au total pour les 2 agents, 2 890 €.

L'écriture de fiches de poste :

Aujourd'hui, il existe des fiches de fonction généralistes mais qui éclairent peu sur le poste et qui ne nous aident pas en termes d'évaluation. L'idée est donc de co-écrire, avec les professionnels et moi-même, des fiches de poste permettant de cadrer leur action, et ainsi éviter qu'ils ne se dispersent.

L'écriture de fiches de délégation :

De même, au vu de leur nouvelle délégation en matière de coordination et de référence mais également devant la persistance, avant cela, d'imprécisions sur les délégations, je rédigerai des fiches de délégation concertée. Celles-ci permettront de responsabiliser les salariés, donner du sens à l'action et de gagner en efficacité en autorisant les interactions directes sans passer par la direction. L'idée est également, comme le précise Roland Janvier, de mettre en place une délégation de pouvoir pour que les décisions se prennent au plus près de l'endroit où elles vont être appliquées. Les délégations seront divisées en 4 catégories d'action : sans information / avec information a posteriori / avec consultation / décision prise par le délégant après concertation.

3.4.2 Restructurer l'offre de services

Aujourd'hui, la charge de travail de l'équipe est clairement un frein pour promouvoir la participation et développer le pouvoir d'agir des habitants. Elle est également source d'épuisement professionnel, de découragement voire de souffrance au travail. Il est donc indispensable de revoir l'offre de services dans sa globalité afin de prioriser les actions, les modifier voire en arrêter certaines. A ce jour, nous n'avons aucune marge de temps de travail pour pouvoir accompagner de nouveaux projets, ma vision est donc de diminuer la charge de travail quotidienne de chaque professionnel pour calibrer leur activité sur un 80% d'ETP. Les 20% restants permettant de pouvoir être disponible pour mettre en place ce plan d'action, accueillir les habitants, accompagner ponctuellement de nouveaux projets d'habitants ou de partenaires et accueillir des stagiaires.

Afin de travailler sur notre offre de services, j'ai organisé en juillet dernier, 3 journées de travail avec toute l'équipe. L'idée est de se saisir de l'intelligence collective et de l'expertise de chacun pour évaluer l'activité de l'année 2022-2023 et ainsi réajuster et faire baisser notre charge de travail collectivement afin de préparer la rentrée 2023-2024.

Il a donc été décidé d'arrêter :

- *une action hebdomadaire pour chacun des agents de développement.* Cela faisait déjà quelques années que ces 2 actions nous posaient question car nous n'arrivions plus à atteindre nos objectifs. Toutefois, concernant l'une d'elle, qui était très fréquentée, il a fallu en préparer la fin, ce qui a été chronophage. L'arrêt de ces 2 actions va permettre de libérer entre une demi-journée et une journée par semaine à chaque agent de développement.
- *l'organisation du Forum La vie à l'Ouest* et de se limiter à l'organisation de 2 temps forts par an et non 3 comme depuis 2 ans. Le nouveau temps fort, créé il y a 2 ans, à savoir un forum ouvert aux habitants et rassemblant environ une quarantaine de partenaires, demande un temps de travail très conséquent, et l'investissement des habitants et partenaires est trop limité, cela repose essentiellement sur La Ruche. Ainsi, il sera annoncé au collectif, en septembre, par l'agent de développement Animation vie sociale, que ce forum n'aura pas lieu en 2024. Si les partenaires et habitants se mobilisaient pour maintenir cette action, nous leur proposerions de le porter ou de le coupler avec un autre temps fort se déroulant en été.
- *le prêt de barnums.* En effet, nous mettons à disposition de nos partenaires, un certain nombre de matériel dont des barnums. Cela demande énormément de temps entre les conventions de mise à disposition et la manutention. Nous avons pu constater que nos barnums s'abîmaient rapidement avec ces mises à disposition et nous ne pourrions réinvestir dans de nouveaux barnums, ceux-ci n'étant pas amortis. L'arrêt du prêt des barnums fera gagner du temps à l'agent d'accueil qui est en charge de ce dossier. Afin de ne pas prendre au dépourvu nos partenaires, un mail leur sera adressé dès septembre pour les en informer.
- *l'Écho des abeilles* comme nous l'avons déjà vu précédemment.

Nous avons également décidé de limiter notre investissement sur la thématique emploi. En effet, cette thématique n'est pas une priorité, dans le cadre de nos missions, et de nombreux partenaires se déploient déjà sur le quartier. Jusque-là, nous étions en soutien auprès des acteurs de l'emploi. Nous limiterons notre action à la mise à disposition de salles et au relais de communication auprès des habitants. Nous les en informerons à la rentrée.

3.4.3 Restaurer de la qualité de vie et de bonnes conditions de travail

Au vu des risques psychosociaux évoqués dans le diagnostic et devant le risque de fuite des professionnels, dû à la charge de travail et au manque de structuration de notre action et de nos outils, il est incontournable de retravailler le management et les outils de travail. Il s'agit ici de créer les conditions managériales et organisationnelles qui permettront de gagner du temps, de la qualité de vie et des bonnes conditions de travail. Une meilleure santé au travail permettra un accompagnement des habitants de meilleure qualité.

A) Un management participatif couplé à un management par objectifs

L'idée est d'avancer de façon beaucoup plus rationnelle et structurée, ce que va me permettre le management par objectifs. Ma vision est donc d'élaborer de manière participative un projet de service spécifique à La Ruche qui déterminera un plan d'action précis et nous permettra de fixer notre cap, comme détaillé dans la partie sur la dimension stratégique. Ce plan d'action est aujourd'hui inexistant, en dehors du plan d'action du projet social de territoire. Ensuite, nous déterminerons des objectifs collectifs et individuels, ceux-ci devront être SMART. Afin que le MPO soit efficient, il est indispensable d'organiser des points d'étape régulièrement pour voir si l'orientation est correcte par rapport au cap défini et si nos objectifs sont atteints. Je propose, à titre collectif, de consacrer une réunion d'équipe tous les 2 mois, afin de faire un feedback et ajuster si nécessaire les objectifs collectifs. A titre individuel, j'établirai un calendrier précisant les dates des points individuels avec chacun. La fréquence sera de 1 fois par mois. Cela permettra aux professionnels de pouvoir se situer, se rassurer, prendre du recul et être accompagnés si besoin, tout en ajustant les objectifs au contexte. Cela me permettra également de voir comment va l'équipe et chaque professionnel notamment en termes de charge et de santé au travail. De plus, en ayant un plan d'action clair, cela nous permettra de suivre et évaluer l'activité pour ensuite en rendre compte à la gouvernance. Il sera important également de garantir un temps d'arrêt entre 2 nouveaux projets afin d'éviter l'épuisement, de conscientiser le travail accompli, de célébrer les réussites pour contribuer à la reconnaissance des professionnels et mesurer notre utilité sociale. Il est parfois urgent de prendre son temps et bien gérer les temporalités permet d'être plus efficient. Ce management permettra de motiver les professionnels et les rendre davantage autonomes et responsables, ce qui est indispensable pour une bonne QVCT. Le MPO sera couplé au management habituellement en place avec cette équipe à savoir, le management participatif, qui, grâce à l'intelligence collective, renforce les compétences et développe la dynamique d'équipe.

B) Des outils adaptés pour favoriser la QVCT

En complément de la restructuration de l'offre de services et de l'évolution du management, l'adaptation de nos outils professionnels nous permettra de gagner du temps et d'améliorer également nos conditions de travail.

L'analyse de pratique :

Il est important de pouvoir revisiter nos pratiques professionnelles et ce en favorisant un temps de pause qui permet de nous décaler du quotidien et de prendre du recul. L'idée étant aussi de pouvoir tous participer, moi y compris, en sollicitant un intervenant extérieur. Ces séances ont déjà eu lieu au besoin mais je décide de les systématiser dans le cadre du plan de développement des compétences à hauteur de 2 séances de 3h par an. Soit un budget de 950 € par an.

Le télétravail :

Même si à première vue, le télétravail ne semble pas une modalité pour des professionnels de terrain, il apparaît indispensable dans notre situation. En effet, nous l'avons vu dans le diagnostic, la configuration des lieux et nos missions engendrent pour les agents de développement des interruptions de tâches en permanence. Ceci est clairement noté par ces derniers comme de mauvaises conditions de travail, notamment lorsqu'ils doivent réaliser des tâches administratives car ils ont le sentiment de ne pas avancer et cela crée de la charge mentale. Jusqu'ici, ils avaient recours au télétravail ponctuellement, mais afin d'améliorer leurs conditions de travail, je décide d'y recourir de façon systématique et régulière. Ainsi les agents de développement seront en télétravail un lundi sur deux, à tour de rôle, afin d'assurer la continuité de service.

La réunion d'équipe :

Nos réunions d'équipe ont lieu tous les mardis matins de 9h30 à 12h. En raison de mes absences, nous avons dû décaler un certain nombre de réunions et nous avons constaté que cela ne posait pas de souci, à condition de retravailler le contenu. J'ai donc décidé de faire cette réunion d'équipe une semaine sur deux afin de gagner du temps de travail. Ces réunions seront dorénavant consacrées aux projets et au process qualité. Tout le passage d'information se fera sur nos temps de régulation de 12h à 12h30 ou transmis via l'application Teams.

Le logiciel de gestion :

Afin d'optimiser notre gestion, un logiciel métier nous permettrait de gagner du temps et de l'efficacité et il favoriserait également le partage d'informations, si demain les centres travaillent davantage ensemble. Il devra permettre de faire les inscriptions aux activités, les

facturations, la gestion des plannings de salle, la gestion du budget, de réaliser nos statistiques et de gérer l'envoi des textos. Il est convenu, avec la direction, que l'achat de ce logiciel se fera sur le budget d'investissement de la CAF et ce pour l'ensemble des centres sociaux. Je vais réaliser, en collaboration avec une secrétaire, un agent de développement, ma collègue directrice d'un autre centre social et un agent du service informatique, un cahier des charges complet afin de pouvoir ensuite démarcher différents prestataires et soumettre notre choix argumenté à la direction.

3.5 La coordination avec les partenaires

3.5.1 Renforcer l'implication des partenaires et structurer les partenariats existants

Aujourd'hui, nos moyens humains sont limités et ma stratégie est d'aller chercher les ressources manquantes auprès de nos partenaires, afin notamment de promouvoir la participation. De plus, le partenariat est un axe fort à développer dans les centres sociaux, c'est un principe fondamental, au même titre que la participation des habitants, comme indiqué dans la circulaire CNAF de 2012. Les partenaires, quant à eux, souhaitent aussi développer la participation et l'aller vers pour être davantage en proximité des habitants, ce qui n'est pas toujours simple. Je souhaite donc que les agents de développement soient, comme le précisait Denis Piveteau, des ambassadeurs, permettant de faciliter le lien entre les partenaires et les habitants et ainsi créer des passerelles pour que les habitants puissent participer dans différents lieux, sur différents niveaux, sur différentes thématiques et que la participation ne se cantonne pas au centre social.

Afin de pouvoir atteindre cette vision, et au vu des difficultés évoquées dans le diagnostic, il est nécessaire de structurer nos partenariats en les formalisant et en clarifiant les engagements. Il sera important également de notifier aux partenaires, que leur engagement implique leur structure et que ce n'est pas une question de personne. Ainsi, si un de leurs professionnels n'est plus disponible, il leur reviendra de trouver une solution pour garantir leur implication.

Afin de structurer ces partenariats, je vais contractualiser avec nos partenaires en signant des conventions. Je travaillerai dans un premier temps à l'élaboration d'une convention type intégrant, lorsque cela sera nécessaire, la mise à disposition des locaux. Ces conventions renseigneront les engagements réciproques et les moyens mutualisés. Elles pourront être reconduites tacitement chaque année. Dans un second temps, je prendrai rendez-vous avec chacun de nos partenaires afin de négocier et signer ces conventions.

Concernant le partenariat avec la Ville, avant l'élaboration de la convention, il sera nécessaire de retravailler en profondeur nos modalités d'intervention. Pour cela, j'ai

programmé 3 réunions en septembre et octobre où y seront conviés la coordinatrice du plan de cohésion sociale et la chef du service Animation vie sociale ainsi que l'agent de développement Animation vie sociale et moi-même. En effet, il est indispensable d'optimiser l'articulation entre la coordinatrice du plan de cohésion sociale et l'équipe de La Ruche. De plus, plusieurs agents Ville interviennent sur le quartier et travaillent aussi sur la participation, notamment l'animatrice du conseil citoyen et le chargé de mission démocratie participative. Il est donc essentiel de bien coordonner nos actions afin de gagner du temps et que ce soit le plus pertinent possible au profit des habitants. Concernant les concertations proposées par la Ville, je prévois de leur proposer d'organiser, en collaboration avec les techniciens Ville, des temps d'explication en amont, afin que les habitants puissent mieux comprendre de quoi il s'agit, et pouvoir réellement participer à la concertation.

3.5.2 Clarifier et structurer le partenariat avec Energie Ouest

Energie Ouest est l'association d'habitants avec laquelle nous travaillons au quotidien. Jusqu'ici, nous considérons qu'elle fédérait nos bénévoles et de ce fait, dès qu'il y avait des invitations à destination des bénévoles, nous sollicitons directement les bénévoles d'Energie Ouest. Or comme je l'ai présenté dans le diagnostic, cela ne peut plus fonctionner comme cela. C'est la raison pour laquelle, après échange avec le bureau d'Energie Ouest, il a été convenu de nous recentrer sur une dynamique bénévole spécifique à La Ruche, où, bien sûr, les bénévoles d'Energie Ouest seront conviés, mais je n'attends plus que l'association joue ce rôle. De même, devant les différents constats, il devient urgent de structurer notre partenariat, de clarifier l'articulation entre nos 2 entités et définir les modalités de coopération entre bénévoles et salariés.

Pour cela, il a été convenu d'organiser une réunion entre le CA d'Energie Ouest et l'équipe de La Ruche en octobre prochain. Cette réunion a pour objectif de réfléchir ensemble aux modalités de notre partenariat afin de définir clairement les rôles et missions respectifs, les valeurs partagées, les conditions d'échange, de rencontre et de prise de décision et les modalités de portage financier des futurs projets. Concernant le portage financier, l'idée est de réussir à maintenir un portage par l'association, en attendant la mise en place d'un mode de gestion qui pourrait ensuite porter financièrement les projets. L'ensemble de ces éléments seront repris dans une convention de partenariat, à signer à l'issue des négociations.

Afin de préparer cette réunion, nous avons pu, aux cours de nos réunions estivales, élaborer des pistes de propositions qui seront soumises aux bénévoles d'Energie Ouest :

- Venir en fin de réunion de CA pour échanger sur les projets communs, se mettre d'accord, acter une décision ensemble et établir un relevé de décision. Les

professionnels de La Ruche seront présents au CA en fonction des projets. A l'issue de leur CA, La Ruche propose de partager un moment convivial afin de favoriser les échanges informels et ainsi renforcer les relations partenariales, en associant l'ensemble de l'équipe de La Ruche.

- Programmer un rendez-vous trimestriel entre la directrice du centre et le bureau de l'association, afin de faire un point d'étape.
- Remettre en place des référents bénévoles par projet, afin qu'ils puissent faire le lien entre les habitants et l'association et entre La Ruche et l'association. Le rôle et l'articulation avec les professionnels devront être clairement établis et des rencontres régulières programmées.

3.5.3 Développer de nouveaux partenariats pour répondre aux besoins des habitants

Aujourd'hui, en dehors des partenariats existants, ma vision est de démarcher de nouveaux partenaires qui seront des ressources supplémentaires au profit du projet social de territoire et qui pourront donc contribuer à améliorer les conditions de vie sur le quartier.

Pour cela, je vais prendre rendez-vous avec différents acteurs. Lors de cette rencontre, je leur présenterai les missions d'un centre social, la mission de coordination qui nous est confiée dans le cadre du plan de cohésion sociale ainsi que le projet de territoire. Je leur demanderai de me faire une présentation de leurs missions et projets. Puis l'idée sera d'échanger sur les attentes respectives, les points de difficultés éventuelles et les projets partenariaux envisageables. Si à l'issue de ces échanges, des perspectives s'annoncent, elles devront être formalisées par la signature d'une convention.

J'ai eu l'occasion en juillet dernier de rencontrer Askoria Saint-Brieuc, centre de formation implanté sur le quartier. Après présentation et échange, il en ressort qu'un partenariat serait opportun, pour eux, en offrant à leurs étudiants un territoire d'expérimentation et pour les habitants, des forces vives supplémentaires pour développer des projets et ainsi répondre à leurs besoins. Notre partenariat se dessine autour de 2 axes : le premier qui sera l'accueil d'un stagiaire BP JEPS en alternance sur 2 ans. Cela permettra d'avoir un renfort notamment en animation de terrain après une première période de tuitage et un accompagnement régulier. Le second axe tournera autour de leur « Zone A Projet », qui est une nouvelle modalité pédagogique pour apprendre autrement. L'idée est de leur proposer un projet et un cahier des charges puis un groupe d'étudiants se lance en mode action, au côté du commanditaire, pour le mettre en œuvre. En septembre, nous devons, avec l'équipe, réfléchir aux besoins à couvrir en priorité et au projet qui pourrait y répondre

afin de réaliser le cahier des charges. Je devrai également rencontrer à nouveau Askoria pour définir les modalités de notre partenariat et ainsi signer une convention.

Je mènerai, de la même façon, des rencontres avec France Bénévolat, La Croix Rouge, implantée depuis peu sur le quartier, et le CIDFF qui va bientôt déménager sur le quartier.

Afin de mobiliser des ressources supplémentaires et travailler à l'attractivité des métiers, nous accueillerons également un autre stagiaire. Pour cela, je prendrai contact avec un autre centre de formation pour évoquer la possibilité de recevoir un étudiant en secrétariat. A noter par ailleurs, que nous accueillons régulièrement des jeunes en pass engagement, en SNU ou service civique. L'accueil de personnes extérieures prend du temps, au-delà de l'accompagnement par le tuteur. Voici pourquoi, en accueillant 2 stagiaires supplémentaires, et après échange en équipe, il m'apparaît essentiel de nommer un agent de développement référent Accueil des stagiaires. Pour équilibrer la charge de travail et maintenir une dynamique d'équipe, je confierai cette mission à l'agent de développement Référente famille.

3.5.4 Coordonner une dynamique territoriale autour de la participation

Le centre social n'est pas le seul lieu où les habitants peuvent participer et développer leur pouvoir d'agir. Les modalités, autour de la participation, chez nos partenaires, peuvent être différentes suivant notamment la présence de professionnels ou non et le type de structure. Par exemple, La Ruche a les moyens et la technicité, quand le comité de quartier est plus réactif, s'adapte et se réorganise plus facilement. Ainsi, chaque structure est complémentaire et travailler en coordination permet de couvrir l'ensemble des besoins des habitants. De plus, lors du dernier diagnostic de territoire, le questionnaire destiné aux partenaires avait révélé une demande de ces derniers de travailler ensemble les questions de bénévolat et de participation, ce qui a été inscrit comme objectif dans le projet social de territoire. En effet, les partenaires peinent également à mobiliser et à toucher l'ensemble des habitants. Donc en tant que coordinateur sur le territoire, l'idée est d'encourager et soutenir la participation des habitants via les partenaires et de mobiliser l'intelligence collective afin de coordonner nos actions.

Pour cela, il a été convenu de travailler cet enjeu dans le cadre de la commission animation vie sociale, coordonnée par l'agent de développement Animation vie sociale. Un groupe projet Partenariat sera constitué, en octobre prochain, rassemblant la coordinatrice du plan de cohésion sociale, la présidente d'Energie Ouest, ainsi que les partenaires et les bénévoles intéressés. L'objectif de ce groupe de travail sera de recenser les différentes formes de participation et bénévolat existantes sur le quartier, les difficultés rencontrées,

les points forts et attentes exprimés par les partenaires, et les besoins exprimés par les habitants. Ensuite, ce groupe de travail devra réfléchir et proposer des pistes d'action permettant de promouvoir la participation sur le quartier, de mieux se coordonner et proposer des passerelles entre nos différentes structures. Lors de l'élaboration du projet social de territoire, une piste d'action était ressortie et consistait à mettre en place un temps fort autour de la participation et du bénévolat à destination des partenaires et habitants. L'idée était de faire intervenir sur une matinée, un spécialiste de la question, sous forme de conférence, pour prendre un peu de hauteur puis de former des petits groupes de travail, l'après-midi, pour construire ensemble. Cette action pourra être mise en place, ou une autre, selon les objectifs définis par le groupe de travail.

En conclusion, le plan d'action présenté dans cette troisième partie est assez révélateur des leviers que peut actionner un directeur et des différentes facettes de notre fonction. En effet, nous trouvons dans ce plan stratégique, au-delà d'une réponse aux besoins du public et à la demande des politiques publiques, la mise en œuvre de nos moyens pour y parvenir, à savoir la gestion des ressources humaines, l'aspect financier, même s'il n'est que très peu présent ici, et le partenariat.

Conclusion

Depuis plus de 20 ans, les centres sociaux s'efforcent de limiter l'offre de loisirs, d'éviter la posture consumériste des habitants et d'encourager leur participation et le DPA. Mon expérience et les différentes lectures et recherches que j'ai pu effectuer dans le cadre de ce mémoire, m'ont fait prendre conscience que cette notion restait floue pour beaucoup de professionnels, d'habitants et d'institutions, chacun en fait une interprétation différente. Certains réduisent le pouvoir d'agir à un outil de convivialité pour pacifier les relations sociales dans les quartiers populaires quand d'autres y voient un moyen permettant des transformations sociales et une réduction des inégalités. C'est bien de cette deuxième interprétation qu'il s'agit dans ce mémoire. En effet, je vois les centres sociaux comme des lieux, où peuvent s'opérer ces transformations, permettant, ensemble, de construire un mieux vivre ensemble. Il ne s'agit pas d'afficher de grands discours mais bien d'être dans l'action afin de faire entendre la parole de tous et améliorer les conditions de vie.

Cependant, aujourd'hui, j'ai pu constater que La Ruche, même si elle favorisait déjà la participation des habitants, n'était pas en mesure d'accompagner le DPA des personnes afin d'améliorer les conditions de vie. C'est pourquoi, il est indispensable de revoir la participation et l'accompagnement des habitants, afin qu'ils puissent s'en saisir. Tout ceci ne sera possible qu'à condition de restructurer les pratiques professionnelles, l'offre de services, l'organisation et le partenariat, et cela est nécessaire et indispensable afin de remplir à bien nos missions. Le projet, présenté dans ce mémoire, engage l'avenir, non seulement, du centre dont je suis directrice mais de l'ensemble des centres sociaux briochins et c'est un tournant important qu'il était temps d'amorcer pour assurer leur avenir.

La formation Cafdes et ce travail de mémoire m'a permis de prendre du recul, d'analyser différemment la situation des centres sociaux et d'adapter ma posture. Après avoir recréé une équipe, stabiliser la situation de La Ruche, je vais entamer une période de transition au regard des nouveaux enjeux de territoire, en optimisant notre offre de services au profit des habitants et ainsi en participant à la mise en œuvre de la politique publique. Je sais que cette vision n'est pas partagée par tous les professionnels car cela risque de remettre en question leurs statuts et leurs avantages. Mais aujourd'hui, ma priorité est bien la couverture des besoins des personnes et c'est de cette façon que je souhaite incarner ma posture, en lien avec le Copil Ville / CAF. Roland Janvier précise, dans son ouvrage sur la fonction de direction, qu'il existe 2 profils de directeurs : les directeurs compétiteurs et les directeurs coopérateurs (Janvier, 2012). Cette formation m'a clairement fait cheminer pour incarner ma fonction et c'est bien en tant que directeur coopérateur que je veillerai aux actions menées et à leur portée au bénéfice des habitants.

Bibliographie

Circulaire, Code :

- Caisse nationale des affaires familiales. Circulaire n°2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale.
- Ministère des solidarités et de la santé. Code de l'action sociale et des familles. Article L311-8 du 9 février 2022.

Ouvrages :

- Bachir, M. (2018). *Et si les habitants participaient ? : Entre participation institutionnelle et initiatives citoyennes dans les quartiers populaires*. Amiens : Licorne.
- Bacqué, M.-H. et Biewener, C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*. Paris : La découverte.
- Bacqué, M.-H. et Charmes, E. (2016). *Mixité sociale, et alors ?*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Belmessous, H. (2006). *Mixité sociale : une imposture*. Nantes : Librairie L'Atalante.
- Carrel, M. (2013). *Faire participer les habitants ?*. Lyon : ENS éditions.
- Charles, J. (2016). *La participation en actes : entreprises, ville, association*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- De Souza, U. et Genro, T. (1998). *Quand les habitants gèrent vraiment leur ville : le Budget Participatif l'expérience de Porto Alegre au Brésil*. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer.
- Dhoquois, A. (2017). *Agir près de chez soi*. Ivry-sur-Seine : Les éditions de l'atelier.
- Dreyer, P. (2012). *Être bénévole*. Lyon : Chronique sociale.
- Durand, R. (2006). *Histoire des centres sociaux : Du voisinage à la citoyenneté*. Paris : La Découverte.
- Galvao, I. (dir.) (2019). *Le pouvoir d'agir des habitants : Arts de faire, arts de vivre*. Paris : Téraèdre.

- Garnier, J., Neveu, C. et Nez, H. (dir.) (2023). *Le pouvoir d'agir dans les centres sociaux : Reconfigurations militantes et professionnelles*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Gaudin, J.-P. (2013). *La démocratie participative*. Paris : Armand Colin.
- Janin, C. et Landel, P.-A. (2021). *Intelligence collective : Penser, décider, agir ensemble sur les territoires*. Lyon : Chronique sociale.
- Jouanneau, T., Leroul, G. et Peyrucq, B. (2014). *Quartiers de vies-vie de quartier : Melting Pot – Images de quartier*. Redon : Éditions Confluence.
- Jouffray, C. (dir.) (2018). *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs : Une nouvelle approche de l'intervention sociale*. Rennes : Presses de l'EHESP.
- Le Bossé, Y. (2016). *Soutenir sans prescrire*. Québec : Ardis.
- Roland, J. (2012). *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale : Diriger : c'est du jeu ?*. Paris : L'Harmattan.
- Tardif Bourgoïn, F. (2014). *Vers une professionnalisation du bénévolat ?*. Paris : L'Harmattan.
- Thierry, D. (2020). *Ces bénévoles, constructeurs de démocratie contributive !*. Paris : L'Harmattan.
- Vallerie, B. (2018). *Action sociale et empowerment*. Grenoble : UGA Éditions.

Périodiques :

- Alliances et cultures, (2020). Bénévoles et bénévolat. *Empan*, (120), 97-100.
- Avenel, C. (2005). La mixité dans la ville et dans les grands ensembles. *Informations sociales*, (125), 62-71.
- Bidou-Zachariasen, C. et Blanc, M. (2010). Éditorial Paradoxes de la mixité sociale. *Espaces et sociétés*, (140), 9-20.
- Boudeghdegh, K., Le Dû, A. et Valbon, S. (2012). La participation des habitants, un enjeu majeur de la Politique de la Ville. *Spécificités*, (5), 99-112.
- Céroux, B. et Crépin, C. (2013). Les centres sociaux et l'animation sociale dans la politique familiale. *Politiques sociales et familiales*, (112), 107-114.
- Conjard, P. et Rousseau, T. (2021). Les centres sociaux en mutation : les enjeux de la participation et de l'implication de tous. *Anact La revue des conditions de travail*, (12), 133-140.
- Cortéséro, R. (2020). Des centres sociaux pour quelle justice sociale : Les projets et leurs horizons normatifs. *Empan*, (120), 42-49.

- Cottin-Marx, S. et Paradis, E. (2020). Les directeurs de centres sociaux face à la bureaucratisation : Les conditions de travail dans le monde associatif dépendantes de l'action des pouvoirs publics ?. *RECMA*, (357), 109-120.
- Demoustiers, S. et Priou, J. (2013). Les lois de 2002 et la participation des usagers dix ans après. *Contraste*, (37), 73-92.
- Duboscq-Bollon, F. (2022). Comment fidéliser ses bénévoles ?. *Jurisassociations*, (669), 43-45.
- Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, (2020). Penser l'avenir, avec notre réseau : Quelles analyses aujourd'hui, quels changements pour demain ?. *Empan*, (120), 119-126.
- Hérouin, J.-M. (2017). Participation des usagers : un paradoxe démocratique. *Actualités sociales hebdomadaires*, (3036), 34-36.
- Hirlet, P. et Pierre, T. (2017). Ce que la désinstitutionnalisation de l'intervention sociale fait au travail (du) social !. *Sciences & Actions Sociales*, (7), 105-115.
- Lanet-Durliat, M. (2020). Un centre ville aisé. L'inattendu d'une organisation locale d'habitants pour prendre leur vie en main : La question de la mixité sociale. *Empan*, (120), 38-41.
- Loncle, P. et Rouyer, A. (2004). La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale. *Revue française des affaires sociales*, (4), 133-154.
- Perrin, C. (2020). Entre injonction institutionnelle et réalité de terrain, quelle place pour les habitants : Territoires et habitants : moteurs des centres sociaux et culturels. *Empan*, (120), 60-67.
- Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole. *Revue française de sociologie*, (45), 681-710.

Ressources numériques :

- Conseil économique social et environnemental. (2022). *Engagement bénévole, le CESE a adopté son avis*, Avis, <https://www.lecese.fr/actualites/engagement-benevole-le-cese-adopte-son-avis#:~:text=Le%20CESE%20en%20pr%C3%A9ambule%20de,ou%20d%27un%20int%C3%A9r%C3%AAt%20collectif> [Consulté le 4 mars 2023].
- Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France. (2000). *Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France*, <https://www.centres-sociaux.fr/ressources/charte-federale-des-centres-sociaux-et-socioculturels-de-france/> [Consulté le 18 novembre 2022].

- France Bénévolat et IFOP. (2019). *L'évolution de l'engagement bénévole associatif, en France, de 2010 à 2019*, <https://www.francebenevolat.org/accueil/documentation/donn-es-g-n-rales-sur-le-b-n-volat-le-volontariat-et-les-associations/barom> [Consulté le 14 octobre 2022].
- France Bénévolat et IFOP. (2022). *Baromètre France Bénévolat/IFOP 2022 -5^{édition}*, <https://www.francebenevolat.org/accueil/presse/barom-tre-france-b-n-volat-ifop-2022-5e-dition> [Consulté le 22 juillet 2023].
- Haute autorité de santé. (2020). *Améliorer la participation des usagers dans les commissions des usagers et les conseils de la vie sociale*, Avis n°1-2022, https://www.has-sante.fr/jcms/p_3338923/fr/ameliorer-la-participation-des-usagers-dans-les-commissions-des-usagers-et-les-conseils-de-la-vie-sociale [Consulté le 13 avril 2023].
- Haute autorité de santé. (2020). *Soutenir et encourager l'engagement des usagers dans les secteurs social, médico-social et sanitaire*, Recommandation de bonnes pratiques, https://www.has-sante.fr/jcms/p_3201812/fr/soutenir-et-encourager-l-engagement-des-usagers-dans-les-secteurs-social-medico-social-et-sanitaire [Consulté le 5 octobre 2022].
- Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. (2022). *Politique de la ville*, <https://www.ecologie.gouv.fr/politique-ville> [Consulté le 26 janvier 2023].
- Piveteau, D. (2022). *Expert, acteurs, ensemble ... pour une société qui change*, Rapport, https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2022/02/experts_acteurs_ensemble_rapport_final_modif.pdf [Consulté le 15 mars 2023].

Séminaires :

- Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France (2016, novembre). Séminaire : Mutations de société et défis pour l'avenir.
- Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France (2017, juillet). Séminaire : Utilité sociale et centres sociaux.
- Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France (2020, novembre). Séminaire : Accompagner l'évolution des modèles socio-économique des centres sociaux.

Liste des annexes

Annexe 1 - Le territoire, les quartiers ouest briochins et le QPV

Annexe 2 - Le SWOT

Annexe 3 - Le budget prévisionnel du projet de service 2023-2025

Annexe 4 - Les 11 fiches actions

Annexe 1 - Le territoire, les quartiers ouest briochins et le QPV

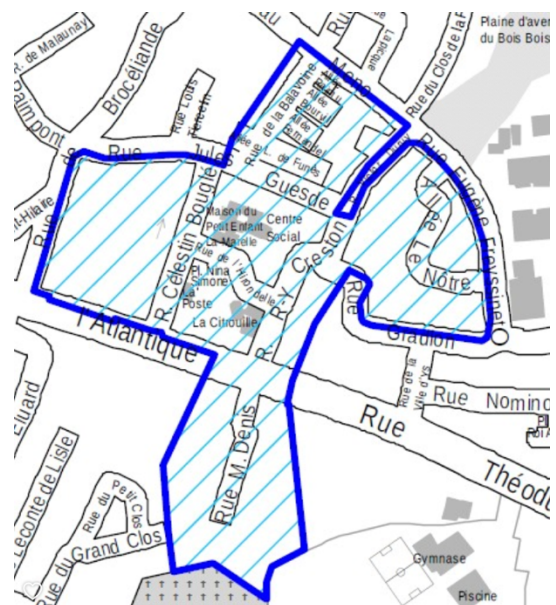
Carte de Saint-Brieuc et délimitation des quartiers ouest



Carte des quartiers ouest briochins



Délimitation
Quartier politique de la ville



Annexe 2 - Le SWOT

Matrice SWOT

FORCES

- Une demande de participation des habitants
- Un projet social de territoire renouvelé et actant la participation comme enjeu
- Des formes de participation déjà existantes et fonctionnelles
- Un mode de gestion Caf qui prône la participation
- Un budget pérenne
- Une équipe motivée, dynamique et prête au changement
- Des professionnels compétents et formés au développement du pouvoir d'agir
- Des partenariats engagés et relais sur les projets
- Une légitimité donnée par les partenaires
- Une équipe de bénévoles engagés

FAIBLESSES

- Une stigmatisation du centre social
- Un manque de plan d'action structuré autour de la participation et du bénévolat
- Une difficulté à mobiliser de nouvelles personnes
- Un manque d'instance d'information et de concertation
- Une absence d'habitants au Copil
- Un manque de communication sur la participation et le bénévolat
- Une absence d'enveloppe budgétaire dédiée à la participation
- Une absence d'accompagnement individuel des bénévoles
- Un manque de proposition de formation aux bénévoles
- Une trop faible cohésion entre les bénévoles
- Des difficultés dans la coopération bénévoles/salariés
- Une absence de charte du bénévolat et de contrat d'engagement
- Une impossibilité d'embaucher et d'augmenter les dépenses de fonctionnement
- Un manque de projet de service et de rapport d'activité
- Une absence de Copil régulier et demande de la gouvernance
- Des pratiques professionnelles encore trop dans le faire
- Une équipe surchargée et en souffrance
- Des conditions de travail peu efficaces
- Un manque d'articulation avec l'association Energie Ouest
- Un manque de convention avec nos partenaires

OPPORTUNITES

- Des politiques publiques qui prônent la participation comme enjeu majeur
- Un changement de directeur à la Caf qui soutient l'action des centres sociaux Caf
- L'association Energie Ouest, espace de participation de habitants
- Des nouveaux partenaires à mobiliser
- La présence d'une coordinatrice de la Ville

MENACES

- Un éventuel transfert de gestion suivant le modèle choisi
- Des freins à la participation : mode de garde, prise de parole, etc
- Un manque d'articulation des 3 centres sociaux briochins
- Une association d'habitants, Energie Ouest, en difficulté
- Un manque de fiabilité pour le portage financier des futurs projets

Annexe 3 – Le budget prévisionnel du projet de service 2023-2025

Budget Prévisionnel projet de service 2023-2025

Financement	Nature de la dépense	Montant			Total	Total par financement
		2023	2024	2025		
Budget La Ruche	Prestations Micro-Crèche	600 €	1 680 €	1 680 €	3 960 €	10 560 €
	Formations + Convivialité	150 €	3 900 €	2 100 €	6 150 €	
	Rentrée des bénévoles	150 €	150 €	150 €	450 €	
PDC CAF	Formation Débat		2 890 €		2 890 €	5 265 €
	Analyses de pratique	475 €	950 €	950 €	2 375 €	
Fonds propre CAF ou d'investissement	Accompagnement Accolades		10 800 €		10 800 €	10 800 €
	Logiciel métier	A définir				
Total Annuel		1 375 €	20 370 €	4 880 €	26 625 €	

Annexe 4 - Les 11 fiches actions

Fiche action n°1
La promotion de la participation
◆ Objectif stratégique : Proposer des formes de participation adaptées aux différentes échelles de la participation
◆ Objectifs opérationnels : <ul style="list-style-type: none">- Mettre en place une instance d'information et de consultation- Permettre une représentation des habitants dans la gouvernance
◆ Actions : <ul style="list-style-type: none">- Agents de développement : Déployer la nouvelle formule du Projet XY- Directrice : Convaincre le Copil de la participation des habitants dans cette instance- Directrice : Mobiliser un collectif d'habitants à y participer
◆ Résultats attendus : <ul style="list-style-type: none">- Qu'il y ait une instance d'information et de consultation- Que les habitants soient représentés au Copil et leur voix entendue
◆ Calendrier : Octobre 2023 – Décembre 2025
◆ Communication : <ul style="list-style-type: none">- Inviter les habitants et bénévoles à participer au Projet XY et présentation de la nouvelle formule- Mettre à l'ordre du jour du Copil du 16 octobre la participation des habitants- Présenter les modalités de participation au Copil, aux bénévoles, lors d'un temps collectif
◆ Évaluation : <ul style="list-style-type: none">- Le nombre de rencontres de Projet XY et le nombre de personnes ayant participé- Le nombre de comptes rendus de Projet XY- Le nombre de projets nés de cette instance- La qualité des échanges, la répartition de la prise de parole, l'implication des bénévoles dans l'animation de l'action- La présence d'habitants au Copil- La prise en compte de leur parole et leur pouvoir de décision

La promotion de la participation

◆ **Objectif stratégique** : Lever les freins à la participation

◆ **Objectifs opérationnels** :

- Informer sur l'offre de services et les espaces de participation et d'engagement
- Mobiliser de nouveaux habitants et bénévoles
- Former les habitants à la prise de parole et au débat et leur faire prendre confiance
- Permettre aux familles d'être disponibles et de participer aux actions, sans être obligé de surveiller leurs enfants
- Faire évoluer les représentations qu'ont les élus et techniciens des habitants

◆ **Actions** :

- Secrétaire : Réaliser un flyer sur la participation et l'engagement bénévole
- Secrétaire : Réaliser une lettre bimestrielle à destination des bénévoles et partenaires en accompagnant un bénévole pour lui passer ensuite le relais.
- Agent de développement : Mettre en place les soirées Débat Bla Bla
- Directrice : Contractualiser avec la micro-crèche des interventions sur site
- Équipe : Favoriser l'interconnaissance entre élus, techniciens et habitants

◆ **Résultats attendus** :

- Un engagement de nouveaux habitants et bénévoles
- Une augmentation de la participation
- Une évolution dans les représentations

◆ **Calendrier** : Septembre 2023 – Décembre 2025

◆ **Communication** :

- Envoyer de la lettre aux bénévoles et partenaires
- Inviter aux soirées Débat Bla Bla
- Prendre rendez-vous avec la micro-crèche

◆ **Évaluation** :

- La réalisation du flyer et la concertation des bénévoles pour réaliser le flyer
- Le nombre de lettres bimestrielles envoyées et le nombre de personnes touchées
- Le nombre de soirées Débat Bla Bla réalisées et la fréquentation sur ces soirées
- L'ambiance lors des soirées, la répartition des prises de parole, la qualité des échanges
- La réalisation d'un contrat de prestation avec la micro-crèche et le nombre d'interventions effectuées
- Le nombre d'échanges entre élus, techniciens et habitants
- La nature et la qualité des échanges entre élus, techniciens et habitants

La promotion de la participation

◆ **Objectif stratégique :** Accompagner le bénévolat

◆ **Objectifs opérationnels :**

- Associer les habitants et bénévoles à l'évolution de l'offre de services
- Permettre une coordination du bénévolat
- Mobiliser de nouveaux bénévoles
- Accompagner et monter en compétence les bénévoles
- Partager des valeurs communes
- Fédérer les bénévoles et favoriser la cohésion et la dynamique collective

◆ **Actions :**

- Agent de développement : Mettre en œuvre le groupe projet Participation
- Agents de développement : Accueillir et rencontrer les bénévoles au cours de l'année
- Directrice : Mettre en œuvre le plan de formation des bénévoles
- Agent de développement : Réaliser le livret d'accueil et la charte d'engagement
- Agent de développement : Rédiger les fiches mission bénévole
- Agent de développement : Organiser la rencontre de rentrée des bénévoles
- Agent de développement : Mettre en place le parrainage / la pairaidance
- Agent de développement : Définir la place, le rôle et les missions de chacun
- Directrice : Nommer un référent Participation et bénévolat

◆ **Résultats attendus :**

- Que les bénévoles s'impliquent dans le groupe projet Participation
- Que les nouveaux bénévoles soient bien accueillis
- Que les bénévoles soient accompagnés et soutenus dans leur engagement
- Que les bénévoles montent en compétence et s'épanouissent dans leur engagement
- Que les bénévoles développent des relations sociales
- Que les bénévoles développent des projets et contribuent à l'amélioration des conditions de vie sur le quartier
- Que les relations bénévoles-salariés soient bienveillantes

◆ **Calendrier :** Septembre 2023 – Décembre 2025

◆ **Communication :**

- Inviter les habitants et bénévoles à participer au groupe projet Participation
- Inviter les bénévoles à participer aux temps proposés par la FCSB
- Inviter les bénévoles aux différents temps d'accompagnement individuel

- Inviter les bénévoles à la rencontre de rentrée
- Présenter et inviter les bénévoles à s'inscrire aux formations
- Transmettre le livret d'accueil, la charte d'engagement et les fiches mission aux nouveaux bénévoles
- Annoncer la désignation du référent Participation et bénévolat

◆ **Évaluation :**

- Le nombre de rencontres du groupe projet et la fréquentation
- La qualité des échanges, la répartition de la prise de parole, l'implication des bénévoles dans le groupe projet
- Le nombre de RDV individuels bénévole et la nature des échanges
- Le nombre de formations proposées et la fréquentation
- La conception du livret d'accueil et de la charte d'engagement
- La réalisation des fiches mission bénévole
- La réalisation de la rencontre de rentrée et la fréquentation
- La qualité des échanges pendant le pot de convivialité
- Le nombre de parrainage mis en place et le nombre d'échanges entre bénévoles
- La réalisation d'un document précisant la place, le rôle et les missions de chacun

Fiche action n°4

L'évolution du mode de gestion et de la gouvernance

◆ **Objectif stratégique :** Initier une réflexion autour du mode de gestion, de la gouvernance et du pilotage des centres sociaux briochins, à la demande de la direction

◆ **Objectifs opérationnels :**

- Mener une réflexion sur les avens des centres sociaux briochins, commune aux 3 structures
- Assurer une continuité de direction dans un second centre social

◆ **Actions :**

- Directrice : Présenter la démarche à l'ensemble des équipes lors de la réunion du 12 septembre
- Directrice : Formaliser le groupe projet Gestion et Gouvernance
- Directrice : Établir un calendrier des rencontres
- Directrice : Faire valider la démarche par le Copil du 16 octobre
- Directrice : Contractualiser avec Accolades et définir le cahier des charges
- Directrice : Organiser le séminaire avec l'équipe du second centre social
- Directrice : Organiser les réunions communes aux 2 structures

◆ **Résultats attendus :**

- Que soit acté définitivement le modèle de gestion et de gouvernance et ses modalités de transfert
- Que le second centre social assure une continuité de services et dans de bonnes conditions pour les professionnels

◆ **Calendrier :** septembre 2023 – décembre 2025

◆ **Communication :**

- Inviter les équipes à la réunion du 12 septembre
- Transmettre le compte rendu de la réunion du 12 septembre
- Mettre à l'ordre du jour du Copil du 16 octobre la validation de la stratégie
- Prendre rendez-vous avec la Scop Accolades
- Inviter l'équipe du second centre au séminaire et leur transmettre le compte rendu de réunion
- Inviter les 2 équipes aux réunions communes et leur transmettre le compte rendu de réunion

◆ **Évaluation :**

- Le nombre de rencontres du groupe projet Gestion et Gouvernance et la fréquentation des équipes
- La qualité des échanges lors de ce groupe projet
- Le nombre et la nature des propositions et des modalités élaborées par le groupe
- La validation par le Copil de la stratégie
- La réalisation du cahier des charges avec Accolades, le nombre de séances accompagnées et la plus-value de l'accompagnement
- La qualité des échanges, la répartition de la prise de parole, l'implication des salariés dans le séminaire
- Le nombre de réunions communes aux 2 centres
- La qualité des échanges, la répartition de la prise de parole, l'implication des salariés dans les réunions communes

Fiche action n°5

La restructuration des pratiques professionnelles, de l'offre de services et de l'organisation

◆ **Objectif stratégique :** Faire évoluer les pratiques professionnelles

◆ **Objectifs opérationnels :**

- Modifier les pratiques professionnelles vers davantage d'accompagnement et de DPA
- Confier des missions de coordination aux agents de développement en autonomie
- Mettre en place une coordination des bénévoles et des stagiaires

◆ **Actions :**

- Directrice : Nommer un référent participation et bénévolat et un référent accueil des stagiaires
- Directrice : Inscrire la formation sur la pratique du débat dans le plan de développement des compétences
- Directrice : Coécrire les fiches de poste
- Directrice : Écrire les fiches de délégation concertée

◆ **Résultats attendus :**

- Qu'il y ait davantage d'habitants accompagnés et que l'accompagnement soit plus poussé
- Que les agents de développement montent en compétence et qu'ils retrouvent du sens à leur mission
- Que les rôles et délégations de chacun soient mieux identifiés

◆ **Calendrier :** Septembre 2023 – Février 2024

◆ **Communication :**

- Désigner un référent participation et bénévolat et un référent accueil des stagiaires
- Informer les bénévoles de la désignation du référent participation et bénévolat

◆ **Évaluation :**

- La réalisation des formations DPA et débat et le nombre de personnes ayant participées
- La réalisation des fiches de poste
- La réalisation de fiches de délégation et les modalités de leur écriture

Fiche action n°6

La restructuration des pratiques professionnelles, de l'offre de services et de l'organisation

◆ **Objectif stratégique :** Restructurer l'offre de services

◆ **Objectifs opérationnels :**

- Diminuer la charge de travail
- Prioriser, modifier et arrêter certaines actions

◆ **Actions :**

- Agents de développement : Informer le collectif de l'arrêt du Forum La Vie à l'Ouest
- Secrétaire : Mettre à jour nos plaquettes en fonction de la modification de l'offre de services
- Directrice : Informer les partenaires de l'arrêt du prêt de barnums
- Directrice : Informer les partenaires de la diminution de notre engagement sur la thématique emploi

◆ **Résultats attendus :**

- Que la charge de travail de l'équipe diminue
- Que le temps à réinvestir soit consacré à l'accompagnement de la participation et au DPA
- Que les conditions de travail de l'équipe soient améliorées

◆ **Calendrier :** Septembre 2023

◆ **Communication :**

- Informer le collectif de l'arrêt du Forum La Vie à l'Ouest
- Mettre à jour nos plaquettes en fonction de la modification de l'offre de services
- Informer les partenaires de l'arrêt du prêt de barnums
- Informer les partenaires de la diminution de notre engagement sur la thématique emploi

◆ **Évaluation :**

- La réalisation de nouvelles plaquettes
- La diffusion des informations

Fiche action n°7

La restructuration des pratiques professionnelles, de l'offre de services et de l'organisation

◆ **Objectif stratégique :** Restaurer de la qualité de vie et de bonnes conditions de travail

◆ **Objectifs opérationnels :**

- Mettre en œuvre un management à la fois participatif et par objectifs
- Adapter nos outils professionnels pour gagner en temps et en qualité de vie

◆ **Actions :**

- Directrice : Déterminer des objectifs collectifs et individuels SMART
- Directrice : Organiser les points d'étape collectifs et individuels
- Directrice : Inscrire et planifier l'analyse de pratique dans le plan de développement des compétences
- Agent de développement : Fixer leur date de télétravail
- Directrice : Planifier les dates de réunion d'équipe
- Directrice : Co-construire le cahier des charges du logiciel de gestion
- Directrice : Démarcher des prestataires

◆ **Résultats attendus :**

- Que nous puissions gagner en efficience
- Que nous puissions gagner du temps
- Que nous puissions améliorer nos conditions de travail

◆ **Calendrier :** Octobre 2023 – Décembre 2025

◆ **Communication :**

- Inviter aux points d'étape collectifs et individuels
- Informer des dates d'analyse de pratique
- Informer des dates de réunion d'équipe
- Prendre rendez-vous avec des prestataires pour le logiciel

◆ **Évaluation :**

- Le nombre d'objectifs fixés individuels et collectifs
- Le nombre de points d'étape
- Le nombre de réajustement d'objectifs
- Le nombre de séances d'analyse de pratiques et le nombre de situations traités
- La qualité des échanges, la répartition de la prise de parole, l'implication des professionnels au cours des séances d'analyse de pratique
- Le nombre de dates de télétravail
- Le nombre de réunions d'équipe
- La nature des sujets évoqués en réunion d'équipe
- La réalisation du cahier des charges pour le logiciel

- Le nombre de rdv avec des prestataires de logiciel
- L'achat du logiciel

Fiche action n°8

La coordination avec les partenaires

◆ **Objectif stratégique :** Renforcer l'implication des partenaires et structurer les partenariats existants

◆ **Objectifs opérationnels :**

- Contractualiser avec les partenaires en signant des conventions
- Redéfinir les modalités d'intervention avec le service animation vie sociale de la Ville

◆ **Actions :**

- Directrice : Élaborer une convention type
- Directrice : Programmer des RDV avec chaque partenaire pour négocier ces conventions
- Directrice : Organiser 3 réunions avec le service animation vie sociale de la Ville

◆ **Résultats attendus :**

- Qu'il y ait une meilleure implication des partenaires au profit des habitants
- Que l'articulation avec le service animation vie sociale de la Ville puisse nous faire gagner en temps et en pertinence

◆ **Calendrier :** Septembre 2023 – Juin 2024

◆ **Communication :**

- Inviter les partenaires à un RDV
- Inviter aux 3 réunions avec le service animation vie sociale de la Ville

◆ **Évaluation :**

- Le nombre de conventions signées
- Le contenu des conventions
- Le nombre de réunions de partenariat avec la Ville
- La qualité des échanges et les modalités d'intervention définies

La coordination avec les partenaires

◆ **Objectif stratégique** : Clarifier et structurer le partenariat avec Energie Ouest

◆ **Objectifs opérationnels** :

- Définir les rôles et missions respectifs
- Définir les conditions d'échange, de rencontre et de prise de décision
- Définir les modalités du portage financier des futurs projets
- Contractualiser notre partenariat en signant une convention

◆ **Actions** :

- Directrice : Programmer et préparer la réunion entre Energie Ouest et La Ruche
- Directrice : Préparer un modèle de convention

◆ **Résultats attendus** :

- Que les bénévoles d'Energie Ouest soient davantage impliqués dans les actions co-portées
- Que les décisions soient prises de façon concertée entre le CA et La Ruche
- Que les relations partenariales soient davantage apaisées

◆ **Calendrier** : Octobre 2023 – Janvier 2024

◆ **Communication** :

- Inviter à la réunion entre le CA d'Energie Ouest et La Ruche
- Transmettre le compte rendu de réunion

◆ **Évaluation** :

- Le nombre de bénévoles d'Energie Ouest présents à la réunion
- Le nombre de propositions faites par Energie Ouest
- La signature de la convention
- La qualité des échanges, la répartition de la prise de parole, l'implication des bénévoles dans ces réunions

La coordination avec les partenaires

◆ **Objectif stratégique** : Développer de nouveaux partenariats pour répondre aux besoins des habitants

◆ **Objectifs opérationnels** :

- Démarcher de nouveaux partenaires et voir les perspectives envisageables
- Finaliser de mettre en place le partenariat avec Askoria
- Assurer une coordination pour l'accueil de stagiaire, de service civique, etc

◆ **Actions** :

- Directrice : Rencontrer France Bénévolat, La Croix Rouge et une école de secrétariat
- Directrice : Travailler un cahier des charges pour le projet confié à Askoria
- Directrice : Rencontrer Askoria pour signer une convention de partenariat
- Directrice : Nommer un agent de développement référent Accueil de stagiaires

◆ **Résultats attendus** :

- Qu'il y ait de nouveaux partenaires qui contribuent à améliorer les conditions de vie sur le quartier
- Que nous accueillions 2 stagiaires pour renforcer l'équipe et leur donner envie de travailler dans les centres sociaux

◆ **Calendrier** : Septembre 2023 – Décembre 2024

◆ **Communication** :

- Convier de nouveaux partenaires à un RDV
- Transmettre le compte rendu de ces rencontres

◆ **Évaluation** :

- Le nombre de nouveaux partenaires rencontrés
- Le nombre de conventions signées
- Le nombre de stagiaires accueillis
- Le nombre de projets développés par ces partenaires
- L'implication de ces partenaires

La coordination avec les partenaires

◆ **Objectif stratégique :** Coordonner une dynamique territoriale autour de la participation

◆ **Objectifs opérationnels :**

- Identifier les différentes formes de participation et de bénévolat existantes sur le quartier
- Recenser les attentes et les besoins des partenaires et habitants autour de la participation
- Coordonner nos actions et permettre des passerelles entre elles

◆ **Actions :**

- Agent de développement : Constituer et animer le groupe projet Partenariat avec partenaires et habitants
- Agent de développement : Mettre en place les actions construites collectivement

◆ **Résultats attendus :**

- Qu'il y ait une meilleure coordination de nos actions sur le territoire
- Que les habitants puissent trouver sur le territoire une réponse à leur envie d'engagement, parmi les différentes propositions faites par les acteurs et qu'ils puissent aux besoins passer de l'un à l'autre.

◆ **Calendrier :** Octobre 2023 – Décembre 2024

◆ **Communication :**

- Convier les partenaires et bénévoles au groupe projet

◆ **Évaluation :**

- Le nombre de personnes impliquées dans le groupe de travail
- Le nombre de réunions organisées
- La qualité des échanges, la répartition de la prise de parole, l'implication des partenaires et bénévoles dans ces réunions
- La réalisation d'action

RAULT

Catherine

Septembre 2023

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION : ASKORIA Rennes

**Promouvoir la participation au sein du centre social
afin de soutenir le pouvoir d'agir des habitants.
Une stratégie pour améliorer les conditions de vie sur le quartier.**

Résumé :

Le centre social La Ruche est une structure d'animation de la vie sociale implantée sur Saint-Brieuc au cœur d'un quartier prioritaire.

Depuis plusieurs années, il y a eu une évolution du public, des besoins tant individuels que collectifs, du territoire d'intervention et des missions. Malgré cela, le centre social n'a pas modifié ses pratiques professionnelles, ni même son fonctionnement, l'amenant progressivement à une saturation de son offre de services et à un épuisement des professionnels. Aujourd'hui, ce contexte ne permet plus d'accompagner la participation et le développement du pouvoir d'agir des habitants dans de bonnes conditions.

Se pose alors la question suivante : Quelle stratégie mettre en œuvre afin que la participation des habitants soit effective et contribue à améliorer les conditions de vie sur le quartier ?

Afin de mieux répondre aux besoins des habitants, la promotion de la participation et du bénévolat, l'évolution du mode de gestion et de la gouvernance, la restructuration des pratiques professionnelles, de l'offre de services et de l'organisation ainsi que le travail en partenariat seront des propositions à déployer.

Mots clés :

Habitants, Centre social, Participation, Pouvoir d'agir, Conditions de vie, Bénévolat, Quartier prioritaire, Partenariat, Gouvernance, Management, Pratique professionnelle, Organisation, QVCT, Coordination.

L'École des Hautes Études 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.