



GUIDE METHODOLOGIQUE A DESTINATION DES CENTRES SOCIAUX - ELABORATION DU PROJET SOCIAL



Sommaire

Introduction.....	3
Ma Check-List.....	4
1. Un socle INCONTOURNABLE : points obligatoires du projet sans lesquels aucun projet ne sera recevable :.....	4
2. Un socle ADDITIONNEL : points du projet pouvant être développés progressivement. Ces derniers varient en fonction du territoire et du contexte. Son niveau d'atteinte est laissé à l'appréciation de la CAF et ses partenaires.	5
1- L'Identité de la structure.....	6
2- La méthodologie utilisée par le porteur de projet dans les étapes d'élaboration et de renouvellement du projet : Bilan, diagnostic, problématisation et projet	8
3- Le bilan / Evaluation de la période écoulée.....	10
4- Le diagnostic partagé	12
1. Recueil des données qualitatives et quantitatives et l'analyse.....	13
2. Place du centre social dans les réseaux locaux	15
3. Modalités de partage du diagnostic et restitution de la consultation	16
5- Le nouveau projet social	17
1. La problématisation et le projet social	18
2. La fonction Accueil.....	21
3. Le projet Animation Collective Familles.....	24
4. Axes transversaux.....	26
5. Le Centre Social comme ressource pour le monde associatif	28
6. La fonction Management et Pilotage du projet, suivi et évaluation du projet social.....	29
7. Les Moyens humains pour mener les missions du Centre Social – Organigramme :.....	30
8. Le budget du Centre Social.....	30
Annexe 1 : Récapitulatif des « Pense-bêtes ».....	32
Annexe 2 : Les Documents Ressources	38
Document ressource 1 : « Identification du Centre social »	38
Document ressource 2 : « Organigramme »	39
Document ressource 2 bis : « Exemple de présentation d'un Organigramme »	40
Document ressource 3 : « Niveaux de qualification et les diplômes correspondants »	41
Document ressource 4 : « Méthodologie de renouvellement - un exemple »	45
Document ressource 5 : « Rétro-planning »	47
Document ressource 6 : « La Démarche participative - un exemple »	48
Document ressource 7 : « Schéma synthétique du bilan annuel ».....	49
Document ressource 8 : « Comment construire un questionnaire/une enquête »	50
Document ressource 9 : « Document repère CNAF- Les missions du chargé d'accueil en centre social »	60
Document ressource 10 : « Document repère CNAF- Les missions du référent familles – Dans le cadre du financement de la prestation de service Animations Collective Familles »	63
Document ressource 11 : Référentiel Métier : Directeur de Centre Social	67
Document ressource 12 : « PST ou pas PST » ?	72

Introduction

Le présent référentiel vise à préciser les intentions de la Caf Touraine en matière d'animation de la vie sociale et plus spécifiquement les attendus envers les centres sociaux.

Il se veut être avant tout un outil facilitant la démarche d'élaboration du projet social.

Il se décline en 2 parties.

La première partie comprend 6 points :

- Une check-list des attentes incontournables
- L'identité de la structure
- La méthodologie utilisée pour l'élaboration et le renouvellement du projet
- Le bilan et évaluation
- Le diagnostic
- L'écriture du nouveau projet

La deuxième partie intitulée « Annexes » comprend des documents ressources et une fiche récapitulative des « pense-bêtes » figurant tout au long du document.

L'ensemble de ce référentiel constitue un guide méthodologique d'élaboration et de présentation d'un projet social. La Caf sera attentive à l'écriture en 2 parties distinctes des projets relatifs à :

- l'animation globale et la coordination dont la fonction accueil ;
- l'animation collective « familles ».

Ma Check-List

Avant de démarrer voici quelques les points d'attention à vérifier en « fil rouge » tout du long de la démarche avec :

1. Un socle INCONTOURNABLE : points obligatoires du projet sans lesquels aucun projet ne sera recevable :

Aucun projet ne sera retenu s'il ne contient pas les points suivants :

- Construction d'un « projet familles » de manière claire et identifiée dans une présentation séparée du projet social.

☐ **Oui** / ☐ **Non**

- Implication de la collectivité d'implantation dans la validation du projet et son financement.

☐ **Oui** / ☐ **Non**

- Inscription du centre social dans les réseaux d'acteurs présents sur le territoire.

☐ **Oui** / ☐ **Non**

- Positionnement obligatoire du centre social dans l'animation ou la co-animation des réseaux d'acteurs (s'ils existent) autour de la thématique « accueil » et « parentalité ».

☐ **Oui** / ☐ **Non**

- Inscription du centre social dans les réseaux animés par la Caf, la Fédération des centres sociaux, les relais sociaux, participation aux actions proposées par la fédération des centres sociaux, journée REAAP, etc.

☐ **Oui** / ☐ **Non**

- Mobilisation par le centre social des dispositifs Caf suivants : point relais caf ou Msap, organisation ateliers caf.fr, réponse à l'Appel A Projets « Parentalité » (AAPP).

☐ **Oui** / ☐ **Non**

- Pour les centres sociaux qui gèrent un accueil ados/jeunes : inscription dans la démarche « promeneurs du net ».

☐ **Oui** / ☐ **Non**

2. Un socle ADDITIONNEL : points du projet pouvant être développés progressivement. Ces derniers varient en fonction du territoire et du contexte. Son niveau d'atteinte est laissé à l'appréciation de la CAF et ses partenaires.

- Un axe transversal sur la thématique du numérique (au-delà de la fonction accueil).

☐ Oui / ☐ Non

- Un axe sur « la culture de l'innovation sociale » (les centres sociaux devant tendre vers une évolution en « tiers-lieux »).

☐ Oui / ☐ Non

- Un axe sur la place des habitants. Sur ce point pour les centres sociaux situés en quartiers politique de la ville, ces derniers ont une nécessité d'être acteur au sein des conseils citoyens pour assurer le relais entre les besoins des habitants et les élus.

☐ Oui / ☐ Non

- Dans une section bien identifiée dans le projet, sur le volet économique au-delà du budget : décrire la stratégie du centre social pour faire face à la raréfaction des fonds publics.

☐ Oui / ☐ Non

- Pour les centres sociaux qui gèrent un service « jeunes » : décrire synthétiquement le projet.

☐ Oui / ☐ Non

- Pour les centres sociaux qui gèrent un service ados/jeunes, mobilisation par le centre social des dispositifs caf suivants : réponse à l'Appel A Projets « vacances : avs, avas », animation d'un réseau d'acteurs « jeunesse »

☐ Oui / ☐ Non

1- L'Identité de la structure



Pense-bête 1 :

Le territoire :

La zone d'influence : il s'agit du périmètre géographique correspondant au lieu de vie des personnes « **touchées** » par les projets et actions du Centre Social (ce territoire ne peut être défini qu'à partir d'un état des lieux régulier).

La zone de compétence : il s'agit du périmètre géographique sur lequel le centre social est **missionné par les commanditaires financeurs** (collectivités, caf) pour y conduire son projet.

Remarque : Définir une zone de compétence ne signifie pas exclure les personnes résidant en dehors de cette zone.

L'équipe :

Nombre ETP mini/maxi

Cf. réforme 2018 PS AGC et ACF

Nombre ETP et formation/diplôme à respecter pour chaque fonction :

Pilotage Animation Globale et Coordination

- **Direction : 1 ETP mini et 2 ETP max, Qualification de niveau II** des carrières sociales, de l'animation sociale, du développement local et/ou de l'ingénierie sociale, ainsi que des compétences avérées sur les principaux domaines d'activités du management de ce type de structure.
- **Accueil : 3 ETP max**, formation écoute active, faculté à adapter sa posture en fonction du public accueilli.
- **Compta/gestion : 0,5 ETP max**, diplôme dans le domaine.

Animation Collective Familles

- **Référent famille : 0,5 ETP mini et 1 ETP max** (ne peut pas être répartie sur plusieurs personnes), **qualification diplôme de travail social de niveau III**

2- La méthodologie utilisée par le porteur de projet dans les étapes d'élaboration et de renouvellement du projet : Bilan, diagnostic, problématisation et projet



Pense-bête 2 : La démarche participative

Extrait « développement social participatif – Mode d'emploi »

« Les Centres sociaux sont à l'origine installés dans les espaces de l'habitat social urbain et du développement rural : **« ils sont les foyers d'initiatives, portés 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 ».**

Cette mission, portée par leurs initiatives et leurs valeurs, ils ne peuvent la conduire seuls. Ils interviennent dans l'espace public entre les demandes sociales (qu'ils aident à s'exprimer) et les commandes des politiques et décideurs publics avec lesquels ils négocient. Lieux d'animation, inscrits dans un territoire, ils élaborent les réponses avec leurs partenaires. Cette démarche de travail en commun doit être portée par un vrai partenariat, où les acteurs se reconnaissent légitimes mutuellement.

Le développement social est donc triplement participatif par essence : acteur de recherche d'autonomie des populations, il ne peut se faire sans elles, territorial, il doit mettre en lien les acteurs locaux ; point de rencontre entre la demande (sociale) et la commande institutionnelle), il doit se faire médiateur, espace de partenariats.

Les modalités de participation des habitants ne sont pas homogènes selon les territoires. Outre qu'elles évoluent dans le temps, elles dépendent des types de projets, de leur territoire et de leur public. Parmi les moyens d'approcher la notion de participation, l'une d'elles consiste à la comparer à des notions voisines. Ainsi parle-t-on successivement **d'initiative, d'implication, d'engagement, de volontariat, de mobilisation...** »

Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
La démarche d'évaluation et de construction du projet social n'est pas une formalité mais un processus avec plusieurs étapes structurantes. C'est pourquoi le Centre Social doit mettre en œuvre une méthodologie claire respectant les différentes étapes de la démarche.	- Une description claire de la démarche méthodologique de renouvellement.  Cf. doc ressource 4 : « Méthodologie de renouvellement - un exemple » - Une description des étapes structurantes du processus de renouvellement c'est-à-dire : • évaluation/bilan de la période écoulée • diagnostic • définition des axes stratégiques du projet • rédaction du projet • pilotage et évaluation du projet - Un calendrier clair avec les différentes étapes  Cf. doc ressource 5 : « Retro planning »
Elaborer une méthodologie à dominante participative et partagée à toutes les étapes de la démarche.  Remarque : Ne pas confondre <i>participation</i> et <i>concertation</i>	- Une contribution et une implication de l'ensemble des acteurs dans la démarche en interne et en externe  Cf. doc ressource 6 : « La Démarche participative - un exemple » <u>En interne :</u> - Pour l'équipe : • une répartition des tâches entre les membres de l'équipe aux différentes étapes du projet - Pour le CA : • une organisation de la mission de pilotage ou de co-pilotage entre les membres à toutes les étapes du projet • une répartition des tâches <u>En Externe :</u> Une participation de l'ensemble des acteurs du territoire à la démarche en précisant comment : • Les habitants • Les usagers • Les partenaires institutionnels • Les partenaires associatifs • Les élus et services de la collectivité • Les autres acteurs du territoire

3- Le bilan / Evaluation de la période écoulée



Pense-bête 3 :

Bilan : C'est l'évaluation annuelle de la réalisation des actions et des résultats uniquement.

Il a pour objectif :

- de vérifier l'effectivité de réalisation des actions prévues dans le projet social.
- d'identifier des difficultés potentielles, d'ajuster si besoin et mener une amélioration continue.

Evaluation : C'est l'action de mesurer et un moment de distanciation critique.

C'est une démarche continue qui a lieu à toutes les étapes du projet social :

- **avant** : pour élaborer des scénarios /hypothèses ;
- **pendant** : pour piloter et réajuster ;
- **après** : pour "rendre compte", mesurer l'atteinte des objectifs et des effets.

Il y a 2 niveaux d'évaluation :

- **Evaluation de la « qualité »** : mesurer la conformité aux normes réglementaires Caf (au regard de la circulaire en vigueur) et la satisfaction des usagers ;
- **Evaluation du projet** : mesurer les impacts et effets de l'action du centre social sur son territoire.

Concrètement, il s'agit de mesurer :

- le degré d'atteinte des objectifs fixés ;

et/ou

- le degré de création des impacts recherchés ;
- le degré d'effectivité, d'efficience, de cohérence, de pertinence et d'efficacité.

Définition :

Effectivité :

Les actions prévues pour chaque acteur et partenaire ont-elles eu lieu? (s'appuyer sur les bilans annuels)

Efficience :

Quelle était l'efficacité de la gouvernance observée Quel était le temps de résorption des difficultés (l'organisation du mode opératoire - type, temps, résultats) ?

Cohérence :

Interne : Le pilotage et la réalisation du projet social ont-ils contribué à améliorer la cohésion et la cohérence interne de l'équipe du centre social.

Externe : Le pilotage et la réalisation des actions du projet social ont-ils contribué à améliorer les relations avec les partenaires et acteurs du territoire ?

Pertinence :

Les objectifs fixés dans le cadre du projet social permettent-ils de répondre aux besoins, aux enjeux identifiés, quelles plus-values pour le territoire ?

Efficacité :

Les actions mises en place ont-elles permis de répondre aux besoins identifiés ?

Impact :

Quels sont les effets des actions menées selon les indicateurs (opérationnels, environnementaux, sociaux, économiques) ?

 **Vigilance et condition à réunir pour une « bonne évaluation » :** Les indicateurs doivent être bien définis dès la déclinaison du projet social. Une prise de recul est nécessaire pour celui qui « évalue ».

Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
L'évaluation vise à apprécier les effets de l'action de la structure sur les problématiques identifiées au moment du diagnostic du précédent projet. En clair il s'agit de vérifier : - l'impact de l'action du centre social dans la vie des habitants du territoire. - Le lien entre Bilan / évaluation / diagnostic Les constats et analyses relevés lors des bilans annuels contribuent à alimenter l'évaluation globale des 4 années du projet social. Ainsi, à son tour, l'évaluation contribue au diagnostic du nouveau projet social.  Cf. doc ressource 7 : « Schéma synthétique du bilan annuel »	- Une intégration des éléments du bilan dans l'évaluation - Une définition des critères et des indicateurs qualitatifs et quantitatifs d'évaluation figurant dans le précédent projet - Des moyens d'observations objectives et partagées pour mesurer la réalité du territoire par rapport aux objectifs du projet social précédent - Une construction d'outils : • clairs • participatifs • en lien avec les priorités fixées dans le précédent projet - Une conduite d'investigations : • enquêtes/questionnaires  Cf. doc ressource 8 : « Comment construire un questionnaire/une enquête – exemple » • entretiens • tables rondes • autre en précisant - Des temps de partage et d'analyse avec l'ensemble des acteurs interne/externe

4- Le diagnostic partagé



Pense-bête 4 :

Définition :

Le diagnostic permet d'avoir une bonne compréhension et une bonne analyse du territoire. Il identifie ses forces et faiblesses. C'est en ça qu'il se différencie de l'état des lieux.

Pour qu'il soit pertinent et efficace, un diagnostic doit être partagé par les acteurs qui agissent sur le territoire. Le centre social contribue au même titre que les institutions au changement social de ce territoire.

Le diagnostic partagé engage une dynamique sur le territoire grâce à la mobilisation des différents acteurs : habitants, bénévoles, associations, institutions et élus. Il structure les informations pour :

- Mettre en évidence les principaux besoins des acteurs locaux (habitants, élus, associations, institutions, etc...)
- Faire ressortir dans l'analyse du territoire, les tendances dominantes, les risques et les enjeux, les opportunités à saisir, les atouts à valoriser,
- Mettre en évidence les cohérences et les incohérences entre les différents domaines constitutifs du territoire.

C'est une phase d'immersion et d'approfondissement où on donne à voir le rôle du centre social dans le territoire. C'est un moment de prise de distance dans lequel le centre social échange avec les habitants et ses partenaires sur les missions et les actions du centre social.

Recueil et analyse des données :

Plusieurs éléments sont attendus par la Caf dans **le recueil des données** :

- des données relatives aux différentes missions du Projet du Centre social
- le mode de recueil de ces données.

Les données se doivent d'être autant quantitatives que qualitatives (recueil des points de vue...).

Concernant le recueil de ces données, il peut être intéressant de regarder si le recueil est "total", "partiel" ou "inexistant".

Concernant **l'analyse des données**, il s'agit de voir quelle interprétation de la donnée est proposée.

Le projet du Centre social doit s'appuyer sur les constats élaborés dans le diagnostic.

La participation au diagnostic des habitants/usagers/élus/partenaires, associés au projet, constitue un point incontournable de la démarche.

Les exemples donnés dans le tableau n'ont pas vocation à être exhaustifs.

1. Recueil des données qualitatives et quantitatives et l'analyse



Pense-bête 5 :

Ce recueil doit comprendre des données suivantes :

- présentation du territoire (exemple : démographie, desserte du territoire, économie, tourisme, qualité de vie, services de proximité, les établissements scolaires, les équipements culturels, sportifs, sociaux, médico-sociaux, etc.).
- caractéristiques de la population (exemple : bénéficiaires de minima-sociaux, familles monoparentales, familles isolées, nouveaux allocataires, etc.).
- la perception des habitants et des acteurs locaux de l'action du centre social sur le territoire (forces, faiblesses, points d'amélioration).
- la perception et le vécu des habitants et des acteurs locaux du territoire.

Les données recueillies doivent permettre d'avoir une vision détaillée du territoire et d'établir des constats pour le futur projet du Centre social.

Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond	Principales données ressorties (remarques, sans interprétation)	Constats dans le diagnostic (utilisation et interprétation de la donnée). Prise en compte des 4 dimensions dans l'analyse (besoins exprimés, pratiques, perceptions, attentes)
EN INTERNE			
Contribution au diagnostic par la transmission de données qualitatives et quantitatives : des salariés, des bénévoles	Une participation des salariés et bénévoles au recueil de données via : • Le bilan d'activité • Le logiciel de suivi • Autres : Précisez Leur contribution se fait via : • Entretiens individuels • Entretiens collectifs • Réunions de service • Questionnaire • Table ronde		

Contribution au diagnostic par la transmission de données qualitatives et quantitatives des élus gestionnaires (associatif ou municipal)	Leur contribution se fait via : • Entretiens individuels • Entretiens collectifs • Comité de Pilotage • Questionnaire • Table ronde • Autres : Précisez		
EN EXTERNE			
Collaboration des habitants au diagnostic (usagers et non usagers du centre social)  Vigilance particulière sera portée à l'égard des habitants non-usagers	Leur contribution se fait via : • Entretiens individuels • Entretiens collectifs • Questionnaire • Table ronde • Porte-à-porte • Micro-trottoir • Réseaux sociaux • Autres : Précisez		
Collaboration des élus au diagnostic	Leur contribution se fait via : • Entretiens individuels • Entretiens collectifs • Questionnaire • Comité de pilotage • Autres : Précisez		
Collaboration des partenaires au diagnostic	Leur contribution se fait via : • Entretiens individuels • Entretiens collectifs • Questionnaire • Table ronde • Comité de pilotage • Réseaux		

	• Autres : Précisez		
Le Centre Social recueille les données quantitatives (statistiques,...) des partenaires extérieurs	• Données CAF • Données INSEE • Données collectivités • Données MDS • Données autres partenaires : Précisez		
Interroger l'action et l'image du centre social sur le territoire (forces, faiblesses, points d'améliorations, etc.)	• Recueil du point de vue de l'ensemble des acteurs concernés, en interne et en externe • Manque-t-il des acteurs ? et expliquer pourquoi		

2. Place du centre social dans les réseaux locaux

Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond	Les objectifs du réseau	Les modalités de mise en place, les outils et la périodicité
Le Centre social occupe une place active dans l'action sociale et les réseaux du territoire (à décliner autant de fois que de réseaux)	Niveau d'implication du Centre social : ☐ Participant ☐ Contributeur ☐ animateur ☐ Fédérateur ☐ Chef de file, pilote Qui est positionné ? ☐ Directeur-trice ☐ Référent famille ☐ Référent jeunesse ☐ Référent accueil		Instances : ☐ COPIL ☐ Comité Technique ☐ Groupes de travail ☐ Veille sociale Périodicité : ☐ Hebdomadaire ☐ Mensuelle ☐ Trimestrielle ☐ Semestrielle ☐ Annuelle ☐ Autre, précisez

	☐ Autres salariés, qui ? ☐ Membre CA ☐ Usagers ☐ Autres, précisez Avec qui ? ☐ Habitants ☐ Professionnels, précisez ☐ Elus ☐ Autres, précisez		
--	---	--	--

3. Modalités de partage du diagnostic et restitution de la consultation



Pense-bête 6 :

Le diagnostic doit être partagé avec l'ensemble des acteurs du territoire : habitants, élus et professionnels. Cela permet de recenser l'ensemble des besoins du territoire, de prendre en compte toutes les composantes et préoccupations du territoire dans la phase de diagnostic. Le recueil doit être le plus large possible.

La restitution de la consultation menée pendant la phase de diagnostic doit être publique, ouverte au plus grand nombre.

5- Le nouveau projet social



Pense-bête 7 :

Un objectif ne peut pas être général au risque de ne pas être atteint, ce qui peut être atteint est donc évaluable.

Problématique : C'est quoi le problème ? Ensemble cohérent de questions. Ce qui donne sens au projet, ce pour quoi on agit.

Problématisation :

Définition dictionnaire : Action volontaire de poser, de définir un problème, dans le but de l'analyser et à terme de le résoudre en expliquant son raisonnement.

Concrètement, à l'image d'un "fil conducteur" il s'agit dans le cadre d'une démarche partagée avec les acteurs associés (en interne et en externe) pour le Centre social :

- de bien identifier les besoins exprimés/recensés (quel est le problème ?) à partir des informations figurant dans le diagnostic
- de les analyser (pourquoi cela pose-t-il problème ?)
- de décliner les réponses (définition des orientations du projet social et plan d'action) dans le cadre des champs du centre social.
- de décliner les indicateurs d'évaluation.

Plan d'action :

C'est un document écrit. Il définit une stratégie concrète à appliquer pour arriver au résultat voulu. Il s'inscrit dans un processus en 3 temps :

- la phase d'élaboration
- la phase de mise en œuvre
- la phase de suivi et d'évaluation.

Il centralise et détaille **concrètement** l'ensemble de actions à réaliser pour atteindre les objectifs fixés dans le projet social en tenant compte du calendrier et des moyens alloués.



Un plan d'action doit être réaliste au regard des moyens dont dispose le centre social.

1. La problématisation et le projet social

LE PROJET SOCIAL Les axes proposés pour le nouveau projet doivent correspondre aux problématiques dégagées dans le diagnostic partagé et être en corrélation avec les missions Cnaf.				
Nom de l'axe	Eléments significatifs du diagnostic - Constats (Situation de départ)	Problématique Finalité <i>(C'est quoi l'effet recherché ?)</i>	Objectifs opérationnels	PLAN D'ACTIONS : Actions / Moyens / Echéances
1.				
Evaluation / Critères <i>(Indicateurs de modalité de recueil)</i>		<i>L'impact (Mesure du changement, qu'est ce qui a changé ?)</i>	<i>Indicateurs de résultat (Qu'est ce qui a été produit ?)</i>	<i>Indicateurs de réalisation (Qu'est-ce qu'on a fait ?)</i>

2.				
Evaluation / Critères (Indicateurs de modalité de recueil)		L'impact (Mesure du changement, qu'est ce qui a changé ?)	Indicateurs de résultat (Qu'est ce qui a été produit ?)	Indicateurs de réalisation (Qu'est-ce qu'on a fait ?)

3.				
Evaluation / Critères (Indicateurs de modalité de recueil)		L'impact (Mesure du changement, qu'est ce qui a changé ?)	Indicateurs de résultat (Qu'est ce qui a été produit ?)	Indicateurs de réalisation (Qu'est ce qu'on a fait ?)

2. La fonction Accueil

L'accueil est une fonction stratégique du Centre social.

La fonction accueil participe pleinement à la fonction pilotage du centre social au travers de la capitalisation des informations, de la veille sociale produite et de la transmission des informations à la direction.

Extrait de la LC 06-2012 :

Missions complémentaires aux missions générales :

Organiser une fonction d'accueil et d'écoute des habitants-usagers, des familles et des groupes informels ou des associations : L'accueil, basé sur une écoute attentive, s'étend à la capacité à proposer une offre globale d'information, d'orientation, et de facilitation en matière d'accès aux droits au sens large, surtout il doit être organisé de manière à recueillir les besoins des habitants et leurs idées de projets collectifs.

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

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



Cf. doc ressource 9 : « Document repère CNAF - Les missions du chargé d'accueil en centre social »



Pense-bête 8 :

Finalités de la fonction :

- Contribuer au « projet accueil »
- Développer et coordonner une offre globale d'information et d'orientation
- Ecouter, informer, orienter les publics
- Contribuer au recueil des besoins des habitants et de leurs idées de projets collectifs
- Participer au développement des liens partenariaux de proximité



Dans la rédaction du projet social une partie spécifique doit être dédiée à la fonction accueil. Cette dernière devra être clairement détaillée.

L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL L'existence d'un espace dédié à la fonction accueil	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
La fonction accueil est matériellement conforme aux attentes de la circulaire CNAF	- Le service d'accueil du Centre Social se situe : • au sein du Centre Social • accueil multi-site • accueil sur site extérieur - Un espace dédié à l'accueil individuel - Un accueil permettant la confidentialité - Une salle d'attente conviviale avec un espace pour les enfants - Une accessibilité pour les personnes à mobilité réduite
Le Centre Social propose une amplitude d'ouverture adaptée et suffisante aux caractéristiques et besoins de la population du territoire	Détailler : • les horaires hebdomadaires d'ouverture : téléphonique (jour) et physique (jour) • les périodes de fermeture
Mise en place d'un outil de recueil et d'analyse d'observation sociale	- L'existence : • d'un outil de mesure du nombre de communications téléphoniques reçues, ainsi que du nombre de personnes reçues à l'accueil physique • d'un outil d'observation sociale - Des outils communs à l'ensemble du personnel du Centre Social, pour le recueil et le suivi : • de la typologie des demandes • des réponses apportées • des demandes restées sans réponse (Nombre de demandes pour lesquelles il n'y a pas eu de réponse)

LE PERSONNEL La fonction accueil est assurée par une ou des personnes qualifiées	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
La/les personnes référentes "accueil" sont conformes au document repère CNAF	Les compétences des personnes assurant l'accueil : • Capacité d'accueil, d'écoute et d'attention • Capacité à repérer la demande, informer et orienter
Les référents accueils bénéficient d'une information / formation continue	Participation à des réunions d'informations et/ou des sessions de formation
La fonction accueil est un axe transversal porté et partagé par l'ensemble de l'équipe à minima dans son orientation	- La participation du référent accueil à des temps d'échanges et de travail avec les autres membres de l'équipe (<i>exple : commission thématique, réunion inter-secteurs, etc.</i>) - Une sensibilisation de l'ensemble de l'équipe à l'écoute active - Une connaissance par l'équipe du premier niveau de réorientation, à minima vers le référent accueil
La fonction accueil est un lieu ressource pour l'information et l'accompagnement des habitants, des associations et des partenaires Garantir une orientation adaptée et mise à jour au public	- L'existence : • d'un point info, de documentation, en précisant de quel type • d'une aide à la découverte des services et activités du centre - La connaissance : • du projet du centre social et de l'articulation des fonctions • du partenariat, des acteurs locaux, accompagnée d'une base de données pour orienter les personnes - L'accès et l'utilisation de l'accueil par les associations

3. Le projet Animation Collective Familles

Extrait LC 06-2012 :

Le projet familles, intégré au projet d'animation globale du centre social, doit présenter les caractéristiques suivantes :

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

Un référent familles doit être identifié pour fédérer les actions dans le Centre social au-delà de la mise en œuvre du projet familles. Pour autant, il n'est pas forcément celui qui conduit toutes les actions dans lesquelles les familles sont impliquées. Il doit également favoriser les solidarités de voisinage, les liens sociaux, les solidarités familiales et les relations entre générations.

Les profils de formation adaptés des « référents famille » : diplôme de travail social niveau 3

- CESF (DE ou BTS)
- DUT - Carrières sociales
- DESJEPS
- Assistant social, Educateur spécialisé

ou un niveau de diplôme immédiatement inférieur associé à une expérience professionnelle garantissant des compétences professionnelles indispensables et accompagnées de perspectives de formations.

Le poste de référent familles doit être tenu à minima à un 0,5 ETP et par une seule personne.



Rappel : En Indre-et-Loire, la Caf 37 sera particulièrement vigilante sur les 2 points suivants :

- La conformité du niveau de qualification (diplôme) du référent famille et son temps de travail.
- Dans la rédaction du projet social une partie spécifique doit être dédiée au projet Animation collective familles. Ce dernier devra être clairement détaillé.

Aucun projet social ne sera validé sans projet familles.



Cf. doc ressource 10 : « Document repère CNAF - Les missions du référent familles »

LE PROJET « FAMILLES » Le projet Familles est conforme avec la Lettre circulaire	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
Repérer les problématiques familiales du territoire et y apporter une réponse adéquate	- Une correspondance des actions mises en place avec les constats établis dans le diagnostic - Une réalisation de consultations auprès des familles pour adapter les actions tout au long du projet - Une mise en place d'un observatoire des besoins / problématiques familiales - L'existence d'une veille sociale, préciser son organisation et son objectif. Indiquez le lien avec la veille assurée par la fonction accueil.
Développer des actions collectives contribuant à l'épanouissement des parents et des enfants, au renforcement de la cohésion intra-familiale et aux relations et solidarités inter familiales	- La mise en place d'actions permettant le renforcement du lien parent-enfant - L'existence d'activités entre familles, espaces de paroles, d'échanges - L'ouverture des activités à tous avec une attention particulière pour les familles précaires/fragiles
Coordonner les actions et services de soutien à la parentalité développés au sein du centre social	- Une coordination par le référent familles des actions et services de soutien à la parentalité existant au sein du Centre Social - L'existence d'une commission « parents/parentalité »
Faciliter l'articulation des actions Familles du centre social avec celles conduites par les partenaires du territoire	- Participation du référent familles : • Au REAAP (s'il en existe un) • A d'autres réseaux et/ou action inter-partenaire ○ Actions, précisez lesquelles ○ Réseaux, précisez lesquels - Animation par le référent familles de réseaux : • Si oui précisez lesquels • Si non, pour quelles raisons ? Serait-il en capacité de la faire ? - Articulation des actions et réseaux : • L'existence de passerelles entre les activités • Une recherche de partenariats multiple est engagée • Une interaction des actions Familles du centre social avec celles conduites par les partenaires du territoire • Une connaissance par le référent familles des partenaires du territoire ainsi que leurs rôles afin d'orienter la population si besoin
Attendu spécifique caf 37 : Articulation/ coordination des actions portées dans le cadre de l'appel à projet « parentalité » CAF37	- Promotion de l'appel à projet auprès des acteurs concernés - Accompagnement à la construction de la réponse - Coordination des actions - Evaluation des actions

4. Axes transversaux

Ces différents aspects cités ci-dessous doivent apparaître **dans chaque axe/orientation du projet social**.

Le Centre Social doit identifier des axes transversaux spécifiques dans son projet par rapport aux besoins du territoire.

LA PLACE DES HABITANTS Le Centre social définit dans son projet un axe déclinant les modalités de participation des habitants et d'émergence d'initiatives citoyennes.	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
Les modalités de fonctionnement des activités permettent la participation et l'implication de tous les habitants	- L'ouverture des activités à tous (Sensibilité pour les familles précaires/fragiles) - La participation des usagers à l'organisation des activités, des services et des manifestations - Un sondage régulier et contribution des habitants à l'adaptation des activités tout au long du projet
Le projet du Centre social permet l'émergence de projets d'habitants	- La proposition d'un soutien et d'un accompagnement de projets d'habitants : • Actions de solidarité ; • d'appui aux initiatives des habitants ; • espace de paroles collectives ; • aide et soutien à la réalisation de projets - La mise en place de conditions favorables aux rencontres entre les habitants - Précisez comment le Centre Social favorise la participation des habitants.
Les habitants sont impliqués dans la gouvernance	- L'existence d'un comité d'usagers, comité d'habitants, ou commissions spécialisées ou toute autre instance faisant fonction. - Le renouvellement des membres du Conseil d'administration et leurs implications dans le projet



Pense-bête 9 : Définitions

« Aller vers » et « hors les murs » :

Le travail en dehors des murs d'un centre social ne s'improvise pas. Avant toute immersion sur le terrain, les professionnels doivent s'imprégner de l'histoire et de la géographie de celui-ci. Un travail d'observation est indispensable à mener, pour tenter de comprendre ce qui se joue d'un point de vue global mais également d'un point de vue plus resserré.

C'est pourquoi Le principe "d'aller vers" nécessite à minima de se poser les questions suivantes : **Aller vers qui? Aller vers quoi? Avec quels objectifs? Avec quelles limites? De quelles manières?**

Si la présence dans l'espace public a bien pour objectif de rentrer en relation avec la population, cela ne se fait pas de manière improvisée. Différentes stratégies peuvent être mises en œuvre, avec toujours l'idée que le professionnel est porteur d'une identité propre et institutionnelle. Les stratégies doivent être adaptées en fonction des territoires, des publics, de l'équipe ... et il en découle une légitimité.

Le professionnel qui œuvre dans l'espace public est porteur d'un objectif précis et est mandaté par sa structure pour œuvrer au service d'un projet.

« ALLER VERS » La capacité du Centre social à sortir de son cadre	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
La conduite d'actions sortant du cadre habituel d'interventions du Centre social et/ou menées en dehors du site physique habituel	- Le Centre social va à la rencontre des habitants - Le Centre Social propose des actions "hors les murs" (ACF / Accès aux droits) pour aller vers les habitants - Une collaboration aux animations de quartiers - L'existence d'actions d'information et de communication sur l'activité du Centre social

MIXITE La capacité du centre social à faire de la mixité entre les publics (âge, genre et CSP).	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
Le Centre Social touche un public représentatif de la population de son territoire (Zone de compétence)	Les caractéristiques du public bénéficiaire des actions : • Pour chaque action, indiquez les modalités mise en œuvre pour viser l'équilibre entre les publics selon les genres, âges et CSP • Si ciblage d'un public spécifique dans certaines actions, expliquez pourquoi.

ACCÈS AUX DROITS / NUMERIQUE La place du Centre social sur le volet « accès aux droits » sur son territoire.	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
Offre globale d'information, d'orientation et de facilitation en matière d'accès aux droits	- L'organisation d'informations collectives sur les droits et relais entre les habitants et les administrations - La proposition d'un accompagnement aux démarches administratives - L'existence : • d'ordinateurs/tablettes en libre accès • d'un accompagnement sur l'outil informatique, site internet • de permanences sociales • de permanences d'écrivain public • d'actions d'insertion (aide à l'emploi...) - Labellisation : • MSAP • Point Relais Caf Si MSAP, emplacement : • Dans le centre social • A l'extérieur, précisez

5. Le Centre Social comme ressource pour le monde associatif

LE CENTRE SOCIAL COMME RESSOURCE POUR LE MONDE ASSOCIATIF Le Centre social se positionne comme lieu ressource pour les associations du territoire	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
Le Centre social remplit son rôle de soutien et d'accompagnement aux associations (création et projets existants)	Les liens entre le Centre social et les associations : • Aide au montage de projet • Projet associatif et/ou projets des associations • Mobilisation de financement

6. La fonction Management et Pilotage du projet, suivi et évaluation du projet social



Pense-bête 10 :

Le projet est structuré par l'implication de tous les acteurs internes (les administrateurs, les salariés, les usagers) et tous les acteurs externes (les élus, les institutions partenaires, les associations, les habitants...).

La fonction management et pilotage du projet comporte deux grandes dimensions : la gestion (du personnel, de la structure) et l'animation du projet.



Cf. doc ressource 11 : « Document repère CNAF – Référentiel métier : Directeur de centre social »

PILOTAGE INTERNE Y a-t-il « un ou des pilotes dans l'avion » ?	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
Une structuration organisationnelle. Le Centre social a pensé et organisé son pilotage interne et soit en capacité de le réaliser.	- Le rôle de l'association gestionnaire ou municipalité dans le pilotage du projet social (CA, autres bénévoles, élus) - Une description : • De l'organisation du pilotage du projet Centre social. • Des liens Direction - CA et/ou élus : Existence d'un document précisant l'organisation du pilotage avec le rôle du Directeur et celui du CA. - Une Organisation permettant la participation de tous les salariés et bénévoles de l'association (exple : pilotage et évaluation par les salariés de leurs propres actions). - L'élaboration d'un plan de formation (pour les salariés, pour les bénévoles). Précisez lequel.

PILOTAGE EXTERNE Y a-t-il un « conducteur dans le train » sur le territoire ?	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
Le Centre social prend sa place et remplit son rôle de pilote de l'animation globale sur le territoire dans son champ de compétences	- Un pilotage par le centre social des instances partenariales (de suivi, d'évaluation) Si oui, précisez lesquelles, ainsi que leur composition, leur régularité et leurs objectifs - Les modalités de mise en œuvre par le centre social pour fédérer les acteurs locaux autour de son projet social.

Remarque :

En matière de pilotage externe, il convient de noter qu' ' un ajustement de la place du centre social est nécessaire selon la configuration territoriale et l'intensité de la vulnérabilité sociale.



Cf. doc ressource 12 : « PST ou pas PST ? »

EVALUATION Comment le « pilote » prévoit la mise en œuvre de l'évaluation ?	
Les attendus de la CAF	Comment le Centre social y répond
L'évaluation est partagée, ouverte et intégrée au pilotage à part entière.	La mise en place d'une démarche d'évaluation avec un rythme de rencontres régulières (précisez le rythme) permettant : • une participation de tous les acteurs concernés par le projet social • une adaptation des actions au cours du projet • une association des habitants, des usagers et des partenaires

7. Les Moyens humains pour mener les missions du Centre Social – Organigramme :

Ce point étant déjà traité plus haut (Cf. « L'identité de la structure »), cette rubrique est facultative sauf si des évolutions sont envisagées durant les 4 années à venir. Dans ce cas, veuillez les préciser.

8. Le budget du Centre Social

Le budget (PL) doit être établi sur les 4 années du projet.

Précisez les co-financements (collectivité, mécénat, CD, institutions, Pays, auto - financement, etc.) dont vous bénéficiez, en précisant leur périodicité (annuelle, pluriannuelle).

Les co-financements, hors auto-financement et fonds propres de l'association, doivent permettre l'équilibre budgétaire du Centre Social ?

Le centre social peut mobiliser des dispositifs complémentaires proposés par la caf, par exemple : l'appel à projet parentalité, l'appel à projet « vacances jeunes, familles... ».

ANNEXES



Annexe 1 : Récapitulatif des « Pense-bêtes »



Pense-bête 1 : L'identité de la structure

Le territoire :

La zone d'influence : il s'agit du périmètre géographique correspondant au lieu de vie des personnes « touchées » par les projets et actions du Centre Social (ce territoire ne peut être défini qu'à partir d'un état des lieux régulier).

La zone de compétence : il s'agit du périmètre géographique sur lequel le centre social est **missionné par les commanditaires financeurs** (collectivités, caf) pour y conduire son projet.

Remarque : Définir une zone de compétence ne signifie pas exclure les personnes résidant en dehors de cette zone.

L'équipe :

Nombre ETP mini/maxi

Cf. réforme 2018 PS AGC et ACF

Nombre ETP et formation/diplôme à respecter pour chaque fonction :

Pilotage Animation Globale et Coordination

- **Direction : 1 ETP mini et 2 ETP max, Qualification de niveau II** des carrières sociales, de l'animation sociale, du développement local et/ou de l'ingénierie sociale, ainsi que des compétences avérées sur les principaux domaines d'activités du management de ce type de structure.
- **Accueil : 3 ETP max**, formation écoute active, faculté à adapter sa posture en fonction du public accueilli.
- **Compta/gestion : 0,5 ETP max**, diplôme dans le domaine.

Animation Collective Familles

- **Référent famille : 0,5 ETP mini et 1 ETP max** (ne peut pas être répartie sur plusieurs personnes), qualification diplôme de travail social de niveau III



Pense-bête 2 : La démarche participative

Extrait « développement social participatif – Mode d'emploi »

« Les Centres sociaux sont à l'origine installés dans les espaces de l'habitat social urbain et du développement rural : « **ils sont les foyers d'initiatives, portés 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** ».

Cette mission, portée par leurs initiatives et leurs valeurs, ils ne peuvent la conduire seuls. Ils interviennent dans l'espace public entre les demandes sociales (qu'ils aident à s'exprimer) et les

commandes des politiques et décideurs publics avec lesquels ils négocient. Lieux d'animation, inscrits dans un territoire, ils élaborent les réponses avec leurs partenaires. Cette démarche de travail en commun doit être portée par un vrai partenariat, où les acteurs se reconnaissent légitimes mutuellement.

Le développement social est donc triplement participatif par essence : acteur de recherche d'autonomie des populations, il ne peut se faire sans elles, territorial, il doit mettre en lien les acteurs locaux ; point de rencontre entre la demande (sociale) et la commande institutionnelle), il doit se faire médiateur, espace de partenariats.

Les modalités de participation des habitants ne sont pas homogènes selon les territoires. Outre qu'elles évoluent dans le temps, elles dépendent des types de projets, de leur territoire et de leur public. Parmi les moyens d'approcher la notion de participation, l'une d'elles consiste à la comparer à des notions voisines. Ainsi parle-t-on successivement **d'initiative, d'implication, d'engagement, de volontariat, de mobilisation...** »



Pense-bête 3 : Le bilan / Evaluation de la période écoulée

Bilan : C'est l'évaluation annuelle de la réalisation des actions et des résultats uniquement.

Il a pour objectif :

- de vérifier l'effectivité de réalisation des actions prévues dans le projet social.
- d'identifier des difficultés potentielles, d'ajuster si besoin et mener une amélioration continue.

Evaluation : C'est l'action de mesurer et un moment de distanciation critique.

C'est une démarche continue qui a lieu à toutes les étapes du projet social :

- **avant** : pour élaborer des scénarios /hypothèses ;
- **pendant** : pour piloter et réajuster ;
- **après** : pour "rendre compte", mesurer l'atteinte des objectifs et des effets.

Il y a 2 niveaux d'évaluation :

- **Evaluation de la « qualité »** : mesurer la conformité aux normes réglementaires Caf (au regard de la circulaire en vigueur) et la satisfaction des usagers ;
- **Evaluation du projet** : mesurer les impacts et effets de l'action du centre social sur son territoire.

Concrètement, il s'agit de mesurer :

- le degré d'atteinte des objectifs fixés ;

Et/ou

- le degré de création des impacts recherchés ;
- le degré d'effectivité, d'efficacité, de cohérence, de pertinence et d'efficacité.

Définition :

Effectivité :

Les actions prévues pour chaque acteur et partenaire ont-elles eu lieu? (s'appuyer sur les bilans annuels)

Efficience :

Quelle était l'efficacité de la gouvernance observée Quel était le temps de résorption des difficultés (l'organisation du mode opératoire - type, temps, résultats) ?

Cohérence :

Interne : *Le pilotage et la réalisation du projet social ont-ils contribué à améliorer la cohésion et la cohérence interne de l'équipe du centre social.*

Externe : *Le pilotage et la réalisation des actions du projet social ont-ils contribué à améliorer les relations avec les partenaires et acteurs du territoire ?*

Pertinence :

Les objectifs fixés dans le cadre du projet social permettent-ils de répondre aux besoins, aux enjeux identifiés, quelles plus-values pour le territoire ?

Efficacité :

Les actions mises en place ont-elles permis de répondre aux besoins identifiés ?

Impact :

Quels sont les effets des actions menées selon les indicateurs (opérationnels, environnementaux, sociaux, économiques) ?

 **Vigilance et condition à réunir pour une "bonne évaluation" :** Les indicateurs doivent être bien définis dès la déclinaison du projet social. Une prise de recul est nécessaire pour celui qui « évalue ».

 Pense-bête 4 : Le diagnostic partagé

Définition :

Le diagnostic permet d'avoir une bonne compréhension et une bonne analyse du territoire. Il identifie ses forces et faiblesses. C'est en ça qu'il se différencie de l'état des lieux.

Pour qu'il soit pertinent et efficace, un diagnostic doit être partagé par les acteurs qui agissent sur le territoire. Le centre social contribue au même titre que les institutions au changement social de ce territoire.

Le diagnostic partagé engage une dynamique sur le territoire grâce à la mobilisation des différents acteurs : habitants, bénévoles, associations, institutions et élus. Il structure les informations pour :

- Mettre en évidence les principaux besoins des acteurs locaux (habitants, élus, associations, institutions, etc...)
- Faire ressortir dans l'analyse du territoire, les tendances dominantes, les risques et les enjeux, les opportunités à saisir, les atouts à valoriser,
- Mettre en évidence les cohérences et les incohérences entre les différents domaines constitutifs du territoire.

C'est une phase d'immersion et d'approfondissement où on donne à voir le rôle du centre social dans le territoire. C'est un moment de prise de distance dans lequel le centre social échange avec les habitants et ses partenaires sur les missions et les actions du centre social.

Recueil et analyse des données :

Plusieurs éléments sont attendus par la Caf dans **le recueil des données** :

- des données relatives aux différentes missions du Projet du Centre social
- le mode de recueil de ces données.

Les données se doivent d'être autant quantitatives que qualitatives (recueil des points de vue...).

Concernant le recueil de ces données, il peut être intéressant de regarder si le recueil est "total", "partiel" ou "inexistant".

Concernant **l'analyse des données**, il s'agit de voir quelle interprétation de la donnée est proposée. Le projet du Centre social doit s'appuyer sur les constats élaborés dans le diagnostic.

La participation au diagnostic des habitants/usagers/élus/partenaires, associés au projet, constitue un point incontournable de la démarche.

Les exemples donnés dans le tableau n'ont pas vocation à être exhaustifs.



Pense-bête 5 : Recueil des données qualitatives et quantitatives et l'analyse

Ce recueil doit comprendre des données suivantes :

- présentation du territoire (exemple : démographie, desserte du territoire, économie, tourisme, qualité de vie, services de proximité, les établissements scolaires, les équipements culturels, sportifs, sociaux, médico-sociaux, etc.).
- caractéristiques de la population (exemple : bénéficiaires de minima-sociaux, familles monoparentales, familles isolées, nouveaux allocataires, etc.).
- la perception des habitants et des acteurs locaux de l'action du centre social sur le territoire (forces, faiblesses, points d'amélioration).
- la perception et le vécu des habitants et des acteurs locaux du territoire.

Les données recueillies doivent permettre d'avoir une vision détaillée du territoire et d'établir des constats pour le futur projet du Centre social.



Pense-bête 6 : Modalités de partage du diagnostic et restitution de la consultation

Le diagnostic doit être partagé avec l'ensemble des acteurs du territoire : habitants, élus et professionnels. Cela permet de recenser l'ensemble des besoins du territoire, de prendre en compte toutes les composantes et préoccupations du territoire dans la phase de diagnostic. Le recueil doit être le plus large possible.

La restitution de la consultation menée pendant la phase de diagnostic doit être publique, ouverte au plus grand nombre.



Pense-bête 7 : Le nouveau projet social

Un objectif ne peut pas être général au risque de ne pas être atteint, ce qui peut être atteint est donc évaluable.

Problématique : C'est quoi le problème ? Ensemble cohérent de questions. Ce qui donne sens au projet, ce pour quoi on agit.

Problématisation :

Définition dictionnaire : Action volontaire de poser, de définir un problème, dans le but de l'analyser et à terme de le résoudre en expliquant son raisonnement.

Concrètement, à l'image d'un "fil conducteur" il s'agit dans le cadre d'une démarche partagée avec les acteurs associés (en interne et en externe) pour le Centre social :

- de bien identifier les besoins exprimés/recensés (quel est le problème ?) à partir des informations figurant dans le diagnostic
- de les analyser (pourquoi cela pose-t-il problème ?)
- de décliner les réponses (définition des orientations du projet social et plan d'action) dans le cadre des champs du centre social.
- de décliner les indicateurs d'évaluation.

Plan d'action :

C'est un document écrit. Il définit une stratégie concrète à appliquer pour arriver au résultat voulu.

Il s'inscrit dans un processus en 3 temps :

- la phase d'élaboration
- la phase de mise en œuvre
- la phase de suivi et d'évaluation.

Il centralise et détaille **concrètement** l'ensemble de actions à réaliser pour atteindre les objectifs fixés dans le projet social en tenant compte du calendrier et des moyens alloués.



Un plan d'action doit être réaliste au regard des moyens dont dispose le centre social.



Pense-bête 8 : La fonction Accueil

Finalités de la fonction :

- Contribuer au « projet accueil »
- Développer et coordonner une offre globale d'information et d'orientation
- Ecouter, informer, orienter les publics
- Contribuer au recueil des besoins des habitants et de leurs idées de projets collectifs
- Participer au développement des liens partenariaux de proximité



Dans la rédaction du projet social une partie spécifique doit être dédiée à la fonction accueil. Cette dernière devra être clairement détaillée.



Pense-bête 9 : Définitions « aller vers » et « hors les murs »

« Aller vers » et « hors les murs » :

Le travail en dehors des murs d'un centre social ne s'improvise pas. Avant toute immersion sur le terrain, les professionnels doivent s'imprégner de l'histoire et de la géographie de celui-ci. Un travail d'observation est indispensable à mener, pour tenter de comprendre ce qui se joue d'un point de vue global mais également d'un point de vue plus resserré.

C'est pourquoi Le principe "d'aller vers" nécessite à minima de se poser les questions suivantes : **Aller vers qui? Aller vers quoi? Avec quels objectifs? Avec quelles limites? De quelles manières?**

Si la présence dans l'espace public a bien pour objectif de rentrer en relation avec la population, cela ne se fait pas de manière improvisée. Différentes stratégies peuvent être mises en œuvre, avec toujours l'idée que le professionnel est porteur d'une identité propre et institutionnelle. Les stratégies doivent être adaptées en fonction des territoires, des publics, de l'équipe ... et il en découle une légitimité.

Le professionnel qui œuvre dans l'espace public est porteur d'un objectif précis et est mandaté par sa structure pour œuvrer au service d'un projet.



Pense-bête 10 : le management et le pilotage du projet

Le projet est structuré par l'implication de tous les acteurs internes (les administrateurs, les salariés, les usagers) et tous les acteurs externes (les élus, les institutions partenaires, les associations, les habitants...).

La fonction management et pilotage du projet comporte deux grandes dimensions : la gestion (du personnel, de la structure) et l'animation du projet.

Annexe 2 : Les Documents Ressources

Document ressource 1 : « Identification du Centre social »

Source : Circulaire CNAF 2018

FORMULAIRE PRESTATION DE SERVICE AGC ACF

N° dossier SIAS

Nom du gestionnaire

Nom Prénom du représentant légal

Titre du représentant légal

Autre titre (le cas échéant)

Nom de l'équipement

Activité

Animation globale et coordination

Gestionnaire :

Adresse :

Code Postal :

Commune :

Tél :

Fax :

E-mail :

Équipement :

Adresse :

Code Postal :

Commune :

Tél :

Fax :

E-mail :

Nom du correspondant de l'équipement :

Tél :

Fax :

E-mail :

Document ressource 2 : « Organigramme »

Source : Circulaire CNAF 2018

ORGANIGRAMME PREVISIONNEL ANNEE X

REPARTITION SALARIES par Poste d'Activité

*Si une même personne occupe plusieurs fonctions, elle doit apparaître dans chacune des fonctions occupées.

	Nom- prénom	Intitulé de l'emploi	Date d'entrée	Qualification Diplômes et date d'obtention	ETP mensuel dans la structure	Mise à disposition (mettre une croix)	%temps mensuellement consacré à la fonction
PILOTAGE	Direction						
	Accueil						
	Comptabilité gestion						
	Sous-total				0		0

Personnel administratif (responsable administratif, secrétariat....)				
Sous-total				0

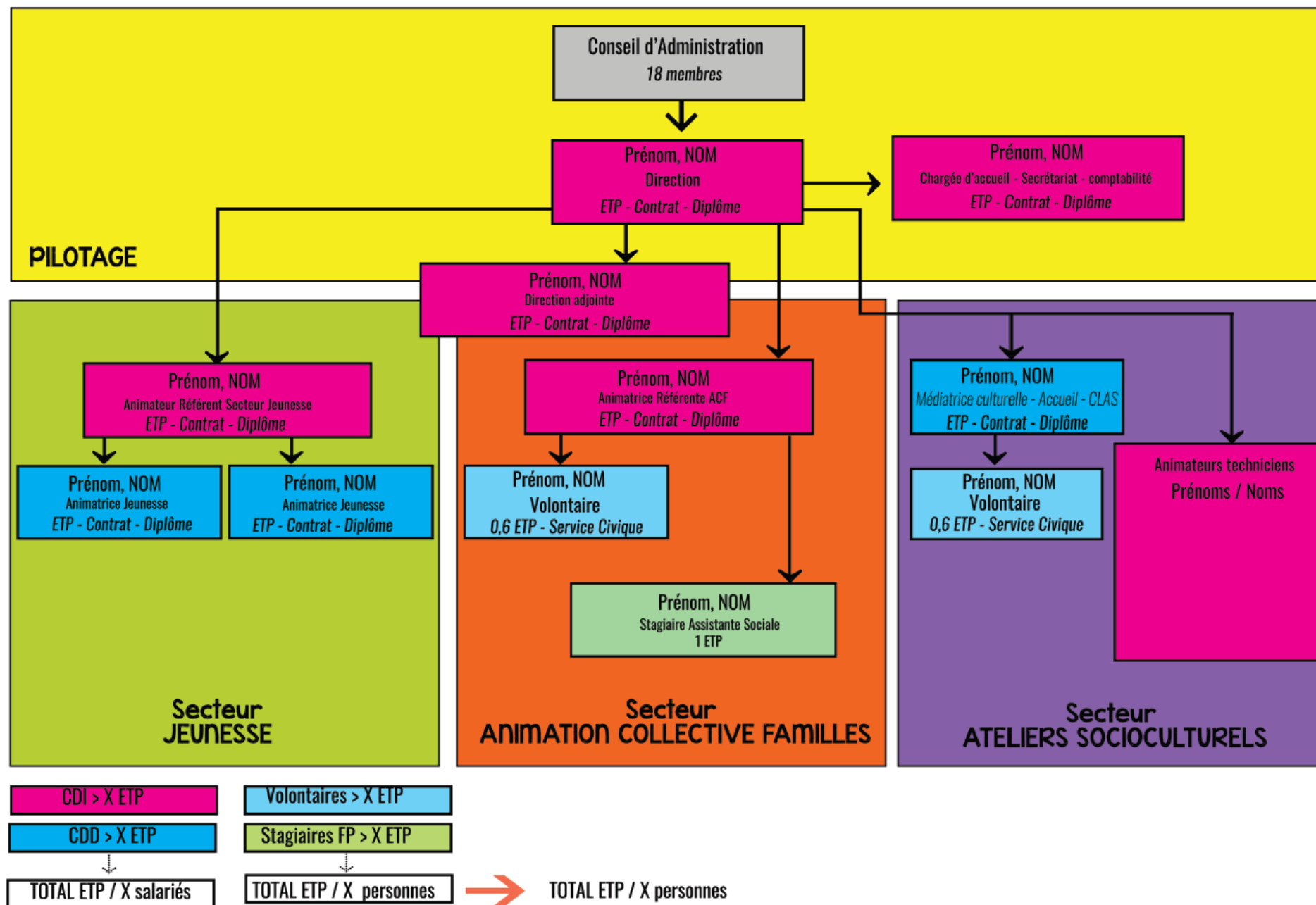
Personnel du projet social Offres de service Activités ...				
Sous-total				0

	Nom- prénom	Intitulé de l'emploi	Date d'entrée	Qualification Diplômes et date d'obtention	ETP mensuel dans la structure	Mise à disposition (mettre une croix)	Coordination %temps mensuellement consacré à la fonction*
ACF	Animation collective familles						
		Réf-famille					
	Sous-total				0		

TOTAL GENERAL				0
---------------	--	--	--	---

COMMENTAIRE

Document ressource 2 bis : « Exemple de présentation d'un Organigramme ».



Document ressource 3 : « Niveaux de qualification et les diplômes correspondants »

Les niveaux de qualification permettent de se positionner par rapport au marché de l'emploi. Ainsi, le titulaire d'un titre répertorié au niveau III est supposé apte à occuper une fonction nécessitant les connaissances et les compétences correspondant à un diplôme de niveau bac+2.

Niveau VI et V bis

- Sortie en cours de 1^{er} cycle de l'enseignement secondaire (de la 6^e à la 3^e),
- abandon en cours de CAP ou BEP avant l'année terminale.

Niveau V

- CAP ou BEP,
- sortie de 2nd cycle général et technologique avant l'année terminale.

Ce niveau correspond à une qualification complète pour l'exercice d'une activité bien déterminée, avec la capacité d'utiliser les outils et les techniques qui s'y rapportent. Cette activité concerne principalement un travail d'exécution, qui peut être autonome dans la limite des techniques qui y sont rattachées.

Niveau IV

- Bac général, technologique ou professionnel, BP, BT ou équivalent,
- abandon des études supérieures sans diplôme.

Une qualification de niveau IV implique davantage de connaissances théoriques que le niveau précédent. L'activité exercée concerne principalement un travail technique qui peut être exécuté de façon autonome et comporter des responsabilités d'encadrement et de coordination.

Niveau III

Diplôme de niveau bac+2 : DUT, BTS, écoles des formations sanitaires ou sociales...

La qualification de niveau III correspond à des connaissances et des capacités de niveau supérieur, sans toutefois comporter la maîtrise des fondements scientifiques des domaines concernés. Les capacités et connaissances requises permettent d'assurer de façon autonome des responsabilités de conception, d'encadrement et de gestion.

Niveau II

Diplôme de niveau bac+3 ou 4 : licence, maîtrise ou équivalent.

À ce niveau, l'exercice d'une activité professionnelle salariée ou indépendante implique la maîtrise des fondements scientifiques de la profession, conduisant généralement à l'autonomie dans l'exercice de cette activité.

Niveau I

Diplôme de niveau égal et supérieur à bac+4 ou 5 : master, doctorat, diplôme de grande école...

En plus d'une connaissance affirmée des fondements scientifiques d'une activité professionnelle, ce niveau nécessite la maîtrise de processus de conception ou de recherche.

Sources : Insee, Commission nationale de la certification professionnelle



Commission nationale de la certification professionnelle

<http://www.cncp.gouv.fr>

Insee

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/niveaux-formation.htm>

Présentation des diplômes classés par niveau de qualification puis par ordre alphabétique (sauf exception).

Niveau de qualification	Diplôme	Accès	Durée	Modalités et lieux de formation	Objectifs	Descriptif	Poursuite d'études
V	BPA Brevet professionnel agricole	Après la 3 ^e ou après un CAP	2 ans	- Statut scolaire : lycée agricole - Apprentissage : CFA	- Insertion professionnelle - Éventuellement poursuite d'études	- Insertion dans la vie active en tant qu'ouvrier qualifié dans les domaines agricole et para-agricole 9 spécialités	CS, BP
V	CAP/CAPA Certificat d'aptitude professionnelle Certificat d'aptitude professionnelle agricole	Après la 3 ^e	2 ans	- Statut scolaire : lycée - Apprentissage : CFA ou lycée (UFA*)	- Insertion professionnelle - Poursuite d'études	- Premier niveau de qualification professionnelle - Acquisition des compétences et des techniques relatives à un métier - Plus de 200 spécialités	MC, CS, un autre CAP en 1 an, BP, Bac pro
V IV III	CS Certificat de spécialisation	Avec un diplôme de niveau V, IV ou III selon la spécialité	1 an	- Statut scolaire : lycée agricole - Apprentissage : CFA	Insertion professionnelle	- Complément de formation dans un domaine précis - Plus de 50 spécialités	
V IV	MC Mention complémentaire	Avec un diplôme de niveau V ou IV correspondant à la spécialité	1 an	- Statut scolaire : lycée - Apprentissage : CFA ou lycée (UFA*)	Insertion professionnelle	- Complète un premier diplôme - Spécialisations correspondant aux besoins des entreprises - Plus de 50 spécialités	
IV	Bac général	Après la 3 ^e	3 ans	Statut scolaire : lycée	Poursuites d'études	- Centré sur l'acquisition d'une culture générale à dominante économique, littéraire ou scientifique 3 séries	Université, CPGE, écoles spécialisées, DUT ou BTS...
IV	Bac pro Bac professionnel	Après la 3 ^e	3 ans	- Statut scolaire : lycée - Apprentissage : CFA ou lycée (UFA*)	- Insertion professionnelle - Poursuite d'études	- Acquisition de compétences dans un domaine professionnel et d'une culture technique - Plus de 100 spécialités NB : L'obtention de la mention « bien » ou « très bien » permet l'entrée de droit dans un BTS du même domaine que celui du bac pro	MC, BTS, éventuellement DUT
IV	Bac techno Bac technologique	Après la 3 ^e	3 ans	Statut scolaire : lycée	Poursuite d'études	- Associe culture générale et culture technologique 8 séries	BTS, DUT, CPGE économique, écoles spécialisées, université...
IV	BMA Brevet des métiers d'art	Après un CAP du domaine de l'artisanat d'art	2 ans	- Statut scolaire : lycée - Apprentissage : CFA ou lycée (UFA*)	- Insertion professionnelle - Poursuite d'études	- Formation d'artisans intervenant dans la création ou la restauration d'objets d'art - Environ 30 spécialités	BTS (après une mise à niveau), DMA de la même spécialité
IV	BP Brevet professionnel	Avec un diplôme de niveau V dans la spécialité	2 ans	Apprentissage : CFA	Insertion professionnelle	- Approfondissement des techniques professionnelles - Acquisition de connaissances en gestion pour créer une entreprise - Environ 60 spécialités	

* UFA : Unité de formation par apprentissage (formations en apprentissage proposées dans les établissements scolaires)

Présentation des diplômes classés par niveau de qualification puis par ordre alphabétique (sauf exception).

Niveau de qualification	Diplôme	Accès	Durée	Modalités et lieux de formation	Objectifs	Descriptif	Poursuite d'études
IV	BTM Brevet technique des métiers	Avec un diplôme de niveau V dans la spécialité	2 ans	• Apprentissage : CFA	• Insertion professionnelle • Éventuellement poursuite d'études	• Maîtrise des compétences correspondant à un emploi qualifié de l'entreprise artisanale • 20 spécialités	BM dans la même spécialité
III	BM Brevet de maîtrise	Avec un diplôme de niveau IV dans la spécialité	2 ans	• Apprentissage : CFA	• Insertion professionnelle	• Compétences techniques et de management de l'entreprise • Débouche sur la fonction de chef d'entreprise artisanale • Plus de 60 spécialités	
III	BTMS Brevet technique des métiers supérieur	Avec un diplôme de niveau IV dans la spécialité	2 ans	• Apprentissage : CFA ou lycée (UFA*)	• Insertion professionnelle	• Niveau de compétences élevé pour un nombre restreint de métiers • 3 spécialités	
III	BTS/BTSA Brevet de technicien supérieur Brevet de technicien supérieur agricole	Après le bac (ou équivalent) (année de mise à niveau exigée dans certains cas)	2 ans	• Statut étudiant : lycée • Apprentissage : CFA ou lycée (UFA*)	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Acquisition de compétences dans une spécialité pointue • Environ 130 spécialités	Licence pro, écoles de commerce ou d'ingénieurs, licence...
III	DMA Diplôme des métiers d'art	Après un bac STD2A, un BMA de la même spécialité ou une mise à niveau	2 ans	• Statut étudiant : lycée, écoles supérieures des arts appliqués • Apprentissage : CFA	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Allie création, tradition et nouvelles technologies • Formation d'assistants-concepteurs • 27 spécialités	DSAA
III	DNAP Diplôme national d'arts plastiques Options : Art, Communication, Design	Après le bac (ou équivalent)	3 ans	• Statut étudiant : écoles des Beaux-Arts	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Développe une attitude critique vis-à-vis de l'art • L'accent est mis sur l'aspect créatif	DNSEP, licence d'arts plastiques
III	DUT Diplôme universitaire de technologie	Après le bac (ou équivalent)	2 ans	• Statut étudiant, apprentissage : IUT	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Vise la polyvalence dans un champ professionnel • 44 spécialités	Licence pro, écoles de commerce ou d'ingénieurs, licence...
II	DCG Diplôme de comptabilité et de gestion	Après le bac (ou équivalent)	3 ans	• Statut étudiant : lycée, IUT, écoles ou instituts... • Apprentissage : CFA, lycée (UFA*), écoles ou instituts...	• Poursuite d'études • Insertion professionnelle	• Premier niveau de la filière expertise comptable • Confère le grade de licence	DSCG, master (ou équivalent)
II	DNAT Diplôme national d'arts et techniques. Options : Design d'espace, Design de produits, Design graphique	Après le bac (ou équivalent)	3 ans	• Statut étudiant : écoles des Beaux-Arts	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Permet de se familiariser à diverses formes d'expressions artistiques. • Formation d'assistants-concepteurs	DNSEP

* UFA : Unité de formation par apprentissage (formations en apprentissage proposées dans les établissements scolaires)

Présentation des diplômes classés par niveau de qualification puis par ordre alphabétique (sauf exception).

Niveau de qualification	Diplôme	Accès	Durée	Modalités et lieux de formation	Objectifs	Descriptif	Poursuite d'études
II	Licence	Après le bac (ou équivalent)	3 ans	• Statut étudiant : université	• Poursuite d'études • Éventuellement insertion professionnelle	• Premier cycle des études universitaires • Approfondissement et diversification des connaissances fondamentales dans une discipline • Sensibilisation à la recherche	Master, écoles de commerce ou d'ingénieurs
II	Licence pro Licence professionnelle	Après un diplôme de niveau bac+2	1 an	• Statut étudiant, apprentissage : IUT, université	• Insertion professionnelle • Éventuellement poursuite d'études	• Qualification correspondant à des métiers bien identifiés • Nombreuses spécialités dans divers secteurs	Une autre licence pro, éventuellement licence ou master
I	DNSEP Diplôme national supérieur d'expression plastique Options : Art, Communication, Design	Après le DNAT	2 ans	• Statut étudiant : écoles des Beaux-arts	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Formation d'artistes et de créateurs-concepteurs dans différents domaines : arts plastiques, design, illustration... • Confère le grade de master	Doctorat
I	DSAA Diplôme supérieur d'arts appliqués	Après un BMA ou un BTS du même domaine	2 ans	• Statut étudiant : lycée, écoles supérieures des arts appliqués • Apprentissage : CFA	• Insertion professionnelle	• Haute compétence en matière de conception dans une spécialité • 12 spécialités	
I	DSCG Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion	Après le DCG ou une licence de gestion (ou équivalent)	2 ans	• Statut étudiant : lycée, IUT, écoles ou instituts... • Apprentissage : CFA, lycée (UFA*), écoles ou instituts...	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Deuxième étape du cursus qui mène à l'expertise comptable • Confère le grade de master	DEC, doctorat
I	DEC Diplôme d'expertise comptable	Après le DSCG (ou équivalent)	3 ans	• Stagiaire rémunéré (formation en cours d'emploi)	• Insertion professionnelle	• Obligatoire pour exercer la profession d'expert-comptable	
I	Master	Après la licence	2 ans	• Statut étudiant, apprentissage : université	• Insertion professionnelle • Poursuite d'études	• Acquisition de connaissances approfondies dans un domaine • Initiation à la recherche	Doctorat
I	Doctorat	Après le master	3 ans (au minimum)	• Statut étudiant : université	• Insertion professionnelle	• Formation de chercheurs et d'enseignants-chercheurs	

* UFA : Unité de formation par apprentissage (formations en apprentissage proposées dans les établissements scolaires)

Ministère de l'éducation nationale - Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP), 12 mail Barthélémy Thimonnières, Lognes, 77437 Marne-la-Vallée cedex 2
Publication éditée par Onisep Auvergne, 20 boulevard Aristide Briand, 63400 Chamalières, Tél. 04 73 43 62 62, Fax 04 73 43 62 63, Mél. droclermont@onisep.fr
Directeur de la publication : Pascal Charvet, Directeur délégué : Gérard Poux, Rédactrice en chef : Josette Tixier, Rédaction : Anne-Hélène Cornec
Conception graphique et mise en page : Marie-Jo Thomas, Relecture : Annick Gombert, Dépôt légal : juin 2012, Unité téléchargeable
Reproduction, même partielle, interdite sans autorisation et indication de la source.

La Démarche de Renouvellement

1/ METHODOLOGIQUE PROPOSEE POUR LE RENOUVELLEMENT.

LES ENJEUX	LA METHODE / LES ETAPES	ECHEANCIER
EVALUER L'IMPACT DU CENTRE SOCIAL SUR LE TERRITOIRE A TRAVERS UN DIAGNOSTIC PARTAGE	- Mobiliser l'équipe, les administrateurs, les bénévoles, les partenaires et les habitants tout au long de la phase de renouvellement du projet social - Travailler selon une démarche hors les murs spécifique pour l'évaluation (questionnaire porte à porte, animation réunions hors les murs, ...) - Intégrer l'évaluation, notamment la phase de concertation des adhérents et habitants, dans le cadre de nos activités régulières, afin de multiplier les occasions d'échanger sur le renouvellement du projet social (par exemple : animation débat avec les jeunes sur le temps des vacances, renseignement du questionnaire avec l'ensemble des participants à l'atelier couture, ou encore avec les parents du LAEP...) - Intégrer dans les réunions PST la concertation des partenaires sur le processus de renouvellement	La mobilisation des acteurs Sept 2016 1/ Mobilisation équipes et administrateurs 2/ Mise en place des outils de recueil (questionnaires et animations hors les murs). Octobre à décembre 2016 <i>Comité de pilotage : identification des attentes Ville et Caf (nov2016)</i> 1/ Diffusion des questionnaires et animations des échanges hors les murs 2/ Sensibilisation et mobilisation des habitants. 3/ Recueil des données froides (CAF, ville, CD37, bailleur...)
IDENTIFIER LES BESOINS NON ENCORE POURVUS	- Présenter les étapes de la construction du nouveau projet social et organiser des échanges réguliers avec les habitants et adhérents (Via le conseil citoyen, des réunions publiques, le CA...). - Comparaison données froides et données chaudes	Janvier 2017 <i>Comité technique (suivi du renouvellement : 31/01/2017)</i> 1/ Dépouillement du questionnaire 1/ Evaluation par l'équipe des actions 2014/2017 2/ Réunion publique avec la restitution des questionnaires et des rencontres hors les murs
DEGAGER LES NOUVELLES ORIENTATIONS EN COHERENCE AVEC LES AXES DU PROJET SOCIAL DE TERRITOIRE	- Garantir constamment la cohérence entre les orientations dégagées, le rôle et les missions du centre social (lien PST/ préconisations caf) - Evaluer et réadapter les priorités/axes du précédent projet social (sont-ils toujours d'actualité ? Difficultés rencontrées ? ...) en nous appuyant sur les données chaudes du bilan (questionnaires, réunions, avis, critiques, attentes...) et données froides (statistiques du quartier).	Janvier à Mars 2017 1/ Réunion partenaires et habitants pour dégager les axes prioritaires et rappel des principes, valeurs et socles de base des centres sociaux <i>Comité technique : restitution du diagnostic et validation des perspectives/orientations en cohérence avec les missions du centre social (mars)</i> Avril 2017 1/ Retour auprès des partenaires (PST) et habitants (réunion)
DEFINIR LES MOYENS NECESSAIRES AU DEVELOPPEMENT DU NOUVEAU PROJET SOCIAL	- Ecriture du nouveau projet social (équipe) - Mise en place de groupes de travail en équipe - Mobilisation du CA	Avril à Juin 2017 1/ Définition des objectifs opérationnels (équipe) 2/ Démarrage rédaction du projet social <i>Comité technique présentation des objectifs opérationnels (fin mai)</i> <i>Comité technique élargi /présentation 1^{ère} mouture du nouveau projet social (fin juin)</i>

VALIDATION DU PROJET SOCIAL	• Validation au CA de l'association Pluriel(le)s • Validation en Conseil Municipal et à la Caf	Octobre 2017 <i>Comité de pilotage et présentation du projet version définitive (12 octobre 2017)</i> Nov. - Déc. 2017 Passage en conseil municipal et passage en CA de la CAF
--	---	--

2/ LES OUTILS ET LES ACTEURS

- **Les outils** utilisés : le questionnaire, les réunions hors les murs, les réunions thématiques du PST avec les partenaires, les réunions par secteurs et la réunion remue-méninges
- L'implication de **l'équipe** : dans l'élaboration, la diffusion et l'analyse des questionnaires, dans la préparation et la mise en place de la soirée remue-méninge, dans des réunions d'équipe, dans l'évaluation du PS, dans la rédaction des fiches action
- Les **questionnements permanents** : dans le cadre des ateliers, sorties, des échanges réguliers avec les adhérents et les partenaires ont permis à chacun de recueillir de façon parfois informelle des éléments qui complètent nos données « chaudes » et pistes pour de nouvelles actions.
- La place des **partenaires** : les partenaires ont été sollicités notamment via les réunions PST (une réunion par groupe PST a été dédiée à l'évaluation de l'action du centre social dans les thématiques partenariales du PST).
- La place des **familles** : les familles adhérentes du centre social ont été sollicitées via le questionnaire sur les ateliers (une centaine de questionnaires), sorties, RDV, à l'accueil, et également lors de la soirée remue-méninge du 10 mars 2017.
- La place des **habitants** : l'équipe du centre social a parcouru le quartier afin de faire du porte à porte en vue de renseigner le questionnaire (316 questionnaires renseignés en porte à porte). Des animations hors les murs (sortie du tram, écoles...) ont également permis de questionner plus largement des utilisateurs du quartier (pas forcément habitants) notamment sur leur vision du quartier (hier/aujourd'hui/demain).

Document ressource 5 : « Rétro-planning »

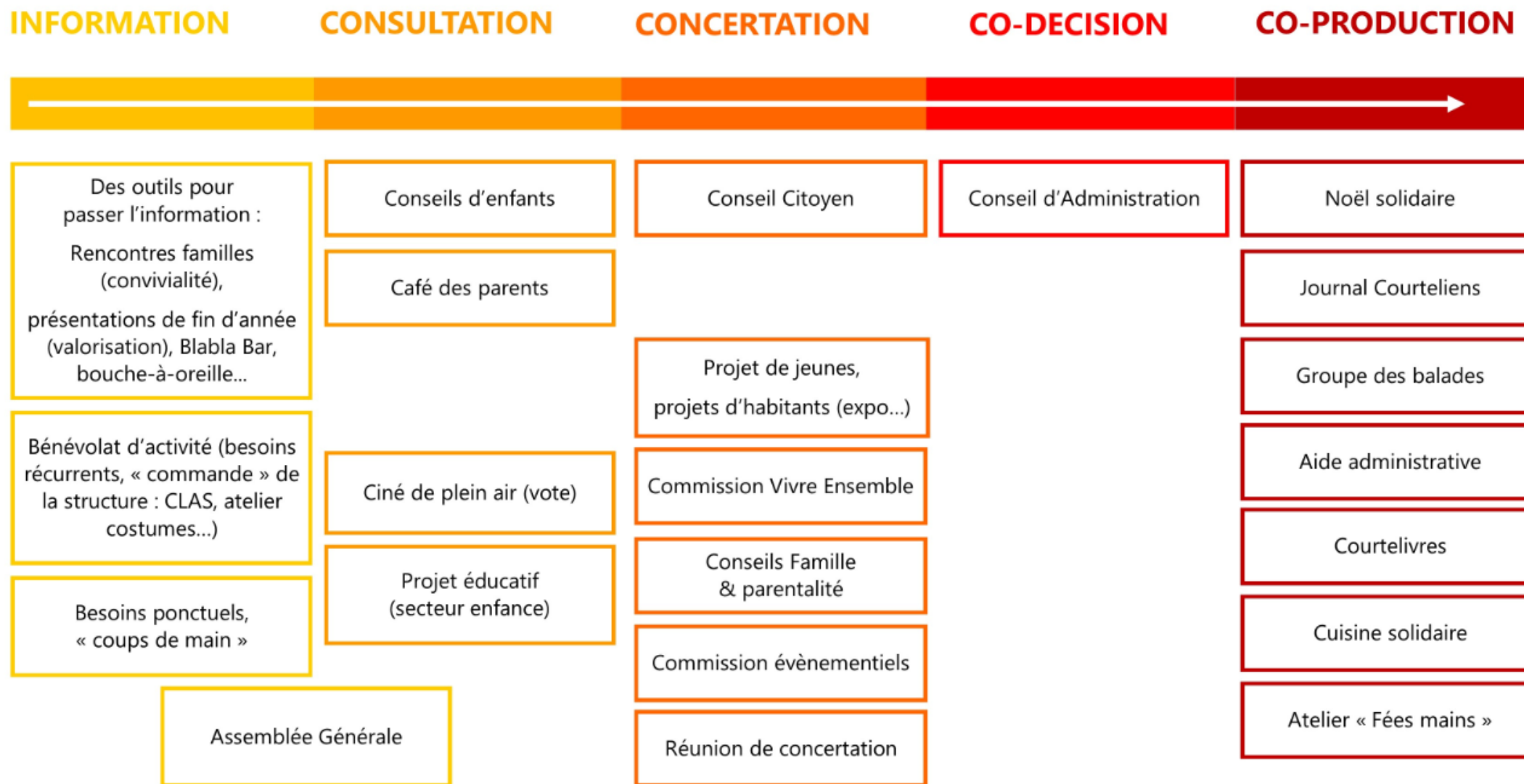
Description :

Il permet de gérer le pilotage du projet dans le temps. C'est un outil de planification des tâches qui permet d'identifier les tâches de chaque membre de l'équipe et le temps nécessaire pour la réalisation. Outre l'organisation interne, cet outil permet de visualiser les dépendances entre toutes les tâches.

ETAPES de la DEMARCHE	TACHES	Personne en charge du travail à réaliser	ANNEE N-1		ANNEE N											
			Juillet N-1	Sept N-1	Jan N	Févr N	Mars N	Avril N	Mai N	Juin N	Juillet N	Août N	Sept N	Oct N	Nov N	Déc N
LANCEMENT ET CONSTRUCTION DE LA DEMARCHE DE RENOUVELLEMENT																
PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE																
EVALUATION- ECHEANCE PRESENTATION DE L'EVALUATION																
DIAGNOSTIC	Diagnostic - Echéance présentation du diagnostic															
PRE-PROJET - ELABORATION DES AXES	Elaboration des axes du projet et plan d'action - Echéance de présentation du pré-projet															
REDACTION DU PRE-PROJET et TRANSMISSION à la CAF et collectivité																
REDACTION FINALE DU PROJET : Envoi du projet final à la CAF et collectivité																
ANALYSE INTERNE CAF																
COMITE DE PILOTAGE DE VALIDATION DU PROJET																
NOTE RENOUVELLEMENT AGREMENT AU CA CAF																

Document ressource 6 : « La Démarche participative - un exemple »

La Participation des habitants : Evaluation basée sur l'échelle de référence de la CAF (2014) – Réalisée par des groupes de travail habitants / salariés



Les actions réalisées en coproduction sont passées par les différentes étapes précédentes, et notamment par les instances de concertation (commissions, CC) et de codécision (CA).

Document ressource 7 : « Schéma synthétique du bilan annuel »

Cet outil permet de se poser les questions nécessaires pour produire un bilan évocateur et non simplement descriptif. Les acteurs peuvent s'appuyer sur ce tableau pour un bilan synthétique ou sur les questions essentiellement.

Mission CNAF concernée :					
Constats/besoins identifiés	Axe du projet et objectifs opérationnels	Les actions prévues	Les actions Ont- elles été conduites ? Si non, pourquoi ?	Cette action a-t-elle répondu aux besoins et/ou problématiques identifiés ? Oui /Non et pourquoi ? Les objectifs visés par cette actions ont-ils été atteints ?	Quelles sont les perspectives envisagées pour cette action : maintenue/revue aménagée/non reconduite

Document ressource 8 : « Comment construire un questionnaire/une enquête - des exemples »

1^{er} exemple :

Pourquoi ce questionnaire ? :

Par ce questionnaire, nous souhaitons mieux connaître vos besoins et vos envies en matière de loisirs et de temps libre. Il ne vous prendra que 5 minutes et vos réponses seront traitées anonymement.

« Nom de la structure »

1. Connaissez-vous « nom du Centre social » ?

☐ oui ☐ non

2. Selon vous, à qui s'adressent les activités du « nom du Centre social » ?

☐ Aux enfants et aux jeunes

☐ Aux familles

☐ Aux adultes

☐ Aux seniors

☐ Aux personnes en situation de précarité

☐ Aux personnes en recherche d'emploi ou de formation

☐ A tout le monde

3. Avez-vous déjà utilisé ses services ?

☐ oui ☐ non Si oui, lesquels :

4. Pour vous, un Centre social c'est : (vous pouvez cocher 3 réponses)

☐ Un lieu d'entraide

☐ Un lieu d'éducation

☐ Un lieu de loisirs

☐ Un lieu permettant la mixité sociale

☐ Un lieu ouvert à tous

☐ Une maison des habitants

☐ Un lieu qui permet de rencontrer ses voisins, des amis

☐ Un lieu pour créer, imaginer, mettre en place des projets

SITUATION ACTUELLE

5. Actuellement, vous vous accordez du temps pour des loisirs ou des sorties ?

Quel jour : ☐ matin ☐ midi ☐ après-midi ☐ soir Nb d'heure(s) :
..... ☐ matin ☐ midi ☐ après-midi ☐ soir Nb d'heure(s) :

☐ Uniquement pendant les congés

6. Pratiquez-vous une activité sportive et/ou culturelle dans un club ou une association ?

☐ oui ☐ non

Si oui, laquelle (ou lesquelles) et où :

Si non, pourquoi :

☐ Pas le temps

☐ Les activités ne me plaisent pas

☐ Autre, précisez :

☐ Les horaires sont inadaptés

☐ Trop cher

☐ Trop loin

☐ Pas bien informé

7. Vous arrive-t-il dans l'année de : (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Participer comme bénévole à une association ou autre structure. Laquelle :
- ☐ Donner quelque chose à une association locale, nationale ou ONG (matériels, vêtements...)
- ☐ Participer à des événements/manifestations sur le territoire. Précisez lesquels :
- | | |
|---|--|
| ☐ Randonnée | ☐ Gastronomie : marchés, foires, soirées spéciales, repas, banquets... |
| ☐ Loto / belote... | ☐ Fêtes, brocantes |
| ☐ Cinéma / théâtre / concert | ☐ Ateliers ou groupes d'échanges (REAAP, actions du « nom du Centre social ») |
| ☐ Arts et exposition (s) | ☐ Autres (précisez) : |
| ☐ Manifestations sportives : pétanque, course cycliste ou à pieds... | |

8. A quelle(s) occasion(s) prenez-vous le temps de rencontrer les habitants de votre quartier ? (plusieurs réponses possibles)

- | | |
|---|--|
| ☐ En déposant vos enfants à l'école ou aux accueils enfance/jeunesse | ☐ Lors d'activités de loisirs |
| ☐ En faisant vos courses | ☐ Autre, précisez : |
| ☐ En allant à des manifestations ou événements | ☐ Aucune |
| | ☐ Ne se prononce pas |

9. Définissez les activités proposées dans votre commune en 2 qualificatifs :

.....

LA COMMUNICATION

10. Quelle(s) forme(s) de communication vous paraît (paraissent) la (les) plus adaptée(s) pour vous informer des projets et actions menés sur le vivre-ensemble sur votre territoire ?

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ Mail | ☐ Réseaux sociaux | ☐ Bulletin municipaux |
| ☐ SMS | ☐ Sites internet | ☐ Voie de presse |
| ☐ Flyers/tracts | ☐ Contact direct | ☐ Autre, précisez : |
| ☐ Affiche | ☐ Bouche à oreille | |

11. Par rapport aux événements ou manifestations qui se déroulent sur votre commune, globalement vous diriez que vous êtes :

- ☐ Bien informé ☐ Moyennement informé ☐ Mal informé ☐ Pas du tout informé

VOS BESOINS ET VOS ENVIES

12. Parmi ces idées, quelles sont celles qui vous intéresseraient le plus et auxquelles vous participeriez ? (choisir 3 réponses au maximum)

- ☐ Protéger l'environnement (compostage collectif, éco-pâturages, jardins partagés...)
- ☐ Activité à faire avec son (ses) enfant (s) ou ado (s), laquelle, lesquelles :
- ☐ S'entraider (trocs de vêtements, échanges de services entre habitants,...)
- ☐ Apprendre, quoi ?
- ☐ Se détendre, sortir avec d'autres (sport, lectures, jeux, balades, sorties culturelles, spectacles...)
- ☐ Partager des moments festifs, vie de quartier (animations, repas...)
- ☐ Un loisir qui n'existe pas aujourd'hui, lequel :
- ☐ Transmettre vos savoirs
- ☐ Rencontrer les habitants d'autres villes
- ☐ Rencontrer des personnes de votre commune (différentes générations, autres parents, producteurs locaux...)
- ☐ Actions en lien avec la parentalité (conférence, débat, soirée à thème...)
- ☐ Organiser un système solidaire de déplacements
- ☐ Ne se prononce pas
- ☐ Autre, précisez :

13. Avez-vous une passion, un hobby, un projet, un talent ou savoir particulier que vous souhaiteriez partager, faire découvrir ... au sein du « nom du Centre social » ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, laquelle / lequel :

14. Dans l'idéal, qu'est ce qui pourrait rendre votre vie plus facile ou plus agréable, qu'est-ce qui améliorerait votre quotidien ? :

15. Remarques ou commentaires complémentaires :

.....

MIEUX VOUS CONNAITRE

16. Dans quelle commune habitez-vous ? :

17. Quel âge avez-vous :

- ☐ 11 – 17 ans ☐ 18 – 25 ans ☐ 26 – 45 ans
☐ 46 – 60 ans ☐ 61 ans – 75 ans ☐ 75 ans et plus

18. Combien de personnes vivent dans votre foyer ?

..... Adultes Enfants

19. Etes-vous :

☐ Femme ☐ Homme

Si vous le souhaitez, nous organisons une soirée de restitution des résultats de ce questionnaire et un temps d'échanges sur les futurs projets du « nom du Centre social », à construire ensemble, selon vos envies. (Ce n'est pas obligatoire)

☐ Pour participer à ce moment convivial et recevoir une invitation, laissez-nous vos coordonnées :

Nom : Prénom :

Mail : Tél :

☐ Si vous souhaitez être recontacté pour plus d'information

Merci pour votre participation.

Un futur Centre Social à XXX : Votre avis nous intéresse !

1 - Où habitez-vous?

- ☐ XXX
☐ YYY
☐ Autre :

1b - Si vous habitez à XXX, quel est votre quartier de résidence?

2 - Avez-vous des enfants?

- ☐ Oui
☐ Non

2b - Si oui, combien avez-vous d'enfants de...

	Aucun	1	2	3	4
- de 3 ans	☐	☐	☐	☐	☐
4 à 5 ans	☐	☐	☐	☐	☐
6 à 11 ans	☐	☐	☐	☐	☐
12 à 15 ans	☐	☐	☐	☐	☐
16 à 20 ans	☐	☐	☐	☐	☐

3 - Connaissez-vous l'association XXX ?

- ☐ Oui
☐ Non

4 - Connaissez-vous la structure XXX ?

- ☐ Oui
☐ Non

5a - Quelle(s) activité(s) connaissez-vous à la XXX ?

- ☐ Ateliers socio-culturels
☐ Stages culturels (samedi)
☐ Expositions
☐ Concerts
☐ Accueil de loisirs Enfants
☐ Accueil de loisirs Pré-ados/ados
☐ Accompagnement scolaire (CLAS)
☐ Point Information Jeunesse (PIJ)
☐ Séjours de vacances

- ☐ Café des parents
- ☐ Café Ephémère
- ☐ Sortie en famille
- ☐ Animation Parents-enfants du samedi (ex: P'tit déj & jeux)
- ☐ Conférence débat
- ☐ World Apéro

5b - Quelle(s) activité(s) fréquentez-vous au sein de la structure XXX ?

- ☐ Ateliers socio-culturels
- ☐ Stages culturels (samedi)
- ☐ Expositions
- ☐ Concerts
- ☐ Accueil de loisirs Enfants
- ☐ Accueil de loisirs Pré-ados/ados
- ☐ Accompagnement scolaire (CLAS)
- ☐ Point Information Jeunesse (PIJ)
- ☐ Séjours de vacances
- ☐ Café des parents
- ☐ Café Ephémère
- ☐ Sortie en famille
- ☐ Animation Parents-enfants du samedi (ex: P'tit déj & jeux)
- ☐ Conférence débat
- ☐ World Apéro

5c - Quelle(s) activité(s) votre (vos) enfant(s) fréquente(nt) il(s) à la structure XXX ?

- ☐ Ateliers socio-culturels
- ☐ Stages culturels (samedi)
- ☐ Expositions
- ☐ Concerts
- ☐ Accueil de loisirs Enfants
- ☐ Accueil de loisirs Pré-ados/ados
- ☐ Accompagnement scolaire (CLAS)
- ☐ Point Information Jeunesse (PIJ)
- ☐ Séjours de vacances
- ☐ Café Ephémère
- ☐ Sortie en famille
- ☐ Animation Parents-enfants du samedi (ex: P'tit déj & jeux)

6a - Si vous ne pratiquez pas d'activités de la structure XXX, quelles en sont les raisons ? plusieurs réponses possibles

- ☐ Pas suffisamment d'informations
- ☐ Les activités ne correspondent pas aux besoins
- ☐ Les tarifs sont trop élevés
- ☐ Je pratique d'autres activités à Montlouis ou ailleurs
- ☐ La MLC est trop loin de mon domicile
- ☐ Je n'ai pas de mode de garde
- ☐ Ca ne m'intéresse pas
- ☐ Autre :

6b - Même question concernant vos enfants ? plusieurs réponses possibles

- ☐ Pas suffisamment d'informations
- ☐ Les activités proposées ne correspondent pas à leurs besoins
- ☐ Les tarifs de l'ALSH sont trop élevés
- ☐ Les tarifs des ateliers sont trop élevés
- ☐ La MLC est trop loin de mon domicile
- ☐ Les horaires ne conviennent pas
- ☐ Ca ne les intéresse pas
- ☐ Autre :

7 - Etes-vous satisfait des activités que vous pratiquez à la XXX ?

	Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait
Au niveau des ateliers socio-culturels	☐	☐	☐	☐
Au niveau des ALSH	☐	☐	☐	☐
Au niveau des animations "famille"	☐	☐	☐	☐

8a - Comment trouvez-vous l'accueil à la XXX ? au niveau des locaux

	OUI	NON
Accueillant / Chaleureux	☐	☐
bien aménagé	☐	☐
difficile de s'y repérer	☐	☐
peu accessible	☐	☐

8b - Comment trouvez-vous l'accueil à la XXX ? Au niveau de l'accueil par les salarié(e)s

	OUI	NON
Chaleureux/courtois	☐	☐
Les informations délivrées sont adaptées aux besoins	☐	☐
Dynamique	☐	☐
Peu chaleureux/courtois	☐	☐
Pas d'avis	☐	☐

9 - Comment êtes-vous informés des activités de la XXX ?

- ☐ Newsletter
- ☐ Affichage
- ☐ Flyers-tracts
- ☐ Viva Cité
- ☐ Nouvelle République
- ☐ Magazine Kes Kon Fait?
- ☐ Site internet
- ☐ Facebook
- ☐ Radio Activ'
- ☐ Bouche à oreille
- ☐ Pas d'information
- ☐ Autre :

10 - Quelle serait pour vous la façon la plus adaptée de recevoir ces informations ?

- ☐ Newsletter par mail
- ☐ SMS
- ☐ Flyers/tracts
- ☐ Facebook
- ☐ Tweeter
- ☐ Autre :

11 - Pour vous, un centre social c'est : Merci de cocher 3 réponses, en les hiérarchisant quand cela est possible

- ☐ Un lieu ouvert à tous
- ☐ Une maison des habitants
- ☐ Un lieu intergénérationnel
- ☐ Un lieu pour créer, imaginer, mettre en place des projets
- ☐ Un lieu favorisant la mixité sociale
- ☐ Un lieu qui permet de rencontrer des inconnus, des voisins, des amis
- ☐ Un lieu d'éducation
- ☐ Un lieu de loisirs
- ☐ Un lieu d'entraide

☐ Autre :

12 - Quels activités ou services aimeriez-vous trouver dans votre futur Centre Social ?

--

13a - Avez-vous une passion, un hobby, que vous souhaiteriez partager, faire découvrir... au sein du futur centre social ?

- ☐ Oui
☐ Non

13b - Si oui, laquelle / lequel ?

14a - Souhaiteriez-vous être impliqué dans les animations collectives et/ou le fonctionnement du futur Centre Social ?

- ☐ Oui
☐ Non

14b - Si oui, dites-nous ce que vous êtes prêt à faire au sein du Centre Social :

--

15 - Souhaiteriez-vous être contacté pour participer à une réunion sur les restitutions de cette enquête ?

- ☐ Oui
☐ Non

15b - Si oui, Merci de nous laisser vos coordonnées afin que nous puissions vous contacter : Votre nom + tel ou adresse e-mail (ou les 2!)

--

16 - Si vous pouviez donner un nom à ce futur Centre Social ce serait :

--

17 - Vous êtes ?

- ☐ Un Homme
- ☐ Une femme

18 - Quel âge avez-vous ?

- ☐ 15-19 ans
- ☐ 20-25 ans
- ☐ 26-35 ans
- ☐ 36-45 ans
- ☐ 45-60 ans
- ☐ + de 60 ans

Document ressource 9 : « Document repère CNAF- Les missions du chargé d'accueil en centre social »

Extrait de la LC 06-2012

Mission complémentaire aux missions générales :

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

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

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

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

Les missions présentées ci-dessous sont à articuler entre le chargé d'accueil et l'équipe en place au sein du centre social et à dimensionner en fonction du projet accueil.

FINALITES DE LA FONCTION

- Contribuer au « projet accueil »
- Développer et coordonner une offre globale d'information et d'orientation
- Ecouter, informer, orienter les publics
- Contribuer au recueil des besoins des habitants et de leurs idées de projets collectifs
- Participer au développement des liens partenariaux de proximité

MISSION 1: METTRE EN ŒUVRE LE PROJET ACCUEIL EN VEILLANT A L'IMPLICATION DES PUBLICS A LA VIE DU CENTRE SOCIAL

Activités principales

- Proposer une offre globale d'information et d'orientation au sein du centre
- Animer et gérer l'espace dédié
- Accompagner les publics dans leurs recherches et/ou leurs besoins en lien avec le projet social du Centre et l'activité du territoire
- Effectuer les tâches administratives afférentes à l'accueil
- Participer à la construction de liens avec les usagers

Compétences

- **Savoirs :**
 - Connaître le projet social du CS (Animation Globale et Coordination –Animation Collective Familles), le fonctionnement, les intervenants

- Connaître l'offre de service disponible sur le territoire (missions, dispositifs et projets des acteurs locaux)...
 - Connaître des techniques de gestion de la communication et de la relation
 - Connaître les procédures de gestion administrative liée à son activité
 - Contribuer à l'application des principes de service public dans l'équipement–(laïcité-égalité-confidentialité...)
- **Savoir-faire** : Etre en capacité de
 - Connaître / maîtriser les outils informatiques bureautiques dédiés
 - Créer les outils nécessaires à l'animation de l'espace d'accueil
 - Utiliser les outils de suivi (enregistrement d'inscriptions, statistiques d'accueil...)
 - Contribuer à l'atteinte des objectifs spécifiques du projet accueil
 - Faire le lien avec l'équipe du centre, les habitants et partenaires de proximité
 - Rédiger des courriers et remplir des formulaires administratifs
 - Gérer des plannings (prêts de salles, permanences horaires d'ouverture...)
- **Savoir-être relationnels** :
 - Accompagner les publics en adaptant sa posture
 - Faciliter et développer l'implication et la participation des habitants-dans les projets
 - Savoir écouter son (ou ses) interlocuteur(s), analyser et comprendre leurs demandes afin d'apporter une réponse adaptée
 - Savoir expliquer, synthétiser et argumenter à l'oral ou à l'écrit
 - Etre capable de s'adapter à une situation et à son interlocuteur, savoir gérer les tensions
 - Etre accueillant-disponible-réactif et faire preuve de discrétion

MISSION 2 : COOPERER EN INTERNE AU RECUEIL, A L'ANALYSE ET A LA COMMUNICATION DES DONNEES ET DES INFORMATIONS DES PUBLICS DU TERRITOIRE

Activités principales

- Actualiser les données d'activité du centre et du territoire
- Contribuer au rôle de veille sociale
- Recueillir les besoins des habitants et leurs idées de projets collectifs

Compétences

- **Savoirs** :
 - Connaître les besoins et difficultés des publics du territoire
 - Connaître les objectifs généraux du projet social
- **Savoir-faire** : Etre en capacité de
 - Faire remonter les attentes et remarques des publics accueillis
 - Contribuer à la création d'outils spécifiques de recueil et d'analyse et les mettre en œuvre pour assurer un rôle de veille sociale

- **Savoir-être relationnels :**
 - Savoir travailler en équipe

MISSION 3 : CONTRIBUER A L'ENRICHISSEMENT DES RELATIONS PARTENARIALES DE PROXIMITE

Activités principales

- Connaître les ressources du territoire pour orienter les publics
- Participer au suivi du réseau partenarial
- Diffuser les informations recueillies entre les-partenaires et l'équipe du centre
- Contribuer aux actions de communication du centre et des acteurs locaux engagés dans le projet social

Compétences

- **Savoirs :**
 - Connaître les interlocuteurs, les missions et les modes d'organisation des acteurs locaux
 - Maîtriser les techniques de communication

- **Savoir-faire :** Etre en capacité de
 - Contribuer et partager le diagnostic avec les acteurs du territoire
 - Identifier les partenaires et leurs missions
 - Développer des logiques de partenariat et de coproduction

- **Savoir-être relationnels :**
 - Préserver les partenariats existants
 - Savoir argumenter face à son interlocuteur

Document ressource 10 : « Document repère CNAF- Les missions du référent familles – Dans le cadre du financement de la prestation de service Animations Collective Familles »

La circulaire Cnaf de juin 2012 sur l'Animation de la vie sociale réaffirme les attentes pour le développement, dans chaque centre social, d'un projet « familles ». Il doit répondre aux problématiques familiales du territoire et soutenir tout particulièrement les parents dans leur rôle éducatif. Le projet familles, intégré au projet d'animation globale du centre social, doit présenter les caractéristiques suivantes :

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

La réalisation de ce projet « familles » repose sur l'action de coordination d'un référent « familles ». Le référent doit être en possession d'un diplôme de travail social de niveau 3 (ou un niveau de diplôme immédiatement inférieur associé à une expérience professionnelle garantissant des compétences professionnelles indispensables et accompagnées de perspectives de formations) et consacrer au moins un mi-temps à cette fonction de coordination.

Le référent « familles » doit permettre la transformation de demandes individuelles informelles des familles en actions collectives pour les inscrire dans la vie sociale de leur territoire. Il travaille à l'écoute des besoins et des attentes des parents et des enfants du territoire. Il s'appuie sur les relations privilégiées que les centres sociaux tissent avec les familles.

Les actions collectives reposent sur une démarche participative réunissant les parents, les enfants, les professionnels du centre social et, le cas échéant, d'autres acteurs du territoire. En s'appuyant sur le savoir-faire et les compétences des parents et des enfants, ces actions permettent :

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

Pour réaliser sa fonction de coordination, le référent « familles » doit être impliqué dans la mise en œuvre des actions développées dans le projet « familles ».

Pour clarifier la fonction de coordinateur et de développement d'actions collectives dédiées à ce professionnel, un document repères est proposé. Il vise à définir :

- les finalités de la fonction ;
- les missions déclinées en activité principales et en compétences requises (savoirs, savoir-faire, savoir être relationnels).

FINALITÉS DE LA FONCTION

- Etre le garant avec le directeur du centre social de la conception, du pilotage, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet familles, en cohérence avec le projet social du centre ;
- Développer des actions et/ou services à dimension collective contribuant à l'épanouissement des parents et des enfants, au renforcement de la cohésion intrafamiliale et aux relations et solidarités inter familiales ;
- Contribuer à la mise en place et coordonner les actions et services de soutien à la parentalité développés au sein du centre social ;
- Participer à l'animation et la coordination des partenariats intervenant dans les champs de la famille et de la parentalité.

MISSION 1: CONDUIRE LE PROJET FAMILLE EN ADEQUATION AVEC LE PROJET SOCIAL
--

Activités principales

- Analyser le territoire et les problématiques familiales et assure une fonction de veille sociale et d'expertise
- Contribuer au diagnostic partagé du territoire dans le cadre de l'élaboration du projet social et du projet famille
- S'emparer des problématiques familiales du diagnostic et concoure à la définition des objectifs d'ACF
- Proposer le plan d'action pour atteindre les objectifs
- Coordonner la rédaction du projet d'ACF en cohérence avec le projet social
- Etre le garant de la conception, du pilotage, et de la mise en œuvre du projet familles sous la responsabilité du directeur
- Organiser les modalités d'évaluation du projet famille au regard des objectifs fixés
- Animer le projet d'ACF avec l'ensemble de l'équipe du centre, les bénévoles et s'assurer de la dimension transversale du projet famille
- Contribuer au rapport d'activité et reporting ACF
- Participer à la mission d'accueil du centre social
- Prévoir et évaluer les moyens financiers, humains, logistiques nécessaires à la mise en œuvre du projet famille en articulation avec les autres secteurs d'intervention du centre social
- Animer une démarche participative avec les familles

Compétences

- **Savoirs**
 - Connaître les problématiques liées à la famille, à la parentalité
 - Connaître les données sociales et économiques de son territoire
 - Connaître les missions, projets, dispositifs et les modes de financement de son champ d'intervention
 - Maîtriser la méthodologie de projet, du diagnostic à l'évaluation
 - Connaître les principes de la gestion comptable et budgétaire
 - Connaître les modes de financement, les obligations légales et administratives liées à ses domaines d'intervention

- **Savoir-faire :** Etre en capacité de
 - Recueillir les données sociales et économiques de son territoire
 - Mettre en œuvre des outils spécifiques de recueil et d'analyse pour assurer un rôle de veille sociale
 - Contribuer et partager le diagnostic avec les acteurs du territoire
 - Développer des capacités d'analyse et inscrire son action dans un projet global
 - Définir les objectifs spécifiques du projet animation collective famille en articulation avec le projet social
 - Animer / co-construire des projets en impliquant l'ensemble des acteurs concernés
 - Développer des actions en structurant et dynamisant la participation des habitants
 - Disposer de compétences rédactionnelles et de synthèse pour formaliser le « projet famille », *en cohérence avec le projet social d'animation globale*
 - Maîtriser les techniques d'animation de réunions et de négociation
 - Construire et gérer un budget
 - Anticiper, prévoir et organiser les moyens humains et logistiques nécessaires au portage du projet famille

- **Savoir-être relationnels :**
 - Savoir expliquer, synthétiser et argumenter à l'oral ou à l'écrit
 - Savoir écouter son interlocuteur, analyser et comprendre sa demande afin d'apporter une réponse adaptée
 - Savoir travailler en équipe
 - Savoir préparer et animer des réunions d'échange en s'assurant de la bonne compréhension de chacun

MISSION 2 : FACILITER L'ARTICULATION, METTRE EN SYNERGIE ET EN COHERENCE LES ACTIONS FAMILLES DU CENTRE SOCIAL AVEC CELLES CONDUITES PAR LES PARTENAIRES DU TERRITOIRE

Activités principales

- Mobiliser les ressources du territoire, susciter et rechercher les partenariats locaux
- Apporter une expertise dans le cadre d'actions ou services portés par les partenaires
- Développer, animer et coordonner les partenariats
- Veiller à l'articulation du projet familles avec les différents dispositifs institutionnels et politiques publiques
- Représenter le centre dans les instances partenariales de son territoire en fonction de ses délégations
- Susciter et organiser la participation et la représentativité des familles dans les instances partenariales

Compétences

- **Savoirs :**
 - Connaître et maîtriser les orientations stratégiques et les objectifs généraux du projet social
 - Connaître les problématiques des familles du territoire

- Connaître les interlocuteurs, les missions et les modes d'organisation des acteurs locaux
- **Savoir-faire :** Etre en capacité de
 - Identifier et mobiliser les partenaires
 - Construire et animer des projets multi- partenariaux
 - Développer des logiques de partenariat et de coproduction
 - Faciliter et développer l'implication et la participation des familles dans les projets partenariaux
 - Connaître les techniques d'animation de réunion

Savoir-être relationnels :

- Entretenir et ou faire évoluer les partenariats existants en créant des relations constructives
- Etre capable de s'adapter à une situation et à son interlocuteur
- Savoir argumenter en tenant compte des points de vue exprimés

Document ressource 11 : Référentiel Métier : Directeur de Centre Social

FINALITES DE LA FONCTION
- Etre le garant de la conception, du pilotage, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet social de la structure dans le cadre des valeurs et principes de l'animation de la vie sociale : ▪ Le respect de la dignité humaine ; ▪ La laïcité, la neutralité et la mixité sociale ; ▪ La solidarité ; ▪ La participation et le partenariat.
- Mobiliser l'ensemble des acteurs et des partenaires du territoire pour contribuer au «bien vivre ensemble» en favorisant une dynamique collective.
- Assurer le bon fonctionnement de l'équipement, le management de son équipe et la gestion des ressources mises à sa disposition.
- Pilote avec l'instance de gouvernance la démarche politique et stratégique du centre social.

MISSION 1: CONCOIT ET CONDUIT LE PROJET D'ANIMATION GLOBALE ARTICULÉ A LA VIE LOCALE dans une dynamique territoriale	
Activités principales	Compétences
- Applique les valeurs et principes de l'Animation de la Vie Sociale. - Impulse la démarche et réalise le diagnostic concerté dans une logique participative incluant instances décisionnelles, bénévoles, habitants, partenaires, institutions, élus locaux à partir de l'expression des besoins et des projets des habitants et associations du territoire. - Pilote la conduite du projet d'animation globale et ses différentes étapes : élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation. ▪ Définit selon les mêmes modalités de participation, les axes d'interventions, les objectifs et le plan d'actions du centre. - Définit les critères et les indicateurs d'évaluation du projet social et évalue l'activité du centre au regard des objectifs fixés. - Contribue à la réalisation des objectifs, soutien les actions définies dans le projet. - Avec l'instance de gouvernance, détermine, mobilise et négocie les moyens nécessaires au développement du projet. - Mobilise les ressources du territoire. - Etablit et met en œuvre le plan de communication de l'équipement.	Savoirs : - Connaître les données sociétales, sociologiques et économiques de son territoire et les analyser. - Connaître les problématiques sociales et économiques de son territoire. - Maîtriser la méthodologie de projet, du diagnostic à l'évaluation, dans une démarche de développement social local. - Connaître les textes de référence de l'Animation de la Vie Sociale. - Connaître les politiques publiques, missions, projets et modes de financement des acteurs du territoire. - Identifier les différentes dimensions politiques, stratégiques d'un projet. Savoir-faire : Etre en capacité de : - Etre à l'écoute des besoins de la population pour développer les actions du projet. - Rechercher et analyser des informations auprès de différents partenaires. - Mettre en œuvre des outils spécifiques de recueil et d'analyse d'informations. - Savoir s'entourer et trouver des expertises fiables pour la conduite du projet.

- Rédige les rapports d'activités, les documents de reporting et rend compte régulièrement du déroulement du projet aux instances de gouvernance (conseil d'Administration, comité de pilotage...). - Propose des changements contribuant à l'amélioration des projets et du service rendu par le centre. - Participe à une vie de réseaux thématiques et/ou entre pairs aux différentes échelles territoriales. - Contribue à des études, notamment dans le cadre d'observatoires, pour une meilleure visibilité de l'Animation de la Vie Sociale.	- Construire une intervention adaptée en identifiant les actions à mettre en œuvre, ainsi que les ressources et outils de gestion à mobiliser. - Etre en capacité de rédiger et de synthétiser un contrat de projet, un bilan d'activité... - Mettre en place les outils d'évaluation des actions. - Dynamiser la participation des habitants. - Animer / co-construire un projet en impliquant l'ensemble des acteurs concernés. - Maîtriser les techniques de négociation et d'animation. - Contribuer au rôle de veille sociale sur son territoire. - Analyser le bilan d'activité pour faire évoluer le projet global. - Porter témoignage des réalisations du centre social et contribuer aux études sur les centres sociaux. Savoir-être relationnels : - Savoir expliquer, synthétiser et argumenter à l'oral et à l'écrit. - Savoir écouter son interlocuteur, analyser et comprendre sa demande afin d'apporter une réponse adaptée. - Savoir préparer et animer des réunions d'échange en s'assurant de la bonne compréhension de chacun et en utilisant les techniques d'animation appropriées. - Savoir reconnaître et valoriser les capacités et compétences des individus pour les rendre acteurs des projets. - Savoir partager les valeurs et principes de l'Animation de la Vie Sociale.
--	---

MISSION 2 : ANIME ET COORDONNE LES PARTENARIATS	
Activités principales	Compétences
▪ Crée, renforce et développe les partenariats avec l'ensemble des acteurs du territoire : collectivités locales, institutions, bailleurs, associations... ▪ Veille à l'articulation du projet social avec les différents dispositifs institutionnels et politiques publiques. ▪ Organise la concertation et la coordination avec les professionnels et acteurs impliqués en fonction des problématiques sociales locales. ▪ Développe les relations et coopérations avec tous les partenaires susceptibles d'apporter leur contribution à la réalisation des orientations, objectifs et plans d'action du projet social. ▪ Veille à la coordination et à la cohérence des partenariats du secteur animation globale. ▪ Communique auprès des partenaires sur le projet social et les orientations du centre.	Savoirs : - Connaître les champs de compétences, missions, positionnements, modes d'intervention des acteurs locaux. Savoir-faire : Etre en capacité de : - Repérer, activer et entretenir les réseaux partenariaux pour mobiliser les ressources du territoire. - Participer à la conception d'outils et supports de communication. Savoir-être relationnels : - Savoir instaurer, entretenir un dialogue et des relations de confiance avec les partenaires dans un objectif d'efficacité collective. - Savoir respecter les échéances et les engagements

- Organise l'analyse du territoire et de la demande sociale. - Représente le centre social dans les Instances partenariales de son territoire en fonction de ses délégations. - Rend compte de ses différents contacts/rencontres pour permettre aux instances de gouvernance d'assurer un suivi stratégique. - Contribue aux projets et dynamiques territoriales engagées dans le domaine de l'AVS.	pris. - Savoir conjuguer une posture technique et une posture politique en fonction des interlocuteurs rencontrés et des sujets traités. - Faire preuve d'analyse et de synthèse dans une démarche concertée. - Créer les conditions de l'échange avec les partenaires dans un objectif d'efficacité collective. - Etre capable de gérer les situations de conflit.
---	---

MISSION 3 : DEVELOPPE LA DYNAMIQUE PARTICIPATIVE AU SEIN DU CENTRE SOCIAL ET DU TERRITOIRE

Activités principales	Compétences
- Impulse la démarche participative, structure et dynamise la participation des habitants dans l'élaboration et la conduite du projet. - Participe au fonctionnement des instances participatives : rythme, expression démocratique, enregistrement, restitution et mise en œuvre des décisions. - Veille à l'implication des membres des instances de gouvernance. - Met en œuvre une organisation et /ou un plan d'actions permettant : - l'appropriation par l'équipe des modalités de mise en œuvre du projet social ; - la participation et la prise de responsabilités des usagers et bénévoles ; - la mobilisation des habitants du territoire. - Facilite la coordination des différents acteurs de la vie associative locale. - Organise l'accompagnement des bénévoles et développe leur capacité à appréhender leur positionnement politique, stratégique et veille à leur formation. - Organise l'accompagnement des associations demandeuses dans la définition de leurs orientations dans l'élaboration de leur projet associatif, et propose un soutien logistique et technique.	Savoirs : - Connaître les principes de la démarche participative. - Connaître le fonctionnement de la vie associative. Savoir-faire : Etre en capacité de : - Structurer et dynamiser la participation des habitants. - Accompagner tous les acteurs dans la définition d'orientations et d'élaboration de projets. - Animer les instances décisionnelles et veiller à leur régularité. - Identifier les besoins d'information et de formation des bénévoles. - Participe à la coordination des différents acteurs de la vie associative locale. - Amener l'équipe à avoir une posture favorable à la participation, à la construction collective. Savoir-être relationnels : - Proposer une place à chacun des acteurs dans les processus de décision et d'organisation. - Etre en capacité de partager son expertise avec les instances de gouvernance. - Savoir écouter, analyser et comprendre.

MISSION 4: GERE LES RESSOURCES HUMAINES SALARIEES ET BENEVOLES	
Activités principales	Compétences
▪ Est missionné par sa gouvernance pour assurer la gestion des ressources humaines dans le cadre de la politique arrêtée par l'association, l'institution. ▪ Fait le lien entre les instances de gouvernance et le personnel. ▪ Décline la politique des ressources humaines. ▪ Impulse un travail concerté en garantissant et facilitant l'expression des équipes. ▪ Pilote et assure l'animation des équipes. ▪ Permet l'appropriation des enjeux par l'ensemble des équipes. ▪ Détermine l'organisation à mettre en œuvre au sein du centre social. ▪ Favorise le développement des compétences individuelles et collectives des équipes. ▪ Assure l'encadrement et la gestion administrative du personnel (planning, congés, horaires, formation...). ▪ Propose et met en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptées à la structure et au plan de formation.	Savoirs : - Connaître les principes de gestion en ressources humaines notamment appliqués à une organisation collaborative. - Connaître la législation sociale et conventionnelle liée au statut de la structure et du personnel. - Connaître les principaux dispositifs de formation. Savoir-faire : Etre en capacité de - Manager des équipes. - Créer les conditions de l'échange avec son équipe dans un objectif d'efficacité collective. - Identifier les besoins d'information et de formation de ses collaborateurs. - Proposer le plan de formation du personnel. - Mettre en œuvre les techniques de conduite d'entretien annuel d'évaluation. - Participer à l'élaboration des profils de poste de ses collaborateurs. - Organiser les conditions du dialogue social et gérer les situations de tension. - Recruter et accueillir de nouveaux collaborateurs. - Négocier avec les instances représentatives du personnel. - Identifier et prévenir les risques psychosociaux et mettre en place des actions adaptées. Savoirs-être relationnels : - Savoir écouter. - Savoir prendre ses responsabilités et décider dans le cadre de ses délégations. - Savoir déléguer. - Assurer la régulation au sein des équipes. - Promouvoir la coopération et la co-construction au sein de son équipe.

MISSION 5 : ASSURE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	
Activités principales	Compétences
▪ Contribue à la rédaction du compte de résultats et du budget prévisionnel dans le respect des orientations politiques définies. ▪ Travaille en lien avec les instances de gouvernance en charge de la politique économique. ▪ Présente le budget aux instances de gouvernance	Savoirs : - Connaître les principes de gestion administrative, comptable et budgétaire liés à sa fonction. - Connaître les obligations légales et administratives liées à son statut. - Connaître les différentes sources de financement à solliciter.

pour validation. ▪ S'assure de la bonne exécution et du suivi financier dans le respect du plan comptable analytique spécifique des centres sociaux (PL). ▪ Négocie l'obtention de financements liés au projet social. ▪ Gère l'équipement et assure la sécurité des personnes et la préservation du patrimoine. ▪ Assure la veille et alerte en cas de difficulté.	- Maîtriser la ventilation comptable PL liée à la prestation de service AGC. - Connaître les outils de gestion et leurs indicateurs les plus courants afin de les utiliser comme support de décision. - Etre en capacité d'informer régulièrement et /ou d'alerter en cas de difficultés. Savoirs faire : Etre en capacité de : - Elaborer un budget dans le respect des décisions prises par les instances. - Suivre l'exécution budgétaire et informer régulièrement son employeur et les partenaires financeurs de la situation de la structure. - Rechercher des financements et veiller à leur diversification. - Avoir une vision prospective. Savoirs-être relationnels : - Accompagner l'équipe et la gouvernance dans la compréhension des enjeux économique de la structure. - Savoir dialoguer avec les services compétents.
---	---

Document ressource 12 : « PST ou pas PST » ?

En effet 2 cas figures sont possibles :

1- En secteur urbain caractérisés par une forte vulnérabilité sociale :

La mise en place d'une démarche PST est fortement recommandée.

Les centres sociaux assurent essentiellement un rôle de coordination et de co-animation du projet social de territoire (PST).

Dans certains cas, les centres sociaux ont contribué à l'émergence d'un PST.

Un projet social de territoire est une démarche globale de travail visant l'expression de la demande sociale, la construction de réponses données partagées et cohérentes contribuant à une mise en œuvre adaptée des politiques publiques à l'échelle de territoires de projet.

Autrement dit, un Pst vise à renforcer la pertinence, l'efficacité, la cohérence et la coordination des actions en direction des habitants. Le Pst facilite la prise de décision et les choix stratégiques dans un contexte budgétaire tendu.

Ce n'est pas un dispositif mais une approche et une méthode.

Un Pst n'est donc pas en rupture avec un projet social de centre social. Les deux démarches visent à :

- ▶ Répondre aux demandes sociales locales,
- ▶ Développer le lien social, le vivre ensemble, à développer la citoyenneté et la responsabilisation,
- ▶ Créer un espace de discussion, de décision et de collaboration multi-acteurs (institutions, habitants, partenaires, élus).

Pour autant, elles ne sont pas similaires :

- ▶ Le diagnostic « Pst » est beaucoup plus large et généraliste. Il peut embrasser l'ensemble des problématiques sociales : emploi, gestion urbaine et logement, santé... Il est en interaction avec l'ensemble des politiques publiques et documents de planification / programmation urbaine dont la politique de la ville,
- ▶ Le Pst a pour but d'organiser et rationaliser la contribution de tous les acteurs aux questions à traiter. Le projet du centre social définit la contribution spécifique du centre social au Pst. Il en est un des éléments opérationnels.

L'élaboration d'un Pst prend toute sa dimension dans un contexte :

- ▶ D'acuité/gravité/concentration des problèmes sociaux. Sur les territoires à faible vulnérabilité, le Pst se réduirait dans le cas aux politiques de droit commun et ferait essentiellement référence à la question de l'accessibilité aux services,
- ▶ De multiplicité des acteurs et des intervenants et la complexité à les coordonner. Le Pst perd de son intérêt lorsque l'environnement partenarial est clairsemé et le centre social, la plaque tournante quasi-exclusive de la réponse sociale,
- ▶ De tension sur les finances publiques et la nécessité de mieux prioriser et articuler les interventions financières des uns et des autres. Quel sens y aurait-il à articuler quelques dispositifs contractuels ? Les risques d'incohérence, d'empiétement, ou de recouvrement n'existent que faiblement. Cela relève plus de la cohérence interne du financeur principal et quasi-monopolistique : la collectivité locale de référence.

Dans ce cadre, au minimum, le Centre social devra être contributeur, ressource, participant à la définition et mise en œuvre du Pst. Il ne peut rester à l'écart d'un tel mouvement. Peut-il être également agitateur-initiateur et/ou animateur-coordonateur ?

La réponse n'est pas automatique. Elle suppose d'interroger sa légitimité et le savoir-faire (ingénierie du centre social). Certains seront en situation d'auto-saisine (exple : situation de Joué-lès-Tours), d'autres déclineront leur participation à la suite de démarches plus institutionnelles (exple : accord cadre Caf - ville de Tours).

Une démarche de Pst ne pourra être concluante que si la collectivité locale de proximité s'engage dans le pilotage et que l'ensemble des acteurs valide les objectifs et le plan d'actions.

In fine, le Centre social devra préciser :

- ▶ **Sa place, celle-ci peut être matérialisée dans le système de gouvernance du Pst et formalisée par une convention de partenariat,**
- ▶ **L'articulation de son projet d'équipement et du Pst sans pour autant effacer son projet d'équipement dans le Pst.**

2 - En secteur péri-urbain/rural :

Il n'y a pas nécessairement un PST.

Les centres sociaux animent un réseau d'acteurs sur le territoire concerné.

En règle générale, les zones rurales et semi-urbaines se caractérisent par la relative faiblesse du tissu d'intervenants sociaux (comparées à la ville et aux apports de la politique de la ville).

Pour autant, faiblesse des ressources ne dit pas absence de ressources. Sur chaque territoire, il existe des écoles (enseignants, parents d'élèves...), des professionnels de la Petite enfance (Ram, assistantes maternelles ...), des associations caritatives, associations sportives et culturelles.

Par ailleurs, aujourd'hui, les politiques publiques se construisent sur des territoires à l'échelle de la Communauté de communes (CC). Force est de constater que l'animation de la vie sociale n'a pas été un levier pour le développement de l'intercommunalité contrairement aux secteurs de la petite enfance et la jeunesse. Une fusion des intercommunalités est probable à moyen terme.

La Caf constate une difficulté à dépasser l'échelle du centre social en terme de zone de compétence et de degré de participation.

Il est nécessaire de renforcer les relations entre les acteurs du territoire. Cela renvoie au rôle d'animateur de réseau(x) du centre social. L'animation d'un Reaap peut constituer un point d'appui.

Sur ce dernier point, les centres sociaux doivent engager une réflexion sur leur coopération avec les communautés de communes. Il en va :

- ▶ De l'égalisation et de l'harmonisation du service sur les territoires.
- ▶ De leur pérennité en lien au développement des délégations de service public notamment en matière de services Petite enfance / jeunesse en particulier.

La question n'est pas comment engager le transfert de compétence mais comment engager le dialogue et le partenariat, le transfert de compétence pouvant être un aboutissement du processus de rapprochement.

- Les relations que la Caf entretient avec les communautés de communes dans le domaine des services aux familles et au travers des Ctg peuvent constituer un point d'appui.
- Communautés de communes et Centres sociaux ont des accroches communes : le territoire, la culture de projet, le souci de s'adresser à toute la population, la culture du partenariat, le développement de la vie démocratique sur des espaces de projet de plus en plus vastes. Là, encore, les Centres sociaux se doivent d'être proactifs.

The background features a large, light orange triangle on the right side, pointing towards the top right. The bottom of the page is a solid dark orange band. On the left side of this band, there are several overlapping geometric shapes in various shades of orange and red, including a prominent hexagon and some angular, crystalline forms.

Mise à jour juin 2019