



Centres sociaux & socioculturels

Guide d'accompagnement dans la démarche de renouvellement d'agrément

Avant-propos

Le mot de la Caisse d'Allocations Familiales de Seine-Maritime :

Acteurs essentiels au croisement des politiques sectorielles, associant tous les acteurs et plus particulièrement les habitants, il était important de pouvoir doter les Centres Sociaux et Socioculturels d'un outil méthodologique évolutif, afin de les accompagner dans cette étape clef qu'est la démarche de renouvellement d'agrément et d'élaboration d'un projet social quadriennal.

Une première version de ce guide a pu être diffusée début 2019, proposant des repères partagés et des outils opérationnels que l'ensemble des équipes ont pu s'approprier à l'échelle départementale.

Grâce à l'implication d'un nombre important de structures, via le questionnaire « utilisateurs » élaboré conjointement entre notre organisme et la Fédération départementale, des évolutions ont pu être apportées, ainsi que la création d'une version de ce guide à l'attention des gestionnaires des structures.

Le partenariat avec le Réseau des centres sociaux, récemment devenu Fédération départementale, se renforce par la co-construction d'actions concrètes comme celle-ci, tout comme la « Recherche-Action autour de l'évaluation de l'impact social et la création de chaînes de valeurs ».

En complément de cet outil, un guide d'aide à la création de nouveaux équipements animation de la vie sociale est en cours d'élaboration à l'échelle régionale dans le cadre du Plan de Lutte contre la Pauvreté. Il viendra enrichir l'accompagnement des porteurs de projets avec des outils d'aide à la décision dans la phase de préfiguration de futurs centres sociaux ou espaces de vie sociale.

Olivier Couture, Directeur

Le mot de la Fédération des centres sociaux et socioculturels de Seine-Maritime:

Le renouvellement de l'agrément est un moment essentiel pour un Centre Social ou Socioculturel. L'enjeu aujourd'hui pour la Fédération est de pouvoir accompagner les structures, si elles le souhaitent, dans leur démarche en s'appuyant sur l'expérience des adhérents et des bénévoles qui la composent.

Le délégué fédéral, récemment arrivé (février 2020) aura pour mission d'être l'interface entre la structure en cours de renouvellement d'agrément et l'ensemble du réseau des adhérents à la Fédération. Le délégué pourra soutenir et favoriser la mise en relation vers les personnes les plus adaptées et adéquates pour répondre aux questionnements exprimés.

Le partage des spécificités des uns et des autres, les expertises croisées, la créativité que chaque structure développe, forment une richesse mise au profit de tous. Cette collaboration, coopération, co-construction est l'image même du travail d'élaboration et d'animation d'un projet social de territoire.

Cette dynamique s'appuie aussi sur le plan national, avec le réseau national de la Fédération. Le partenariat développé avec la Caf de Seine Maritime est aussi un vrai soutien pour mieux prendre en compte les besoins des territoires et ceux des centres sociaux et socioculturels de Seine Maritime.

Francine LAVIE, Présidente

Ce guide vise à une appropriation méthodologique et technique harmonisée entre les centres sociaux de Seine-Maritime.

Il se veut être avant tout un outil facilitant la démarche d'élaboration du projet social, conduisant à la délivrance de l'agrément.

Il résulte d'un travail de co-construction et sa première version s'est inspirée de documents déjà existants dans les différents réseaux et départements.

Cet outil conçu pour évoluer avec l'apport des centres sociaux et leurs retours en tant qu'utilisateurs est proposé en « V2 » au titre de l'année 2020. Les évolutions apportées sont issues d'un questionnaire auquel 29 structures ont participé.

Sommaire

1. L'animation de la vie sociale : de quoi parle-t-on ?	p 1
<u>1.1. L'animation de la vie sociale et les centres sociaux</u>	<u>p 1</u>
<u>1.2. Les textes de référence</u>	<u>p 2</u>
1.2.1. Références aux critères d'agrément AGC	p 2
1.2.2. Références aux Comités de Pilotage	p 3
1.2.3. Références à la Fonction Accueil	p 4
1.2.4. Références à la participation des usagers et habitants	p 4
1.2.5. Références au Projet « Familles »	p 5
<u>1.3. Les attendus de la Caf de Seine-Maritime</u>	<u>p 6</u>
1.3.1. La feuille de route, formalisant la démarche	p 6
1.3.2. La synthèse type du Projet Social	p 6
<u>1.4. L'accompagnement</u>	<u>p 7</u>
1.4.1. Les Conseillers techniques de la Caf de Seine-Maritime	p 7
1.4.2. La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels	p 8
2. L'élaboration du Projet Social	p 8
<u>2.1. Situation du centre social</u>	<u>p 8</u>
2.1.1. Typologie des publics accueillis	p 9
2.1.2. Evaluation au regard des axes prioritaires du précédent Projet Social	p 9
2.2.3. Evaluation du centre social au regard de ses missions générales	p 10
2.2.4. Evaluation du centre social au regard des missions complémentaires	p 10
<u>2.2. Diagnostic partagé</u>	<u>p10</u>
2.2.1. Environnement du Centre Social	p10
2.2.2. Contexte sociodémographique	p10
2.2.3. Ressources locales et partenariats existants	p10
2.2.4. Point de vue des partenaires, des habitants et usagers	p10
2.2.5. Synthèse sur l'environnement externe et ses enjeux	p11

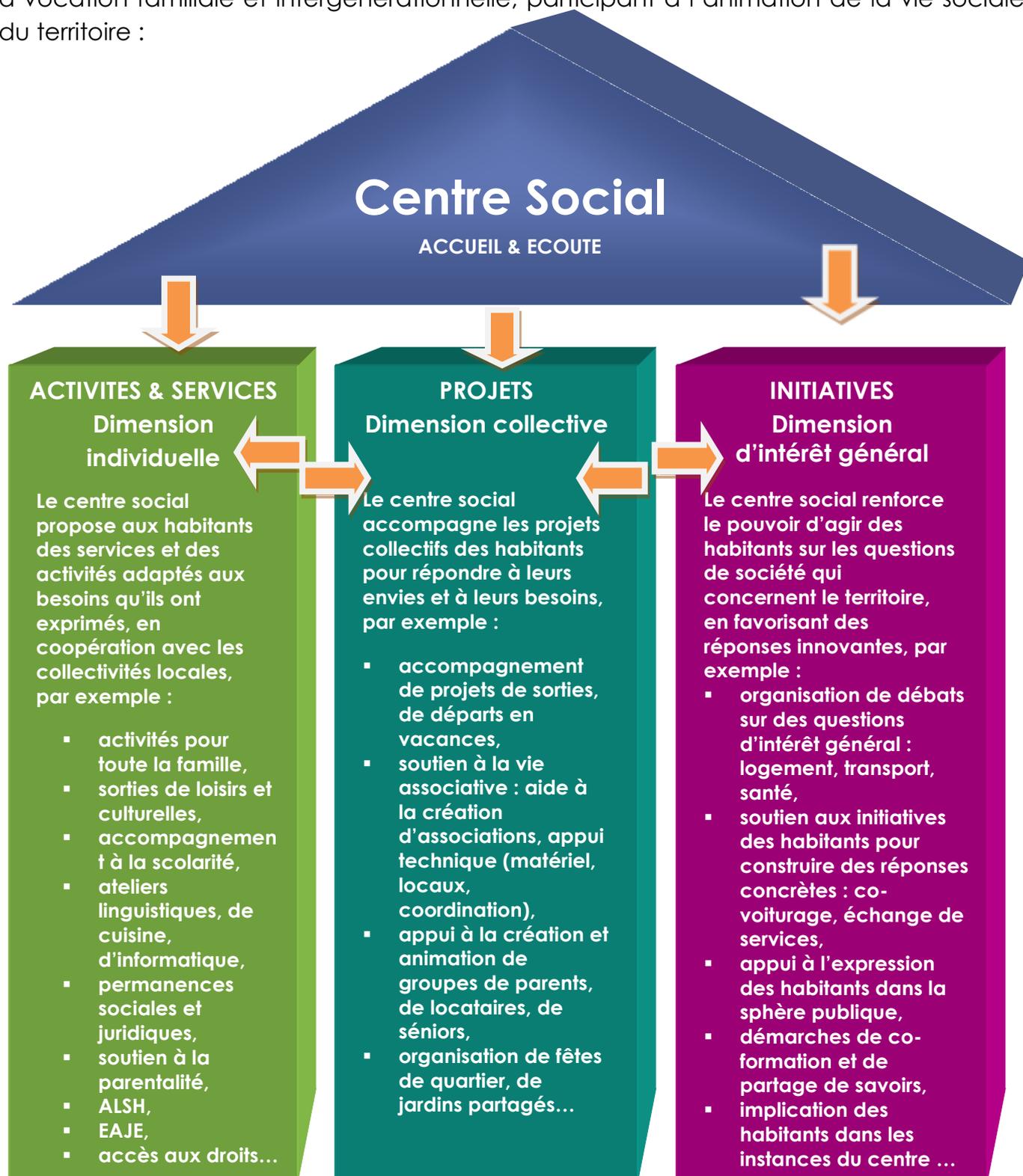
<u>2.3. Synthèse et confrontation des problématiques dominantes repérées</u>	<u>p 11</u>
<u>2.4. Nouveau Projet Social</u>	<u>p 11</u>
2.4.1. Des problématiques identifiées aux axes d'intervention prioritaires	p 11
2.4.2. Plan d'action : déclinaison opérationnelle	p 11
2.4.3. Zoom sur les modalités de la fonction accueil	p 12
2.4.4. Zoom sur les modalités d'implication des habitants	p 13
2.4.5. Zoom sur le Projet Familles	p 14
<u>2.5. Ressources internes : moyens mobilisés</u>	<u>p 14</u>
2.5.1. Ressources humaines	p 14
2.5.2. Moyens matériels	p 14
2.5.3. Moyens financiers	p 15
<u>2.6. La communication : identité du centre social</u>	<u>p 15</u>

Annexes	p 16
➡ Document Caf 76 N°1: Feuille de route	p 17
➡ Document Caf 76 N°2: Synthèse type	p 18
➡ Fiche outil N°1: Indicateurs pertinents et ressources	p19
➡ Fiche outil N°2: Cartographie des partenariats	p 20
➡ Fiche outil N°3: Maitrise SWOT	p 21
➡ Fiche outil N°4: Evaluation d'impact social : Quelques repères	p 22
➡ Fiche outil N°5: Pistes de travail Missions Générales	p 23
➡ Fiche outil N°6: Pistes de travail Missions Complémentaires	p 24
➡ Fiche outil N°7: Problématiques repérées et rôle du centre social	p 25
➡ Fiche outil N°8: Problématiques/Axes prioritaires	p 26
➡ Fiche outil N°9: Déclinaison opérationnelle de chaque axe prioritaire	p 27
➡ Fiche outil N°10: Structuration du Projet Familles	p 28

1. L'animation de la vie sociale : de quoi parle-t-on ?

1.1. L'animation de la vie sociale et les centres sociaux

A la convergence de la quasi-totalité des politiques sectorielles institutionnelles, foyers d'initiatives portées par les habitants accompagnés par des professionnels, les centres sociaux sont des structures de proximité, agréées par les Caisses d'allocations familiales, à vocation familiale et intergénérationnelle, participant à l'animation de la vie sociale du territoire :



(Source : Maison du centre social, Fédération nationale des centres sociaux)

1.2. Les textes de référence

Les lettres circulaires Cnaf n°2012-013 du 20 juin 2012 et n°2016-005 du 16 mars 2016 sont les textes de référence pour les centres sociaux et les espaces de vie sociales. Elles clarifient les finalités et les missions communes aux structures de l'animation de la vie locale, mais aussi les attendus en direction de chacune de ces structures.

Lien vers les circulaires disponibles sous caf.fr:

- ➔ <http://www.caf.fr/sites/default/files/caf/768/Partenaires/Animation%20et%20vie%20sociale/documents%20utiles/Circulaire%20n%C2%B02012-013%20Animation%20Vie%20Sociale.pdf>
- ➔ <http://www.caf.fr/sites/default/files/caf/768/Partenaires/Animation%20et%20vie%20sociale/documents%20utiles/Circulaire%20n%C2%B02016-005%20Animation%20Vie%20Sociale.pdf>

Différents extraits ont été repris ici afin d'éclairer les modalités de la démarche de renouvellement d'agrément.

1.2.1. Références aux critères d'agrément Animation Globale & Coordination

« Pour agréer un projet social, la Caf mobilise un socle de critères :

- Le respect d'une démarche participative dans l'élaboration du projet d'animation globale (habitants, usagers, professionnels, partenaires),
- La formalisation des modes de participation effective des habitants et des modalités de gouvernance de la structure,
- La pertinence des axes prioritaires et des objectifs généraux au regard des problématiques repérées dans le diagnostic social,
- La cohérence entre le plan d'action et les axes prioritaires et objectifs généraux,
- La faisabilité du projet social et la capacité technique, financière et budgétaire de la structure,
- L'accessibilité (ouverture à tous, accueil des personnes handicapées, horaires, tarification, etc.) et l'effectivité de la fonction accueil dans le fonctionnement quotidien de la structure,
- L'existence d'actions intergénérationnelles, d'actions favorisant la mixité des publics et d'actions spécifiques pour les familles et les publics vulnérables,
- Pour les centres sociaux, le niveau de qualification et le temps de travail du directeur.

« L'exercice de la fonction de directeur d'un centre social nécessite une qualification de niveau II des carrières sociales, de l'animation sociale, du développement local, et/ou de l'ingénierie sociale, ainsi que des compétences avérées sur les principaux domaines d'activités du management de ce type de structure : conduite de projet dans un environnement complexe, animation du partenariat, (fonction essentielle lorsque le centre social inscrit son action dans le cadre d'une convention territoriale globale et qu'il est situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville), de la vie associative et du bénévolat, gestion des ressources humaines et coopération des bénévoles, gestion financière et administrative. A ce titre, la présence d'un équivalent temps plein (Etp) de directeur constitue la règle retenue par la Cnaf.»

« La fonction de direction peut, exceptionnellement et selon le contexte local apprécié par la Caf, notamment en milieu rural, être partagée entre un directeur et un directeur-adjoint. Dans ces cas, la Caf, en s'appuyant sur le référentiel « métier de directeur » s'assurera que la qualification et les compétences de l'adjoint au directeur sont en rapport avec l'exercice des missions de pilotage attendues. Le temps de travail du directeur ne pourra toutefois pas être inférieur à ½ Etp et le cumul du temps de travail du directeur et du directeur adjoint ne pourra être inférieur à 1 Etp»

« Le référentiel fonction de direction et les documents repères fonction de référent « familles » et de chargé d'accueil précisent les attendus et compétences de ces trois postes et fonctions essentiels au fonctionnement d'un centre social : le pilotage de la structure, la coordination du projet et actions « familles » l'accueil des usagers-habitants et des partenaires, pour les centres sociaux qui perçoivent la prestation animation collective famille. »

Lien vers le référentiel de directeur disponible sous caf.fr:

➔ <http://www.caf.fr/sites/default/files/caf/768/Partenaires/Animation%20et%20vie%20sociale/documents%20utiles/R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20%20Directeur.pdf>

« Si un ou plusieurs critères ne sont pas respectés de façon satisfaisante, et en fonction du contexte, le conseil d'administration peut accorder un agrément conditionné à des actions d'amélioration qui feront l'objet d'un suivi »

1.2.2. Références aux Comités de Pilotage

« La structure d'animation de la vie sociale cherche, via son projet social, à apporter une réponse coordonnée et équilibrée :

- Aux besoins des habitants et du territoire,
- Aux exigences de la Caf dans la perspective de l'agrément,
- Aux orientations politiques de ses partenaires financeurs.

A ce titre et selon des modalités à définir localement, la structure doit chercher à associer ses partenaires financeurs, au moins à deux moments clés de l'élaboration du projet social :

- Au moment du lancement de la démarche, dans la phase de diagnostic pour enrichir le diagnostic social et partager une vision commune des ressources et problématiques sociales du territoire. Ce peut être un temps propice pour que les financeurs rappellent ou précisent les champs d'interventions sociales qu'ils soutiennent au travers de leur politique, et qu'ils expriment leurs « attentes » et les orientations spécifiques qu'ils souhaitent soutenir à travers le projet de la structure et pour le territoire. La Caf sera attentive à l'adéquation des attentes – demandes des financeurs au regard des missions dévolues aux structures de l'animation de la vie sociale.
- Dans la phase de bouclage, pour s'assurer du soutien des financeurs, du principe de leur contribution financière et pour identifier les articulations à développer. Il est fortement souhaitable que le projet social soit articulé avec les projets des autres partenaires et du territoire, ce qui permet le cas échéant de développer des complémentarités, des partenariats opérationnels et/ou des synergies de façon à renforcer l'efficacité de l'action publique.
- De même au moment de l'examen du dossier, avant de se prononcer sur l'agrément, la Caf recherchera l'appréciation des partenaires et financeurs de la structure, en particulier pour estimer la viabilité de la structure et la faisabilité du projet social.

Cette démarche peut être de nature à renforcer le partenariat autour de la structure et faciliter la gestion durant la période d'agrément, le projet social constitue alors la référence unique des co-financeurs. »

« En tant que de besoin dans un contexte partenarial délicat, la Caf devra aider la structure à organiser ces temps de concertation avec l'ensemble des financeurs. »

1.2.3. Références à la Fonction Accueil

« Si au quotidien l'accueil des usagers d'un centre social est globalement pris en charge de manière collective par l'ensemble de l'équipe d'animation, la Cnaf s'est toutefois attachée à définir les contours du poste de chargé d'accueil, agent reconnu et repéré par les usagers et les partenaires pour l'exercice régulier de la fonction d'accueil au sein du centre social. Il doit être en capacité d'apporter une offre globale d'information, d'orientation favorisant l'accès aux droits au sens large, de contribuer à la facilitation numérique et de recueillir et identifier les besoins des habitants et leurs aspirations collectives. Dans ce cadre, la fonction accueil, décrite à l'annexe 3 jointe à cette instruction, doit être assurée, à titre principal, par au moins un agent du centre, clairement identifié sur l'organigramme. Le temps de travail du chargé d'accueil consacré à cette fonction est à minima de ½ Etp ; son poste émerge sur la partie pilotage du budget du centre social retenue pour le calcul de la prestation de service « animation globale et coordination ».

Lien vers le document repère chargé d'accueil disponible sous caf.fr:

➔ <http://www.caf.fr/sites/default/files/caf/768/Partenaires/Animation%20et%20vie%20sociale/documents%20utiles/Document%20Rep%C3%A8re%20Charg%C3%A9%20Accueil.pdf>

1.2.4. Références à la participation des usagers et habitants

« La dynamique participative constitue pour la branche Famille le critère fondamental de l'agrément délivré par les Caf aux centres sociaux et espaces de vie sociale. Si aucun opérateur ne peut être écarté de la demande d'agrément du fait de son statut et mode de gestion, aucun opérateur ne peut non plus être exempté du respect de ce critère de l'agrément. »

« La participation des usagers à la définition du projet social et à la mise en œuvre de celui-ci fonde la plus-value et la spécificité des structures d'animation de la vie sociale. La participation vise à la fois les usagers à titre individuel, les habitants du territoire, les familles, y compris les enfants et les jeunes, ainsi que les bénévoles impliqués dans la vie de la structure. »

« Toutefois, du point de vue de la branche Famille, la seule présence ou consommation d'activités ne constitue pas un niveau suffisant de participation des usagers, de même l'implication dans une instance d'information ou de consultation, doit le plus souvent être considérée comme une participation symbolique. La notion de participation significative peut être employée pour qualifier le niveau de participation attendu dans les structures de l'animation de la vie sociale. »

« Aussi la structure doit créer les conditions favorables à la participation :

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

« Ainsi le projet social devra préciser comment les usagers participeront à sa mise en œuvre, voire à la gestion de la structure ; au besoin, des actions spécifiques ayant pour finalités d'impliquer et de favoriser la participation des habitants – usagers pourront constituer un axe prioritaire du projet social. »

« Cependant si l'expression et l'engagement doivent être encouragés, cela ne signifie pas pour autant que toutes les suggestions seront retenues dans le projet social. Celui-ci est de la responsabilité des instances de pilotage et de gouvernance des structures. »

1.2.5. Références au Projet « Familles »

« Les centres sociaux, acteurs de l'amélioration de la vie personnelle et sociale des différents membres des familles, sont fortement invités à développer un projet « familles » visant à répondre aux problématiques familiales du territoire, et à soutenir tout particulièrement les parents dans leur rôle éducatif. »

« Dans la perspective d'un agrément spécifique « familles », le projet familles, intégré au projet d'animation globale du centre social, doit présenter les caractéristiques suivantes :

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

« Par leur position d'acteur du développement social local, les centres sociaux peuvent également contribuer à la mise en cohérence des actions parentalité sur leur territoire et constituer des relais efficaces des dispositifs de soutien à la parentalité, en particulier, les réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents et les contrats locaux d'accompagnement à la scolarité. Le projet familles s'appuie sur la capacité d'écoute des besoins et des attentes des parents et des enfants des centres sociaux, ainsi que sur les relations privilégiées que les centres sociaux tissent avec les familles. Il permet la transformation de demandes individuelles informelles en actions collectives qui ont également vocation à inscrire les familles dans la vie sociale de leur territoire de vie / ou à favoriser la vie sociale des familles. »

La mise en œuvre du projet « familles » repose sur une démarche participative réunissant les parents, les enfants, les professionnels du centre social et, le cas échéant, d'autres acteurs du territoire. En s'appuyant sur le savoir-faire et les compétences des parents et des enfants, les actions portées dans ce cadre sont variées :

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

« Un centre social peut également solliciter un agrément pour son projet « familles ». Les critères suivants sont alors mobilisés :

- La cohérence entre les problématiques familiales repérées et les objectifs généraux des actions collectives familles prévues,
- Le respect d'une démarche participative s'appuyant sur les compétences des parents et des enfants,
- L'inscription et l'articulation du projet « familles » avec le projet d'animation globale et la vie sociale sur le territoire,
- La qualification du référent famille. Le référent doit consacrer au moins un mi-temps à cette activité et être en possession d'un diplôme de travail social de niveau 3. »

Lien vers le document repère référent familles d'accueil disponible sous caf.fr:

➔ <http://www.caf.fr/sites/default/files/caf/768/Partenaires/Animation%20et%20vie%20sociale/documents%20utiles/Document%20Rep%C3%A8re%20R%C3%A9f%C3%A9rent%20Familles.pdf>

1.3. Les attendus de la Caf de Seine-Maritime dans le cadre du renouvellement d'agrément

1.3.1. La feuille de route, formalisant la démarche

La démarche de renouvellement du projet social pluriannuel, s'échelonne globalement sur une année, séquencée en différentes étapes. Ce travail s'intègre au fonctionnement quotidien et aux projets développés par le centre social. La Feuille de Route est l'outil de référence permettant que ce soit pour l'Animation Globale et Coordination et l'Animation Collective Familles de :

- Rédiger la démarche et la présenter aux acteurs impliqués (notamment collectivités de référence, Etat, Conseil départemental, MSA...) pour déterminer leur place et leur rôle dans le renouvellement du projet,
- Mettre en place une organisation,
- Définir un calendrier.

Le Directeur est l'animateur et le responsable de la démarche. Il construit la Feuille de Route de la démarche de renouvellement d'agrément à minima en collaboration avec le Référent Familles. En fonction des contextes, des membres du CA, l'ensemble de l'équipe, des bénévoles et les partenaires peuvent être associés dès cette étape.

La Feuille de Route est validée en interne par le Conseil d'administration ou l'élu de référence, selon le mode de gestion de la structure et en externe par le Conseiller technique territorial de la Caf de Seine-Maritime.

➔ [Document Caf 76 N°1: Feuille de route](#)

Les Comités de Pilotage sont indispensables à deux moments clés de la démarche et doivent associer à minima les principaux financeurs.

Au-delà d'un temps de présentation, ils sont à animer par la structure, afin d'en faire des temps de réflexion collective et de débat :

- Diagnostic partagé : L'objectif est d'enrichir le diagnostic social et de partager un regard commun des ressources et problématiques sociales du territoire, mais aussi que les financeurs rappellent les champs d'interventions qu'ils soutiennent, d'exprimer des orientations spécifiques, au regard des missions des centres sociaux.
- Pré-validation du Projet Social : Avant de finaliser le projet social, il est important de s'assurer du soutien des partenaires et d'identifier les articulations à développer avec les projets des autres partenaires du territoire, de développer des complémentarités, des partenariats opérationnels et/ou des synergies.

1.3.2. La synthèse type du Projet Social

L'objectif du Guide Méthodologique est d'accompagner les structures dans la démarche en respectant les étapes, les échéances et en veillant à ce que l'ensemble des éléments nécessaires à l'étude des agréments soit présent, tout en laissant à chacune une grande liberté dans la construction de l'outil de travail que sera le Projet Social.

Le Projet social doit permettre à la Caf de Seine-Maritime de déterminer si la structure respecte l'ensemble des critères d'agrément, en référence aux circulaires Cnaf dont différents extraits illustrent les éléments principaux dans un paragraphe précédent. Il doit aussi permettre une traduction en termes de soutien financier à partir des PS « Animation Globale et Coordination » et « Animation Collective Familles » qui seront accordés au centre social.

A ce titre, il est nécessaire d'intégrer en annexe du Projet Social une Synthèse type dont le modèle est disponible dans la partie « outils » du Guide Méthodologique. Cette synthèse permet aux différents collaborateurs de la Caf de Seine-Maritime de disposer d'éléments essentiels, validés par le Conseiller Technique Territorial.

Ce document peut également faciliter la communication des centres sociaux en direction d'autres partenaires :

➔ [Document Caf 76 N°2: Synthèse type](#)

Le Projet Social finalisé doit parvenir à la Caf de Seine-Maritime au plus tard pour le 1er octobre :

- un exemplaire relié par courrier à l'attention du Conseiller technique référent,
- un envoi par mail à l'adresse :

vie_sociale_parentalite.cafseine.maritime@caf.cnafmail.fr

1.4. L'accompagnement

1.4.1. *Les Conseillers techniques de la Caf de Seine-Maritime*

Les Conseillers techniques territoriaux sont les interlocuteurs des centres sociaux dans le cadre du renouvellement d'agrément, tout comme dans l'accompagnement sur la période quadriennale de mise en œuvre du Projet Social. La Feuille de Route permet de définir les modalités d'accompagnement spécifiques à chaque structure, les modalités d'échange des documents, de validation des étapes, le rythme des rencontres...

Lien vers les fiches contact par territoire disponibles sous caf.fr:

➔ <http://www.caf.fr/partenaires/caf-de-seine-maritime/partenaires-locaux/base-documentaire>

Il est indispensable que les documents de travail soient transmis aux Conseillers techniques une quinzaine de jours en amont des Comités de Pilotage, ainsi qu'une première version du Projet Social fin juin.

Le Conseiller technique départemental Animation de la Vie Sociale organise une rencontre collective de lancement de la démarche de renouvellement d'agrément au cours du mois de septembre de l'année N-1 avec les structures et conseillers techniques concernés. Il apporte un soutien méthodologique aux Conseillers techniques territoriaux et favorise les échanges et la construction d'outils avec les structures et le Réseau des Centres Sociaux et Socioculturels de Seine-Maritime.

Le Guide Méthodologique continuera à être mis à jour annuellement dans ce cadre, intégrant les retours et apports des utilisateurs, ainsi que les éventuelles évolutions réglementaires.

1.4.2. La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Seine-Maritime (FCS76)

Les membres de la Fédération et son délégué fédéral se positionnent comme personnes ressources et relais auprès des centres sociaux en fonction des thématiques sollicitées. A partir de leur connaissance des structures et des projets développés, ils peuvent orienter vers les interlocuteurs « spécialisés » dans un domaine particulier.

La FCS76 peut être ressource également au travers des Temps d'Echange de pratique thématiques (3 à 4 séances par an) et des temps de formation proposés. Les temps forts proposés par la FCS76 sont aussi l'occasion de découvrir des expériences particulières et innovantes.

Par ailleurs, la FCS76 permet d'être en lien avec la Fédération Nationale et toutes les ressources mobilisables de son réseau, ainsi qu'avec les événements qu'elle porte et propose : JPAG, Congrès, Rencontres thématiques, groupes de travail.

Le délégué aura un rôle de soutien particulier dans la démarche de renouvellement, en cohérence avec les conseillers techniques CAF, en fonction de la demande des structures. Le délégué fédéral, récemment arrivé a pour mission d'être l'interface entre la structure en cours de renouvellement d'agrément et l'ensemble du réseau des adhérents à la Fédération. Le délégué pourra soutenir et favoriser la mise en relation vers les personnes les plus adaptées et adéquates pour répondre aux questionnements exprimés.

Lien vers le site du Réseau: <https://reseaucentressociaux76.fr/>

Adresse mail : reseaucs76@gmail.com

2. L'élaboration du Projet Social

A partir de la Feuille de route décrivant la démarche élaborée en amont, les centres sociaux ont à construire et à rédiger un Projet Social, qui permettra aux salariés, bénévoles, habitants et partenaires de disposer d'un outil de travail commun, pour la période de l'agrément. Il est donc à adapter au contexte de la structure, du territoire et de ses acteurs. Il est cependant indispensable que le document finalisé soit complet. Les paragraphes suivants se veulent être un soutien dans la réflexion et l'élaboration, mais aussi dans l'écriture du Projet Social.

Les démarches d'évaluation du Projet Social précédent contribuent à enrichir le diagnostic social du territoire. Ces deux étapes sont généralement menées en parallèle par les structures.

Les outils proposés peuvent faciliter les échanges collectifs, synthétiser des étapes de travail et permettre de mieux visualiser certains éléments importants du Projet Social. Ils peuvent facilement être modifiés et adaptés par chacun des utilisateurs.

Le travail participatif d'évaluation et de diagnostic est essentiel afin de définir des axes d'intervention cohérents. Cette étape remplit 3 objectifs simultanément:

- Explorer le territoire , analyser le contexte, identifier les problématiques repérées par les différents groupes d'acteurs (élus, habitants, professionnels, institutions...),
- Mobiliser, impliquer les acteurs et redynamiser le partenariat, communiquer sur le projet du centre social,
- Evoluer dans ses pratiques, créer une dynamique de changement, coconstruire...

2.1. Situation du centre social

2.1.1. Typologie des publics accueillis : 2 à 3 pages

Quelques questions pouvant guider votre réflexion et votre analyse :

- Qui sont les usagers du Centre ?
- Reflètent-ils la population de sa zone de compétence? d'influence?
- Y a-t-il des zones non couvertes?
- Le profil des usagers a-t-il évolué dans le temps?
- Y a-t-il une mixité des publics au sein des activités?
- Répartition sur la période d'agrément : Familles, jeunes, seniors, personnes seules
Caractéristiques sociales
- Point de vue des usagers...

2.1.2. Evaluation au regard des axes prioritaires du précédent Projet Social : 3 à 6 pages libres

L'évaluation contribue à mesurer l'impact des actions sur la vie des habitants sur un territoire donné. Elle permet également de s'interroger sur le fonctionnement du centre social, le territoire, le projet social et les moyens. L'ensemble des acteurs contribue à l'évaluation dans une démarche participative et partagée.

Ce sujet fait l'objet d'un projet de Recherche-Action accompagné par la Fonda depuis l'automne 2018 et qui se poursuit actuellement.

Quelques questions pouvant guider votre réflexion et votre analyse:

- En quoi les orientations (en lien avec les problématiques identifiées) ont été suivies?
- Quelles sont les activités du centre au regard des axes prioritaires précédemment définis dans le projet global ?
- Quelles ont été les réalisations (ce qui a été mis en œuvre) ?
- Quels sont les résultats de ces réalisations (ce que cela a produit comme changements, évolutions)?
- Quelles sont les améliorations pour la vie quotidienne des habitants?
- A quoi et à qui a servi l'action développée ? En quoi fait-elle une différence ?
- Quels ont été les facteurs favorisant la réalisation du projet?
- Quelles connaissances nouvelles concernant les habitants, le territoire et le centre, ont été acquises (découverte de nouveaux publics, meilleures connaissances de pratiques, etc) ?

➔ *Fiche outil N°4: Evaluation d'impact social : Quelques repères*

2.1.3. Evaluation du centre social au regard de ses missions générales : 1 à 2 pages libres

➔ *Fiche outil N°5: Pistes de travail Missions générales*

2.1.4. Evaluation du centre social au regard de ses missions complémentaires: 1 à 2 pages libres

➔ *Fiche outil N°6: Pistes de travail Missions complémentaires*

2.2. Diagnostic partagé

2.2.1. Environnement du Centre Social : 1 à 3 pages libres + 1 cartographie de la zone de compétence

D'où viennent les usagers du centre social (= zone d'influence) ? Sur quelle zone le centre social se reconnaît-il et est-il reconnu comme légitime pour intervenir (= zone de compétence) ? Quelles sont les principales caractéristiques, les évolutions intervenues ou actuelles sur ces espaces ? Une redéfinition, un élargissement de la zone de compétence est-elle envisagée ?

2.2.2. Contexte sociodémographique : 2 à 4 pages libres

Quels sont les faits marquants et les évolutions concernant la population présente sur ce territoire ?

➔ *Fiche outil N°1: Indicateurs pertinents et ressources*

2.2.3. Ressources locales et partenariats existants : 2 à 3 pages libres

Sur la zone de compétence de l'équipement, quels sont les dispositifs, quelles sont les structures existantes dans les domaines suivants : éducation, sport, emploi, économie, insertion, accompagnement social, aide à la parentalité, logement et cadre de vie, gestion des espaces publics, développement culturel, santé, prévention et sécurité, économie sociale et solidaire, accès aux droits, animation seniors...A partir du contexte du centre social, il est important de définir ce qu'il est pertinent de connaître et d'en présenter une analyse.

➔ *Fiche outil N°2: Cartographie des partenariats*

2.2.4. Point de vue des partenaires, des habitants et usagers : 1 à 3 pages libres

Le recueil du point de vue des partenaires, quelle que soit la modalité de mise en œuvre, est nécessaire, avec au minimum une réunion d'échanges plénière. Ce recueil doit permettre au centre social d'identifier les opportunités d'actions conjointes et de tenir compte des attentes des partenaires (associations locales, institutions...).

Le recueil du point de vue des usagers et des habitants, quelle que soit la modalité mise en œuvre, est indispensable. Il s'agit de les associer étroitement à l'identification des problématiques sociales auxquelles ils sont confrontés. L'enjeu est de construire avec eux une analyse des besoins en lien avec leurs préoccupations sociales, économiques et culturelles, et de définir ainsi les réponses que le centre social peut y apporter, dans le cadre de ses missions.

La notion de « pouvoir d'agir » se réfère à un processus permettant aux personnes d'exercer une plus grande maîtrise sur la résolution de problématiques qui les concernent, la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par eux-mêmes. La participation des habitants et usagers implique donc de les associer dans les phases de diagnostic et d'évaluation, par des méthodes et des outils appropriés, facilitant leur expression et leur implication. Il est intéressant d'y retrouver une synthèse des questionnaires, entretiens, groupe de travail mis en œuvre...

Cette étape permet à la fois de valider les hypothèses retenues et de compléter l'analyse des besoins.

2.2.5. Synthèse sur l'environnement externe et ses enjeux : Maitrise SWOT conseillée

➔ *Fiche outil N°3: Maitrise SWOT*

2.3. Synthèse et confrontation des problématiques dominantes repérées : 1 à 2 pages libres

➔ *Fiche outil N°7: Problématiques repérées et rôle du centre social*

2.4. Nouveau Projet Social

2.4.1. Des problématiques identifiées aux axes d'intervention prioritaires retenus

Concevoir les orientations du projet, à partir de constats, problématiques, et besoins repérés, issus du diagnostic partagé : Il s'agit, à partir des éléments du diagnostic, de formuler des hypothèses de résolution de problèmes, qu'il faudra vérifier à l'issue du projet.

➔ *Fiche outil N°8: Problématiques/Axes d'intervention prioritaires*

2.4.2. Plan d'action : déclinaison opérationnelle : 2 à 6 pages libres, Arbre de projet conseillé + Fiches actions en annexe du Projet Social (en précisant à quel(s) axes elles participent et s'il s'agit d'actions nouvelles ou en évolution)

Pour chaque axe d'intervention prioritaire, on définit plusieurs objectifs opérationnels qui sont traduits par des actions. Les actions peuvent déjà exister et être en renouvellement, d'autres seront nouvelles.

A cet effet, le centre social peut construire collectivement un arbre d'objectif. Il permet de définir les actions en lien avec les axes prioritaires et les objectifs généraux dans une forme dynamique permettant à l'ensemble des acteurs de visualiser le projet du centre social pour les années à venir. Il est nécessaire de préciser la chronologie de mise en œuvre du Projet Social étant donné sa durée quadriennale.

Pour chaque action, il est indispensable de préciser en quoi sa mise en œuvre répond à la résolution d'une problématique repérée dans le cadre du diagnostic partagé, ce qui facilitera la déclinaison des résultats attendus et la définition des indicateurs d'évaluation (quantitatifs et qualitatifs).

➔ *Fiche outil N°9: Déclinaison opérationnelle de chaque axe prioritaire*

2.4.3. Zoom sur les modalités de la fonction accueil : 1 à 3 pages libres

Point de passage bien souvent incontournable lorsque que l'on entre dans un centre social, l'accueil occupe dans la majorité des équipements un espace physiquement identifiable et réservé à cette fonction. Au-delà des actions d'information et d'orientation, l'accueil mis en place par les centres sociaux participe de l'indispensable écoute des besoins des usagers, de la veille et observation sociale et plus globalement des objectifs du lien social.

L'accueil est un processus par étapes qui doit conduire l'utilisateur du centre social vers ce qu'il est venu chercher. La qualité de l'accueil dépend de plusieurs éléments sur l'ensemble du parcours de l'utilisateur : de son premier contact à l'obtention de la réponse attendue et à son éventuelle intégration à la vie de la structure, à la vie locale.

Il est assuré à titre principal par une ou des personnes qualifiée(s) et nécessite d'être appréhendé comme une fonction portée collectivement par l'ensemble de l'équipe d'animation du centre social.

L'accueil doit être reconnu et repéré sur le territoire d'intervention ; il doit être considéré comme une fonction à part entière et une stratégie doit donc être développée par chaque centre social, afin de définir comment cette fonction va être mise en œuvre.

Quelques questions pouvant guider votre réflexion et votre analyse :

- Quelle est l'amplitude d'ouverture journalière, annuelle ? Pourquoi ?
- Y a-t-il un espace dédié ? Quel aménagement spécifique de l'espace pour l'accueil de tous les publics ?
- Existe-t-il un outil de mesure du nombre de communications téléphoniques reçues ? Idem pour l'accueil physique ?
- Quelle est la qualification des personnes assurant l'accueil ?
- L'accueil est-il accessible aux personnes à mobilité réduite ?
- L'accueil permet-il la confidentialité des conversations ?
- Existe-t-il des ordinateurs en libre accès ?
- Est-il proposé un accompagnement sur l'outil informatique, site internet ?
- Existe-t-il un système d'analyse des informations demandées ?
- Le centre social est-il présent hors les murs ? De quelle manière ? A quelle fréquence ?
- Y a-t-il une implication de bénévoles dans la fonction accueil, en complément de l'agent qualifié ?
- Avez-vous un plan de formation pour les bénévoles et salariés en lien avec l'accueil et l'écoute ?

2.4.4. Zoom sur les modalités d'implication des habitants : 1 à 3 pages libres

La participation des habitants est constitutive des objectifs et modes de fonctionnement des centres sociaux soutenus par la branche Famille.

La mise en œuvre de la participation passe par une formalisation explicite dans le projet social de l'équipement et dans le fonctionnement interne de la structure. Elle concerne à la fois les usagers à titre individuel, les habitants du territoire, les familles, y compris les enfants et les jeunes, ainsi que les bénévoles impliqués dans la vie de la structure. Elle participe également à la vie du territoire et à son développement : accompagnement à la création d'associations ou de collectifs d'habitants, aide à l'émergence des conseils de quartier, participation à l'élaboration d'événements fédérateurs sur le quartier...

Pour s'assurer d'un fonctionnement participatif, la structure doit veiller à :

- Assurer une communication adaptée et les bonnes conditions d'exercice de la démarche participative,
- Être à l'écoute et réguler les groupes investis,
- Faire prendre conscience aux habitants de leur valeur et de leur rôle dans la société,
- Reconnaître à chacun un pouvoir d'action en réaffirmant les règles du jeu démocratique,
- Adopter des postures professionnelles facilitatrices dans la capacité à agir des habitants.

Quelques questions pouvant guider votre analyse et votre stratégie:

- Les usagers participent-ils à l'organisation des activités ? Des services ? Des manifestations ? De l'accueil ?
- Existe-t-il des groupes de travail formalisés ? Des instances participatives ? Un comité d'usagers ou des commissions spécialisées ? Quel est le rythme, la cadence des réunions ? Existe-t-il des comptes rendus ?
- Quelles sont les méthodes, organisation et outils utilisés pour permettre aux habitants de s'exprimer ? (capitalisation de la parole de l'habitant, modalités d'adhésions et nature des adhésions, groupes de travail mis en place, conseil d'habitants...)
- Existe-t-il un fonds participatif ?
- Le Centre social apporte-t-il son aide au montage de projet ?
- Le Centre social prévoit-il des formations pour les bénévoles ?
- La participation des usagers est-elle indiquée dans le statut ? Le règlement intérieur ?
- Avez-vous un outil pour mesurer le « parcours-habitant » en termes d'implication ?

2.4.5. Zoom sur le Projet Familles (l'ensemble des éléments peut être regroupé ici ou faire l'objet d'un zoom clairement identifié dans chacun des paragraphes précédents)

Le projet Familles repose sur une approche collective ciblée sur les groupes familiaux. L'approche familiale intègre de fait les enfants, adolescents, jeunes dès lors que les parents, «au sens large», sont associés.

Les axes d'intervention du projet familles doivent être précisément identifiés par rapport à ceux inscrits dans le projet global. En effet, à partir de problématiques familiales identifiées sur le territoire d'action du centre social, il s'agit d'élaborer des axes d'intervention centrés sur le maintien et la restauration du lien parents-enfants et /ou l'appui à la fonction parentale.

Les actions collectives mises en place reposent sur une démarche participative réunissant les parents, les enfants, les professionnels du centre social et, le cas échéant, d'autres acteurs du territoire.

Le projet « familles » et le référent familles en charge de sa mise en œuvre ont pour objectifs :

- Développer des réponses collectives visant à l'épanouissement des parents et des enfants, au renforcement des liens intrafamiliaux et intergénérationnels et des relations et solidarités interfamiliales,
- Apporter soutien et expertise aux personnels du centre social dans la prise en compte des dynamiques familiales,
- Coordonner les actions et services de soutien à la parentalité développés au sein du centre social et dans sa zone d'influence,
- Répondre aux besoins et attentes des familles repérés sur un territoire,
- Faciliter l'articulation des actions Familles du centre social avec celles conduites par les partenaires du territoire.

➔ *Fiche outil N°10: Structuration du Projet Familles*

2.5 Ressources internes : moyens mobilisés

2.5.1 *Ressources humaines*

Quelle est l'organisation générale du centre social (organigramme) ? Quelles sont ses ressources humaines (nombre et qualification des salariés et bénévoles) ? Quelles sont ses méthodes d'organisation ? Existe-t-il un plan de formation du personnel ?

- Organigramme, qualifications et diplômes,
- Méthode d'organisation,
- Plan de formation
- Bénévoles
- Fiches de poste de l'équipe permanente en annexe du Projet social

2.5.2. *Moyens matériels : 1 à 2 pages libres + photographies et plans en annexe du Projet Social*

Quels sont les moyens matériels et logistiques dont il dispose ? De combien de M2 disponibles ? Sont-ils uniquement réservés à son usage ? Des véhicules sont-ils disponibles ? Du matériel spécifique ? Du terrain ? Une terrasse ? Du matériel lié à l'itinérance ou le hors les murs ? Les locaux sont-ils sur plusieurs sites ou sur un site unique ?

2.5.3. *Moyens financiers : Budget prévisionnel N+1*

La grille d'analyse PLA pour le calcul des PS AGC et ACF a été abandonnée à compter de 2018. Cependant, et conformément aux engagements du gestionnaire contractualisés via la convention d'objectifs et de financement, celui-ci s'engage à tenir une comptabilité générale et une comptabilité analytique distinguant chaque activité.

2.6. *La communication : identité du centre social : 1 à 2 pages libres + Plaquette, outils de communication en annexe du Projet Social*

Le projet social doit être rendu visible en tant que lien et fil conducteur pour tous. La mobilisation des habitants est favorisée par une communication adaptée. Le processus du projet social a besoin d'être connu, partagé et suivi. Une partie des informations existent (rapport d'activité, bilan...) et peuvent être mieux exploitées afin de faire connaître le centre social et son projet.

La communication et l'information sont les clés pour pérenniser la dynamique collective enclenchée dans le cadre de la démarche de renouvellement d'agrément. Il est important que l'évolution du processus soit diffusée au moyen de tracts, journaux, restitutions photos, réseaux sociaux... La dynamique collective s'inscrit dans la durée.

Il est nécessaire de définir un plan de communication sur la durée de l'agrément. Le plan mentionne les publics cibles (habitants, partenaires, politiques, institutionnels, équipe d'animation, bénévoles...), les objectifs visés et les actions prévues...

Annexes

➔ Document Caf 76 N°1: Feuille de route

➔ Document Caf 76 N°2: Synthèse type

➔ Fiche outil N°1: Indicateurs pertinents et ressources

➔ Fiche outil N°2: Cartographie des partenariats

➔ Fiche outil N°3: Maitrise SWOT

➔ Fiche outil N°4: Evaluation d'impact social : Quelques repères

➔ Fiche outil N°5: Pistes de travail Missions Générales

➔ Fiche outil N°6: Pistes de travail Missions Complémentaires

Fiche outil N°7: Problématiques repérées et rôle du centre social

➔ Fiche outil N°8: Problématiques/Axes prioritaires

➔ Fiche outil N°9: Déclinaison opérationnelle de chaque axe prioritaire

➔ Fiche outil N°10: Structuration du Projet Familles

Nom du Centre Social

Agréments sollicités : Animation Globale et Coordination, Animation Collective Familles

Etapes	Focus/Priorités	Méthodes/Outils	Acteurs	Echéances
Evaluation du Projet Social en cours	Zoom Projet Familles :			
Diagnostic Partagé	Zoom Projet Familles :			
Copil Diagnostic Partagé				*Documents de travail à transmettre au Conseiller Technique 15 jours avant le Copil
Elaboration du Projet Social	Zoom Projet Familles :			*Transmission du Projet Social en cours d'élaboration au Conseiller Technique pour le 30 juin
Copil Pré-validation du Projet Social				*Documents de travail à transmettre au Conseiller Technique 15 jours avant le Copil
Communication sur le nouveau Projet Social	Zoom Projet Familles :			*Transmission du Projet Social finalisé pour le 1er octobre



Centre social Nom

Gestionnaire Association ou Collectivité Nom		Photo + Logo à inclure dans ce cadre	
Commune d'implantation Nom	Territoire de compétence Nom des quartiers, communes...		
Période d'agrément 01/01/20... au 31/12/20...			
Date de mise à jour ../../..	<input type="checkbox"/> QPV <input type="checkbox"/> Veille active <input type="checkbox"/> ZRR		
Agréments Animation Globale et Coordination Animation Collective Familles		Qualification du Directeur (et Directeur adjoint si concerné) Intitulé (niveau ...)	Nombre d'Etp ...
Compte de Résultat N-1 ...€	Compte de Résultat N-1 Animation Collective Familles ...€	Qualification du Référent Familles Intitulé (niveau ...)	Nombre de salariés ...
Fonction Direction ➔ Nom, Prénom ➔ Etp ➔ Nom, Prénom ➔ Etp		Fonction Gestion /Comptabilité ➔ Nom, Prénom ➔ Etp	
Fonction Référent Familles ➔ Nom, Prénom ➔ Etp		Fonction Accueil ➔ Nom, Prénom ➔ Etp ➔ Nom, Prénom ➔ Etp ➔ Nom, Prénom ➔ Etp ➔ Nom, Prénom ➔ Etp	

Animation Globale et Coordination : Axes prioritaires d'intervention et déclinaison des objectifs opérationnels

Axe prioritaire

- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel

Axe prioritaire

- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel

Axe prioritaire

- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel

Zoom sur le Projet Familles : Axe prioritaire d'intervention et déclinaison des objectifs opérationnels

Axe prioritaire

- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel
- Objectif opérationnel

Liste des activités intégrées au Projet Social

Champs d'intervention

- **Animation de la vie sociale,**
- **Ex :Parentalité,**
- **Ex :Enfance/Jeunesse.**

Dispositifs et agréments Caf et autres Partenaires

Ex :ALSH (3-14 ans), LAEP, REAAP, PAVA

Nombre de bénévoles d'activité réguliers

...

Nombre de bénévoles d'activité occasionnels

...

Nombre d'utilisateurs

...

Nombre d'adhérents

**... adhésions individuelles,
... adhésions familiales**

Modalités de suivi des engagements et d'évaluation des actions (Complété par le Conseiller Technique Territorial)

➔ Fiche outil N°1: Indicateurs pertinents et ressources

Cette fiche a pour objectif de donner quelques repères dans la recherche de données. Le Centre social se rapprochera de toutes les sources permettant d'obtenir des statistiques utiles à la réalisation du diagnostic de son territoire et selon son contexte (Insee, Pôle Emploi, mission locale, mairie, Ccas...). Ces données « froides », éléments repérés doivent faire l'objet d'une problématisation qui démontre l'adéquation entre la problématique repérée et la réponse apportée par le centre social.

La Commune, la Com.Com, l'Insee, l'Observatoire des territoires

- ✓ Nombre d'habitants
- ✓ Services existants
- ✓ Cartographies...

➔ <http://carto.observatoire-des-territoires.gouv.fr/#l=fr;v=map56>

➔ <https://www.insee.fr/fr/statistiques>

La CAF

- ✓ Familles avec enfants et nombre d'enfants par tranches d'âges
 - ✓ Familles mono parentales
 - ✓ Les aides aux familles
 - ✓ Les allocataires du Rsa
 - ✓ L'accueil du jeune enfant
 - ✓ Les types de mode de garde
- ✓ Le temps libres les activités extra-scolaires
 - ✓ La parentalité
 - ✓ Le logement

➔ <http://data.caf.fr/site/actualites/cafd-data-open-data-des-allocations-familiales>

Le Département

- ✓ Diagnostic territorial
- ✓ Action sociale, solidarité et logement
 - ✓ Aide sociale à l'enfance (Ase)
- ✓ Protection maternelle et infantile (Pmi)
 - ✓ Aide aux personnes âgées
 - ✓ Aide aux personnes handicapées
- ✓ Service départemental d'action sociale (traitement des demandes de Rsa)

➔ <https://www.seinemaritime.fr/vos-services/numerique/le-portail-open-data-76.html>

La Région

- ✓ Culture
- ✓ Formation professionnelle
 - ✓ Santé
- ✓ Economie

➔ <https://www.data.gouv.fr/fr/organizations/region-normandie/>

L'Etat

- ✓ Le Contrat urbain de cohésion sociale (Cucs) signé avec la Ville.
 - ✓ La Politique de la Ville
- ✓ Projets éducatifs locaux, Contrats éducatifs locaux, Programme de réussite éducative...
 - ✓ Emploi (les équipes emploi-insertion)
 - ✓ Aide à la parentalité
- ✓ Qualité des espaces publics (convention de gestion urbaine de proximité)
 - ✓ Lutte contre les discriminations et intégration
 - ✓ Développement culturel
 - ✓ Santé
- ✓ Prévention et sécurité (prévention de la délinquance)

➔ <https://sig.ville.gouv.fr/Territoire/2876>

La Direction départementale de la cohésion sociale

- ✓ Accompagnement social et éducatif (Atelier socio linguistique, lutte contre les discriminations, le service volontaire, etc)
- ✓ Sport, développement de la vie associative (soutien à la formation professionnelle et à l'emploi)
- ✓ Hébergement et fonctions sociales du logement, droit au logement, etc...
 - ✓ Solidarité et insertion

La Carsat & la Cnam

- ✓ Santé/sociale
- ✓ Vieillesse

➔ <http://www.observatoiredesfragilites.fr/>

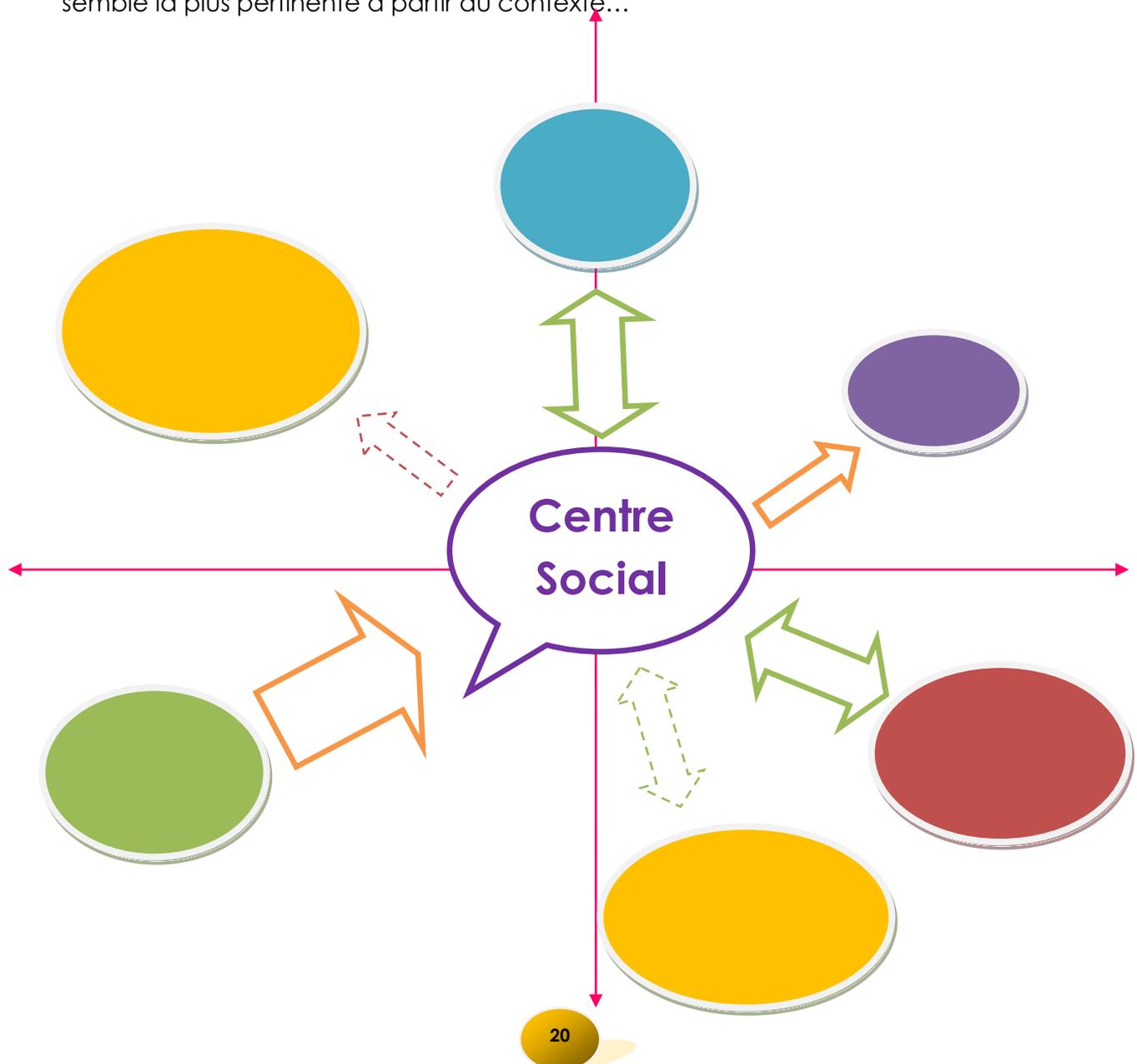
Les Bailleurs Sociaux

- ✓ Types de logements
 - ✓ Vacances
 - ✓ Turnover...

➤ Fiche outil N°2: Cartographie des partenariats

L'analyse des parties prenantes sous forme de cartographie permet de synthétiser les informations sur l'ensemble des relations avec les acteurs concernés d'une manière ou d'une autre par le Projet Social. L'objectif est de les identifier, d'examiner leurs rôles, d'estimer le degré de collaboration avec chacun, ou encore sur quelle thématique spécifique... Cet outil visuel peut aider à repérer les dynamiques en cours, et quelles tendances ou évolutions à anticiper :

- Distinguer plusieurs groupes, après avoir listé l'ensemble des acteurs selon leur profil, statut, type de relation avec le Centre Social...
- Matérialiser l'importance de chaque acteur par une forme ou une taille
- Matérialiser les interactions partenariales à partir d'un code de flèches à sens unique ou double sens, selon s'il y a réciprocité ou non, une épaisseur de flèche ou encore en pointillé selon si les interactions sont régulières ou ponctuelles, un code couleur selon les thématiques...
- Placer ces éléments à partir d'un axe vertical et d'un axe horizontal selon l'analyse qui semble la plus pertinente à partir du contexte...



➔ Fiche outil N°3: Matrice SWOT

Concrètement, le SWOT , de l'anglais Strengths -Weaknesses – Opportunities- Threats, soit en français Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, est un outil synthétique permettant de :

- Maximiser ses forces
- Identifier ses faiblesses
- Tirer parti des opportunités qui se présentent
- Faire face aux menaces extérieures

Origine interne : Centre Social	Forces	Faiblesses
Origine externe : Environnement	Opportunités	Menaces

➔ Fiche outil N°4: Evaluation d'impact social : Quelques repères

<p>« L'Impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur les parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. » Conseil supérieur de l'ESS</p>			
<p>L'évaluation vise à apprécier les effets de l'action de la structure sur les problématiques identifiées au moment du diagnostic du précédent projet. Elle repose sur un recueil d'informations quantitatives et qualitatives permettant de se confronter aux orientations du projet social. L'évaluation contribue au diagnostic du nouveau projet social.</p>			
<p>L'utilisation des critères et des indicateurs d'évaluation, vise à réunir les observations nécessaires pour mesurer les orientations de départ et la réalité du territoire immédiat.</p>			
<p>Le critère correspond à ce qui est attendu, aux aspects sur lesquels portent l'évaluation qui permet de vérifier l'effectivité de sa mise en œuvre ou à minima de montrer que la démarche est engagée (critère de réalisation)</p>			
<p>L'indicateur correspond aux éléments concrets observés, à un faisceau d'indice permettant d'évaluer le degré de réalisation totale ou partielle du critère. Les indicateurs sont observables, concrets, quantitatifs (indicateur de résultat) et qualitatifs (indicateurs de réalisation)</p>			
<p>Les indicateurs doivent également permettre d'interroger :</p>			
<p>La cohérence</p> <p>Mon projet et les actions qu'il comporte est-il cohérent avec ce qu'il doit « normalement » produire ? (en lien avec les objectifs généraux et les résultats attendus),</p>	<p>La pertinence</p> <p>L'action ou l'activité mise en œuvre est-elle pertinente avec la réalité des besoins sociaux du territoire ?</p>	<p>L'efficacité</p> <p>Les moyens mis en œuvre sont-ils efficaces pour réaliser l'action projetée ou réalisée ? Quels sont les freins ou contraintes pouvant nuire à la bonne réalisation de votre projet ? Comment les dépasser ou contourner ?</p>	<p>L'efficience</p> <p>Les effets sociaux observables sont-ils sinon imputables à l'action en question, du moins en rapport avec leurs objectifs ? Comment mesurez-vous l'impact de votre action d'un point de vue quantitatif et au regard des objectifs que vous vous fixés ?</p>

➔ Fiche outil N°5: Pistes de travail Missions Générales

Ces questions sont proposées afin de guider votre réflexion et votre analyse, d'offrir un support d'échange avec vos équipes, salariés, bénévoles, habitants e ou partenaires :

Mission 1 : Un lieu de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle qui accueille toute la population en veillant à la mixité sociale

- La population des usagers du centre reflète-t-elle la population du territoire ?
- Quelle est la répartition géographique des publics ?
- En quoi le centre touche-t-il les familles ?
- En quoi le centre favorise-t-il les échanges et actions de solidarité intergénérationnelles ? Nature et contenu des échanges.
- En quoi les actions destinées aux jeunes sont-elles adaptées à leurs conditions de vie et à leurs aspirations propres ?
- En quoi le centre favorise-t-il la mixité sociale ?

Mission 2 : Un lieu d'animation de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets

- Quelle est la répartition des activités et/ou des services du centre par rapport à leur finalité sociale, éducative, culturelle ou de loisirs ?
- Quantifier et analyser la participation des habitants (nombre, représentativité, nature de la contribution : ils apportent une réflexion, conçoivent un projet, aident à la réalisation...)
- Comment les demandes des usagers et des habitants sont-elles prise en compte ?
- Comment le centre favorise-t-il les initiatives des usagers ?
- Existe-t-il dans le centre une ou des «organisations durables» de la participation d'habitants. Quel objet ? Quelles caractéristiques ?
- Quelles sont les associations hébergées par le centre ? En quoi collaborent-elles au projet du centre ?

➔ Fiche outil N°6: Pistes de travail Missions Complémentaires

Ces questions sont proposées afin de guider votre réflexion et votre analyse, d'offrir un support d'échange avec vos équipes, salariés, bénévoles, habitants e ou partenaires :

Mission 1 : La fonction d'accueil : Organiser une fonction d'accueil et d'écoute des habitants-usagers, des familles et des groupes informels ou des associations

- Quels sont les principales modalités d'accueil (physique, téléphonique, ...) ?
- Quelle est l'organisation matérielle de l'accueil ? Est-il assuré par une personne qualifiée ?
- Quels sont les informations données à l'accueil ? (Renseignements d'ordre général, orientation, relation d'aide, rendez-vous...)
- Quel accueil est réalisé par les travailleurs sociaux (modalités, rythme, objet ...) ?
- Quelle est l'organisation mise en place pour accueillir, orienter, accompagner, les publics les plus fragilisés ?
- Quel accueil est proposé aux partenaires ? (locaux mis à disposition, permanences...)

Mission 2 : L'attention aux publics fragilisés : Assurer une attention particulière aux familles et aux publics fragilisés, et le cas échéant leur proposer un accompagnement adapté

- Combien accompagnez-vous de familles fragilisées ?
- Le lieu de résidence de ces familles est-il proche, ou éloigné du centre social ?
- Quel réseau local est mobilisé autour de ces familles (CCAS, CMS, Associations...) ?
- Par qui ces familles sont-elles accompagnées au centre (Travailleur social, animateur d'activité, bénévole, personnel d'accueil...) ?
- Quelles sont les modalités de prise en charge ?
- Quel type d'accompagnement leur proposez-vous ? Suivi budgétaire, aide alimentaire, logement, mobilité, garde d'enfants, loisirs... ?

Mission 3 : Le développement d'actions adaptées aux besoins de la population ; Développer des actions d'intervention sociale adaptées aux besoins de la population et du territoire ; en raison des problématiques sociales auxquels ils sont confrontés, ils peuvent développer des actions collectives avec une dimension d'accompagnement social. Ces actions collectives, parfois expérimentales, sont réalisées en concertation avec les partenaires opérationnels

- Quels sont les actions et services mis en place par le centre social et/ou en partenariat pour répondre à ces besoins et aux objectifs généraux définis par la Cnaf :
 - Rompre l'isolement des habitants du territoire,
 - Prévenir et réduire les exclusions,
 - Renforcer les solidarités entre les personnes en les « intégrant » dans des projets collectifs,
 - Leur permettre d'être acteur et d'assumer un rôle social au sein d'un collectif ou sur un territoire.

Mission 4 : La participation des usagers : Mettre en œuvre une organisation et/ou un plan d'actions visant à développer la participation et la prise de responsabilités par les usagers et les bénévoles

- Quels outils avez-vous mis en place pour recueillir la parole des habitants sur leurs besoins, des problématiques locales, des propositions d'amélioration... ?
- Combien d'habitants sont impliqués dans les actions du centre et selon quelles modalités (bénévolat d'actions, au sein de commissions, au sein du CA...) ?
- Quelles sont les modalités de fonctionnement des instances : commissions, CA, Bureau, AG ? (Fréquence des réunions, degré d'implication des bénévoles...)
- La conduite des actions collectives prévoit-elle des réunions d'information, des "réunions-bilan", ou d'autres supports destinés à faciliter l'expression des usagers ?
- Existe-t-il un plan d'action à destination des bénévoles (formation, procédure d'accueil, temps conviviaux...) ?
- Les bénévoles sont-ils investis à "l'extérieur" du centre social ?

Mission 5 : La concertation et la coordination avec les autres acteurs : Organiser la concertation et la coordination avec les professionnels et les acteurs impliqués dans les problématiques sociales du territoire et / ou sur leurs axes d'intervention prioritaires

- Quels sont vos partenaires et sur quelles actions ?
- En quoi ces partenariats amènent-ils une plus-value aux actions, au projet social ? Citez quelques exemples significatifs...
- Le centre social est-il reconnu comme pilote, moteur, tête de réseau, dans le cadre de partenariats établis ? Quels sont les effets de ce positionnement ?
- Quelles sont les modalités et les natures de financement des actions (investissement, fonctionnement, mise à disposition...)

➔ *Fiche outil N°7: Problématiques repérées
et rôle du centre social*

Problématiques repérées	Réponses apportées sur le territoire	Réponses à développer	Rôle du Centre Social

➔ *Fiche outil N°8: Problématiques/Axes prioritaires*

Problématiques et besoins identifiés	Axes Prioritaires du nouveau Projet Social
➔ Spécifiques aux Familles	➔ Spécifiques au Projet Familles

➔ *Fiche outil N°9: Déclinaison opérationnelle
de chaque axe prioritaire*

Axe prioritaire d'intervention				
Problématiques repérées	Objectifs opérationnels	Echéance de mise en place	Résultats /Impacts attendus	Indicateurs d'évaluation

Diagnostic

Reprendre les principaux éléments du diagnostic du projet social pour rappeler les caractéristiques de la zone de compétence. Il s'agit de replacer le Projet Familles dans le cadre général du Projet Social global.

Éléments concernant le public ciblé : familles et enfants

Repérage des problématiques et des ressources (solidarité de voisinage, dynamiques collectives, participation des habitants, partenariat local) en référence à différents domaines d'intervention tels que :

- Habitat - logement - cadre de vie
- Loisirs
- Education, scolarité
- Parentalité
- Santé...

Ce travail s'appuie sur des données quantitatives et qualitatives (résultats d'entretiens, d'enquêtes...) et en prenant appui sur les constats réalisés par les partenaires du territoire (travailleurs sociaux, bailleurs, CIDFF...)

Evaluation du Projet Familles précédent

Rappeler l'axe prioritaire, les critères et indicateurs qui avaient été définis dans le Projet Social précédent.

Quelques questions pouvant guider votre réflexion et votre analyse:

Autour de la Participation des familles:

- Qu'est-ce qui dans votre pédagogie a permis la participation?
- Comment les familles sont-elles mobilisées? Quels sont les leviers? Quels sont les freins?
- Modalités de participation des familles? (décrire les processus si nécessaire)
- Quelles sont les conditions réunies pour faire émerger les initiatives des familles?

Autour du Partenariat :

- Comment les actions s'inscrivent-elles avec celles des partenaires?
- Comment les partenaires sont-ils associés au projet Familles?
- Quels outils ou supports existe-t-il pour favoriser une dynamique partenariale?

Autour de la démarche collective :

- Comment les familles sont-elles accompagnées?
- Comment les publics éloignés sont-ils intégrés?
- Comment passe-t-on d'une démarche individuelle à une démarche collective?
- Niveau d'autonomie des groupes?

Autour de l'Impact du projet ACF dans la vie quotidienne des familles :

- Les actions ont-elles produit du changement?
- Comment le changement s'illustre-t-il?

Autour de l'Articulation entre projet d'Animation globale et projet d'animation collective famille :

- Quels liens existent entre les actions familles et les autres actions menées au sein de la structure?

Nouveau Projet Familles

Présenter la façon dont le projet a été construit :

- Avec qui ?
- Sous quelle forme?
- Place des parents?
- Place des partenaires?
- Places des bénévoles ?

Reprendre les éléments de contexte et de diagnostic qui fondent et justifient les axes du projet.

- Finalités et articulation avec le projet d'animation Globale?
- Objectifs opérationnels
- Présenter les actions nouvelles
- Les modalités de participation des familles envisagées
- Le partenariat
- La démarche collective
- Répartition entre la fonction d'animation et la fonction de coordination du Référent Familles?

Expliciter également comment les interventions conduites auprès des familles sont mises en synergie.

Moyens humains et matériels

<http://www.caf.fr/sites/default/files/caf/768/Partenaires/Animation%20et%20vie%20sociale/documents%20utiles/Document%20Rep%C3%A8re%20R%C3%A9f%C3%A9rent%20Familles.pdf>

Référent Familles :

- Qualifications et diplômes
- Temps de travail
- Position dans l'organigramme de la structure
- Formations envisagées au cours des 4 prochaines années

Des modifications des moyens humains sont-elles prévues sur les actions projetées?

Locaux spécifiques? Moyens de transport ?

Notes personnelles

Notes personnelles

Notes personnelles

Avec nos vifs remerciements
aux Caf, Fédérations des Centres Sociaux des départements
des Alpes Maritimes, Charente,
Hauts de Seine, Meurthe et Moselle, Seine et Marne,
Touraine & Yvelines,
dont nos travaux se sont inspirés et enrichis
et aux centres sociaux ayant apportés leur regard d'utilisateurs
au cours de l'année 2019

Co-rédaction :

Valérie CAILLOUX,

Conseiller Technique Départemental Animation de la Vie Sociale, Caf de Seine-Maritime

valerie.cailloux@cafseine-maritime.cnafmail.fr

Loïc COURANT,

Membre la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Seine-Maritime

reseaucs76@gmail.com

**Caisse d'Allocation Familiale
de Seine-Maritime**

**69 Avenue Jean Rondeaux
CS 86017
76017 Rouen cedex**

**Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels
de Seine-Maritime**

**1 rue des Grainetiers
76290 Montivilliers**