



Projet d'Agrément

des

**Centres Sociaux et Culturels
de La MULATIERE**

2011 - 2015

SOMMAIRE

PREAMBULE	Page 2		
1/ LA DEMARCHE PROJET	Page 3		
1-1 Organisation et méthode		Page 3	
1-2 Une démarche collective		Page 4	
1-2-1 Une définition collective des valeurs des centres sociaux et culturels de La Mulatière			Page 4
1-2-2 Une analyse collective du territoire			Page 6
1-2-3 Les enjeux sur la ville			Page 8
2/ LES CENTRES SOCIAUX ET CULTURELS DE LA MULATIERE.	Page 9		
2-1 L'association des centres sociaux et culturels de La Mulatière		Page 10	
2-1-1 Insertion sociogéographique de l'association			Page 10
2-1-2 Fonctionnement interne de l'association			Page 12
2-1-3 Les principaux partenaires de l'association			Page 17
2-2 Le centre social du ROULE		Page 18	
2-3 Le centre social du CONFLUENT		Page 20	
2-4 Les usages de nos adhérents		Page 22	
3/ LE BILAN ET L'EVALUATION du PROJET 2007- 2011	Page 23		
3-1 Une démarche participative		Page 23	
3-2 Le bilan par secteur du projet 2007-2011		Page 24	
3-3 Une approche collective de l'évaluation du projet 2007-2011		Page 24	
3-4 La synthèse du bilan et de l'évaluation du projet 2007-2011		Page 25	
3-5 Les perspectives pour le prochain projet		Page 26	
4/ LES PROJETS 2011 / 2015	Page 27		
4-1 « Vivre Ensemble » : un défi à relever !		Page 28	
4-2 Un défi décliné en 3 orientations		Page 29	
4-3 Des orientations permettant d'assurer les missions du centre social		Page 30	
4-4 Des orientations déclinées en objectifs opérationnels		Page 32	
4-5 Des moyens à développer		Page 33	
4-6 Des orientations évaluées de manière continue		Page 36	
CONCLUSION	Page 39		

PREAMBULE

A la suite de l'Assemblée générale du 19 mai 2010, le Conseil d'administration du 26 mai 2010 a décidé la mise en place d'une commission spécifique chargée de piloter la démarche de renouvellement de l'agrément des Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière.

Cette commission, composée de 4 administrateurs, et du Directeur et des 2 Cadres, a souhaité profiter du renouvellement de l'agrément de nos Centres Sociaux et Culturels pour effectuer une mise à plat du précédent projet, et se questionner à nouveau sur le centre social, ses fondements, le public ciblé, ainsi que sur l'action sociale de l'Association au sein de la commune de La Mulatière.

Aussi, dès leur première réunion en juillet 2010, les membres de la commission Projet ont fixé comme axes de travail les étapes suivantes :

- Organiser la démarche Projet 2011/2015
- Etablir une méthodologie
- Donner du sens à l'action du centre social

avec l'ambition de mettre en place un Projet d'agrément pour les 2 Centres Sociaux et Culturels de la ville, en associant le plus possible, les administrateurs, les bénévoles, les professionnels et les habitants.

Cette volonté de caractériser et homologuer notre projet s'est traduite par des séances collectives de définitions des problématiques, de validations du diagnostic du territoire et des valeurs du centre social.

Le projet d'agrément doit être « l'affaire de tous ». Pour cela :

- sa formalisation doit être simple pour le rendre accessible à chacun,
- une synthèse, facilement exploitable en sera extraite et diffusée sous forme de plaquette,
- Un plan de communication devra permettre la connaissance du projet et des orientations fixées, dans le but de son appropriation par tous.

1- LA DEMARCHE PROJET

1-1 Organisation et méthode

La commission Projet a fixé les objectifs de travail suivants :

- Piloter la démarche Projet
- Définir les orientations et les enjeux
- Valider les outils
- Communiquer vers les acteurs du centre social, les acteurs institutionnels et les habitants.

Sur la base d'un échéancier en **2 étapes** :

- Septembre à décembre 2010 : bilan évaluation du Projet actuel, composé de 4 phases :
 - o Enquête de population
 - o Bilan
 - o Analyse des données
 - o Synthèse
- Janvier à mars 2011 : définition des objectifs et moyens pour le Projet futur, composé de 2 phases :
 - o Conception
 - o Ecriture du projet

cette démarche Projet est articulée autour des **7 axes** suivants :

- 1) Une **définition commune des termes** formalisée dans le but de rendre le langage explicite pour tous les acteurs. Les termes comme *diagnostic, objectif, critère, indicateur, évaluation* ont été collectivement définis et ont permis leur appropriation par les membres professionnels.
- 2) Une **analyse du territoire** quantitative et qualitative, à partir de données statistiques et de questionnaires ou enquêtes,
- 3) Une **implication forte des différentes commissions** dans la démarche Projet, par le renforcement de leur fréquence et de leur déroulement,

- 4) une **formation Action** associant des administrateurs et des professionnels afin de permettre des échanges à partir de la question centrale de « ***l'utilité sociale de l'Association des Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière, et le sens attribué par les acteurs concernés à son action locale*** », avec comme objectif de conduire à la formalisation du projet dans une démarche commune,
- 5) Dans le but d'ouvrir la démarche aux **bénévoles**, une **rencontre** a été **organisée** le samedi 26 février 2011. **Elle** a permis de leur présenter la démarche Projet et le diagnostic, et d'entendre leurs attentes et demandes.
- 6) Dans le même esprit d'ouverture, cette fois-ci vers l'extérieur, une **présentation de la démarche** a été faite **aux partenaires** financiers et institutionnels : dans un premier temps le 29 mars 2011 à la Municipalité de La Mulatière, puis le 6 avril 2011 à l'ensemble des partenaires. Ces réunions ont eu pour objet de partager le diagnostic et les axes et orientations définis par le centre socioculturel pour les 4 années du projet associatif.
- 7) Cette rencontre s'est poursuivie le même jour par **une invitation aux « personnes ressources » sur le territoire** ; habitants impliqués sur la ville, associations sportives et culturelles, travailleurs sociaux, enseignants...

1-2 Une démarche collective

1-2-1 Une définition collective des valeurs des Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière

Plusieurs journées de réflexion ont été organisées afin d'associer les principaux acteurs sur une définition des valeurs du centre social.

- ✓ **Une première journée** a permis aux **professionnels** de prendre conscience de l'identité des centres Sociaux et Culturels de La Mulatière, de l'inscrire dans un contexte historique et politique et ensuite de présenter leurs valeurs.
- ✓ **Un temps similaire** a été proposé aux **administrateurs** qui ont pu, à leur tour, définir les valeurs qui les portent.
- ✓ Enfin, une rencontre entre **administrateurs et professionnels** a ensuite été organisée, avec pour objet des échanges et débats sur l'identité du centre social, sa création, la place des associations, la volonté politique.

Tous les participants présents se retrouvent dans les valeurs des centres sociaux définis par la fédération des centres sociaux de France :

La dignité humaine

- Reconnaître la dignité et la liberté de tout homme et de toute femme est l'attitude première des acteurs des Centres Sociaux et Culturels.

La Solidarité

- Considérer les hommes et les femmes comme solidaires c'est-à-dire comme étant capables de vivre ensemble en société, est une conviction constante des Centres Sociaux et Culturels depuis leurs origines.

La Démocratie

- Opter pour la démocratie, c'est, pour les Centres Sociaux et Culturels, vouloir une société ouverte au débat et au partage du pouvoir.

Des valeurs collectives des Centres Sociaux...

...à l'implication des bénévoles et professionnels,

la synthèse des **valeurs des Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière** s'articule autour de trois grands principes :

LA SOLIDARITE

Par l'altruisme, c'est tisser du lien social entre tous en partageant la générosité notamment avec les publics les moins favorisés. Ceci dans le but d'éviter le repli et l'isolement et faciliter la convivialité.

LE « VIVRE ENSEMBLE »

Par l'animation de la vie sociale locale qui favorise la vie associative et promeut la participation des habitants, c'est agir dans le respect mutuel et la tolérance en acceptant l'autre dans sa différence. En luttant contre toutes les formes de discriminations et en refusant toutes pressions idéologiques, c'est être ouvert à l'échange avec l'autre, c'est favoriser l'intérêt collectif, c'est un enrichissement réciproque afin de préserver la dignité de chacun.

L'EPANOUISSEMENT

Par le développement personnel de chacun avec la valorisation de ses talents et potentiels, pour une meilleure qualité de vie et la réalisation de ses aspirations et de ses rêves.

Par le développement collectif dans le cadre d'un projet éducatif, c'est partager des idées, s'impliquer, prendre des décisions collectives et les réaliser avec d'autres.

Ces principes seront inscrits dans **une charte** pour une meilleure communication **des VALEURS** portées par les Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière.

1-2-2 Une analyse collective du territoire

- **Première étape** du diagnostic du territoire, **une enquête**, sur la base d'un questionnaire préétabli, a été effectuée **auprès de la population**. 220 personnes ont été interrogées dans des lieux prédéfinis.

L'analyse des résultats de l'enquête fait apparaître les caractéristiques suivantes :

- La grande majorité des personnes questionnées connaît le centre social. Les sondés proviennent par ordre d'importance du Roule, du Confluent et de la Chênaie. Près de 20% proviennent de communes voisines, Oullins et Sainte-Foy-lès-Lyon.
- Plus de la moitié des personnes sondées sont adhérentes à l'association. 50 % des sondés se déclarent actifs et 37 % sont des retraités.
- Les Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière sont bien identifiés sur la commune comme un acteur majeur de l'action sociale sur la ville.
- Le projet des centres sociaux n'est pas forcément bien connu.

Les principales attentes des habitants sont :

- Des espaces de rencontres et d'échanges.
- La prise en compte de toutes les populations.
- Des animations et services pour tous.
- Des lieux favorisant des rencontres intergénérationnelles.
- Des espaces de mixité sociale.

- **Les diagnostics sociaux sur la ville :**

Les deux principaux diagnostics réalisés sur la ville ont été effectués ; l'un par le CCAS de La Mulatière pour l'analyse *des besoins sociaux sur le territoire* à l'occasion d'un travail d'étudiants en formation d'ingénierie sociale du CCRA. L'autre diagnostic a été effectué aussi par le CCRA dans le cadre du CEJ¹ signé pour la période 2009/2012.

L'analyse de ces 2 diagnostics, faite avec l'aide de bénévoles a permis mettre en avant les points suivants :

¹ Contrat Enfance Jeunesse

- Un **vieillessement** marqué **de la population**, avec une diminution de la taille des ménages et une augmentation des retraités
- Un parc de **logements** majoritairement collectifs, **anciens** et non renouvelés avec 52% de ménages propriétaires
- Une situation socio-économique dans la moyenne avec **une paupérisation des habitants aux bas revenus**.
42% de la population est allocataire de la CAF soit 2886 habitants, avec une plus forte proportion de familles monoparentales et de couples avec enfants que la moyenne du Grand Lyon ; les ménages disposant d'un quotient compris entre 300 et 600 (44%) sont sur représentés par rapport au Grand Lyon (35 %).
- Une **plus forte proportion de bénéficiaires du RSA et CMU que la moyenne du Grand Lyon**.

➤ **La problématique des quartiers :**

Difficultés de lien compte tenu de la géographie des lieux. Le Centre social est lui-même au centre de cet enjeu avec ses deux implantations.

➤ **Une vie sociale importante sur le territoire...**

Par l'existence notamment d'un tissu associatif conséquent.

Du fait de la taille de la ville, le Réseau partenarial est conséquent. Le centre social est sollicité et est impliqué dans presque tous les dispositifs d'insertion sociale sur la ville. La Politique de la ville et les CUCS pour les projets de cohésion sociale, les Contrats Enfance Jeunesse pour l'amélioration de l'accueil et l'animation des jeunes enfants et des jeunes.

Le centre social a pu développer dans le cadre du CEJ 2009/2012 des projets en direction des jeunes enfants avec un accueil des 2/3 ans dans un lieu nouveau « les Acacias » et un accueil jeune de plus de 14 ans sur le site du Roule à compter de la rentrée 2010.

➤ **... mais qui se dégrade :**

Augmentation des incivilités et de la délinquance de proximité, souvent juvénile.

La dégradation des liens sociaux s'amplifie dans certains quartiers. Elle se complique par le fait du peuplement de familles nouvelles sur ces quartiers de plus en plus en grande difficulté sociale. Les incivilités dans les allées et la délinquance au quotidien entraînent une baisse du « vivre ensemble » sur ces territoires.

La mixité des publics d'origine sociale différente est en baisse et peu d'espaces permettent la rencontre des populations différentes qui se côtoient mais ne partagent pas des relations.

Ce constat est accentué par une certaine impuissance des travailleurs sociaux, et certains personnels de l'Education Nationale regrettent la concentration des populations issues des quartiers dits « prioritaires » dans le cadre de la Politique de la Ville, majoritaires dans les écoles publiques.

Ce diagnostic sur le territoire nous a interpellés et nous a conduits à fixer des enjeux pour les Centres Socioculturels pour les années à venir.

1-2-3 Les enjeux sur la ville

1/ Faire de la mixité sociale (géographique, culturelle, générationnelle, de genre, sociale...) un enjeu majeur de notre projet.

2/ Renforcer la dimension culturelle du centre social.

3/ Redonner du sens au « social » dans le sens « sociétal »

4/ développer des actions communes intergénérationnelles et inter-associations à travers des actions « passerelles »

5/ Définir la place des associations et valoriser le bénévolat

6/ Se positionner en tant que structure d'accompagnement à la Parentalité.

7/ Se questionner sur la place du jeune dans le Projet du centre social et la politique « jeunesse » sur la ville.

2 LES CENTRES SOCIAUX ET CULTURELS DE LA MULATIERE.

Une identité forte sur le territoire

... par son histoire

Plusieurs associations mulatines ont été à l'origine de la création du centre social et culturel. Ces associations existent encore pour certaines et participent grandement à la vie associative sur la commune. Membres du CA de l'association des Centres Sociaux et Culturels jusqu'en 2004, elles se sont depuis retirées. Actuellement elles ne participent plus à la vie de l'association et se positionnent uniquement comme utilisatrices des services du centre social.

Dans la démarche de mobilisation, des temps de rencontres ont été organisés avec ces associations par le biais de la commission Vie associative. Cette reprise de contact est une première étape avant de les remobiliser dans le Projet centre social.

... par la volonté municipale

L'association gère 2 centres sociaux et culturels sur la commune et centralise une grande partie de l'action et de l'animation sociales sur la commune. Cette particularité procure à l'association une place incontournable, et celle-ci est régulièrement interpellée par les partenaires institutionnels dans la résolution de problèmes sociaux sur la ville.

La politique sociale confiée à l'association lui permet de donner du sens à son action et de mobiliser plus facilement les habitants dans les différentes actions.

... par son organisation : une association et 2 centres sociaux et culturels

L'association gère 2 centres sociaux : Le ROULE et le CONFLUENT. Ces 2 équipements ont vocation à couvrir le territoire et à mettre en œuvre une politique sociale. Des accueils et animations sont organisés sur les différents territoires d'implantation des centres sociaux, et des actions communes permettent aux habitants des 2 zones de compétence de se rencontrer et de participer collectivement à des animations ou projets.

Une association en restructuration

Des transformations importantes impactent le fonctionnement de l'association.

- Un CA renouvelé avec tous les postes pourvus. Ces nouveaux membres se sont investis dans les commissions, dans la vie du centre social et certains se sont formés, par le biais des formations organisées par la Fédération des centres sociaux du Rhône, à la fonction d'administrateur de centre social.
Leur volonté est de plus participer à la vie de l'association. La démarche projet a permis aux administrateurs de s'impliquer réellement dans la mise en place du Projet du centre social.

- Une équipe de professionnels modifiée notablement ces dernières années. L'arrivée d'un nouveau Directeur en septembre 2009 et de nombreux changements dans les équipes Petite Enfance et Animation ont occasionné des restructurations.
- Une réorganisation des secteurs en pôles avec la mise en place de projets nouveaux notamment dans le cadre du Contrat Enfance Jeunesse. Ces changements ont conduit à des modifications des missions de certains professionnels et à des restructurations importantes dans certains secteurs d'activités.

La volonté de l'accueil de tous les Mulatins *L'accueil : « C'est l'affaire de tous et pour tous ».*

Pour l'association, la question de l'Accueil reste primordiale. Lors du bilan et de l'évaluation du précédent projet, une définition commune de l'Accueil aux Centres sociaux et Culturels de La Mulatière a été proposée à l'ensemble des acteurs :

L'accueil est **un espace identifié**, convivial et accessible à tous. Il est tenu par des personnels salariés ou bénévoles **accueillants** et **respectueux de tous**. Au-delà du premier contact souriant, disponible, il permet une écoute, une information et une orientation de qualité. Il est le premier vecteur des **valeurs** du Projet du centre social

L'accueil est aussi **un accompagnement des habitants** dans leurs initiatives et leurs projets, concourant à la reconnaissance et à la valorisation de tous.

L'accueil en dehors du centre social est la relation d'ordre informatif en lien avec le Projet, que peut avoir un adhérent ou un bénévole du centre social avec un habitant ou un partenaire.

2-1 l'association des centres sociaux et culturels de La Mulatière

2-1-1 L'inscription sociogéographique de l'association

- **La zone de compétence des Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière est la totalité du territoire de la ville.**

Les Centres Sociaux et Culturels du Roule et du Confluent sont des équipements à vocation sociale ouverts à tous, qui privilégient les populations les moins favorisées sur le plan économique, social et culturel.

Les zones où se concentrent les difficultés sociales, classées en site Politique de la Ville catégorie 3, doivent bénéficier d'interventions sociales spécifiques en lien avec le développement social. Il s'agit des quartiers du Confluent, du Roule et du Bocage.

Cependant, les Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière étant les seules structures socio-éducatives sur le territoire, et les interlocuteurs privilégiés de la municipalité, cette spécificité les amène à mettre en œuvre une action sociale sans exclure les activités à caractère sportif, culturel et de loisirs, ceci dans le but de permettre à tous les Mulatins de s'inscrire dans son projet associatif.

➤ **La zone d'influence du centre social. Position géographique des centres sociaux.**

La zone d'influence est la zone pour laquelle, le centre social touche des publics. Cette zone ne peut être analysée qu'à partir des adresses des adhérents usagers d'une activité au centre social.

Le centre social et culturel du Roule est situé en limite de la ville de Sainte-Foy-Lès-Lyon et sur un axe proche de la ville d'Oullins. En raison de cette proximité et par tradition, le centre social accueille des habitants des communes voisines qui participent à différentes activités.

Un tiers des adhérents ne sont pas Mulatins (29% en 2010).

Ceci illustre le rayonnement du Centre social au-delà de sa zone de compétence.

Les 3 principaux secteurs d'activités où les non Mulatins sont bien représentés sont :

- La Bibliothèque
- Les activités socioculturelles Adultes
- Les ALE enfants

A contrario, sur le secteur Jeunes, sur les activités d'accompagnement scolaire et sur les activités sociolinguistiques, les adhérents non mulatins sont peu représentés. Ces activités à vocation sociale forte touchent en priorité des populations en proximité du centre social. La MPE pour sa part a aussi un faible taux d'adhérents non mulatins du fait de la politique d'attribution des places du fait du CEJ.

De quels quartiers viennent nos adhérents ?

Les différents quartiers, découpés selon la répartition des bureaux de vote, **sont équitablement représentés**²

La vie associative n'est pas systématiquement valorisée et nombre d'adhérents usagers d'activités socioculturelles reconnaissent n'avoir pas été sensibilisés à la vie associative et aux temps institutionnels.

² Voir l'annexe N°1

2-1-2 Fonctionnement interne de l'association

• Les commissions

Les membres du conseil d'administration sont investis dans le travail d'une ou plusieurs commissions en charge du suivi plus spécifique d'un secteur. Forces de propositions pour le Conseil d'Administration, elles sont placées sous la responsabilité d'un administrateur. Un professionnel référent du secteur fait le lien avec le centre social et co-anime cette commission.

Elles réunissent normalement des administrateurs, les salariés du secteur concerné, des bénévoles et des usagers.

En 2010, l'organisation des commissions et leur fonctionnement ont été revus, suite à un travail de définition des objectifs. La commission communication trop générique a été supprimée au bénéfice de 2 nouvelles commissions : Vie associative et Projet.

A ce jour 7 commissions permanentes sont en fonctionnement et se réunissent en moyenne 5 à 6 fois par an :

- La commission Vie Associative.
- La commission Enfance/Familles.
- La commission PIJ/Point Cyb.
- La commission Confluent.
- La commission Jeunesse.
- La commission Lecture.
- La commission Petite Enfance.

Et une commission Projet qui se réunit régulièrement depuis le démarrage de la démarche Projet.

• Le conseil d'administration

Il comprend

- 12 membres composant le collège usagers (élus pour 3 ans renouvelables trois fois au maximum).
- 5 membres représentant la municipalité (désignés par le Conseil Municipal).
- 1 représentant de la Caisse d'Allocations Familiales de Lyon.
- 1 représentant du personnel (avec voix délibérative).
- Le directeur (avec voix consultative).

Le conseil vote les décisions sur proposition des commissions et du bureau. Il valide les différentes démarches de travail mises en place et se pose en garant de l'avancée du projet de l'association.

En 2010, tous les postes du CA ont été pourvus.

➤ **Le bureau**

Il est composé de 8 membres :

1 président, 1 vice-président, 1 secrétaire, 1 trésorier et 4 membres.

Le directeur participe au bureau. Les administrateurs représentant les usagers sont majoritaires et eux seuls peuvent occuper les postes de président, vice président ou trésorier.

Le bureau se réunit deux fois par mois et mène un travail de soutien à la direction et de validation des décisions de gestion quotidienne.

➤ **Les moyens humains**

✓ **Les bénévoles... une équipe impliquée et polyvalente**

Au côté des bénévoles impliqués dans la vie institutionnelle de la structure (conseil d'administration), 3 grandes catégories de bénévoles œuvrent au sein de l'association.

- les bénévoles impliqués dans les actions à visée sociale (aide aux devoirs, ateliers d'expression française...).
- les bénévoles impliqués dans les actions à visée culturelle (bibliothèque, heure du conte, Apéro conté, point Cyb ...).
- les bénévoles impliqués dans les actions de loisirs (gymnastique retraités, sorties pédestres, Club Pyramide, soirées, sorties, fêtes,...).

Tous secteurs confondus notre association compte plus de 70 bénévoles.

Leur investissement peut être selon le type d'activité ou les possibilités de chacun, soit ponctuel, soit régulier.

Depuis 2005, l'association a nommé un binôme salarié/administrateur, plus spécifiquement chargé de l'accueil des nouveaux bénévoles.

Un guide du bénévolat réactualisé chaque année précise le contenu des actions dans lesquelles peuvent s'impliquer les bénévoles ainsi que les engagements réciproques liés à leur investissement dans la structure.

En outre nous organisons dans le cadre du forum des associations mis en place chaque année par la commune, un point d'accueil spécifique pour les bénévoles.

✓ **Les professionnels... une équipe jeune et récente dans le centre social**

L'ensemble du personnel est associatif³.

En 2010, **92 personnes** différentes ont été employées par notre association. 70 femmes pour 22 hommes.

Pour le personnel vacataire en centre de loisirs, 42 personnes ont été recrutées avec 28 femmes et 14 hommes.

³ Voir l'annexe N°2

Le type de contrat

Le personnel permanent, autre que les vacataires en CEE, se compose de **50 personnes** avec :

- 42 femmes pour 8 hommes.
- 41 salariés sont en contrat à durée indéterminée dont 4 sur des contrats annualisés pour l'encadrement des activités socio culturelles.
- 8 salariés en contrat à durée déterminée (principalement sur des remplacements).
- 2 salariés en contrat de professionnalisation.

La pyramide des âges

- 19 salariés ont moins de 30 ans.
- 20 ont entre 30 et 50 ans.
- 11 ont entre 50 et 65 ans.

L'ancienneté dans le centre social

- 21 ont une ancienneté de moins de 2 ans.
- 9 ont entre 2 et 5 ans.
- 9 ont entre 5 et 10 ans.
- 11 ont plus de 10 ans.

La qualification des professionnels

- 22 ont un diplôme de Niveau 5
- 8 ont un diplôme de Niveau 4
- 10 ont un diplôme de Niveau 3
- 5 ont un diplôme de Niveau 2
- 2 ont un diplôme de Niveau 1

La forte proportion de salariés récemment arrivés sur la structure amène à se questionner sur le manque d'historique et met en exergue la difficulté d'effectuer un bilan sur les 4 dernières années.

L'équipe de direction en 2010 est composée du directeur et de 2 cadres de direction :

- La coordinatrice administrative, responsable du secteur accueil, administration, entretien
- La coordinatrice Petite Enfance, responsable des multi accueils

Une réorganisation de l'équipe de direction est en cours à la suite de la démission début 2011 de la coordinatrice administrative. Le remplacement sera effectué en tenant compte de l'analyse des besoins et de l'organisation mise en place pour l'accompagnement du projet 2011/2015.

✓ **Les responsables de pôles**

Suite au départ de la responsable du secteur animation (enfance, familles, jeunes), courant 2010, et référent pour le quartier du Confluent, il a été proposé une réorganisation des postes en lien avec la création des pôles.

- Le pôle Petite Enfance dirigé par la coordinatrice Petite Enfance.
Ce pôle comprend les différents multi accueils et l'accueil de loisirs 3/5 ans.
- Le pôle Enfance avec l'accueil de loisirs 6/12 ans et les actions socioculturelles enfant.
- Le pôle Jeunesse avec l'accueil des 12/14 ans et des plus de 14 ans.
- Le pôle Familles - Développement social.

Ces 3 derniers pôles sont gérés par des responsables de pôles

➤ **Des instances de réunions régulières** sont organisées au sein de la structure :

- **Les réunions d'équipes** (selon les secteurs une à trois fois par mois).
- **Les réunions inter secteurs** (une fois par mois).
- **Les réunions entre les cadres de direction** (deux fois par mois).
- **Les réunions du personnel** (3 réunions par an).
- **Un Comité d'Etablissement** constitué de 3 représentants des administrateurs et 4 représentants des salariés ainsi

que du directeur se réunit régulièrement tous les 2 mois.

C'est une instance consultative qui aborde les aspects collectifs de gestion du personnel et fait des propositions quant à l'utilisation des crédits alloués pour les avantages aux salariés.

➤ Les moyens financiers mobilisés

La situation financière de l'association est structurellement fragile de par l'effet ciseau suivant :

- stagnation du montant des ressources (subventions publiques qui représentent 70% des recettes totales du budget)
- hausse structurelle de la masse salariale (évolution du point Convention collective) à effectif constant.

Par ailleurs la comptabilité du Centre social ne faisait pas l'objet jusqu'à récemment (1er janvier 2011) d'un suivi des engagements.

La **volonté** conjointe du nouveau Trésorier et du nouveau Directeur a permis de lancer en 2010 le chantier de **mise en place d'une comptabilité d'engagement** en dépenses comme en recettes. Cette structuration des processus financiers internes n'est pas à ce jour achevée (départ en début d'année du gestionnaire comptable en cours de remplacement) mais doit rester la priorité.

En effet c'est le préalable au lancement du deuxième chantier : la **mise en place d'un contrôle de gestion**. La raréfaction de la ressource publique doit obliger les administrateurs comme les cadres salariés à introduire systématiquement dans les fiches projet des éléments financiers, prévisionnels mais aussi rétrospectifs.

L'introduction **d'une culture de gestion** à tous les niveaux décisionnels est **un défi à relever** lors de la période d'exécution du projet 2011/2015.

A défaut la situation financière du Centre social risque de se détériorer et contraindre à la prise de mesures drastiques dans les prochaines années. La mise en œuvre du nouveau projet devra tenir compte de ce volet budgétaire.

Dès cette année 2011 il conviendra de confirmer voir **d'instaurer des objectifs méthodologiques de gestion financière** sur les points suivants :

- principe d'équilibre recettes/dépenses (salaires) pour les activités adultes ;
- mise en cohérence de la politique tarifaire (QF, forfait)
- maîtrise contrainte du budget logistique
- augmentation progressive des fonds propres afin d'atteindre le ratio de 2 mois de trésorerie
- mise en place d'une structuration de suivi par tableau de bord (le suivi de la masse salariale est en place mais il doit être étendu aux actions dans un cadre plus formel en associant les commissions).

Cette culture de gestion devra toutefois être accompagnée d'une pérennisation du soutien de nos partenaires financiers.

2-1-3 Les principaux partenaires de l'association

Outre nos partenaires financeurs et institutionnels, un certain nombre de partenaires locaux œuvrent régulièrement aux côtés de notre association.

Nous ne repreneons ci-dessous que les principaux, ainsi que les actions les plus régulièrement mises en place.

➤ **Les écoles maternelles et primaires (publiques et privées)**

Organisation annuelle d'une exposition autour d'un thème commun avec la bibliothèque.

Avec le secteur enfance mise en place du soutien scolaire primaire.

Organisation tous les 2 ans d'une fête à l'échelle de la commune.

Organisation de passerelles entre les multi-accueils petite enfance et l'école maternelle pour préparer la scolarisation.

➤ **La Protection Maternelle et Infantile**

La puéricultrice de la MDR participe à la commission d'admission de la Maison de La Petite Enfance. La collaboration est effective et régulière concernant notamment les familles en difficulté

Une éducatrice de jeunes enfants et une auxiliaire de puériculture, salariées de la Maison de la Petite Enfance, proposent une animation dans la salle d'attente à l'occasion de la consultation médicale.

En 2009 et 2010, les deux initiatives portées par le centre social dans le cadre du Contrat Enfance Jeunesse (le Point Garderie Parentale et l'Accueil aux Acacias) ont été possible grâce à une relation partenariale de qualité avec le médecin de PMI.

➤ **Les assistantes sociales de la MDR**

Le partenariat avec la Maison du département porte principalement sur les projets vacances des familles les plus en difficulté, qu'il s'agisse des Accueils de Loisirs enfants et jeunes ou des actions familles.

➤ **Le Chef de projet de la municipalité et les assistantes sociales du CCAS**

Une assistante sociale du CCAS organise deux fois par semaine une permanence spécifique dans les locaux du Centre Social au Roule en collaboration avec le Point Information Jeunesse. Le Chef de projet et les assistantes sociales sont nos partenaires privilégiés dès lors que l'intervention à mettre en place auprès d'une famille ou d'un jeune dépasse le cadre de nos missions et compétences.

La mise en place d'actions éligibles au CEJ 2009/2012 sur le Volet Jeunesse a été possible avec l'implication du Chef de projet.

➤ **Le Relais municipal d'Assistants Maternels**

Depuis la création du Relais en 2000 des actions sont ponctuellement mises en place en lien avec la Maison de la Petite Enfance ou la bibliothèque (temps forts pour les enfants de 2 à 4 ans, organisation de conférences à l'attention des parents et des professionnels,...).

2-2 Le Centre Social et Culturel du ROULE

➤ **L'accueil** s'articule autour de 3 axes :

1. Un accueil administratif

L'accueil des publics est assuré toute l'année, 6 jours par semaine durant les périodes scolaires. L'amplitude d'accueil est de 46.5 heures. Durant les vacances scolaires l'amplitude est de 40 heures.

L'amplitude d'ouverture jusqu'à 20 h tous les jours permet des activités en début de soirée et une participation active des associations. Cet accueil administratif permet aux habitants de trouver des informations sur les activités du centre social mais aussi sur la ville, de procéder à des inscriptions pour les activités organisées par le centre social, de proposer des actions de bénévolat et une implication quelle qu'en soit la forme dans la vie du centre social. Il permet aussi des temps de rencontre et d'échanges dans l'espace d'accueil.

2. Un service aux associations

Les associations accueillies bénéficient d'un prêt de salles, d'un soutien administratif, photocopies, prêt du minibus, voire même de l'adresse du centre social comme siège social, afin d'assurer leurs actions.

Ces associations participent ponctuellement à des actions d'animation globale portées par le centre social ou la Municipalité comme le Téléthon, la fête de la Musique.

3. Des permanences pour les habitants

Les habitants peuvent trouver au centre social du Roule des permanences du service des impôts, de l'association des « Conjointes Survivants », de l'assistante sociale municipale 2 fois par semaine.

➤ **Les secteurs d'activités**

1. La Bibliothèque

Ouverte à tous, la bibliothèque favorise et fait découvrir la lecture, par le prêt de documents et par différentes actions organisées tout au long de l'année : *heure du conte pour les enfants, soirées contes pour adultes, lectures de textes par des comédiens, portage de livres à domicile, animations ponctuelles et thématiques, remue méninges...*

La bibliothèque s'ouvre vers l'extérieur en travaillant tout au long de l'année avec les écoles de la ville, maternelles comme élémentaires, publiques et privées. Elle accueille régulièrement les classes et est partie prenante des ateliers d'accompagnement scolaire (aide aux devoirs, jeux pédagogique-ludiques) organisés par les centres sociaux.

Véritable porte d'entrée au centre socioculturel, la Bibliothèque associative touche tous les quartiers de la ville. Elle permet à certains habitants une « passerelle » vers d'autres activités du centre social.

2. Le PIJ / Point CYB

Le PIJ⁴ est un lieu de ressources ouvert à tous où l'on peut trouver diverses informations sur : les métiers, la formation, la vie pratique, les pays étrangers, le sport...

Le projet du PIJ est d'inscrire son action dans une insertion sociale des jeunes et des moins jeunes. Des actions comme l'**Aide à la recherche** d'emploi, de formation, de loisirs...ou l'**Atelier CV et lettre de motivation**, et l'**Atelier "entretien d'embauche"** facilitent l'accès à l'emploi, aux savoirs et aux droits.

Des ordinateurs avec accès internet sont à disposition des habitants. Par le biais de l'accueil CYB des populations de tous âges peuvent s'initier ou se perfectionner à l'outil informatique (Ateliers "**utilisation de l'outil informatique**" et les Ateliers "**initiation internet**").

3. L'accueil Enfants...

De 3 à 5 ans aux Acacias dans le cadre de l'ALE⁵ et pour les enfants de 6 à 12 ans au centre social du Roule, l'accueil proposé tient compte de l'ensemble du parcours éducatif de l'enfant et de la famille. A travers un projet pédagogique, les responsables des accueils assurent une cohérence pédagogique.

Pour chacune des tranches d'âge, un socle commun d'intervention permet d'avoir une certaine cohérence sur des règles de vie et d'évolution de l'enfant, des objectifs et un mode d'intervention pédagogique adaptés.

Des stages Culturels et Sportifs, organisés pendant les vacances scolaires, en collaboration avec la municipalité et des associations sportives et culturelles de la ville.

Un Accompagnement Scolaire pour des élèves, avec des temps d'aide aux devoirs, et des temps d'activités culturelles (« Ateliers du soir » à dominante pédagogiques).

Des activités culturelles : poterie et dessin, assurées par des professionnels, qui se déroulent dans le temps périscolaire.

4. ... Jeunes

Un Accueil de Loisirs Ados (12-14 ans) Les mercredis, les vendredis et les samedis durant les périodes scolaires avec activités diverses, mise en place de projets (séjours, tournois, ...) et autofinancements.

Accueil de Jeunes (+ de 14 ans) les mardis, les mercredis, les jeudis, les vendredis et les samedis- Accompagnement de projets (séjours, chantiers, fresques, organisation d'événements, ...)

Accompagnement Scolaire avec un temps d'approfondissement dans une matière et un temps d'atelier artistique, sportif et/ou culturel.

⁴ Point Info Jeunesse

⁵ Accueil de Loisirs Enfants

5... Familles et Développement social

Le secteur Familles et Développement social propose aux familles de La Mulatière des animations régulières au centre social du Roule et du Confluent. Ces familles participent aux actions développées dans le cadre du dispositif VFS⁶. Ces actions sont principalement des sorties familles à la journée ou en WE et un accompagnement des séjours en vacances des familles. L'objectif principal est de toucher des familles en fragilité sociale et de les inclure dans les activités structurelles sociales et culturelles du centre social. Ce secteur est animé par une professionnelle chargée des actions collectives familles.

6 La Petite Enfance

La Maison de la Petite Enfance accueille les enfants de 3 mois à 3 ans en accueil régulier ou occasionnel.

L'Accueil Acacias ouvert en septembre 2010 dans le cadre du CEJ, accueille les enfants de 2 à 3 ans en accueil régulier ou occasionnel. La Petite Enfance s'est restructurée en pôle Petite Enfance avec comme objectif de coordonner tous les lieux d'accueils répartis sur tout le territoire et de rendre cohérent le projet de la Petite Enfance en lien avec le diagnostic effectué sur la ville.

Un travail de collaboration et de partenariat avec le Relais municipal d'Assistantes Maternelles et les services de la PMI garantit une réelle cohérence pédagogique dans l'accueil du tout petit.

7. Les activités socio culturelles Adultes

Elles touchent une grande partie des adhérents du centre social. Certaines sont assurées par des professionnels salariés ou prestataires de service de l'association comme la danse de salon, le yoga, la sophrologie, la couture et patchwork, le dessin, la poterie, le cartonnage. D'autres sont assurées par des bénévoles comme la randonnée pédestre, la gym retraités, l'animation PYRAMIDE et le scrabble.

2-3 Le Centre Social et Culturel du CONFLUENT

1. Une dynamique relancée

Un accueil administratif une fois par semaine de 3 heures permet aux habitants de s'informer sur les activités du Confluent et du Roule. La dynamique se traduit par une stabilisation de l'équipe de professionnels intervenant sur ce quartier et par le développement d'actions en lien avec les attentes des habitants.

La gestion complète du rez de chaussée et du 1^{er} étage de la Maison du Confluent confiée au Centre Socioculturel permet une organisation plus aisée et une mise en place d'activités plus adéquate.

⁶ Vacances Familles Solidarité

2. Les activités développées

Au même titre que le centre social et culturel du Roule, le centre social et culturel du Confluent a une vocation intergénérationnelle. Des activités pour les enfants, les jeunes et les adultes ont été développées à partir des besoins repérés par les professionnels ou à partir des attentes et des demandes des habitants du quartier.

Le LAC⁷ a été récemment ré-ouvert, par la volonté de certains habitants et de la municipalité. Le projet actuel, porté par le centre social, fixe 3 objectifs généraux :

- Etre un espace d'accueil et d'animation pour les jeunes et les jeunes majeurs
- Permettre des temps institutionnels pour les partenaires et les acteurs locaux,
- Faciliter la vie associative sur ce quartier.

Cette dynamique reste en lien avec les activités développées au sein de la Maison du Confluent.

3. Le développement social en question

Les actions développées dans le cadre du développement social se sont appuyées sur des problématiques locales.

✓ Des actions transversales pour faciliter une ouverture culturelle et permettre une dynamique de quartier.

La participation au groupe Habitants du Confluent co-animé par la responsable du pôle Développement social/Familles et le chef de projet municipal permet de faire le lien entre les actions du centre social et les problématiques du quartier.

Des actions d'animation globale (Barbecue de rentrée, soirée Marrons...) permettent de mobiliser les habitants sur des dynamiques collectives.

✓ Des actions et projets collectifs pour favoriser la rencontre

Les temps d'accueils formels et informels ont permis aux habitants de se rencontrer et d'échanger dans des moments conviviaux. Ces espaces permettent l'élaboration de projets collectifs sur et en dehors du quartier.

✓ L'accompagnement des familles et le soutien à la Parentalité

Le Point Garderie Parentale du Confluent, expérimental dans le cadre du CUCS a été développé par son intégration dans le CEJ 2009/2010.

Les espaces d'accueil des familles (jeux en familles, temps conviviaux ...) permettent aux personnels bénévoles et professionnels de retisser du lien avec des familles parfois en situation sociale difficile.

⁷ Local d'Animation du Confluent

2-4 Les usages de nos adhérents

Les centres sociaux et culturels de La Mulatière comptent en décembre 2010, près de 1049 familles adhérentes. Ceci représente plus de 1643 inscrits.

➤ **Qui sont nos adhérents ?**

La typologie des usagers

- La répartition par sexe est relativement équilibrée. Nous avons 958 adhérentes pour 685 adhérents.
- La plus grande proportion des inscrits est âgée de moins de 20 ans. **Soit 53 %.**
- La part concernant les adhérents de plus de 60 ans **est de 25 %.**
- Les 20 – 60 ans représentent le reste des usagers.

Cette répartition reflète bien la composition démographique vue dans le diagnostic.

Les catégories socioprofessionnelles

Les inscriptions sont gérées informatiquement sous le logiciel NOE. Ce logiciel a été installé en 2010 et actuellement, certaines informations concernant les familles ne sont pas exploitables (taille de la famille, catégorie socioprofessionnelle du chef de famille, familles monoparentales...).

L'entrée que nous avons utilisée pour déterminer les catégories sociales de nos adhérents est le Quotient Familial.

La grande majorité de nos cotisations est fonction du QF. La répartition s'établit comme suit sur le tableau des participations⁸.

Une grande partie des adhérents (35 %) est au maximum du quotient familial. Par ailleurs, plus de 32 % sont inscrits à des activités n'appliquant pas de tarifs différenciés.

Par contre, les quotients les plus faibles (moins de 300) ne représentent que 3 % des adhérents usagers.

Cette répartition montre que les activités du centre social concernent plus les populations de catégories socioprofessionnelles supérieures et que les populations de catégories socioprofessionnelles plus basses (moins de 600), sont peu représentées dans les activités du centre social.

➤ **Les adhérents dans les activités**

La grande majorité des adhérents fréquente la bibliothèque (près de 858 adhérents pour 1643 au total). Les activités socioculturelles Adultes et l'ALE enfants (3/12 ans) représentent la plus forte proportion d'adhérents usagers (308 et 232 au 6/12/2010).

⁸ Voir l'annexe N°3

A l'inverse, des secteurs d'activités comme le secteur Jeunes, l'accueil CYB, les actions sociolinguistiques concernent peu d'adhérents proportionnellement.

Il s'agit dans les deux cas de s'interroger sur la notion de mixité sociale, induite non seulement par une politique tarifaire mais aussi par une proposition d'activités répondant aux besoins sociaux sur la ville.

3 LE BILAN ET L'ÉVALUATION DU PROJET 2007- 2011

Les changements intervenus à la direction et dans le conseil d'administration, ainsi que les nombreux mouvements de personnel des centres sociaux et culturels, ces deux dernières années, ont rendu difficile l'évaluation du précédent projet.

L'évaluation a été effectuée pour chaque secteur, soit dans les commissions, soit par les professionnels.

3-1 Une démarche participative

Les procédures d'évaluation des actions n'apparaissaient pas de manière transversale dans le projet précédent. Aussi, la commission projet a souhaité faire participer les acteurs principaux dans la démarche d'évaluation du projet 2007/2011.

La commission projet a proposé une méthode d'évaluation qui permet :

- D'impliquer les membres des commissions.
- De qualifier les acteurs et leur donner la technique qui servira dans la détermination du prochain projet. Ceci dans le but d'une appropriation d'une technique d'évaluation.
- De proposer une animation participative qui s'articule autour :

- ✓ D'un bilan des actions effectuées depuis 2007 et « où en sommes-nous en 2010 ? » dans les orientations fixées. Chaque commission animée par un professionnel a établi un état des lieux des actions effectuées et leur évolution durant ces 4 années.

- ✓ D'une évaluation d'un des axes du projet 2007/2011. La commission projet a proposé la méthode suivante :
 - Choisir un axe principal.
 - Fixer des indicateurs transversaux liés à cet axe.
 - A chaque indicateur, fixer des critères de mesure qui permettent d'analyser l'évolution de l'axe déterminé.
 - A l'issue des évaluations dans toutes les commissions, une synthèse sera effectuée en commission Projet et restituée aux commissions.

Cette grille⁹ a été utilisée dans toutes les commissions et a permis une évaluation quantitative et qualitative des actions. Pour ce faire, les bénévoles, les membres du Conseil d'Administration et les salariés ont été sollicités pour qu'ils puissent apporter leurs connaissances, leur vécu et leur diagnostic sur l'action dans chaque commission.

Les changements de professionnels dans certains secteurs n'ont pas permis d'établir des bilans précis du fait de la méconnaissance du fonctionnement antérieur du secteur.

3-2 Le bilan par secteur du projet 2007-2011

Les bilans des secteurs ont été synthétisés dans les tableaux élaborés dans les différentes commissions¹⁰.

3-3 Une approche collective de l'évaluation du projet 2007-2011

Afin d'associer les bénévoles et professionnels à une évaluation collective, une méthode d'évaluation du projet a été proposée. Les critères n'ayant pas été explicités dans le projet, un outil a été monté dans la commission projet en octobre 2010 avec comme ambition :

- De faire une évaluation transversale à tous les secteurs.
- De qualifier dans la méthodologie d'évaluation des acteurs du centre social.
- De chercher une cohérence dans le sens de notre action.

L'axe principal déterminé à évaluer est : ***L'implication des habitants à partir de la valorisation de l'initiative.***

Des critères ont été fixés afin de mesurer cet axe. Des indicateurs à chaque critère ont permis de mesurer l'évolution de ce critère.

A partir de cet outil, les différentes commissions ont établi leurs évaluations en tenant compte des évolutions et des particularités de celle-ci.

Les tableaux synthétiques des différentes commissions ont été établis¹¹.

⁹ Voir grille d'évaluation l'annexe N°4

¹⁰ Voir les annexes N°5

¹¹ Voir les annexes N°6

3-4 La synthèse du bilan et de l'évaluation du projet 2007-2011

La synthèse des bilans et de l'évaluation a été faite lors d'une rencontre entre les différentes commissions **le mercredi 16 février 2011** au cours de laquelle, les enjeux suivants ont été établis :

- **La redéfinition du fonctionnement des commissions dans le but de leur donner une place dans la vie associative.**

Ceci se traduit par :

- ✓ La présence d'usagers ou de bénévoles, en dehors des administrateurs dans ces commissions.
- ✓ La restructuration des commissions en lien avec les pôles du centre social.
- ✓ La prise en compte des activités dites « autonomes » gérées par des bénévoles au sein d'une commission à créer.
- ✓ La commission Vie associative a été créée en 2010. Elle a pour objectif de prendre en compte les associations utilisatrices du centre social et de dynamiser l'organisation des temps associatifs comme les Vœux de l'association et l'AG ainsi que des temps inter-associatifs.

- **L'implication des bénévoles d'activités dans le centre social**

- ✓ Par des rencontres régulières avec les bénévoles d'activités.
- ✓ Par un lien renforcé avec les bénévoles d'activités autonomes ou portées par des associations.

- **La redéfinition de la fonction Accueil au centre social considérée comme :**

Un espace incontournable sur le territoire

Sur la durée du précédent projet associatif, l'accueil a évolué. Des changements suite aux travaux ont repositionné spatialement l'accueil. Des salariés nouveaux ont assumé cette fonction.

L'accueil est bien identifié sur la commune comme un lieu « ressource ».

- Ressource en informations pratiques, en services...
- Ressource comme lieu propice à l'implication dans la vie associative.
- Ressource comme espace de convivialité, d'échanges et de rencontres.

Un espace multifonctionnel

A la fois espace d'information pour les activités du centre social et sur la commune, l'accueil est aussi un lieu de réunions, d'animations, d'expositions

Il assure aussi la fonction de lieu d'attente pour les activités ou les permanences.

Convivial et fonctionnel, il est assumé par des professionnels de l'Accueil, mais aussi par des bénévoles permettant une reconnaissance de la place du bénévole dans la vie associative.

Cette polyvalence nécessite des réajustements dans l'organisation des remplacements, des redéfinitions des tâches et un repositionnement des professionnels.

Un espace à redéfinir

Pas uniquement un espace de communication, l'Accueil au centre social doit être porteur du Projet de l'association.

Il fait le lien entre les objectifs et les valeurs portées par le projet et l'habitant usager.

Une définition commune de l'Accueil devra permettre à chaque acteur du centre social, bénévole, administrateur, et professionnel d'assumer cette fonction dans le but de maintenir du **lien social**.

3-5 Les perspectives pour le prochain projet

- ✓ Définir dans l'évaluation des indicateurs transversaux sur tous les pôles.
- ✓ Qualifier les acteurs dans la démarche d'évaluation.
- ✓ Impliquer les usagers dans une action d'auto-évaluation des actions et donc du Projet.

Les enjeux de cette évaluation participative ont été croisés avec les éléments du diagnostic du territoire. Ce regard croisé de plusieurs interlocuteurs a permis une analyse qui nous semble pertinente et en lien avec la réalité sociale d'aujourd'hui sur La Mulatière.

Cette démarche nous a permis aussi, d'aborder les perspectives du nouveau projet 2011/2015 avec comme ambition de :

1. Faire participer au maximum les acteurs du centre social dans une démarche participative motivante
2. Donner du sens aux actions afin de donner du sens au projet de l'association à travers des axes transversaux en lien avec les enjeux
3. Permettre l'appropriation du projet par tous les adhérents avec une redéfinition de la place des commissions
4. Formaliser une méthode d'évaluation transversale aux pôles et pérenne
5. Créer des espaces de rencontres et d'échanges propices aux dynamiques

4 LES PROJETS 2011 / 2015

Le centre social, à travers la commission projet, a souhaité faire du projet 2011/2015 un véritable document de référence au quotidien, lisible, accessible à tous et facilitant l'investissement de chacun des acteurs des Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière.

Pour ce faire, il est apparu incontournable de le construire autour d'axes prioritaires, de défis à relever ou finalités à atteindre au regard du diagnostic partagé.

Par ailleurs, le centre social a défini des orientations qui permettront de mettre en œuvre ces axes en cohérence avec les quatre missions fondamentales des Centres Sociaux prévues dans la circulaire CNAF n° 56 d'Octobre 1995.

- Un équipement de quartier à vocation sociale globale
- Un équipement de quartier à vocation familiale et pluri générationnelle
- Un lieu d'animation de la vie sociale
- Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices

Cette approche devrait faciliter la vie et l'évaluation de ce projet dans les quatre années à venir et permettre à chacun de prendre sa part de responsabilité et trouver sa place dans l'Association :

- Les élus associatifs agiront dans le rôle de conduite politique du projet et de son évaluation régulière, en apportant des réorientations éventuelles.
- L'équipe de Direction conduira les équipes, veillera à la mise en œuvre de leurs projets de services et ne manquera pas d'ouvrir les nouveaux salariés ou administrateurs à ce projet.
- Les salariés s'attacheront à la mise en œuvre et à l'évaluation de ces orientations, en se référant régulièrement au projet.
- Les bénévoles partageront leurs compétences et leurs expériences en lien avec les professionnels.

La définition des axes prioritaires a pour origine une concertation collective entre tous les bénévoles et les salariés, dont l'objectif était d'inventorier le travail à mettre en œuvre pour les quatre ans à venir.

La hiérarchisation de ces axes a été proposée et validée par les élus lors du CA du mercredi 30 mars 2011 à la suite d'un travail d'élaboration collective lors d'un temps de formation action.

Le centre social a acté le principe d'articuler le projet 2011/2015 autour d'un seul axe, d'une seule finalité qu'il sera nécessaire de décliner en orientations (ou objectifs généraux)

Cet axe, défini suite au diagnostic, et cohérent avec les valeurs du centre social est le « VIVRE ENSEMBLE ».

4-1 Le « Vivre Ensemble » : un défi à relever !

Pour les centres sociaux et culturels de La Mulatière, les populations de composantes différentes sur le plan social, ethnique ou religieux, culturel, se rencontrent de moins en moins. Nous constatons de plus en plus des replis et des isolements aussi bien d'individus marqués par la crise sociale actuelle que de groupe voire de communautés.

Le centre social, par définition est un « espace social » qui permet à tous d'avoir une place dans la société. Le centre social est un outil de socialisation et par conséquent, le « Vivre Ensemble » est un moyen de « faire société » avec tous.

Aussi, les centres sociaux et culturels de La Mulatière se reconnaissent comme des espaces permettant à tous les Mulatins de « Vivre Ensemble » sur le territoire :

« *Un centre social et culturel pour tous et avec tous* »

Les centres sociaux et culturels de La Mulatière, sur le Roule et sur le Confluent, mettront pour les 4 années du projet, les conditions pour un meilleur « Vivre Ensemble » sur le quartier, la ville.

Cet axe a été décliné en 3 orientations principales déterminées, elles aussi collectivement, par les administrateurs et professionnels. Elles ont été validées par les administrateurs et présentées lors de la rencontre avec les partenaires institutionnels du 6 avril en présence du Maire de La Mulatière, du Conseiller général, des services de l'Unité Territoriale, du médecin de PMI, du conseiller technique de la CAF de Lyon, du chef de projet « Politique de la ville ».

La fédération des centres sociaux du Rhône a participé à cette rencontre et a pu s'exprimer sur le choix de cet axe et des enjeux actuels partagés par la grande majorité des centres sociaux sur ces territoires dans lesquels ces constats sont partagés.

4-2 Un défi décliné en 3 orientations

L'orientation n°1 : Le centre social et culturel est un lieu où se vivent les différences dans le respect et la tolérance.

La mixité sociale et culturelle n'existe pas suffisamment dans nos activités. Les usagers d'origine culturelle et sociale différente sont répartis dans les différentes activités sans pour autant avoir des espaces de rencontres et d'échanges. Il s'agit de mettre en place les conditions pour permettre non pas la « cohabitation » entre usagers mais de réels temps d'échanges et de rencontres.

Il sera donc nécessaire de développer et de favoriser un esprit de convivialité entre les populations en travaillant dans nos actions les objectifs suivants :

- Développer des espaces et des temps de rencontre et d'échanges entre les différentes populations.
- Définir un accueil de tous et rendre accessibles les activités à tous.
- Faire partager les valeurs et les orientations du projet à tous les adhérents.

L'orientation n°2 : Le centre social et culturel est un lieu d'accompagnement de la population actrice sur le territoire.

Dans le but d'améliorer le « Vivre Ensemble », il est important que les habitants s'impliquent dans la vie de leur quartier. Par la construction collective et l'engagement citoyen, les Mulatins devront trouver, au centre social, les ressources pour agir ensemble sur leur territoire.

Il s'agira :

- De développer la vie associative, notamment par l'écoute des associations.
- D'être un lieu « ressource » auprès des habitants et des acteurs locaux.
- De permettre un engagement citoyen.

L'orientation n°3 : Le centre social et culturel est un lieu d'enrichissement culturel.

La pratique culturelle permet un épanouissement personnel et une certaine reconnaissance de chacun. Par ailleurs, nous constatons que des populations culturelles diverses fréquentent les centres sociaux et culturels de La Mulatière. Cependant, les échanges entre ces populations restent limités. Aussi, dans l'optique d'améliorer le « Vivre Ensemble », il est important de mettre en place nos actions à partir des objectifs suivants :

- Améliorer la connaissance des cultures différentes présentes dans le centre social.
- Permettre aux habitants de découvrir de nouvelles pratiques culturelles.
- Utiliser la culture comme un outil de lien social.

4-3 Des orientations permettant d'assurer les missions du centre social

A travers ces orientations il conviendra de définir le lien avec les missions fondamentales d'un centre social.

➤ La vocation sociale globale

La mixité sociale et culturelle définie dans les orientations 1 et 3 nous permet de dire que le centre social remplit cette vocation sociale. Par la prise en compte de tous dans le respect des différences et par la mise en place des conditions d'une rencontre sociale et culturelle, le centre social se place délibérément comme un espace de rencontre sur le territoire. Le constat est fait que de moins en moins d'espaces de rencontres existent.

Pour cela, une démarche vers les publics les plus fragilisés devra être mise en place. Un travail autour des publics en précarité, repérés sur le territoire et absents de nos équipements devra être fait. L'accent devra être porté sur les familles monoparentales, les adultes en isolement, les familles à faibles ressources recensées dans l'étude réalisée sur le diagnostic du territoire.

La mixité sociale et culturelle se décline pour les 2 centres sociaux

Dans le but d'établir une mixité sociale globale sur les différents territoires, il s'agira de développer des actions qui permettront la participation et l'accès de tous sur les différents quartiers du Confluent, du Roule et du Bocage.

➤ La vocation familiale et pluri générationnelle

Dans l'orientation 1, la mise en place d'activités intergénérationnelles suscitant les rencontres nous permet d'assurer la vocation intergénérationnelle. Il s'agira de mettre en place des temps où des relations réelles d'échanges et de partage de savoirs s'établissent entre les générations. Pour cela des rencontres régulières permettront de :

- Développer des projets transversaux entre les secteurs d'activités.
- Faciliter le partage des compétences pour valoriser ses capacités, se découvrir autrement, développer l'estime de soi et s'accepter tel que l'on est.

A travers l'orientation 2, la vocation familiale des centres sociaux sera assurée notamment dans un accompagnement à la fonction parentale. Par le biais de développement d'actions inter-secteur, le centre social mettra en place des actions qui pourront permettre aux familles un meilleur « Vivre Ensemble ».

➤ **Un lieu d'animation de la vie sociale**

Par l'orientation 2, qui nous permet de donner aux habitants les moyens d'être acteurs sur le territoire, le centre social va assurer cette mission d'animation de la vie sociale locale.

La redéfinition des commissions devra permettre un accès aux usagers à la vie de la commission et par conséquent du centre social. Par ailleurs, un développement des liens entre le centre social et les associations présentes dans la structure sera formalisé par une réorganisation de la commission Vie associative qui devra intégrer cet objectif.

D'autre part, l'accueil et l'accompagnement des bénévoles devront permettre de faire émerger des compétences pour l'intérêt collectif. Devant le nombre important de bénévoles impliqués et leurs typologies, il est indispensable de définir le rôle, la place et les limites du bénévolat au sein du centre social.

La mise en place d'une organisation facilitant l'articulation entre les activités Adulte culturelles et les autres pôles du centre social permettra de développer le « Vivre ensemble » à travers des actions inter-associatives dans lesquelles chaque composante se trouvera valorisée.

➤ **Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices**

A travers ces 3 orientations, les centres sociaux et culturels seront en capacité d'assurer cette vocation d'acteur de développement social local.

En fonction des spécificités de leurs territoires, les centres sociaux et culturels du Roule et du Confluent mettront en place leur compétence d'analyse et la croiseront avec celle des partenaires pour développer des actions ciblées.

Des projets de développement social, qui prennent en compte un diagnostic, un accompagnement des habitants dans leur « capacité à agir » sur le local et avec le concours des partenaires locaux, devront garder comme orientation l'amélioration de la vie quotidienne pour un meilleur « Vivre Ensemble ».

Ces projets pourront être innovants par le fait aussi de la structure même des centres sociaux, par leur animation globale, leur équipe pluridisciplinaire qui permet une grande souplesse tant dans la mise en œuvre d'actions que dans l'accompagnement du projet.

4-4 Des orientations déclinées en objectifs opérationnels

Les commissions se réuniront avant l'Assemblée générale fixée au 25 mai 2011 afin de définir des objectifs opérationnels qui répondront pour chaque orientation à :

« Comment allons-nous mettre en place cette orientation ? Quels objectifs mesurables devrions-nous fixer pour la faire évoluer ? Quelles sont les activités structurelles à organiser ? Peut-on créer des actions nouvelles ? »

➤ Des objectifs opérationnels

Chaque orientation est déclinée en objectifs opérationnels. Ces objectifs devront rendre effective et lisible l'évolution de cette orientation dans le projet du centre social.

Ils faciliteront aussi la mise en place de l'évaluation du projet.¹²

➤ Le rôle des commissions

Les différentes commissions proposeront des objectifs opérationnels définis conjointement entre administrateurs membres de la commission et le professionnel référent de la commission.

Dans un deuxième temps, un travail de cohérence sera effectué par la commission projet afin de sortir 2 ou 3 objectifs opérationnels transversaux à toutes les commissions et permettant éventuellement de mesurer l'évolution de cette orientation à partir :

- De l'adhérent ou de l'utilisateur
- Des parents
- Du personnel bénévole ou salarié.

Une fiche action synthétisera les projets dans les différents pôles du centre social.

¹² Voir les annexes N°7

4-5 Des moyens à développer

Les moyens à mobiliser devraient être à la hauteur de l'ambition portée par le projet dans la définition du « Vivre ensemble », aussi bien dans le fonctionnement de la structure que dans le soutien des partenaires institutionnels.

Les moyens généraux sont :

- Mettre en place une organisation fonctionnelle efficace et adaptable aux besoins aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan du personnel
- Définir des priorités financières en lien avec l'ambition du projet 2011/2015

➤ Une réorganisation des secteurs en pôles

Depuis le 1^{er} septembre 2010, les secteurs d'animation ont été modifiés en pôles thématiques. Cette modification des termes a comme objectif de donner une plus grande latitude au pôle afin qu'il puisse prendre en compte plus globalement le public ou l'activité ciblée.

Le pôle Petite Enfance a été réorganisé autour de 4 structures d'accueil : *Brin d'éveil* (la MPE), *Brin d'envol* (les ACACIAS, accueil des 2/3 ans), *Brin d'attache* (le Point Garderie au Confluent) et *Brin d'malice* (le centre de loisirs « maternel » pour les 3/ 5 ans).

L'ambition est de garder un lien pédagogique entre ces différentes structures d'accueil.

Cette redéfinition en pôle a permis au centre social d'être mieux identifié par nos partenaires et les habitants comme un lieu ressource pour la Petite Enfance.

Un pôle Enfance pour les 6/12 ans a aussi l'objectif de prendre en compte l'enfant dans sa globalité sur La Mulatière.

Le pôle Jeunesse a été modifié avec la création d'un accueil de jeunes pour les plus de 14 ans déclaré à Jeunesse et Sports et inscrit au CEJ, ce qui permet d'avoir une action globale sur l'ensemble de la jeunesse mulatine (mineurs et jeunes majeurs) et qui vient compléter l'accueil de loisirs pour les 12-14 ans.

D'autre part, le responsable du pôle Jeunesse anime un collectif regroupant l'éducateur et le médiateur sportifs de la ville, les éducateurs de prévention spécialisée, l'animatrice du PIJ et l'assistante sociale municipale. Il a pour objet de partager les projets collectifs jeunes et d'échanger sur les problématiques liées à la jeunesse.

Le pôle Familles / Développement Social a comme objectif de rendre cohérents l'action en direction des familles et les attentes et besoins repérés sur le quartier.

Pour terminer cette structuration, durant le projet, il est envisagé de créer un pôle Adultes qui aura comme objectif :

- De prendre en compte une grande partie des adhérents qui fréquentent les activités adultes culturelles
- De les impliquer dans la vie du centre social et de susciter leur adhésion au projet de l'association
- De faciliter la communication et l'organisation de ces activités.

Une réflexion est à mener concernant la Bibliothèque et le PIJ / CYB qui ne sont pas identifiés dans un pôle.

➤ **Une redéfinition des commissions**

Cette redéfinition est nécessaire dans la perspective d'améliorer la place des bénévoles et de faciliter l'implication de tous dans le centre social, le fonctionnement des commissions et leur répartition.

Concernant le fonctionnement, le rôle et les missions seront précisés. Les commissions devront être en cohérence avec un pôle et être animées en binôme avec un administrateur, responsable de la commission et un salarié référent de la commission.

Les commissions seront force de propositions et les professionnels présenteront les actions nouvelles ou ponctuelles ainsi que les moyens afférents avant de les proposer au CA.

Dans le but de faciliter leur participation, des habitants ou usagers du pôle seront invités à participer aux commissions.

Concernant l'ordre du jour, chaque commission devra faire le point des actions sur le centre social du Roule et sur le centre social du Confluent.

Des salariés concernés par les pôles peuvent participer à ces commissions. Des partenaires pourraient être invités de manière pérenne ou ponctuellement selon les dynamiques partenariales établies.

La commission Confluent, générique car concernant tous les pôles, sera amenée à réfléchir sur ses missions et son fonctionnement.

➤ Une restructuration dans l'organigramme du personnel

L'organigramme devrait évoluer principalement au niveau du poste de coordination administrative contenant les missions de comptabilité, de responsabilité administrative, et d'encadrement du personnel d'entretien et de l'accueil. Le Bureau de l'association souhaite faire le point sur l'adéquation de ce poste aux besoins du centre social en matière de gestion administrative et comptable.

Cependant, les moyens en personnel sur le centre social du Confluent devront être réfléchis dans la mesure où l'enjeu est de maintenir la dynamique sur le quartier du Confluent. Il conviendrait d'affecter des moyens supplémentaires en termes de personnel chargé du développement social.

Pour favoriser ce développement, le Centre va s'appuyer sur la récente redéfinition des postes, qui prévoient une implication dans les actions d'animation globale de l'association.

➤ Une évolution des moyens financiers

• Une gestion comptable rigoureuse

Comme nous l'avons vu dans l'analyse financière pour la période 2004 à 2010, l'équilibre financier n'est pas assuré.

Des mesures indispensables pour rééquilibrer les comptes s'articulent autour :

- D'une augmentation du FRNG¹³ afin qu'il couvre le BFR¹⁴ et que l'association puisse dégager de la trésorerie. Pour cela, il serait utile soit d'augmenter les fonds propres de l'association ou de baisser le BFR en corrélation.
- D'une diminution des charges de fonctionnement afin de réduire le déficit structurel d'environ 30 000 €. Des choix de gestion devront être examinés dans le courant de l'année 2011.
- De faire évoluer sur les 4 années les résultats afin d'augmenter les fonds propres dans le but d'atteindre au minimum 2 mois de trésorerie d'avance¹⁵.

¹³ Fond de Roulement Net Global

¹⁴ Besoin en Fond de Roulement

¹⁵ Voir l'annexe N°8

Le centre social a modifié la gestion comptable et a basculé d'une comptabilité de trésorerie en une comptabilité d'engagement. Cette décision de gestion permettra un meilleur suivi de la gestion comptable et une information plus réactive et réaliste des administrateurs afin que ceux-ci aient les éléments pour prendre les décisions adéquates.

Un cabinet d'expertise comptable nous a accompagnés courant 2010 pour formaliser les procédures.

Les comptes achats ont été restructurés et les procédures sont opérationnelles depuis le 1^{er} janvier 2011. Les comptes recettes seront examinés ultérieurement dès lors que l'organisation administrative et comptable sera stabilisée.

- **Une adaptation de la politique tarifaire**

Actuellement, la participation financière des usagers aux activités est variable. Pour la plupart d'entre elles, la participation est calculée en fonction du QF¹⁶. Certaines ont une participation au forfait ce qui devait permettre de donner accès aux activités au plus grand nombre.

Cependant, afin de rendre la politique tarifaire lisible et cohérente avec les orientations, une réorganisation du type de participation est nécessaire pour :

- Proposer une tarification en fonction des ressources pour toutes les activités socioculturelles au centre social.
- Fixer une tarification au forfait pour les actions sociales ou de développement social.

4-6 Des orientations évaluées de manière continue

La méthode d'évaluation proposée par la commission répond aux attentes du centre social :

- Mettre en place une évaluation tout au long de la vie du projet.
- Définir une méthode d'évaluation ambitieuse.
- Associer les bénéficiaires à la démarche d'évaluation.
- Utiliser une méthode simple sans être simpliste.

Chaque orientation a été définie par des objectifs opérationnels dans les commissions.

¹⁶ Quotient Familial : calculé par la CAF de Lyon. Le montant peut être donné par les familles à l'inscription ou disponible sur le dispositif CAFPRO

La méthode utilisée s'articule autour de 2 pratiques :

- Une veille stratégique continue.
- Une auto – évaluation à l'aide d'un outil méthodologique.

➤ **Une veille stratégique**

Les commissions seront mobilisées pour effectuer de manière continue l'évaluation du projet et proposer des correctifs avant l'assemblée générale ordinaire.

Les commissions devront aussi assurer une veille « sociale » en observant et en étant attentives aux réalités sociales sur les quartiers. Elles pourront interpeler le centre social afin d'adapter les actions toujours dans l'optique du « Vivre Ensemble ».

Les administrateurs et les professionnels pourront se qualifier dans la méthodologie d'évaluation continue.

➤ **Un outil d'évaluation transversal et pertinent**

L'utilisation de l'outil (voir Annexe N°4) lors de l'évaluation du précédent projet a permis de sensibiliser les bénévoles et les professionnels à une méthode d'évaluation.

Définir une méthode permettant de mesurer des orientations générales, comme le « Vivre Ensemble », est difficile et peut rapidement ne plus être lisible et concret.

Aussi, il est proposé la méthode suivante :

- Chaque objectif opérationnel sera mesuré par un ou plusieurs critères d'évaluation.
- Ces critères d'évaluation devront être transversaux aux différents pôles du centre social.
- Certains critères pourront être spécifiques en lien avec les particularités de la commission ou du pôle.
- Chaque critère sera mesuré par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Si la détermination des indicateurs quantitatifs est facile, il est plus complexe de fixer des indicateurs de mesure qualitative d'un critère d'évaluation lié au « Vivre Ensemble ».

Il s'agira pour chaque commission de ne pas écarter une certaine subjectivité. Le croisement de ces subjectivités individuelles permettra une certaine objectivité somme toute « mesurable ».

La méthode est synthétisée dans la grille d'évaluation¹⁷ qui sera proposée à toutes les commissions et servira de support à l'évaluation annuelle des orientations du projet 2011 / 2015.

Des rencontres entre les différentes commissions permettront de mesurer l'avancée globale du projet et l'adéquation des critères d'évaluation dans les différents pôles.

Les critères d'évaluation seront établis pour l'Assemblée générale du 25 mai 2011 et feront l'objet d'une validation.

¹⁷ Voir Annexe N°9

CONCLUSION

Conclure cette présentation du projet des Centres Sociaux et Culturels de La Mulatière aux agréments « centre social » par la CAF de Lyon est le point de départ d'une nouvelle étape pour l'association.

La démarche projet participative que nous avons adoptée et animée, s'est accompagnée de nombreuses réunions, de moments d'égarements, de découragements, de confrontations d'idées de convictions. Mais elle a permis l'adhésion des bénévoles de l'association, d'habitants impliqués dans les centres sociaux et des professionnels dans une co-construction d'un projet associatif.

Le fonctionnement des centres socioculturels a été analysé, discuté, évalué tout au long de la démarche. Le constat est fait qu'au-delà des services et activités proposés aux habitants, les centres socioculturels sont de réels espaces de rencontres, d'échanges et sont identifiés comme tels par les habitants et les partenaires. Ils permettent d'associer l'ensemble des populations dans un même lieu et l'implication de tous dans le centre. La mobilisation dans la démarche projet en est l'illustration.

Cette participation des principaux acteurs du centre social dans la démarche a permis de les repositionner dans la vie des Centres socioculturels, et de s'interroger à nouveau sur le sens de notre action.

Le choix de l'axe principal – « Vivre Ensemble » - , ambitieux et cohérent avec le diagnostic partagé, démontre que le Conseil d'Administration des Centres Sociaux et Culturels est motivé et déterminé à soutenir un projet associatif porteur de valeurs et d'une certaine ambition à faire évoluer la qualité de la vie quotidienne sur La Mulatière.