



Fédération des centres sociaux de la Drôme  
Les Glaieuls | Rue Eugène Chavant  
BP28 | 26101 Romans Cedex  
Tél. 04 75 05 04 14/Fax : 04 75 05 32 12  
fede1.cs26@gmail.com

Avec le soutien de



## BOÎTE À OUTILS\*

*Quand l'on n'a que  
des marteaux dans sa boîte  
à outils, tous les problèmes  
ressemblent à des clous !*

---

\* à destination des centres sociaux  
et associations d'animation locale

Date : Septembre 2011

Rédaction : Jérôme Bar et Fabrice Dumas

Conception graphique et mise en page : Urbanitude

# 05 CONNAISSANCE DU PROJET CENTRE SOCIAL

## Textes de référence

Charte de la FCSF - Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France et site : [www.centres-sociaux.fr](http://www.centres-sociaux.fr)  
Circulaire CNAF de 1995 (*centres sociaux*)  
et 2002 (*associations bénéficiant de la PSAL*)

## Textes autour de la participation des habitants

« de la consultation à la cogestion »  
« Les quatre univers de la participation » (*en fonction du besoin spécifique*)

## Connaître les centres sociaux de Rhône-Alpes : LA BASE SERACS

Réalisée en partenariat par les CAF et les Fédérations, constitue l'observatoire dont ce sont dotés les 200 centres sociaux de Rhône-Alpes pour connaître et valoriser leurs actions. *En savoir plus : [www.seracs.fr](http://www.seracs.fr)*

## DÉFINIR NOTRE IMAGE du centre social

### OBJECTIFS

*Dessiner notre représentation  
du centre social*

*Définir une stratégie de  
communication en fonction de  
notre nouveau projet social  
(lors des renouvellements de  
projets, par exemple)*

Présenter son centre social, à de nouveaux administrateurs ou à de nouveaux adhérents n'est pas une tâche facile. Deux outils permettent une appropriation du rôle du centre social et/ou de son projet.

### CONDITIONS D'ANIMATION SUPPORT

1h30  
« Le centre social, une maison à trois portes d'entrée »,  
« Fonctions et questions d'un centre social »

*Ce livret présente quelques uns des outils les plus utilisés par la Fédération des centres sociaux de la Drôme. Ce sont en général des outils qui permettent de renforcer les compétences des équipes des centres sociaux, de leur permettre de faire le point sur un sujet important ou critique afin de proposer des changements. Ils nécessitent de la confiance et de l'humilité face à la complexité des défis auxquels les équipes bénévoles et professionnelles des centres sociaux sont confrontées.*

*Nous vous proposons soit*  
- de vous envoyer l'outil (*pour ceux qui sont formalisés : cf. support*),  
- de préparer avec vous l'animation de votre choix,  
- d'animer directement une ou plusieurs séances de travail dans votre centre social.

*Ces outils sont en libre usage (copyleft) mais leur source doit être citée lors de leur distribution et/ou de leur usage.*

# 01 AUTOÉVALUER LES CAPACITÉS D'ACTION DE MON CENTRE SOCIAL

*S'agissant d'outils d'AUTOévaluation, seules les personnes concernées peuvent nous solliciter pour ces outils !*

## AUTOÉVALUER LA PARTICIPATION au sein d'un groupe ou conseil d'administration

### OBJECTIFS

*Auto évaluer la convivialité, le partage de paroles et de décision et l'ouverture d'un groupe.*

*Définir ou réaffirmer des modes de fonctionnement qui renforcent le collectif*

Pour fonctionner un groupe a besoin d'avoir des règles de convivialité, de prise de décision, de partage des rôles ou d'accueil de nouveaux membres connues de tous. Ces règles, définies collectivement, peuvent évoluer au cours de la vie du groupe et doivent être actualisées pour permettre à chacun de trouver sa place dans le collectif.

**CONDITIONS D'ANIMATION**  
**SUPPORT**

1h30, avec l'ensemble du groupe ou CA  
grille d'autoévaluation de la participation au sein d'un groupe

## AUTOÉVALUER LA CAPACITÉ DE L'ÉQUIPE professionnelle de mon centre social

### OBJECTIFS

*Définir les points forts et les points faibles de l'équipe du centre social*

*Prévoir des axes de progrès collectifs ou préciser le plan de formation*

L'équipe professionnelle (*et bénévole*) d'un centre social peut avoir besoin de faire le point périodiquement sur ses capacités d'accueil, de veille sociale, de construction de partenariat ou de réponses aux attentes et problèmes des habitants.

**CONDITIONS D'ANIMATION**  
**SUPPORT**

1h30, avec l'ensemble de l'équipe (confiance nécessaire)  
Grille des capacités d'une équipe

## DÉFINIR DES PROFILS DE POSTE et une procédure d'évaluation (grille SNAECSO)

### OBJECTIFS

*Préciser les profils de poste*

*Définir des objectifs annuels et une procédure d'évaluation*

Des profils de postes (*secrétaire, animateur, coordinateur...*) et une procédure d'évaluation annuelle adaptée sont proposées par le syndicat employeur de notre branche professionnelle.

**CONDITIONS D'ANIMATION**

en fonction des besoins, avec le directeur et/ou le bureau de l'association uniquement  
grille de pesée des postes, profils de poste type, procédure d'évaluation annuelle.

**SUPPORT**

## CONSTRUIRE UNE CONVENTION D'OBJECTIFS qui préserve l'autonomie du projet associatif

### OBJECTIFS

*Évaluer la convention actuelle qui lie le centre social à une ou plusieurs collectivités locales*

*Proposer, en prenant appui sur le document ressource, des modifications de cette convention permettant de renforcer la coopération avec la collectivité locale tout en préservant l'autonomie du projet associatif.*

Un projet social est défini avec les habitants mais aussi en coopération avec des collectivités locales. L'association est en charge de la conduite du projet social et des décisions permettant d'innover, d'adapter le projet aux évolutions du contexte et de laisser une place aux initiatives des habitants. Pour cela, elle a besoin d'une convention d'objectifs claire et ouverte avec ses financeurs et partenaires.

**CONDITIONS D'ANIMATION**

2h00 (x2), individuel ou collectif (hors négociation avec la collectivité locale)

**SUPPORT**

Les conventions des centres sociaux avec les collectivités locales et territoriales (URACS, 2010)

# 04 OUTILS DE GESTION ET DE MANAGEMENT

## METTRE EN PLACE UN SCHÉMA DE DÉLÉGATION (spécifiant les responsabilités de chacun)

### OBJECTIF

Définir ou formaliser les responsabilités des différents niveaux de gouvernance de notre association (AG, CA, bureau, direction, salariés) concernant les questions financières, de ressources humaines, de gestion des partenariats et de mise en œuvre du projet.

Valider (en CA) un schéma de délégation qui soit un outil collectif d'organisation

L'activité d'un centre social demande la coordination d'acteurs et d'instances ayant des rôles et responsabilités différents. Une bonne définition et connaissance de ces responsabilités permet d'éviter quiproquos et tensions.

### CONDITIONS D'ANIMATION SUPPORT

2h00  
exemples de schéma de délégation mis en place dans d'autres centres sociaux.

## PROCÉDURE DE RECRUTEMENT DES DIRECTEURS

### OBJECTIFS

Relire et reformuler le profil de poste du directeur (en privilégiant des compétences stratégiques pour l'association)

Réaliser un tri des CV (sélection de 3 à 6 candidats) et préparer deux exercices écrits (permettant de vérifier les capacités de gestion et la vision stratégique des candidats)

Réaliser une grille d'entretien

L'embauche d'un directeur est un temps stratégique dans la vie d'un centre social. Afin d'accompagner les membres bénévoles d'une commission d'embauche dans cette tâche délicate, la Fédération a formalisé quelques outils.

### CONDITIONS D'ANIMATION

2 x 2h00 de préparation et tri des CV ;  
1 journée pour réaliser exercices écrits et entretiens ;  
accompagnement impératif par un professionnel de la Fédération  
Non

### SUPPORT

## AUTOÉVALUER LA SANTÉ de mon centre social

### OBJECTIFS

Définir la « santé » du centre social dans les dimensions suivantes : finances, partenariat, projet, ressources humaines, vie associative

Proposer des axes de progrès collectifs en fonction du diagnostic partagé

Un centre social est une organisation complexe et fragile dont le projet nécessite d'être pertinent, défini et conduit collectivement (et en partenariat), appuyé sur des moyens humains et financiers adéquates.

### CONDITIONS D'ANIMATION SUPPORT

1h30, avec l'ensemble de l'équipe (confiance nécessaire)  
Livret La santé du centre social (URACS)

## CONSTRUIRE LA CARTE PARTENARIALE des acteurs de mon territoire

### OBJECTIFS

Lister et positionner les partenaires du centre social en fonction de la périodicité de vos relations ou de la nature des liens qui vous lient

Proposer le développement de nouveaux partenariats ou de la nature d'un ou plusieurs partenariats

Un centre social définit et conduit son projet en partenariat avec des groupes, des associations et des institutions.

### CONDITIONS D'ANIMATION

2h00, de 3 à 16 participants  
(il est possible de réaliser cette animation avec nos partenaires)

### SUPPORT

Non

## 02 DÉVELOPPER LES FONCTIONS CLÉS DE MON CENTRE SOCIAL

### MENER UNE DÉMARCHE D'ENQUÊTE auprès des habitants

#### OBJECTIFS

Réaliser un diagnostic du territoire à partir de l'expression de personnes ressources, aller à la rencontre des plus éloignées de nos structures

Analyser les données recueillies pour construire un projet cohérent avec les situations vécues

Permettre à de nouvelles personnes de s'engager dans la mise en oeuvre du projet

Tous les quatre ans, les centres et associations réécrivent et renouvellent leur projet. Les enquêtes auprès d'habitants se sont généralisées pour pouvoir être au plus près de la réalité du territoire, pour permettre aux habitants de donner leur avis et de s'engager.

#### CONDITIONS D'ANIMATION

De 6 à 10 séances de 2h avec un groupe « moteur » d'au moins 6 personnes et un « pilote » de la démarche.

#### SUPPORT

En quête de connaissance et de pouvoir d'agir sur nos territoires (guide d'enquête)

### RENFORCER L'IMPLICATION DES PARENTS dans nos accueils de loisirs

#### OBJECTIFS

Recenser les différents espaces d'implication possible des parents

Faire un état des lieux de l'implication des parents dans l'accueil de loisirs

Inventer des modes d'implication possible

Une des spécificités des accueils de loisirs des centres sociaux réside dans l'objectif d'implication des parents. Parce que l'éducation n'est pas que l'affaire des professionnels, les parents sont régulièrement associés à nos réflexions et actions éducatives.

#### CONDITIONS D'ANIMATION

3h00

#### SUPPORT

Accueil de loisirs et espaces de participation des parents

### DÉBATTRE DE NOS REPÈRES ÉDUCATIFS et écrire son projet éducatif avec la communauté éducative

#### OBJECTIFS

Débattre sur des constats de société concernant les enfants et la famille

Construire en partenariat le projet éducatif de la structure

Le projet éducatif traduit les orientations éducatives qui guident notre action en prenant en compte les réalités territoriales. Afin de le partager, il convient d'y associer d'autres partenaires (les parents et la communauté éducative : éducation nationale, éducateurs, autres associations)

#### CONDITIONS D'ANIMATION

2h00, bonne connaissance des acteurs (et de leurs compétences) nécessaire.

#### SUPPORT

Vidéo sur les repères éducatifs

## ANIMER LA RENCONTRE entre élus et habitants

### OBJECTIF

Mettre en place et négocier un cahier des charges de la rencontre permettant aux élus de définir leurs objectifs et aux habitants de construire une parole collective.

Prévoir le déroulement (indicatif) et les outils d'animation nécessaire à la première rencontre.

Les centres sociaux sont amenés, parce qu'ils en ont l'initiative ou que le mandat leur est donné par une collectivité locale, à animer la rencontre entre des élus et des habitants (sur un sujet et à l'échelle d'un territoire donné).

### CONDITIONS D'ANIMATION

2h00, (pour prévoir la préparation et un déroulement indicatif de la rencontre)

## ACCOMPAGNER LES PROJETS DE JEUNES

### OBJECTIFS

Définir notre projet avec et en direction des jeunes

Définir des critères de suivi-évaluation des projets avec les jeunes

Les jeunes sont présents sur tous les territoires d'action des centres sociaux. Certains centres sociaux mettent en place un secteur Jeunesse, d'autres non, mais tous s'interrogent, avec les jeunes, sur ce qu'ils vivent et souhaitent.

### CONDITIONS D'ANIMATION SUPPORT

2 x 2h00  
Grandir en humanité, guide d'accompagnement des projets de jeunes

## RENFORCER L'ACCUEIL ET LA VEILLE SOCIALE dans notre centre social

### OBJECTIFS

Dessiner l'accueil de mon centre social et la circulation de l'information en son sein pour en identifier les rôles existants ou souhaités

Proposer des aménagements permettant de concilier les différents rôles de l'accueil et en faire un point d'appui dans la mise en œuvre de notre projet

L'accueil est une fonction clé du centre social. Il constitue un lieu privilégié de convivialité et d'écoute (des personnes et du territoire), d'affichage du rôle du centre social, d'information et d'orientation.

### CONDITIONS D'ANIMATION SUPPORT

3h (2 séances)  
17 propositions pour renforcer l'accueil dans mon centre social

## DÉVELOPPER L'IMPLICATION DES HABITANTS dans mon centre social

### OBJECTIFS

Identifier les différents espaces d'engagement possibles pour les habitants et clarifier leur mandats

Créer, développer de nouvelles possibilités d'engagement au sein de la structure et définir leur rôle, règles et relations avec les autres instances

Les centres sociaux et associations d'animation locale constituent des lieux privilégiés d'implication et d'engagement des habitants d'un territoire. Au delà des traditionnelles instances de la vie associative, les possibilités d'engagement sont multiples, mais parfois, peu connues. De la même manière, l'engagement d'habitants dans les centres sociaux municipaux est recherché et valorisé.

### CONDITIONS D'ANIMATION SUPPORT

3H00  
Les escaliers de l'engagement

# 03 ANIMER, MOBILISER ET ORGANISER L'ACTION COLLECTIVE

## CONNAÎTRE LES BASES ET OUTILS de l'animation d'une réunion

### OBJECTIFS

Connaître les outils de base de l'animation de réunion

Repérer les différents temps forts d'une animation de réunion

Le cœur de métier des centres sociaux et associations d'animation locale est l'animation de réunions avec des groupes divers.

### CONDITIONS D'ANIMATION

1/2 journée à 1 journée avec des personnes qui seront par la suite en situation d'animation

### SUPPORT EXISTANT

Bases d'une animation de réunion

## CONSTRUIRE DES PROPOSITIONS ou des revendications (méthode Ektaparishad - Inde)

### OBJECTIFS :

Partager les situations-problèmes vécues par les personnes

Identifier les acteurs concernés et ceux qui peuvent participer à la résolution du problème

Envisager des solutions, en partant de ce qui existe déjà, là ou ailleurs, puis en construisant vos propres propositions / revendications

L'action collective prend toujours appui sur les intérêts des personnes et des groupes. Pour mettre en place une initiative avec nos ressources (*proposition*) ou demander un changement aux pouvoirs publics dans leur champs de compétence (*revendication*), nous proposons de partir des intérêts ou situations vécues par les personnes, construire la dimension collective et envisager diverses solutions .

### CONDITIONS D'ANIMATION

4 séances de travail, avec un groupe comprenant des personnes concernées par la situation-problème ; mandat du centre social  
Élaborer des propositions/revendications pour la marche de juin-juillet 2010

### SUPPORT

## ANALYSER LE CONTEXTE pour définir notre stratégie

### OBJECTIFS

Identifier et différencier les alliés et les adversaires de notre projet (si possible aux différents niveaux : local, départemental, au delà)

Programmer une stratégie permettant de faire alliance avec certains et de convaincre (par le dialogue ou le rapport de force) les adversaires incontournables.

Un groupe mobilisé autour d'une action collective a besoin, pour la réussite de son action, de comprendre qui sont les acteurs qui peuvent être ses alliés et ceux qui seront les adversaires de son projet.

### CONDITIONS D'ANIMATION

2h00, bonne connaissance des acteurs (et de leurs compétences) nécessaire.

## IDENTIFIER LES FREINS ET LES LEVIERS de la mobilisation des habitants

### OBJECTIFS :

Identifier les freins (matériels, psychologiques ou liés au fonctionnement du groupe) à la mobilisation du groupe ou autour du projet

À partir d'un tableau, choisir des leviers de mobilisation correspondants aux freins identifiés

Afin de développer ou maintenir la mobilisation des habitants, il est important de comprendre les freins (individuels et collectifs) à cette mobilisation et de trouver des leviers pour les lever.

### CONDITIONS D'ANIMATION

2h00

### SUPPORT

Tableau Freins et leviers de la mobilisation (2011)