



Fédération
des Centres
socioculturels
du Bas-Rhin



L'état des lieux des Centres socio-culturels du Bas-Rhin : éléments d'analyse d'une démarche d'auto diagnostic partagé



INTRODUCTION	PAGE 3
LE DEPARTEMENT DU BAS-RHIN ET LES TERRITOIRES DES CENTRES	
1. LES CARACTERISTIQUES DEMOGRAPHIQUES, SOCIALES, ECONOMIQUES ET POLITIQUES	PAGE 5
2. QUELQUES DISPOSITIFS PUBLICS SPECIFIQUES PRESENTS SUR LES TERRITOIRES	PAGE 12
LES CENTRES SOCIO-CULTURELS SUR LEURS TERRITOIRES	
1. L'EVOLUTION HISTORIQUE DES CENTRES SOCIO-CULTURELS	PAGE 14
2. LES TERRITOIRES D'IMPLANTATION DES CENTRES	PAGE 15
3. DU DECOUPAGE ADMINISTRATIF... A LA ZONE DE RAYONNEMENT DU PROJET	PAGE 16
DES CENTRES EXPERTS DE LEURS TERRITOIRES	
1. DES REPONSES CONSTRUITES A PARTIR DE CETTE EXPERTISE	PAGE 18
2. DES REPONSES CONSTRUITES COLLECTIVEMENT GRACE AUX PARTENARIATS ET A LA MUTUALISATION	PAGE 19
3. DES PROJETS, ORGANISATIONS ET FONCTIONNEMENTS AU PLUS PRES DES SPECIFICITES DES HABITANTS ET DES PARTICULARISMES DES TERRITOIRES	PAGE 22
LE CONTRAT DE PROJET, COLONNE VERTEBRALE DES CENTRES SOCIO-CULTURELS	
1. LA FONCTION ACCUEIL POUR MOBILISER ET FAIRE PARTICIPER LES HABITANTS	PAGE 23
2. LA VISIBILITE DU CENTRE ET LA COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET	PAGE 25
3. LA PARTICIPATION DES HABITANTS, CLEF DE VOUTE DU PROJET	PAGE 26
4. QUELQUES AXES THEMATIQUES DES CONTRATS DE PROJET	PAGE 32
LES MOYENS AU SERVICE DU PROJET	
1. LES MOYENS LOGISTIQUES	PAGE 35
2. L'ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE DES STRUCTURES	PAGE 37
CONCLUSION	PAGE 43
ANNEXES	PAGE 45

INTRODUCTION

Au cours de l'année 2013, la Fédération des Centres socio-culturels du Bas-Rhin a porté une démarche départementale d'état des lieux des Centres, en partenariat et avec le soutien de la Caisse d'Allocations Familiales.

Ce travail vise plusieurs objectifs :

- Avoir une vision d'ensemble sur la situation départementale des publics, des territoires et des Centres pour partager collectivement les pistes de développement possibles
- Faire reconnaître que les Centres socio-culturels sont une réponse adaptée pour seconder, accompagner, épauler, être le relais ou encore faire réagir les habitants
- Expliquer l'utilité des Centres socio-culturels et valoriser son action au travers d'un travail d'autodiagnostic
- Accompagner les structures dans leur travail de réflexions quant aux marges de progrès possibles en recensant les forces et difficultés existantes au sein du collectif
- Evaluer l'impact des différentes activités et services proposés par les structures en termes de cohésion sociale et de développement social local.
- Mieux donner à voir et promouvoir l'action des Centres socio-culturels, notamment au travers de l'étude :
 - o de la connaissance et de l'expertise développée au plus près des habitants pour en extraire les problématiques et les ressources
 - o de leurs réalités et des marges de progrès possibles sur les différents champs d'intervention
 - o des partenariats développés et de la place des structures dans ces partenariats

Il s'agit, au travers de cette analyse, de poser les bases pour être en mesure d'élaborer une vision stratégique partagée entre les Centres socio-culturels et les partenaires institutionnels. L'objectif est bien de réfléchir à de nouveaux modes d'actions communs qui permettront de repenser et revisiter les formes de solidarité au sein du réseau des Centres.

Ce diagnostic participatif est un moyen de se ré-interroger sur notre vision du territoire, la mobilisation des ressources locales internes et externes, ou encore les valeurs collectives de nos structures pour mettre en évidence :

- nos capacités d'organisation et d'innovation pour répondre au mieux aux besoins et attentes des habitants
- nos capacités d'accompagner les initiatives et les envies de faire des habitants

Cette étude se structure en trois parties :

1. les caractéristiques des territoires et l'implantation des CSC sur les territoires
2. l'expertise et le contrat de projet des Centres
3. Les moyens affectés à la réalisation des projets

I LE DEPARTEMENT DU BAS-RHIN ET LES TERRITOIRES DES CENTRES

1. LES CARACTERISTIQUES DEMOGRAPHIQUES, SOCIALES, ECONOMIQUES ET POLITIQUES

1.1 La population du Bas-Rhin

En 2009, le département du Bas-Rhin est peuplé de 1 094 439 habitants¹ soit 60% de la population alsacienne.

Depuis le début des années 2000, la population augmente en moyenne de 0,6% par an. Cette dynamique démographique a plus largement profité aux petites communes de moins de 5 000 habitants grâce à une forte progression de la construction de logements.

Dans le Bas-Rhin, comme dans l'ensemble de la région, ces communes de taille modeste focalisent environ 60% de la croissance démographique alors qu'elles concentrent 40% de la population départementale.

La population bas-rhinoise se compose de 48,7% d'hommes et 51,3% de femmes. Elle est plus jeune que le reste de la population alsacienne et que l'ensemble de la population française.

La population des territoires des Centres

En 2009, les territoires d'intervention de l'ensemble des Centres représentent 151 îlots regroupés pour l'Information Statistique (IRIS). et regroupent une population de 360 653 habitants, soit 33% des bas-rhinois. Si le centre ne touche pas tous les habitants du territoire, il rassemble un panel représentatif de la population dans sa diversité en termes d'âges, de sexe, de catégories socioprofessionnelles ou encore de structuration familiale (perception de 20 Centres en moyenne).

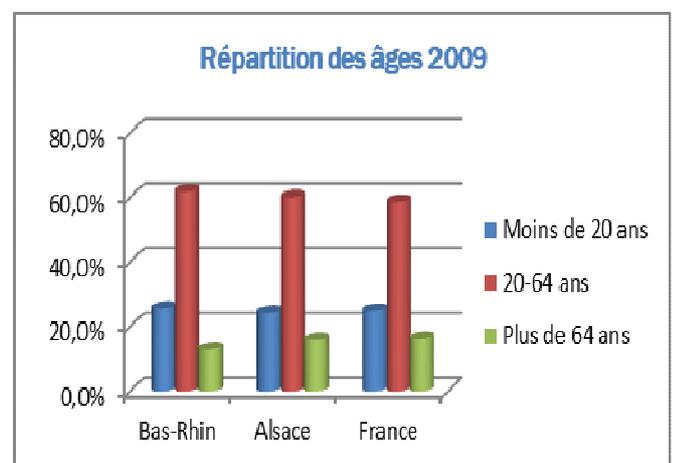
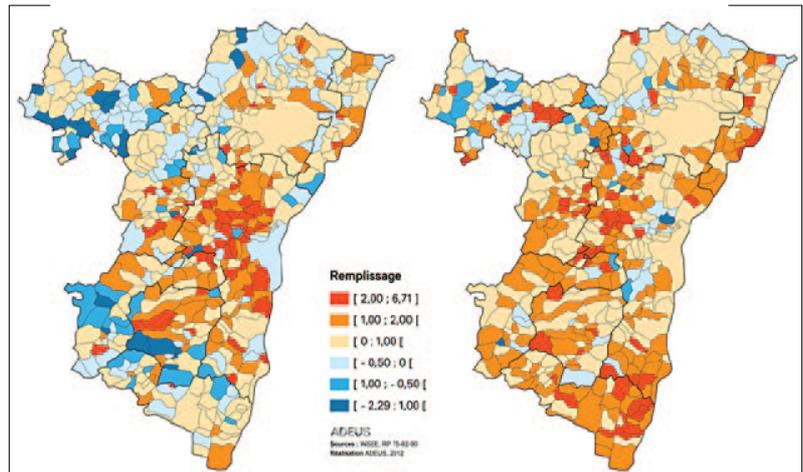
Cette population des territoires de CSC est majoritairement féminine : les femmes représentent 52% des habitants.

1.2. La répartition par âges dans le département

Les moins de 20 ans représentent 25,5% de la population, contre 24,2 % au niveau régional et 24,3% au niveau national.

La catégorie des 20-64 ans constitue 61,7% des habitants (contre 60% en Alsace) et celle des plus de 64 ans, 12,8% des habitants (contre 15,8% en Alsace).

Evolution de la population des communes du Bas-Rhin¹
1975-1990 1999-2009



¹ Chiffres INSEE 2009

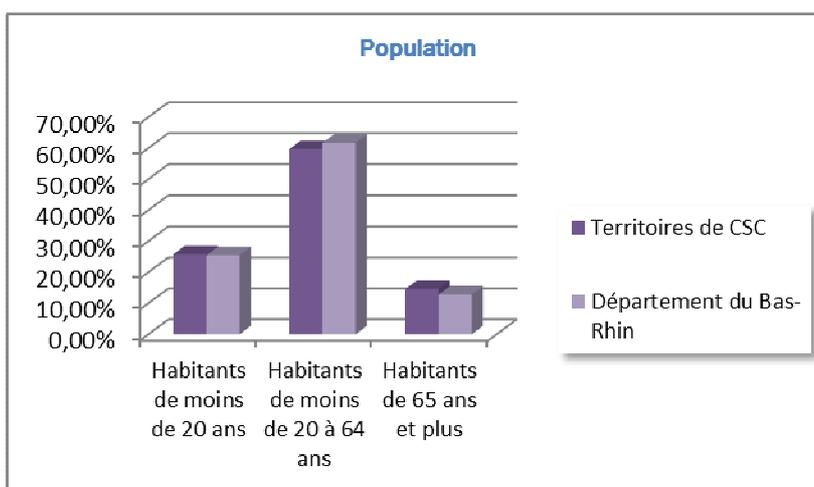
Depuis la deuxième moitié des années 1970, la population départementale est vieillissante. En 2009, un bas-rhinois sur cinq est âgé de plus de 60 ans.

La répartition par âge des populations des territoires des centres

Les jeunes de moins de 20 ans représentent 25,8% des habitants des 151 IRIS, contre 25,5% pour l'ensemble du département. Pour 11 Centres, cette moyenne est supérieure et peut représenter jusqu'à 36,6% des habitants des territoires des Centres.

Chez les jeunes, la part des 15 à 24 ans sortis du système scolaire est de 36,4% contre 25,3% pour le département. Pour 17 Centres, le taux de 15-24 ans non scolarisés peut représenter jusqu'à 49% de la population de leurs territoires.

Les plus de 65 ans constituent la seconde classe d'âge pour laquelle la moyenne des 151 IRIS est supérieure à la moyenne départementale, représentant 14,6% des habitants de ces 27 territoires. Pour 12 Centres, cette part des 65 ans est supérieure à la moyenne des territoires et peut atteindre jusqu'à 20,1% de la population des 151 IRIS.



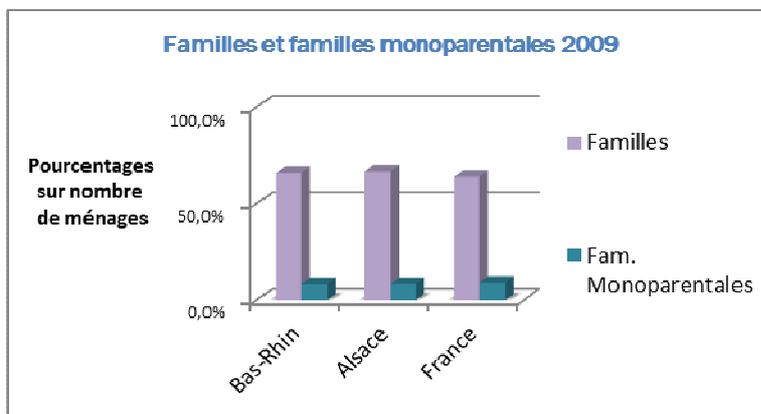
1.3. La composition des ménages bas-rhinois

En 2009², le Bas-Rhin compte 460 456 ménages, qui sont constitués à 65,8% de familles. Celles composées de 3 enfants et plus représentent 5,7% des ménages du département.

Depuis la fin des années 1990, la monoparentalité s'est accrue à l'échelle départementale, régionale et nationale. En 2009, la proportion de familles monoparentales est de 8,2%.

Elle est équivalente aux statistiques régionales, et légèrement inférieure aux statistiques nationales. Ces familles sont davantage touchées par la précarité (revenus inférieurs à la moyenne, difficultés d'insertion professionnelle...).

En 2011, les familles monoparentales représentent 14,2³% des allocataires de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) et sont majoritaires parmi les allocataires à bas revenus.



² Chiffres INSEE 2009

³ Diagnostics de territoires, Observatoire Social de la CAF du Bas-Rhin, 2011.

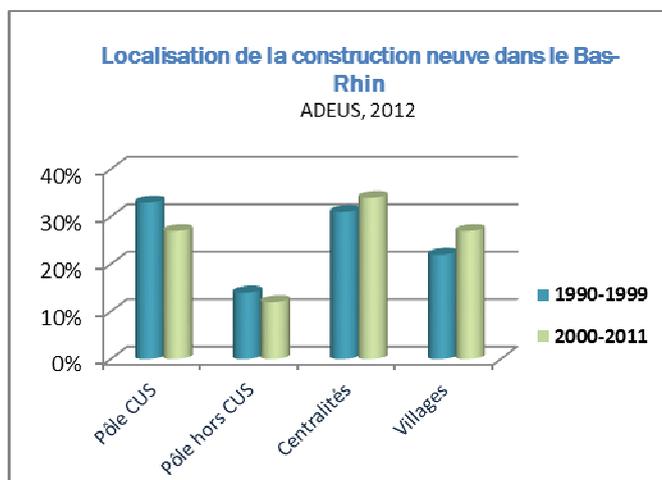
Dans le département, 12% des bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA) perçoivent une majoration parent isolé⁴.

La composition des ménages sur les territoires des CSC

Les territoires de Centres comptent 158 879 ménages, soit 34,5% des ménages bas-rhinois.

Si la part des familles de ces territoires est inférieure à celle du département (60,5%), il est à noter que celle des familles monoparentales est, quant à elle, au-dessus de la moyenne départementale : elle est de 11,7%.

Pour 11 structures, ces publics peuvent représenter jusqu'à 21,1% de la population.

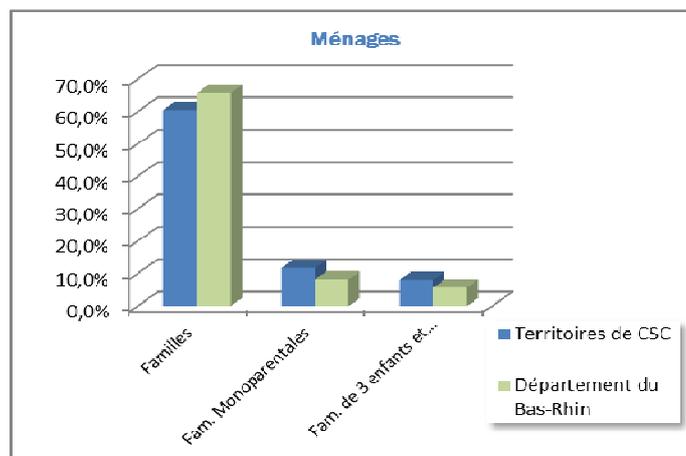


1.4. Le logement des ménages dans le département

Depuis les années 1980, la construction de logements dans le département est en hausse avec environ 6 550 nouvelles habitations bâties chaque année. La répartition de ces logements se fait désormais au profit des petites communes.

Ce phénomène de périurbanisation, associé à une polarisation de l'emploi en milieu urbain, implique une déconnexion entre lieu de travail et lieu d'habitation. De ce fait, certaines communes demeurent davantage résidentielles.

Dans le Bas-Rhin, 56,7% des habitants sont propriétaires de leur résidence principale (contre 58,6% en Alsace) et 11,4% d'entre eux sont locataires d'un logement social (contre 12% des alsaciens).



Le logement sur les territoires des CSC

Les zones d'implantation des CSC sont caractérisées par une plus grande présence d'habitats sociaux. En 2009, 30% des habitants sont en effet locataires d'une HLM, soit 18,6% de plus que dans l'ensemble du département.

Dans 10 territoires, le taux d'habitants locataires du parc social dépasse le taux moyen de 30,2%. A l'inverse de la situation départementale, la proportion d'habitants propriétaires de leur résidence principale est de 37,2%. Une large majorité de territoires se situent en deçà de ce chiffre, dans une fourchette allant de 3,1% à 36,4% des habitants.

⁴ Ibidem

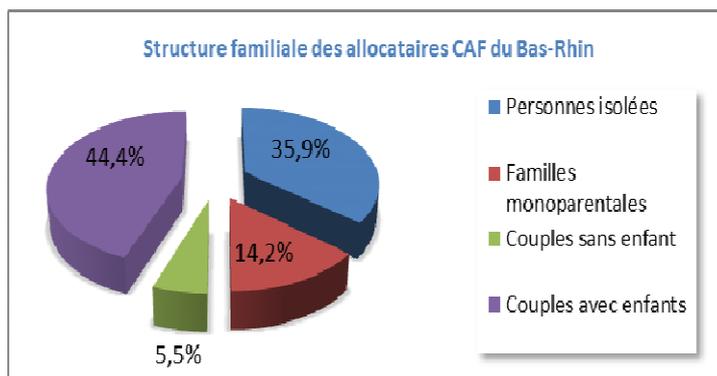
1.5. Les revenus des ménages sur le département

En 2009, le revenu moyen par unité de consommation⁵ s'élève à 24 253 €.

186 263 bas-rhinois⁶ perçoivent des prestations de la CAF, ce qui représente 16,6% de la population du département.

La Communauté Urbaine de Strasbourg (CUS) concentre 61% des allocataires CAF alors qu'elle rassemble 43% des habitants bas-rhinois.

Dans la CUS, 14,7% des ménages dépendent totalement des allocations CAF⁷.



A Strasbourg, la part des allocataires dépendants à 100% des prestations sociales s'établit à 16,5 %, soit le niveau le plus élevé de la CUS.

En 2012, les bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA) sont 30 246, soit une augmentation de 44,7% en trois ans.

En 2009⁸, le taux de pauvreté⁹ s'élève à 6,3% pour les communes rurales et à 12,8% pour les communes urbaines du Bas-Rhin.

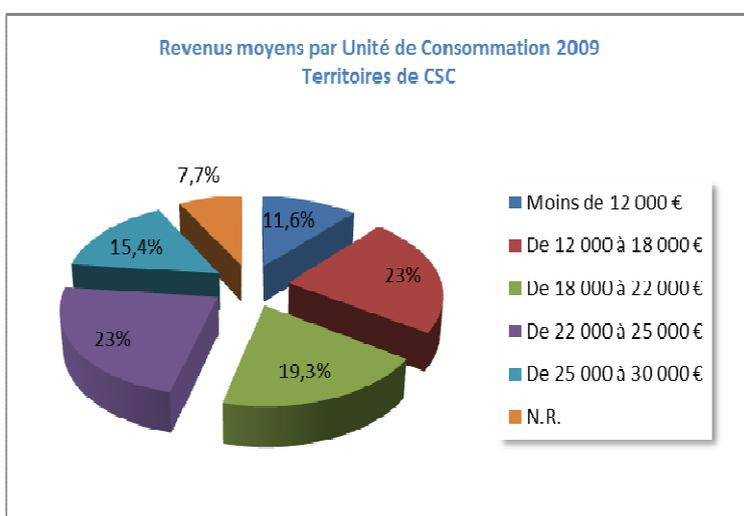
Le revenu des ménages sur les territoires des CSC

En 2009, le revenu moyen par unité de consommation (UC) s'élève à 20 038 € pour l'ensemble des territoires des Centres (variation entre 10 676 € et 29 589 €)

Pour 12 territoires de structures, ils sont inférieurs au chiffre moyen de 20 038 €.

Les territoires de Centres classés ZUS enregistrent un revenu moyen par UC de 17 505 €.

76 043 personnes résidant dans les territoires d'influence des Centres perçoivent des aides de la CAF. Elles représentent 21% de la population.



⁵ « Système de pondération attribuant un coefficient à chaque membre du ménage et permettant de comparer les niveaux de vie de ménages de tailles ou de compositions différentes. Avec cette pondération, le nombre de personnes est ramené à un nombre d'unités de consommation (UC). L'échelle actuellement la plus utilisée (dite de l'OCDE) retient la pondération suivante : 1 UC pour le premier adulte du ménage ; 0,5 UC pour les autres personnes de 14 ans ou plus ; 0,3 UC pour les enfants de moins de 14 ans », définition INSEE

⁶ Base de données départementale sur les allocataires CAF au 31-12-2011, CNAF.

⁷ Observation sociale des territoires alsaciens, Vol. 1 : Analyse des spécialisations territoriales et cohésion sociale en Alsace, ADEUS, décembre 2010, pp. 56-57.

⁸ Revenus disponibles Localisés 2009 – Taux de pauvreté, INSEE

⁹ Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil, dénommé seuil de pauvreté (exprimé en euros).

La proportion moyenne d'allocataires CAF dépendants à 100% de leurs prestations s'élève à 17%.

Le territoire où le taux d'allocataires entièrement dépendants des aides de la CAF est le plus élevé atteint 32,4% de la population.

1.6. L'emploi des ménages sur le Bas-Rhin

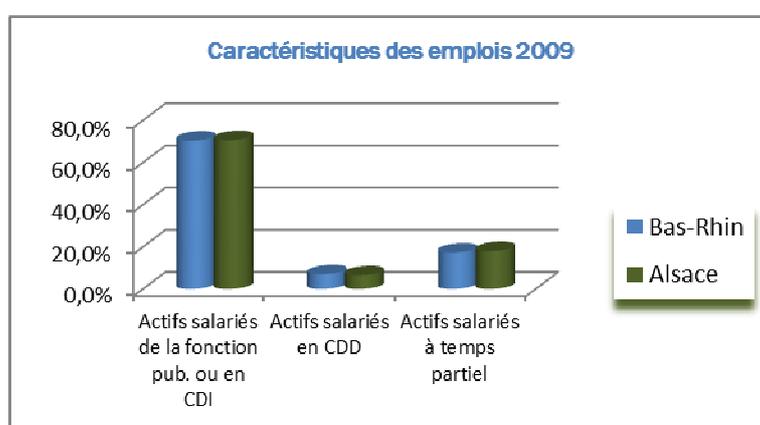
En 2009, le Bas-Rhin comptait 537 682 actifs¹⁰. Depuis une quarantaine d'années, l'emploi agricole et industriel a reculé.

Le secteur des services s'est quant à lui développé favorisant dès lors une concentration de l'emploi dans les zones urbaines du département (CUS, Haguenau, Sélestat, Saverne, Molsheim et Obernai).

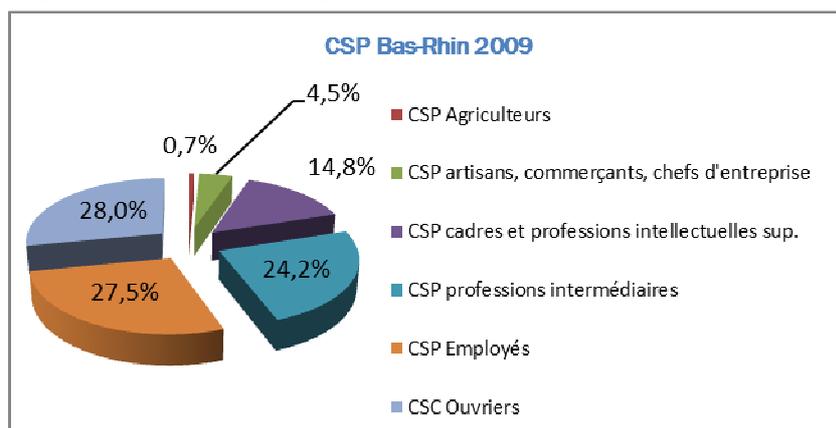
Par conséquent, les territoires sont de plus en plus interdépendants : les déplacements journaliers entre bassins d'emplois et lieux de résidence des actifs se sont multipliés et désormais, seul un actif sur trois travaille dans sa commune de résidence.

La part des salariés en CDD dans la population active bas-rhinoise est de 7%. Ce taux est légèrement supérieur à celui observé au niveau régional (6,5%).

17,3% de ces actifs sont salariés à temps partiel, contre 18% pour l'ensemble de la région. La précarité de l'emploi (contrats à durée déterminée et/ou contrats à temps partiel) touche en priorité les habitants des villes, les femmes et les jeunes de moins de 30 ans.



Les emplois de cadres et les professions intellectuelles supérieures sont plus nombreux dans l'agglomération strasbourgeoise (21,6% des actifs).



Les emplois ouvriers sont surtout présents au Nord du département, tout particulièrement dans la région de Sarre-Union, Wissembourg, Haguenau ou encore Lauterbourg.

A Strasbourg, ce sont les zones d'activités du Port du Rhin et de la Plaine des Bouchers qui comptent la plus large proportion d'ouvriers.

¹⁰ Les termes « d'actifs » ou de « population active » désignent les individus qui occupent un emploi et les chômeurs, définition INSEE

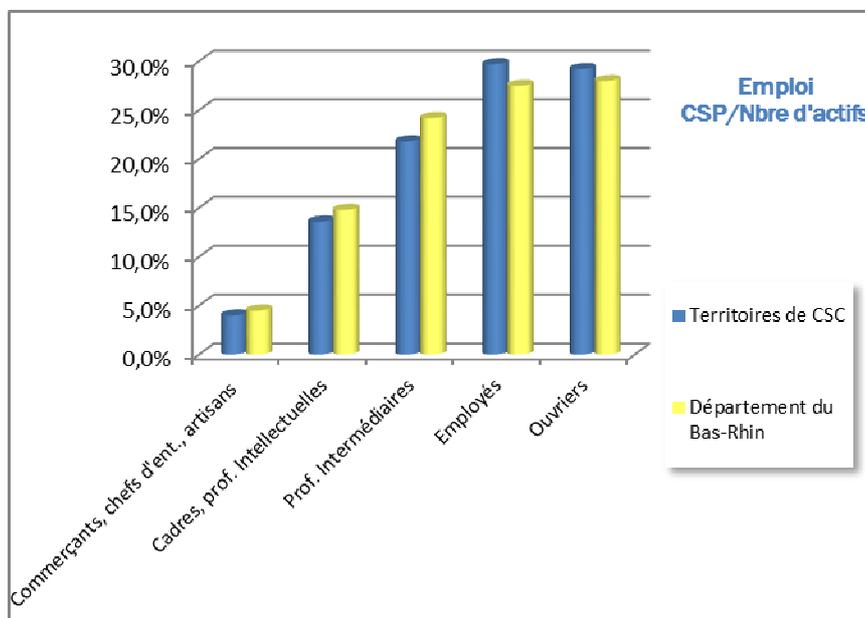
L'emploi des ménages sur les territoires CSC

Il existe une corrélation entre niveaux de formation et caractéristiques des emplois occupés. En 2009, les territoires des Centres totalisent 170 528 actifs, soit 31,7% de l'ensemble des actifs bas-rhinois.

Dans près de la moitié des territoires des structures, l'emploi ouvrier reste prédominant : il représente 30% à 45,4% des actifs.

Les zones concernées par cette importante proportion d'ouvriers coïncident avec celles où le nombre de jeunes non scolarisés est le plus important, et celles où les revenus moyens par unité de consommation sont les plus bas (inférieurs à 20 000 euros par an).

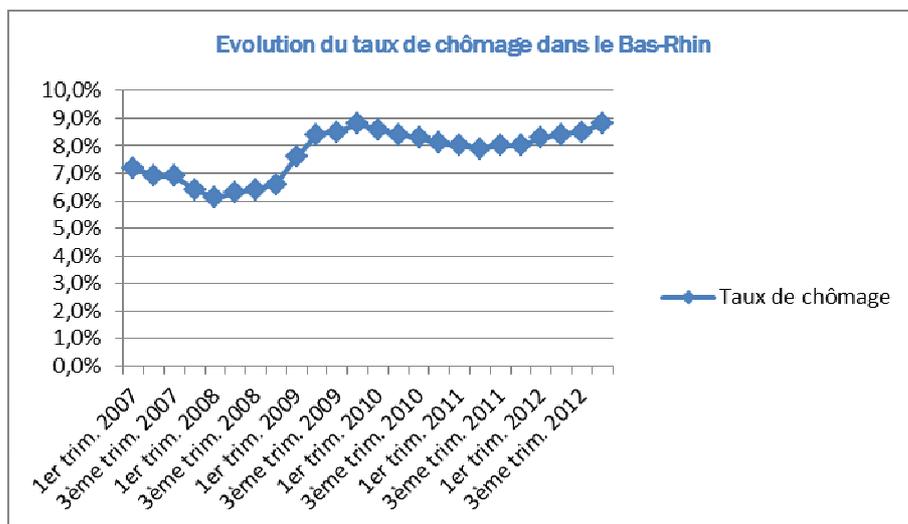
Les populations des territoires de Centres sont aussi davantage concernées par la précarité de l'emploi. Pour 20 structures, le pourcentage d'actifs salariés en contrat à durée déterminée (CDD) est supérieur à la moyenne départementale, et peut atteindre en moyenne 8,8%.



1.7. Le chômage des ménages dans le département

Au cours du dernier trimestre 2012, le taux de chômage a atteint 8,8%, soit une progression de 0,8% en un an sur le département. Le pourcentage de chômeurs de catégories A, B, et C¹¹ parmi les actifs est de 12,7%¹².

Le chômage concerne davantage les populations des territoires urbains et les territoires caractérisés par les restructurations industrielles (Alsace Bossue, Bischwiller, Haguenau, Wissembourg).



¹¹ Catégories de demandeurs d'emploi établies par Pôle Emploi :

D.E. de catégorie A : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi;

D.E. de catégorie B : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite courte (78 heures ou moins au cours du mois) ;

D.E. de catégorie C : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite longue (plus de 78 heures au cours du mois).

¹² Statistiques INSEE chiffres clés Bas-Rhin au 01-01-2011

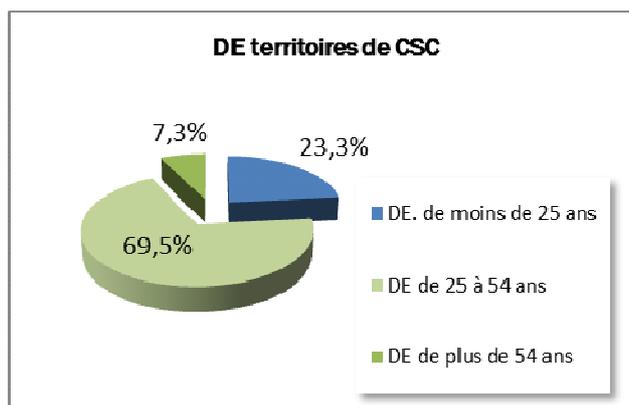
Le nombre de demandeurs d'emploi¹³ (DE) augmente tout particulièrement chez les plus de 50 ans. En 2012, ils représentaient 20% des chômeurs bas-rhinois, soit une hausse de 5% en 3 ans.

Entre 2009 et 2012, le chômage des moins de 25 ans a régulièrement progressé pour atteindre le taux de 17,5% des demandeurs d'emploi.

Le chômage sur les territoires des CSC

En 2009, les 151 IRIS des Centres rassemblent 45% des demandeurs d'emploi du département (55 093 demandeurs). Le taux de chômage, au regard de l'ensemble de la population active, atteint un pourcentage de 16,3%. Pour 10 Centres, ce taux varie entre 18,1% et 34,5%.

Parmi les demandeurs d'emploi, la part des 25-54 ans est la plus importante : elle représente 69,5% des demandeurs d'emploi des territoires des Centres. Les moins de 25 ans représentent 23,3% des demandeurs d'emploi. Pour 7 structures, ils constituent au moins 25% des chômeurs des territoires.



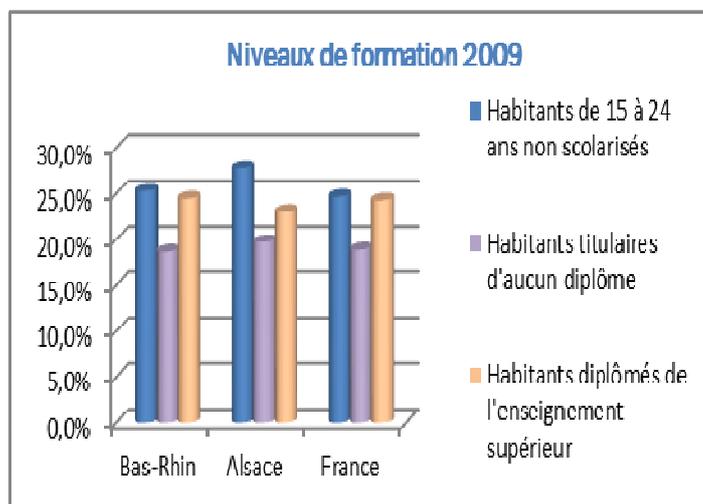
1.8. Le niveau de formation des ménages bas-rhinois

En 2009, 25,3% des 15-24 ans ne sont pas scolarisés et 18,7% des habitants ne possèdent aucun diplôme. Seuls 14,8% des habitants sont titulaires du Baccalauréat ou d'un brevet professionnel.

Les diplômés de l'enseignement supérieur (cycles courts et longs) représentent quant à eux 24,5% de la population.

Les territoires qui enregistrent les plus faibles niveaux de formation (de niveau V ou inférieur¹⁴) se situent principalement au Nord, et plus particulièrement au Nord-Ouest du département. Ils se caractérisent par un nombre important d'emplois industriels¹⁵.

A l'inverse, dans les territoires qui concentrent les emplois supérieurs, les individus les mieux formés sont plus nombreux.



¹³ D.E. des catégories ABC

¹⁴ Titulaires d'un CAP, BEP ou Mention complémentaire.

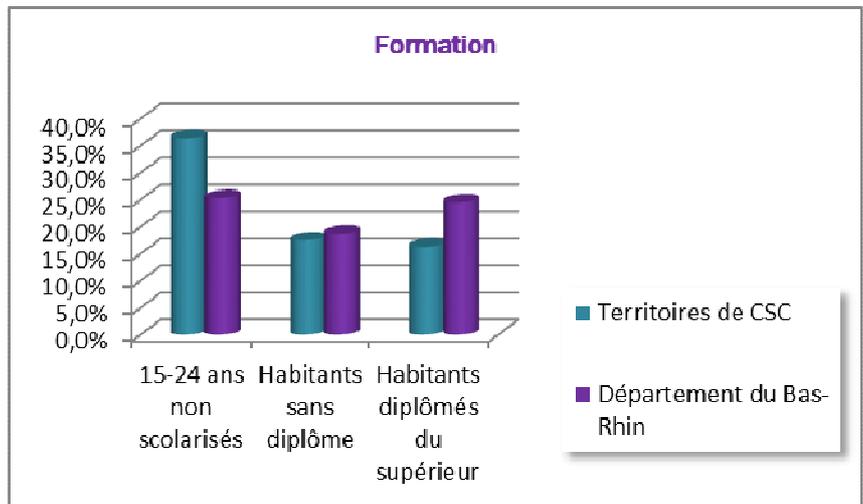
¹⁵ Observation sociale des territoires alsaciens, Vol. 1 : Analyse des spécialisations territoriales et cohésion sociale en Alsace, ADEUS, décembre 2010, pp. 32-37.

Le niveau de formation des ménages sur les territoires des CSC

De façon générale, les habitants des territoires d'implantation des Centres possèdent un niveau de formation sensiblement moins élevé que l'ensemble de la population bas-rhinoise.

Ce phénomène touche plus spécifiquement la catégorie des 15-24 ans. En 2009, 36,4% d'entre eux sont sortis du système scolaire. Pour 16 structures, le nombre d'habitants âgés de 15-24 ans et non scolarisés est supérieur à ce taux moyen de 36,4% et peut atteindre jusqu'à 49%.

La proportion des habitants diplômés de l'enseignement supérieur est également inférieure de 8,2% à celle observée sur l'ensemble du département (le taux départemental est de 24,5%).



2. QUELQUES DISPOSITIFS PUBLICS SPECIFIQUES PRESENTS SUR LES TERRITOIRES

Pour accompagner au mieux les publics présents sur leurs territoires, les Centres mobilisent des dispositifs de droit commun et pour certains des dispositifs dits spécifiques. Ainsi, parmi les 26 Centres présents sur le territoire départemental, 12 sont sur des territoires classés ZUS et 20 sont classés en CUCS priorités 1 à 3.

2.1. La politique de la Ville

La politique de la Ville est caractérisée par une approche globale des problèmes en ne dissociant pas les volets urbain, économique et social. Elle consiste en un ensemble d'actions de l'État visant à revaloriser certains quartiers urbains dits "sensibles" et à réduire les inégalités sociales entre territoires. Elle oblige les différents départements ministériels à coopérer entre eux, mais implique aussi un partenariat entre l'État et les collectivités territoriales concernées.

Cette action repose sur une cartographie préalable du territoire urbain, qui identifie les quartiers qui feront l'objet d'aides : les Zones Urbaines Sensibles (ZUS). L'État intervient alors dans le cadre de contrats conclus avec les communes et autres acteurs locaux : d'abord au travers des contrats de ville, puis au travers des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS).

2.2. Les Zones Urbaines Sensibles (ZUS)

Les ZUS ont été instaurées par la loi du 14 novembre 1996, relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la Ville. Elles se caractérisent « par la présence de grands ensembles ou de quartiers d'habitat dégradé et par un déséquilibre accentué entre l'habitat et l'emploi »¹⁶

Le Bas-Rhin concentre 10 ZUS, toutes situées dans la CUS, avec un fort regroupement sur la ville de Strasbourg qui totalise 8 ZUS réparties sur les quartiers du Neuhof, de Cronembourg, de la Meinau-Canardière, de l'Elsau/ Montagne-Verte, du Koenigshoffen, du Port du Rhin, de HautePierre et de la Cité de l'III.

¹⁶ Loi n°96-987 du 14 novembre 1996, JORF n°266 du 15 novembre 1996

Dans leur ensemble, les ZUS possèdent une densité de population 5,4 fois plus élevée¹⁷ que celle de leur unité urbaine¹⁸. Leur évolution démographique est toutefois globalement négative. Entre 2006 et 2009, elles ont ainsi perdu 1,8% de leurs habitants.

Une quinzaine d'années après leur classement, elles concentrent toujours les populations les plus précaires¹⁹, les revenus les plus faibles, les niveaux de formation les plus bas et les taux de chômage les plus importants avec des écarts marqués par rapport à leur unité urbaine.

Les Centres et les Zones Urbaines Sensibles

12 Centres sont implantés sur des Zones Urbaines Sensibles, territoires sur lesquels il existe une conjonction d'indicateurs de précarité.

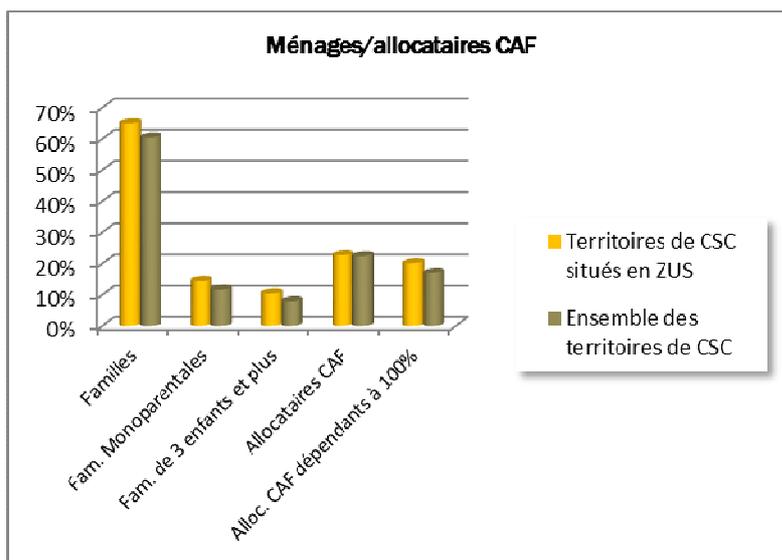
Ainsi, les territoires des structures classées en ZUS enregistrent :

- les plus bas niveaux de revenus,
- les proportions les plus élevées d'allocataires CAF,
- le plus fort taux d'allocataires CAF dépendants à 100% de leurs prestations
- et enfin, le plus grand nombre d'habitants sans diplôme.

Les actifs des territoires de Centres inscrits en Zones Urbaines Sensibles appartiennent très majoritairement aux catégories socio-professionnelles ouvrières et employées. Ils sont par ailleurs plus touchés par le chômage, avec un taux de 21,1%²⁰, contre 16,3% pour la totalité des territoires de Centres.

Les moins de 20 ans sont davantage représentés dans la population des territoires classés Zone Urbaine Sensible par rapport aux autres zones d'intervention des Centres (28,7% contre 25,8% de la population).

La proportion des 15-24 ans non scolarisés y est aussi plus importante (40% contre 36,4% pour l'ensemble des territoires de Centres). Il est à noter une forte représentation des grandes familles (10,5% pour les territoires ZUS contre 8 % pour la totalité des territoires CSC) et des familles monoparentales (14,4% contre 11,7%).



2.3. Les Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS)

En 2007, les CUCS ont succédé aux contrats de ville. Ils impliquent l'Etat et les collectivités territoriales dans le cadre d'actions ayant pour but d'améliorer la vie quotidienne dans les quartiers en difficulté²¹.

¹⁷ Observatoire des ZUS, ADEUS, avril 2012

¹⁸ « La notion d'unité urbaine repose sur la continuité du bâti et le nombre d'habitants. On appelle unité urbaine une commune ou un ensemble de communes présentant une zone de bâti continu (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions) qui compte au moins 2 000 habitants », définition INSEE

¹⁹ Observation sociale des territoires alsaciens, Synthèse, ADEUS, juillet 2011, pp. 14-19

²⁰ Ibidem

²¹ Convention CUCS de la Communauté Urbaine de Strasbourg, 2007-2012.

La CUS comprend :

- 6 quartiers en priorité 1 : les Zones Urbaines Sensibles de Cronenbourg, de HautePierre, de la Meinau, du Neuhof, du Port du Rhin à Strasbourg et des Ecrivains à Schiltigheim et Bischheim.
- 8 quartiers en priorité 2 : les ZUS du Grand Ried, de l'Elsau-Montagne Verte, Koenigshoffen, des Hironnelles (Lingolsheim), les quartiers Gare et Musau à Strasbourg, les cités Vauban – Spach et Rotterdam (Strasbourg) ainsi que le quartier Libermann à Illkirch-Graffenstaden.
- 2 quartiers en priorité 3 : une partie du quartier Gare à Strasbourg (l'IRIS Sainte Marguerite) et le quartier du Wirhel à Ostwald.

Les Centres et les CUCS

Comme cité précédemment, sur les territoires d'implantation des Centres, une partie de la population concentre des critères de précarité. Ce phénomène est particulièrement vrai pour les 6 territoires de Centres sociaux concernés à la fois par un classement en ZUS et une intégration au dispositif CUCS priorité 1, ainsi que pour les 5 territoires de Centres cumulant ZUS et CUCS priorité 2 ou priorité 3. En totalité, 19 Centres sont concernés par les CUCS. Parmi ces derniers, dont le territoire relève de ce dispositif, 16²² Centres émergent de façon effective au titre du CUCS et déposent des projets qui font l'objet d'un financement de l'Etat et/ou des collectivités locales.

Depuis le début des années 2000, le département du Bas-Rhin, même si sa population des moins de 20 ans et des plus de 20-65 ans est importante, connaît un accroissement du vieillissement de ses habitants. Le département se caractérise également par une hausse du chômage, une augmentation des bénéficiaires des minimas sociaux, un recul de l'emploi agricole et industriel, une périurbanisation, ainsi qu'une déconnexion entre lieux de travail et lieux d'habitation.

Les Centres sont principalement implantés sur les territoires où les habitants cumulent plus de critères de précarité que sur le reste du département. Les données relevées en termes de structuration familiale (familles monoparentales) de précarité de revenus et d'emploi, de bas niveaux de formation, présentent des taux plus élevés que ceux relevés pour la région alsacienne et sur le département.

II. LES CENTRES SOCIO-CULTURELS SUR LEURS TERRITOIRES

En 2013, le département du Bas-Rhin compte 26 Centres socio-culturels qui représentent 27 agréments²³. Ces structures sont essentiellement situées sur la Communauté Urbaine de Strasbourg : elles sont 20 présentes sur les communes de la CUS, dont 14 sur Strasbourg. Six Centres sont situés hors de la CUS, ils sont implantés sur les territoires d'Obernai, de Sarre Union, de Haguenau, de Saverne et enfin de Bischwiller.

1. L'EVOLUTION HISTORIQUE DES CENTRES SOCIO-CULTURELS

Issus des "œuvres sociales" qui considéraient que les habitants ouvriers devaient s'organiser localement pour prendre leur vie en main, les Centres sociaux sont apparus au début du XX^{ème} siècle. Leur développement s'amplifie après 1945 grâce, notamment, à l'investissement de l'Etat.

²² Sur les 19 CSC concernés par le dispositif, une structure n'a pas communiqué d'information sur la perception de financements spécifiques au CUCS.

²³ Le CSC du Neudorf à Strasbourg porte deux agréments (antenne Neufeld-Ballon et antenne Musau).

Leur expérience, leur implantation au cœur des espaces de vie quotidiens, leur gestion locale et leur pratique de réseau en font des acteurs reconnus de la décentralisation. Il faudra attendre les années 70 pour que la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) décide d'étendre sa prestation de services aux Centres sociaux, décision confirmée par la circulaire de 1984, qui fixe les conditions de l'agrément des Centres par les Caisses d'Allocations Familiales (CAF) locales. De son côté, la Fédération Nationale des Centres sociaux, a participé à la création de la mise en place du syndicat employeur des acteurs du lien social et familial (SNAECSO), qui marque un tournant dans la professionnalisation des acteurs des Centres sociaux.

Dans le département du Bas-Rhin, l'évolution des Centres sociaux connaît trois grandes périodes qui s'échelonnent sur près de 50 ans. La première est celle des années 60 et avec elle la création de quatre structures en moins de 10 ans, dont trois dans les quartiers de Strasbourg (Cronenbourg, Koenighoffen et l'Esplanade) et une à Haguenau.

Les années 70 à 80, marquées par le développement des grands ensembles et les mutations du milieu rural, voient la création de huit nouvelles structures qui portent aujourd'hui l'agrément de Centres socio-culturels, là encore essentiellement dans les quartiers strasbourgeois (Elsau – Krutenau – HautePierre – Montagne Verte – Centre-Ville – Roberstau).

Les années 80 s'accompagnent d'un ralentissement dans la création de Centres : seuls quatre structures sont labellisées. Au regard de l'évolution du contexte économique et des problèmes liés à l'insertion socio-professionnelle, à l'accès à la santé et aux droits des personnes, les Centres socio-culturels vont réorienter leurs priorités pour répondre aux besoins exprimés par les habitants des territoires. La réponse aux problématiques se construit avec les habitants : ils sont une ressource quant à la connaissance des problématiques territoriales. Aussi, c'est dans l'esprit du développement des formes d'apprentissage transversales que les Centres construisent leurs fonctionnements. Et, c'est d'ailleurs pour répondre à ces besoins que les structures étendent leurs activités et services à la population.

Progressivement, certains proposent des lieux d'accueil pour la petite enfance, des haltes garderies, des actions d'insertion professionnelle ou de la restauration... Ces nouvelles activités sont un moyen de toucher davantage de publics sur les territoires : elles sont le prétexte pour mieux faire connaître les valeurs, le rôle ou encore les missions des Centres. Ouverts et accessibles à tous, les Centres se structurent progressivement comme de véritables acteurs du développement social local et deviennent des experts sur leurs territoires.

Enfin, c'est au cours de ces 20 dernières années que les derniers Centres ont été agréés, permettant ainsi d'assurer un maillage essentiellement centré sur la Communauté Urbaine de Strasbourg : le choix ayant été fait de développer les maisons de la Jeunesse et de la Culture sur les zones rurales.

2. LES TERRITOIRES D'IMPLANTATION DES CENTRES

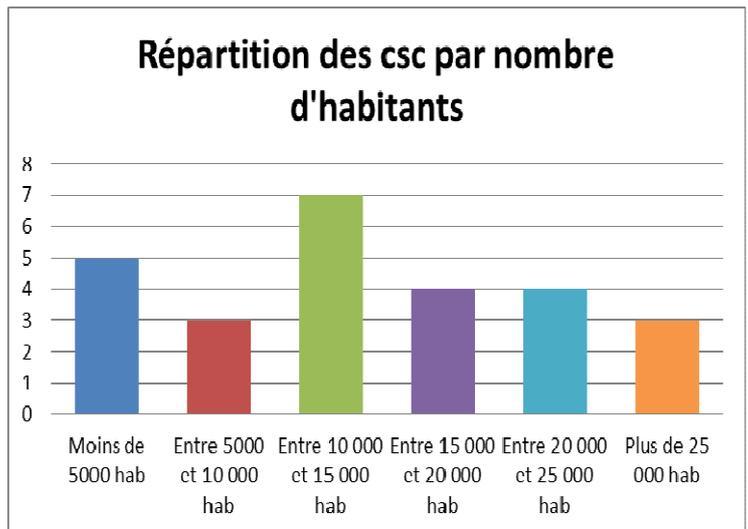
Les secteurs concernés peuvent correspondre à un quartier (qui rassemble un ou plusieurs IRIS pour les Centres situés en agglomération) ou bien au territoire d'une commune.

Les Centres socio-culturels sont implantés sur des territoires pouvant comprendre entre 1 et 16 IRIS, pour des populations qui s'échelonnent entre 1 664 et 32 073 habitants.

Ainsi, huit Centres sont situés sur des territoires comptant jusqu'à 10 000 habitants.

Onze d'entre eux interviennent sur des territoires qui rassemblent entre 10 000 et 20 000 habitants.

Sept sont implantés sur des territoires qui couvrent plus de 25 000 habitants.



Ces découpages territoriaux reflètent des situations très diverses qui tiennent à des particularismes géographiques, économiques, sociaux ou historiques des populations et des territoires. Les 151 IRIS des territoires d'implantation des Centres rassemblent des réalités aux caractéristiques hétérogènes et aux spécificités inhérentes à chaque IRIS. Les zones d'implantation des Centres reflètent des situations très diverses et conditionnent les modes d'actions retenus.

3. DU DECOUPAGE ADMINISTRATIF... A LA ZONE DE RAYONNEMENT DU PROJET

En tant que structures de proximité, les Centres s'adressent en priorité aux habitants de leur territoire d'ancrage. Il est à noter que le périmètre d'action du centre dépasse les frontières qui ont été définies administrativement.

Sur le département, vingt-quatre Centres rassemblent plus de 16 362 ménages adhérents. Si près de 60%²⁴ d'entre eux sont issus du quartier ou de la commune d'implantation, une autre partie des publics provient de quartiers limitrophes ou de communes avoisinantes. Ainsi, ce sont entre 11% et 49 % des adhérents qui n'habitent pas dans le ou les IRIS des équipements. Ce phénomène se vérifie dans les secteurs semi-urbains, où la part des adhérents non résidents de la commune peut parfois dépasser les 50%.

De ce fait, la zone de rayonnement du projet ne se limite pas à la détermination du découpage administratif. Elle est à mettre en lien direct avec les offres d'activités et de services existantes sur les territoires, avec les bassins d'emploi des adhérents qui ne sont pas forcément les mêmes que les bassins de vie, etc.

La présence ou non d'autres structures à caractère social et culturel dans un périmètre restreint, semble être aussi un élément déterminant. Là encore, l'ancrage géographique joue : les territoires urbains se caractérisent bien souvent par un tissu associatif dense et une offre d'activités et de services relativement vaste tandis que les zones semi-urbaines ou rurales se trouvent plus souvent confrontées à des demandes d'activités non couvertes par les associations locales ou par l'action publique. Les Centres jouent alors pleinement leur rôle de réponse aux besoins exprimés par le public.

17 Centres bas-rhinois sont en capacité de définir très clairement leurs territoires d'intervention et 5 structures n'ont pas répondu à cette question.

²⁴ Données extraites des statistiques de 10 Centres

III. DES CENTRES EXPERTS DE LEURS TERRITOIRES

En moyenne, 19 structures affirment que leur implantation permet de prendre en compte de façon plus que satisfaisante les données d'ordre économique, démographique, sociologique et politique du territoire. Pour 3 Centres, cette dimension n'est que moyennement maîtrisée et s'explique notamment par le fait que les bâtiments ne sont pas directement implantés dans le cœur des cités (certaines structures ont bénéficié de la vacuité d'anciens locaux présents sur le territoire), que les territoires d'intervention sont très étendus ou que les quartiers sont en développement.

C'est à partir de la multiplicité des sources d'information statistiques disponibles²⁵ que les Centres sont en capacité d'appréhender de façon objective les réalités des territoires. Ces données globales sont complétées avec les données dites « chaudes » collectées lors de la démarche de diagnostic participatif menée auprès des habitants et des partenaires des territoires. Dès lors, l'ensemble de ces éléments de connaissance alimentent la réflexion dans le cadre du projet social des équipements. En effet, si les données objectives offrent la possibilité aux Centres socio-culturels d'avoir un premier degré de connaissance portant sur les caractères quantitatifs multiformes et multidimensionnels des territoires et des populations qui les composent, la mise en place de la consultation des habitants et des partenaires locaux permettent de compléter ces données et d'apporter des éléments sensibles permettant ainsi d'être en mesure de construire un projet adapté aux spécificités de chacun des territoires.

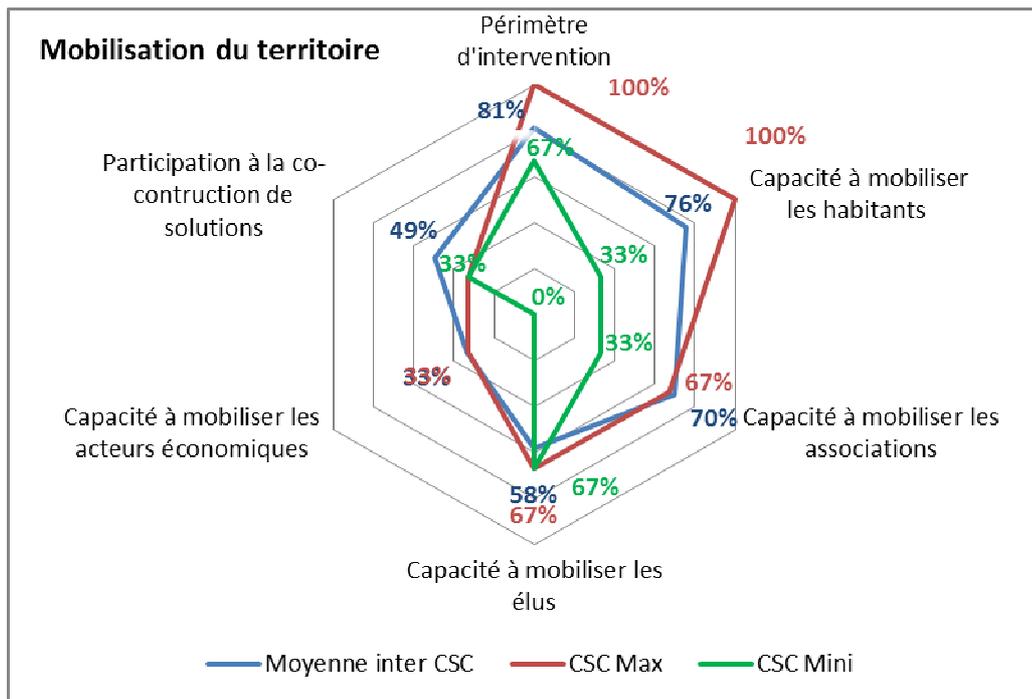
Pour affiner leurs connaissances des territoires, les Centres s'appuient sur les informations transmises par les habitants. En effet, bien souvent, et sans qu'ils en aient toujours pleinement conscience, les personnes sont les témoins des changements et évolutions territoriales. Les échanges qu'ils tissent avec les acteurs des Centres permettent à ces derniers de capter les tendances nouvelles ou d'anticiper les besoins qui se dessinent sur les terrains. Ainsi, dans ce travail de repérage des besoins, les habitants constituent la première source d'information permettant à 19 Centres d'exercer de façon efficace et efficiente cette fonction de veille. Cette participation devient alors un moyen de prendre en compte la perception d'une partie des habitants dans l'élaboration du diagnostic et la réflexion des axes du contrat de projet. C'est cette veille territoriale qui permet aux Centres d'être réactifs et innovants.

Cette connaissance des caractéristiques des populations et des politiques publiques est le fruit d'un diagnostic partagé entre les acteurs des Centres et les habitants, ainsi qu'avec les partenaires. Cependant, force est de constater que pour 8 Centres ce partage gagnerait à être amélioré, notamment par la mise en place d'outils adaptés (11 centres).

Cette expertise des Centres est possible parce qu'ils sont en capacité de mobiliser les associations (17 structures) ou les élus locaux (18 Centres) de façon probante. Ce qui permet à 17 structures d'être en mesure de proposer des projets qui participent de façon satisfaisante à la co-construction de réponses aux problématiques des territoires (cf. graphique page suivante)²⁶.

²⁵ INSEE – CAF – CMS – UTAMS – Données des Centres – Observatoires, etc.

²⁶ Le graphique ci-dessous est l'illustration du positionnement des centres sur certains des critères de la référence. La ligne rouge représente les cotations d'un centre pour l'ensemble des critères ; la ligne bleue, celle du centre qui a coté le plus faiblement les différents critères et la ligne verte qui représente la moyenne de cotation pour l'ensemble des centres. Pour plus de précision sur la lecture du graphique, merci de vous reporter à l'annexe 2 Méthodologie et outils de la démarche du présent document



Pour 5 structures, cette co-création peut encore être améliorée pour résoudre ensemble les éléments de dysfonctionnement repérés par les différents acteurs en présence. L'expertise des Centres se construit également au travers de leur capacité à se faire l'écho des besoins exprimés par les partenaires associatifs et autres. Ainsi, 16 Centres sont en capacité de remplir de façon satisfaisante cette mission.

La participation du projet à la résolution des problématiques territoriales pose aussi la question de la reconnaissance de cette expertise par les partenaires publics et la prise en compte de ces savoirs dans l'élaboration des politiques publiques locales ou nationales. Au plan local, 14 Centres sont d'avis que la CAF et les villes prennent en considération cette expertise dans la cadre de la réflexion et de l'élaboration des priorités politiques. En moyenne, pour 12 structures, cette connaissance des territoires n'est que peu prise en compte dans l'élaboration des politiques inter-communales, départementales, régionales, nationales, ou encore européennes.

1. DES REPONSES CONSTRUITES A PARTIR DE CETTE EXPERTISE

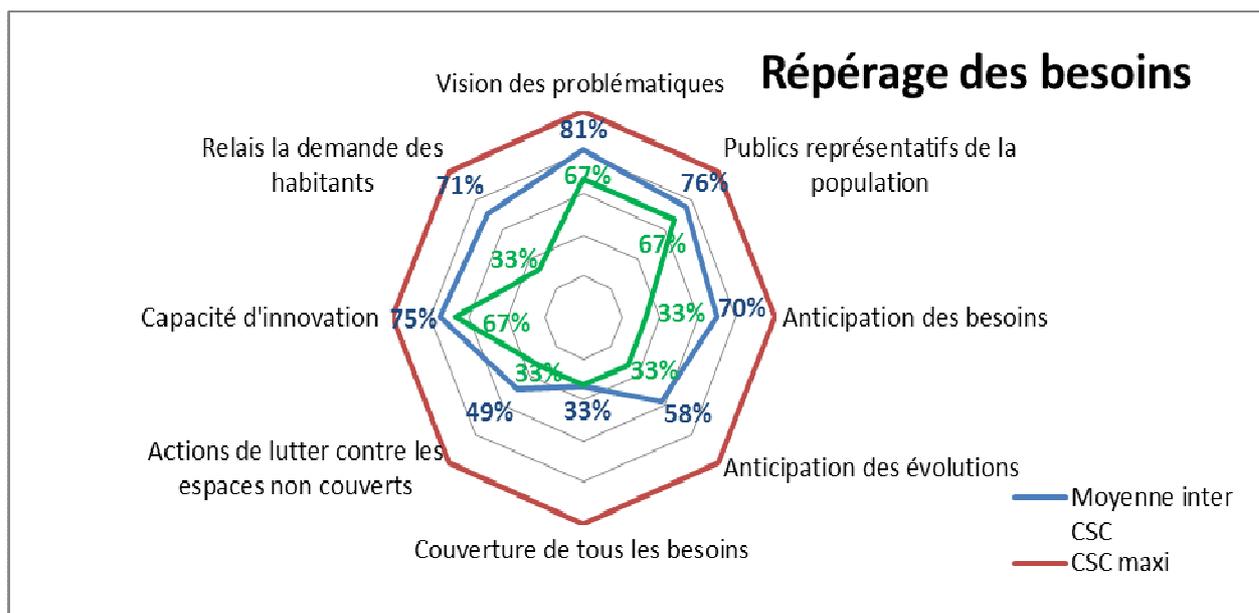
Pour 20 Centres, le fait que le public adhérent soit suffisamment représentatif des caractéristiques socio-économiques de la population des territoires leur permet d'être en capacité de repérer les besoins et de proposer des actions qui auront un impact réel auprès des habitants.

Les Centres ont une bonne vision des problématiques locales : 22 structures sont en capacité de repérer de façon satisfaisante les difficultés de leur territoire. Ainsi, 21 Centres agissent de façon active et positive sur les questions du lien social, de la cohésion sociale, du développement des solidarités actives, sur l'accompagnement des familles ou le relais de la demande des habitants. Pour 2 structures les impacts restent probants, mais à améliorer.

Pour 19 Centres, les axes du projet sont construits en adéquation avec les attentes des habitants des territoires sur les thématiques développées en termes d'accès à culture, de mixité sociale et intergénérationnelle, d'éducation à la citoyenneté, de lutte contre les discriminations et d'insertion, etc. Autant de champs qui sont couverts de façon plutôt satisfaisante par les Centres.

Pour 4 Centres, cette correspondance entre les axes du projet et les besoins repérés sur les territoires présente encore des marges de progrès possibles. Ces perceptions se confirment au travers du croisement des axes des contrats de projets avec les données socio-économiques des publics des territoires.

Sur les questions relatives à la participation ou à la représentation des habitants, 10 structures estiment que les orientations des projets n'apportent qu'une réponse moyenne sur ces thématiques. Ces dernières restent des chantiers ouverts de façon constante au sein des structures. L'appréciation de l'impact des actions, des activités et des services est effective dans l'ensemble des Centres et celle de la mesure de l'efficacité des solutions proposées nécessite la mise en place d'outils spécifiques pour 14 Centres.



Si, les structures proposent des projets adaptés aux spécificités et caractéristiques socio-économiques des publics de leurs territoires, elles n'ont pas pour autant vocation à répondre à tous les besoins repérés : pour 14 Centres, ce n'est pas leur rôle pour au moins deux raisons :

- les Centres socio-culturels travaillent avant tout en complémentarité avec les autres acteurs présents sur les territoires.
- les moyens affectés ne permettent pas de répondre à cette couverture totale des besoins repérés sur les territoires.

Concernant les zones non couvertes, 20 structures remplissent de façon efficace leur rôle de relais des demandes des habitants auprès des instances concernées. Les activités et services proposés par 20 Centres sont construits en prenant en considération les préoccupations exprimées par les habitants de ces espaces non couverts par d'autres acteurs, et 11 Centres proposent des actions qui ont un impact positif auprès des habitants présents sur ces territoires non couverts.

2. DES REPONSES CONSTRUITES COLLECTIVEMENT GRACE AUX PARTENARIATS ET A LA MUTUALISATION

Les Centres socio-culturels n'agissent pas seuls sur les territoires : la construction de partenariats est une étape indispensable pour assurer plus d'efficacité dans l'action. Pour les 23 Centres, il s'agit d'un axe inscrit dans le contrat de projet actuel. Parmi ces structures, 15 identifient des marges de progrès possibles pour renforcer ou améliorer l'efficacité de ces partenariats, en termes de complémentarité des actions avec les partenaires associatifs ; de participation aux politiques publiques ou encore de mutualisation. Première forme de partenariat entre les Centres et les autres acteurs de terrains : la présence de ces derniers dans

les instances de gouvernance des structures. En effet, les statuts des Centres prévoient un collège qui permet la participation des associations locales et des partenaires institutionnels dans leur Conseil d'Administration.

La recherche de partenariats se construit au travers de la volonté d'unir les compétences de chacun, de mobiliser les ressources disponibles, de mutualiser les moyens ou encore de produire des synergies qui vont apporter des réponses efficaces et de qualité pour les habitants. Elle implique aussi de définir les enjeux et les positionnements de chacun des acteurs en présence, de ré-interroger les pratiques et les postures professionnelles tout en respectant l'identité des partenaires. Aussi, les partenariats font l'objet de contractualisation jugée suffisante et satisfaisante pour 17 Centres et à améliorer pour 6 Centres.

Les Centres établissent des coopérations avec les partenaires institutionnels et associatifs : celles-ci sont possibles parce que les 23 structures ont une vision et une connaissance claires du réseau partenarial local. La multiplicité des protagonistes présents et l'apparition de nouveaux acteurs permettent à 21 Centres de développer de nouveaux partenariats sur leur territoire. Les Centres sont perçus comme des structures attractives. Ainsi, les partenariats développés sont multiples et variés et portent sur l'ensemble des champs thématiques portés par les Centres. Les établissements scolaires, les services municipaux, les structures médico-sociales, les institutions et associations culturelles, les structures de formation et d'accès à l'emploi, les associations à caractère social ou solidaire, les associations sportives et de loisirs, les structures seniors sont autant de protagonistes avec lesquels les acteurs des Centres travaillent. D'autres partenariats avec certains acteurs économiques, avec les associations caritatives, les services de prévention ou encore les associations environnementales ne sont encore que peu mobilisés par l'ensemble des Centres.

2.1. DES REPONSES CONSTRUITES COLLECTIVEMENT EN LIEN AVEC LES POLITIQUES ET LES DISPOSITIFS PUBLICS

En fonction des caractéristiques des territoires, les Centres peuvent mobiliser des dispositifs de droit commun et des dispositifs spécifiques pour traduire en actions, activités et services leurs projets. Pour 19 Centres, il existe une réelle complémentarité entre les dispositifs publics et le projet social.

Cependant, le rôle et la place de chacun des protagonistes dans ce partenariat doit être clairement défini pour ne pas créer des situations de concurrence entre les actions portées par les acteurs.

Pour 22 structures, les liens mis en œuvre avec les partenaires publics locaux ont un impact direct sur les actions portées par les Centres. L'adéquation entre les objectifs des structures et les priorités des acteurs publics se fait de façon satisfaisante pour 19 Centres. Ces partenariats ainsi développés ont, pour 16 Centres, un impact sur les politiques publiques, cependant 7 Centres sont plutôt d'avis que cet impact reste moyen.

2.2. DES REPONSES CONSTRUITES COLLECTIVEMENT EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES ASSOCIATIFS LOCAUX

22 Centres participent de façon active à des projets communs, favorisant par là même le soutien à la vie associative locale. Ils sont 19 à estimer occuper une place importante dans le développement d'associations nouvelles qui ont pour objet de participer à l'animation des territoires et à la valorisation du cadre de vie. Pour les associations dont l'objet porte sur le registre social ou civique, 13 Centres pensent qu'ils sont en capacité de soutenir de façon satisfaisante leur développement.

Pour 19 Centres, la mise en œuvre des partenariats se fait dans le respect des engagements réciproques des acteurs en présence. Les partenariats développés font l'objet d'un suivi jugé satisfaisant par 18 structures ainsi que d'une évaluation partagée impliquant les partenaires associatifs de façon satisfaisante. Ainsi, les partenaires associatifs contribuent de façon satisfaisante à l'évaluation des actions pour 16 Centres, à la démarche de diagnostic pour 17 structures, et à celle du projet pour 13 Centres.

La question de l'efficacité de ces partenariats reste posée pour 6 Centres qui considèrent que les effets d'optimisation sont à améliorer. En effet, force est de constater que pour ces 6 structures, l'inscription du partenariat dans une dynamique plus globale et coordonnée et la construction d'outils partagés pour assurer une réelle complémentarité des différents projets permettraient de renforcer davantage l'impact des actions, activités et services auprès des différents publics.

Ces partenariats peuvent se renforcer au travers d'actions et de moyens mutualisés au sein du réseau des Centres et en lien avec les partenaires des territoires. Premier exemple visible de mutualisation : celle de la mise à disposition de locaux jugée efficace et effective pour l'ensemble des Centres interrogés. Cependant, les structures restent vigilantes à ne pas devenir de simples plates-formes de services. Elles veillent également à ce que la perception des missions des Centres par les habitants ne s'en trouve pas brouillée.

2.3. DES PRATIQUES DE MUTUALISATION A DEVELOPPER POUR OPTIMISER LES EFFETS AUPRES DES PUBLICS

La mutualisation est une forme de coopération qui vise à optimiser l'efficacité et l'efficacités des actions, activités, services sur les territoires. Le groupe mutualisation de la fédération des Centres socio-culturels du Bas-Rhin a travaillé sur un essai de définition de ce que pouvait être ce concept.

Pour lui, il s'agit :

« de la mise en commun de moyens humains et techniques, de savoirs et de savoir-faire, de projets et d'actions... pour un échange et un partage, nécessaire et indispensable pour assurer la crédibilité et la pérennité des projets et des structures. Elle permet un gain en termes d'efficacité et de performance, en temps et en argent ».

La mutualisation constitue un processus partagé de façon satisfaisante au sein du réseau pour 12 Centres ; et pour 9 structures dans le cadre de partenariats locaux de territoires.

De façon générale, pour l'ensemble des Centres des marges de progrès sont possibles à conditions de respecter un certain nombre de préalables pour s'assurer d'une réussite effective de cette démarche. En effet, la mutualisation ne se décrète pas, elle se construit autour d'objectifs précis :

- Il faut qu'elle permette d'apporter une réponse cohérente et coordonnée aux besoins repérés
- Elle passe par la mise en place de relations de solidarité entre les acteurs
- Elle se définit dans le cadre du respect des identités, de l'histoire, des projets et orientations de chacun autour de valeurs partagées et communes
- Elle nécessite une démarche volontariste
- Elle suppose la définition claire des objectifs et la transparence dans le fonctionnement
- Elle se construit dans le souci d'amélioration de la qualité des actions et dans l'objectif d'évolutions des pratiques

Force est de constater qu'au sein du réseau (si elles existent elles sont pratiquées par au moins 18 Centres), les pratiques de mutualisation génèrent une plus-value moyennement effective en termes de gestion des ressources humaines (pour 14 Centres), matérielles (pour 13 Centres) ou d'économie financière (pour 14 Centres). Les pratiques mises en place restent moyennement, voire très peu généralisables (pour 14 Centres).

3. DES PROJETS, ORGANISATIONS ET FONCTIONNEMENTS AU PLUS PRES DES SPECIFICITES DES HABITANTS ET DES PARTICULARISMES DES TERRITOIRES

L'analyse des données de territoires couplée avec les axes des contrats de projets confirme le fait qu'il est difficilement envisageable de constituer des profils types de territoires ou des profils types de Centres.

Les structures ont des contrats de projet dont les axes sont convergents, des missions et un socle commun de valeurs. Ainsi, la reconnaissance de la dignité et de la liberté de tout homme et de toute femme, le fait de considérer que ces individus sont solidaires et de ce fait capables de vivre ensemble en société, et enfin de vouloir une société ouverte au débat et au partage du pouvoir, sont les trois préalables incontournables que posent les acteurs des Centres.

Si les façons d'agir poursuivent les mêmes finalités : *« elles s'enracinent dans l'expérience vécue des habitants ; elle associe la sensibilité et la rationalité des acteurs ; elle trouve une condition de son élaboration de sa conduite dans la convivialité créée par les Centres »*²⁷ ; force est de constater que le fonctionnement, l'organisation et la mise en œuvre de l'animation globale restent directement liés aux caractéristiques socio-économiques des habitants et aux spécificités historiques, politiques et au développement urbain des territoires.

IV. LE CONTRAT DE PROJET, COLONNE VERTEBRALE DES CENTRES SOCIO-CULTURELS

S'appuyant sur la connaissance objective et sensible de leur territoire d'intervention, les Centres sont en capacité d'élaborer des projets qui vont permettre de répondre aux problématiques jugées prioritaires. Ainsi, ils agissent pour atteindre, au mieux, les finalités inhérentes au projet social, notamment celles :

- de la consolidation du lien social sur le territoire et du développement des solidarités actives.
- De la participation des habitants, condition sine qua non au bon fonctionnement des Centres.

Ces deux priorités sont inscrites dans les axes de contrats de projets de 20 Centres et se traduisent en actions effectives pour l'ensemble des structures.

Les Centres proposent également des activités et services au travers de différents axes thématiques qui concourent à favoriser de façon très satisfaisante ou satisfaisante :

- l'accompagnement des familles et l'éducation à la citoyenneté (19 Centres)
- le développement de la mixité et de l'intergénérationnalité
- la création ou la consolidation de partenariats locaux

²⁷ Charte fédérale des Centres sociaux et socio-culturels de France, texte adopté le 17 et 18 juin 2000 à l'Assemblée générale qui s'est tenue à Angers

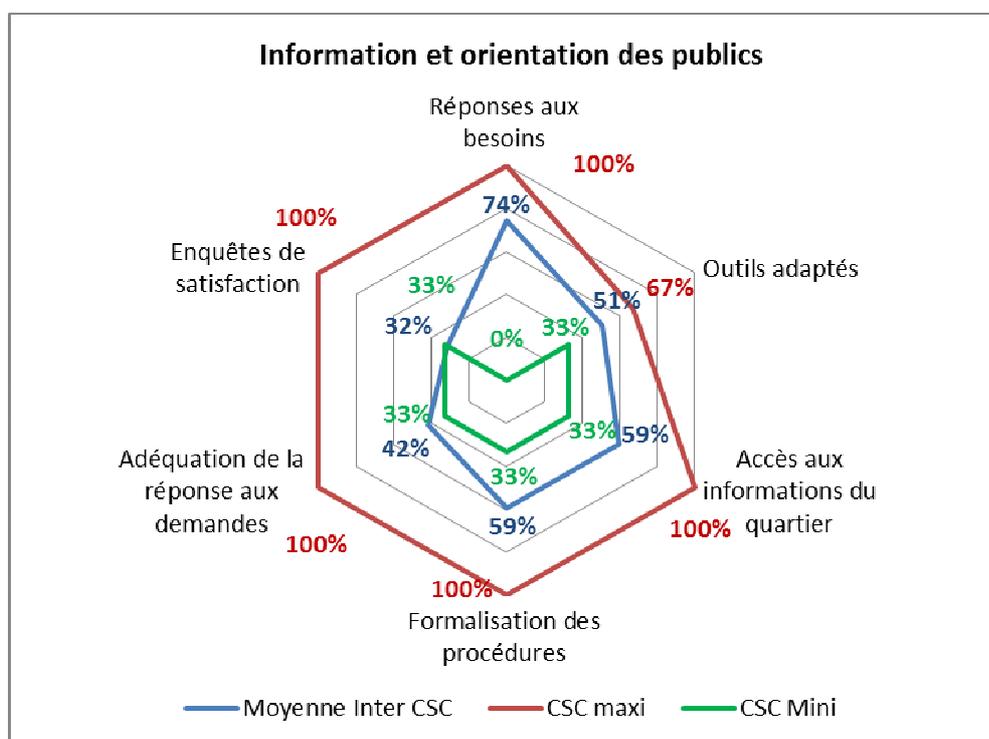
- l'accès à la culture (17 Centres)
- l'insertion et la lutte contre les inégalités (16 Centres)

Les Centres socio-culturels entendent être des foyers d'initiatives portés par des habitants associés, appuyés par des professionnels. Les habitants sont en capacité de participer au développement social de leur territoire. Aussi, la participation des personnes, quelle qu'en soit la forme, est indispensable. Cependant, cette mobilisation ne se fait pas de façon aisée et nécessite de recourir à différents moyens pour séduire, convaincre, et attirer les publics pour que ces derniers participent, s'impliquent, s'engagent dans le fonctionnement des Centres et de la vie sur le territoire. Pour ce faire, les structures prennent appui sur au moins deux outils : la fonction d'accueil et la communication.

1. LA FONCTION ACCUEIL POUR MOBILISER ET FAIRE PARTICIPER LES HABITANTS

Première étape dans la prise de contact avec le public, l'accueil est une mission essentielle dans les Centres socio-culturels. Que ce soit par téléphone ou en poussant la porte du centre, l'habitant attend de pouvoir être écouté, informé et orienté en fonction de ses besoins et attentes aux moments où il est le plus libre. Pour 20 Centres, les horaires d'ouverture et d'accueil, au regard des moyens qui leur sont affectés, sont adaptés aux disponibilités et contraintes du plus grand nombre. Hors des plages horaires d'accueil du grand public, les structures proposent des activités aux populations sur leurs territoires.

Implantés dans les quartiers ou les communes, les équipements sont, dans la majorité des cas mis à disposition par les mairies. Pour 23 Centres, les locaux sont facilement accessibles via les transports en commun, ce qui peut faciliter la fréquentation du lieu pour les personnes n'habitant pas à proximité immédiate de la structure ou ne possédant pas de moyen de locomotion pour s'y rendre.



1.1.L'accueil, un espace ouvert à tous

Dans un équipement, l'accueil se matérialise par un espace physique : il est le lieu le plus fréquenté dans les Centres et, de ce fait, nécessite de pouvoir être visualisé très rapidement. Pour 7 structures, cette visibilité reste un axe d'amélioration pour assurer un accueil dans les meilleures conditions.

Au-delà de la visibilité de l'espace physique, se posent les questions de sa convivialité pour le public et de sa fonctionnalité pour les acteurs en charge de cette fonction.

Lorsqu'ils pénètrent dans le centre, les habitants doivent pouvoir se sentir accueillis dans un endroit convivial. Toutefois, pour 12 Centres, les lieux d'accueil ne remplissent que très moyennement l'ensemble des conditions qui appellent à la convivialité. Pourtant, cette dernière est d'autant plus importante dans la mesure où l'accueil est le lieu où s'échangent les bonnes idées, où se construisent de nouveaux liens, où se cristallisent les réclamations, où se déposent les objets trouvés et où s'expriment les difficultés du quotidien.

Il convient de constater que la position géographique dans le centre ou la structuration fonctionnelle sont considérées comme moyennement satisfaisante pour 10 Centres. L'ancienneté des locaux, pour certains, est un des facteurs qui pourrait expliquer cette situation.

1.2. Une place importante dans la fonction de veille des Centres

La fonction d'accueil doit permettre une écoute active des besoins, idées, suggestions exprimés par les habitants. Elle apporte les éléments complémentaires à la fonction de veille organisée sur les territoires. L'échange que permet l'accueil est l'occasion d'entendre les remarques, préoccupations, ressentis et inquiétudes des habitants quant à leur perception de la qualité de vie sur le territoire. En ce sens, pour 19 Centres, la fonction d'accueil permet d'assurer de façon pertinente une fonction de veille. Ainsi, pour 14 structures, les informations nécessaires pour comprendre la vie des territoires sont disponibles, par ce biais, de façon satisfaisante.

La fonction d'accueil est bien souvent l'amorce de nouveaux projets, d'activités, d'actions, de services ou encore le repérage d'initiatives nouvelles, etc.

1.3. Une fonction qui mobilise des acteurs et des outils

Pour informer, orienter ou saisir l'expression de ces habitants qui entrent dans le Centre, l'ensemble des acteurs se mobilisent et participent à cette action. Néanmoins, il existe des professionnels et des bénévoles qui s'y consacrent de façon spécifique. Les habitants doivent pouvoir être capables d'identifier les acteurs en charge de cette fonction. Si pour 16 Centres, les publics sont en mesure de repérer facilement ces personnes ressources, pour 6 structures ce repérage reste encore moyen.

Pour pouvoir apporter une réponse qui soit la plus adaptée, les acteurs de l'accueil s'appuient sur des outils pédagogiques et logistiques. Si pour 13 Centres, ils offrent une réponse en lien avec les attentes des habitants, pour 10 structures, les outils existants n'apportent pas entière satisfaction. La formalisation de la fonction d'accueil en procédure est effective et satisfaisante pour 15 Centres, alors que pour 8 structures, elle ne reste que très moyenne.

Pour 21 Centres, les informations et explications apportées au public sont concrètes et claires. Cependant, les réponses apportées à la demande d'informations ne font que moyennement l'objet d'une évaluation (14 Centres) ou d'une enquête de satisfaction (17 Centres).

1.4.L'accueil hors les murs

La mission d'accueil se fait aussi et surtout à l'extérieur des murs des Centres : la priorité pour les acteurs des structures est d'aller vers l'habitant, d'éveiller en lui la curiosité et l'envie de connaître les missions, l'utilité et l'apport de Centres, du rôle qu'il peut y jouer en y apportant ses savoirs, ses compétences ou ses connaissances.

Cette démarche de rencontre hors les murs est aussi un temps qui favorise le repérage de préoccupations individuelles. L'objectif étant de travailler sur la convergence de ces préoccupations individuelles pour en dégager les enjeux collectifs qui peuvent être accompagnés par les acteurs des Centres.

Plus que quiconque, les bénévoles ont un rôle important dans ces actions de sensibilisation : habitants du quartier ou de la commune, ils sont légitimes pour partager avec d'autres leurs expériences des Centres.

Cette fonction d'accueil hors des murs des Centres est indispensable, et c'est pourquoi 12 Centres estiment qu'actuellement les actions existantes restent insuffisantes. Les Centres réfléchissent à de nouvelles formes d'interpellation pour être en mesure de toucher le plus grand nombre d'habitants et principalement ceux qui ne fréquentent pas les Centres. Ainsi, outre les actions classiques de présence sur les marchés, de tractage, d'actions aux pieds d'immeubles, etc., les structures envisagent l'innovation au travers de crieurs de rues polyglottes, d'actions visibles qui suscitent la curiosité des passants...

Les marges de progrès et la ré-interrogation des pratiques sur l'évolution de la fonction accueil sont partagées par l'ensemble des structures. Ainsi, 15 Centres confirment conduire de façon régulière des réflexions sur l'optimisation de cette fonction accueil. Pour les structures, l'accueil permet de communiquer sur ce qui se passe dans un centre, sur son organisation, sur la place que chacun peut y prendre, il ne peut en aucun cas être limité à la mise à disposition de prospectus ou autres supports écrits d'information. Ces outils nécessitent un accompagnement ; ils doivent permettre l'échange, le dialogue et favoriser l'appropriation des données par les habitants.

2. LA VISIBILITE DU CENTRE ET LA COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

La communication est un métier qui requiert des compétences spécifiques. Pour être efficace, elle nécessite la mise en place d'une réelle stratégie appuyée sur une méthode et des outils adaptés aux cibles identifiées. La communication est un axe de réflexion inhérent et partagé par l'ensemble des structures, qu'elle soit inscrite ou non dans le contrat de projet. Pour 14 Centres, elle est le premier moyen de transmission des grandes orientations du projet social, alors que pour 9 structures, la communication autour de ce sujet reste à améliorer. Elle est aussi un vecteur important dans la mesure où elle favorise la valorisation des différentes initiatives pour 14 Centres. Pour 8 Centres cet impact reste encore moyen.

La communication est le second moyen mobilisable par les Centres pour s'assurer de la participation des habitants. Au cours de ces 20 dernières années, les Centres ont multiplié les supports et moyens de communication et ont soigné leur graphisme pour être en mesure de se rendre visible auprès du plus grand nombre. Ainsi, pour 16 Centres, les outils créés sont pertinents pour parvenir à toucher au mieux les habitants et atteindre les objectifs pour lesquels ils ont été conçus.

Pour 7 Centres, cette pertinence reste à améliorer. De façon plus globale et générale, les effets obtenus ne sont pas toujours à la hauteur des attentes escomptées et de la charge de travail induite : pour 14 Centres, les objectifs en termes de communication ne sont que moyennement, voire peu, atteints quand il s'agit de toucher l'ensemble des habitants des territoires.

Les résultats en termes de communication « interne », quant à eux, sont plutôt bons : pour 21 Centres la communication faite au niveau des équipes est satisfaisante. Il en va de même pour celle établie en direction des usagers, des bénévoles et des administrateurs (avis de 16 Centres), des partenaires institutionnels (point de vue de 17 Centres) et les partenaires associatifs (positionnement de 19 Centres). Cependant, force est de constater que pour 13 Centres, les principales informations qui sont communiquées au grand public ne parviennent que très moyennement à l'ensemble des habitants des territoires.

3. LA PARTICIPATION DES HABITANTS, CLEF DE VOUTE DU PROJET

La circulaire de la Caisse Nationale des Affaires Familiales (CNAF) relative à l'animation de la vie sociale du 20 juin 2012 réaffirme le fait que : « *la participation des usagers – habitants* » reste un principe méthodologique incontournable. Cette participation visant à conduire « *à la prise de responsabilité et au développement de la citoyenneté de proximité. Cette dynamique participative doit favoriser le développement des capacités des personnes et leur autonomie, tout en reconnaissant «l'expertise d'usage des habitants»²⁸.*

3.1. Les principales formes de participation des habitants

Les Centres socio-culturels du département ont repéré au moins cinq formes différentes de participation des habitants :

- elle peut se traduire au travers d'une présence physique ponctuelle dans le cadre d'une demande de renseignement ou de consommation d'un service ou d'une activité. En effet, 20 Centres constatent que la présence des habitants est liée à de la consommation d'activités et de services. Cependant, cette forme de participation est importante dans la mesure où elle est un moyen d'informer sur d'autres services et activités portés par le Centre et par là même sur le projet social.
- Elle peut être une implication sous forme d'une aide temporaire lors d'animations festives ou d'actions à destination d'un public particulier. Pour 23 Centres, la mobilisation des habitants est plus importante lors de la mise en place d'activités de loisirs ou de manifestations festives, d'activités culturelles, sportives nouvelles...
- Elle peut être une participation momentanée, inscrite dans une période particulière comme par exemple lors des démarches des consultations des habitants (diagnostics – enquêtes...), d'organisation de soirées festives ou de débats, de temps d'information et d'échanges sur des thématiques et préoccupations exprimées collectivement par les habitants.
- Elle peut être plus régulière au travers de la participation à des rythmes fixes déterminés conjointement sur des actions, la réalisation d'activités, ou encore des temps de réflexion autour de projets ou commissions de travail des Centres. 19 Centres confirment le fait que l'implication

²⁸ Circulaire relative à l'animation de la vie sociale, juin 2012

d'habitants dans la réalisation d'activités est plutôt satisfaisante. Pour 13 Centres, la présence et la participation aux réflexions autour de nouvelles actions ou projets est effective, même si pour 10 structures, elle reste moyennement, voire peu satisfaisante.

- Enfin, elle peut se traduire par une implication plus poussée au travers de la prise de responsabilités dans les instances de gouvernance des Centres. Elus en Assemblée Générale, les habitants deviennent administrateurs du centre socio-culturel. Dès lors, ils participent de façon active et directe au pilotage et à la gestion du projet au travers du conseil d'administration, du Bureau ou du comité de direction. Ces dernières constituent les instances décisionnaires des structures. 20 Centres considèrent que la fréquence de ces instances est suffisante pour couvrir les besoins en termes de fonctionnement des structures.

17 Centres estiment devoir progresser sur la question de la mobilisation de l'ensemble de la population des territoires. En effet, même si 10 Centres pensent que cette capacité à mobiliser reste satisfaisante, elle n'est que moyenne pour 7 Centres.

3.2. Les habitants et le contrat de projet

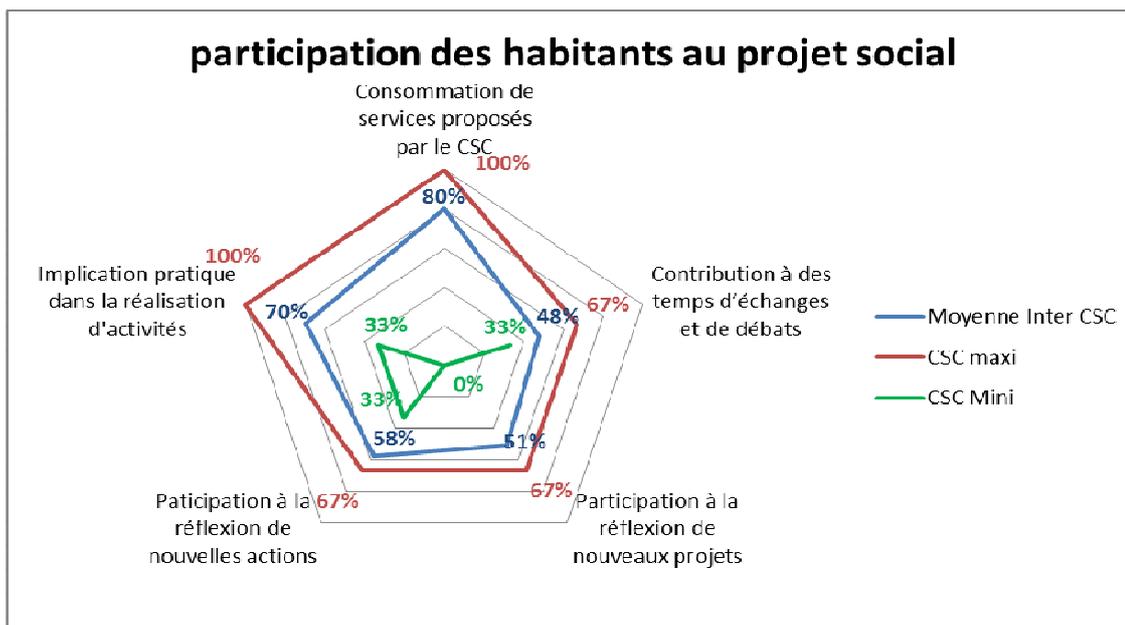
Au travers des actions proposées dans le cadre des axes de leur contrat de projet, les Centres sont en capacité de mobiliser des publics des différentes tranches d'âges présents sur leur territoire.

Ainsi, si pour 20 Centres la participation des 25-60 ans est plutôt satisfaisante, celle de la population des jeunes adultes (18 à 25 ans) doit pouvoir progresser pour 6 Centres. 21 structures parviennent à mobiliser de façon satisfaisante les publics âgés entre 6 et 11 ans et 12 – 17 ans.

Ils sont en capacité de proposer des activités et services qui répondent aux besoins de la petite enfance pour 20 Centres, à l'accueil de l'enfance pour 23 Centres et aux activités périscolaires pour 22 structures.

Les actions en termes d'accompagnement à la parentalité, d'accompagnement à la scolarité ou encore de co-éducation atteignent leurs objectifs pour plus de 17 Centres. Pour 12 Centres les actions d'accès aux droits, à l'insertion et à l'accès à l'emploi remplissent les buts fixés dans le cadre des contrats de projet. Il en est de même pour la culture et l'accès aux loisirs qui ont un impact positif pour plus de 21 Centres. Pour 15 Centres, les luttes contre les discriminations et l'exclusion sont eux aussi des champs pour lesquels les actions proposées ont un impact sur les populations et sur le lien social dans les territoires. Enfin, les actions d'accès à la santé n'ont qu'un impact moyen pour 12 Centres.

Si pour 17 Centres les temps d'échanges et de débats sont réguliers, force est de constater que pour 14, la contribution des habitants aux temps d'échanges et de débats sur le projet social reste très moyenne et des progrès peuvent être fait en terme de prise de parole des habitants. La question de l'expression collective des habitants et leur implication dans la vie locale pour une participation effective dans le développement social reste un axe de travail à faire progresser pour 13 Centres. Néanmoins, dans le cadre des réhabilitations des quartiers, les Centres accompagnent les habitants dans leur compréhension des projets et portent leurs paroles auprès des pouvoirs publics. Ainsi, ils jouent un rôle clé dans les démarches de consultations.



Pour 12 structures, les actions de développement de nouvelles formes de solidarité ou encore l'engagement collectif sont, eux aussi, des axes sur lesquels les Centres ont encore des marges de progrès possibles.

La question de l'implication de nouveaux habitants dans la conception et la mise en œuvre du projet social reste aussi un enjeu pour les structures : 12 d'entre elles estiment que les actions engagées restent insuffisantes pour susciter l'intérêt de nouvelles personnes concernant le contrat de projet.

Enfin, parce qu'ils portent des projets généralistes et s'adressent à l'ensemble des populations des territoires, les Centres travaillent à la réalisation d'actions thématiques diverses en veillant à la mise en place d'une dimension transversale des actions pour s'assurer de leur efficacité. Ainsi, pour 18 Centres, les actions proposées permettent l'effectivité de cette transversalité.

3.3. Les habitants associés aux démarches de diagnostic et d'évaluations

La participation des habitants aux différents temps de diagnostic et d'évaluation du projet social ou des actions ne mobilisent pas de la même façon. En effet, 17 Centres sont d'avis que le projet social est l'objet d'un diagnostic suffisamment partagé avec les habitants et que l'évaluation des actions l'est aussi. Par contre, concernant l'évaluation du projet social, pour 8 structures, la participation des habitants à l'évaluation du projet social reste encore trop moyenne voire insuffisante. Enfin, la participation des habitants sur les questions d'évaluation des partenariats est perçue comme insuffisante par 10 Centres.

Concernant les démarches de bilans et d'évaluation générale, 13 Centres estiment qu'ils n'associent pas correctement l'ensemble des habitants des territoires et pour plus de la moitié des structures, les outils actuellement existants pour recueillir les impressions et attentes des habitants ne restent que moyennement efficaces.

3.4. Le bénévolat une forme active de participation

Pour 15 Centres, le nombre²⁹ de bénévoles est estimé à 1 185 personnes (estimation sous-évaluée dans la mesure où certaines structures ne comptabilisent que de façon globale la présence des bénévoles). Pour 20 structures, ces bénévoles ont effectué 85 924 h de participation dans leur centre (soit l'équivalent de 48,5 emplois à temps plein (ETP)).

La démarche de démocratie participative est une valeur essentielle pour les Centres : même s'ils ne sont pas tous élus, pour l'ensemble des 23 structures, les bénévoles sont consultés de façon active et participent de ce fait au processus décisionnaire des Centres. Ils occupent une place particulière dans le pilotage du projet : ils sont le trait d'union avec les habitants, qu'ils fréquentent ou non la structure, et favorisent, de façon positive, l'émergence des propositions de la population des territoires. Ainsi, pour 18 Centres, les bénévoles jouent le rôle de porte-parole du projet auprès de l'ensemble des habitants.

Pour les accompagner dans une démarche progressive de prise de responsabilités, 18 Centres proposent, de façon régulière, des formations. A destination des bénévoles déjà en responsabilité (élus) ou qui envisagent de prendre des responsabilités, ces formations sont l'occasion de confirmer, développer, renforcer des compétences, des connaissances déjà existantes, ou d'en acquérir de nouvelles. Ce travail est un moyen de rassurer les bénévoles et de les aider à se sentir des acteurs légitimes dans leurs Centres.

Dans les structures, les bénévoles d'activités, de projets ou qui apportent une aide ponctuelle, collaborent avec les équipes de salariés en poste. Cette relation particulière nécessite de clarifier de façon précise le rôle et la place de chacun pour permettre une réelle complémentarité dans l'action. Aussi, pour 18 Centres, la répartition des rôles entre bénévoles et salariés est très clairement définie, cependant sa formalisation reste encore un axe de progrès.

En effet, si pour 11 structures, le rôle des bénévoles est très clairement formalisé au travers des fiches d'engagements qui indiquent la mission pour laquelle le bénévole s'est porté volontaire, pour 7 Centres ce travail n'est que très moyennement effectif.

Les habitants, qu'ils soient actifs ou pas, retraités ou en situation d'emploi, ne souhaitent pas forcément que leur engagement implique la prise de responsabilités. C'est avant tout par recherche du plaisir, du partage, du souhait de rencontrer l'autre ou encore de se sentir utile qu'une grande partie des bénévoles s'engagent. D'autres, au contraire, souhaitent aller plus loin.

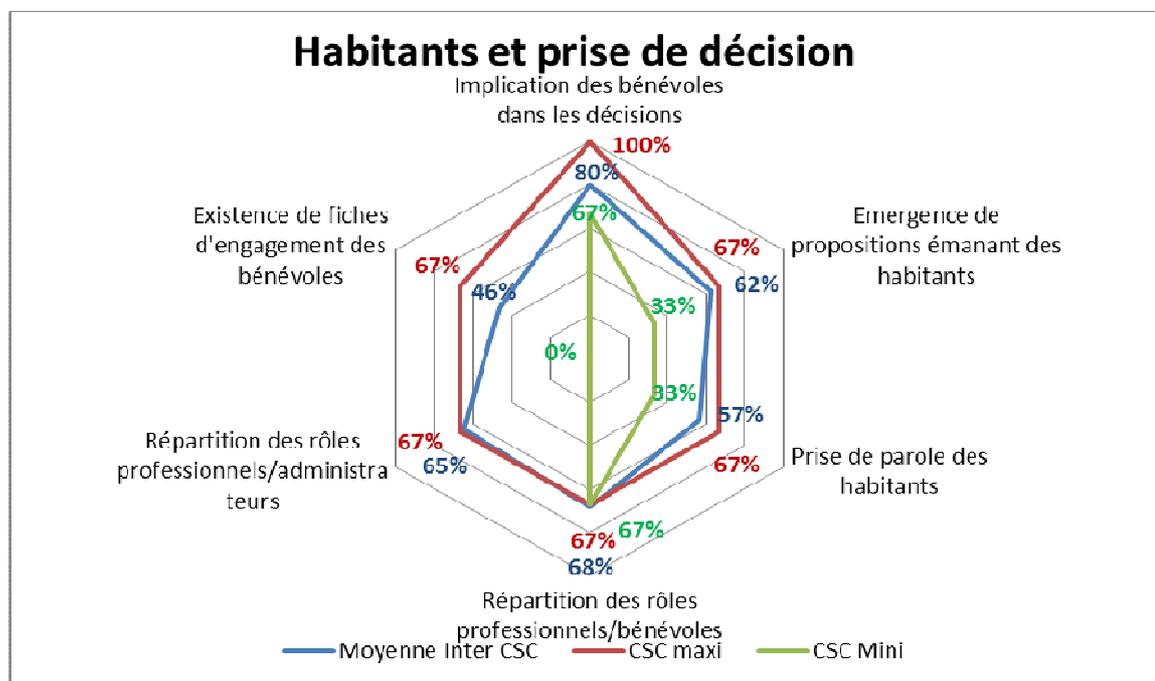
3.5. Les administrateurs des Centres

Dans le Bas-Rhin, 3 Centres socio-culturels sont sous gestion municipale et 23 ont un statut juridique associatif. Dans le premier modèle, les habitants sont présents dans le processus démocratique au travers de la représentation d'un comité d'usagers qui permet de faire remonter leur expression.

Parmi les bénévoles des structures associatives, certains décident de prendre des responsabilités plus importantes en se soumettant à l'exercice démocratique du vote pour devenir administrateur. Dans ce modèle juridique, l'habitant est au cœur du processus de décision : il assure le pilotage, le fonctionnement et la gestion du projet associatif. Pour assurer le suivi, la prise de décision, les adaptations, ou encore échanger sur les orientations et perspectives de la structure, l'ensemble des Centres organisent de façon

²⁹ Cette donnée a été estimée et renseignée par 15 Centres

régulière la tenue de Bureaux et de Conseils d'Administration. Ces instances permettent de valider et faire exécuter les décisions qui y sont prises de façon satisfaisante pour 23 structures. Les documents administratifs relatifs à ces réunions de travail sont systématiquement mis à jour et diffusés de façon très efficace pour l'ensemble des Centres.

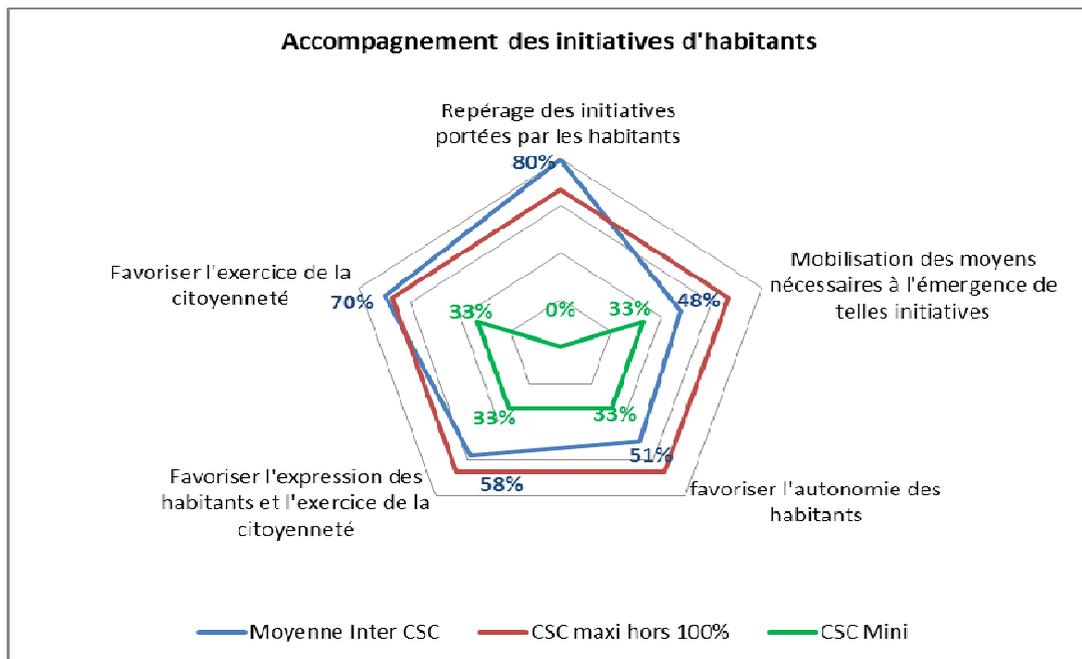


Le processus démocratique favorise les possibilités de renouvellement des membres du Conseil d'administration. Pour 17 structures, le renouvellement des administrateurs se fait de façon satisfaisante, et celui des mandats de façon positive pour 14 Centres. L'arrivée de nouveaux administrateurs et le renouvellement des mandats restent moyennement effectifs pour respectivement 6 et 8 Centres. Les responsabilités afférentes aux administrateurs, du fait même du développement et de la professionnalisation des structures, n'incitent pas les habitants à devenir administrateurs. A cela s'ajoute le fait que l'accueil de nouveaux administrateurs reste encore un champ sur lequel le travail doit se poursuivre pour 9 Centres.

Pour assurer le bon fonctionnement et la bonne gestion de la structure, les bénévoles du Conseil d'Administration délèguent un certain nombre de compétences à l'équipe de direction : elles sont formalisées de façon satisfaisante pour 15 Centres. Ces délégations permettent ainsi de bien préciser le périmètre d'intervention et actions de l'équipe dirigeante.

3.6. L'accompagnement des initiatives des habitants

Les Centres socio-culturels sont des foyers d'accompagnement des initiatives des habitants des territoires. Ainsi, 21 structures travaillent efficacement à favoriser l'expression des volontés ou des propositions des populations. Pour ce faire, ils sont 20 à être en mesure de repérer ces desseins de façon satisfaisante, 18 Centres mobilisent des moyens suffisants pour faire émerger ces envies.



Ces actions d'accompagnement des idées des habitants sont d'autant plus importantes qu'elles concourent à favoriser l'exercice de la citoyenneté des publics et leur autonomie. Selon la maturité des projets portés par les habitants et accompagnés par les Centres, il arrive qu'ils se développent et aboutissent à la création de nouvelles associations. Ainsi, 16 Centres soutiennent les porteurs de projets au travers d'un appui méthodologique, technique ou logistique (mise à disposition de locaux).

La nature de l'investissement, de l'engagement, de la participation ou de la mobilisation est souvent à mettre en lien avec les cycles des histoires de vie des habitants : la situation familiale, professionnelle, sociale, économique, etc. La vie des territoires ou encore les représentations collectives sont autant de facteurs qui vont jouer sur le degré d'implication des publics.

Toujours est-il que, quelle que soit la situation socio-économique des publics, le passage d'une présence consommatrice à un engagement volontaire dans une prise de responsabilité est généralement le résultat d'un long travail de persuasion effectué par les acteurs des Centres auprès des publics réguliers qui fréquentent la structure. En effet, les Centres travaillent de façon active à l'accompagnement des habitants pour une prise de conscience du rôle qu'ils sont susceptibles de jouer dans le fonctionnement des Centres, ainsi que dans l'amélioration de leur qualité de vie sur leur territoire.

La participation des habitants, quelle qu'en soit la nature, est un axe de travail récurrent pour l'ensemble des Centres. Il passe nécessairement par une déconstruction des représentations que peuvent avoir les populations sur ce que peuvent être les Centres socio-culturels. Bien souvent le centre social est perçu comme le lieu pour les publics en situation de fragilité ou de précarité. Les acteurs des Centres communiquent sur la notion d'un espace ouvert à tous où les habitants se réunissent pour « *faire société ensemble* » et devenir acteurs dans leur quartier ou de leur commune.

4. QUELQUES AXES THEMATIQUES DES CONTRATS DE PROJET

Dans le cadre de l'élaboration du référentiel, seules quatre thématiques ont été interrogées : la place des familles, la culture, l'insertion par l'emploi et la mixité et l'inter-générationnalité des publics. Les Centres développent d'autres axes qui n'ont pas fait l'objet d'une analyse dans cette étude.

4.1. La place des familles et de la parentalité dans les Centres

En juillet 2013, la nouvelle Convention d'Objectifs et de Gestion conclue entre les Ministères de L'Etat et la Caisse Nationale d'Allocations Familiales pour la période 2013-2017 réaffirme un engagement réciproque autour «... *d'ambitions fortes pour toujours mieux accompagner toutes les familles* »³⁰.

La dimension familiale est largement soutenue par la CAF du Bas-Rhin qui finance les postes de référents familles en charge des actions à destination de ce public.

Dans le cadre du projet social, la dimension familiale tient une place particulière dans le cadre du projet famille. De façon générale, pour 16 Centres, les actions ainsi menées au travers de ce projet familles répondent bien aux problématiques familiales identifiées sur les territoires et pour 18 Centres, le projet famille est un véritable outil de soutien à la fonction parentale.

Les thématiques de la parentalité, de la co-éducation et de l'accompagnement des familles sont très présentes dans les réflexions de l'ensemble des Centres. Ainsi, pour 18 Centres, les actions en matière de parentalité produisent des effets positifs sur les familles et pour 5 autres structures, les actions à destination des parents sont jugées moyennement satisfaisantes au moment du renseignement de l'outil. Le projet famille apporte un impact positif sur le développement des relations parents-enfants, l'accompagnement éducatif ou encore la mise en place d'activités de loisirs pour 20 Centres.

Pour 18 Centres, les actions d'accompagnement à la scolarité et de co-éducation apportent des réponses adaptées et cohérentes. Le travail sur les solidarités inter-familiales produit des effets positifs pour 15 Centres. Celui sur les solidarités intra-familiales reste plus compliqué : les résultats obtenus sont considérés comme moyens pour 11 structures.

L'effectivité des résultats obtenus auprès des familles en termes d'accompagnement est à mettre en lien direct avec la présence d'un référent famille en charge d'animer et de coordonner les actions à destination des familles. Ces actions sont essentielles pour les structures du fait même du phénomène de précarisation de ces ménages et de l'accroissement de la monoparentalité parmi les populations des territoires. Les Centres réfléchissent à la proposition de nouvelles actions pour répondre à ces besoins spécifiques et proposent des tarifs en adéquation avec les moyens des habitants pour permettre la participation du plus grand nombre.

4.2. La culture comme vecteur fort de cohésion sociale

La « culture » peut se définir comme un ensemble de savoirs et de pratiques qui concourent à l'épanouissement des personnes à travers l'expression artistique, la connaissance des œuvres de l'esprit,

³⁰ Convention d'objectifs et de gestion 2013-2017 Etat – CNAF, Préambule p.1

mais aussi à travers une réflexion sur « *les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* »³¹.

De façon générale, la culture « *englobe tout ce qui permet aux individus d'appréhender le monde et les rapports sociaux, d'y agir individuellement et collectivement et de se situer par rapport à une mémoire commune* »³².

Pour 21 Centres, la culture est un levier très fort pour favoriser la consolidation du lien social. Si l'accès à la culture constitue un axe inscrit dans le contrat de projet de 17 structures, l'ensemble des acteurs des 23 Centres veillent à ce que l'offre culturelle soit facilement accessible aux habitants des territoires.

Ainsi, les équipements proposent aux habitants une offre culturelle variée et très accessible, et ce, quelle que soit la tranche d'âge du public. Exception faite des publics âgés entre 18-25 ans pour lequel 8 Centres estiment que l'impact des actions ne reste que très moyen et des marges de progrès sont possibles.

La culture et les loisirs permettent aux structures de développer autant d'actions et de projets qui donnent l'occasion aux Centres de diversifier leur public et d'éveiller une partie de cette population à d'autres formes d'expression. Bien souvent, ces actions sont la porte d'entrée pour travailler sur des problématiques repérées, mais par forcément exprimées par les habitants. Pour 19 Centres, les actions culturelles et de loisirs ont un impact direct sur les publics en termes d'expression individuelle, d'accès à la connaissance et de ce fait, de développement de la confiance, de l'autonomie et de bien-être. Ces actions culturelles ont aussi un impact direct sur l'autonomie des personnes pour 16 Centres et favorisent l'exercice de la citoyenneté des publics pour 17 structures. Pour 5 Centres, les actions culturelles ne contribuent que moyennement à l'autonomie des gens et pour 4 équipements, elles ont un impact limité sur les questions relatives à l'exercice de la citoyenneté.

Au travers des actions qu'ils proposent, les Centres jouent un véritable rôle dans le dans le domaine du développement de la vie culturelle sur les territoires. Même si, pour 9 Centres, l'offre culturelle actuelle ne permet que moyennement de répondre à toutes les demandes identifiées sur les territoires, elle s'inscrit dans la complémentarité des actions portées par les autres acteurs des territoires. Les partenariats ainsi initiés par 20 Centres sur ce champ thématique sont bien développés avec les acteurs publics et associatifs.

Les champs investis via cette thématique sont larges et permettent aux Centres de contribuer pleinement à la vie culturelle locale dans les domaines des spectacles vivants pour 17 Centres, des arts plastiques pour 15 Centres et de l'éducation musicale, scientifique, littéraire et linguistique pour 13 Centres. Les arts cinématographiques restent encore un axe de travail à développer pour 10 Centres.

Ces actions restent un moyen de mobiliser et de susciter la curiosité des habitants quant aux autres activités portées par les Centres. L'approche par la culture permet de favoriser la mixité sociale, de valoriser les talents, de travailler sur les potentialités des habitants. Les activités telles que celles proposées par les écoles de musique sont un moyen d'orienter et d'informer les parents et les enfants sur les autres actions du centre. Les pièces de théâtre, chorégraphies sont autant d'outils qui permettent de casser les clichés portés par les populations sur les structures.

³¹ UNESCO, Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

³² Charte d'objectifs culture/éducation populaire, signée entre le Ministère de la culture et 8 collectifs œuvrant dans le domaine de l'éducation populaire, 30 juin 1999,

Ces actions culturelles et de loisirs permettent aux participants d'exprimer leur créativité et de découvrir leurs potentialités. Les Centres deviennent dès lors les premiers lieux de reconnaissance et d'accompagnement des talents quels qu'ils soient.

4.3. La recherche de la mixité des âges, des sexes et des origines

La mixité et l'inter-générationnalité apparaissent dans les contrats de projet actuels de plus de 15 structures. Concernant les publics qui fréquentent les Centres, 20 d'entre eux ont une bonne, voire une très bonne mixité des publics en termes d'âge, de sexes³³, de catégories socio-professionnelles ou encore de diversité de composition familiale, répondant ainsi à leur mission d'équipement de proximité ouvert à tous. Pour 18 à 21 Centres, les personnes qui fréquentent la structure sont représentatives des publics présents sur les territoires. C'est cette composition qui permet à 22 Centres de porter des actions qui favorisent la mixité sociale.

Elles répondent aux besoins des différentes catégories d'âges de façon satisfaisante, notamment pour les 6-17 ans (21 Centres) et des familles (20 structures). Cependant, pour 6 Centres, les actions proposées aux jeunes adultes (18 – 25 ans)³⁴ et aux adultes (25-60 ans) n'ont qu'un impact limité en termes de mixité ou d'inter-générationnalité pour ces publics.

Pour 20 Centres, les actions proposées intègrent la dimension culturelle et le lien intergénérationnel pour obtenir une réelle mixité des publics.

Outre les actions proposées par les Centres, il faut noter que la mixité dépend des caractéristiques démographiques des territoires, de la structuration de l'habitat ou encore du développement urbain.

4.4. L'accompagnement vers l'accès à l'emploi et l'insertion professionnelle

La question de l'insertion à l'emploi des publics est très liée aux caractéristiques des territoires. 7 territoires de Centres sur 8 ont un taux de 15-24 ans non scolarisés supérieur à la moyenne, et 5 territoires de Centres sur 8 enregistrent une présence des demandeurs d'emploi, notamment de moins de 25 ans, plus importante que la moyenne départementale. Ce sont, effectivement, sur les territoires où les difficultés d'emploi, et notamment celui des jeunes, sont très présentes, que les structures se fixent comme objectif l'accès à l'emploi dans leur contrat de projet. Ce sont ainsi 8 Centres qui ont inscrit, dans leur contrat de projet, la thématique de l'insertion professionnelle ou de l'accès à l'emploi.

13 Centres estiment que cette thématique est couverte de façon satisfaisante sur leur territoire, notamment au travers de conventions partenariales avec d'autres acteurs de l'emploi et de l'insertion, 2 structures estiment que l'action reste très insuffisante. 8 Centres disent ne pas être directement concernés par cette thématique, mais participent tout de même à l'orientation des publics vers les différents partenaires œuvrant dans le domaine de l'emploi. En effet, 19 Centres proposent de façon régulière des actions de mise en lien entre les publics et les professionnels dans le domaine de l'insertion et de l'accès à l'emploi.

³³ Cependant, il faut noter que les femmes sont davantage représentées parmi les publics adhérents.

³⁴ Les freins à la mobilisation de ce public sont à mettre en lien direct avec la nature de leur demande qui bien souvent relève de préoccupations d'accès à l'emploi ou de prévention spécialisée.

Les actions des 15 Centres se traduisent prioritairement par du conseil, et pour 11 structures par des temps d'information, d'accueil et d'échanges avec les habitants ou encore de mise à disposition d'espaces de permanence emploi. Si pour 9 Centres les temps d'échanges avec les publics restent insuffisants, 7 Centres estiment qu'ils en organisent de façon satisfaisante.

Ces actions ne permettent pas de couvrir l'ensemble des besoins d'accès à l'emploi ou de formation repérés sur leur territoire : pour respectivement 8 et 5 Centres, l'impact ne reste que très moyen.

Pour 12 Centres, ces actions sont accompagnées par des acteurs formés et, pour 15 structures, les partenariats développés avec Pôle emploi ou les missions locales fonctionnent de façon positive.

Cependant, il est à noter que le réseau partenarial développé par les Centres ne permet que très moyennement d'apporter une réponse adaptée et, pour 9 structures, les documents spécifiques mis à disposition des bénévoles, des équipes et des habitants restent insuffisants.

4.5. Et bien d'autres axes du projet

L'accès aux droits, à la santé ou à l'insertion restent des thématiques pour lesquelles 11 Centres estiment que les actions actuellement proposées ont des effets moyens sur les habitants des territoires d'intervention. Ces thématiques sont souvent traitées de façon transversale au travers des orientations prioritaires des Centres.

V. LES MOYENS AU SERVICE DU PROJET

Ce n'est qu'à partir du milieu des années 70, que les CAF ont délivré l'agrément centre social. Pour obtenir ce label, les structures, associatives ou sous gestion municipale, doivent élaborer un projet social dont les orientations prioritaires sont la traduction d'une partie des conclusions d'un diagnostic partagé. Ces axes sont en effet le fruit d'un travail de consultation et de concertation avec les habitants et les partenaires des territoires. La mise en œuvre des actions se concrétise au travers des moyens logistiques, humains et financiers mobilisables par la structure.

1. DES MOYENS POUR ASSURER LE FONCTIONNEMENT

1.1. LES MOYENS LOGISTIQUES

Dans le cadre de l'accueil des publics, les Centres socio-culturels sont dans l'obligation de respecter les normes et règles de sécurité en vigueur. Pour 18 Centres, ces règles sont respectées de façon satisfaisante. Seules 3 structures estiment que l'ensemble des conditions ne sont que très moyennement réunies.

Il est à noter que pour 18 Centres, les locaux sont moyennement adaptés aux services et activités proposés : les capacités d'accueil sont très rapidement atteintes, sans pour autant permettre une réponse suffisante aux besoins exprimés par les habitants des territoires. Les équipements disponibles sont quant à eux moyennement adaptés aux activités et services pour 10 Centres. Souvent construits depuis plus de 30 ans, les locaux n'ont pas évolué³⁵, et les activités et services se sont multipliés.

³⁵ Il faut noter que les travaux destinés à rénover le bâti ou à développer l'accessibilité des équipements représentent un coût important pour les collectivités et, par la suite, pour les Centres dans le cadre des frais de fonctionnement.

1.2. Les moyens humains

Pour accompagner les habitants et les bénévoles à concevoir et mener leur projet, répondre aux besoins des populations en termes d'activités et de services, etc., les Centres s'appuient, en complémentarité des équipes bénévoles présentes, sur des équipes de professionnels permanents et temporaires. L'accroissement des activités a conduit les Centres à recruter davantage de salariés à temps plein ou partiel.

Pour s'assurer du respect du Droit du travail, les équipes de direction ont mis en place, de façon progressive, des outils de gestion et de management des équipes. Ainsi, pour 21 Centres les missions de l'ensemble des salariés sont clairement identifiées et identifiables, notamment par la constitution de fiches de poste qui précisent le rôle et les responsabilités de chacun.

Pour 16 Centres, des délégations viennent compléter ce premier outil. Les procédures quant à elles existent de façon satisfaisante dans 13 Centres, alors que pour 9 structures, elles restent moyennement satisfaisantes et leur formalisation doit pouvoir progresser.

Même s'il existe de réelles marges de progrès sur la question des outils de gestion des ressources humaines, il faut veiller à ce que le fonctionnement se dote d'outils suffisamment souples pour ne pas écraser les équipes sous le poids des procédures administratives : l'essentiel du travail doit pouvoir se faire sur le terrain, quelle que soit la responsabilité ou le poste occupé.

Soucieux de la capacité des professionnels à être en mesure de répondre aux besoins des habitants, l'ensemble des salariés, quels que soient, leur âge, leur niveau d'étude et leur place au sein de la structure, bénéficie de formations. En 2012, la formation professionnelle a concerné 338 salariés³⁶ et s'est adressée à toutes les catégories de professionnels, toutes les tranches d'âges confondues. Elles ont porté sur :

- La conduite et le management de projets – le développement local
- Les techniques d'animation
- les formations diplômantes (BAFA – BAFD – CAFDES...)
- Les ressources humaines – le Droit – la comptabilité et la gestion – secrétariat et bureautique
- Le nettoyage, la maintenance et l'entretien des locaux...

1.3. Les ressources financières

Les Centres se dotent d'outils pour être en mesure de gérer au mieux le budget qui leur est alloué. Ainsi, 17 structures disposent d'une politique financière et budgétaire satisfaisante et pour 15 Centres, le projet social actuel est en adéquation avec la capacité financière et budgétaire des structures. Pour 7 structures, cette adéquation entre projet et ressources ne se fait que moyennement. L'affectation des ressources aux différents postes est clairement défini et identifiable pour 20 Centres. En effet, la structuration des budgets se fait en référence aux normes de la CAF : la répartition des différents postes de charges et de produits se fait en référence du budget Pilotage Logistique Animation (PLA). La recherche de nouveaux financements reste un axe de travail pour les Centres.

³⁶ Données de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé pour la branche du lien social et familial : Uniformation 2012. Données établies à partir des remboursements effectifs au 31 12 2012.

Fortement dépendantes des subventions publiques, les structures tentent de diversifier les sources de financement pour ainsi être en mesure d'assurer un équilibre économique et financier. 10 Centres sont d'avis que les différentes sources de financement ne restent que moyennement diversifiées.

2. L'analyse financière et économique des structures

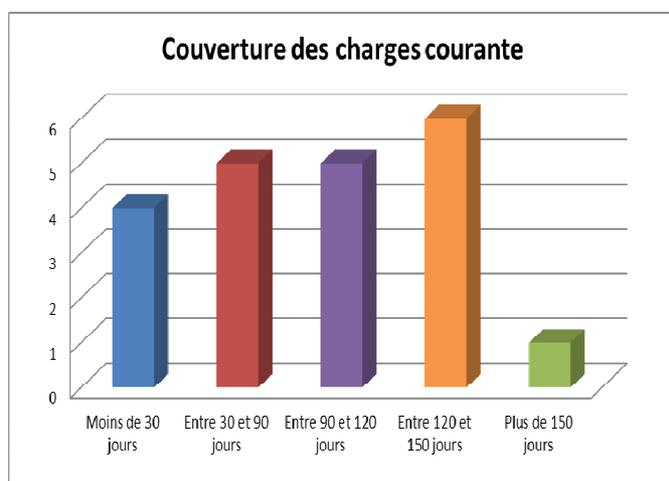
Sur les 26 Centres socio-culturels implantés sur le département, 12 portent des « *activités complémentaires* ». Ainsi, ce sont des écoles de musique, des crèches ou halte-garderie, des Centres de formation ou encore de la restauration, des services de prévention qui sont autant d'entités qui jouent un rôle essentiel dans le travail de mobilisation des habitants.

Les résultats présentés ci-dessous font état de la situation des Centres dans leur globalité, en prenant en compte la ou les « *activités complémentaires* ».

2.1 La situation des bilans des structures³⁷

En 2012, la situation bilancielle de 21 structures porte sur la seule étude des fonds de roulement, des besoins en fonds de roulement et de leur évolution sur une année. Ainsi, 15 structures présentent en 2011 et 2012 un fonds de roulement positif et un besoin en fonds de roulement négatif. Le cycle d'exploitation de ces structures est plutôt positif dans la mesure où les ressources suffisent à couvrir les besoins d'exploitation. Cependant, il est à noter qu'en un an, le besoin en fonds de roulement de 12 Centres a évolué de façon croissante et nécessite, de ce fait, une surveillance.

Pour 3 structures, l'accroissement de l'activité suscite un besoin de financement à moyen terme pour maintenir une situation en équilibre. Et enfin, pour les trois derniers Centres, les fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement sont négatifs et nécessitent l'apport de ressources durables pour assurer l'équilibre.



La trésorerie, quant à elle, reste positive pour l'ensemble de ces 21 structures, et les disponibilités en termes de couvertures des charges courantes varient entre moins d'un mois pour 4 Centres et plus de cinq mois pour 1 structure.

Pour 16 Centres, la trésorerie disponible permet la couverture de charge sur une durée variant entre un et quatre mois.

³⁷ Les données présentées concernent 21 Centres. Les deux Centres sous gestion municipale ont des bilans intégrés dans les comptes de la collectivité. L'analyse ne porte que sur les éléments basiques de bilan : par manque de temps les politiques d'immobilisations ou d'investissements n'ont pu être interrogées.

2.2. Les compte de résultat des Centres³⁸

Pour l'année 2012, les 23 structures qui ont renseigné l'outil *Moyens au service du projet* présentent un budget total de 25 591 631 €.

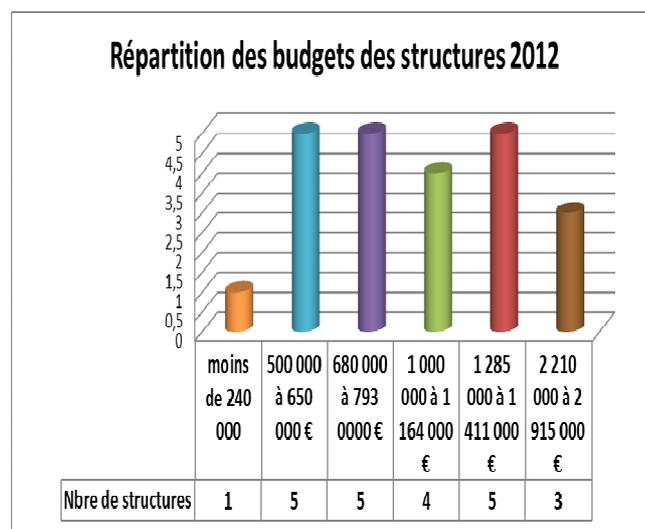
Ces budgets varient de moins de 240 000 € pour la plus petite structure à plus de 2 912 374 € pour la plus grande.

Dix Centres ont un budget qui varie entre 500 000 € et 793 000 €. Parmi ces structures, 8 ne portent pas « d'activités complémentaires ». Deux d'entre elles proposent des activités dans le cadre d'une école de musique et dans le domaine de la petite enfance.

Neuf structures ont un budget compris entre 1 000 000 € et 1 411 000 €. Seules deux d'entre elles ne portent pas « d'activités complémentaires ».

Les sept autres Centres proposent de un à trois services supplémentaires dans les domaines de la restauration, de la petite enfance ou dans le musique.

Enfin, trois Centres ont un budget supérieur à 2 millions d'euros et portent au moins trois activités supplétives.



2.2.1 La structuration des produits

Les Centres portent des missions d'intérêt général³⁹ et de ce fait sont très dépendants des financements publics. Cette situation est d'autant plus vraie que les projets, actions et services qui sont proposés répondent aux orientations des politiques publiques en matière de cohésion sociale et de développement social local sur les territoires.

Les principaux financeurs des structures sont : les communes ; la CAF ; le Conseil Général ; l'Etat et le Conseil Régional. Des financements complémentaires sont recherchés auprès d'autres catégories de financeurs : les fondations, les bailleurs sociaux, la Région ou encore les fonds européens (Fonds Social Européen et Programme Européen Jeunesse en Action). En plus de ces projets subventionnés qui représentent la majorité des financements, les structures s'appuient également sur le poste *Rémunération des services*, qui intègre notamment la participation financière des habitants.

³⁸ L'analyse du compte de résultat porte essentiellement sur les principaux postes de dépenses et de produits. Une étude complémentaire sur la constitution des charges et produits financiers et exceptionnels ainsi que sur les reprises et dotations aux amortissements est nécessaire pour avoir une lecture complète de la santé économique des structures.

³⁹ Pour être reconnu d'intérêt général, une structure doit cumuler trois conditions :

- Non lucrative
- Gestion désintéressée
- Non limitée à un cercle restreint de personnes

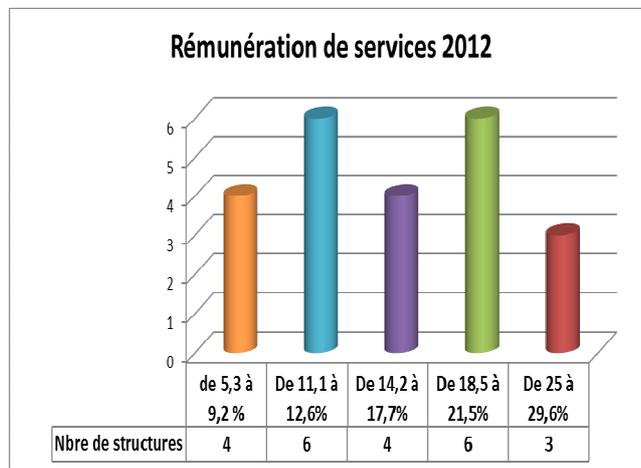
a. La rémunération des services⁴⁰

En 2012, pour les 23 Centres, la part de la rémunération des services représentait 4 482 609 €, soit 17.5% sur la part totale des produits. Ce poste comprend : la participation des usagers ; les bons de vacances ; les locations diverses ; la mise à disposition avec remboursement des charges et enfin les autres produits d'activités annexes.

La part de la rémunération des services est variable d'un centre à l'autre.

Si pour 4 structures, elle représente moins de 10% du total des produits, pour 16 Centres, elle varie entre 11,1% et 21,5%

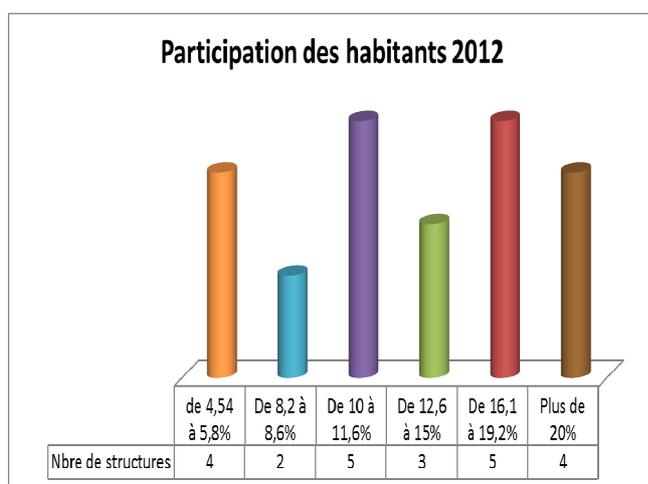
Enfin, cette part peut représenter près d'un tiers des produits d'une structure, faisant de la rémunération des services la troisième source de financement la plus importante pour le centre.



La participation des habitants est la principale source de financement du poste rémunération des services. Ainsi, en 2012, la participation des habitants représentait entre 41.5% (soit 27 841 €) et 96 % (soit 615 199 €) de la part de la rémunération de services.

Cette participation financière se traduit au travers du paiement de la cotisation et de la participation aux coûts des activités et services proposés par le Centre. Ces contributions financières sont variables d'une structure à l'autre et, sont à mettre en lien directe avec :

- La situation socio-économique des habitants sur les territoires
- La politique tarifaire des Centres pour permettre au plus grand nombre d'accéder aux activités et services
- La multiplicité de l'offre existante sur les territoires



Pour 4 structures, la participation des habitants représente à elle seule plus de 20% des produits totaux. A contrario, pour 4 structures elle est plus faible et représente moins de 6% des produits totaux.

Pour 15 structures, cette participation représente entre 8,2% et 19.2% de la part totale des produits.

⁴⁰ Les rémunérations de services n'intègrent pas les prestations de services qui sont comprises dans les subventions

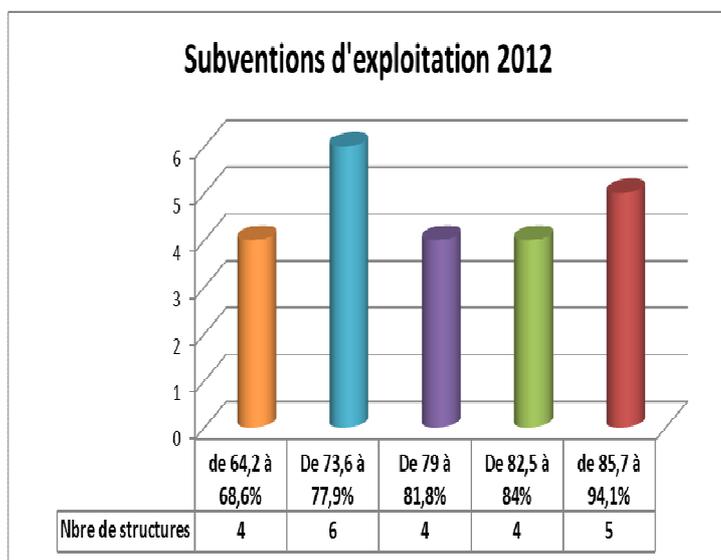
b. Les subventions publiques

En 2012, le total des subventions pour les 23 structures représentait 77.1% du total des produits, soit un montant total de 19 737 124 €.

La part des subventions d'exploitation varie entre 64.2% et 94.1% des produits totaux des structures.

Pour 14 structures, les subventions d'exploitation représentent entre 64.2% et 81.8% du budget total.

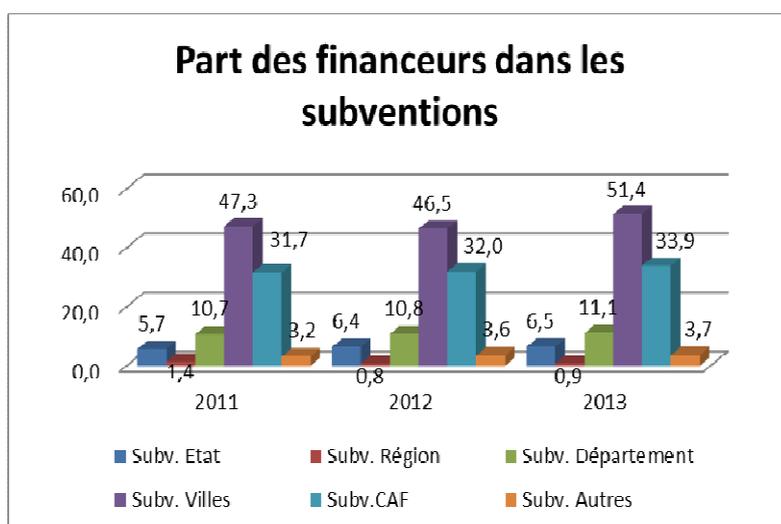
C'est parce qu'elles sont porteuses de projet d'intérêt général conçu et réalisé par elles, qu'elles sont en droit de déposer des dossiers de demandes de subventions auprès des différents financeurs publics.



Les dispositifs les plus mobilisés par les Centres sont ceux liés à l'activité d'accueil de loisirs sans hébergement ; de contrat d'accompagnement à la scolarité, ainsi que des aides aux postes financées par l'Etat (aides du FONJEP et contrats aidés) ou encore des dispositifs liés aux caractéristiques des territoires (ZUS – CUCS...). En moyenne, une structure, pour construire son budget, va déposer plus d'une trentaine de demande de financement sur divers projets au cours de l'année.

c. Répartition des subventions par financeurs⁴¹

En 2012, la part de l'Etat dans les subventions des 23 structures est de 6,4%, soit 1 266 405 €. Cette participation financière varie entre 0,63% et 14,2% dans le budget total des structures.



La part de la Région est de 0.8% du total des subventions, soit 150 139€ pour l'ensemble des 23 Centres. 17 structures n'ont pas de financement de cette collectivité et pour les 5 autres, la part des subventions de la Région varie entre 0,08% et 9.7% du total des produits.

Le Conseil Général est le troisième financeur des Centres. Il intervient à hauteur de 10,8% des subventions des 23 structures, soit un montant total de subvention de 2 123 103 €.

⁴¹ Pour plus de détail par financeur, se reporter aux annexes jointes

Sa participation au total des produits des structures varie entre 3,17% et 21,5%.

La CAF est le second financeur et son financement représente 32% des subventions des 23 Centres, soit 3 319 098 €. Les subventions de la Caf sur le total des produits varie quant à elles entre 12,3 et 36,3%.

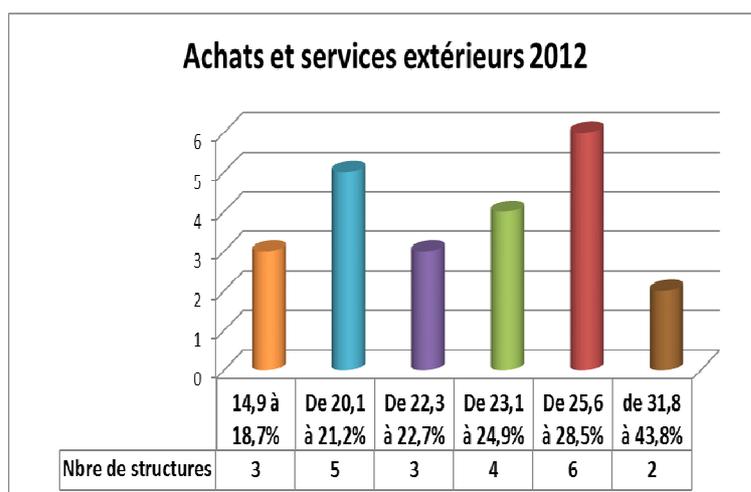
Enfin, les Villes, en plus de mettre à disposition des locaux aux structures, participent fortement au financement des Centres. Ainsi, en 2012, la participation de ces collectivités locales pour les 23 structures était de 46,5% du total des subventions, soit 9 177 670 €. La participation des Villes varie entre 10,1 et 58,5% du total des produits.

2.2.2 La structuration des charges

a. Les postes d'achats et de services extérieurs

En 2012, il représente le second poste de dépense après celui des salaires et charges. Pour les 23 structures, les postes achats et services extérieurs représentent respectivement 8.8% (2 222 520 €) et 14.2% (3 586 438€) du total des charges. Soit une charge cumulée de ces deux postes qui représente un taux de 23% du total des charges (soit 5 808 958 €).

La part cumulée de ces deux postes varie entre 14.9%(soit 118 386 €) et 43.8 % (388 107€) des dépenses totales pour les 23 structures. Pour 18 Centres, cette part varie entre 20.1% et 28.5% des charges totales.



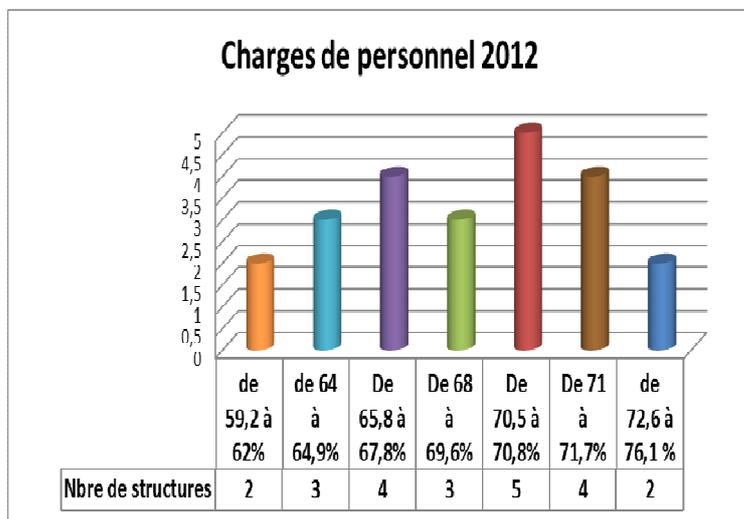
b. Les salaires et charges

Le poste des salaires et charges est celui qui pèse le plus lourd dans le budget des structures. Cependant, force est de constater que la constitution des équipes au sein des structures se fait au plus juste pour parvenir à réaliser les objectifs et assurer les taux d'encadrement nécessaire pour assurer la sécurité des personnes et respecter les réglementations imposées par la législation.

En 2012, les Centres salarient plus de 1 140 personnes qui représentent plus de 474 ETP. Sur 1 101 salariés, plus de 671 d'entre eux ont un contrat à durée indéterminé à temps plein ou partiel au sein de la structure (73% d'entre eux ont un contrat à durée indéterminée et 27% sont titulaires d'un contrat à durée indéterminé d'intermittence : CDII). Les femmes sont largement majoritaires, elles représentent 2/3 des effectifs des structures.

Pour 21 Centres, l'ancienneté moyenne des 655 salariés varie entre moins d'un an (pour 20% d'entre eux) et plus de 10 ans (pour 27% d'entre eux). Les salariés présents qui ont une ancienneté de plus d'un an et de moins de 10 ans représentent 52% des 655 salariés.

Pour les 23 Centres, le budget relatif aux ressources humaines est de 17 209 441 €, soit 68% du total des charges.



Pour 22 structures, la part salaires et charges représente entre 62% et 76,1% du budget total.

Seule exception pour un Centre pour lequel elle est de 59.2%. Cependant, ce taux est à mettre en regard du poste de dépenses services extérieurs où le recourt à la prestation est plus important que pour les autres structures.

L'étude des ressources humaines doit se faire en prenant en considération la réalité des Centres sur leur territoire et les priorités du projet. En effet, d'une structure à l'autre, la constitution et la répartition des équipes sont différentes pour coller au plus près des spécificités des habitants et des territoires. Les organisations se font en référence aux projets et aux moyens mobilisables pour les mettre en œuvre. Ainsi, la composition des équipes, et avec elle la définition des différents postes, se fait en lien direct avec les activités et les services portés par les Centres. Dès lors, les équipes sont construites avec une triple vigilance :

- permettre le respect des obligations en termes de taux d'encadrement pour assurer la sécurité des personnes
- procéder à la bonne exécution des activités et services
- assurer un pilotage et une gestion des ressources humaines pour plus d'efficacité dans l'action.

A l'organisation se rajoute les dispositions législatives en matière de droit du travail. Les structures qui ont le label Centre social sont obligatoirement affiliées à la convention collective des Acteurs du Lien social et Familial qui impose un certain nombre de dispositions.

Si par le passé, il était coutumier pour les structures d'être en situation de déficit, force est de constater qu'avec la professionnalisation des acteurs et la mise en place d'outils de pilotage, de management et de gestion, les Centres parviennent à gérer leurs projets en fonction des moyens qui leurs sont affectés. Le souci premier des administrateurs et des équipes de direction est de veiller à la bonne et la juste utilisation des finances publiques pour réaliser les orientations définies dans le contrat de projet et ce dans l'intérêt général, en priorisant une qualité d'action, d'activités et de services pour les habitants des territoires.

CONCLUSION

Les Centres socio-culturels jouent un rôle central au sein de leur territoire. C'est au travers de l'approche globale que permet le projet social, que les structures sont en capacité de travailler de façon efficace et effective sur les questions de cohésion et de lien social. C'est cette approche généraliste et transversale qui donne l'occasion de dépasser les cloisonnements des politiques sociales, apportant par là-même des approches différentes et nouvelles pour favoriser la cohésion sociale et le développement social local.

L'action des Centres s'appuie sur les valeurs et fondements de l'éducation populaire où les démarches se fondent sur les capacités des personnes à s'emparer des questions sociales qui les concernent. Ainsi, elle se base avant tout sur la nécessité de mobiliser les ressources et potentialités des habitants sur les territoires. Aussi, les projets engagés sont réfléchis, construits et réalisés avec les populations. Leurs compétences et connaissances alimentent et nourrissent leur développement. Aussi, les Centres engagent des actions en continue pour faciliter et accroître cette participation des habitants. Le Centre se veut avant tout un espace ouvert à tous où chacun peut s'impliquer de façon plus ou moins importante dans son fonctionnement. Il est aussi un lieu d'accompagnement des publics pour en faire des acteurs de leurs territoires, pour qu'ils se sentent légitimes pour faire entendre leur voix.

La dynamique associative donne l'occasion d'une participation effective et réelle des habitants. Les bénévoles occupent une place particulière en qualité de concepteurs, de pilotes et de gestionnaires du projet, les administrateurs décident des orientations à privilégier pour favoriser le bien être des publics sur les territoires.

Les Centres ne sont pas les seuls acteurs du territoire, mais bien souvent jouent un rôle important de coordination des démarches partenariales qui s'y inscrivent. Il est souvent le pilote de la construction d'actions complémentaires des acteurs, pour favoriser l'amélioration des conditions de vie des habitants, et ce quelle que soit leur situation sociale ou économique.

De façon générale, le travail des structures participe au mieux vivre sur les territoires grâce à la capacité des Centres à s'appuyer sur les ressources internes et externes. Cette étude d'autodiagnostic a été l'occasion pour les acteurs des Centres de se réinterroger quant à l'effectivité de l'impact des projets auprès des habitants en termes de cohésion et de lien social, ainsi que de développement local.

L'interrogation des pratiques permet de constater que les marges de progrès existent pour parvenir à des résultats encore plus probants et ainsi atteindre les priorités définies collectivement. Aussi, les structures réfléchissent, construisent, agissent avec les partenaires et les habitants pour parvenir à :

- développer la participation et l'engagement citoyen ;
- développer et consolider les partenariats pour favoriser une réelle complémentarité des actions ;
- développer des stratégies de communication pour mieux atteindre les objectifs
- faire reconnaître leur expertise pour participer à la co-construction de politiques publiques
- partager et concevoir ensemble des projets...

Pour mener à bien leurs projets, les Centres s'appuient sur des financements globaux et spécifiques. Si les premiers permettent de donner une liberté dans l'organisation des structures pour répondre au plus près des réalités de territoires, le second permet la concrétisation d'actions particulières.

Ce double financement donne aux Centres la possibilité de construire, au plus près des habitants, des réponses adaptées et innovantes. Le financement des Centres est un véritable investissement dans la mesure où les objectifs atteints favorisent le lien social et construisent le « faire société ensemble ».

Les Centres sont porteurs de missions d'intérêt général et font la preuve de la juste et bonne utilisation des financements publics. C'est pourquoi, il est essentiel que le particularisme Centres sociaux : un projet global mis en œuvre au travers d'une organisation spécifique élaborée au plus près de la réalité des habitants, soit reconnu.

Aujourd'hui, la problématique majeure des centres socio-culturels est celle de l'adaptation permanente à un environnement socio-économique en perpétuelle mutation (évolution des politiques publiques, accueil de tous les publics, baisse des financements...). Tout cela dans un contexte où les enjeux des territoires s'articulent autour de la jeunesse, de l'éducation, de la parentalité,...dans un environnement où s'accroissent la précarité et l'isolement des personnes.

Aussi, l'évolution des enjeux et du contexte sociétal interroge sur les perspectives à venir. Alors même que les situations des habitants se dégradent dans les territoires et que de nouvelles problématiques émergent, comment poursuivre et maintenir des actions de qualité au plus près des besoins ? Quelles sont les réelles perspectives en terme de pérennisation de l'existant ou de développement ? Comment parvenir à maintenir des activités et des services ou encore le taux de couverture actuel tout en étant en capacité de garantir la qualité pour les habitants ?

Annexes

Annexe 1

Liste des Centres socio-culturels qui ont participé au travail d'auto-évaluation

Annexe 2

Méthodologie et outils de la démarche

Annexe 1

Centres socio-culturels du Bas-Rhin ayant participé à ce travail :

- L'ARES (Esplanade)
- Au-delà des Ponts (Port du Rhin)
- CASF Bish'Art (Bischwiller)
- Cardek (Krutenu)
- Victor Schoelcher (Cronembourg)
- Elsau
- Fossé des Treize (Strasbourg)
- Robert Schuman (Haguenau)
- Le Galet (HautePierre)
- Hoenheim
- Le Phare de l'III (Illkirch Graffenstaden)
- Camille Claus (Koenigshoffen)
- Langensand (Haguenau)
- L'Albatros (Lingolsheim)
- Meinau
- Montagne-Verte
- Neudorf
- Neuhof
- Arthur Rimbaud (Obernai)
- L'Escale (Robertsau)
- Sarre-Union
- Victor Hugo et le Marais (Schiltigheim)
- Vendenheim

Annexe 2

METHODOLOGIE ET OUTILS DE LA DEMARCHE

Dans le cadre de cette étude, la fédération des Centres socio-culturels a mis en place deux outils d'évaluation interne :

- le premier est un référentiel qualitatif intitulé Référentiel des Centres socio-culturels du Bas-Rhin⁴² qui interroge neuf références sur les territoires des Centres, les projets, et le fonctionnement.
- Le second intitulé Référentiel Moyens au service du projet portait quant à lui sur l'analyse économique et financière des structures.

REFERENTIEL DES CENTRES SOCIO-CULTURELS DU BAS-RHIN

Ce sont 22 Centres (23 agréments⁴³) qui ont renseigné le Référentiel des CSC du Bas-Rhin sur les neuf grandes références qui portaient sur les axes des projets et la place des habitants, les partenariats, et le fonctionnement des Centres. Les acteurs ont ainsi été interrogés sur :

- L'implantation sur le territoire
- Les axes du projet social et le public concerné
- La participation des habitants
- La mixité et intergénérationnalité des publics
- La culture
- L'insertion par l'emploi
- La fonction d'accueil
- Le fonctionnement du centre
- Les partenariats

La démarche engagée par les Centres a été la suivante : des groupes, constitués de bénévoles, des salariés et parfois d'habitants, ont été invités à renseigner l'outil qualitatif. La constitution de ces groupes était essentielle pour garantir une forme d'objectivité et confronter les points de vue des différents acteurs dans le cadre de leur appréciation de la qualité et de l'impact des projets des Centres auprès des habitants des territoires. Les Centres socio-culturels avaient le choix de la composition des groupes (nombre de personnes et rôle des participants dans la structure) et le nombre de séances de travail à engager. Ces groupes se sont réunis à plusieurs reprises pour débattre et arrêter un positionnement du collectif.

Ils étaient invités à choisir l'une des quatre appréciations variant de « *très satisfaisante* » à « *peu ou pas satisfaisante* » pour chacun des critères et indicateurs de ces neuf références.

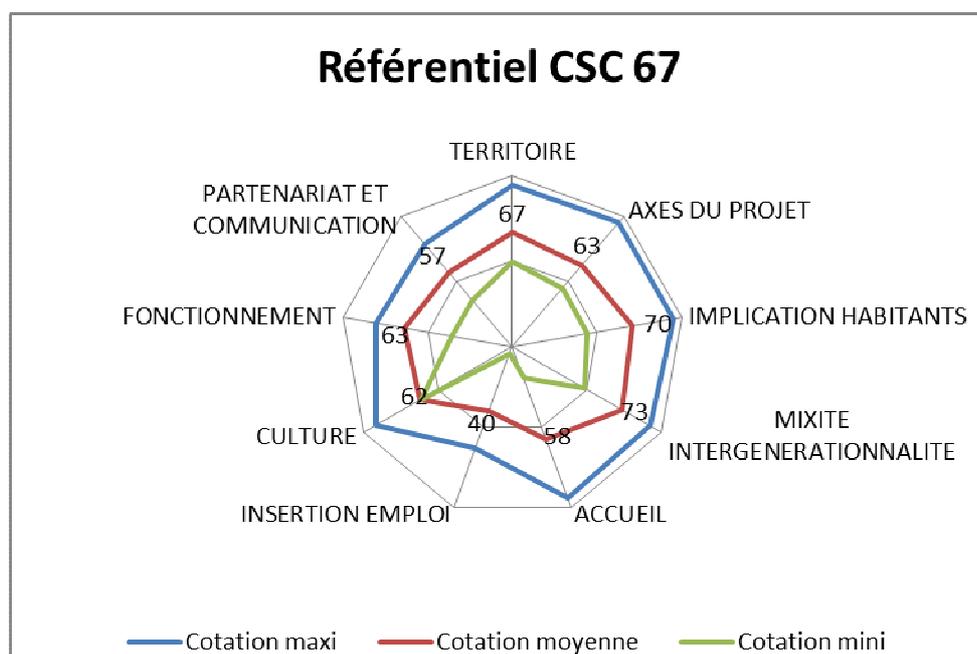
⁴² Le référentiel des centres socio-culturels du Bas-Rhin a été constitué à partir des contrats de projets des centres – des rapports d'activités – en appui sur des référentiels d'évaluation d'autres fédérations – du référentiel d'évaluation de la CNAF et de la circulaire du 22 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale. A partir de ces bases, les directeurs des centres socio-culturels du Bas-Rhin ont participé à la définition des 9 références ainsi qu'à leur déclinaison en critères et indicateurs

⁴³ Le CSC du Neudorf à Strasbourg porte deux agréments (antenne Neufeld-Ballon et antenne Musau).

Les groupes avaient également la possibilité de ne pas répondre, lorsqu'ils n'étaient pas concernés par la proposition, ou en cas de doute ou de difficulté de compréhension. Une rubrique remarque donnait la possibilité aux participants d'explicitier le choix de leur réponse.

Ces premiers éléments d'analyse ont été complétés au travers d'entretiens qualitatifs menés auprès des 23 Centres avec pour objectif d'approfondir et de compléter les éléments d'informations fournis dans le cadre du référentiel.

Pour être en mesure de visualiser les résultats d'auto-évaluation des Centres, des critères de pondérations ont été affectés à chacune des quatre appréciations possibles. La moyenne des éléments de l'ensemble des 23 Centres permet de donner une estimation du positionnement sur chaque référence.



La cotation minimale moyenne pour chaque référence (représentation verte) et la cotation maximale moyenne pour chaque référence (représentation bleue) permettent d'illustrer l'amplitude de perception de l'impact des projets par l'ensemble des structures, et avec elle les marges de progrès possibles sur les différentes références. La moyenne de cotation inter-Centres (représentation rouge) donne une visualisation du positionnement des 23 structures.

Ainsi, sur la référence *Territoire*, les 23 Centres sont en moyenne satisfaits de leur connaissance du territoire (67% de taux de satisfaction). L'amplitude sur cette référence varie entre 50% et 97 %. Concernant la mobilisation des acteurs, les 23 Centres sont en moyenne satisfaits des effets produits par les actions mises en place pour assurer l'implication des habitants (70% de taux de satisfaction). Sur cette même référence, l'amplitude de satisfaction varie entre un taux de 44% et 84%⁴⁴.

⁴⁴ De 0 à -33% : pas ou peu satisfait
 De 33 à -67 : peu satisfait à satisfait
 De 67 à -100 : satisfait à très satisfait
 100% : très satisfait

Limites de l'outil

Il faut être prudent dans l'interprétation des données du référentiel qualitatif et dans la lecture des graphiques dans la mesure où :

- L'interprétation et l'appréciation des différents critères et indicateurs sont différentes d'un groupe à l'autre, d'une structure à l'autre. Ce sont les débats qui ont été conduits autour de ces différentes références qui ont permis des positionnements plus ou moins sévères de la part des groupes.
- Les groupes n'ont quelque fois pas répondu à certains indicateurs non pas parce qu'ils n'étaient pas concernés, mais parce qu'ils avaient du mal à les interpréter.
- Les représentations graphiques sont établies à partir du calcul de moyennes de la somme des réponses délivrées par chaque Centre pour chaque indicateur et critère. Les moyennes calculées portent sur un nombre important de critères et d'indicateurs sur une même référence, gommant par là même, les particularismes à l'intérieur de chaque référence.

Quelle que soit la cotation retenue par un centre, l'ensemble des structures partagent le fait que des marges de progrès possibles sont réelles. Le référentiel permet d'avoir une photographie du positionnement des acteurs à un instant « t ». L'objectif de l'outil est de pouvoir être utilisé à des moments clés pour ré-interroger le projet. Il permet de percevoir quelles sont les évolutions dans le temps sur certains champs et d'analyser les raisons qui seraient à l'origine de ces changements positifs ou négatifs.

LE REFERENTIEL MOYENS AU SERVICE DU PROJET⁴⁵

Ce sont 23 centres qui ont renseigné les éléments du Référentiel Moyens au service du projet. Ce second outil vient compléter le premier et s'est attaché à faire une analyse financière et économique des structures.

L'outil se structure en deux grandes parties :

- la première sur le bilan de la structure
- la seconde sur les comptes de résultats consolidés 2011 et 2012 et le BP 2013 consolidé

Ce référentiel présente la particularité de donner la possibilité aux Centres de renseigner un ou plusieurs comptes de résultat en fonction du nombre « *d'activités annexes* »⁴⁶ portées. Ainsi, une structure devait renseigner à minima : le bilan, un compte de résultat, un Budget Prévisionnel. Pour les autres, elles devaient à minima renseigner le bilan, deux, trois ou quatre comptes de résultats en fonction de sa composition.

⁴⁵ Le Référentiel Moyens au service du projet a été constitué à partir de la modification de l'outil d'autodiagnostic à destination des structures d'insertion par l'Activité économique établi par le CNAR Financement.

⁴⁶ Par activité il faut entendre : école de musique ; lieu d'accueil enfants – parents ; halte-garderie ; crèche ; organisme de formation ; restaurant ; chantier d'insertion, etc.

L'ensemble de ces éléments ont été compilés et consolidés de façon automatique et ont fait l'objet d'une analyse sur :

- la structuration de passif, de l'actif et du cycle d'exploitation pour le bilan
- la structuration des charges et produits et les principaux indicateurs économiques

En plus de ces éléments, les Centres devaient également renseigner des éléments sur les ressources humaines et le bénévolat dans les structures.

Limites de l'outil

Le travail d'accompagnement des Centres pour s'assurer d'un renseignement identique des données des différentes rubriques du référentiel n'a pas été possible.

L'étude et l'analyse des annexes du rapport du commissaire aux comptes n'ont pas été possibles. Les questions des immobilisations et des investissements n'ont pas été traitées.



**Fédération des Centres socioculturels
du Bas-Rhin**

1 A Place des Orphelins
67000 STRASBOURG

Association de droit local inscrite au Registre des Associations du Tribunal d'Instance
de Strasbourg, volume XXXIV n° 106.

**Membre de la Fédération des Centres Sociaux
et Socioculturels de France.**

Avec le soutien financier de la Caisse d'Allocations Familiales du Bas-Rhin :

