



En route pour l'avenir !

**Etat des lieux en vue de la construction du futur projet de
la Fédération des Centres Sociaux de Charente**

Les fondations : Etat des lieux de la Charente

Le gros œuvre : Etat des lieux des Centres Sociaux

La charpente : Etat des lieux de la Fédération

Fédération Centres Sociaux et Socioculturels

Les Kalis N° 701

La Petite Garenne

16000 ANGOULEME

Tél. 05 45 91 35 09 - Port. 06 81 68 19 55

Permanence téléphonique :

lundi 9h00-12h30 / 13h30-17h00

mardi, jeudi et vendredi 9h00-12h30

Sommaire

Contexte de la Charente	4
1. Portrait de la Charente	4
1.1 La Charente : son histoire et quelques chiffres... (données INSEE et CG 16)	4
2. Les questions sociales / Enjeux de société identifiés par les Centres Socioculturels	7
3. Des réformes en cours ou à venir qui concernent notre territoire	9
3.1 La réforme territoriale.....	9
3.2 Évolution du Travail Social (Plan de lutte contre la pauvreté / Etats Généraux du Travail Social)	9
3.3 Vers une prise en compte de la prévention à l'autonomie des personnes âgées.....	10
3.4 Les Rythmes Scolaires... vers une approche coéducative de l'Education Nationale	10
4. La galaxie partenariale en Charente	11
4.1 Des schémas départementaux qui concernent les Centres	11
4.2 Les partenaires institutionnels et financiers des Centres	12
4.3 Partenaires d'actions.....	12
4.2 Multitude de dispositifs / Un exemple : la Coéducation	13
Contexte des Centres Sociaux	14
1. Les associations inquiètes	14
1.1 Les Centres Sociaux sont des associations	14
1.2 Les associations en danger	14
2. Les Centres Sociaux en quelques chiffres	15
3. Répartition en Charente	15
4. Des Centres Sociaux qui tanguent	15
4.1 Les sources	15
4.2 Une force : Ancrage sur les territoires & Pouvoir d'Agir des Habitants	16
4.3 Des fragilités.....	16
4.3 Le poste de direction en question.....	18
Contexte de la Fédération	19
1. Il était une fois	19
1.1 Rappel de l'histoire de la fédération	19
1.2 Où en sont l'URECSO & la FCSF ?	19
1.3 Rappel des orientations et des principaux axes stratégiques de l'ancien projet fédéral.....	20
2. Évaluation du projet	20
2.1 Les "fonctions fédérales de base"	20
3. Évaluation du fonctionnement global de la Fédération	21
3.1 Les adhérents	21
3.2 Fonctionnement de la vie associative	22
3.3 Implication du réseau.....	23
3.4 Moyens financiers, humains et logistiques	24
4. Evaluation du précédent projet	25
4.1 Pour qui roule la Fédé ?	25
4.2 Questions de coéducation.....	26
4.3 Faire vivre le principe d'animation globale et la transversalité au sein des actions fédérales	26
4.4 Représentations politiques et prises de position	27

4.5 Assurer une veille économique et stratégique : Comment sécuriser les projets centres sociaux ?	27
4.6 La question des formations destinées aux bénévoles.....	28
4.7 Une fédération de projet	28
4.8 Etre une ressource pour les centres : Comment accompagner les Centres ?.....	29
4.9 Développer des coopérations... OK... Mais avec qui ?!	30
4.11 La communication... Pour dire quoi, à qui ?.....	31
4.12 Promouvoir une participation ouverte et une coopération : Comment faire vivre une coopération entre 10 centres sociaux d'un département ?	31
Lexique.....	33
Annexes.....	34

Contexte de la Charente

- Les Fondations -

1. Portrait de la Charente

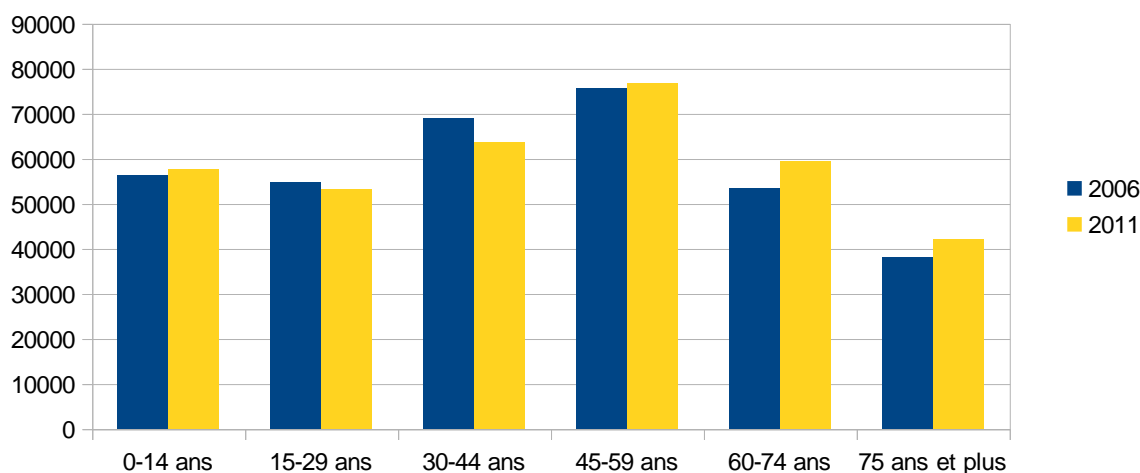
1.1 La Charente : son histoire et quelques chiffres... (données INSEE et CG 16)

La Charente, département de la Région Poitou-Charentes, compte tout d'abord :

- 35 cantons,
- 404 communes,
- 6 pays,
- 19 Communautés de Communes et 1 Communauté d'Agglomération.

D'un point de vue démographique, le Département comptait en 2011 un peu **plus de 350 000 habitants, soit 3 000 habitants de plus qu'en 2006**. C'est un territoire marqué par un **vieillessement de la population**, avec une augmentation de 2006 à 2011 de la part des 60 ans et plus (26,3 % de la population en 2006 et 28,8 % de la population en 2011), et un solde naturel qui n'a connu aucune progression entre ces deux périodes.

Population par tranches d'âge entre 2006 et 2011



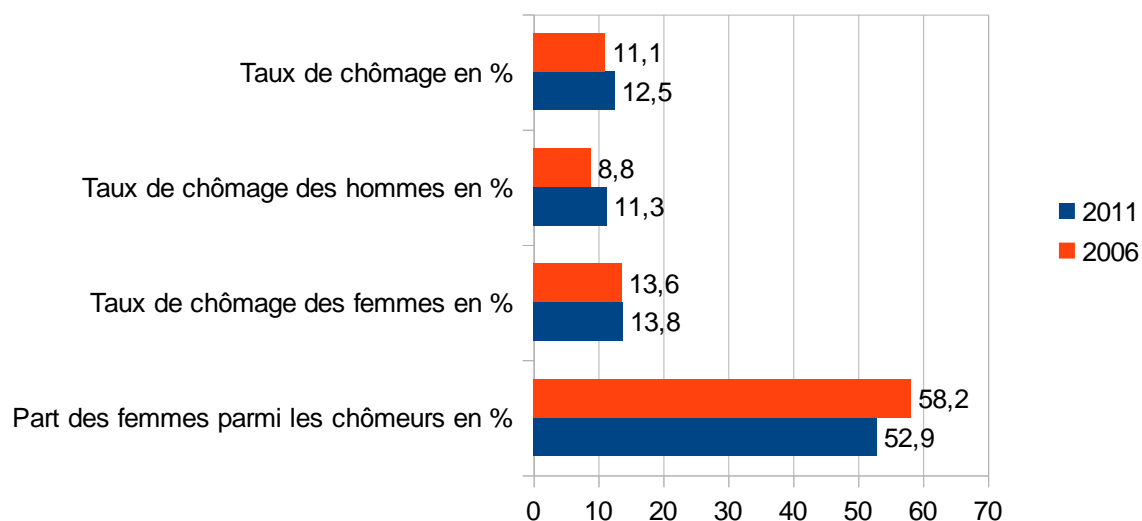
D'un point de vue économique, la Charente se démarque dans différents secteurs. Outre la traditionnelle pantoufle charentaise, le département figure aussi comme **premier producteur de tuiles en Europe**, compte de **nombreuses entreprises industrielles dans l'électronique et le matériel électrique** (ex : Leroy Somer), et est reconnu à travers le monde pour sa **production de Cognac**, exporté dans plus de 155 pays.

Surnommée « **La Vallée de l'Image** », la Charente est bien représentée dans le milieu de l'image et de la production cinématographique, avec des formations de haut niveau (ex : Lycée de l'Image et du Son d'Angoulême), des productions nationales et internationales, notamment en matière de films d'animation (Kirikou), ou encore le Festival du Film Policier à Cognac.

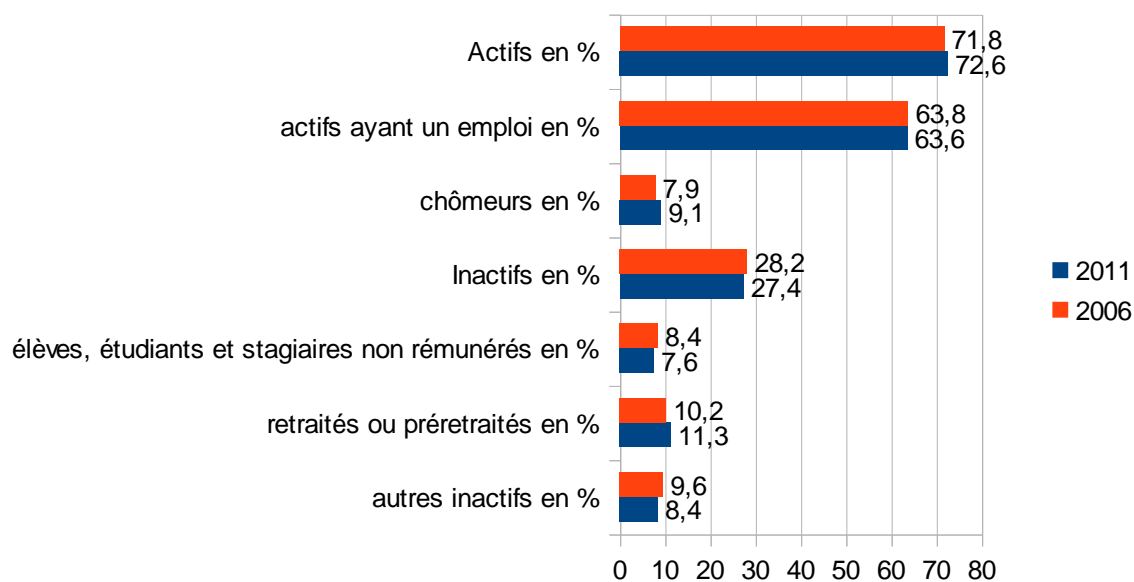
La Charente, c'est aussi un **attrait culturel** avec le Festival de la Bande Dessinée d'Angoulême, un patrimoine bâti et naturel riche et des sites archéologiques d'exception.

Pour aller plus loin sur la situation économique du territoire, on notait en 2011 un **taux d'activité des 15-64 ans de 72,6 %** et un **taux de chômage pour cette même tranche d'âge de 12,5 %**.

Chômage des 15-64 ans entre 2006 et 2011

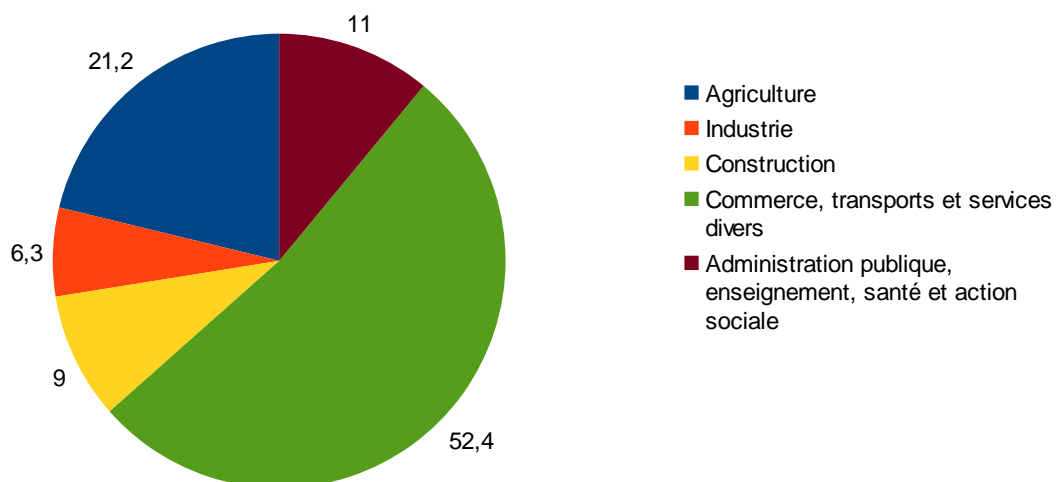


Population de 15 à 64 ans par type d'activité entre 2006 et 2011



En 2012, on comptait environ **40 000 établissements actifs**, avec **52 % des établissements intervenant dans les secteurs du commerce et des transports, 21 % dans le secteur agricole, 11 % dans l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale, 9 % dans la construction et 6 % dans l'industrie.**

Nombre d'établissements actifs au 31/12/2012

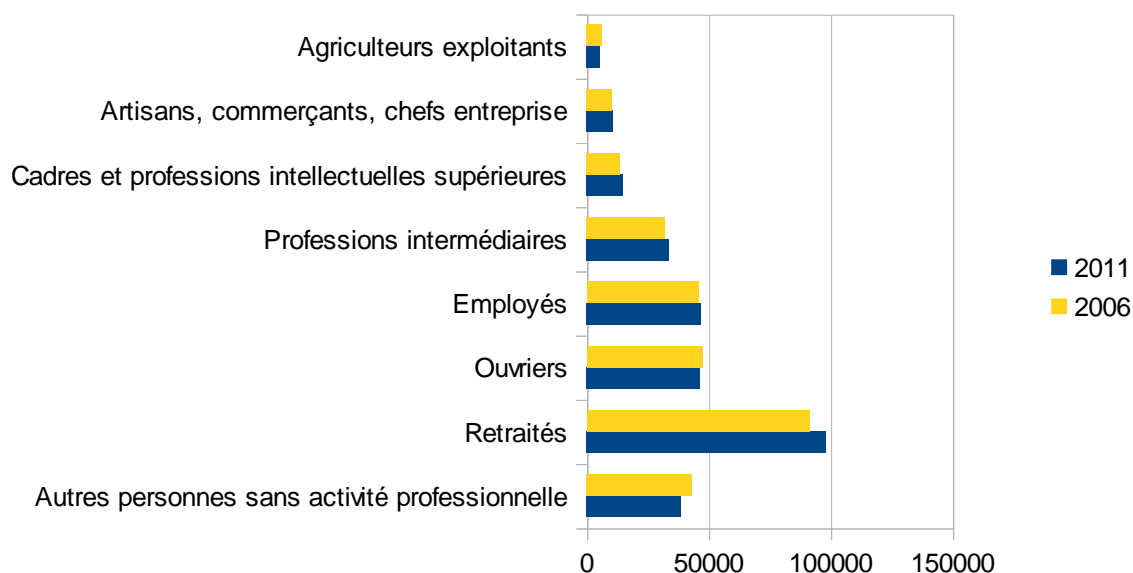


En 2013, les entreprises qui ont vu le jour sur le territoire concernaient :

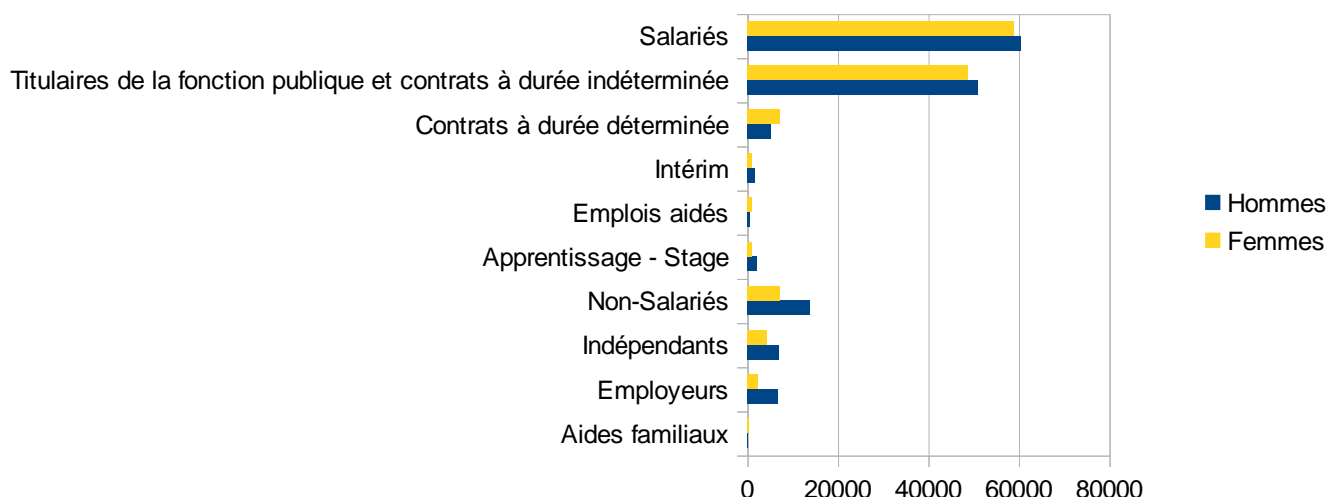
- pour **68 % le secteur du commerce, des transports et des services divers,**
- pour **17 % le secteur du bâtiment et de la construction,**
- pour 9 % l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale.

En 2011, les catégories socioprofessionnelles les plus représentées en Charente concernaient les **retraités (33 %)**, les **employés (15,9 %)**, les **ouvriers (15,7 %)** et 13 % de la population sont des personnes sans activité professionnelle (hors retraités).

Population de 15 ans ou plus selon la catégorie socioprofessionnelle entre 2006 et 2011

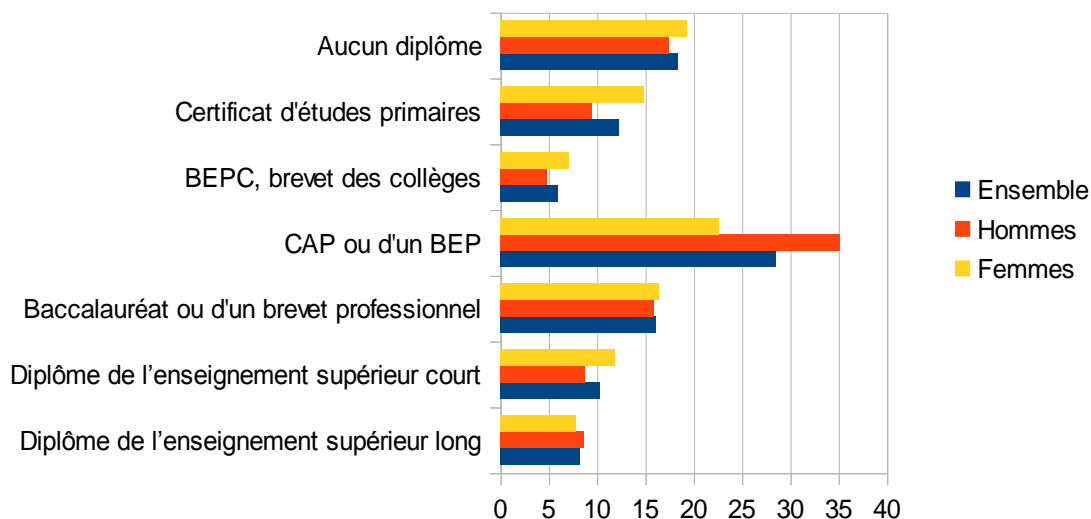


Statut et condition d'emploi des 15 ans ou plus selon le sexe en 2011



Sur l'ensemble de la population non scolarisée de plus de 15 ans, **29 % des personnes détiennent un CAP ou un BEP, 18 % n'ont aucun diplôme**, 16 % possèdent un Baccalauréat ou un Brevet Professionnel, et 12 % ont un certificat d'études primaires.

Diplôme le plus élevé de la population non scolarisée de 15 ans ou plus en 2011



2. Les questions sociales / Enjeux de société identifiés par les Centres Socioculturels

D'après les données 2012 de SENACS (Observatoire des Centres Sociaux), une question avait été posée aux dirigeants : **Comment définiriez-vous la préoccupation principale sur votre territoire en 2012 ?**

Dans les réponses, une dimension très forte apparaît clairement, c'est la **paupérisation des habitants** avec **l'accroissement des inégalités sociales**.

L'économie se ralentit et l'emploi se raréfie. **Le chômage** est pointé également comme une véritable préoccupation des habitants et des institutions des territoires.

Est-ce que cela va de paire ? Mais **les liens sociaux entre habitants se délitent** au sein même des territoires... Mais aussi d'un territoire à l'autre. Un dirigeant s'interroge : "Comment maintenir les grands équilibres permettant la mixité dans toutes ses dimensions ?" Les questions de **discriminations** reviennent également au galop dans de nombreux centres sociaux, et pas forcément dans les quartiers dits prioritaires ou les structures spécifiques à la question des gens du voyage.

Dans ce contexte, la question des **fusions des territoires**, dans le cadre de la Réforme Territoriale, et des **programmes de rénovations urbaines** interrogent les structures.

Une donnée est également revenue : le **vieillissement de la population**.

Enfin, d'autres préoccupations ont également été pointées :

>**La parentalité**

>**L'habitat des gens du Voyage**

>**La mobilité en milieu rural**

>**Les addictions**

D'autres thématiques ont pu être pointées par la CPNEF :

Dans le cadre d'une étude prospective, il a été mentionné que plusieurs phénomènes de société durables peuvent élargir voire transformer les missions des associations :

>La mobilité croissante et ses conséquences en termes d'**isolement des personnes âgées** notamment,

>Le **nouvel arbitrage temps professionnel/temps privé**,

>La thématique de plus en plus prioritaire du **handicap**,

>La **multiplication des familles monoparentales** avec plus d'1 enfant sur 5 élevé par un seul de ses deux parents, etc.

>**Evolution des différents membres de la famille** : jeunes, génération Y, place croissante des grands-parents dans les modes de garde des petits-enfants, etc.

>Le développement du phénomène de **l'enfant roi**

>**L'immigration et ses impacts en termes d'intégration** des nouveaux arrivants (apprentissage de la langue française, voire « contrôle » des arrivants, etc.).

>La problématique croissante de **l'alimentation** (lutte contre l'obésité), manger mieux et moins cher, etc.

>Le **refus des jeunes de suivre des activités « trop cadrées »**, reflet d'un positionnement à la maison où les parents sont dans le « laisser-faire ».

>La **juridisation croissante de la société** pousse les structures à être toujours plus attentives en termes de responsabilité et de sécurité.

>**L'accès aux droits** et le non-recours aux droits. Comment faire en sorte que tout le monde puisse bénéficier des différents droits et prestations sociales ?

Par ailleurs, des évolutions offrent de nouvelles opportunités aux associations pour les années à venir :

>L'importance croissante des **questions environnementales**

>Le rôle des **nouvelles technologies** qui fait repenser le principe de lien social

>De **nouvelles habitudes de consommation** : « réapprendre » à moins/mieux consommer avec la crise.

>Le **développement des arts et de la culture** comme principal levier au “Bien vivre ensemble”. Derrière des projets culturels peuvent se dessiner une véritable mixité sociale.

Tout cela entraîne la création de nouvelles associations sur ces thématiques, une demande de nouvelles activités et une multi-spécialisation des associations.

3. Des réformes en cours ou à venir qui concernent notre territoire

3.1 La Réforme Territoriale

La FCSF et Mairie Conseil sont collectivement en veille sur la question de la Réforme Territoriale. Sans entrer dans les détails, voici ce qui peut être dit à ce niveau :

Vers le développement des Communautés de Communes ?

>La loi facilite la **fusion de communes**. Dans certains départements, a pu être observée une vague importante de ce type de fusion.

>**La dimension des Communautés de Communes est de plus en plus importante** (seuil de 20 000 habitants pour la prochaine loi). Prochaine vague de fusion prévue à priori du 1er janvier au 31 juillet 2016. Pour de nombreux administrateurs de centres en milieu rural, voici **une opportunité** pour permettre de développer leur assise territoriale et avoir affaire à **des élus qui ont plus de recul**.

Vers une volonté de clarification des compétences ?

>Bien que cela soit compliqué à mettre en œuvre, on tend vers une clarification des compétences. A terme, la volonté de l'Etat est de faire en sorte que : **une compétence = un échelon administratif**.

>De plus en plus, l'Etat pousse à ce que **les Communautés de Communes prennent de plus en plus de compétences** au détriment des communes.

>Cependant, **les compétences liées au domaine social et éducatif n'ont pas été rendues obligatoires**.

>Pour les petites communes, **les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) sont rendus facultatifs**. A terme, on tend vers la mise en œuvre de Centres Intercommunaux d'Action Sociale (CIAS).

La Charente, département d'origine de la métropole bordelaise ?

>En 2016, avec la future grande Région Aquitaine/Limousin/Poitou-Charentes, la Charente se situera dans la même région que **la métropole bordelaise**. Angoulême sera à 30 minutes en train de Bordeaux.

3.2 Évolution du Travail Social (Plan de lutte contre la pauvreté / Etats Généraux du Travail Social)

Dans le cadre du plan de Lutte contre la pauvreté, plusieurs dispositions ont été prises début 2015 pour les trois années à venir. Ces dispositions concernent l'emploi, le RSA, la santé, le logement... Concernant les Centres Sociaux, il peut être noté :

FAMILLES, ENFANCE

>Le plan prévoit d'expérimenter un accompagnement renforcé des jeunes de 16-25 ans sortant de l'aide sociale à l'enfance ou de la Protection judiciaire de la jeunesse, dans 7 départements.

POLITIQUES DE SOLIDARITÉ

>Soutien au développement des associations et à l'engagement bénévole et Plan d'action pour le travail social à l'automne 2015.

Concernant ce plan d'action pour le travail social, un travail, piloté dans les régions par les DRJSCS, est mis en œuvre. Dans ce cadre, associations et institutions qui œuvrent dans les champs « social et médico-social » font remonter les mêmes constats :

- >Les normes assèchent les marges de manœuvres et limitent la créativité.
- >Les dispositifs saucissonnent les « usagers ».
- >Les « usagers » ne sont pas suffisamment acteurs de leur choix de vie.
- >Il y a trop de dispositifs. Finalement, tout le monde travaille au mieux mais personne ne se connaît vraiment.

Nous ne pouvons dire à ce jour ce qui restera de ces travaux et comment la loi va transformer ces réflexions en action. Par contre, il apparaît clairement que le modèle proposé par les Centres Sociaux a largement le vent en poupe, si l'on en croit les résultats de ces travaux.

[Pour aller plus loin sur le plan de lutte contre la pauvreté 2015 - 2017, cliquez ici](#)

[Pour aller plus loin sur les Etats Généraux, cliquez-ici](#)

3.3 Vers une prise en compte de la prévention à l'autonomie des personnes âgées.

L'Assemblée Nationale s'apprête à voter **une loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement**.

Ce texte législatif propose d'aborder la double dimension du bien vieillir et la protection des plus vulnérables. Elle a la volonté d'anticiper les conséquences du vieillissement de la population en répondant le plus possible aux attentes des personnes en matière de logement, de transports, d'accompagnement et de soins en cas de perte d'autonomie, de vie sociale et citoyenne...

Le Gouvernement a fait le choix de conforter un **financement solidaire de la prévention** et de l'accompagnement de la perte d'autonomie. Il est à noter que sont privilégiées les **actions collectives de prévention**.

Cette enveloppe ainsi dégagée permettra de réelles marges de manœuvre pour la prévention (185 millions d'euros).

Par ailleurs, le partenariat structurant FCSF / CNAV et URECSO / CARSAT est une illustration de l'esprit de cette loi. C'est la **reconnaissance du travail des centres sociaux en matière d'actions intergénérationnelles et de prévention** à la perte de dépendance des personnes âgées.

3.4 Les Rythmes Scolaires... vers une approche coéducative de l'Education Nationale

Avec l'arrivée des Temps d'Activités Périscolaires (TAP) et les Projets Educatifs de Territoire (PEDT), l'Education Nationale présente une volonté de voir s'articuler professionnels de l'Education Nationale (professeurs des écoles, etc.) avec les associations du territoire.

Le principe de coéducation est de plus en plus cité dans les textes et circulaires adressés auprès des Inspections Académiques ainsi qu'aux directeurs d'établissement.

4. La galaxie partenariale en Charente

4.1 Des schémas départementaux qui concernent les Centres

Quoi ?	Qui pilote ?	Pour quoi faire ?	Quelle durée ?
Schéma de l'animation de la Vie Sociale	CAF	>Formaliser une politique départementale de l'animation de la vie sociale.	lancement de la démarche prévu en 2015
Schéma des Services aux familles	CAF & Préfet	>Elaborer des partenariats pour assurer une articulation pertinente entre les actions de soutien à la parentalité	2015 - ???
Schéma de prévention et de protection de l'enfance	Conseil Général	>Elaborer des actions partenariales pour protéger les mineurs en danger et prévenir les maltraitances	2015 - 2019
Contrat départemental d'animation	Conseil Général	>Favoriser le développement des activités éducatives et de loisirs en milieu rural	???
Plateforme des décrocheurs	CIO	>Apporter collectivement une réponse personnalisée et rapide à chaque jeune de plus de 16 sans diplôme et sans solution.	???
Schéma gérontologique	Conseil Général	>Favoriser une meilleure coordination en vue d'accompagner le vieillissement de la population	2015 - 2019
Schéma départemental de coopération intercommunale	Préfecture	>Mise en œuvre de l'extension des Communautés de Communes	2011 - 2015
Schéma départemental d'accueil des gens du voyage	Préfecture	>Préfigurer la création des aires d'accueil et des terrains de grands passages. >Améliorer les conditions d'habitat des voyageurs	En cours de réalisation

4.2 Les partenaires institutionnels et financiers des Centres

Qui ?	Pourcentage moyen*	Pourquoi ?
Collectivités locales	46%	Projet global de la structure, divers projets (culturel, social, mobilité, logement...) et Contrat Enfance Jeunesse (co-financement CAF)
CAF	20%	Animation de la Vie Sociale & divers projets (parentalité, social, éducatif, expérimentation...)
Etat (emplois aidés)	13%	FONJEP, emplois d'avenir, CAE / CUI
Conseil Général	9%	Accompagnement des bénéficiaires du RSA, épiceries sociales, chantiers d'insertion, projets divers (culture, sport, vacances...)
Conseil Régional	3%	Emploi Tremplin, Projets divers (culturel, mobilité, animation, formation bénévoles, micro crédit...)
Agence Régionale de Santé	2%	Actions de prévention Santé
CARSAT	1%	Actions de prévention santé & prévention de la dépendance
MSA	1%	Animation globale & Actions intergénérationnelles
Fonds Européens	1%	Pour divers projets
SMACVG	1%	Pour les CSC Gens du Voyage
Fondation / Entreprises	1%	Mécénat d'actions (notamment des actions innovantes)
Autres	2%	

* Pourcentage moyen par rapport à l'ensemble des subventions allouées aux Centres Sociaux Charentais (données SENACS 2015)

4.3 Partenaires d'actions

Des Institutions et organismes publics et parapublics

>Tous les partenaires financiers cités ci-dessus.

>**Education Nationale** (écoles, collèges, lycées et Inspections académiques) : activités périscolaires, Projet Educatif De Territoire.

>**Maisons des Solidarités** : Assistances sociales + projets collectifs (gérés par le Conseil Général).

- >**Missions Locales** : Accompagnement des jeunes à l'emploi, suivi des emplois d'avenir.
- >**Pôle Emploi** : recrutement, accompagnement à l'emploi des personnes.
- >**Calitom** : recyclage, développement durable.
- >**STGA** : transport collectif sur le Grand Angoulême.
- >**CCAS et CIAS** : partenariats enjeux sociaux.

Quelques réseaux associatifs

- >**L'Union Départementale des MJC** : projets culturels.
- >**Ligue de l'Enseignement** : associations sportives, enfance jeunesse.
- >**Les Francas** : associations enfance / jeunesse.
- >**La Maison des Peuples et de la Paix** : actions citoyennes sur le Grand Angoulême.
- >**Charente nature** : activités liées à l'environnement.
- >**ADSEA** : Club de prévention sur le Grand Angoulême.
- >**CIDFF** : médiation familiale.

4.2 Multitude de dispositifs / Un exemple : la Coéducation

Dans toutes les rencontres partenariales et institutionnelles qui ont pu être suivies par la Fédération ou les acteurs du réseau, les constats sont souvent les mêmes :

- >Il existe **plein de dispositifs** qui visent chacun des objectifs spécifiques. Les partenaires sont eux-mêmes perdus et ne les connaissent pas tous !
- >Ces dispositifs sont rarement portés par un regroupement d'institutions... **Chacune des institutions porte sa réponse et son propre dispositif** pour répondre à ses propres objectifs et à ses propres publics. Le terme de « saucissonnage » des personnes est souvent utilisé.
- >Il faudrait une **approche globale des « usagers »**.
- >Les **associations et les institutions ne se connaissent pas assez**. Il faudrait davantage de coordination : les institutions devraient échanger plus souvent.
- >Il serait intéressant de **faire remonter les « bonnes pratiques »**.
- >Les habitants devraient **être acteurs de leur propre vie**. Le Pouvoir d'Agir peut même parfois être cité.
- >**Le pilotage de l'ensemble de ces dispositifs exige une multiplication de coordinations chronophages** pour les équipes salariées et bénévoles.

En 2015, la Fédération des Centres Sociaux avait animé une réunion relative à la coéducation. Avec plusieurs partenaires, un travail avait été fait pour recenser l'ensemble des dispositifs qui sont à l'œuvre dans la coéducation.

Le résultat est disponible sur le lien suivant : <https://framindmap.org/c/maps/25745/public>

Contexte des Centres Sociaux

- Le Gros Œuvre -

1. Les associations inquiètes

1.1 Les Centres Sociaux sont des associations

En Charente, comme partout en Poitou-Charentes, les Centres Sociaux sont en gestion associative. Le **modèle associatif** est d'ailleurs préconisé par la Fédération Nationale des Centres Sociaux et par la CAF car il permet au mieux de répondre aux exigences de démocratie, de dignité humaine et de solidarité qui sont les trois valeurs de référence des Centres Sociaux.

1.2 Les associations en danger

Comme décrit ci-dessus, dans le contexte économique et avec les rouages complexes institutionnels décrits ci-dessus, les associations s'inquiètent pour leur avenir.

Le **Collectif des Associations Citoyennes** a, au niveau national, lancé un appel avec plusieurs points :

« Appel pour la reconnaissance du rôle fondamental des associations dans la construction d'une société solidaire et démocratique ».

>réduction des dépenses publiques en 2015-2017, d'une ampleur inédite, qui risque d'entraîner la diminution d'un tiers des financements publics aux associations (État, collectivités, caisses d'assurances-maladie, CAF, etc.) à l'horizon 2017 ;

*>projet de loi sur la **nouvelle organisation territoriale de la République**, qui méconnaît la participation citoyenne sur des territoires de vie et risque d'asphyxier plus encore les associations locales, dès lors qu'elles n'auront plus qu'un seul financeur public ;*

*>projet d'obligations à impact social étudié par le gouvernement, qui propose de mettre en place des **partenariats public-privé pour le financement des associations**, les réduisant à un rôle de simples exécutants et permettant à des opérateurs commerciaux de réaliser des profits sur l'action sociale ;*

Le financement privé (obligations à impact social, financement participatif/crowdfunding, mécénat, augmentation du prix des prestations) a déjà montré ses limites et reste une chimère. La quasi-obligation faite aux associations de recourir aux emplois précaires et sous-qualifiés (emplois d'avenir, CUI/CAE, etc.) ou au dispositif service civique fragilise encore plus la conduite des projets associatifs. En aucun cas, ces artifices de gestion ne sauraient compenser le désengagement de l'État et des collectivités.

« Toutes ces mesures se traduiraient, si rien n'est fait, par des millions de personnes exclues des activités associatives, par la perte de centaines de milliers d'emplois, et par une disparition accélérée des associations. Remettre en cause le rôle des associations dans la démocratie et le pouvoir d'agir des citoyens ne peut que favoriser la violence et la désespérance civique ».

2. Les Centres Sociaux en quelques chiffres

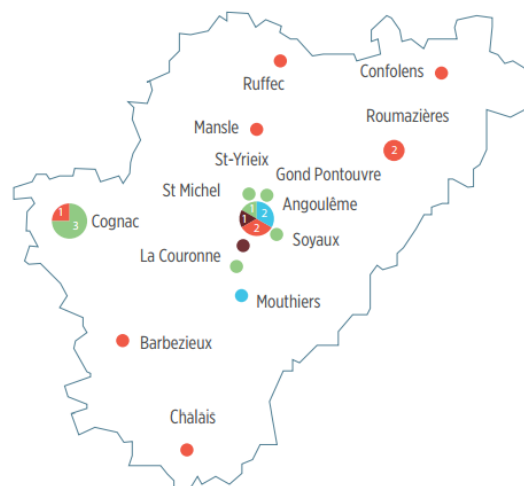
10 centres de la FD comparés au niveau régional puis national

Moyennes :	Les Centres de la FD	Les Centres de la Région	Moyenne nationale
Budget	710 752	833 658	633 170
Résultat budgétaire	-12 722	5 600	-1 266
Nbre de salariés	36	42	32
Nbre d'ETP	15	17	/
Nbre d'emplois aidés	10	8	5
Nbre d'associations accueillies	9	16	11
Nbre d'administrateurs	17	21	17
Nbre de bénévoles	50	42	32

3. Répartition en Charente

(source : SENACS)

Il est à noter que deux zones ne sont pas couvertes par des centres sociaux : La zone qui s'étend dans le triangle Cognac – Barbezieux – Angoulême. La Communauté de Communes Horte Et Tardoire n'est également pas couverte.



4. Des Centres Sociaux qui tanguent

4.1 Les sources

Au regard des accompagnements menés par la Fédération auprès des centres de son réseau, plusieurs types de problématiques ont pu être pointés. Le plus souvent, les Centres et la Fédération ont pu trouver des solutions et permettre de trouver une issue favorable à la problématique pointée. Cependant, certains cas n'ont pu trouver de réponses et solutions satisfaisantes.

Par ailleurs, lors d'une réunion nationale des délégués, la question du « Burn Out » des directeurs a été reprise en réunion fédérale des directeurs. Au delà de la simple question du « Burn Out » des directeurs, ces échanges ont permis de dégager des problématiques récurrentes qu'on peut recouper avec les fragilités citées ci-dessus.

Enfin, en 2013, la CPNEF avait rédigé un Contrat d'Etude Prospective intitulé "Analyse des emplois et des fonctions de la Branche professionnelle ALISFA en vue de mettre en place une politique emploi-formation adaptée". Cette étude avait le mérite de brosser un panorama très large du monde des centres sociaux.

4.2 Une force : Ancrage sur les territoires & Pouvoir d'Agir des Habitants

Les centres sociaux sont souvent reconnus aussi bien par les habitants que par les partenaires pour être **les dernières structures existantes sur les territoires fragilisés** (milieu rural & quartiers dits prioritaires).

Là où d'autres structures publiques du lien social disparaissent progressivement, les centres sociaux créent du lien social, accompagnent les habitants dans la prise en main de leur devenir.

Souvent, les centres sociaux sont cités comme étant les garants de la paix sociale dans leur capacité à être en mesure de pouvoir répondre aux besoins des habitants.

Par ailleurs, **l'accompagnement du Pouvoir d'Agir des habitants**, étant la principale ambition de la Fédération Nationale, a de plus en plus le vent en poupe.

Les projets des Centres Sociaux, dans leurs ambitions, leurs valeurs et leurs idéaux, font généralement le consensus auprès de tous les partenaires, à tous les niveaux.

4.3 Des fragilités

Il n'en reste pas moins que, sur le terrain, les Centres Sociaux doivent concrètement faire face à des fragilités qu'on peut rassembler en cinq dimensions : **Gouvernance, Gestion financière, Gestion des salariés, Projet, Relations partenariales**. Ces cinq axes sont bien évidemment reliés les uns aux autres. Et quand l'un disfonctionne, les autres s'en trouvent très souvent percutés.

Depuis, ces sept dernières années, au regard du travail d'accompagnement effectué dans les Centres Sociaux, voici les causes qui ont pu fragiliser les cinq axes cités ci-dessus.

Du côté des projets

- **Accroissement des problématiques sociales** identifiées sur les territoires.
- Des projets en **tension entre** d'un côté les demandes des **habitants** et de l'autre les objectifs des **politiques publiques** (complexité des appels à projets).
- **Des temporalités contradictoires** : spontanéité des habitants VS temps des financements des partenaires.
- **Logiques qualitatives VS Logiques quantitatives** : les financeurs ont besoin de chiffres tangibles à une date définie avec une notion de productivité. Au contraire, l'association inscrit son action dans la durée sur un travail de fond peu quantifiable qui ne peut donc pas être qualifié de « productif » ou « compétitif ».
- **Difficulté de mobiliser de nouveaux bénévoles** sur des actions qui se perpétuent année après année.
- Les Centres Sociaux peuvent être perçus **par les habitants comme une annexe de la Mairie ou encore le CCAS** ! Le caractère associatif n'est pas forcément connu.
- Sur le portage du projet, que ce soit du côté des bénévoles et des salariés, il peut y avoir des **tensions entre les équipes anciennes et les équipes nouvelles**.
- La frontière devient floue **entre « intervention sociale » et « problématique sociale »** et risque d'amener les structures à intervenir sur le champ du travail social (intervention sociale) plus que sur le champ de l'accompagnement des personnes (répondre à une problématique sociale). Des Centres se retrouvent à porter et à gérer des services en direct (épiceries sociales, chantiers d'insertion...).

Du côté des Gouvernances

- Des structures qui ont grossi rapidement sans pour autant faire croître le pilotage : **postes de direction en surcharge de travail**. Cette surcharge impacte également les membres du bureau et les salariés.
- Des administrateurs (membres du bureau) qui doivent **faire face à des problématiques techniques liées à la gestion**, ce qui, par conséquent, entraîne un appauvrissement du portage politique.
- Des Conseils d'Administration qui peuvent se retrouver être une **“chambre d’enregistrement”** des décisions de bureau.
- Ces complexités peuvent générer des **tensions entre administrateurs et salariés et/ou des tensions au sein même du Conseil d’Administration**.
- La difficulté de **renouveler les postes d’administrateurs** et, surtout, les postes du bureau.

Du côté de la gestion financière

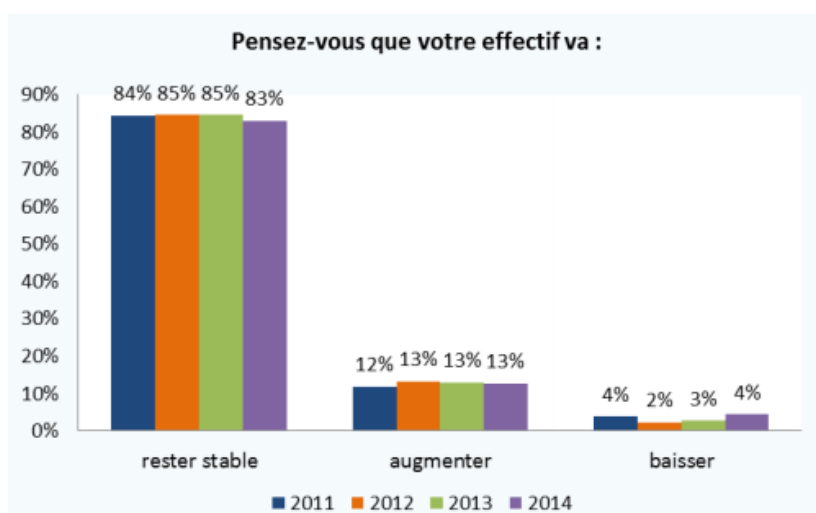
- Des **baisses de financement** : Etat & Collectivités Locales.
- **Peu d’harmonisation des pratiques de gestion** d’un centre à l’autre (chacun fait sa « cuisine interne »).
- En termes de comptabilité, un savoir-faire qui repose souvent sur **une seule personne** au sein de la structure.

Analyse de la moyenne des résultats des CSC depuis 2011 (source : observatoire économique / SENACS)

Année	2007	2008	2009	2011	2012	2013
Résultat moyen des CSC du réseau	+19 090 €	+10 909 €	- 9 545 €	+ 1 823 €	-9 060 €	-12 722 €

Du côté de la gestion des salariés

- Manque de **clarification des rôles entre administrateurs et salariés** (mandats, délégation, fiches de poste, organigramme).
- **Résistance au changement** de projets pour certaines équipes (salariées et/ou bénévoles).
- Difficulté de prendre le poste de direction à la suite d’un **directeur en fonction depuis de très nombreuses années**.



Du côté des partenariats

- **“1 euro dépensé = 1 euro justifié”** : exigence de plus en plus importante de la part des partenaires. Accroissement de la charge administrative & nombreux contrôles.

- Des partenaires fragilisés par des **réductions drastiques des financements** et des raréfactions des rentrées fiscales.
- **Des partenaires qui ne perçoivent pas le projet global** de la structure et qui privilégient les logiques d'action -> de moins en moins dans une logique globale, de financement structurel et de Développement Social Local.
- Des partenaires (collectivités locales, institutions) qui se positionnent de plus en plus comme "commanditaire", **parfois proche d'une forme d'ingérence**.
- Au regard d'autres domaines (médico-social, industrie, entreprise, agriculture...), les associations conservent **une certaine liberté d'action**, les évaluations existent mais demeurent encore souples en matière de « preuves ».

4.3 Le poste de direction en question

L'ensemble de ces tensions **impacte prioritairement et massivement le directeur de la structure**. Ce constat est fait par tous les délégués des Fédérations de France. Un groupe de travail sur les « Burn Out » des directeurs avait d'ailleurs été mis en place par la FCSF.

Par ailleurs, une étude de la CPNEF a mis en avant **l'évolution des profils de directeurs** : du directeur « pionnier militant », nous arrivons au directeur « gestionnaire ».

Contexte de la Fédération

- La Charpente -

1. Il était une fois...

1.1 Rappel de l'histoire de la fédération

La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France (FCSF) a été créée en **1922** par une vingtaine d'associations, déclarée en 1927 et reconnue d'utilité publique en 1931.

En 1983, c'est la création de l'Union Régionale des Centres Sociaux de Poitou-Charentes, qui aura alors permis, quelques années plus tard, **en 1989, la création de la Fédération des Centres Sociaux de Charente**.

En 1997, une dynamique fédérale en Charente a été relancée, menant à la création et/ou à l'adhésion de nouveaux Centres Sociaux tels que Barbezieux, Basseau et Le Chemin du Hérisson.

En 2000, l'Assemblée Générale d'Angers adopte **la Charte Fédérale des Centres Sociaux et Socioculturels de France**.

En 2007, la Fédération des Centres Sociaux de Charente a renouvelé son projet. C'est la date du dernier projet, toujours en vigueur au sein de notre réseau.

En 2013, c'est le dernier Congrès des Centres Sociaux de France qui a eu lieu à Lyon et qui a traité de la question du Pouvoir d'Agir des Habitants. 50 Charentais ont répondu présent à l'appel !

1.2 Où en sont l'URECSO & la FCSF ?

La Fédération des Centres Sociaux de France (FCSF) fédère environ 1200 Centres Sociaux regroupés en 43 Fédérations Départementales ou Régionales, 10 Unions ou Coordinations Régionales.

Sa priorité est de développer le Pouvoir d'Agir des Habitants. Pour cela, la FCSF s'est donnée 4 orientations stratégiques :

- >Continuer à être en phase avec les réalités sociales.
- >Favoriser l'apprentissage de nouveaux savoir-faire.
- >Changer nos façons d'être ensemble et de faire société.
- >Promouvoir notre projet politique et nos façons de faire.

L'Union Régionale des Centres Sociaux du Poitou-Charentes (URECSO) rassemble les quatre Fédérations du Poitou-Charentes. C'est une plate-forme de coopération (entre centres de la région, entre fédérations et avec les partenaires régionaux) et est un espace de ressources (formations, commissions régionales, communication, projets collectifs).

1.3 Rappel des orientations et des principaux axes stratégiques de l'ancien projet fédéral

Comme indiqué ci-dessus, le précédent projet a couru de 2007 à aujourd'hui. Ses principaux axes sont :

- **Affirmer la traduction politique de nos valeurs dans nos actions**

Nous voulons privilégier la cohérence de la fonction d'animation globale sur la segmentation des services et des activités, et sur la multiplication des dispositifs concurrentiels. Nous voulons promouvoir la qualité et l'autonomie du projet associatif, fondé sur la légitimité des habitants à être présents et à s'impliquer, mais refusant l'injonction de la participation sans les conditions qui la permettent.

- **Echanger et coopérer dans une dynamique de réseaux ouverte**

Le destin de chaque Centre ne se détermine pas qu'au local, mais à tous les niveaux où nous revendiquerons, avec la force de nos réseaux, la reconnaissance de nos projets de développement social. Nous animerons des espaces d'échanges et de coopération, pour éviter l'isolement des acteurs et qualifier les pratiques, tout en donnant une réalité au plaisir de l'engagement. Nous ouvrirons notre réseau sur la base de valeurs communes, tout en reconnaissant l'expression des convictions et des expériences des acteurs associés.

- **Investir les enjeux éducatifs et sociaux dans les territoires**

Dans un contexte d'éclatement de la communauté éducative, nous voulons soutenir toutes démarches favorisant la coéducation et l'accompagnement des parents, dans un environnement de mixité sociale et générationnelle. Face au développement des inégalités, des injustices et parfois des discriminations, qui accroissent les exclusions et les replis, nous démontrerons la pertinence d'un projet de lien social fondé sur la prise en compte des potentiels de chaque personne et de son environnement.

Axes stratégiques :

- > Qualifier les bénévoles et les professionnels du réseau
- > Assurer une veille économique et stratégique
- > Être une ressource pour les Centres Sociaux
- > Promouvoir une participation ouverte et une coopération
- > Organiser une stratégie et des moyens de communication
- > Développer le partenariat aux différents niveaux de territoire.

2. Évaluation du projet

2.1 Les « fonctions fédérales de base »

Les fonctions fédérales de bases regroupent l'ensemble des missions qui sont celles de toutes les fédérations des Centres Sociaux. Ces fonctions ont été mises en œuvre par les administrateurs de la Fédération des Centres Sociaux de France. Le dispositif Rezofed (observatoire des fédérations) permet chaque année d'évaluer chacune des fonctions par rapport à l'ensemble du réseau.

A- Fonction lieux ressources : 4ème sur 36 fédérations

- > Gestion relationnelle avec des interlocuteurs dans les institutions locales
- > Capacité de médiation avec les partenaires

- >Moyens, méthodes et arguments de négociation
- >Identification et organisation de nouveaux partenariats
- >Capacité de prospective
- >Accompagnement des renouvellements de projets
- >Accompagnement de la création de nouveaux centres
- >Appui dans les crises, médiations
- >Proposition de formation des bénévoles/acteurs du projet.

B- Fonction de représentation, de promotion des CSC et du fédéralisme, de support de parole collective : 21ème sur 36 fédérations

- >Etre présent, actif au sein d'instances techniques et politiques choisies avec stratégie
- >Organiser la parole collective des Centres sociaux.

C- Fonction plate-forme animateur de réseau : 19ème sur 36 fédérations

- >Entre centres sociaux, permettre le dialogue, les rencontres, les échanges de savoirs, de pratique, etc.
- >Gérer les systèmes d'information au service des adhérents
- >Traiter les demandes et mettre en relation avec techniciens adaptés (fonction accueil).

D- Fonction garantie du sens : 30ème sur 36 fédérations

- >Mise en œuvre de la procédure adhésion/reconnaissance
- >Mise en œuvre du devoir d'intervention en cas de mesure sur le sens
- >Eclaircissement des temps d'analyse, de débat et de construction des positionnements fédéraux à partir de l'histoire des centres sociaux (passée comme actuelle) et de la charte fédérale.

E- Fonction ressources vie associative : 10ème sur 36 fédérations

- >Élaborer un projet fédéral partagé
- >Être invitant pour entrer dans les instances fédérales
- >Organiser la fonction accueil, l'écoute des adhérents (être joignable et disponible)
- >Entretien et développer les relations avec des financeurs de la fonction fédérale
- >Assurer l'économie de la fédération : gestion de ses ressources financières et humaines
- >Penser le fonctionnement fédéral comme une organisation apprenante.

Ces données reposent sur les saisies Rezofed de 2012.

Il apparaît très clairement qu'un effort doit être poursuivi sur les axes suivant :

- >**Garantie du sens**
- >**Animation de réseau**
- >**Représentation auprès des partenaires.**

3. Évaluation du fonctionnement global de la Fédération

3.1 Les adhérents

En 2007, il y avait **10 centres adhérents à la Fédération**. En 2014, il y en a toujours autant... sauf que la MJC CSC de St Michel (2008) a intégré la Fédération alors que le CSC de Chalais a quitté la Fédération (2013).

La volonté affichée de la Fédération de se tourner vers les autres centres hors réseau n'a finalement pas véritablement abouti, **malgré l'invitation régulière à participer aux projets fédéraux et les changements de règles de calculs** (-40% pour les centres affiliés à une autre

fédération). Il est à ce titre intéressant de voir que ces règles de cotisation ont été liées au départ ou l'arrivée d'un Centre Social :

>Règle d'une **réduction de 40% de la cotisation pour les centres affiliés à une autre fédération** (arrivée de St Michel depuis cette date)

>Règle de la **déduction de la masse salariale des Chantier d'Insertion** (départ de Chalais malgré l'intégration de cette règle).

3.2 Fonctionnement de la vie associative

Tout d'abord, il est important de souligner que les Fédérations du Poitou-Charentes sont plutôt bien loties en nombre d'administrateurs. Sur le papier, la Fédération des CSC de Charente est **la deuxième fédération à avoir le plus d'administrateurs**.

Année	Nouveaux membres du CA (hors professionnels)	Nouveaux Membre du Bureau (hors professionnels)
2008	5	1
2009	7	2
2010	3	2
2011	3	1
2012	1	0
2013	11	0

Nombre d'instances :

Instance	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CA	4	6	3	6	3	5	4
Bureau	12	12	10	8	9	9	9

Globalement, au regard de ces différents tableaux, il apparaît que **la vitalité associative reste constante**. En effet, les instances s'enchaînent régulièrement bien qu'il soit noté que **le nombre de réunions de bureau a baissé à partir de 2010**.

Par ailleurs, en terme de renouvellement d'administrateurs, au fil des ans, de nombreux nouveaux administrateurs ont intégré le Conseil d'Administration... mais au regard des participations à ces conseils d'administration, **il s'agit toujours des mêmes participants**. Autrement dit, le nom des administrateurs change, mais les nouveaux viennent très rarement aux CA.

En 2012, il est à noter, par exemple, que le nombre de nouveaux administrateurs a augmenté significativement mais, la plupart des personnes n'ont mis les pieds que très rarement au sein du Conseil d'Administration.

Ceci impacte très fortement le bureau. Si on regarde le nombre d'administrateurs bénévoles au sein de cette instance, ça ne bouge pas beaucoup ! Depuis 2011, un seul administrateur a rejoint le bureau.

Cela peut rejoindre la réflexion sur la place des bénévoles au sein de notre Fédération. **Cette vision de « fédération lointaine » ou bien « au-dessus d'eux » n'a-t-elle pas freiné l'implication des administrateurs au sein des instances fédérales ?**

Par ailleurs, nous pouvons également nous interroger sur nos façons d'accueillir les nouveaux administrateurs fédéraux ? Qu'est-ce qui est concrètement fait pour faire en sorte qu'un administrateur qui débarque dans un CA ne se sente pas en décalage avec les sujets traités ? Pour rappel, en 2009, le délégué avait pris le temps d'aller à la rencontre de tous les administrateurs fédéraux du réseau.

Des nouveaux administrateurs de centres sociaux qui ne sont pas au CA fédéral ont également fait part de leur méconnaissance du réseau fédéral. **Pourquoi ne pas avoir un document explicatif de ce que fait la Fédération ?**

3.3 Implication du réseau

Les bénévoles et salariés du réseau s'impliquent dans les actions fédérales à différents niveaux :

>**Participation aux rencontres fédérales** (formations, réunions de salariés, réunion des bénévoles...)

>**Implication dans des projets** (Base d'accueil, Bouge Tes Vacances, Formations CLAS...)

>Représentation dans des **instances ou des collectifs départementaux** (Rythmes scolaires, Web TV...)

>Implication dans les **commissions thématiques régionales** (Culture, Gens du Voyage, Bien Vieillir, Emploi / Formation...)

En 2015, un tableau a permis de recenser ces deux derniers niveaux d'implication et de représentation. Il est présenté ici en annexe.

Sur la participation aux rencontres fédérales, il est à noter que le réseau est très difficile à mobiliser. Tout comme le témoigne le séminaire du renouvellement de projet fédéral où seulement 43 personnes sont présentes.

Deux causes :

Causes conjoncturelles

>Surcharge de travail trop importante. Les Centres Sociaux ont « la tête sous l'eau ».

>Avec les Temps d'Accueil Périscolaire, les créneaux horaires pour mobiliser les salariés des centres se sont très largement réduits.

>Grande difficulté de définir des dates qui puissent réunir à la fois salariés et bénévoles. Les réunions d'équipes dans les centres ne sont pas harmonisées.

Causes liées à notre fonctionnement

>Trop de rencontres fédérales... Certains administrateurs proposaient pas plus de trois rencontres par an.

>Le format traditionnel des formations des bénévoles ne semble plus correspondre à la demande des Centres Sociaux (voir ci-dessous).

- >Les inscriptions et les informations passent souvent uniquement par le canal des directeurs, des administrateurs fédéraux et, au mieux, des Brèves (lettre d'information fédérale).
- >Peut-être que les modalités d'inscription sont trop légères et pas suffisamment formalisées.

3.4 Moyens financiers, humains et logistiques

Sur le plan financier, au regard des autres fédérations, nous pouvons constater qu'avec un budget moyen de **130 000 euros**, nous sommes l'une des plus petites fédérations (avant dernière) !

Par contre, au regard de notre budget, nous sommes correctement subventionnés vis à vis des autres "petites fédérations".

Année	Total Charges	Résultat	Commentaires
2007	236 072	+ 7 178	
2008	257 167	+ 8 419	
2009	253 685	+ 22	
2010	174 381	- 3 804	Fin de la mission Intégration
2011	150 431	- 5 149	Retraite A. Dionneau + départ A. Thiers
2012	128 950	+ 7 946	
2013	146 332	+ 1 329	Congrès
2014	137 638	+ 3 516	

Comptabilité analytique (analyse des données 2014)

En termes de comptabilité analytique, la Fédération, en l'état actuel des choses, est contrainte de porter des actions qui puissent permettre de dégager **une marge financière de 13 000 euros** si elle veut financer sa structure et financer l'ensemble des temps de travail des équipes salariées. Et ce calcul ne comprend pas le temps de travail du poste d'animatrice de réseau, en fonction à la Fédération depuis février 2015, dans le cadre d'un Emploi d'Avenir.

Sur chacune des actions, une marge financière permet d'achever le financement structurel... au risque de s'éloigner du projet fédéral. Les équipes fédérales travaillent sur les actions suivantes :

- >Gestion de l'enveloppe des Services Civiques (+ 3 500)
- >SENACS (+5 000)
- >L'accompagnement des référents familles (0)
- >Web TV (+ 500)
- >Base d'accueil (+ 500)
- >Formation Bénévole + CLAS (+ 3 500)

Cette fragilité économique a deux conséquences :

- >L'équipe salariée **ne peut pas conduire uniquement les missions fédérales de base** (dans la mesure où les actions ne s'y inscrivent pas)
- >**Si une action n'a plus lieu, cela impacte directement la structuration de la fédération.** C'est le cas, par exemple, de la fin de la mission Intégration en 2010 et de la réduction de l'enveloppe EDEC en 2011, qui a conduit au départ d'Angélique Thiers, Assistante Fédérale, car son temps de travail a dû être sérieusement réduit.

Aujourd'hui, l'équipe salariée est composée de :

- >Georges Bray, Délégué (50% ETP)
- >Isabelle Kurek, Assistante Fédérale (50% ETP - dont 10% mutualisé avec l'URECSO)
- >Jessica Vincent, Animatrice de réseau (100% ETP - dont 40% mutualisé avec le CSCS du Pays Manslois)

- >Joëlle Mesnard, agent d'entretien (14% ETP)
- >et Sandrine Dupuis, comptable, est mise à disposition par le CSC de Ruffec (10% ETP).

Moyens logistiques :

- >Un véhicule (Clio)
- >Un tivolì de 10m X 5m mis à disposition auprès des Centres Sociaux.
- >Du matériel pour la base d'accueil.
- >3 ordinateurs portables + 1 ordinateur PC – outils collaboratifs (Google)
- >2 caméras portables mises à disposition auprès des Centres Sociaux
- >1 téléphone portable
- >1 serveur en location (Go Micro)
- >1 photocopieuse / imprimante (Xerox)
- >Matériel de bureau.

4. Evaluation du précédent projet

Afin d'alimenter cette partie, la fédération a fait appel à plusieurs méthodes et sources :

- >Questionnaire individuel dans les Centres
- >Débats dans les Centres Sociaux (réunions d'équipes et CA)
- >Retour sur l'ensemble des rapports d'Assemblée Générale (de 2008 à 2014)
- >Débats dans les réunions des professionnels (Réunion des coordonnateurs Enfance / Jeunesse, réunion des référents Familles, réunion des directeurs).

Dans le cadre du questionnaire, au travers des retours individuels des salariés et bénévoles, on peut voir se dessiner les forces et faiblesses :

Axes stratégiques	Moyenne sur 5
>Qualifier les bénévoles et les professionnels du réseau	3,9
>Organiser une stratégie et des moyens de communication	3,7
>Être une ressource pour les Centres Sociaux	3,6
>Promouvoir une participation ouverte et une coopération	3,5
>Développer le partenariat aux différents niveaux de territoire	3,4
>Assurer une veille économique et stratégique	3,1

4.1 Pour qui roule la Fédé ?

Plusieurs constats ici liés au « public » de la fédération ainsi que les représentations que les acteurs des centres peuvent avoir de la Fédération :

Des représentations

- >Beaucoup d'administrateurs de centres méconnaissent totalement l'action de la Fédération.
- >C'est quelque chose qui est « au-dessus des centres ».
- >On voit les membres du bureau et le délégué soit dans les instances, soit dans les temps fédéraux. Nécessité de créer des liens en passant par les temps forts des centres (carnavals, fêtes, festivals...).
- >La notion d'aller/retour a été souvent citée par les administrateurs. Comment faire en sorte d'avoir un réseau qui puisse être à la fois ascendant et descendant ? Un réseau dans lequel les bénévoles et salariés recevraient autant qu'ils apporteraient.

Les administrateurs des centres oubliés ?

- >Depuis 2010, il n'y a plus eu de réunions Trésoriers / Présidents / Directeurs.

>Peu de réunions des Présidents des centres sont mises en place.

4.2 Questions de coéducation

Des principes face à une réalité

Il s'agissait d'une grande orientation de notre précédent projet. De nombreux projets ont pu effectivement éclore dans ce cadre :

- >**Projets vacances** : Base d'accueil et Bouge tes Vacances
- >**Rencontres** : sur la parentalité et la coéducation
- >**Formations** : destinées aux bénévoles et professionnels des CLAS (Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité).

Dans le contexte où l'école, avec les TAP, semble s'ouvrir davantage sur son territoire, il s'avère que le travail accompli a permis de tisser des partenariats forts avec l'Education Nationale et d'autres acteurs de la coéducation.

Par ailleurs, lors des formations CLAS portées par la Fédération, des incompréhensions voire des malaises ont pu être ressentis par de nombreux animateurs.

D'un côté, la Fédération, les divers intervenants et les partenaires prônent un accompagnement à la scolarité orienté vers « apprendre à apprendre », vers une mise en confiance de l'enfant, vers des apprentissages alternatifs qui peuvent développer d'autres savoirs, savoir-faire et savoir-être. L'objectif premier étant de faire en sorte que les enfants en décrochage puissent retrouver de l'estime d'eux-mêmes. Faire en sorte de ne surtout pas reproduire l'école et que les animateurs ne se retrouvent pas en posture de « petits profs ».

De l'autre côté, la grande majorité des bénévoles et animateurs nous faisaient part de leur incompréhension face à ce qui était vécu sur le terrain. C'est tout le contraire ! Les parents et la plupart des enseignants demandent à ce que les devoirs soient faits. Et les animateurs se voient dans l'incapacité de construire un projet éducatif alternatif.

Malgré quelques réussites notoires portées par quelques-unes de nos structures, un fossé s'est tout de même creusé entre l'idéal et le terrain...

Dès lors, au-delà de la mise en place de formations, la Fédération s'est retrouvée à animer une réunion partenariale autour de la coéducation avec de nombreux partenaires dont la CAF, le CG, la DDCSPP et l'Education Nationale. Cette réunion a lancé des pistes de travail... reste à savoir comment politiquement, nous traduisons collectivement cet ensemble ?

Par ailleurs, un autre point a été soulevé par les coordonnateurs Enfance-Jeunesse : la complexité de leur fonction. Les coordonnateurs Enfance-Jeunesse demandent également **des temps d'échange et d'analyse des pratiques...** Cette demande est également partagée par d'autres coordonnateurs extérieurs à notre réseau.

4.3 Faire vivre le principe d'animation globale et la transversalité au sein des actions fédérales

Le principe d'animation globale est rarement de mise dans les actions fédérales.

Les raisons :

>Des réunions entre pairs (présidents, trésoriers, directeurs, coordinateurs, référents familles, comptables...)

>Des projets portés par des groupes de pairs (sauf le projet avorté de web TV qui réunissait un éventail plus large de personnes).

Les envies :

- >Proposer des temps mixés salariés / bénévoles
- >Mettre en place des rencontres thématiques ouvertes à l'ensemble du réseau
- >Ouvrir les temps d'analyse des pratiques à l'ensemble des salariés.

4.4 Représentations politiques et prises de position

A la lecture des Rapports d'AG, on s'aperçoit que de nombreuses prises de position ont pu avoir lieu depuis 2007 :

- >Préservation de la ligne **d'Animation Globale** dans la COG de la CNAF 2009 – 2012 (travail de la FCSF) : + 53 000 euros
- >**Taxe sur les salaires** (la Fédération de Charente avait alerté la FCSF sur cette question qui a pu négocier avec d'autres têtes de réseau) : + 12 000 euros
- >**Baisse du nombre de postes FONJEP** (URECSO) afin de « limiter la casse »
- >**Travail auprès de la MSA** pour permettre à trois centres du département de bénéficier d'une enveloppe de 5 000 euros
- >**Convention auprès de la CARSAT** (URECSO) pour permettre à deux centres sociaux de la Charente de se partager 14 000 euros.

Il est à noter que ces prises de position ont permis de se traduire par des effets financiers.

Des idées :

- ⇒ Pour certains administrateurs, ce travail doit être totalement connecté au **travail de communication** que porte la Fédération. Un des enjeux essentiels qui se dessine est de communiquer l'action des Centres Sociaux auprès des élus des collectivités locales.
- ⇒ Il a même été question de « **lobbying** ». Comme le fait la FCSF au niveau des députés et des ministères, il semble important que la Fédération et les Centres Sociaux fassent de même auprès des acteurs locaux.
- ⇒ Les salariés et les bénévoles constatent **un manque de retours des rencontres avec les institutions**.

4.5 Assurer une veille économique et stratégique : Comment sécuriser les projets centres sociaux ?

Au regard des questionnaires individuels, les centres jugent que la Fédération pourrait sans doute aller plus loin sur cet axe.

De 2007 à aujourd'hui, trois grandes étapes ont permis de viser cet objectif de veille économique :

2008-2010 : Observatoire économique des Centres Sociaux avec le Cabinet Laurent Rivault.

2011-2013 : Veille Economique et Stratégique, financée dans le cadre d'un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) avec le soutien du Conseil Général et de la CAF et l'appui du Cabinet Laurent Rivault.

2013 à aujourd'hui : Observatoire SENACS.

Quelques constats globaux :

>En concentrant nos efforts sur SENACS, la Fédération a légèrement **oublié l'analyse économique et financière des centres**. Cela était au cœur des deux précédents projets.

>Il n’y a **plus de collectifs Trésoriers-Comptables-Directeurs** pour travailler collectivement sur ce chantier.

>**SENACS n’est pas encore connu de l’ensemble des administrateurs** des centres du réseau.

>La base SENACS a déjà été utilisée à plusieurs reprises mais de façon individuelle (entre la Fédération et le Centre). A part un temps de saisie collective, il y a encore eu **peu de temps d’analyses et d’appropriations collectives des données**.

>L’outil, s’il est bien utilisé, s’est révélé véritablement **redoutable en termes de construction d’argumentaire**.

4.6 La question des formations destinées aux bénévoles

Bien que les administrateurs des centres reconnaissent la qualité des formations fédérales, ils sont quasi unanimes sur un point : il faut refonder les formations bénévoles ! Certains administrateurs nous ont même déclaré qu’il fallait se « débarrasser » des formations bénévoles !... et revenir à plus de simplicité... ou des temps plus citoyens !

Plusieurs raisons :

>La Fédération prône le « laisser-faire » alors que les programmes de formations sont toujours surchargés !

>Le fonctionnement du Centre Social est déjà tellement lourd que les administrateurs veulent des choses beaucoup plus légères.

>La demande première est de **rencontrer des administrateurs d’autres Centres Sociaux**.

Des idées :

>Des **visites** entre Centres Sociaux.

>Des temps collectifs autour d’un « prétexte culturel »... Prendre **juste le temps de se rencontrer** de façon informelle !

>Des **débats citoyens** plus ouverts qui permettraient de nourrir l’appétit politique de nos structures tout en faisant des allers retours entre l’évolution de la société (théorie, apport juridique, expertise) et le vécu des habitants.

4.7 Une fédération de projet

Un exemple : la Base d’accueil

Année	Nombre de CSC participants	Nombre de CSC Bouge Tes Vacances	Nombre d’enfants	Lieu	Directeur
2008	7	/	102	Oléron	Robert Salaun
2009	7	/	97	Oléron	Robert Salaun
2010	5	/	75	Oléron	Robert Salaun
2011	4	/	50	Meschers	Robert Salaun
2012	2	3	37	St Christoly	Georgie Buisson
2013	4	1	50	St Chrisoly	Florence Mahmoud
2014	5	1	69	Vouneuil	Florence Mahmoud

Voici un exemple d’action qui a été portée par les centres sociaux au sein de la Fédération et qui est révélateur du fonctionnement fédéral.

Ce projet est né en 2008, sur une proposition des Coordonnateurs Enfance / Jeunesse qui sont venus faire la proposition au Conseil d’Administration.

Il s'agit de la mutualisation d'un lieu de vacances et d'un poste de direction.

Ce projet, qui existe encore aujourd'hui, a connu **deux périodes** :

>**La première, de 2008 à 2011**, avec un démarrage sur les chapeaux de roue et un essoufflement du projet au fil du temps. Les centres venaient avec leurs propres projets pédagogiques, et leurs directeurs de séjours. Pas d'harmonisation des tarifs, ni des projets pédagogiques. Pendant que des enfants allaient se baigner à la mer ou jouaient aux cartes, d'autres allaient faire du char à voile !

>**Lors de la seconde période, de 2011 à aujourd'hui**, le projet a été repensé et remanié. Dorénavant, il n'y a plus qu'un seul projet pédagogique porté uniquement par la fédération, en concertation avec l'ensemble des Coordonnateurs Enfance / Jeunesse et les animateurs présents. Les animateurs des Centres sont mis à disposition de la Fédération et les groupes sont mixés.

Ceci pour dire que, en termes d'accompagnement des projets collectifs de centres, la Fédération, **à travers son rôle de coordination, permet que les projets perdurent**. Elle peut structurer la coopération en portant directement un projet et en garantissant le sens.

Cet exemple permet également de mettre à jour combien la fédération et les projets qu'elle porte **ne peuvent pas être l'addition des projets des centres**. Il s'agit de quelque chose d'autre qui se crée et se pense collectivement.

4.8 Etre une ressource pour les centres : comment accompagner les Centres ?

Certains administrateurs qui ont pu connaître des interventions de la fédération reconnaissent combien cette aide peut être précieuse. Cela sécurise les projets sociaux.

Légitimité de l'intervention

Quand un centre social va mal, c'est tous les centres sociaux qui sont touchés ! Oui mais, comment accompagner les centres qui refusent d'être accompagnés ? **Se pose alors la question de la légitimité de l'accompagnement fédéral.**

Dans l'idéal des Centres Sociaux, la Fédération se doit de respecter totalement l'autonomie du projet social.

Ces dernières années, la Fédération a été sollicitée par des bureaux ou des directeurs pour avoir un avis. Cet avis n'a pas toujours été pris en compte mais cela n'a jamais remis en cause l'adhésion.

En revanche, il existe un « **devoir d'intervention** », en cas de problématique lourde observée dans un centre. La Fédération est à ce titre intervenue au Centre Socioculturel du Pays Manslois lorsque des malversations de l'ancienne direction avaient pu être observées.

Hélas, la fédération est souvent appelée trop tard dans ces conditions... **Comment pourrait-on collectivement éviter, anticiper les situations de crise ?**

Les ressources :

Quand un centre social traverse une crise, de quelque nature que ce soit, la Fédération se doit d'intervenir vite et avec des compétences précises.

La Fédération, ici, est en difficulté pour diverses raisons :

>**Le temps de l'équipe fédérale est comprimé**. Peu de marges de manœuvres et de souplesse pour faire place à une grande réactivité.

>Idem pour ce qui est d'aller chercher les ressources au sein des Centres Sociaux du réseau.

Des idées :

- ⇒ **Développer des binômes d'une même fonction d'un centre à l'autre** pour des transferts de compétences et un appui possible en cas de crise.
- ⇒ Avoir des « **salariés volants** » qui pourraient intervenir à tout moment sur des situations de crise. Ceci existe par exemple à Emmaüs. Mais le nombre de Centres adhérents à la Fédération semble trop réduit pour développer une telle opération. Il faudrait parvenir à élargir le champ.

4.9 Développer des coopérations... OK... Mais avec qui ?!

Quelles modèles de coopérations ? Comment s'ouvrir ? Plusieurs modèles peuvent se poser :

>En Interne : chercher les compétences au sein même de notre réseau

Les Centres s'organisent entre eux pour coopérer (ex : partage de la gestion des payes entre les CSC de Mansle et Confolens).

>Sur le plan Départemental : aller vers les autres fédérations d'éducation populaire

Trouver des coopérations avec les autres fédérations d'éducation populaire. Ici, on peut nommer les fédérations encore en place en Charente :

- La Ligue de l'Enseignement
- Le réseau MJC
- Les Francas.

Pour le moment, aucune initiative ne peut être portée en ce sens... Pourtant, les délégués des **autres fédérations commencent à faire des appels du pied !**

>Sur le plan départemental : avec d'autres organismes associatifs

Sur le même modèle cité ci-dessus, mais en élargissant auprès d'autres structures que des têtes de réseaux. Ici, on peut citer des associations avec laquelle la Fédération travaille déjà :

- La Maison des Peuples et de la Paix
- Le CIDFF
- Le CIJ
- ...

>Sur le plan Régional : accentuer les dynamiques avec les 3 autres fédérations de la région et avec l'Union Régionale

L'Union Régionale des Centres Sociaux est perçue, pour beaucoup, comme une force sur laquelle la Fédération doit s'appuyer pour mobiliser et booster son réseau !

Plusieurs possibilités ici :

>Soit **la Fédération 16 noue des coopérations avec les autres fédérations départementales** (ex : mutualisation du poste de communication entre la FD 79 et la FD 86).

>Soit **la Fédération de Charente noue des coopérations directes avec l'Union Régionale** (ex : le poste de Délégué de Charente).

>Soit la Fédération fait porter auprès de l'Union Régionale la **gestion de certains dossiers partenariaux**, afin de simplifier et d'amplifier les démarches partenariales (ex : modèle CARSAT... l'enveloppe est gérée directement par l'Union Régionale).

4.11 La communication... Pour dire quoi, à qui ?

Le précédent projet aura vu des efforts notoires en termes de communication.

2008 : mise en place d'une lettre mensuelle d'information

2010 : mise en place du site Internet

2012 : Les Brèves des Centres Sociaux : lettre d'information hebdomadaire envoyée par mail.

Le travail de communication effectué globalement par la Fédération est reconnu par les centres. Pour le réseau, c'est le deuxième point fort de la Fédération, après la formation.

Cependant, beaucoup de professionnels et d'administrateurs nous ont fait part d'un manque de connaissance de l'ensemble de l'activité fédérale, d'où cette difficulté d'appréhender tout ce que peut faire la Fédération.

Dans tous les Conseils d'Administration, **les Brèves ont été évoquées.** Elles sont véritablement reconnues et appréciées comme un apport régulier d'information dans lequel chacun peut piocher.

Par ailleurs, les partenaires qui reçoivent également ces Brèves apprécient également grandement ces informations.

Pour quelques administrateurs de Centres, cependant, il a été noté que les informations étaient parfois trop compliquées ou techniques.

Reste à savoir, à qui communique-t-on ? Pour dire quoi ? Et avec qui ?

En effet, la communication, si elle n'est pas alimentée par une réflexion, un suivi ou même, plus précisément, une **stratégie de communication**, les outils auront bon être envoyés... ils ne seront pas forcément entendus. De nombreux administrateurs et salariés des centres nous ont clairement dit : « **la parole des centres sociaux est inaudible** ».

La question renvoyée semble être : « **Comment, collectivement, nous pouvons porter la parole des centres sociaux ?** »

D'autres idées en vrac :

- ⇒ Redorer le sens du mot « social ».
- ⇒ Harmoniser les agendas des centres et de la Fédération pour éviter plusieurs évènements au même moment.
- ⇒ Veiller à citer tous les Centres dans les outils de communication.
- ⇒ Travailler davantage en direction de la presse.
- ⇒ Attention à ne pas oublier les personnes qui ne consultent que très rarement Internet.
- ⇒ S'appuyer sur les réseaux sociaux.
- ⇒ S'appuyer sur la vidéo... Faire des films courts.

4.12 Promouvoir une participation ouverte et une coopération : Comment faire vivre une coopération entre 10 centres sociaux d'un département ?

En plus de son travail, plusieurs initiatives ont pu être conduites lors du précédent projet fédéral pour tenter de mobiliser les centres au sein de l'espace fédéral :

- **Adhésion / Reconnaissance dans les Centres.** Rencontre entre les administrateurs fédéraux dans les Centres pour échanger autour de l'adhésion.
- **Les 20 ans de la Fédération** qui a rassemblé plus de 200 personnes !
- Implication massive au **Congrès 2013** des Centres Sociaux (50 personnes).

- **Message lors de l'Assemblée Générale 2014** : « La FD, c'est moi, c'est toi, c'est nous ! »

Faire vivre cette coopération au quotidien n'est pas simple. Les bénévoles et professionnels des Centres Sociaux sont souvent pris dans leur quotidien et ne s'intéressent souvent guère à la Fédération.

Ce manque d'intérêt peut être alimenté par plusieurs causes :

- >La Fédération est vécue comme quelque chose qui se trouve « **au-dessus des Centres** ».
- >**Quand la Fédération intervient peu dans un centre**, on peut avoir tendance à vite l'oublier.
- >Les projets sociaux restent ancrés sur **un territoire donné**. Avoir une vision élargie n'est pas forcément évident.
- > Crainte de **perdre son identité en intégrant un collectif fédéral**.
- >**La cotisation est jugée coûteuse**. La fédération est juste perçue (notamment par les trésoriers) comme une ligne comptable.
- >Quand un Centre doit faire face à de grosses problématiques, l'équipe dirigeante reste centrée sur la gestion de son Centre. **La Fédération n'est pas forcément vécue comme une solution possible.**

Lexique

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

CPNEF : Commission Paritaire Nationale Emploi Formation

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CIAS : Centre Intercommunal d'Action sociale

CIJ : Centre d'Information Jeunesse

CLAS : Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité

CIDFF : Centre d'Information sur le Droit des Femmes et des Familles

CIO : Centre d'Information et d'Orientation

CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

COG : Contrat d'Objectif et de Gestion (lien entre l'Etat et la CAF)

DDCSPP : Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations

DRJSCS : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

FCSF : Fédération des Centres Sociaux de France

MSA : Mutuelle Sociale Agricole

PEDT : Projet Educatif De Territoire

SENACS : Système d'Echange National des Centres Sociaux (Observatoire des Centres Sociaux)

SMAGV : Syndicat Mixte pour l'Accueil des Gens du Voyage

TAP : Temps d'Activités Périscolaires

URECSO : Union Régionale des Centres Sociaux et Socioculturels du Poitou-Charentes

Annexes

>Document des représentations fédérales

>Liste des administrateurs actuels