

ÉVALUATION DE LA MISSION D'APPUI

Évaluation réalisée par l'Instance d'évaluation de la Convention
Cadre des Centres Sociaux

*Avec l'accompagnement et l'appui méthodologique du Cabinet
Singuliers & Co*

Novembre 2013

TABLES DES MATIÈRES

RAPPEL DU CONTEXTE	P. 1
RAPPEL DE LA COMMANDE	P. 3
MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE	P. 7
PRÉAMBULES AUX CONSTATS FORMULÉS	P. 12
POINTS FORTS	P. 13
POINTS FAIBLES	P. 15
AXES DE TRAVAIL	P. 18
ANNEXES	P. 19

1- RAPPEL DU CONTEXTE

1-1 Rappel historique

Partant de la reconnaissance du rôle social assumé par les centres sociaux sur leur territoire et des difficultés, notamment financières, croissantes, l'ensemble des partenaires institutionnels se sont mobilisés pour apporter un soutien collectif à ces structures sociales de proximité.

Engagés au milieu des années 80, les travaux ont abouti dans un premier temps à la Convention Cadre des Centres Sociaux de la ville de Marseille du 25 juillet 1994. Une nouvelle Convention Cadre, élargie, a été signée le 19 mai 2000 entre l'État, la Région, le Département, le FASILD – Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations-, la Caisse d'Allocations Familiales et 7 communes du département : Aix-en-Provence, La Ciotat, Les Pennes-Mirabeau, Marseille, Miramas, Port-de-Bouc et Septèmes-les-Vallons.

Les partenaires signataires de la Convention Cadre 2011-2012 sont : l'État, la Caisse d'Allocations Familiales, la Région, le Département, et 9 communes du département : Aix-en-Provence, La Ciotat, Les Pennes-Mirabeau, Marseille, Miramas, Port-de-Bouc, Salon-de-Provence, Septèmes-les-Vallons et Vitrolles.

A ce jour, la Convention Cadre met à la disposition des centres sociaux éligibles au dispositif un certain nombre de ressources :

- un **soutien financier pluriannuel et complémentaire**, au financement de droit commun ;
- **des espaces d'expression** :
 - un espace qui permet au centre social d'exprimer ses difficultés et d'élaborer des propositions de régulation avec les partenaires signataires (la cellule opérationnelle) ;
 - un espace dans lequel une équipe de professionnels de terrain soutient et accompagne le centre social à titre préventif ou lors de difficultés, ou enfin, à l'occasion de la prise de poste d'un nouveau directeur (le comité de suivi) ;
 - un espace, à l'échelle d'un micro-territoire, de concertation, d'échanges qui visent à améliorer les pratiques et créer une dynamique et une cohérence territoriale (les Instances Territoriales de Concertation) ;
 - un site internet spécifique qui constitue un outil d'échanges et de valorisation des actions des centres sociaux ;
- un **accompagnement partenarial** lors du départ d'un directeur grâce à la cellule de recrutement ;
- des **compétences techniques** mises à la disposition des centres sociaux grâce à la mission d'appui.

1-2. Définition de la mission d'appui

Conformément à l'**article 14** de la Convention Cadre, outre la fonction Animation Globale et Coordination, les co-contractants de la Convention Cadre subventionnent une mission d'appui technique. Le financement de la mission d'appui est réparti entre l'ensemble des partenaires signataires, et fait l'objet d'une validation annuelle en Comité Départemental.

Ainsi, tel que définie dans la convention cadre, dans une logique de prévention des difficultés rencontrées par les équipements et de professionnalisation des acteurs, la mission d'appui technique doit s'adresser :

- aux professionnels des centres sociaux
- aux bénévoles des centres sociaux.

Elle doit s'appuyer sur une équipe pluridisciplinaire et qualifiée, apportant une expertise dans divers domaines, à la fois aux centres sociaux et aux partenaires.

La mission d'appui comprend notamment les volets suivants :

- accompagnement et soutien technique et juridique en matière de ressources humaines
- soutien à la formation des bénévoles et à la formation des professionnels
- accompagnement des conseils d'administration lors du recrutement d'un directeur, dans le cadre de la procédure de recrutement Convention Cadre
- accompagnement à la prise de poste d'un nouveau directeur
- accompagnement et appui technique en gestion et comptabilité
- accompagnement et appui en méthodologie de projets
- appui méthodologique sur le développement de la participation des habitants au sein du centre social
- contribution aux différentes instances du dispositif par l'expertise apportée aux partenaires et aux équipements.

2- RAPPEL DE LA COMMANDE

2-1 Une démarche d'évaluation en continu de la convention cadre

L'évaluation de la mission d'appui s'intègre dans le cadre d'une démarche globale d'évaluation en continu de la Convention Cadre. En effet, l'une des 3 orientations stratégiques de la convention 2011-2012 porte sur la logique d'évaluation en continu dans laquelle doit entrer la Convention Cadre « pour apporter les évolutions nécessaires au dispositif ».

Conformément à l'article 16 de la Convention Cadre, le cadre général de l'évaluation est défini ainsi :

« La Convention Cadre 2011-2012 intègre une logique d'évaluation en continu du dispositif. Cette évaluation a pour objectif de **faire progresser le dispositif afin d'appréhender sa plus-value sur les centres sociaux et sur le partenariat, dans l'optique de rendre un service de qualité aux usagers des équipements.** »

La création d'une instance d'évaluation est un des objectifs opérationnels fixés dans la Convention Cadre 2011-2012. Il s'agira d'assurer le suivi de la réalisation des objectifs fixés dans la Convention Cadre, de procéder à l'évaluation en continu du dispositif et de ses composantes, ainsi que de rendre compte au Comité Technique et au Comité Départemental de l'évaluation menée chaque année.

Les partenaires se sont entendus pour intégrer dans le texte de la Convention Cadre des axes prioritaires, au regard des objectifs généraux fixés dans le préambule. Il s'agit notamment d'évaluer l'impact du dispositif sur le fonctionnement des centres sociaux et sur le partenariat autour de l'animation de la vie sociale.

Cette partie globale de l'évaluation peut donc être complétée par une évaluation ciblée, en lien avec les objectifs opérationnels fixés, portant sur certaines composantes du dispositif :

- le contrat d'engagements réciproques
- les instances de la Convention Cadre
- la mission d'appui technique
- la procédure de recrutement des directeurs
- la communication et l'information autour du dispositif

Ainsi, courant 2013, les membres du Comité Départemental ont validé les propositions de l'Instance d'Evaluation portant sur deux évaluations :

- l'évaluation de l'expérimentation des Instances Territoriales de Concertation, après la phase expérimentale, en vue de la généralisation
- l'évaluation de la Mission d'appui dont les enjeux financiers sont importants pour les partenaires. Son évaluation permettra de dégager des objectifs clairs.

2-2 Le cadrage et les étapes de l'évaluation

L'Instance d'évaluation a défini le processus d'évaluation portant sur la mission d'appui. La question évaluative retenue était la suivante :

« Quelle efficacité pour la mission d'appui au regard des objectifs fixés par la Convention Cadre ? ».

Au regard de la complexité de cette évaluation proposée, les membres du Comité technique propose que l'évaluation soit redimensionnée.

La question évaluative est reformulée de la manière suivante :

**« Fonctionnement de la mission d'appui :
Quel fonctionnement pour quels résultats au regard des objectifs attendus et fixés par la
Convention Cadre des Centres Sociaux ? »**

2-3 Le cadre de l'évaluation

L'instance d'évaluation a défini le cadre de l'évaluation.

L'évaluation portant sur le fonctionnement de la Mission d'appui, il est important de rappeler qu'il ne s'agit pas de s'ingérer dans l'organisation interne de la structure porteuse de la mission d'appui et par conséquent, de préciser ce que recouvre le terme « **fonctionnement** », tel que défini par l'Instance d'évaluation :

- **Le fonctionnement interne de la Mission d'appui** : modalités d'intervention, la répartition des rôles, les ressources dédiées (quantitatives et qualitatives), les contenus (missions réalisées) et l'affectation des ressources par contenu.

Le fonctionnement interne est évalué au regard des impératifs posés par la CCCS, à savoir l'exigence pour le partenaire de présenter (p. 20 – CCCS) :

- ❖ une équipe pluridisciplinaire et qualifiée
- ❖ des contenus pertinents au regard de la demande

- **Les interrelations de la Mission d'appui avec les autres comités et instances du dispositif** (modalités de saisine de la Mission d'appui, circularité d'information, pilotage de la mission d'appui dont les modalités de contrôle,...)

- **Les outils produits** (accompagnements individuels, collectifs, formations, ...) par la mission d'appui :

- ❖ mise en œuvre,
- ❖ pertinence,
- ❖ adaptabilité,
- ❖ évolution.

- **Les résultats obtenus**

Le texte de la Convention Cadre (p. 20) pose les éléments suivants pour ce qui relève du fonctionnement de la Mission d'appui :

- « une validation annuelle du projet en comité départemental »
- « la mise à disposition d'une équipe pluridisciplinaire et qualifiée »
- « une présentation annuelle du projet proposé en comité technique et en comité départemental pour validation »
- « une présentation du bilan des actions en Comité technique et Comité départemental »
- « des retours aux partenaires de la convention cadre régulièrement sur des missions précises et ponctuelles »
- « une évaluation annuelle de la mission d'appui par les financeurs selon les objectifs fixés et les orientations d'évaluation définies »
- « la contribution du porteur de la mission d'appui aux différentes instances du dispositif »

2-4 Les étapes de l'évaluation

	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV
ETAPES DE L'EVALUATION					
Réunion d'information au partenaire (Présidente + Directeur)					
Elaboration de la grille d'analyse documentaire					
Analyse documentaires					
Formalisation des analyses et synthèse					
Elaboration du guide d'entretien					
<u>Entretiens individuels[3] (16 entretiens) et collectifs (2 entretiens)</u>					
<u>Formalisation des analyses et synthèse[4]</u>					
Restitution intermédiaire (partenaire + comité technique)					
<u>Organisation et animation d'un groupe de travail[6]</u>					
Synthèse et formalisation des axes d'amélioration					
Restitution au Comité technique					

3- MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

3-1 Constitution d'un groupe de travail partenarial et un accompagnement par le Cabinet Singuliers & Co

La Convention Cadre 2011-2012 intègre d'une part, une logique d'évaluation en continu du dispositif (TITRE IV de la CCCS) et d'autre part, la mise en place d'un groupe de travail afin de prévoir la construction de l'évaluation.

Le groupe de travail, composé des représentants désignés par chacun des partenaires de la Convention Cadre, a été constitué en juin 2011. Dès le démarrage de ses travaux, il a souhaité être accompagné dans cette démarche. En effet, un regard extérieur et un soutien technique pour mettre en œuvre une méthodologie de l'évaluation efficace et pertinente apparaissaient indispensables.

L'Etat, la CAF, la Région et le Conseil Général signe alors un groupement de commandes afin d'être accompagné par un prestataire extérieur (cahier des charges validé par le Comité Départemental du 12/01/12).

Un appel d'offres sur la base du cahier des charges élaboré par les partenaires est publié.

Ainsi, le cabinet Singuliers & Co est le prestataire retenu parmi les quatre candidatures reçues et examinées.

A compter du 1er juin 2012 et jusqu'en décembre 2013, les missions du Cabinet Singuliers & Co se décomposent en 3 étapes :

- phase 1 : mise en place de l'instance
- phase 2 : assistance à la détermination du mode d'évaluation
- phase 3 : accompagnement de l'instance dans la mise en œuvre opérationnelle et l'appropriation par les acteurs impliqués, de la démarche et des outils.

L'évaluation de la Mission d'appui correspond donc à la phase 3 du MAPA.

Au regard de la disponibilité des partenaires, l'Instance d'évaluation a désigné un sous-groupe de travail consacré à l'évaluation de la Mission d'appui. Ce groupe était constitué de :

- l'Etat
- La Région
- Le Conseil Général
- la Ville d'Aix-en-Provence
- la Ville de Marseille
- la CAF

Il a donc été chargé d'élaborer les outils et la mise en œuvre de l'évaluation ainsi que de procéder à sa formalisation.

Le groupe s'est réuni 8 fois de mai à octobre 2013, l'échéance étant la présentation de l'évaluation au Comité technique de novembre : 15/05, 12/07, 02/08, 09/09, 24/09, 01/10, 07/10, 14/10.

Un pré-diagnostic a été présenté le 9 septembre à l'Instance d'évaluation. Suite à des modifications, ce diagnostic final a été soumis à la validation de l'ensemble des membres du groupe de travail par mél. Enfin, la restitution du document final à l'Instance d'évaluation élargie a été faite le 24 septembre.

3-2 Les étapes de réalisation

Les différentes étapes de réalisation ont été détaillées et réparties entre le Cabinet et le groupe de travail dans le tableau ci-après :

ETAPES DE L'EVALUATION	JOURS	INSTANCE D'EVALUATION	S&CO ⁴	Jours S&CO
Réunion d'information au prestataire (Présidente + Directeur)	0.5	X		
Elaboration de la grille d'analyse documentaire	0.5	X	AM	0.5
Analyse documentaires ⁷	2	X		
Formalisation des analyses et synthèse	1.5	X	AM	1
Elaboration du guide d'entretien	1	X	AM	0.5
Entretiens individuels ⁸ (16 entretiens) et collectifs (2 entretiens)	5	X	AO	2.5
Formalisation des analyses et synthèse ⁹	2	X	AM	1
Restitution intermédiaire (prestataire + comité technique)	1	X	AM ¹⁰	0.5
Organisation et animation d'un groupe de travail ¹¹	1.5		AO	1.5
Synthèse et formalisation des axes d'amélioration	1.5	X	AM	0.5
Restitution au Comité technique	0.5	X	AM ¹²	0.5
Durée prévisionnelle de l'évaluation 14 semaines	17j	13j		8.5j

AM : accompagnement méthodologique

AO : accompagnement opérationnel

3-3 Répartition des tâches

Les partenaires se sont répartis les tâches de la manière suivante :

ETAPES DE L'EVALUATION	CONTENU	QUI	S&CO
Réunion d'information avec le porteur (Présidente + Directeur)	Information à la présidence de l'UCS 13	C.ZEDDE-VALLAT	
	Planification des rdv avec la présidence et les salariés de l'Union	C.ZEDDE-VALLAT	
Élaboration de la grille d'analyse documentaire		Ensemble des membres de l'Instance disponible	Animation vendredi 12 juin à 9h
Analyse documentaires		C.ZEDDE-VALLAT (CAF) F. CICALINI (Région)	Collaboration
Élaboration du guide d'entretien		Ensemble des membres de l'Instance disponibles	Animation vendredi 12 juin à 9h
Entretiens individuels (21 entretiens cs + 5 UCS13)		Ensemble des membres de l'Instance disponibles	Animation vendredi 12 juin à 9h
Formalisation des analyses et synthèse	Identification de 25 CS par C.ZEDDE-VALLAT	9 entretiens cs à répartir entre les membres de la commission + 4 UCS	12 entretiens CS (dont 2 UCS 13)
Rédaction du rapport d'évaluation		Membres de l'instance Rédaction : C. ZEDDE-VALLAT (CAF) F. CICALINI (Région)	Rédaction et pilotage
Restitution intermédiaire		Sur la base du diagnostic partagé, chacun des membres est chargé de faire une restitution à son Institution	

		(support formalisé)	
Restitution intermédiaire au porteur	Partage sur les constats	C. ZEDDE-VALLAT (CAF) F. CICALINI (Région) L. GOMEZ (Etat) A. HABABOU (CG)	Participation
Organisation de groupes de travail		C. ZEDDE-VALLAT (CAF) F. CICALINI (Région) L. GOMEZ (Etat) A. HABABOU (CG) M. BENATTIA (Marseille) M. NGUYEN (Miramas) Union des centres sociaux	Pilotage et animation
Synthèse et formalisation des axes d'amélioration			Pilotage et animation
Restitution au Comité technique		Groupe de travail prépare la présentation ppt Présentation par Annie HABABOU (CG) Cécile ZEDDE-VALLAT (CAF)	

3-4 L'analyse documentaire

Sur la base d'une grille de lecture (cf annexe), une analyse documentaire a été réalisée à partir des documents suivants :

- la Convention Cadre
- bilans annuels de la mission d'appui
- programme diffusé par l'UCS
- production de la mission d'appui (études, analyses financières, etc .)
- comptes rendus de cellules opérationnelles et de comités de suivi
- rapports d'intervention existants

Note de réserve :

Une nouvelle organisation dans la répartition des tâches a du être envisagée. En effet, au regard des délais impartis, de la non spécialisation des techniciens dans le domaine de l'évaluation et des priorités professionnelles de chacun, le Cabinet Singuliers & Co a participé à l'analyse documentaire. Ces analyses ont contribué à enrichir l'analyse des entretiens.

3-5 L'analyse des entretiens

Sur la base d'un guide d'entretien formalisé (cf. annexe), 26 entretiens ont été conduits avec :

- des directeurs de Centres Sociaux (21 entretiens)
- le Président de l'Union des Centres Sociaux
- l'ancienne Présidente de l'Union des Centres Sociaux
- les salariés de l'Union des centres sociaux missionnés sur la Mission d'appui (3 entretiens) : la mission comptable, la mission RH et la mission « méthodologie de projet ».

Dans l'échantillonnage retenu, figurent :

- des centres sociaux ayant bénéficié d'une intervention de la Mission d'Appui,
- des centres sociaux n'ayant jamais bénéficié de l'intervention de la Mission d'Appui,
- des centres sociaux adhérents à l'Union,
- des centres sociaux adhérents à d'autres fédérations ou sans adhésion à une quelconque fédération.

Les partenaires du groupe de travail et le Cabinet Singuliers & Co se sont répartis les entretiens. Certains ont eu lieu par une rencontre physique et d'autres par téléphone.

Chacun a ensuite procédé à la restitution de l'entretien qu'il avait mené. L'analyse globale s'est faite à l'occasion d'une réunion, pilotée par le Cabinet Singuliers & Co, à l'issue de laquelle ont été formulés les points forts et les points faibles de la mission d'appui.

4- PRÉAMBULE AUX CONSTATS EFFECTUÉS

Nous constatons que le texte de la Convention Cadre définit :

- **La logique** dans laquelle doit s'inscrire la Mission d'Appui « *une logique de prévention des difficultés rencontrées par les équipements et de professionnalisation des acteurs* » (p.20),
- **Le niveau de professionnalisme requis** : « *une équipe pluridisciplinaire et qualifiée, apportant une expertise dans divers domaines, à la fois aux centres sociaux et aux partenaires* »,
- **Les missions et champs d'expertises** (*accompagnement et soutien technique et juridique en matière de RH, formations des bénévoles et des professionnels, accompagnement à la prise de poste des directeurs, appui méthodologique sur le développement de la participation des habitants au sein du centre social, ...*),
- Quelques **modalités de fonctionnement** et de reporting aux instances départementales :
 - « contribution aux différentes instances du dispositif par l'expertise apportée aux partenaires et aux équipements »
 - le projet proposé fera l'objet d'une présentation annuelle en Comité technique et en Comité Départemental pour validation par l'ensemble des partenaires. Un bilan des actions menées, dans l'année écoulée ; (...), sera présenté lors de ces instances »,
- **Les cibles** visées (*professionnels de centres sociaux, bénévoles*).

En revanche, on note que la CCCS ne fixe pas, à ce jour, d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs à la Mission d'Appui. Ainsi les résultats analysés au cours de l'évaluation le seront en tant que tels et hors tout référentiel.

Par ailleurs, le texte de la Convention Cadre précise que « des retours seront également faits aux partenaires de la Convention Cadre régulièrement sur des missions précises et ponctuelles » (p.20). Mais, **ni la nature, ni le volume de ces interventions ne sont définis par la Convention Cadre ou les conventions de financement.**

**« Fonctionnement de la mission d'appui :
Quel fonctionnement pour quels résultats au regard des objectifs
attendus et fixés par la Convention Cadre des Centres Sociaux ? »**

5- POINTS FORTS DANS LE FONCTIONNEMENT DE LA MISSION D'APPUI

5-1 Les compétences et le professionnalisme de l'équipe sont reconnus par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés

5-1-1 La mission d'appui est un véritable centre ressources techniques pour les centres sociaux interrogés.

Les interventions de la Mission d'appui sont donc de plusieurs natures :

- Formations
- Accompagnement individuels
- Accompagnements collectifs
- Renseignements techniques par téléphone ou de visu

Les compétences de la Mission d'appui sont :

- Les aspects financiers et économiques
- Les ressources humaines
- La gouvernance
- L'accompagnement méthodologique
- Les questions de nature juridique

La majorité des centres sociaux interrogés, ayant eu recours à la Mission d'Appui se déclarent très satisfaits des renseignements fournis, des accompagnements réalisés.

La majorité des centres sociaux interrogés et ayant connaissance de la Mission d'appui, ont pris l'habitude de recourir à celle-ci dès qu'une question RH, juridique ou financière se pose.

5-1-2 La mission d'appui propose une expertise sur l'ensemble des champs attendus à savoir juridique, RH, financier.

La Mission d'Appui est en capacité de fournir des réponses adaptées aux problématiques sur lesquelles les interpellent les centres sociaux.

On relève que la grande majorité des sollicitations s'effectuent toutefois sur le champ des RH (licenciement, contrats de travail, conflit avec un salarié, ...).

5-1-3 La mission d'appui dispose d'une connaissance incontestable des acteurs, du territoire, des problématiques rencontrées par les CS

5-2 Une équipe disponible, réactive, impliquée

2-1 Les centres sociaux peuvent interpeller la Mission d'Appui, par téléphone, autant de fois que nécessaire. Nulle limite n'est fixée en termes de nombre d'appel et les salariés de l'Union sont toujours disponibles.

2-2 Ils sont également réactifs : les réponses aux questions posées sont fournies immédiatement. Sur les questions plus pointues, des recherches sont effectuées et le centre social est rappelé dans les meilleurs délais.

2-3 Les centres sociaux sont particulièrement satisfaits des réponses et outils élaborés dans le domaine RH.

2-4 Les entretiens ont fait ressortir l'engagement des salariés et leur conscience professionnelle.

6- POINTS FAIBLES DANS LE FONCTIONNEMENT DE LA MISSION D'APPUI

6-1 De manière générale, une communication insuffisante et/ou peu lisible envers :

- Les centres sociaux
- Les partenaires
- Les autres fédérations

Ce constat a des conséquences sur le fonctionnement de la mission d'appui qui sont posées dans les points faibles cités ci-après.

6-2 Une méconnaissance de l'existence même de la Mission d'Appui par les centres sociaux non adhérents à l'Union.

Parmi les centres sociaux interrogés, les centres sociaux non adhérents à l'Union ont déclaré ne pas avoir connaissance de l'existence de la Mission d'appui. Ceci peut s'expliquer par le fait que la communication (essentiellement faite par mail) que l'Union fait sur son intervention en tant que Mission d'appui n'est pas lue par les centres sociaux non adhérents.

Très souvent les centres sociaux non adhérents à l'Union et connaissant par ailleurs la Mission d'appui ont souligné qu'ils pensaient ne pas avoir le droit d'y avoir recours, n'étant pas adhérents à l'Union.

Cela induit deux conséquences préjudiciables :

1. la question de l'équité entre les centres sociaux
2. la question de la capacité de prévention et / ou d'accompagnement de la Mission d'appui auprès des centres sociaux non adhérents.

6-3 Une méconnaissance ou des confusions importantes entre :

6-3-1 Les articulations existantes entre :

- les missions de la mission d'appui et celles de la mission fédérale de l'Union,
- la fonction de l'Union et celle de la CCCS,
- les interrelations entre l'Union et la CCCS.

Les centres sociaux interrogés connaissant la Mission d'appui ne savent pas identifier les missions qui relèvent de la mission d'appui et celles qui relèvent de la mission fédérale du partenaire.

Alors que certains directeurs mettent en avant le soutien que représentent les rencontres entre directeurs, ils ne savent pas si ces rencontres ont lieu dans le cadre d'une mission d'appui Convention Cadre ou dans le cadre de la mission fédérale de l'Union des centres sociaux 13.

La difficulté pour certains sociaux à clairement identifier les missions de la Mission d'appui et ses liens avec la Convention cadre, engendre des incompréhensions sur l'objet de la mission d'appui. En effet, certains centres sociaux assimilent la Mission d'appui à une forme d'instance dont l'objet serait de faire remonter aux partenaires financeurs de la Convention Cadre des difficultés et doléances.

Par ailleurs, cette confusion apparaît également dans le contenu des bilans d'activités du partenaire. En effet, nous relevons que des actions de la mission fédérale du partenaire apparaissent dans les bilans de la mission d'appui. Ex : la coordination du GDEA ; (p.14 du bilan 2011) intervention sur 8 centres sociaux hors convention cadre et une association.

Ces exemples illustrent les confusions entre la mission d'appui Convention Cadre et la mission fédérale du partenaire.

Si cette situation ne nuit pas à la qualité des interventions réalisées, elle nuit par contre à la visibilité de la CCCS, des actions dispensées dans ce cadre et de la bonne affectation des ressources qui lui sont attribuées.

6-3-2 La nature exacte des interventions relevant de la mission d'appui

Aucun des centres sociaux interrogés connaissant la Mission d'Appui n'identifie clairement la nature des interventions de la Mission d'Appui. Ils sollicitent l'Union sur des problématiques identifiées en interne (RH dans la quasi totalité des cas) mais n'ont pas de visibilité sur les autres interventions possibles. Par exemple, l'expertise en matière d'accompagnement méthodologique (rédaction du projet social, développement de la participation des habitants au sein du CS, ...) est très peu sollicitée, alors que cette compétence est identifiée comme manquante en interne par certains centres sociaux interrogés.

Par ailleurs, nous constatons que le bilan d'activités 2012 de la mission d'appui ainsi que les intervenants à l'occasion des entretiens, font référence à une mission d'appui renforcée. Or, la Convention Cadre ne prévoit pas en ces termes, ce type d'accompagnement. Il serait intéressant par la suite de définir ce qu'il recouvre exactement.

La Mission d'appui est envisagée comme une solution à un problème déclaré, limitant de fait sa capacité d'anticipation et de prévention.

6-4 Une représentation équivoque de la mission comptable par les centre sociaux

La mission d'appui comptable a élaboré des outils utiles aux centres sociaux (par exemple, analyse financière annuelle, passage à la comptabilité d'engagement ...).

En revanche, lorsqu'une mission d'appui comptable intervient suite aux préconisations des partenaires financeurs de la Convention Cadre (cellule opérationnelle, comité de suivi), certains centres sociaux interrogés la perçoivent comme une mission de « contrôle ». Les centres sociaux peuvent se trouver alors dans un processus d'auto-censure (« crainte du jugement », « crainte de mettre ses lacunes en évidence »). Par conséquent, la mission d'appui ne peut intervenir en véritable soutien (« certains centre sociaux en difficulté, même s'ils sont adhérents à l'Union, ne font pas appel à la mission d'appui »).

Cela pose la question de l'efficacité des objectifs recherchés par la mise en place d'une mission d'appui.

6-5 Très peu de formalisation

En préambule, nous constatons que les partenaires n'avaient pas défini dans le texte de la Convention Cadre d'exigences précises en matière de suivi et de pilotage.

Par conséquent, les entretiens et l'analyse documentaire mettent en avant le peu de formalisation entre la mission d'appui et les centres sociaux, et entre la mission d'appui et les partenaires financeurs.

- **Programmes d'intervention** : lorsque la Mission d'Appui intervient sur un Centre Social, il n'y a pas, à l'issue d'un premier diagnostic, de formalisation d'un programme d'intervention qui pourrait être transmis au centre social et aux partenaires pour information.

L'élaboration d'un tel programme réalisé en étroite collaboration avec le centre social pourrait avoir des vertus pédagogiques et de professionnalisation des acteurs concernés.

➤ **Documents de restitution** aux partenaires de la Convention Cadre et des centres sociaux eux-mêmes.

➤ **Très peu de procédures** (à l'exception de la procédure de recrutement).

Les procédures ne sont pas formalisées donc ne donnent pas à voir ce qui est réalisé, ne permettant ni suivi, ni évaluation.

➤ **Outils** (tels que les fiches de poste et quelques outils financiers, actuellement mis en place par le partenaire).

Certains centres sociaux interrogés, pour qui la Mission d'Appui est intervenue, regrettent ne pas avoir plus d'outils à disposition à l'issue de l'intervention.

Ce manque de formalisation pose les questions suivantes :

➤ **l'optimisation, la capitalisation, l'harmonisation ;**

➤ **le suivi, l'évaluation des actions produites.**

7 – AXES DE TRAVAIL

1. Élaborer un plan de communication afin d'identifier les canaux de communication pour l'ensemble des centres sociaux, dans un souci d'équité envers tous les équipements éligibles au dispositif.

Acteurs concernés : Union des centres sociaux, partenaires membres du groupe de travail de l'Instance d'évaluation

2. Au regard des objectifs fixés par la Convention Cadre, préciser le contenu des missions de la Mission d'appui (champs d'intervention, champs de responsabilité, natures des interventions, objectifs quantitatifs et qualitatifs attendus, etc.).

Acteurs concernés : partenaires membres du groupe de travail de l'Instance d'évaluation

3. Une fois que les missions seront précisées, il conviendrait de déterminer les modalités de pilotage, de suivi et d'évaluation des actions déployées dans le cadre de la Mission d'appui.

Acteurs concernés : partenaires membres du groupe de travail de l'Instance d'évaluation

ANNEXES

- ◆ Grille d'entretiens et d'analyse documentaire
- ◆ Liste des centres sociaux interviewés

Annexe 1 : Grille d'entretiens et d'analyse documentaire

CHAMPS INTERROGES	CRITERES	CCCS	UCS	CS
MOYENS DEDIES	EFFECTIVITE	Equipe pluridisciplinaire	Salariés : qu'est ce que pour vous la mission d'appui et comment ca fonctionne ?	Si intervention Mission d'Appui : qui est intervenu ? De quelles compétences aviez-vous besoin ?
			Salariés : pourcentage de votre temps UCS et mission d'appui ?	
			Les compétences sont elles réparties par domaine d'expertise (financier, rh, ,,) ou par approche pédagogique (formation, accompagnement, ;;)	Lorsque vous sollicitez l'UCS (Mission d' Appui) obtenez-vous toujours une réponse à la question posée ?
	PERFORMANCE		Qu'est ce qui aujourd'hui vous met en difficulté ? (manque de temps, manque de moyens, ,,)	
ORGANISATION	ADEQUATION DEMANDE / OFFRE		Sur quel critère est construit le programme proposé en comité départemental ?	De quelles compétences supplémentaires auriez vous besoin ?
			Sur quels critères sont répartis les interventions (formation, accompagnement, ,,)	
			Comment est dimensionné le nombre annuel de CS concernés ?	

			<p>Selon quels critères est défini la nature de l'intervention (atelier, accompagnement individuel, assistance téléphonique, formation) ?</p>	
			<p>Contenu des formations : sur quelle analyse de besoins ?</p>	
	EVOLUTION		<p>Volume d'interventions annuelles globales ?</p>	
			<p>La tendance est elle à la hausse, à la baisse, équivalente aux années précédentes ?</p>	<p>Combien d'intervention de l'Union dans votre CS ? (Union ou mission d'Appui ?</p>
			<p>Quelles sont les problématiques émergentes pour les CS ? Quelles compétences à mettre en face ?</p>	
				<p>Que représente la mission d'appui ?</p>
	APPROPRIATION PAR LES CS		<p>Nombres de sollicitations (assistance téléphonique, formations, accompagnement, ...) émise annuellement par des CS non adhérent UCS ? Selon vous pourquoi ?</p>	<p>Si intervention Mission d'Appui : l'intervention a-t-elle été réalisée dans le cadre de la mission d'appui ou dans le cadre des prestations UCS ?</p>
			<p>Lorsqu'une étude est réalisée par l'Union (exemple veille juridique) comment l'information est elle transmises aux CS ou fédérés ?</p>	

	LISIBILITE		Comment communiquez-vous la Mission d'Appui auprès des CS ? Savent t-ils toujours dans quelle posture vous intervenez ?	Vous est il arrivé d'appeler l'Union ? Si oui lorsque vous appelez pour un problème RH, financier, autres qui appelez vous l'union ou la mission d'appui ? Selon vous qu'est ce qui différencie les deux ?
INTERRELATIONS AVEC LES INSTANCES DU DISPOSITIF DE LA CCCS	LISIBILITE	Présentation annuelle en comité technique et comité départemental	Volume d'interventions commanditées par le comité de suivi ou la cellule opérationnelle ?	Avez-vous eu affaire au comité de suivi ou la cellule opérationnelle de la CCSC ?
				Qui vous a dirigé vers cette instance ?
	Volume d'interventions commanditées par le comité de suivi ou la cellule opérationnelle ?			
	Quelle est la nature des relations avec chacune des instances composants le dispositif de la CCCS ?			
	Quels documents produisez vous pour chacune des instances composants le dispositif de la CCCS ?			
PILOTAGE / CONTRÔLE	EFFECTIVITE	Evaluation annuelle selon les objectifs fixés et les orientations d'évaluation définies - Validation annuelle	Le comité départemental ou comité technique vous fixe t-il des objectifs annuels ? Si oui lesquels ?	Comment faire vous connaître à votre partenaires et financeurs que vous êtes suivi par la Mission d'Appui ? Communiquez vous une évaluation de l'action et sa plus value pour le CS ?

			Au-delà des présentations annuelles, quelles sont les autres modalités de reporting pour les actions ponctuelles et récurrentes ?	
			Comment sont évaluées vos interventions ponctuelles et récurrentes par les financeurs ?	
			Au-delà du comité de suivi et de la cellule opérationnelle, recevez-vous des commandes d'autres Instances ? Quelles est la nature de ces commandes ?	
OUTILS PRODUITS	EFFECTIVITE & PERFORMANCE		Avez-vous créé des outils spécifiques dans le cadre de la Mission d'Appui ? Lesquels ?	L'intervention (formation, accompagnement, ...) a-t-elle répondu à vos attentes ? En quoi ?
				Comment mesurez vous la valeur ajoutée de l'intervention (outils, tableau de bord, ...)
				A l'issu des interventions disposez vous s'outils opérationnels pour le CS ?
	ADAPTABILITE		Les outils sont ils évolutifs ? En quoi ?	
RESULTATS	PERFORMANCE		Analysez-vous les impacts des interventions dans le temps ? Si oui et par grand sujet (financier, RH, ...) quelles sont selon vous les évolutions significatives ?	Après l'intervention avez-vous constaté un mieux dans votre CS ? En quoi ? Comment le mesurez vous ?

			A quoi évaluez-vous les résultats d'une formation, accompagnement individuel etc ?	
			Quel est le niveau de professionnalisation visé pour les CS?	

Annexe 2 : Liste des centres sociaux interviewés

	Nom du centre social	Lieu	Singuliers	Membres de l'Instance d'évaluation
1	Velten Centre Animation - nom de l'équipement	13001	1	
2	Ste Elisabeth	13004		REGION
3	Roy d'Espagne	13008		AIX
4	St Giniez	13008		AIX
5	Mer et Colline	13008	1	
6	Air Bel	13011		CAF
7	La Rouguière	13011	1	
8	La Garde	13013	1	
9	Malpassé	13013	1	
10	Les Musardises	13015	1	
11	Bourrely	13015	1	
12	La Savine	13015		REGION
13	La Castellane	13016	1	
14	La Provence	Aix en Provence		ETAT
15	Les Amandiers	Aix en Provence	1	
16	L'Abeille	La Ciotat		CAF
17	La Gavotte	Les Pennes Mirabeau	1	
18	La Carraire	Miramas		CG
19	Fabien Menot	Port de Bouc		ETAT
20	Mandela	Port de Bouc		ETAT
21	Les Canourgues	Salon de Provence		CG
22	Les Salyens	Vitrolles	1	
23	Le Bartas	Vitrolles	1	