

## **ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION DES INSTANCES TERRITORIALES DE CONCERTATION**

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

Novembre 2013

## **TABLES DES MATIÈRES**

RAPPEL DU CONTEXTE	P.1
RAPPEL DE LA COMMANDE	P.3
MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE	P. 5
CONSTATS POUR CHACUN DES CHAMPS ANALYSÉS	P. 8
POINTS FORTS	P. 18
POINTS FAIBLES	P. 18
PRÉCONISATIONS	P. 19
ANNEXES	P. 20

# **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 ;
- 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.
- **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 site internet spécifique qui constitue un outil d'échanges et de valorisation des actions des centres sociaux ;
  - 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**) ;

## **1-2. Définition des Instances Territoriales de Concertation**

En 2009, les partenaires de la Convention Cadre des Centres Sociaux se sont engagés dans un travail de ré-écriture de la convention.

Ce travail a permis d'aboutir à la signature de la nouvelle Convention Cadre 2011 – 2012 dont le texte

définit les Instances existantes et restant à créer, parmi lesquelles se trouve **l'Instance Territoriale de Concertation** :

«Soucieux de développer un partenariat de terrain, de favoriser les échanges de bonnes pratiques entre centres sociaux, et d'accompagner l'innovation sociale, les partenaires de la Convention Cadre décident de travailler sur 2011 – 2012 à la mise en place d'instances territoriales de concertation ».  
(Cf : texte de la Convention Cadre, Section 2, *Le Fonctionnement des Instances*, p15)

Conformément aux valeurs partagées et aux finalités communes de la Convention Cadre (p8, Préambule, 2), le centre social, pierre angulaire du dispositif, est alors partie prenante, dans les Instances Territoriales de Concertation.

## **2- RAPPEL DE LA COMMANDE**

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

L'évaluation de l'expérimentation des ITC 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 la Mission d'appui
- l'évaluation de l'expérimentation des Instances Territoriales de Concertation, après la phase expérimentale, en vue de la généralisation.

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

L'Instance d'évaluation a défini le processus d'évaluation portant sur l'expérimentation des ITC. La question évaluative retenue était la suivante :

**QUESTION ÉVALUATIVE :**

**L'APPORT DES ITC, EN TANT QU'OUTIL D'ANIMATION TERRITORIALE, SUR LES DEUX TERRITOIRES CONCERNÉS**

## **2-3 Le cadre de l'évaluation**

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

L'animation territoriale recouvre :

- **la participation dans ces instances** : présence d'acteurs du territoire, rencontres pluridisciplinaires, les compétences externes, les invitations, un socle de participants
- **Le fonctionnement des instances** (*penser pour favoriser l'animation de réseau : est-ce qu'il est effectif ? est-ce qu'il est une plus-value pour l'animation du réseau ? Est-ce qu'il contribue à l'animation de réseau ?*) : organisation des réunions, animation, fréquence, prise de note, coordination.
- **le contenu des instances** : des objectifs communs à définir, des besoins communs à identifier,
- **les productions** : échanges des pratiques, mise en place d'outils collectifs, liens entre les territoires et les instances politiques CCCS, analyses partagées,
- **l'articulation sur le territoire** : s'il y a un existant, voir comment il s'articule avec les ITC pour évaluer la pertinence du dispositif, sa plus-value,
- **La circularité de l'information** : les informations transmises, sous quelle forme, vers qui ?

Les éléments posés dans la CCCS et le règlement de fonctionnement des ITC :

- renforcer le partenariat avec les centres sociaux, mettre en réseau les centres sociaux et les partenaires de la CCCS,
- développer le partenariat de terrain, un collectif de partenaires et d'acteurs de terrain
- favoriser les échanges des pratiques et des connaissances, mutualiser les pratiques
- un espace neutre
- un espace de réflexion et d'analyses partagées
- échanges sur des problématiques communes
- être force de propositions
- régularité des rencontres
- égale implication des partenaires
- formalisation de la coordination

### **3- MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE**

#### **3-1 Constitution d'un groupe de travail partenarial**

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

- de partenaires signataires de la Convention Cadre :
  - La Région
  - Le Conseil Général
  - la Ville de Miramas
  - la Ville de Salon-de-Provence
  - la ville de Marseille
  - la ville d'Aix-en-Provence
  - la CAF
  
- de représentants des fédérations
  - Union des centres sociaux
  - La fédération CCO
  
- de centres sociaux
  - Centre social Jean Giono (Miramas)
  - Centre social Panier Joliette (Marseille)

Ce groupe a 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 4 fois de juillet à novembre 2013, l'échéance étant la présentation de l'évaluation au Comité technique du 14 novembre 2103.

Le groupe s'est réparti les tâches et des réunions de travail entre 2 ou 3 personnes ont également eu lieu sur cette période.

Un pré-diagnostic a été présenté le 10 octobre à l'Instance d'évaluation. Suite à des modifications, ce diagnostic final a été soumis à l'ensemble des membres du groupe de travail par mél.

### 3-2 Les différentes étapes, le calendrier et la répartition des tâches

	Les étapes	Temps	Qui	Calendrier
1	Présentation de la démarche aux membres des ITC	→ 0,5	Animateur de la CCCS	→ juin
2	<u>Analyse documentaire</u> → élaboration de la grille de lecture  → analyse  → bilan	→ 0,5  → 0,5  → 0,25	→ par le groupe  → Pascal Balian (UCS), Annie Hababou (CG), Patrick Tourniaire (CG) Cécile Zedde-Vallat (Caf), M. Nguyen (Miramas), F. CICALINI (La Région)	→ 15/07  → pour le 24/07  → 13/09
3	<u>Questionnaire</u> → élaboration  → analyse et bilan	→ 0,25  → 0,25	→ groupe  → C. Zedde-Vallat (Caf), M. Nguyen (Miramas), F. CICALINI (La Région)	→ 25/07  → 13/09
4	<u>Entretiens collectifs</u> → élaboration grille  → animation de l'entretien  → analyse et bilan	→ 0,25  → 0,5 → 0,5  → 1	→ groupe  → C. Zedde-Vallat (Caf) pour ITC Salon/Miramas C. Zedde-Vallat (Caf), F. Cicalini (CR) pour ITC Marseille  → C. Zedde-Vallat (Caf), F. Cicalini (CR), Ch. MILLELIRI (UCS 13)	→ 25/07  → 16/09 → 30/09  → 03/10
5	Synthèse + intégration des remarques	→ 3	→ C. Zedde-Vallat (Caf)	→ pour le 03/10
6	<u>Restitution à l'Instance d'évaluation</u> → présentation → intégration des remarques	→ 0,5 → 0,25	→ C. Zedde-Vallat (Caf)	→ 10/10
7	Préparation PPT pour CT - CD	→ 0,5	→ C. Zedde-Vallat (Caf) et Annie Hababou (CG)	
8	Restitution au CT et au CD	→ 1	→ C. Zedde-Vallat (Caf)	→ 14/11 → 05/12
9	Restitution aux 2 ITC	→ 0,5	→ C. Zedde-Vallat (Caf), R. Duthérage (CS Panier Joliette), Isabelle La Cara (CS J. Giono)	→ 9 décembre 2013 au CS Kléber (lieu à valider)
	<b>Total</b>	<b>10,25</b>		



### 3-3 L'analyse documentaire

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

- la Convention Cadre
- les comptes rendus des 2 ITC sur la période de février à juin 2013, soit 5 réunions

### 3-4 Le questionnaire

Un questionnaire a été transmis par mél à tous les participants des 2 ITC, soit 27 destinataires, répartis selon la manière suivante :

- centres sociaux : 12
- partenaires institutionnels : 14
- Autre : 1

En réponse, 18 questionnaires ont été retournés (taux de réponse : 63%) :

- un taux de retour de 75% de la part des centres sociaux à qui a été envoyé le questionnaire,
- en ce qui concerne les institutionnels ce taux de retour est de 50 % .

NB :

- Une réponse ne correspondait pas à un participant identifié mais à un partenaire : il n'a donc pas été pris en compte.
- Un questionnaire étant arrivé tardivement, il n'a pas pu être pris en compte dans l'analyse.
- Le nombre total de réponses prises en compte est donc de 17.

La première question invitait le participant aux ITC à hiérarchiser les objectifs des ITC, tels que rédigés dans le règlement de fonctionnement (de 1, pour le plus important, à 4, pour le moins important). Le résultat en est le suivant :

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Total	%	Hiérarchisation
Obj1 : "Mobiliser et mettre en relation les professionnels des centres sociaux et les représentants des partenaires de la Convention Cadre sur les territoires"	5	8	3	1	17	50	2
Obj2 : "Être un espace neutre d'information, de rencontre, de concertation et d'échanges"	1	2	4	10	17	62,5	4
Obj3 : « Traiter de tous les sujets en lien avec les missions des centres sociaux et échanger sur des problématiques communes »	1	4	8	4	17	50	3
Obj4 : « Partager une culture commune basée sur les échanges d'expériences et de connaissances afin d'améliorer les pratiques et le fonctionnement des structures, de créer une dynamique et une cohérence territoriale »	10	3	2	2	17	62,5	1

### 3-5 Les entretiens collectifs

Sur la base d'un guide d'entretien, 2 entretiens collectifs ont été conduits avec les participants de chacune des 2 ITC.

**QUESTION ÉVALUATIVE :**  
**L'APPORT DES ITC, EN TANT QU'OUTIL D'ANIMATION TERRITORIALE, SUR LES DEUX TERRITOIRES CONCERNÉS**

## **4- CONSTATS POUR CHACUN DES CHAMPS ANALYSES**

---

Sur l'ITC de Salon – Miramas, les rencontres ont consisté en :

5 réunions de février à juin 2013 (04/02 – 04/03 – 08/04 – 29/04 – 28/05)

Les réunions ont été accueillies par les centres sociaux du secteur et une fois par un partenaire institutionnel.

Sur l'ITC de Marseille – centre, elles ont consisté en :

5 réunions entre février et juin 2013 (4/02 – 11/03 – 2/04 – 29/04 – 03/06) dont une réunion en sous-groupe de travail (le 02/04).

Les réunions ont été accueillies dans les centres sociaux du secteur.

### **4-1 La participation**

-----

#### **4-1-1 Les invités**

##### **Pour l'ITC de Salon – Miramas**

Le nombre des personnes invitées : 12.

Nature des personnes systématiquement invitées au cours des 5 mois :

- les centres sociaux : les directeurs des 5 centres sociaux de Salon (Les Canourgues, Mosaïque) et Miramas (La Carraire, Jean Giono, Sschweitzer)
- les 5 centres sociaux sont éligibles à la Convention Cadre
- les 5 centres sociaux sont des associations non affiliées à une fédération et sont adhérentes à l'Union des centres sociaux
- l'Union des centres sociaux
- Partenaires de la Convention Cadre : la chargée de mission de la Région, 2 déléguées du Préfet, le Directeur de projet adjoint de la politique urbaine de la Ville de Salon, le chef de projet de la politique de la ville de Miramas, la chargée de territoire du Conseil Général.

La liste des destinataires de l'invitation est conforme à la liste des membres permanents fixée dans le règlement de fonctionnement (cf article relatif à la composition de l'instance).

Cette liste des destinataires constitue le socle de l'ITC de Salon-Miramas.

Nous constatons que pendant les 5 mois d'expérimentation, l'invitation n'a pas été adressée à d'autres acteurs intervenant sur le secteur ou à d'autres personnes permettant d'apporter un éclairage ou une expertise complémentaire, comme suggéré dans le règlement de fonctionnement, avec l'objectif de créer des liens avec des acteurs locaux et enrichir la réflexion.

Lors de l'entretien collectif, les participants répondent qu'une intervention extérieure ne s'est pas

posée : « trop tôt », « le groupe n'a pas eu le besoin d'aller chercher quelqu'un ».

### **Pour l'ITC de Marseille – centre**

Les invitations ont été envoyées systématiquement à :

- les 7 centres sociaux du secteur : CS Julien, Velten Bernard Dubois, Baussenque, Panier Joliette, Belle de mai, Kléber, St Mauront National
- sur les 7 centres sociaux :
  - 2 sont éligibles à la Convention Cadre (Baussenque et Velten Bernard Dubois)
  - 1 centre social associatif, adhérent à l'Union des centres sociaux
  - 6 centres sociaux fédératifs représentant les 4 fédérations IFAC, Léo Lagrange, FAIL, CCO
- les partenaires institutionnels de la Convention Cadre de terrain : CG, GIP Marseille, mairie de Marseille, Région Paca, Etat, CAF
- l'Union des centres sociaux
- en copie : les coordonnateurs des fédérations, les référents de la Convention Cadre au niveau institutionnel, le président de l'association

On note ici la particularité de l'ITC de Marseille – centre qui réunit des centres sociaux de différentes fédérations et « non convention cadre ».

### **4-1-2 Les présents aux ITC :**

#### Pour l'ITC de Salon - Miramas

Sur les 5 rencontres :

- une moyenne de 10 personnes présentes
- entre 9 et 12 personnes présentes
- certains partenaires n'ont pu se rendre aux ITC

#### Pour l'ITC de Marseille – centre

On constate une présence régulière pour certains centres sociaux (6/7) et des agents de développement CUCS. En revanche, la présence de certaines institutions est irrégulière.

Le nombre de participants représente entre 10 et 12 personnes.

Une réunion (du 03/04) ne comptait que 5 personnes, car il s'agissait d'un sous-groupe de travail.

Lors de la rencontre du 03 juin, les membres de l'ITC avaient invité un intervenant extérieur ainsi que les agents d'accueil des centres sociaux (16 présents). Les participants ont exprimés la plus-value de cette rencontre :

- améliorer la connaissance sur les outils existants
- enrichir la connaissance du territoire (cohérence territoriale)
- échanger sur les pratiques et les difficultés
- créer une dynamique partenariale (« un meilleur travail partenarial »)
- gain d'efficacité dans l'orientation des publics
- gain d'efficacité dans la mise en place d'outils en interne
- une formation mise en place pour les agents d'accueil.

#### Les absences

L'analyse des questionnaires a permis de faire un focus sur les absences. Les raisons invoquées sont les suivantes :

- contraintes professionnelles (difficultés internes, urgences, formation interne, organisation RH)

- incompatibilité de calendrier (notamment avec les autres dispositifs comme, par exemple le CUCS)
- raisons personnelles (maladie, congés).

Sur l'un des territoires, les centres sociaux ont exprimé une attente forte quant à une présence régulière des partenaires institutionnels.

En effet, le constat est fait que certains partenaires institutionnels n'ont pas assisté ou n'ont pas assisté de manière assidue aux réunions ITC.

Il est intéressant d'en poser les conséquences sur la question de la dynamique de l'animation territoriale, exprimées par les centres sociaux lors de l'entretien collectif.

Alors que les centres sociaux se sont pleinement appropriés le fonctionnement et se sentent comme partie intégrante de l'ITC, ils positionnent les partenaires institutionnels à la marge, « à côté », « comme un apport » et non pas comme un membre de l'Instance à part entière : « Au départ, on avait peur du rapport centres sociaux – institutions et d'une verticalité dans ce rapport. (...) une présence assez discrète des institutions, qui n'a pas été gênante, a été bienveillante, a laissé échanger entre nous. (...) apport d'informations quand c'était nécessaire qui nous a permis d'avancer. ».

Du point de vue des centres sociaux, ces absences peuvent, par ailleurs, signifier un désinvestissement des partenaires institutionnels (« du fait que les personnes étaient absentes ou différentes à chaque fois, ils ne se sont peut-être pas saisis de l'instance comme nous, centres sociaux. (...) c'est peut-être un signe, je l'interprète comme un message (...) un désinvestissement des institutionnels »), alors que l'un des objectifs de ces instances est bien de dynamiser une animation territoriale avec tous les acteurs locaux dont les premiers concernés sont les centres sociaux et les partenaires financeurs de la Convention Cadre.

Du côté des acteurs institutionnels concernés, nous relevons 3 situations :

- Certains acteurs institutionnels confirment en effet ce décalage : « j'ai un peu de mal... je n'ai pas pu avoir tous les comptes rendus... il m'est difficile d'avoir un avis puisque je n'ai pas participé ».
- D'autres acteurs institutionnels qui n'ont pas pu être présents aux réunions (échelle d'intervention territoriale très large, incompatibilité de calendrier avec d'autres dispositifs) mettent en évidence que cette absence n'est pas le signe d'un désinvestissement ou d'un manque d'intérêt car ils ont, pour leur part, pu suivre le contenu via les comptes rendus, ou s'impliquer en participant à l'évaluation de l'expérimentation notamment.
- Le constat est fait que certains acteurs institutionnels sont « missionnés » pour assister aux ITC. Cette mission est à mettre en cohérence avec leur fonction en lien avec leur territoire d'intervention : « (...) nous sommes des agents de micro-proximité, ce qui permet notre assiduité ».

Ces constats posent la question de :

- la nature des participants pendant les réunions,
- la nature de la participation des acteurs,
- une organisation adaptée,
- la circularité de l'information et sa capitalisation.

#### **CONSTATS SUR LA PARTICIPATION :**

- Points forts :
  - un socle de base constitué
  - une régularité des rencontres effective, choisie et nécessaires pour le traitement d'une thématique
  - une représentativité des différentes formes de gestion des centres sociaux (fédérative ou associative) pour l'un des 2 territoires
  - une appropriation de l'ITC par ses membres « centres sociaux » (adaptabilité de la forme des rencontres selon les besoins (ex : réunion du 03/04 ou du 3/06))
  - une plus-value d'une ouverture à l'intervention d'acteurs extérieurs (MDE, agents d'accueil).
  
- Points de vigilance :
  - ouverture sur des intervenants ou acteurs extérieurs non effective pour l'une des 2 ITC (à mettre en perspective dans le cadre d'une extension des ITC)
  - un décalage dans l'appropriation entre les centres sociaux et les acteurs institutionnels
  - régularité de la présence des participants : dans une perspective de généralisation, il est important que les principaux acteurs soient présents dès la première réunion. Cette présence facilite la constitution d'un socle de base ainsi que l'implication et l'appropriation du dispositif par les acteurs.

#### **4-2 LE FONCTIONNEMENT**

-----

Le règlement de fonctionnement pose les principes d'animation et de secrétariat :

*« L'organisation et le suivi sont assurés par le responsable adjoint de l'animation territoriale de la CAF qui a en charge :*

- *l'envoi des invitations*
- *l'envoi des comptes rendus*

*Selon le principe d'une égale implication de chaque partenaire, dans les Instances, le premier temps de concertation permettra de déterminer les logiques d'animation, d'une part, et de secrétariat, d'autre part. »*

Sur la période de février à juin 2013, soit 5 mois pleins, les 2 ITC se sont regroupées 5 fois, soit environ une fois par mois.

Un des critères de réussite des ITC dans leur mission d'animation territoriale repose sur la régularité des rencontres. C'est pourquoi, le règlement de fonctionnement posait le principe d'une rencontre au minima une fois tous les deux mois, tout en laissant le soin à ses membres de réajuster cette fréquence en fonction de ses besoins.

Cette fréquence correspond au plus grand nombre (16 favorables / 17 réponses). Néanmoins, certains participants émettent les réserves suivantes sur la fréquence :

→ une fréquence soutenue convient dans le cadre du démarrage de l'Instance mais il serait nécessaire de la reconsidérer à terme.

- « la fréquence trop élevée risque de provoquer un piétinement »
- « il serait nécessaire de revoir la fréquence pour faire face aux contraintes d'agendas ».

Comme prévu dans le règlement de fonctionnement, les membres de l'ITC établissent un calendrier des rencontres lors de la première rencontre (cf compte rendu n°1 Salon-Miramas). Ainsi, les membres de l'ITC respectent le règlement de fonctionnement et adhèrent au principe que, lorsqu'il est fixé de manière collégiale, il représente un engagement, qui permet de faire exister le réseau.

Les participants ont d'ailleurs relevé que la régularité était, de leur point de vue, un critère nécessaire (16 réponses sur 17) :

- pour favoriser la cohésion et l'appropriation de participants (« confiance », « comprendre », « au même niveau », « implication », « être acteur », « lien entre les participants », « investissement de chacun », « place de chacun »)
- pour garantir une efficacité, une dynamique et une cohérence de ce qu'il se produit dans l'instance (« processus commun de réflexion », « avancer rapidement », « meilleur suivi », « gain de temps », « faciliter la réflexion et les productions communes », « continuité de travail », « processus co-construit », « facilite le partage d'informations », « enrichit les échanges », « dynamique de groupe »)
- pour assurer la stabilité et la longévité de l'Instance (« absence, risque de délitement », « absence engendre un décalage », « stabilité de l'instance »).

Les rencontres s'appuient donc sur un **cadre** (le règlement de fonctionnement) qui prévoit **l'autonomie** de fonctionnement de l'ITC (les membres ont souhaité se réunir plus d'une fois tous les deux mois, fréquence initialement proposée dans le RF).

Les comptes rendus de réunions mettent en avant que l'organisation, telle que prévue dans le règlement de fonctionnement, a été respectée : le représentant de la CAF sur le territoire assure l'organisation et le suivi des réunions (envoi des invitations et des comptes rendus), une logique d'animation et une logique de secrétariat sont déterminées dès la première rencontre.

Comme prévu dans le règlement de fonctionnement, la première réunion fixe le calendrier des rencontres et les modalités d'animation et de secrétariat : les centres sociaux animent et assurent le secrétariat à tour de rôle. Pour l'ITC de Salon – Miramas, ces rôles (secrétariat, accueil, animation) sont tenus à tour de rôle entre les 2 communes, les centres sociaux et la CAF.

Les participants sont très satisfaits de la mise en place d'une animation à tour de rôle (16 personnes satisfaites / 17) et l'organisation de la prise de note également à tour de rôle (15/17).

Cette organisation permet :

- l'appropriation du dispositif
- de partager les tâches pour ne pas alourdir le fonctionnement
- de s'impliquer dans le dispositif.

Même si l'organisation de la prise de note est globalement très satisfaisante, un membre des ITC pointe la difficulté pour certains de s'approprier cette tâche, l'animatrice ayant été dans l'obligation, soit de prendre ce travail à sa charge, soit de relancer à plusieurs reprises.

Le lieu : (taux de satisfaction : 17/17)

Un taux de satisfaction maximal. Le choix d'organiser les réunions sur différents sites et à tour de rôle participe pleinement à l'animation territoriale :

- « découvert des autres centres sociaux (lieu géographique) »
- « permet d'avoir une vue plus large sur le territoire et apercevoir les réalités des collègues »
- « découvrir ou redécouvrir chaque équipement ».

On relève dans les comptes rendus de Marseille centre que le fonctionnement de l'ITC est organisé par la participation des centres sociaux et que les partenaires institutionnels ou autre partenaire associatif ne sont pas positionnés dans cette organisation. Or, le règlement de fonctionnement met en avant le *principe d'une égale implication de chaque partenaire (participant)*. Dans le questionnaire, à la question « avez-vous rédigé un compte rendu ? Si non, pourquoi ? », un partenaire répond : « non, je n'ai pas rédigé de compte rendu, car je suis un partenaire ». Ou pendant l'entretien, certains répondent : « les partenaires de la Convention Cadre n'ont pas été invités à animer ».

#### **Constats :**

- Points forts :
  - une répartition des rôles entre les centres sociaux qui leur a permis de s'impliquer et de s'approprier le nouveau dispositif ;
  - le RF : un cadre nécessaire pour les participants.
- Points de vigilance :
  - des partenaires non impliqués dans l'organisation qui pourraient les positionner en retrait ; l'enjeu des ITC étant de créer un espace d'échange pour tous les acteurs et pas uniquement les centres sociaux ;
  - l'animation n'est pas assurée par certains participants.

### **4-3 LE CONTENU**

-----

#### **ITC de Marseille centre**

La thématique développée porte sur les actions sociolinguistiques mises en place par les 7 centres sociaux. Dans un premier temps, il s'agit de recenser les actions pour en faire un état des lieux.

Le choix de la thématique a été fait de **manière partagée** (échanges, technique d'animation des post-it) (cf compte rendu du 04/02 : « *Le thème de la formation fait consensus. Le centre social est porteur d'actions sociolinguistiques ou de type insertion sociale (quels en sont les bénéficiaires, les limites), que fait-on de l'offre existante sur le territoire (orientation)...* ».)

Des questionnements communs sont posés à la 2<sup>e</sup> rencontre (cf CR du 11/03/2013).

Des objectifs communs sont alors posés :

- faire un état des lieux des actions sociolinguistiques portées par les centres sociaux du secteur via l'élaboration d'une grille commune, afin d'accroître la lisibilité et la communication sur le territoire pour ce type d'actions,
- partage des fiches de synthèse avec les agents d'accueil pour qu'ils aient un langage commun,
- mise en relation avec la Maison De l'Emploi de Marseille,
- une session de formation pour les agents d'accueil, portant sur les dispositifs, actions et

- outils existants sur le territoire de Marseille,
- une proposition de mise en ligne des fiches sur le site internet de la Convention Cadre.

On constate que la thématique permet des échanges sur les pratiques des uns et des autres, la mise en place d'actions innovantes par les centres sociaux (ex : mode de garde innovant sur Kléber), des financements (appels à projet CAF, le mécénat) et d'aborder d'autres problématiques communes au territoire (ex : *de nombreuses assistantes maternelles du secteur n'exercent pas faute d'enfants confiés*) (cf CR du 29/04).

### **ITC de Salon-Miramas**

Thème traité : une réflexion sur le rôle du centre social par rapport à la jeunesse.

Constats :

- Un contenu élaboré collectivement qui répondrait donc à un besoin de chacun des membres du groupe.  
On est bien dans une réflexion d'acteurs locaux sur une problématique qui se pose sur leur territoire.
- Un sujet en lien avec les missions des centres sociaux.
- Au-delà de la thématique traitée, nous constatons que les réunions permettent des échanges (ex : échanges entre les deux communes sur la mise en place d'un cycle de formation en direction des associations). Elles permettent également de valoriser le travail réalisé par les directeurs des centres sociaux (ex : la directrice du centre social des Canourgues met en avant l'évolution du centre social Jean Giono => i) encourageant pour le centre social concerné mais aussi pour les autres ii) permet d'échanger des idées).

Le contenu traité dans les 2 ITC correspond à la fois :

- à des besoins pour le centre social : « Pôle jeunesse est l'une des nouvelles priorités dans le nouveau projet social et l'un des enjeux forts pour les centres sociaux », « activités en cours de réorganisation et de re-définition », « problématique importante de la population qui fréquente le centre social »,
- à des besoins des institutions : « la jeunesse est un public prioritaire pour notre institution »,
- à des besoins par conséquent communs, pour une cohérence de territoire, plus large que la seule zone d'influence du centre social : « centre d'intérêt communs à tous les directeurs présents, le centre ville accueillant les primo-arrivants, correspond aux besoins du territoire », « thématique complexe pour les centres sociaux et les collectivités où il reste des marges de manœuvre importantes », « avoir une vision globale sur le territoire et envisager de nouvelles possibilités ».

#### **Constats :**

- Points forts
  - des thématiques liées aux problématiques du territoire des centres sociaux,
  - une réflexion collective conduite,
  - des objectifs communs posés en amont, ce qui permet aux membres d'être clairs et efficaces,
  - des contenus qui permettent aux acteurs locaux de se connaître et de créer des liens.
- Points de vigilance :
  - le cadrage de la thématique (objectifs, déroulé, aboutissement) (opérationnalité).



#### 4-4 LES PRODUCTIONS

---

Les comptes rendus de l'ITC Salon – Miramas mettent en avant le fait que l'objectif des rencontres est de mener une réflexion partagée sur la thématique choisie. En revanche, les suites données ne sont pas explicitées dans les comptes rendus. L'entretien met en avant le besoin de formaliser la réflexion.

Pour Marseille centre, les productions se traduisent par :

- L'élaboration d'une fiche de synthèse commune qui permet à chaque centre social de décrire l'action sociolinguistique conduite,
- La mise en relation des agents d'accueil,
- La mise en relation de l'instance avec un partenaire extérieur (La maison de l'emploi),
- Une fiche de synthèse présentée aux agents d'accueil,
- Une formation pour les agents d'accueil.

L'entretien sur ce territoire a néanmoins mis en relief qu'il restait à faire un point d'étape pour envisager la suite du processus : « on n'est pas si clair que ça », « il reste des choses en suspens », « on n'a pas réfléchi à une mise à jour future des fiches pour les agents d'accueil », « peut-être que nos objectifs étaient trop flous ».

**Constats :**

- Points de vigilance :  
→ vigilance sur le suivi, les objectifs.

#### 4-5 CIRCULARITÉ DE L'INFORMATION

---

- nature des informations transmises : les comptes rendus des rencontres qui sont la synthèse de la réflexion,
- les comptes rendus sont envoyés par mél aux 12 destinataires des invitations et à un certain nombre de personnes mises en copie, à savoir, les personnes tenant un rôle de coordonnateurs au niveau des fédérations des centres sociaux, les présidents des associations, les référents convention cadre au niveau institutionnel,
- 4 comptes rendus pour l'ITC pour 5 rencontres.  
Il n'y a pas eu de compte rendu pour la rencontre du 08 avril.

Cela pose la question de la nature de l'information transmise et de l'utilisation de cette information.

Les centres sociaux fédératifs informent leurs collègues lors des réunions au sein de leur fédération. Ils informent également les comités d'usagers, mettant en avant le fait que les usagers ne partagent pas les mêmes préoccupations (un thème commun pourrait être « les rythmes scolaires »). Leurs équipes sont également informées.

Les centres sociaux associatifs informent les membres du CA et leurs équipes.

Dans les deux cas, les directeurs font part de la frustration exprimée par certains membres de leur équipe qui souhaiteraient bénéficier de ce type d'espaces d'échange ou pouvoir participer aux ITC.

Pour ce qui concerne la plupart des acteurs institutionnels, les informations relatives aux ITC ne sont pas partagées et approfondies en interne.

Se pose la question de la capitalisation des informations traitées au sein des ITC, de la communication, tant au niveau de chacun des membres qu'au niveau départemental.

#### 4-6 ARTICULATION SUR LE TERRITOIRE

---

A la question « Participez-vous à un autre réseau professionnel sur votre territoire ? » : 12 (6 cs) participent et 5 (3 cs) ne participent pas à un autre réseau.

Sur les 11 personnes ayant répondu à la question « est-il complémentaire à l'ITC ou vient-il le remplacer ? », 10 ont répondu que les ITC sont complémentaires et une personne a noté un risque de redondance avec des réseaux existants (ex : réseau sur la thématique accueil). Sur cette dernière remarque, un centre social précise que le réseau sur « la fonction accueil concerne un partenariat élargi, car il regroupe toutes les associations du 3è ».

Autres réseaux :

- instances cccs
- cucs
- dispositifs politiques de la ville : CLSPD, PLRE, ASV, PEL, etc
- UCS 13
- sur la thématique « accueil » (qui?)
- rencontres du centre social : commission enfance-famille, commission jeunesse, etc.

Pour justifier **la complémentarité des ITC** avec d'autres réseaux existants :

- des réseaux qui n'ont pas pour échelle le territoire du centre social : « des réseaux de professionnels qui ne sont pas organisés sur le même territoire »
- les ITC sont centrées sur les problématiques propres aux centres sociaux : « l'objet est plus restrictif que le fonctionnement du centre social dans sa globalité »
- des réseaux de la politique de la ville « ne sont pas des réseaux mais des synergies »,
- « ITC permet un travail avec un groupe restreint et sur un territoire commun. »,
- « Thématiques développées du point de vue centre social mais qui participent aussi aux autres dynamiques et permet de mieux identifier le rôle et la fonction du centre social ».

**Constat :**

- complémentarité des ITC avec les réseaux existants sur les 2 territoires expérimentaux.

#### 4-7 LES PLUS-VALUES DES ITC EXPRIMÉE PAR LES PARTICIPANTS (ISSUES DES QUESTIONNAIRES)

---

- **un meilleur service rendu sur le territoire** : « pouvoir mieux informer et orienter les habitants », « mieux répondre aux attentes des habitants », « une meilleure orientation des publics grâce à une meilleure connaissance des actions sur le territoire », « meilleure orientation des publics » ;

- **un soutien technique pour le centre social** : une base de réflexion pour la structuration du projet social (« le travail effectué comme base pour enrichir et opérationnaliser le projet global du pôle jeunesse ; aide à la conception de la future organisation qui va être soumise à l'équipe jeune ; démarche participative dans les ITC : même démarche au sein de l'équipe, nécessaire à une adhésion collective au projet ; mise en route de la même dynamique en m'appuyant sur les objectifs validés par l'ITC. »).
- **un apport pour les institutions** : « la connaissance des problématiques pour le traitement éclairé des demandes de financements » (une institution), « connaissance des problématiques des centres sociaux sur le territoire élargi du grand centre ville » (une institution), « faire part aux partenaires institutionnels des problématiques rencontrées qui ne peuvent être abordées dans les documents administratifs » (un centre social) ; « un regard plus précis sur le sujet ».
- **des relations différentes entre les centres sociaux et les institutions** : « donne un autre angle d'approche des centres sociaux » (institution) ; « échanges avec les partenaires sur un pied d'égalité » (centre social) ; « relation partenariale plus forte entre les deux territoires travaillant peu ensemble habituellement » (institution) ; « travail en commun avec les institutions » (cs), « faire connaissance ou plus amples connaissances avec les centres sociaux et les institutions » (cs).
- **des relations différentes entre les centres sociaux** : « meilleure communication entre les centres sociaux en dehors des instances ».
- **dépasser l'échelle du centre social pour gagner en cohérence territoriale** : « appréhender la thématique de manière plus globale », « avoir une connaissance plus approfondie de l'offre existante sur le territoire », « mutualiser des outils pour gagner du temps ».
- **un gain d'efficacité** : « Intégrer les informations dans notre réorganisation en se référant à l'offre existante sur le territoire » ; « Une facilité dans la recherche d'information auprès des partenaires ».
- **des retombées opérationnelles** : la formation des agents d'accueil et leur mise en réseau, « le dépôt d'un dossier PRU complémentaire à la formation ».

**QUESTION ÉVALUATIVE :**  
**L'APPORT DES ITC, EN TANT QU'OUTIL D'ANIMATION TERRITORIALE, SUR LES DEUX TERRITOIRES CONCERNÉS**

## **5- POINTS FORTS**

- 1- Une volonté de mise en cohérence des pratiques sur les 2 territoires expérimentaux.
- 2- Des échanges sur les pratiques et les problématiques propres aux 2 territoires expérimentaux.
- 3- L'enrichissement de la dynamique partenariale sur les 2 territoires concernés.
- 4- Une connaissance enrichie et partagée du territoire et de ses acteurs.

## **6- POINTS DE VIGILANCE**

- 1- L'opérationnalité de la démarche de réflexion au sein des 2 ITC (productions, valorisation, communication, etc.)
- 2- Les modalités de participation et d'implication des différents participants
- 3- Veiller à la participation d'acteurs concernés en fonction des thématiques et des différentes étapes de la démarche (bénévoles, habitants, salariés centres sociaux, associations, entreprises, commerces, etc.).

## **7- PRÉCONISATIONS**

---

Au regard de l'évaluation de l'expérimentation des ITC portant sur 5 mois, voici les préconisations faites par l'instance d'évaluation :

1- Partant du principe que les ITC sont un dispositif dont l'un des objectifs est de dynamiser les liens entre les centres sociaux et les partenaires institutionnels, reposant sur l'implication de tous les participants, il serait nécessaire de préciser les modalités d'organisation des ITC (règlement de fonctionnement) :

- la fréquence
- la temporalité
- l'opérationnalité
- l'animation et le secrétariat
- les modalités de participation des différents membres (dont la question de la circularité de l'information).

2- Définir l'échelle territoriale des ITC.

3- Définir les modalités de suivi, de pilotage, d'évaluation en continu des ITC.

## **ANNEXES**

---

- ◆ Grille d'analyse documentaire
- ◆ Le questionnaire
- ◆ La grille des entretiens collectifs

## Annexe 1 – La grille d'analyse documentaire

CHAMPS INTERROGES	CCCS	QUESTIONS
<b>PARTICIPATION</b>	Mise en réseau centres sociaux / partenaires de la CCCS Développer un partenariat de terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quels participants ? (fonctions, organisme)</li> <li>- fréquence de participation de chacun ?</li> <li>- abs – excusés ?</li> <li>- les invités ? Nouveaux participants ? Nouveaux partenaires ?</li> <li>- quelle implication (apports dans les réunions, en amont, etc.)</li> </ul>
<b>CONTENU</b>	Des problématiques et des besoins communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- est-ce que les rencontres permettent l'émergence de nouvelles thématiques ?</li> <li>- modalités de hiérarchisation des contenus ?</li> <li>- quelles sont les thématiques abordées ? (quel sens // territoire ? Est-ce qu'elles sont liées aux problématiques du territoire ? Est-ce qu'elles permettent de faire avancer la réflexion collective sur ces pblématiques?)</li> <li>- y-a-t-il des objectifs communs posés ?</li> <li>- est-ce que les rencontres et les contenus permettent de créer des liens entre acteurs locaux, de se connaître, etc. ?</li> </ul>
<b>FONCTIONNEMENT</b> <i>(des objectifs de fonctionnement ont été fixés au départ, est-ce qu'ils ont été atteint ? Est-ce que c'est effectif ? Est-ce qu'ils permettent à l'ITC d'être un outil d'animation territoriale?)</i>	Cadre posé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quelle organisation pour la prise de note ? Pertinence ?</li> <li>- quelle organisation dans l'animation ? Quels apports, quelles difficultés ?</li> <li>- comment est défini l'ordre du jour ?</li> <li>- quelle coordination, quels apports ou difficultés ?</li> <li>- fréquence des rencontres ?</li> <li>- durée ?</li> <li>- lieu ?</li> </ul>
<b>PRODUCTIONS</b>	Échanges de pratiques et de connaissances Mutualisation des pratiques, outils collectifs Réflexion et analyses partagées Force de propositions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quels sont les outils produits ?</li> <li>- quels actions concrètes communes, collectives ?</li> <li>- quelles retombées immatérielles ?</li> <li>- quelles retombées opérationnelles sur votre cs ?</li> </ul>
<b>CIRCULARITÉ DE L'INFORMATION</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- nature des informations transmises ?</li> <li>- A qui ?</li> <li>- comment ? Modalités ?</li> <li>- y-a-t-il des retours ? De qui ? Nature ?</li> <li>- à quel niveau ? Entre participants, participants-institutions, en interne à chaque institution ?</li> <li>- quelle communication vers les instances de la CCCS ? Comment ?</li> <li>- <i>quelle capitulation de cette information ? (outils ?)</i></li> </ul>
<b>ARTICULATION SUR LE TERRITOIRE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- est-ce qu'il existe un autre outil d'animation territoriale sur votre territoire et sous quelle forme ?</li> <li>- l'ITC vient-il compléter ou le remplace-t-il ? En quoi ?</li> </ul>

## Annexe 2 – Le questionnaire



### ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION DES INSTANCES TERRITORIALES DE CONCERTATION

#### QUESTIONNAIRE

---

Vous êtes un centre social :

Vous êtes un partenaire institutionnel :

**1- Hiérarchisez les objectifs des ITC, tels que rédigés dans le règlement de fonctionnement (de 1, pour le plus important, à 4, pour le moins important) :**

- Mobiliser et mettre en relation les professionnels des centres sociaux et les représentants des partenaires de la Convention Cadre sur les territoires ;
- Être un espace neutre d'information, de rencontre, de concertation et d'échanges ;
- Traiter de tous les sujets en lien avec les missions des centres sociaux et échanger sur des problématiques communes ;
- Partager une culture commune basée sur les échanges d'expériences et de connaissances afin d'améliorer les pratiques et le fonctionnement des structures, de créer une dynamique et une cohérence territoriale.

**2- Avez-vous participé à toutes les réunions ?**

Oui  Non

**Si non, pour quelles raisons ?**

**3- Un intervenant extérieur a-t-il participé à vos réunions ?**

Oui  Non

**Si oui, quelle en a été la plus-value ?**



[Redacted area]

**4- Pensez-vous que la régularité dans la participation est un critère nécessaire au bon fonctionnement de l'ITC ?**

Oui  Non

**Pour quelles raisons ?**

[Redacted area]

**5- L'organisation actuelle vous semble-t-elle adaptée ?**

Animation	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Fréquence	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Prise de note	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Lieu	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

**Pour quelles raisons ?**

[Redacted area]

**6- Avez-vous animé une réunion ?**

Oui  Non

**Si non, pourquoi ?**

[Redacted area]

**7- Avez-vous rédigé un compte rendu ?**

Oui  Non

**Si non, pourquoi ?**

[Redacted area]

**8- Quels ont été vos rôles dans cette organisation ? (prise de note, accueil, préparation, autres...)**

[Redacted area]

**9- La thématique traitée correspond-elle à vos besoins ?**

Oui  Non

**Pourquoi ?**

**10- Quelles sont les plus-values sur votre fonctionnement ?**

**11- Quelles ont été les réalisations communes, collectives ?**

**12- Avez-vous pu observer des retombées immatérielles ?**

Oui

Non

**Si oui, lesquelles ?**

**13- Avez-vous pu observer des retombées opérationnelles ?**

Oui

Non

**Si oui, lesquelles ?**

**14- Participez-vous à un autre réseau professionnel sur votre territoire ?**

Oui

Non

**Si oui, quel est l'objet ? Sous quelle forme ?**

**Si oui, est-il complémentaire à l'ITC ou vient-il le remplacer ? En quoi ?**

Merci pour votre participation !

## Annexe 3 – La grille des entretiens collectifs

- ◆ Quelle définition donneriez-vous des ITC aujourd'hui, comment les définiriez-vous ?
- ◆ Qu'en attendez-vous aujourd'hui ? Et Est-ce que quelque chose a changé depuis le début ?
- ◆ Selon vous qu'ont permis les ITC ?
- ◆ Concrètement, y a-t-il des choses qui ont été mises en place à la suite des ITC ? A l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'institution ? Si oui lesquelles, si non pourquoi ?
- ◆ Quelle est la thématique sur laquelle vous avez travaillé ? Comment et pourquoi l'avez-vous choisi ?
- ◆ Où en êtes-vous de la réflexion sur cette thématique ?
- ◆ Lors des ITC avez-vous fait appel à un intervenant extérieur ? Si oui lequel et pourquoi, Si non pourquoi ?
- ◆ Si vous deviez penser à un intervenant extérieur à qui penseriez-vous ?
- ◆ Que faites-vous du travail produit lors des ITC ?
- ◆ Transmettez-vous une information au sein de votre centre social, sous quelle forme, à qui et quels retours en avez-vous ?
- ◆ Est-ce que les ITC ont eu des répercussions sur votre travail, si oui les lesquelles, si non pourquoi ?
- ◆ Auriez-vous des pistes d'améliorations à formuler ?