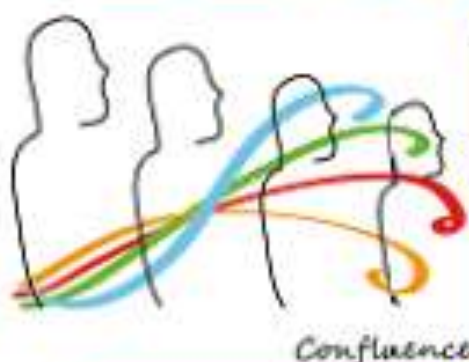


LE POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS



petite
enfance

enfance
jeunesse

famille

sénior

espace
multi-
média

nature &
écologie

ateliers &
collectifs

permanences

PROJET SOCIAL 2019 - 2022

SOMMAIRE

ÉVALUATION DU PROJET SOCIAL 2015 - 2018

1. LE CONTEXTE	4
1.1 Identification du Centre Social Confluence	4
1.2 Fonctionnement institutionnel du Centre Social	4
2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	8
3. BILAN - ÉVALUATION DU PRÉCÉDENT PROJET	11
3.1 Reconfigurer l'animation globale du Centre Social à la fois en interne et en externe	12
3.1.1 – Promouvoir le développement social local en soutenant l'implication des habitant-e-s dans une démarche d'éducation populaire	12
3.1.2 – Prendre place dans les différents réseaux pour coconstruire un territoire solidaire et accompagner les personnes en situation de fragilité	12
3.1.3 – Contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie sociale et au bien-être des habitant-e-s en lien avec les politiques locales	13
3.1.4 – Rendre effectif le pilotage participatif de la vie du Centre Social et aménager des temps et des espaces de parole entre les différents acteur-trice-s	14
3.2 Appuyer et soutenir les familles dans leur fonction parentale	15
3.2.1 – Réaffirmer et consolider la place des familles dans l'Animation Collective Famille dans les activités et instances du Centre Social	15
3.2.2 – Adapter notre offre de service autour de la petite enfance pour mieux répondre aux besoins des familles	15
3.2.3 – Partager la lecture des problématiques sociales, familiales et éducatives	16
3.2.4 – Agir pour l'épanouissement et le bien-être des familles et des personnes en perte de liens	16
3.3 Cibler les actions sur les enjeux sociaux du territoire et les habitants	17
3.3.1 – Accueillir et adapter les activités et services aux besoins d'accompagnement des personnes et des groupes	17
3.3.2 – Mettre en place et développer des actions personnalisées d'insertion et de solidarité	18
3.3.3 – Renforcer les capacités d'éveil culturel des publics qui en sont éloignés	18
3.3.4 – Développer des activités de proximité avec les habitants dans les quartiers d'habitat social en incitant à l'ouverture et à la rencontre entre les populations	19

LES ENJEUX STRATÉGIQUES 2019 - 2022

4.	DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE	21
4.1	Historique du territoire	21
4.2	La structure	25
	4.2.1 – Les ressources humaines	25
	4.2.2 – Les bénévoles	30
	4.2.3 – Les stagiaires	31
	4.2.4 – Le budget	32
4.3	Diagnostic externe	35
	4.3.1 – Méthodologie pour la collecte des paroles, des données chaudes	35
	4.3.2 – La parole des habitant-e-s	35
	4.3.3 – La parole des partenaires	36
	4.3.4 – La parole des membres du bureau	38
4.4	Diagnostic interne	39
	4.4.1 – La parole des adhérent-e-s	39
	4.4.2 – La parole des bénévoles	39
	4.4.3 – La parole des administrateur-trice-s	39
	4.4.4 – La parole des salariés	40
5.	LES GRANDES ORIENTATIONS	41
5.1	Accompagner les habitant-e-s à prendre leur place : s’informer, choisir, décider, agir, assumer et promouvoir ainsi leur citoyenneté	42
	5.1.1 – Promouvoir la citoyenneté en replaçant l’individu et le collectif au centre de l’environnement	42
	5.1.2 – Soutenir, développer, appuyer la participation	42
	5.1.3 – Connaître les lieux ressources du territoire et les moyens d’action afin d’accéder à la citoyenneté	42
5.2	Bien vivre ensemble et favoriser la qualité de vie	47
	5.2.1 – Déconstruire les préjugés pour encourager la tolérance active	47
	5.2.2 – Informer, expérimenter et s’impliquer pour améliorer les pratiques de développement durable	47
	5.2.3 – Travailler en profondeur sur les petites violences dans les rapports quotidiens	48
5.3	Accompagner de façon globale et systémique les familles et les individus et prendre ainsi en compte leurs attentes, besoins et envies	52
	5.3.1 – Apporter des éléments de réponse adaptés aux besoins et envies des familles et des individus	53
	5.3.2 – Affirmer le travail d’équipe pluridisciplinaire et transversal	54
	5.3.3 – Permettre aux familles et individus d’identifier le rôle et les missions de chacun au sein du Centre Social	55
6.	L’ÉVALUATION	59
6.1	L’évaluation spécifique	59
6.2	L’évaluation annuelle	60
6.3	L’évaluation continue	60

1. LE CONTEXTE

1.1 Identification du Centre Social Confluence

Adresse : Bâtiment principal : 5, rue Guy Pabois - 35 600 REDON

Identité du Gestionnaire : L'association Confluence

Statut juridique : Association loi 1901

Période de validité du précédent agrément Centre Social et animation collective familles :

Du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2018

Propriétaires des locaux : La CAF d'Ille-et-Vilaine pour le bâtiment principal

1.2 Fonctionnement institutionnel du Centre Social

L'association Confluence

Le Centre Social Confluence est une structure associative au service des Redonnais depuis une quinzaine d'années, nous avons fêté son quinzième anniversaire le 23 septembre 2017. Son édification remonte au 23 juin 1963 où Monsieur LE BRIGANT, Maire de Redon, cédait gratuitement un terrain, au nord de l'hôpital et en bordure de la rue de Galerne, pour que la CAF construise un Centre Social. Celui-ci ouvrira ses portes en 1972. Géré pendant près de trente ans par la CAF, il deviendra associatif en 2002.

Voici son objet tel qu'il est inscrit dans ses statuts :

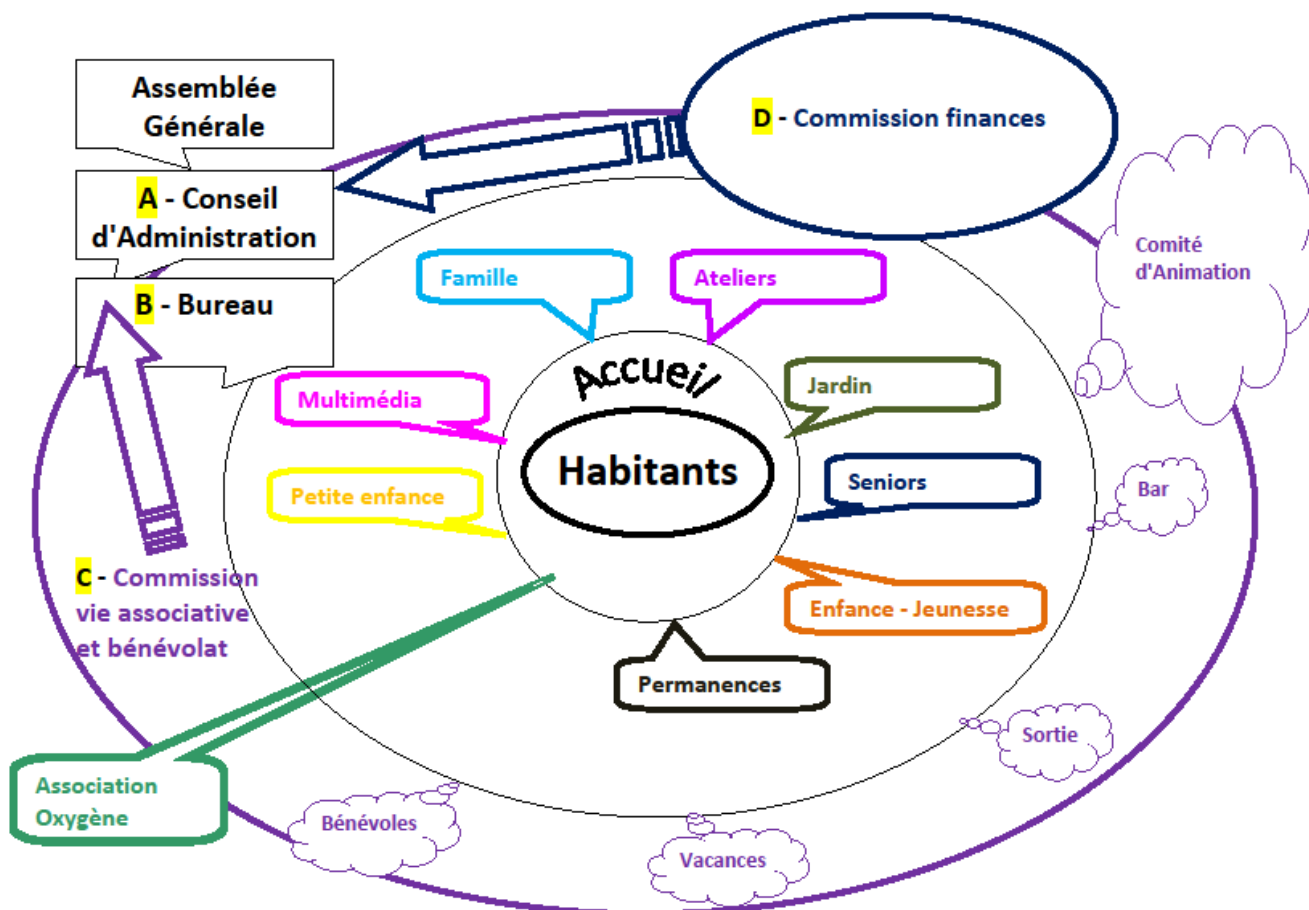
- gérer et animer un équipement et des services qui lui sont confiés par la ville de Redon, la CAF, Néotoa ou d'autres partenaires ;
- proposer un lieu d'accueil accessible à l'ensemble de la population, sans discrimination et offrir des temps de rencontres, d'échanges, d'informations et d'activités ;
- promouvoir toute initiative tendant à développer la pratique d'activités sociales, familiales, culturelles, éducatives et de loisirs.

L'association coordonne essentiellement les fonctions de gestion administrative, financière et humaine du Centre Social implanté sur le quartier de Bellevue.

La ville de Redon met également des locaux à disposition du Centre Social par le biais de conventions parfois payantes. Chaque année, elle attribue une subvention de fonctionnement votée par le conseil municipal.

Afin de faciliter la compréhension de l'organisation de l'association, voici un schéma représentatif de notre organisation.

Différentes instances sont mises en place au sein de la structure afin de renforcer la participation des habitants.



A - le conseil d'administration

Conseil d'administration du Centre Social Confluence

Sa composition depuis le 19 avril 2018 : 20 personnes

- 3 représentant-e-s **membres de droit**
 1. Madame Yvette ANNÉE pour Redon Agglomération ;
 2. Madame Anne IMBEAUD pour la CAF d'Ille-et-Vilaine ;
 3. Monsieur Franck PICHOT pour le Conseil Départemental d'Ille-et-Vilaine.

- 3 représentant-e-s **membres désignés**
 1. Madame Françoise FOUCHET, 2^e adjointe à la ville de Redon déléguée à l'action sociale et aux affaires générales ;
 2. Madame Maria TORLAY, 8^e adjointe à la ville de Redon déléguée à la santé, aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap et à l'état civil ;
 3. Monsieur Jean-François LUGUÉ conseiller municipal de la ville de Redon représentant de la minorité.

- 10 représentant-e-s **Membres adhérents**
 Mesdames Sylvie ADAM, Raymonde CASTANO, Cathy COLLEAUX, Élisabeth HAAKMAN, Fouzia PIRA, Pascale POUSSIN, Aurélia RUBAUD et Messieurs Didier DRUART, Richard KERLEAU et Salou SAIBOU

- 4 représentant-e-s **membres associatifs**
 1. Madame Chloé DANIEL pour l'association « La Fédé des Pays de Vilaine » ;
 2. Monsieur Steven JACOB pour l'association « l'OFIS¹ » ;
 3. Un-e coprésident-e tournant-e pour l'association « Oxygène » ;
 4. Monsieur Emile LAHAYE pour « l'Association Familiale ».

B - Le bureau

Le bureau de l'association est composé potentiellement de 8 membres du conseil d'administration élus pour 1 an :

- Les membres adhérent-e-s du conseil d'administration élisent, à bulletin secret, parmi les membres majeurs, 5 personnes.
- Les membres associés du conseil d'administration désignent, parmi eux, 1 personne.
- Les membres désignés : la municipalité de Redon désigne 1 élu-e, sur la durée de son mandat, Redon Agglomération également 1 élu-e selon les modalités qui lui sont propres.

Actuellement, le bureau est constitué de 7 membres :

- Présidente de l'association Confluence : Madame Cathy COLLEAUX
- Vice-présidente de l'association Confluence : Madame Pascale POUSSIN
- Secrétaire : Madame Raymonde CASTANO
- Secrétaire adjointe : Madame Aurélie RUBAUD
- Trésorier : Monsieur Salou SAIBOU
- Membres : Mesdames Yvette ANNÉE et Françoise FOUCHET

Le-la président-e et le-la vice-président-e sont obligatoirement des membres adhérent-e-s. Le mandat de président-e ne pourra être exercé plus de dix années consécutives par la même personne.

Ils elles sont élu-e-s par le conseil d'administration : un-e président-e et un-e vice-président-e, un-e secrétaire et un-e adjoint-e, un-e trésorier-ère et un-e adjoint-e.

Le bureau se réunit chaque fois que le nécessite le fonctionnement de l'association et au moins une fois entre deux Conseils d'Administration. Celui-ci est convoqué par le-la président-e ou à la demande d'au moins un tiers des membres du conseil d'administration.

Il veille au fonctionnement de l'association en conformité avec les orientations générales définies par l'Assemblée générale. Le bureau fait exécuter les décisions du conseil d'administration. Il a les pleins pouvoirs pour prendre toute décision utile concernant les actes relatifs à l'administration quotidienne du Centre Social.

Ses attributions sont définies par le règlement intérieur.

C - La commission vie associative et bénévolat

Ses membres sont : une coprésidence administrateur-trice et salarié-e, le directeur-trice du Centre Social et des représentants des administrateurs, des salarié-e-s, des adhérent-e-s.

Ses principales missions :

1. Propose une définition du bénévolat et assume sa mise en œuvre au sein du Centre Social ;
2. Propose un protocole d'accueil des nouveaux bénévoles ;

¹ OFIS : Office Intercommunal des Sport du Pays de Redon

3. Travaille à la mise en place d'un plan de formation des bénévoles ;
4. Propose et travaille à la réalisation et à la mise en place d'une charte des bénévoles ;
5. Met en place des outils permettant de développer la vie associative ;
6. Fait des propositions afin d'intégrer les bénévoles aux groupes de travail mis en place au niveau du projet social et des animations sociales locales ;
7. Pilote des Comités d'Animation. Il se réunit autant de fois que nécessaire dans l'année rassemblant tous les adhérents, partenaires et associations qui le souhaitent, pour ensemble faire le bilan des actions et partager le futur...

Cette commission se rencontre une fois par trimestre à l'initiative de sa coprésidence.

Il en émane actuellement 5 groupes de travail et de réflexion mixte (espace bar, sorties, vacances, la vie bénévole, le comité d'animation). Se sont des espaces qui peuvent avoir une temporalité limitée ils viennent renforcer une action, un secteur, ou la vie de l'association...

D - La commission finances

Ses membres sont : une coprésidence administrateur-trice et salarié-e, le trésorier-e, le directeur-trice, la comptable et des représentants des administrateurs, des salariés, des adhérents et de l'expert-comptable en fonction de certains points.

Ses missions :

1. Prépare en amont les orientations budgétaires de l'Association, afin que le-la directeur-trice puisse préparer les budgets prévisionnels ;
2. Développe une politique des achats et en informe le Conseil d'Administration ;
3. Etablit un état de la situation financière de l'Association, à partir des éléments comptables trimestriels transmis par le-la directeur-trice ;
4. Vérifie les comptes à un moment « T » pour analyser l'adéquation avec le budget prévisionnel. Étudie la possibilité de modifier ou d'interrompre telle ou telle action au cas où les financements attendus n'auraient pas été attribués ;
5. Contrôle l'ensemble des demandes de subventions. Doit faire des propositions au Conseil d'Administration en cas de non-attribution de subventions ;
6. Alerte le bureau et le Conseil d'Administration en fonction des problèmes relevés.

Cette commission se rencontre une fois par trimestre à l'initiative de sa coprésidence.

Aujourd'hui ces instances existent-elles ont été remaniées en 2017. Elles font encore apparaître des zones pas toujours claires autour des circuits de prise de décision et de gouvernance.

E - Une équipe de salariés

19 permanents, 29 contrats en 2017.

Les missions principales des salariés sont de créer des liens entre les habitants, en favorisant leur implication, afin d'être au plus près des habitants, le centre social s'appuie dans chaque secteur, action sur des bénévoles, des administrateurs.

- Relayer localement les actions ou dispositifs proposés par le Centre Social
- Recueillir les demandes en lien avec les familles, les seniors les personnes isolées
- Faciliter l'orientation des habitants vers les personnes capables de répondre à leur demande
- Porter et encadrer des animations, des actions

Voici plusieurs initiatives portées quotidiennement par l'ensemble de l'équipe.

En avril 2015, nous mettions en place les élections des Délégués du Personnel. Une titulaire, Delphine DUPÉ et une suppléante Rosane GAUVIN ont été élues pour 4 ans.

En avril 2018 la titulaire démissionnait les prochaines élections seront organisées en 2019. Puis en avril 2016 était créé un conseil d'établissement suite à l'élection des DP, il gère entre autres les œuvres sociales et culturelles du Centre Social.

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Le renouvellement du projet social a commencé en mai 2017 et s'est terminé le 31 juillet 2018 après 3 heures d'échanges entre 10 personnes présentes (3 salarié-e-s et 1 stagiaire et 6 administrateur-trice-s) et d'autres par l'intermédiaire de notes lors du dernier comité de lecture.

La méthodologie employée s'est concentrée autour de 2 principes : mobiliser une équipe autour du projet et se projeter pour pérenniser le projet de renouvellement de la structure. Un premier séminaire de 2 jours en mai 2017 a été coconstruit pour évaluer le précédent projet et déterminer une méthode de travail pour le nouveau. Puis 3 demi-journées d'étape en octobre 2017 pour organiser les recueils de données, en février 2018 pour analyser les données et en avril 2018 pour déterminer les axes et objectifs. Enfin, un séminaire de 2 jours en mai 2018 pour valider axes, objectifs et actions.

Ces temps forts ont regroupé l'ensemble des salariés et administrateurs plus quelques bénévoles (soit 28 personnes présentes en moyenne), Bruno CHERON, consultant pour le cabinet « Arléli » nous a accompagnés pendant cette période.

La stratégie pour recueillir les données s'est organisée de telle manière :

- Des rencontres chez l'habitant avec comme support du théâtre en appartement, 4 temps forts dans 4 logements qui auront regroupé près de 60 personnes autour de la compagnie Casus Délires.
- Des porteurs de paroles à deux reprises pendant les festivités de Noël touchant une soixantaine d'habitants.
- Un panneau interactif installé dans trois sites stratégiques ; le bailleur social, le point CAF² de Redon et le Cinémanivel, où quatre-vingt-dix personnes sont venues échanger.
- Un questionnaire qui a été élaboré puis remis à l'ensemble des adhérents du Centre Social pour évaluer leurs nouvelles attentes, 90 personnes ont répondu sur les 697 adultes adhérents du Centre Social (soit 12.9 %). Puis un second sur Googleform pour tester notre Facebook, 30 réponses.
- Des entretiens individuels ont été organisés auprès des partenaires et un comité consultatif a été créé pour les rassembler, une première fois les partenaires historique et habituel et une seconde fois en direction du monde économique.

² CAF : Caisse d'Allocations Familiales

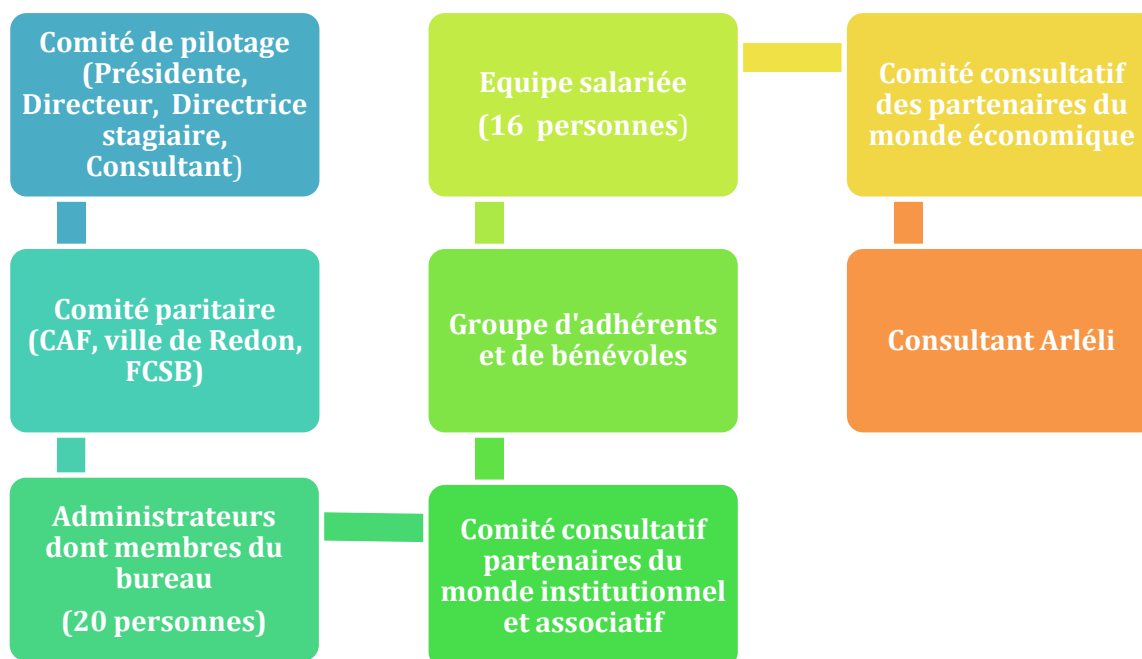
- Différents temps conviviaux pour rassembler les adhérents, salariés et administrateurs afin de faire des points d'étapes et transmettre de l'information tout en poursuivant le travail de recueil.
- Un comité paritaire dans le cadre de notre convention tripartite (ville de Redon, CAF et FCSB) s'est réuni 3 fois dans cette période.

Le 19 avril 2018 à notre assemblée générale nous présentions les axes, les validions tout en animant un temps d'échange.

Pendant la période estivale, la rédaction écrite du document s'est faite.

Le 25 septembre 2018, le nouveau projet social, élaboré et rédigé, a été validé au conseil d'administration, avant d'être remis à la CAF.

Cette démarche a voulu associer un maximum de personnes (habitant-e-s, adhérent-e-s, salarié-e-s, administrateur-trice-s, bénévoles, partenaires). Bien sûr, il a été difficile que tous trouvent une place, dans l'évaluation, l'écriture, mais globalement les coopérations ont été multiples et renforcées au niveau des salarié-e-s et administrateur-trice-s.



Dans un premier temps, nous présenterons l'évaluation des quatre années passées, en fonction des orientations validées en 2015.

Nous reviendrons sur le contexte actuel et à venir pour la commune de Redon afin de vous présenter les axes stratégiques sur lesquels il nous semble pertinent de nous impliquer.

Il est également très important de souligner que sur cette période nous avons accueilli Christèle MAHMOUDI en formation pour valider un DESJEPS³ et un Master en développement social pendant 1 an (toute l'année 2018), ce qui nous a permis d'associer sa démarche de stage avec celle du renouvellement du projet social. Elle est positionnée en tant que directrice stagiaire rattachée à la direction du Centre Social. Durant la période de renouvellement, elle était missionnée pour piloter l'animation du renouvellement projet social. Elle y a mis énormément d'énergie, mais surtout elle a donné davantage de sens

³ DESJEPS : Diplôme d'État Supérieur de la Jeunesse et de l'Education Population et du Sport

dans l'accompagnement des équipes et usagers autour du projet, sa compréhension et son usage.

Enfin, nous souhaitons réaliser un document au maximum en écriture inclusive (de féminiser le texte) et nous souhaitons également pouvoir apposer au document le logo « facile à lire », dans sa lecture pour qu'un plus grand nombre se l'approprié réellement. Il existera 2 versions, car le document final avec les différentes contraintes passera de 60 à 100 pages.

Rétro planning renouvellement de projet social							
	23-mai	24-mai	17-oct	31-oct	14-nov	27-nov	1 ^{er} -déc
2017	Évaluation du Projet précédent	Orientations et méthode de travail	Préparation du recueil de données	Point étape en équipe	Point étape en équipe	Info aux publics lancement de la collecte	Lancement des actions de collecte
	9 –janv.	3 –févr.	7 –févr.	9 –févr.	20 –févr.	21 –mars	23 –mars
2018	Point étape en équipe	Fin Des actions de collecte	Info aux publics de la fin de la collecte	Remise des Collectes : synthèse	Analyse et proposition d'axes de travail	Restitution aux publics	1er Comité Consultatif
	3-avr	19-avr	23-avr	28 et 29-mai		juin	Juil.
2018	Confirmation des axes et objectifs généraux	AG	2e Comité consultatif	Objectifs opérationnels et critères évaluation		Écriture du diagnostic	Écriture du projet social
	20 – Nov.	déc.	janv-19				
2018/19	Validation par CA	Validation par la CAF	Renouvellement du Projet social				

3. BILAN - ÉVALUATION DU PRÉCÉDENT PROJET

Pour s'engager dans le cadre du renouvellement du projet social, le Centre Social doit répondre à un cadre de missions définies par la CNAF⁴. La circulaire, de 2012, formule les missions des Centres Sociaux dans le cadre du champ de l'animation sociale locale.

Le Centre Social est :

- un lieu d'accueil de proximité, familial et intergénérationnel, qui accueille toute la population en veillant à la mixité sociale à qui il offre des activités ou des services à finalité sociale, éducative, culturelle et de loisirs ainsi que des actions spécifiques pour répondre aux problématiques sociales du territoire. Par là même, il est en capacité de déceler les besoins et les attentes des usagers et des habitants.
- un lieu d'animation globale de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets ; il favorise la vie sociale et la vie associative ainsi que le développement des initiatives des usagers en mettant des moyens humains et logistiques à leur disposition.
- un lieu d'intervention sociale. Développer des actions d'intervention sociale adaptées aux besoins des personnes et du territoire. Organiser la concertation et la coordination avec les professionnels et les acteurs impliqués dans les problématiques sociales du territoire et/ou sur leurs axes d'interventions prioritaires.

Assurer une attention particulière aux familles et aux publics fragilisés et le cas échéant, leur proposer un accompagnement adapté.

Mettre en œuvre une organisation et/ou un plan d'action visant à développer la participation et la prise de responsabilités par les usagers et les bénévoles.

Dans ce contexte l'équipe a repris l'ensemble des axes qui avait été déterminé en 2015, puis sous forme synthétique à évaluer 2 actions emblématiques par objectif autour de 3 items :

- Les points positifs de l'action
- Les points à améliorer
- Les perspectives

Vous trouverez donc un certain nombre d'actions représentatives du fonctionnement du Centre Social qui ont jalonné ces 4 années.

⁴ CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales

3.1 Reconfigurer l'animation globale du Centre Social à la fois en interne et en externe

3.1.1 Promouvoir le développement social local en soutenant l'implication des habitant-e-s dans une démarche d'éducation populaire

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : la ludothèque et le secteur seniors. La ludothèque a subi plusieurs changements importants durant cette période que se soit au niveau de l'encadrement, du remaniement de la place des SVE (Service Volontaire Européen) et de l'aménagement de son espace.

La création du secteur seniors avec l'arrivée dans l'équipe d'Elodie BEILLOUIN et la prise en compte réelle d'un public qui jusque là existait, mais se diluait dans l'ensemble de nos actions.

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
La ludothèque	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement financier, nouveaux jeux, nouvel aménagement, • Augmentation des adhérents, participation en hausse lors des soirées jeux, • Relations entre la ludothèque et la Halte-garderie 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'ouverture • Éditer un catalogue • Stabiliser l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la ludothèque, la rendre plus visible • Sortir la ludothèque des murs
Création du secteur seniors	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec la ville et le CLIC • Prise en compte d'un public en créant un nouveau secteur • A permis de fédérer de nouvelles personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Les visites à domicile, structurer l'équipe bénévole, les impliquer • Travailler la transversalité avec les autres secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier le secteur dans l'équipe • Développer un projet intergénérationnel • Travailler en meilleure collaboration avec les acteurs du territoire

3.1.2 Prendre place dans les différents réseaux pour coconstruire un territoire solidaire et accompagner les personnes en situation de fragilité

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : le GEM⁵ et l'intégration de plusieurs réseaux.

Le partenariat avec le GEM qui dans un premier temps était porté par le Centre Social et qui s'émancipe de jour en jour vivait son dixième anniversaire. Nous avons contribué en soutenant une démarche de mémoire avec l'édition d'un livre : À livre ouvert, militer et agir pour changer le regard sur la santé mentale — 10 ans de témoignage des adhérents du GEM de Redon.

⁵ GEM : Groupe d'Entraide Mutuelle

Dans cette période nous avons également intégré plusieurs associations ou institutions : CADES⁶, COPAS⁷, SMR⁸, Conseil de développement, Monalisa⁹ et Gérontopôle...

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Le GEM, l'accompagnement de son projet, ses 10 ans et les personnes en situation de handicap	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de solidarité et d'entraide • Monté en compétence des membres qui animent les instances • De nouveaux adhérents de plus en plus jeunes • Intégration de nouveaux réseaux pas forcément liés aux handicaps • Des entrées multiples qui permettent plus d'accessibilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas toujours visible en interne • Être plus visible sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Un nouveau cahier des charges : concept d'autogestion • Réinterroger la localisation et le projet du GEM • Volonté d'ouverture • Développer son projet associatif
Intégration de plusieurs réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Agrandir notre vision • Voir ailleurs ce qui se passe • Permet d'établir des liens avec d'autres partenaires • Le Centre Social, lieu ressource qui permet de s'impliquer sur de nouvelles actions et de coconstruire des actions... 	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer comment nous fonctionnons, car on vient nous chercher pour du public et pas forcément pour nos compétences • Communiquer en interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Action « vivre ensemble », portée par Askoria¹⁰, et éventuellement sa suite

3.1.3 Contribuer à améliorer la qualité de vie et le bien-être des habitant-e-s en lien avec les politiques locales

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : la participation au Conseil Citoyens et la création du club parents.

En 2015, le quartier de Bellevue devenait un des nouveaux quartiers prioritaires de la Politique de la Ville en France, il nous a pris beaucoup d'énergie et de temps durant cette période.

Concernant le choix du fonctionnement du club parents, la référente famille a tenté d'ajuster l'accompagnement des parents en prenant en charge directement l'activité et en se formant...

⁶ CADES : Pôle de développement de l'économie sociale et solidaire du Pays de Redon

⁷ COPAS : Coordination Partenariale d'Action Social

⁸ SMR : Soutien Migrants Redon

⁹ MONALISA est une démarche collaborative d'intérêt général née de la réflexion lancée en 2012 par Michèle DELAUNAY, ministre déléguée aux Personnes âgées et à l'Autonomie autour de l'isolement des âgés

¹⁰ ASKORIA : première école de formation en travail social de France

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Participation à la mise en place du Conseil Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> • Événements festifs, formation, autoformation, créations d'outils, lettre du Conseil Citoyens, réunion publique, permanence • Représentativité : mieux être de la population • De nombreuses activités pour les habitants • Nouveaux financements 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation entre le Conseil Citoyens et le Centre Social • Clarifier les fonctions et tâches • manque d'implication des habitants • Accueil de nouveaux habitants • Le ressenti des habitant-e-s : la Politique de la Ville stigmatise et ne facilite pas la lisibilité des actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Rééquilibrer l'ensemble des actions à l'ensemble des habitant-e-s du territoire • Accompagner les habitants pour plus d'autonomie • Journée d'accueil avec la ville de Redon des nouveaux habitants
Création du club parents	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier « Faber Mazlish ¹¹ » 	<ul style="list-style-type: none"> • Formé et porté par une seule salariée 	<ul style="list-style-type: none"> • Former de nouveaux salariés • Développer l'atelier par tranches d'âges

3.1.4 Rendre effectif le pilotage participatif de la vie du Centre Social et aménager des temps et des espaces de parole entre les différents acteur-trice-s

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : ouvrir nos instances et structurer l'accompagnement des bénévoles.

Durant cette période ont été engagés une réécriture des règlements intérieurs, des statuts, la réactualisation du Document Unique... Au niveau de l'action auprès des bénévoles : création d'une charte, d'un plan de formation, d'un accueil et d'un groupe pour piloter différentes initiatives à venir...

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Ouvrir les instances associatives	<ul style="list-style-type: none"> • Les commissions et le comité d'animation • Formation au pouvoir d'agir par la FCSB¹² 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la formation habitants et salariés • Partager le même langage 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus accompagner que proposer • Repenser à l'animation du hall d'accueil • Montrer ce que l'on fait • Partager des valeurs avec les habitants • Faire sortir le Centre Social de ses murs
Accompagnement des bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> • Les formations des bénévoles • L'outillage d'accueil • La fête des bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser l'engagement des bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de nouveaux outils, de nouvelles méthodes

¹¹ Adèle **Faber** et Elaine **Mazlish** ont décrypté nos différentes manières de communiquer avec les enfants. Pour les parents comme pour les pros

¹² FCSB : Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de Bretagne

3.2 Appuyer et soutenir les familles dans leur fonction parentale

3.2.1 Réaffirmer et consolider la place des familles dans l'Animation Collective Famille, dans les activités et instances du Centre Social

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : le café des parents et le comité d'animation.

En effet l'un comme l'autre auront durant ces 4 années testé différents formats pour aujourd'hui trouver leurs modes de fonctionnements spécifiques...

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Café des parents	<ul style="list-style-type: none">• Lieu identifié et investi	<ul style="list-style-type: none">• Assurer sa pérennité• Revoir son encadrement	<ul style="list-style-type: none">• Créer un binôme d'encadrement, se former
Comité d'animation	<ul style="list-style-type: none">• A trouver son organisation	<ul style="list-style-type: none">• Prise en compte réel des propositions• Impliquer et fidéliser les familles• Attention au consumérisme	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer son animation• Élaborer des comptes rendus

3.2.2 Adapter notre offre autour de la petite enfance pour mieux répondre aux besoins des familles

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : la création LAEP¹³, l'étude des aménagements pour la Halte-garderie et l'évolution des débats des « petites causeries »...

La création du LAEP en mars 2017 a été un gros chantier qui nous a demandé de l'énergie et a entraîné une rupture avec le CMPP¹⁴ et son action historique « Poisson rouge ». La halte-garderie a été marquée par le départ à la retraite de sa responsable, par un contrôle de la PMI¹⁵ et par d'importants efforts d'aménagements et d'investissements. Toutefois, des travaux conséquents et nécessaires sont toujours à prévoir entre autres pour régler le problème de la mise aux normes de la restauration. Enfin, les débats ; « et les petits ! Causerie... » a vu une évolution après plus de 10 années de fonctionnement...

¹³ LAEP : Lieu d'Accueil Enfants et Parents

¹⁴ CMPP : Centre Medico Psycho Pédagogique

¹⁵ PMI : Protection Maternelle et Infantile

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Création d'un LAEP (Lieu d'Accueil Enfants et Parents)	<ul style="list-style-type: none"> Bonne fréquentation après 1 an ½ de fonctionnement Formation d'analyses de pratiques des écoutant-e-s 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre l'aménagement du lieu 	<ul style="list-style-type: none"> Développer un second créneau hebdomadaire
La halte-garderie	<ul style="list-style-type: none"> Bonne fréquentation suite aux modifications des horaires Prise en compte des notifications du contrôle de la PMI 	<ul style="list-style-type: none"> Travaux Restauration collective impossible 	<ul style="list-style-type: none"> Se mettre aux normes sanitaires
Débat petite enfance : « et les petits ! Causeries... »	<ul style="list-style-type: none"> Le partenariat La fidélisation du public La bonne fréquentation Le quatrième temps fort plus généraliste 	<ul style="list-style-type: none"> Il faudrait plus de parents et moins de professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Rendre plus accessible l'approche Réintroduire la PMI

3.2.3 Partager la lecture des problématiques sociales, familiales et éducatives

Ont été choisies pour illustrer ces objectifs opérationnels : le CLAS¹⁶ et les écrivain-e-s publics. Le CLAS après plusieurs années a fonctionné en parallèle avec celui de la Maison de l'Enfance. Ils se sont enfin rapprochés et ont réussi à coconstruire un nouveau projet partagé, ce qui reste une belle réussite... Une permanence « écrivain public¹⁷ » a été créée, il s'agit maintenant de la développer...

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Le CLAS (Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité)	<ul style="list-style-type: none"> Le partenariat avec la ville de Redon L'équipe de bénévoles Le projet co-porté avec la ville de Redon 	<ul style="list-style-type: none"> Trouver de nouveaux bénévoles, les former 	<ul style="list-style-type: none"> Travailler la notion d'engagement Créer une sortie collective en début de saison
Écrivain public	<ul style="list-style-type: none"> Deux bénévoles très investis 	<ul style="list-style-type: none"> La communication de cette action D'avantage de passerelles entre les usagers et les secteurs où actions du Centre Social 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'étape du suivi de cette permanence

3.2.4 Agir pour l'épanouissement et le bien-être des familles et des personnes en perte de liens

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : les sorties familles et le projet « tous au camping ».

¹⁶ CLAS : Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité

¹⁷ Bénévoles qui accompagnent les habitants dans leurs démarches administratives et rédactionnelles

Les sorties sont passées de quelques une dans la saison à 20 aujourd’hui ; 10 durant l’été et 1 chaque mois de l’année restant. Il s’agit d’une belle évolution qui touche près de 140 familles. Le projet « tous au camping » a également bien évolué en triplant le nombre de personnes concernées, en développant le partenariat et changeant de lieu historique.

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Sorties familles	<ul style="list-style-type: none"> • Créer du lien • Ouverture sur l’extérieur • Découvertes • Renforcement de l’encadrement entre bénévoles et salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • La formation des bénévoles à l’accompagnement • Co-construction avec les habitants afin d’être moins dans la consommation Multiplier les sorties en plus petit groupe ou covoiturage... 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire vivre la charte • Formation des encadrants • Sorties davantage portées par les secteurs dans leurs fonctionnements
Tous au camping	<ul style="list-style-type: none"> • Davantage de partenaires impliqués • Un nouveau lieu • Plus de familles 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une coordination des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Passer plus de temps avec les familles dans l’accompagnement

3.3 Cibler les actions sur les enjeux sociaux du territoire et les habitant-e-s

3.3.1 Accueillir et adapter les activités et services aux besoins d’accompagnement des personnes et des groupes

Ont été choisie pour illustrer ces objectifs opérationnels : l’animation de l’espace multimédia, il existait depuis plusieurs années il est en train de se transformer avec l’arrivée d’un Adulte relais. Un aménagement de l’espace est en train de se finaliser.

Également l’accueil de nouvelles permanences de diverses structures pour faciliter un accès aux droits... nous en avons aujourd’hui 9, certaine se crée, d’autre disparaissent, elles restent des espaces incontournables dans l’accompagnement individualisé des habitants...

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Espace multimédia	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d’un adulte relais • Répond à un réel besoin de mieux en mieux identifié 	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement du hall • Fonctionnement de l’espace • Former l’encadrant 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des outils de suivi de l’activité, de contrôle des contenus, faire des mises à jour des matériels réguliers
Mise en place de nouvelles permanences	<ul style="list-style-type: none"> • Création de 2 permanences : CRÉSUS¹⁸ et la Ligue contre le cancer 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat • Communication • Fréquentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les liens, ponts entre les structures et le Centre Social • S’approprier davantage l’outil numérique

¹⁸ CRÉSUS : Les associations CRÉSUS aident les personnes surendettées, et d’une façon générale toute personne ayant des problèmes financiers

3.3.2 Mettre en place et développer des actions personnalisées d'insertion et de solidarité

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : Les « p'tits dèj de l'insertion » et les jeudis de l'emploi.

Le premier est plus ancien que le second qui démarre depuis mars 2018 seulement. Mais à leur manière, ils tentent de répondre à la question de l'insertion sociale.

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Les « p'tits dèj de l'insertion »	<ul style="list-style-type: none"> • Travail partenarial bien repéré • Permet de donner la parole aux personnes et reprendre confiance en soi • découverte de structures 	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence adaptée • remobiliser la présence • Faciliter l'accès au non Redonnais 	<ul style="list-style-type: none"> • Redonner un autre nom • Plus de transversalité avec les autres secteurs
Création des jeudis de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec Pôle Emploi et d'autres acteurs de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • La lisibilité de l'action sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Du temps pour que l'action s'installe dans le paysage local

3.3.3 Renforcer les capacités d'éveil culturel des publics qui en sont éloignés

Ont été choisie pour illustrer ces objectifs opérationnels : les Musicales de Redon et la Charte culture et solidarités.

Les Musicales représentent le deuxième événement culturel dans le Pays de Redon après la Bogue, il semble important de pouvoir humblement y être associé et accompagner des habitants vers un accès à la musique classique. Tout comme le théâtre via la charte culture et solidarité qui est un dispositif du CCAS¹⁹ de la ville de Redon et auxquelles nous contribuons depuis de nombreuses années et où nous accompagnons un grand nombre de familles.

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Participer aux Musicales de Redon	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat • Faire entrer la musique classique dans le Centre Social • Accessibilité financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Toucher davantage d'adhérents • Renforcer les formes d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux adhérents de découvrir des sites externes au Centre Social
Charte culture de solidarités	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat • La découverte du théâtre • La fréquentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Posture autour de la question de la médiation et de l'accompagnement • Mieux associer et médiatiser la programmation 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'accompagnement sans distinction de minima sociaux • Organiser une visite des lieux culturels

¹⁹ CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

3.3.4 Développer des activités de proximité avec les habitants dans les quartiers d'habitat social en incitant à l'ouverture et à la rencontre entre les populations

Ont été choisis pour illustrer ces objectifs opérationnels : les concerts de Bellevue et les Ludo de rue...

Ces actions sont estivales les Ludo de rue sont plus anciennes alors que les concerts apparaissent avec la Politique de la Ville. Ils rencontrent de beaux succès auprès des publics et sont l'occasion de partenariats intéressants, mais toujours tributaires malheureusement du temps...

Actions	Points positifs	Points à améliorer	Perspectives
Les concerts de Bellevue	<ul style="list-style-type: none"> • Le moment festif • La fréquentation • L'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Les liens entre la ville et le Centre Social sur la programmation 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la participation des habitants dans l'organisation
Les Ludo de rue	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat • La fréquentation • L'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Étudier les zones d'interventions 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer davantage d'opérations du même type à d'autres lieux et période de l'année

En conclusion

4 années de belles rencontres : celle de Matthieu DESAILLY qui aura réalisé une exposition de 15 portraits autour des 15 ans du Centre Social sur la période de mai à septembre 2017. De l'autre la dernière création de la compagnie Pied en Sol : « *La grande accumulation du petit colibri* », avec plusieurs femmes, et dont nous aurons eu la primeur lors de notre anniversaire... La fête des 45 ans de Centre Social et des 15 ans de vie associative. Des discours, des expositions interactives, des spectacles et un repas co-élaboré avec la compagnie « *Quignon sur rue* ». Une belle fête qui venait clore 1 an de préparation. Toutefois, quelques semaines avant ce moment festif et inaugural, nous apprenons le décès du premier directeur du Centre Social, l'emblématique Jean-Louis LATOUR.

Une période qui aura été traversée par différentes actions, appuyées sur un nombre de bénévoles, d'adhérent-e-s, de partenaires toujours plus nombreux. Des temps forts généreux comme les vœux, les animations d'été, la fête de Noël co-portée par plusieurs partenaires... Sans oublier les actions du quotidien qui se répètent, mais ne se ressemblent pas, des secteurs qui s'affirment, des moments qui s'institutionnalisent comme le *Café des parents*, les débats de "Et les petits ?"... *causeries !*, des ateliers, des permanences, le CLAS...

Des chantiers ont été travaillés... la révision des textes de références de l'association. Des initiatives importantes et nécessaires dans la gouvernance de l'association. Mais aussi le changement avec la création d'un Bureau plus restreint et plus impliqué, plus soutenu...

Malgré tous ces chantiers, nous avons continué à innover en créant une action autour de l'emploi, *les cafés de l'emploi* les jeudis matins, en portant et assumant un agrément autour d'un LAEP « *Ludo-bulle* » tous les vendredis matin, en ouvrant des cours de Français langue étrangère en partenariat avec le collège Bellevue...

Mais d'autres chantiers nous attendent, certains pour lesquels nous travaillons déjà... L'évolution du bâtiment avec l'extension de la Halte-garderie, l'aménagement du hall, d'un 8 mars à l'autre...

Des projets s'installent ou sont encore à améliorer, développer, comme les jardins qui ont déménagé à l'IEM la Clarté, les ateliers de *Communication bienveillante* qui veulent voler de leurs propres ailes, le projet "*Tous au camping*" qui élargit son partenariat et a déménagé dans un autre camping...

Voilà plusieurs initiatives qui seront à suivre durant cette nouvelle période et qui nous guideront vers le renouvellement du prochain projet social 2019-2022...

Mais tout cela ne pourrait se faire sans une équipe de salarié-e-s et bénévoles investis, compétents et fédérateurs nous les remercions sincèrement.

Souhaitons-nous un renouvellement toujours plus coopératif et constructif.

LES ENJEUX STRATÉGIQUES 2019 - 2022

4. DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE

Le diagnostic du territoire s'appuie sur les principaux acteur-trice-s qui évoluent autour du Centre Social, à savoir les habitant-e-s (usagers, adhérent-e-s, administrateur-trice-s et bénévoles, les partenaires et les salarié-e-s).

Toutefois, nous étofferons les données avec des statistiques, écrits et enquêtes qui permettront d'avoir un éclairage et une photographie actuelle du territoire.

Il faut au préalable définir les limites du territoire. Initialement et historiquement, le Centre Social Confluence a été créé pour les Redonnais-es, mais son rayonnement est plus ou moins différent en fonction de ses actions et de ses services.

4.1 Historique du territoire

Le territoire



3 départements et 2 régions

Redon est la huitième commune d'Ille-et-Vilaine avec 8 914 habitants recensés. Elle se trouve à la pointe sud-ouest du département d'Ille-et-Vilaine. La ville est située à 55 km de Vannes, 80 km de Nantes et 65 km de Rennes.

Redon constitue la ville centre de Redon Agglomération qui avoisine 70 000 habitants et regroupe 31 communes. Redon Agglomération présente la particularité de se situer sur 3 départements (Ille-et-Vilaine, Morbihan et Loire-Atlantique) et 2 régions (Bretagne et Pays

de la Loire). Redon se découpe en quatre IRIS²⁰ : Centre-Le-Port, Beaumont-nord, La Houssaye Lanrua-nord et Bellevue. C'est une partie de ce dernier qui est retenue dans le cadre du zonage de la Politique de la Ville.

La ville de Redon est au cœur d'un des 21 pays bretons, le Pays de Redon. Redon est le pôle majeur du territoire, la Sous-préfecture de l'Ille-et-Vilaine. C'est une petite ville, sur un territoire à dominante rurale.

Bellevue, nouveau quartier de la politique de la ville

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 propose une nouvelle ambition et de nouveaux outils d'intervention pour la Politique de la Ville en direction des quartiers prioritaires et de leurs habitant-e-s.

Ce nouveau cadre national vise à concentrer les moyens sur les territoires les plus en difficulté, à réduire les inégalités territoriales et à améliorer les conditions de vie des habitants. L'objectif principal est de pouvoir redonner à la Politique de la Ville une meilleure lisibilité, une cohérence et de l'efficacité.

Cette politique s'inscrit dans une nouvelle géographie prioritaire fondée sur un critère unique : la concentration de pauvreté évaluée par le rapport du revenu fiscal moyen par habitant du quartier à celui de son agglomération.

De ce fait, le quartier de Bellevue à Redon présentant des écarts significatifs par rapport au reste du territoire de Redon Agglomération a été retenu comme quartier prioritaire de la Politique de la Ville et inscrit dans le décret du 30 décembre 2014.

Redon en quelques chiffres et indicateurs

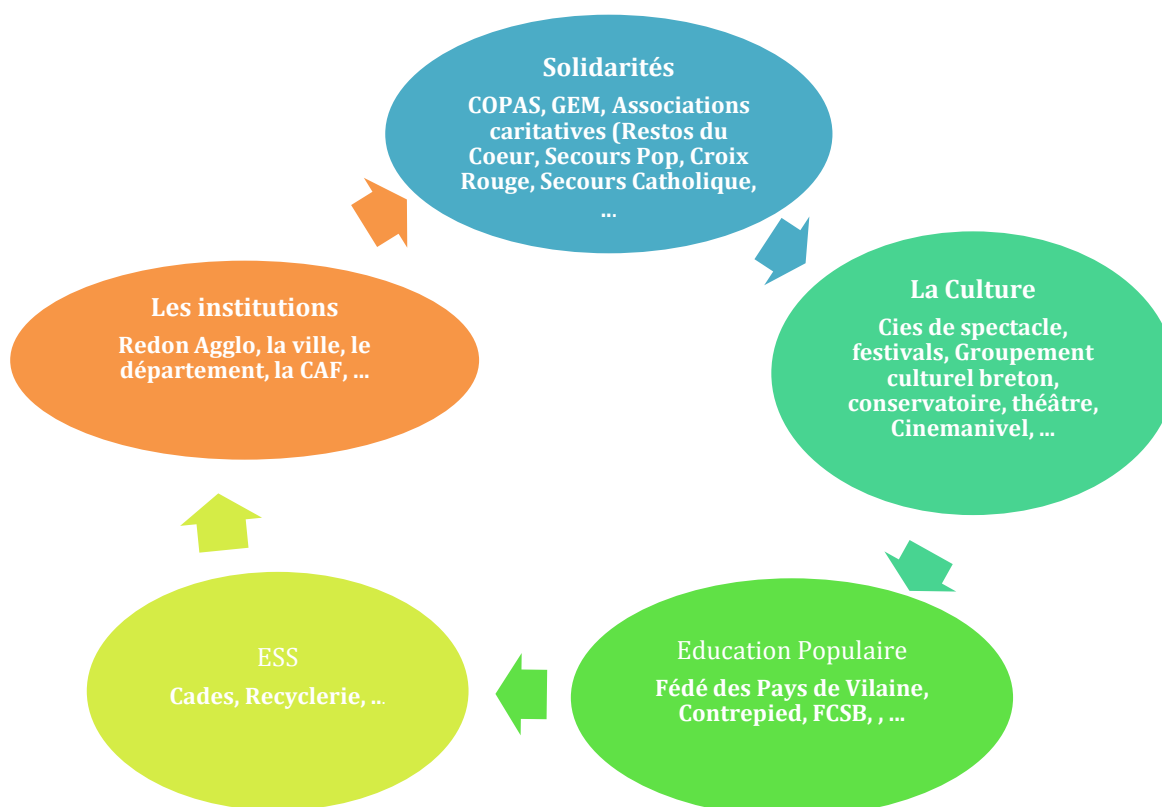
- Démographie : La population est en baisse (soit une perte de 150 habitant-e-s par an entre 2010 et 2014). Un peu moins de 9 000 habitant-e-s.
- Ce sont essentiellement de jeunes ménages qui quittent la ville pour s'installer autour...
- Un quartier prioritaire en 2015 de 750 personnes, 303 logements au cœur de la ville.
- La CAF gère 2 000 allocataires et 3.65 % des Redonnais sont au RSA, et la part des personnes bénéficiaires du RSA sur l'IRIS de Bellevue s'élève à 10 %.
- Les familles monoparentales représentent plus d'un quart des familles du quartier de Bellevue alors que le taux communal s'élève à 19,60 %.
- Le nombre de ménages composés d'une seule personne est de près de 43 %.
- la population du quartier de Bellevue est vieillissante puisque la part des plus de 40 ans dépasse les 53 % et de 52.7 % pour la ville. Le quartier présente aussi la part des 0-5 ans la plus importante sur l'ensemble de la commune.
- Les milieux ouvriers et agricoles fortement représentés.
- Un bassin de l'emploi plutôt pauvre. Un revenu disponible plus faible de 6 à 9 % par rapport à celui de la Bretagne. Une part des prestations sociales dans les revenus plus importants. Un taux de pauvreté supérieur à la moyenne nationale. Un pourcentage plus élevé d'inactifs dans les logements sociaux de la commune par rapport à l'ensemble du parc en Ille-et-Vilaine.
- Des indicateurs santé alarmants : l'analyse des indicateurs de mortalité montre que le Pays de Redon et Vilaine présente un état de santé défavorable vis-à-vis de la moyenne nationale chez les hommes comme chez les femmes, avec respectivement une mortalité générale supérieure de 23 % et de 20 % à la moyenne française. Parmi les décès

²⁰ IRIS : Îlots Regroupés pour l'Information Statistique

prématurés, un certain nombre sont considérés comme évitables, car liés à des pratiques ou des comportements individuels à risques (consommation d'alcool, de tabac, de drogues, suicide, accidents de la circulation...).

Les dynamiques de territoire : une question identitaire

La ville de Redon est actuellement en pleine effervescence, au cœur de différentes dynamiques porteuses et fédératrices. Ce territoire entretient ses réseaux et fonctionne par rayonnements. Le Centre Social est administrateur ou administré par la plupart des structures suivantes, marquant ainsi son habitude et sa volonté d'en être.



Dynamiques institutionnelles

Ainsi, la CCPR²¹ a engagé une réflexion avec l'ensemble des maire-sse-s, adjoint-e-s et conseiller-ère-s municipaux-ales des 30 communes membres pour devenir Redon Agglomération. C'est l'occasion d'actualiser le projet de territoire, de réfléchir aux évolutions de compétences et de décider de transformations possibles. *Redon Agglomération* est membre du Conseil d'Administration et du Bureau du Centre Social.

Projet Confluences 2030 : projet municipal et territorial pour redynamiser le centre-ville de Redon.

Il s'agit de penser un réaménagement du centre-ville, des friches industrielles et terrains naturels, autour de la Vilaine. La concertation citoyenne est au cœur de ce projet, et mobilise les habitant-e-s et acteur-trice-s, curieux-se et entreprenant-e-s, dans l'envie de penser de nouveaux espaces de vie et de partage d'activités culturelles, écologiques et citoyennes.

²¹ CCPR : Communauté de Communes du Pays de Redon

Dynamique des initiatives autour des solidarités

Sur le plan des solidarités, les acteur-trice-s redonnais-ses du monde du travail social se regroupent régulièrement au sein de la COPAS, pilotée pendant deux ans par le Centre Social. Le Centre Social a ainsi su se rendre visible, opérationnel et développer avec les différent-e-s acteur-trice-s des partenariats privilégiés (CCAS, CDAS, Agence de Santé).

Les différent-e-s acteur-trice-s des mondes professionnels de l'enfance, de l'éducation, de l'école, de la famille, se réunissent pour animer le REAAP, piloté par le Centre Social.

Le GEM, a vu le jour sous l'égide du Centre Social il y a onze ans. Le Centre Social en a encore la fonction employeur.

Enfin, les associations caritatives ont pris l'habitude d'unir leurs forces, compétences et bénévoles pour organiser des événements festifs et fédérateurs, comme "Noël ensemble". Le Centre Social y assume des fonctions de coordination.

Réseau Économie sociale et solidaire

La CADES est le premier et plus ancien pôle de développement de l'économie sociale et solidaire en Bretagne. Elle fédère les différents réseaux d'acteurs en pays de Redon, soutient et dynamise les projets collectifs. Le Centre Social en est administrateur et membre du bureau.

Réseau Éducation populaire

La région Bretagne a vu naître beaucoup de ces associations, fortement engagées dans la promotion des savoirs, savoir-faire et savoir-être collectifs, des montées en compétences collectives, comme forme de résistance aux violences du monde marchand actuel.

Les associations de Redon font de plus en plus appel à ces professionnel-le-s pour animer leur assemblée générale, ou animer des formations de bénévoles. Il en résulte que sur ce territoire rural et plutôt pauvre, les habitant-e-s sont de plus en plus au faite des innovations de la vie associative et de plus en plus informé-e-s et compétent-e-s. A nous de nous en emparer davantage.

Dynamique des acteur-trice-s de la culture

Le territoire est un vivier de création artistique, d'initiatives culturelles et artistiques fédératrices. Le Centre Social est un de ces acteurs de la culture et soutient plusieurs de ces projets et structures (résidence, expositions, accès aux spectacles...).

Le Centre Social est aussi un lieu de culture que se soit dans les actions d'accompagnement et de médiation qu'il conduit, mais aussi de réflexion qu'il porte dans l'accès à la culture pour tous...

Conclusion sur le territoire

- Aux confins de 3 départements et 2 régions.
 - Cultures locales vivaces et fortes.
- Carrefour et centre d'enseignement secondaire, technique et supérieur (bac +2 à bac +5). La ville de Redon a vocation à être une sorte de trait d'union.

- Petite ville en territoire rural, aux indices de précarité et de santé physique et mentale alarmants par rapport aux moyennes nationales, elle a de gros défis à relever pour éviter de devenir immobile et dépassée.

- Pour autant, ses dynamiques de territoire et son usage des pratiques collaboratives innovantes, la placent à la pointe des nouvelles pratiques de l'économie sociale et solidaire, de la concertation, de l'engagement citoyen et des nouvelles technologies.

4.2 La structure

4.2.1 Les ressources humaines

L'équipe du Centre Social est composée de 19 « permanent-e-s » :

- 11 CDI,
- 3 CDD (dont 2 CUI-CAE²²),
- 2 personnels détachés de la CAF,
- 1 Adulte relais
- 1 Contrat d'Avenir,
- 1 Service Volontaire Européen (SVE²³).

Des stagiaires régulièrement.

Et quelques intervenants ponctuels sur les périodes de vacances.

Soit 13 équivalents temps pleins sur l'année.

En ce qui concerne les personnels détachés CAF, l'application de deux conventions collectives distinctes au sein de la même structure ne pose pas de difficultés particulières. Au cours du projet social finissant, nous avons vu partir à la retraite la responsable de la Halte-garderie « historique », car présente depuis 1986. C'est une grande perte pour la culture de l'entreprise.

Enfin, depuis 2004 nous accueillons des SVE dans le cadre du dispositif Erasmus. Nous avons renouvelé en septembre 2017 notre agrément pour 6 ans.

Une période qui aura aussi connu quelques changements du côté des ressources humaines avec pour l'équipe des salariés le départ de Christine DALIBERT qui est la deuxième salariée à partir en retraite depuis la création du Centre Social. Un long parcours qui aura permis de consolider et affirmer la place de la Halte-garderie dans le paysage Redonnais, elle aura marqué équipe, parents et enfants, nous la remercions chaleureusement.

²² CUI-CAE : Contrat Unique d'Insertion - Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi

²³ SVE : Service Volontaire Européen

Également le passage de CDD²⁴ en CDI²⁵ d'Elodie BEILLOUIN première coordinatrice seniors dans le réseau des Centres Sociaux Breton.

Concernant l'association Oxygène, nous mettons à disposition du personnel.

Afin de faciliter la lisibilité de tous les changements, comparons l'organigramme nominatif au 1^{er} septembre 2018 et ceux des 4 saisons écoulées.

Force est de constater que sur les 17 personnes en poste en 2015, beaucoup sont toujours là en 2018. Il y aura eu deux départs définitifs et un retour après une période de formation et de congé sans solde de deux ans.

	Septembre 2015	Septembre 2016	Septembre 2017	Septembre 2018
DIRECTION				
	R. BONAMI	R. BONAMI	R. BONAMI	R. BONAMI
ACCUEIL				
	J. PINEAU	J. PINEAU	C. MOUSSAULT	C. MOUSSAULT
			I. JOUAN	I. JOUAN
	D. DUPÉ	D. DUPÉ	D. DUPÉ	D. DUPÉ
SECTEURS				
Petite Enfance	C. DALIBERT	C. DALIBERT	C. DALIBERT	P. GUERMONPREZ
	A. ROBERT	A. ROBERT	A. ROBERT	A. ROBERT
	S. HAMON	C. LAXIO	C. LAXIO	C. LAXIO
	L. RIVIERE	L. RIVIERE	A. RABIN	A. RABIN
Ateliers	T. TERRAL	T. TERRAL	T. TERRAL	T. TERRAL
Multimédia	B. OUBROUK	B. OUBROUK	B. OUBROUK	B. OUBROUK
Enfance — Jeunesse	J. MARCHAUT	A-L. DYE	S. COLIN	S. COLIN
SVE	G. RAMOS	T. LAMMINAHO	Y. FRIEDERICHSEN	M. GONI
Jardin	J. MARCHAUT	J. AUSTRUY	C. MOUSSAULT	C. MOUSSAULT
Famille	N. CIHELKA	N. CIHELKA	N. CIHELKA	N. CIHELKA
	K. LE GUITTON	K. LE GUITTON	K. LE GUITTON	K. LE GUITTON
Seniors		E. BEILLOUIN	E. BEILLOUIN	E. BEILLOUIN
OXYGENE				
GEM	T. KAMMERER	C. LE CREFF	C. LE CREFF	C. LE CREFF
	R. TIGER	R. TIGER	R. TIGER	R. TIGER
ENTRETIEN				
	N. DJOUABI	N. DJOUABI	N. DJOUABI	N. DJOUABI
	M. LE ROCH	M. LE ROCH	M. LE ROCH	M. LE ROCH
	17 permanents	19 permanents	19 permanents	19 permanents

En rouge : Il s'agit des nouvelles personnes recrutées

²⁴ CDD : Contrat à Durée Déterminée

²⁵ CDI : Contrat à Durée Indéterminée

Des efforts de formation continue nous permettent aujourd'hui d'avoir une équipe de professionnel-le-s qualifié-e-s, ce qui est important, même si ces efforts restent à poursuivre pour favoriser le départ en formation d'autres salariés.

Le directeur a pour mission le pilotage du projet et par délégation la fonction employeur. Afin de pouvoir développer avec les habitant-e-s les orientations fixées dans le projet social, cela nécessite de l'organisation, du travail, des temps d'échanges et de bilan.

Une réunion tous les 15 jours permet de faire le tour des actions et d'envisager de nouvelles pistes. L'équipe organise également un séminaire de travail dans l'année.

Depuis 2017, l'équipe répartie en 2 groupes participe à une séance mensuelle d'analyses de pratiques.

A la rentrée 2018 en alternance la même intervenante proposera une séance tous ensemble élargie à la présidente et 3 autres administrateur-trice-s à un temps de régulation.

Aujourd'hui, nos marges de manœuvre en termes de recrutement sont limitées, mais un poste intermédiaire de pilotage permettrait d'accroître la fonction de management, de gestion du personnel qui est souvent mise à mal.

Nous relevons plusieurs informations déterminantes sur ce tableau :

Une grande équipe, avec 19 personnes (18 contrats et 1 SVE).

	Nom	Prénom	Sexe	Emploi	Dates		CDI	Temps complet
					Entrée	Sortie	CDD	Partiel
1	BEILLOUIN	Élodie	F	Coordinatrice seniors	28/11/16		CDI	TP
2	BONAMI	Renaud	H	Directeur	01/01/13		CDI	TC
3	CIHELKA	Nathalie	F	Référente Famille	08/10/12		CDI	TC
4	COLIN	Sébastien	H	Animateur	16/08/17	15/08/19	CDD	TC
5	DJOUABI	Nacéra	F	Agent d'entretien	01/02/09		CDI	TP
6	DUPE	Delphine	F	Secrétaire comptable	27/03/12		CDI	TP
7	GAUVIN	Rosane	F	Animatrice GEM	01/01/08		CDI	TP
8	GUERMONPREZ	Priscilla	F	EJE	30/10/17		CDI	TP
9	JOUAN	Isabelle	F	Chargée d'accueil	17/05/17	30/09/18	CDD	TP
10	LAXIO	Céline	F	Auxiliaire de Puériculture	03/03/08		CDI	TP
11	LE CREFF	Céline	F	Coordinatrice GEM	01/01/08		CDI	TC
12	LE GUITTON	Kristell	F	CESF	16/06/03		CDI	TP
13	LE ROCK	Maryvonne	F	Agent d'entretien	01/01/00		CDI	TP
14	MOUSSAULT	Christelle	F	Chargée d'accueil	18/07/16	17/07/19	CDD	TC
15	OUBROUK	Bouchra	F	Médiatrice	04/05/15	03/05/21	CDD	TC
16	RABIN	Amandine	F	CAP petite enfance	16/03/17	15/03/20	CDD	TP
17	ROBERT	Anne	F	Auxiliaire de Puériculture	01/01/82		CDI	TP
18	TERRAL	Thérèse	F	Animatrice atelier	01/01/08		CDI	TP

On peut voir trois générations de personnes : nés avant 1970, nés entre 1970 et 89, nés après 1989. La mixité des âges est intéressante, et équilibrante.

On voit deux salariés hommes, qui sont donc sous représentés, mais c'est courant dans le travail social, mais pas obligatoire.

Cinq salariés sur dix-huit ont un Contrat à Durée déterminée, dont quatre en Contrat aidé (2 en CAE, 1 Adulte relais et 1 Contrat d'Avenir), la dernière personne s'arrêtera avant la fin de l'année 2018 et ne sera pas renouvelée.

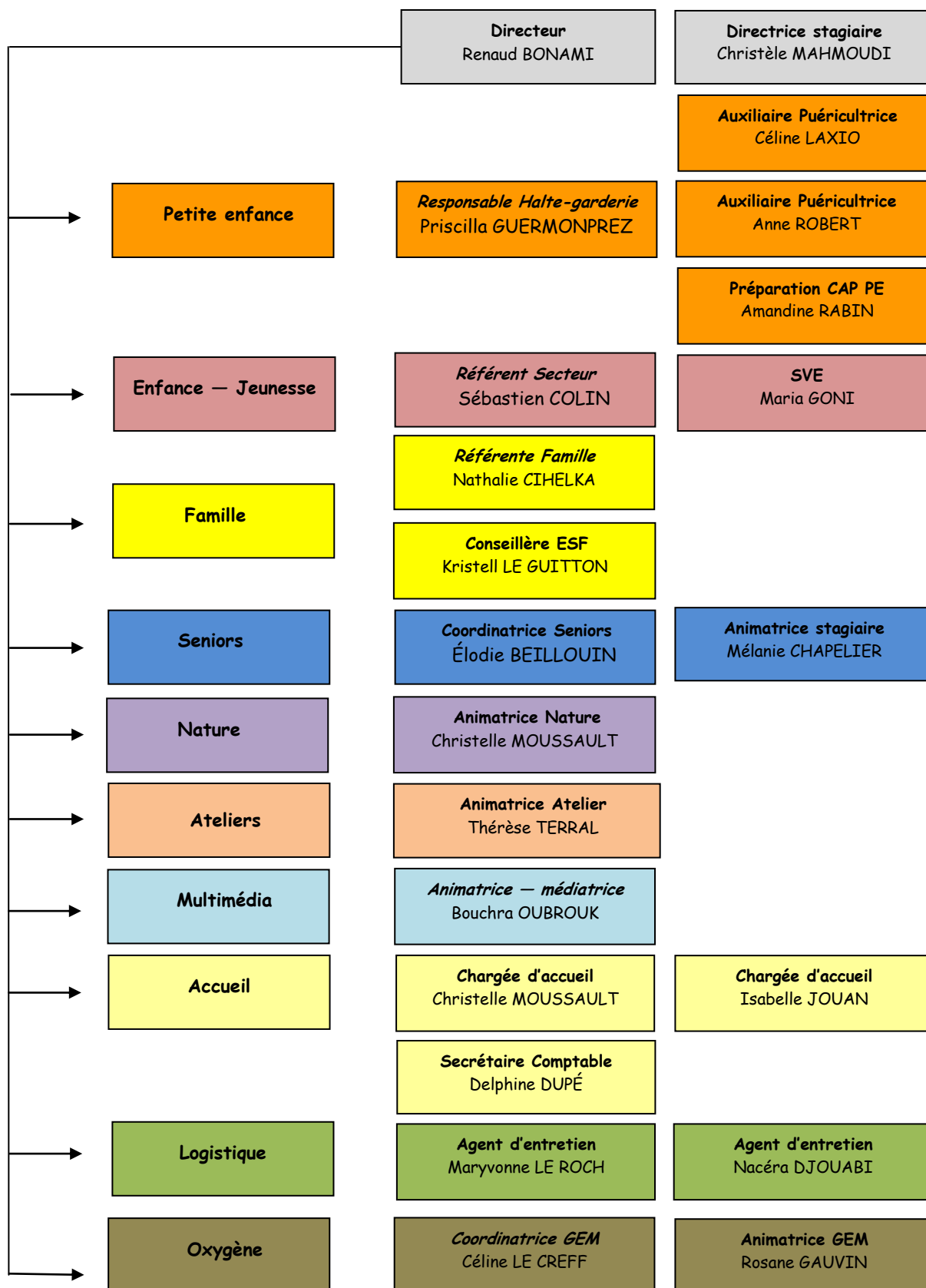
La masse salariale représente 73 % du budget avec les deux salariées qui sont détachés par la CAF d'Ille-et-Vilaine et il faut également intégrer les deux salariées détachées par le Centre Social pour l'association Oxygène.

Plusieurs emplois sont à temps partiel : sauf exception, ces contrats ont été des choix des personnes. Cela dit, la question des heures complémentaires est problématique, et peut être à l'origine de sentiment d'injustice et de désinvestissement.

Les emplois sont très genrés : le directeur est un homme, ainsi que le responsable enfance-jeunesse ; les responsables du secteur famille et de la halte-garderie sont des femmes.

Organigramme

L'équipe du Centre Social Confluence au 1.09.18



4.2.2 Les bénévoles

Lorsque l'on parle de ressources humaines, on pense en général à l'ensemble des salarié-e-s et l'on omet de parler des bénévoles : depuis plusieurs années, le Centre Social mobilise les bénévoles, sans lesquels certaines actions ne pourraient pas vivre.

Nous pouvons réellement parler d'une équipe de bénévoles, même s'il reste des choses à améliorer. Mais c'est un travail sur le long terme. Nous avons actuellement 72 bénévoles identifiés en 2018, ce qui représente l'équivalent de 2,5 postes à temps plein.

Mais sur les 4 ans si le temps investi n'a pas beaucoup progressé le nombre de bénévoles varie de 70 à 90 en fonction des saisons, répartis dans les fonctions suivantes :

Secteur d'activité :

- **Famille**
Encadrement de sorties : Entre 10 et 20
- **Enfance-Jeunesse**
CLAS : Entre 10 et 15
Ludothèque : Entre 5 et 10
- **Seniors**
Visite de courtoisie : Entre 8 et 15
- **Groupes et commissions :**
Le Bar : Entre 8 et 12
Actions diverses : 2 et 6
- **Ateliers**
Animateur d'ateliers : Entre 8 et 15
- **CA**
Administrateur-trice-s : 20

Les bénévoles apportent à la structure soutien, disponibilité et compétence. Leur articulation avec le travail salarié n'est pas toujours simple et devra probablement être un des chantiers de travail des prochaines années. Différentes actions ont été entreprises : mise en place d'un protocole d'accueil, d'une charte des bénévoles, d'un événement convivial autour de la journée mondiale du bénévolat... La mobilisation est permanente et les retombées constantes.

Pour le moment, leur parcours de formation et d'action est encore en élaboration, il y a parfois des confusions entre les statuts de salariés, de bénévole et d'adhérent et les textes fondateurs (projet social, règlement intérieur, projets de secteurs) ne sont pas clairs/accessibles pour la plupart d'entre eux. La moyenne d'âge est plutôt élevée, comme c'est l'usage dans les milieux associatifs en général.

Le Conseil d'Administration avec une moyenne d'âge qui a baissé en 2018 par rapport au précédent.

Sans oublier du côté des administrateurs, Elizabeth FORTUN qui nous a quittés trop tôt, trop vite, alors qu'elle avait encore tellement de choses à apporter au Centre Social. 3 administrateur-trice-s se sont vues remettre la médaille du bénévolat : Raymonde CASTANO, Françoise GAUTIER et Emile LAHAYE qui valorisaient 15 années de présence, d'implication et d'engagement au Centre Social.

4.2.3 Les stagiaires

Il faut aussi y associer les stagiaires. La Loi travail nous a obligés à modifier nos conditions d'accueil, ce qui a eu pour impact une diminution de leurs présences. En 2017, ils auront été 18 à fréquenter la structure, certains pour quelques jours et d'autres jusqu'à plusieurs mois, en 2018 ils ne sont que 9 et le volume horaire n'est pas encore définitif.

	2015	2016	2017
Nombre de stagiaires	18	20	18
Volumes horaires	1 472	2 450	1 270

L'enjeu reste l'accueil et l'accompagnement de ces personnes, qui doivent pour la plupart valider un diplôme et utiliser leurs stages pour renforcer des compétences et découvrir un métier.

Le stagiaire ne doit pas se sentir comme une personne « en plus » ou même « en trop » ; il convient de le considérer comme un membre de l'équipe à part entière.

Un tuteur interne doit lui préciser ses missions au début du stage ; elles doivent être en lien avec sa formation. Les tâches ne doivent pas être de nature à mettre en difficulté le stagiaire.

Les stagiaires accueillis ne disposent pas toujours d'outils afin d'évaluer leur mission, le Centre Social s'engage à réfléchir avec les stagiaires à les construire et les utiliser.

Afin de garantir de bonnes conditions pour les stagiaires le Centre Social s'engage à :

- Accueillir un seul stagiaire par secteur sur la même période ;
- Proposer un parcours d'accompagnement suivi par un tuteur dans le Centre Social.

4 stagiaires ont été recrutés ultérieurement à leur période de stage essentiellement pour des remplacements et Elodie BEILLOUIN est aujourd'hui la coordinatrice du secteur Seniors après une formation DEJEPS.

4.2.4 Le budget

Depuis sa création en 2002, les bilans financiers sont globalement excédentaires. Deux exercices ont été déficitaires en 15 ans.

Si la vocation d'un Centre Social n'est pas de dégager des excédents, il ne doit pas pour autant se mettre en danger. Comme toute association, il est important qu'il se dote des fonds nécessaires pour fonctionner et développer de nouvelles actions.

Les fonds propres de l'association en 2017 sont positifs avec 266 902 €.

2017 restera une année particulière (très léger excédent), nous espérons pour 2018, être à l'équilibre, même s'il s'agit globalement d'un subtil équilibre, entre des fluides en permanente augmentation, des charges de fonctionnement qui inéluctablement augmentent et différents matériels qui commencent à devenir vétustes et obsolètes et devenu inappropriés...

Plusieurs financeurs ont confirmé leur soutien, mais l'avenir reste malheureusement très incertain. Il faut être pragmatique : l'un de nos principaux financeurs, à savoir la commune de Redon, baisse involontairement chaque année sa subvention en l'ayant gelée il y a déjà plusieurs années (autour de 16 %). En 2017, la subvention a augmenté, car nous avons intégré 2 331 € dans le cadre du contrat enfance-jeunesse pour la prise en charge du LAEP.

La CAF reste un financeur constant avec une augmentation annuelle et une participation autour de 46 %. Quant aux autres, ils sont tous relativement incertains.

	Subvention et prestation 2017	%	Subvention et prestation 2016	%	Subvention et prestation 2015	%
CAF d'Ille-et-Vilaine	371 644	46.05 %	363 102	45.57 %	352 347	46.26 %
Ville de Redon	130 184	16.16 %	127 853	16.04 %	127 853	16.78 %
Redon Agglomération	36 000	4.46 %	36 000	4.52 %	36 000	4.72 %
État	49 817	6.17 %	43 820	5.50 %	30 274	3.97 %
Conseil Départemental d'Ille- et-Vilaine	33 993	4.21 %	33 471	4.20 %	25 298	3.32 %
Bailleur social Néotoa	4 184	0.51 %	4 207	0.53 %	4 212	0.55 %
Participation usagers	26 197	3.24 %	22 944	2.87 %	25 910	3.40 %
Autres	155 026	19.20 %	165 441	20.77 %	159 783	21.00 %

Cette situation nous oblige à trouver de nouveaux partenaires financiers afin de maintenir souplesse et liberté dans nos choix d'actions.

Plusieurs relances de sponsoring ou mécénat ont été ciblées auprès de sociétés ou fondations avec très peu de succès. Les entreprises SYSTÈME U, CMB²⁶, RENAULT, ORAIN et la fondation BPO²⁷, ont répondu à l'appel. Cependant, à moyen terme, cela posera des problèmes éthiques sur la proportion des fonds attribués et la notion de dépendance dans nos marges d'exploitation.

Aujourd'hui, nos marges de manœuvre dans l'élaboration des budgets prévisionnels restent limitées. En effet, si l'on prend en compte la masse salariale (qui représente 73 % des dépenses) et qui augmente automatiquement chaque année, tout comme l'inflation, nos capacités de financements s'amenuisent puisque les subventions accompagnent rarement la hausse des coûts...

Le total de la trésorerie au 31 décembre 2017 s'élevait à 187 407 €, contre 150 040 € à la fin de l'exercice précédent, soit une augmentation de 37 367 €.

Confluence dispose d'un report à nouveau positif (une réserve d'argent) permettant sa consolidation. C'est ce qui permet aujourd'hui au Centre Social d'exister et de ne pas se retrouver en difficulté.

²⁶ CMB : Crédit Mutuel de Bretagne

²⁷ BPO : Banque Populaire de l'Ouest

Projection sur 4 ans des budgets prévisionnels de l'association :

		Réalisé 2017	BP 2018	BP 2019	BP 2020	BP 2021	BP 2022
Dépenses	Achats	33 806	36 850	37 000	37 500	38 000	38 500
	Services extérieurs	46 690	48 460	49 000	49 500	50 000	50 500
	Autres services	202 085	152 200	155 000	156 000	157 000	158 000
	Charges de personnel	494 569	512 290	520 000	525 000	530 000	535 000
	Provisions et amortissements	29 806	21 200	20 000	20 000	20 000	20 000
	TOTAL	806 956	771 000	781 000	788 000	795 000	802 000
Produits	Produits des services	266 377	283 103	284 000	287 500	290 000	292 000
	Subventions	447 102	472 897	482 000	485 500	490 000	495 000
	Produits divers	16 654	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
	Produits financiers	1 233	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	Produit exceptionnel	2 263	0	0	0	0	0
	Transfert de charges	73 415	0	0	0	0	0
	TOTAL	807 045	771 000	781 000	788 000	795 000	802 000

Les prévisions font apparaître une évolution des charges à hauteur plus ou moins de 1 % ce qui correspond à une estimation de l'évolution des coûts de fonctionnement et de la vie. Cette évolution ne prend pas en compte la mise en place des éventuels nouveaux projets.

Ces évolutions sont essentiellement prises en compte et couvertes par une augmentation des subventions. Cette présentation reste incertaine, car, ces dernières années, les subventions ont rarement accompagné les hausses de charges.

La CAF est globalement en augmentation chaque année, la ville de Redon n'évolue plus et même stagne, car le budget global, quant à lui, progresse.

Redon Agglomération finance depuis 2012 le Centre Social, car elle a la compétence petite enfance et prochainement seniors et c'est à ce titre qu'elle nous subventionne.

L'État participe essentiellement à travers des dispositifs d'aide à l'emploi.

Le Conseil Départemental augmente son financement qui se fait en deux parties, l'une autour du fonctionnement qui progresse légèrement et l'autre autour des projets qui peuvent être variables d'une année à l'autre.

Enfin, le bailleur social Néotoa baisse également la subvention qui correspond au nombre d'appartements, or celui-ci a diminué à cause de la restructuration du quartier de Bellevue.

Dans l'avenir, il faudra se tourner aussi vers la région ou les régions, les départements limitrophes ainsi que les communes. En effet, en 2018, nous avons pour la deuxième fois, présenté un BP inférieur à l'année précédente. Cette courbe inversée ne peut pas se prolonger dans le temps, car nos marges de manœuvre se font essentiellement sur l'activité qui ne représente en définitive que 10 % du budget.

Les subventions publiques sont la partie la plus importante de nos produits.

Les prestations, qui représentent les appels à projet, sont également très importantes ; les logiques d'appel à projet nous font modifier le cœur de nos actions et de nos pratiques, puisqu'elles les paramètrent et que nous essayons sans arrêt d'y répondre. De plus, leur temporalité ne correspond pas en général à notre mission de consultation des équipes et des habitants, que nous devons devancer. Nous devons chercher à les alléger, pour retrouver le sens de nos actions, et nos méthodes de participation citoyenne.

La participation des usagers représente 3.25 % du budget en 2017, ce chiffre est plus ou moins stable. Elle est assez faible, et pourrait évoluer. Une partie de nos publics est en situation de précarité et ne pourrait payer des adhésions plus importantes, par exemple. Mais une autre partie est sur des coefficients CAF plus élevés. Nous pourrions également augmenter les actions d'autofinancement portées par les habitants. D'autant que le nombre d'adhérents est en forte augmentation (plus un tiers entre 2016 et 2017, soit 1 215 adhérents).

Nos comptes sont sains, mais fragiles. Nous devons imaginer de nouvelles stratégies de financement, pour retrouver un peu de marge de manœuvre dans nos actions, et pouvoir fédérer équipes et habitants sur les lignes fortes de nos projets, dont notre pouvoir d'agir.

Conclusion présentation de structure
<ul style="list-style-type: none"> • Un Centre Social qui est passé du statut CAF à celui d'association.
<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe salariée aux compétences, diplômes et modalités de travail diversifiés.
<ul style="list-style-type: none"> • Un Conseil d'Administration important (en nombre de membres) et qui se rajeunit.
<ul style="list-style-type: none"> • 70 bénévoles mobilisables
<ul style="list-style-type: none"> • le nombre d'adhérent-e-s (1 215) est en augmentation (d'un tiers en un an).
<ul style="list-style-type: none"> • Les subventions publiques sont gelées pour le moment. Les prestations (appels à projet) importantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Le budget reste équilibré et sain, mais fragile. Il faut trouver d'autres stratégies de financement.

4.3 Diagnostic externe

Organisation de la collecte des paroles pour le diagnostic externe, puis interne.

4.3.1 Méthodologie pour la collecte des paroles, des données chaudes

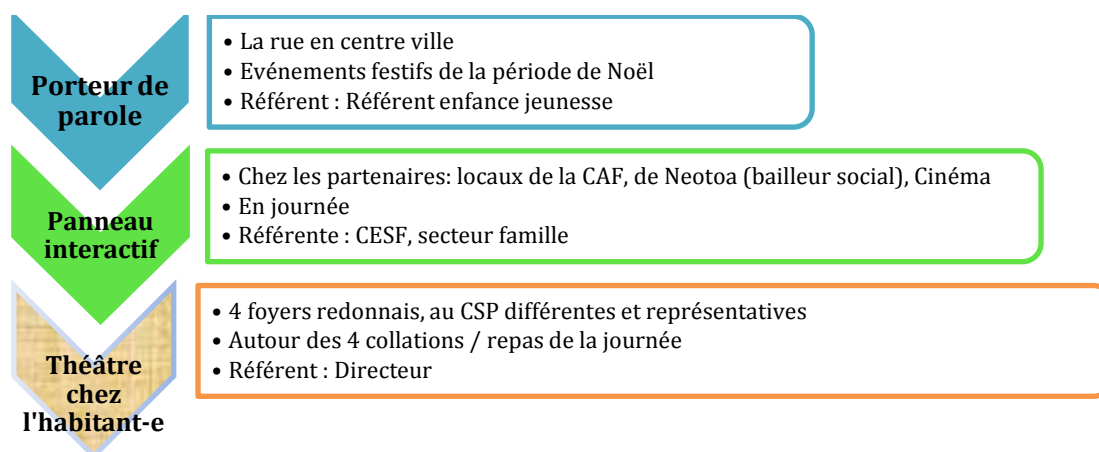
Sur le fond

Nous décidons d'aller collecter la parole des habitant-e-s et adhérent-e-s sur quatre pistes de réflexion majeures :

- Les activités et propositions que fait actuellement le Centre Social
- La connaissance des publics le fréquentant
- La connaissance du Centre Social par les publics
- Le fonctionnement et l'organisation du Centre Social

Nous redéfinissons ensemble les raisons de ces questionnements. Nous imaginons ensemble le genre de questions que nous pourrions poser.

4.3.2 La parole des habitant-e-s : Trois outils de collecte des paroles habitant-e-s sont choisis :



Le Porteur de parole

Il s'agit d'alimenter un mur de paroles au fur et à mesure des arrêts des passants, de leur curiosité, de leurs réflexions. Dix personnes ont voulu rejoindre ce groupe. Sur la période du marché de Noël, au centre-ville, nous avons animé un porteur de paroles, à deux reprises, de 13 h 30 à 18 h.

Un mur d'expression chez les partenaires (CAF, Néotoa, Cinémanivel)

Il s'est agi de rencontrer les usager-ère-s de ces structures partenaires et d'échanger avec eux-elles sur la base d'un questionnaire coconstruit en amont. Ces rencontres ont été très porteuses et fort appréciées des 30 personnes présentes et des partenaires.

Le théâtre chez l'habitant-e

Nous avons imaginé un partenariat avec la compagnie de spectacle *Casus Délires*, très identifiée sur le territoire, sorte de produit d'appel. Cette compagnie de théâtre

professionnelle nous donnait la primeur de leurs nouveaux petits spectacles construits d'après les histoires de vie des habitant-e-s de Redon, à travers de petites saynètes d'une dizaine de minutes chacune. Chaque habitant-e acceptant la proposition était chargé-e d'inviter son cercle d'amis et de connaissances. L'animatrice de l'atelier cuisine du Centre Social *Les Délices culinaires* préparait, selon l'horaire, le petit déjeuner, le déjeuner, l'apéritif ou le dîner, que nous apportions. Les artistes accueillaient les invité-e-s de l'hôte de maison, puis jouaient leur spectacle.

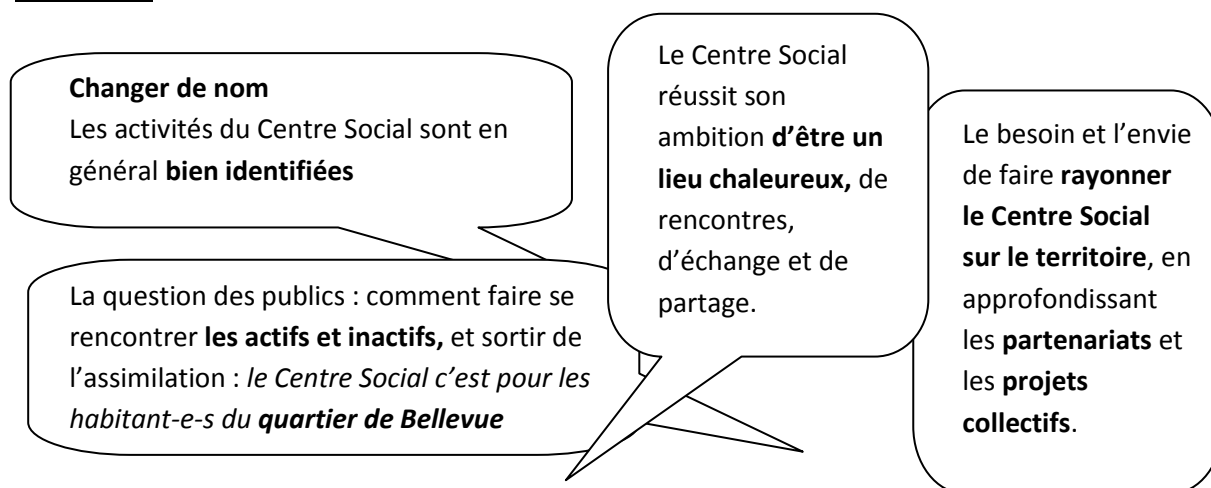
Suite à cela, les participant-e-s ont été amené-e-s à s'exprimer sur différentes questions, thématiques, critiques ou envies concernant le Centre Social, autour de deux questions fondamentales : que connaissez-vous du Centre Social ? Que voudriez-vous y voir se développer ?

4 familles redonaises nous ont ainsi ouvert les portes de leur foyer ; nous avons recueilli les témoignages et paroles de 60 personnes environ, d'âge, de sexe et de CSP²⁸ assez différents, et assez représentatifs des habitant-e-s de Redon aujourd'hui.

Le questionnaire Google form

Les habitant-e-s de Redon et alentour ont également été sollicités sur les réseaux sociaux. 30 personnes y ont répondu.

La récolte :



4.3.3 La parole des partenaires

Les partenaires du Centre Social ont été sollicité-e-s à plusieurs reprises, sur différents sujets, et suivant des modalités diverses. Il s'agissait de profiter de ce moment pour redéfinir ce que sont nos partenariats, et ce qu'ils pourraient devenir. Il fallait maintenir l'existant, et le renforcer, notamment dans nos façons d'interagir, mais aussi de se proposer du mouvement, de la nouveauté.

Les entretiens individuels

Certain-e-s de nos partenaires nous ont accordé un entretien (d'une bonne heure à chaque fois), pour faire le point sur nos liens, nos envies et nos possibles communs. Nous avons rencontré les représentant-e-s de la ville, de la Politique de la Ville, de la CAF, de Néotoa (le bailleur social), du

²⁸ CSP : Catégorie Socio-Professionnelle

Département. Les responsables de secteurs ont rencontré leurs interlocuteurs-trices de la médiathèque de Redon, du Plan de Réussite Éducative, du CLIC²⁹...

Le premier comité consultatif

Nous avons proposé de le réunir plus en amont, pour profiter de son expérience et expertise, de le rendre participant plutôt qu'observateur. Nous ne voulions pas les consulter, mais les impliquer, montrer un *work in progress*. Nous y avons gagné en participation et en projections pour l'avenir. Au moment de ce premier comité, nous avons travaillé en équipe sur les matériaux de la collecte et fait émerger des axes de travail provisoires. Nous les avons soumis aux partenaires. Les personnes présentes étaient sollicitées sur deux terrains : le terrain individuel, autour de la question suivante : qu'est-ce qui dans ce que vous pouvez entendre de ces axes fait écho pour vous, vous semble pertinent compte tenu de vos réalités quotidiennes ? Et sur le champ professionnel et partenarial : que voyez-vous dans ces axes provisoires comme fil de travail commun à tisser ensemble ?

Le second comité consultatif

Le Centre Social suit actuellement une réflexion relayée par la FCSB sur les nouveaux moyens de financement des Centres Sociaux pour les années à venir. Dans cet élan, nous décidons de rassembler cette fois-ci les partenaires éventuel-le-s, potentiel-le-s, présent-e-s ou à venir du monde économique de Redon. Nous ne les consultons pas, mais les informons de notre existence, de notre démarche, et leur proposons des portes d'entrée pour construire des partenariats à imaginer. Partageant le même territoire, les mêmes usager-ère-s/client-e-s, nous pourrions avoir des croisements de nos activités respectives.

Le comité paritaire

Constitué des représentants de la CAF, de la ville et de la fédération des centres sociaux, le comité paritaire s'est vu présenter la démarche de renouvellement de projet, dans le détail de la méthode et du fond, et a donné un avis très favorable pour la poursuite du projet en ce sens.

Récolte partenaires :

On attend du Centre Social :

Qu'il rende **plus visibles actions/missions/professionnels.**

Qu'il clarifie au grand public ses articulations et limites par rapport au CDAS, CCAS, pour ce qui est des missions de travail social et par rapport à la ville, sur ses missions seniors.

Qu'il s'engage sur des **partenariats plus fort** : monter des projets (et des appels à projets) à plusieurs.

Qu'il travaille sur **le numérique**, pour entrer dans cette dynamique de territoire qui se met en place.

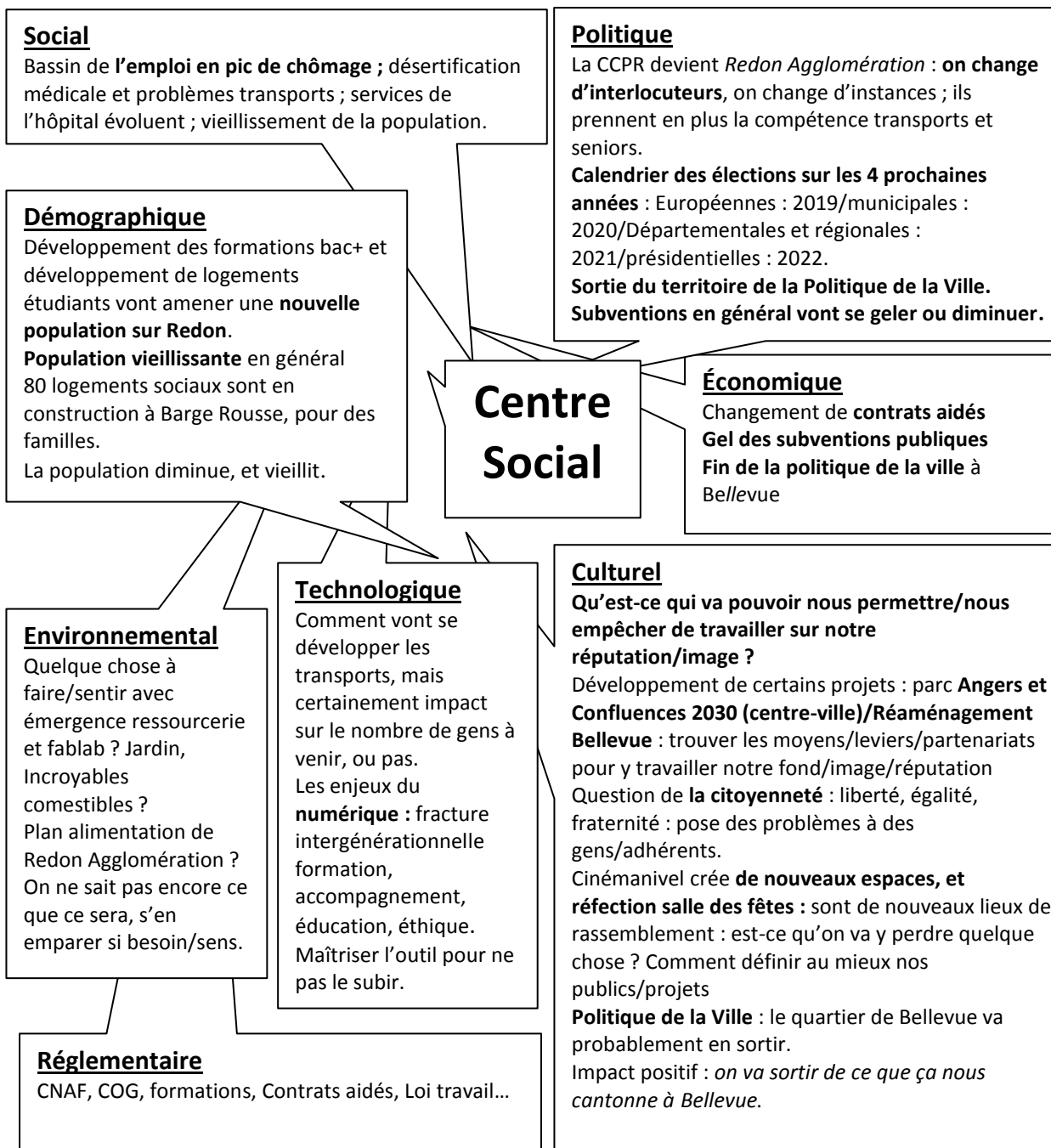
Qu'il fédère encore plus.

Qu'il trouve le moyen de se **démarrer du quartier de Bellevue.**
Continuer ses missions de **convivialité/de mixité sociale.**

²⁹ CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination

4.3.4 La parole des membres du Bureau : analyse stratégique SPECTRED

Qu'est-ce qui dans les 4 années à venir risque d'impacter le Centre Social, en positif ou négatif, dans les champs du : social, Politique, Économique, Culture (au sens représentations et préjugés, réputation), Technologique, Règlementaire, Environnemental et Démographique.



4.4 Diagnostic interne

4.4.1 La parole des adhérent-e-s

Les adhérent-e-s ont été sollicité-e-s dès le mois de décembre 2017, sur la base d'un questionnaire, déjà utilisé il y a quatre ans, et réactualisé. La récolte rejoint celle des bénévoles.

4.4.2 La parole des bénévoles

Le Centre Social fédère 72 bénévoles. Comme les bénévoles sont aussi des adhérent-e-s qui avaient répondu aux questionnaires suscités, nous voulions aller les chercher sur davantage de fond.

- **La fête des bénévoles**

La fête annuelle des bénévoles nous semblait être appropriée pour collecter des données chaudes-au moyen d'outils d'animation collective.

- **Le questionnaire et l'entretien**

Ces moments d'échanges ont permis une collecte plus ciblée, sur l'interne, les fonctionnements, leurs lisibilités, la place des salarié-e-s, l'articulation du travail salarié-e et bénévole...

La collecte des bénévoles :

- Le fonctionnement du Centre Social semble adapté pour les adhérents-es et les bénévoles (les horaires, les services et activités, les locaux).
- Le bouche-à-oreille reste le moyen privilégié de connaître le Centre Social.
- Les activités et ateliers restent la principale entrée des adhérents-es et bénévoles au Centre Social.
- Les bénévoles veulent s'impliquer ; certains iraient peut-être rejoindre le CA (6) : ils savent/sentent qu'ils ont une place, et peuvent la faire évoluer.
- A priori il y a un peu de flou sur nos textes de références pour les adhérents-es et pour les bénévoles : le projet social, la charte. Il faudrait réfléchir un peu à ça, comment s'en parler collectivement ?

4.4.3 La parole des administrateurs-trices

Les administrateurs-trices ont été sollicités-es par un questionnaire, pensé pour eux-elles, sur la base de leur vécu, expériences positives au sein du conseil d'administration, mais aussi de leurs besoins de formation, de temps, d'échanges. Ce questionnaire a été envoyé par mail à tous, et donné en main propre à chacun, en réexpliquant la démarche.

Les administrateur-trice-s habitant-e-s souhaitent **plus de formation**, et d'accompagnement. Des **outils d'aide à la compréhension** et à la décision.
Les administrateur-trice-s élu-e-s des collectivités, représentant-e-s, sont satisfaits, y trouvent leur compte, et ne veulent pas de formation supplémentaire.

4.4.4 La parole aux salariés

Les ressources humaines sont aussi un moyen de mettre en œuvre le projet social. Il s'agissait de s'enquérir de leur état, enthousiasmes, impasses, envies et difficultés, pour avancer collectivement.

Les 3 sphères — le questionnaire

Les salarié-e-s ont eu l'occasion de s'exprimer sur ces sujets à deux reprises, avec ces deux outils d'animation.

Il y a des tensions, partagées par les membres de l'équipe, et par le directeur.

Les salariés demandent :

- Plus **de clarté** dans leurs missions.
- Plus de cadrage dans **l'articulation travail bénévole - salarié**.
- Plus de **visibilité sur les circuits de décisions, et les motivations de décisions**.

Un travail sur ce que **faire équipe** veut dire. Renouer avec le **sens de leurs actions**.

La période de renouvellement d'un projet social est une période très dynamique pour les équipes, car globalement les personnes jouent le jeu, se projettent, participent et cela donne lieu à plusieurs moments conviviaux, d'échanges et de co-constructions. Mais c'est aussi une période fédératrice, car c'est l'occasion de prendre davantage de temps et « d'aller vers », pour échanger sur des questions plus globales sur lesquelles nous ne prenons pas toujours le temps par la suite...

Ce travail achevé se sont des dizaines de personnes investies et nous les remercions activement, car sans cet enthousiasme et cette implication le projet serait plus fade et ne représenterait pas suffisamment la parole des habitant-e-s, qui reste la spécificité d'un Centre Social.

5. LES GRANDES ORIENTATIONS

Comme en 2015, la méthode consistant à regrouper l'ensemble des acteurs ayant contribué à la réflexion a été reconduite et élargie.

Ce travail a été animé en 2017 par Bruno CHERON. Cela a permis d'avoir un regard à la fois distancié, mais connaisseur.

L'objectif de ce travail était de se mettre d'accord sur les orientations stratégiques du projet social.

De la collecte aux axes de travail : des perspectives sous conditions

Nous arrivons actuellement au terme de cette démarche de renouvellement de projet social. Les matériaux de ces collectes de paroles, et les données froides du territoire et de ses habitants ont été retravaillés en équipes (administrateurs et salariés), sur plusieurs journées dédiées. Trois axes ont été choisis pour le nouveau projet social :

Axe 1 : Accompagner les habitants à prendre leur place : s'informer, choisir, décider, assumer et promouvoir ainsi leur citoyenneté.

Axe 2 : Bien vivre ensemble et favoriser la qualité de vie.

Axe 3 : Accompagner de façon globale et systémique les familles et les individus, en prenant en compte leurs attentes, besoins et envies.

Les axes du projet social correspondent à la présentation des objectifs de la structure dans le cadre de l'agrément CAF *Centre social*. Ils sont un exercice imposé, sur la méthode et sur la forme finale.

Par ailleurs, pour mener à bien ces objectifs, nous devons mettre en mouvement nos équipes et compétences, d'après une stratégie qui comprendra nécessairement en plus de ce qui est contenu dans les axes :

- **la fragilité de notre équilibre budgétaire,**
- **la volonté des équipes de sortir de leurs tensions internes et de travailler sur les problèmes d'image de la structure, liés au fond et au sens de nos actions**
- **ainsi qu'une réelle envie des acteurs du territoire que le Centre Social travaille, renforce ses réseaux et y prenne sa place**

Cela donne donc un tableau récapitulatif présenté sous forme d'arbre d'objectifs qui a été présenté et validé en Conseil d'Administration.

5.1 Accompagner les habitant-e-s à prendre leur place : s’informer, choisir, décider, assumer et promouvoir ainsi leur citoyenneté.

5.1.1 Promouvoir la citoyenneté en replaçant l’individu et le collectif au centre de l’environnement (SPECTRED)

Depuis 4 ans, nous avons augmenté le nombre d’adhésions chaque année, mais touchons-nous les personnes qui en ont le plus besoin ? La question doit toujours rester d’actualité. Les mixités existent-elles vraiment dans tous les champs d’intervention et ne passons-nous pas à côté de certains ?

Nous proposons de prendre un temps important dédié à la formation pour que l’équipe, au sens large (salarié-e-s et bénévoles), soit porteuse collectivement des messages à faire passer et de connaissances partagées en s’inspirant du SPECTRED (système d’analyses des différents environnements).

Cette démarche est destinée à associer les habitant-e-s pour créer une dynamique citoyenne de territoire.

5.1.2 Soutenir, développer, appuyer la participation

La participation des habitant-e-s passe par une stimulation permanente du Centre Social à travers l’ensemble de ses acteur-trice-s. Elle est constitutive du projet du Centre Social. Qu’ils soient adhérent-e-s, administrateur-trice-s ou partenaires, les habitant-e-s participent à la vie de leur commune et favorisent le développement social. Vivre ensemble et prendre en compte les envies et besoins de chacun implique que les habitant-e-s soient engagés dans l’élaboration et la mise en œuvre des projets. Parce qu’ils sont les mieux placés pour agir sur ce qu’ils veulent changer dans leur quartier, ils deviennent auteurs et acteur-trice-s de leur propre évolution. Le Centre Social doit favoriser cette participation et développer la responsabilisation des personnes face aux enjeux du quotidien. Il est un lieu d’initiatives et d’élaboration de réponses adaptées aux réalités vécues par les habitant-e-s d’un territoire.

Le Centre Social semble être la forme historique (près de quarante-cinq ans) et technique (statut associatif) la plus adaptée pour répondre à la question du développement social local. Sa configuration permet plus rapidement à l’usager, à l’habitant-e, d’être complètement associé et de participer.

5.1.3 Connaître les lieux ressources du territoire et les moyens d’action afin d’accéder à la citoyenneté

Sortir des murs devient un véritable enjeu pour la structure, même si un Centre Social reste prioritairement une structure de proximité. Les contacts doivent se faire hors du Centre. Trop d’habitants ne connaissent pas le Centre, passent encore devant en pensant trouver la « CAF », d’autres n’osent pas franchir le pas. Il faut créer une dynamique et faire de la structure un lieu de vie incontournable pour tous.

Il faut encore et toujours jouer la carte des réseaux et s'investir en particulier dans ceux de la Fédération des Centres Sociaux à laquelle adhère le Centre Social Confluence, depuis l'origine. Une administratrice du Centre Social est devenue administratrice en 2013, les liens sont donc renforcés. Il faut dorénavant aller plus loin au niveau des équipes, des bénévoles, des usagers.

En 2017, des salarié-e-s et administrateur-trice-s sont partis en formation au niveau départemental (pendant cinq jours) regroupant plusieurs Centres Sociaux sur la question du pouvoir d'agir.

Ces rencontres nous permettent d'améliorer notre propre organisation. Des groupes départementaux existent, nous devons nous y positionner davantage, faire participer les adhérent-e-s, administrateur-trice-s et bénévoles de manière plus formelle. Cela passe par un accompagnement, une médiation plus soutenue de la part des salarié-e-s.

Comme nous sommes aussi sur un territoire riche en associations, il faut connaître toutes les expériences innovantes, les partager, les relayer et les comparer, afin de les rendre plus performantes et reconnues.

Axe 1 : Accompagner les habitants à prendre leur place : s'informer, choisir, décider, agir, assumer et promouvoir ainsi leur citoyenneté.

+Objectif 1	Action 1	Description synthétique	Attendus	Indicateurs
<p>Promouvoir la citoyenneté en replaçant l'individu et le collectif au centre de l'environnement (SPECTRED)</p>	<p>Un comité d'animation revisité</p>	<p>Accès aux processus de décision « pour de vrai ». Réflexion sur les formes de gouvernance. Explication et compréhension des différentes décisions. Impliquer les adhérents sur toutes les actions de l'année (recueil des besoins, construction des propositions de façon trimestrielle).</p>	<p>Nos actions ont répondu au mieux aux demandes. Renforcement du travail d'équipe, de la cohésion et de la transversalité. Une lisibilité des acteurs participants aux instances décisionnelles. Implication des adhérents et diversification des publics.</p>	<p>Un questionnaire pour les adhérents Présences et représentativités Niveau de préparation, de participation et de décision des adhérents Nombre d'actions ou de préparations transversales (représentation des secteurs)</p>
	<p>Action 2</p>			
	<p>La formation information des acteurs</p>	<p>Harmonisation d'une posture de l'accompagnement des actions</p>		<p>Nombres d'échanges Co-construction des formes d'accompagnements Création d'un document référentiel des actions et sorties</p>
	<p>Action 3</p>			
<p>Projet thématique annuel : D'un 8 mars à l'autre (2019)</p>	<p>Des groupes de réflexions de femmes ou mixtes pour faire émerger une ou plusieurs actions sur une année de manière transversale.</p>		<p>A construire au regard des actions</p>	

Axe 1 : Accompagner les habitants à prendre leur place : s’informer, choisir, décider, agir, assumer et promouvoir ainsi leur citoyenneté.

Objectif 2	Action 1	Description synthétique	Attendus	Indicateurs
Soutenir, développer, appuyer la participation	Atelier oralité	Atelier régulier favorisant la prise de parole (théâtre, improvisation...) pour développer la confiance en soi, faciliter la gestion des émotions.	Chacun est capable d’exprimer son point de vue. Nous avons identifié, accompagné, fait émerger les possibles de chacun. Nous avons facilité la parole et la prise de décision. Nous nous sommes saisis de la vie associative comme levier d’épanouissement et d’autonomie. Nous sommes reconnus par le territoire pour notre « poids » Politique dans la vie publique.	Nombre de participants aux ateliers. Plus de prise de parole en réunion. Création d’action par les habitants.
	Action 2			
	Atelier développement personnel	Atelier régulier favorisant le développement des compétences psychosociales.		
	Action 3			
	Émancipation du GEM	Réflexion action sur la création d’un café culturel et associatif externe au Centre Social (cette démarche appartient à l’association Oxygène dont nous sommes gestionnaire).		

Axe 1 : Accompagner les habitants à prendre leur place : s’informer, choisir, décider, agir, assumer et promouvoir ainsi leur citoyenneté.

Objectif 3	Action 1	Description synthétique	Attendus	Indicateurs
<p>Connaître les lieux ressources du territoire et les moyens d’action afin d’accéder à la citoyenneté</p>	<p>Un espace de ressources animé</p>	<p>Un lieu avec accès à différents types de ressources et une formation des salarié-e-s et des bénévoles pour accueillir, renseigner, accompagner. Le Centre Social est un lieu d’accueil pour soutenir les initiatives locales, un lieu de paroles et d’échanges.</p>	<p>Le Centre Social est identifié comme un lieu ressource par les habitant-e-s et les partenaires associatifs, institutionnels et économiques.</p> <p>Recherche d’un lieu ressource en centre-ville.</p>	<p>Création d’outils (achats de livres, revues, documents, affiches, DVD...), visibilité de l’espace, organisation de l’espace...</p> <p>Autour de l’espace numérique amélioration de l’offre d’accueil, des matériels...</p> <p>Développement des outils pour chaque secteur</p>
	<p>Action 2</p>	<p>Participation aux réseaux locaux pour montrer et affirmer l’identité du Centre. Participation à des événements (village des transmissions, la bogue). Présenter l’identité du Centre Social sous forme de conférences gesticulées par exemple. Réseau Action sociale (COPAS), politique (Conseil de développement), économique (CADES), éducatif (ligue de l’enseignement, PRE³⁰)...</p>		
	<p>Et si on sortait... et si on se montrait</p>			

³⁰ PRE : Projet de Réussite Educative

5.2 *Bien vivre ensemble et favoriser la qualité de vie*

5.2.1 Déconstruire les préjugés pour encourager la tolérance active

Tout comme l'injustice et la violence caractérisées, la discrimination et la marginalisation sont des formes courantes d'intolérance. L'éducation à la tolérance doit viser à contrecarrer les influences qui conduisent à la peur et à l'exclusion de l'autre et doit aider les jeunes à développer leur capacité d'exercer un jugement autonome, de mener une réflexion critique et de raisonner en termes éthiques. La diversité des nombreuses religions, langues, cultures et caractéristiques ethniques qui existent sur notre planète ne doit pas être un prétexte à conflit ; elle est au contraire un trésor qui nous enrichit tous.

L'intolérance est extrêmement dangereuse quand elle est exploitée pour servir les ambitions d'un individu ou groupe d'individus. Le moyen le plus efficace de limiter l'influence de ces propagateurs de haine est de mettre en œuvre des mesures qui favorisent et encouragent la liberté d'expression...

L'intolérance d'une société est la somme de l'intolérance de ses membres.

Afin de combattre l'intolérance, nous devons prendre conscience du lien qui existe entre nos comportements et le cercle vicieux de la méfiance et de la violence au quotidien dans la société, comme au Centre Social.

5.2.2 Informier, expérimenter et s'impliquer pour améliorer les pratiques de développement durable

Nous mettons en place des temps forts ou des messages pédagogiques mensuels autour du développement durable depuis plusieurs mois. Le jardin est aussi un bel outil, à travers une démarche participative, ouvert à tous, pour valoriser le respect de l'environnement, la création de lien social et de convivialité. Le jardinage écologique est de mise ainsi que le respect des saisons et des rythmes de la terre. L'association Incroyable Comestibles propose également une belle initiative citoyenne devant le Centre Social et qui évolue avec d'autres secteurs.

Au niveau même des locaux du Centre Social, plusieurs initiatives sont menées, car il est pertinent de s'appliquer au quotidien ce que nous pouvons revendiquer tout au long de l'année : tri des déchets, mise en place d'un composteur, collecte de papiers...

Mais ces actions et initiatives ne sont plus suffisantes, nous voulons aller plus loin et de manière ambitieuse devenir le Centre Social ou la structure montrée en exemple sur les questions environnementales... et proposer de nouvelles initiatives...

La limite de cet exercice est que beaucoup de démarches demandent une responsabilité individuelle assumée. Paradoxalement, beaucoup d'entre elles dépendent aussi des politiques globales revendiquées. Là aussi, la route sera longue, mais nous restons optimistes.

Enfin, nous sommes gestionnaires du bâtiment, mais pas propriétaires, faire des constructions innovantes avec plus de confort et moins de gaspillage énergétique est possible, mais implique des coûts dont nous ne maîtrisons pas l'ouvrage.

5.2.3 Travailler en profondeur sur les petites violences dans les rapports quotidiens

Plusieurs initiatives ont été réalisées : expositions, débats, animations...

Des temps, pour élaborer en coopération des chartes de fonctionnement, se sont mis en place autour du jardin, de l'accompagnement à la scolarité, des bénévoles, des sorties...

Enfin, une action autour de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant a été menée avec le collège et différents partenaires en 2013.

Les chartes ont du sens dans le temps, agissant comme des documents de référence contractualisés et valorisés avec les usagers.

Toutefois, il nous faut aller plus loin, c'est pourquoi nous voulons proposer de nouvelles actions pour renforcer l'intelligence collective, la réflexion dans une ambiance toujours conviviale.

La création d'une commission « Bien-être » nous semble le levier pour collectivement s'emparer du sujet et ne plus passer à côté.

Axe 2 : Bien vivre ensemble et favoriser la qualité de vie.

Objectif 1	Action 1	Description synthétique	Attendus		Indicateurs
Déconstruire les préjugés pour encourager la tolérance active	Journée de la tolérance	Une journée par an sur la tolérance qui reprendra le thème de l'année décidé collectivement. Exemple : le racisme, le handicap, le Centre Social de Bellevue, le sexisme...). Cette journée doit être coanimé et coportée par différents partenaires.	Nous devons utiliser des outils collaboratifs. Rendre visibles les différentes initiatives que nous aurons mises en place toute l'année. Moment de rassemblement avec les différents partenaires.	Une harmonisation de la mixité des publics.	Nombre de participants Diversité des publics accueillis Nombre de personnes satisfaites (sondages, questionnaires...) Diversité/pertinence des outils collaboratifs (suivi d'appropriation des outils)
	Action 2				
	Développer et renforcer des conférences-groupe de parole	Temps de conférence/débat, conviviaux, autour d'un banquet, comme une « auberge espagnole » ou de goûter partagé. Des apports théoriques. Travailler en amont avec les personnes pour les sensibiliser à cette conférence. Il faudrait rendre accessible ce temps à tous en proposant un moyen de garde d'enfants.	Il faut sortir de l'écrit, il faut que les gens parlent. Il faut qu'il y ait un échange en amont sur ce que les personnes attendent de ce temps de débat.	Plus de co-construction des actions internes et externes. Une évolution de nos outils collaboratifs pour une appropriation par tous	Avant — après sur les connaissances et les représentations Nombre de personnes impliquées dans la préparation et l'organisation
	Action 3				
Sorties co-portées avec d'autres acteurs	Ces sorties seront en cohérence avec la thématique de l'année. Imaginer un projet accueillant la mixité des usagers : travailler en interrelation avec plusieurs associations, sur la thématique, l'organisation et la mise en place de sorties.	Rencontre des différentes associations ou collectifs du territoire.			Diversité des participants Moyens de l'interrelation

Axe 2 : Bien vivre ensemble et favoriser la qualité de vie.

Objectif 2	Action 1	Description synthétique	Attendus		Indicateurs
Informer, expérimenter et s'impliquer pour améliorer les pratiques de développement durable	Formation information pour tous (salarié-e-s, administrateur-trice-s adhérent-e-s, intervenante-e-s)	Une formation adaptée à tout le monde avec des échéances différentes.	Faire que ces personnes connaissent et s'approprient et portent les concepts et pratiques du développement durable et proposer des ateliers de pratiques.	Mise en place d'actions viables, équitables, vivables	Participation
	Action 2				
	Une charte qualité	Une charte qualité non écrite, mais sous forme de différents outils visuels. Elle fixe des objectifs sur 4 ans via les différents aspects : eau, énergie, alimentation, déchets (gaspillage, compostage...), produits d'entretien...		Mise en place des espaces de formations salariés, administrateur-trice-s	Implication Respect
	Action 3				
	Un four à pain	Travail de conception autour de la construction du four à pain avec une réflexion sur les matériaux. Utilisation de ce four par un atelier régulier ainsi que pendant des temps forts du Centre Social ; des temps sur les différents types de cuissons, de fours, etc.		Appropriation par les salarié-e-s et administrateur-trice-s des concepts de développement durable	Fonctionnement Qualité Actions qui en découlent
	Action 4			le Centre Social devient un modèle de développement durable sur le territoire.	
	Une AMAP	Mise en place d'AMAP (association de maintien de l'agriculture paysanne) qui consiste à fédérer des consommateur-trice-s pour acheter de produits locaux en circuits courts, souvent biologiques de façon régulière. Il devra y avoir une réflexion autour des prix des paniers en invitant les producteurs par exemple.	Une sensibilisation des usagers aux questions de l'alimentation, facilitation de l'accès aux personnes qui n'auraient pas cette démarche. Collaboration avec les différentes associations sur le territoire (jardins partagés, les Incroyables Comestibles, le Galléco...).		Fonctionnement Qualité Actions qui en découlent

Axe 2 : Bien vivre ensemble et favoriser la qualité de vie.

Objectif 3	Action 1	Description synthétique	Attendus		Indicateurs
Travailler en profondeur sur les petites violences dans les rapports quotidiens.	Formation, information, intelligence collective pour tous	Ces formations sur l'intelligence collective comprendraient des temps sur : *La bienveillance *La communication visuelle Ces formations seront à destination des salariés.es, les administrateurs-trices, les stagiaires et les adhérents.			Participation/nombre Qualité Créations d'outils et retombées
	Action 2			Appropriation par les équipes de cette volonté.	
	Espaces et temps conviviaux (administrateur-trice-s, salarié-e-s)	Mettre en place de façon hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle [...] un repas, un petit déjeuner. Utiliser des temps existants dans l'année pour travailler davantage ensemble : la journée d'inventaire, le séminaire, les portes ouvertes, la foire aux associations.	Favoriser la convivialité entre salariés et administrateurs	Amélioration de la bienveillance entre les personnes avec une réflexion plus générale sur nos supports et écrits	Participation Amélioration des relations
	Action 3			accessible. Valorisation d'espaces et de temps d'entraide.	
	Une commission « bien-être » et prévention des risques psychosociaux	Repérage des différentes petites violences présentes dans le Centre Social et réagir aux constats, faire des propositions et mettre en place des actions. Mise en place tout au long de l'année des processus d'accueil (pour les nouveaux adhérent-e-s, administrateur-trice-s, salarié-e-s, stagiaires...) Ce groupe serait paritaire entre les salariés, administrateur-trice-s et adhérent-e-s.			Nombres d'actions Permettre de mesurer les violences

5.3 Accompagner de façon globale et systémique les familles et les individus et prendre ainsi en compte leurs attentes, besoins et envies

Le secteur famille est porté par 1,5 ETP³¹ (2 personnes), la référente famille et la conseillère en économie sociale et familiale.

Durant le précédent agrément, le projet « Animation Collective Familles » a connu des mouvements importants au niveau de l'encadrement ce qui a rendu difficile le travail auprès des familles.

Le projet Animation Collective Familles est le fruit de ce long travail de réflexion auprès des familles tout au long de l'année à travers des rencontres, des temps d'échanges, des sorties...

La parentalité concerne tous les rapports liés à la sphère familiale. Certes, la famille a connu de nombreux changements. Les familles étaient pour la plupart des familles nucléaires c'est-à-dire les parents (père et mère) et les enfants. Aujourd'hui, la structure a évolué et on parle couramment de familles recomposées, familles monoparentales et même homoparentales. Ainsi, cela peut devenir difficile de situer la place et le rôle de chacun au sein de la famille. Puisqu'il est toujours bon de se pencher sur l'histoire pour appréhender le présent et imaginer l'avenir.

Si les mœurs ont évolué, la famille joue un rôle encore majeur dans la structuration des individus.

De ces modes de vie qui ne cessent d'évoluer, il résulte un besoin croissant pour les familles d'être soutenues, dans une conjoncture qui fragilise d'autant ces situations à vivre. Sur notre territoire, le bassin de l'emploi reste peu favorable et les mobilités sont toujours restreintes pour certaines familles à cause de l'absence de transports en commun.

Les foyers sont de plus en plus pauvres, y compris ceux qui travaillent, comme en témoignent les familles qui viennent nous rencontrer quotidiennement, ou les retours de nos partenaires sociaux. Les associations caritatives (Restos du cœur, Secours Populaire, Croix Rouge...) reçoivent de plus en plus de demandes de familles qui, à priori, se situent au-dessus du « seuil de pauvreté ».

Les familles monoparentales sont en constante augmentation avec un chiffre quelque peu alarmant sur le territoire ; à cela s'ajoute un éclatement géographique des cellules familiales, qui conduit certaines familles à manquer de relais, quand les grands-parents ne sont pas des acteurs présents.

Le Centre Social souhaite poursuivre ces différentes actions qui permettent d'aider à la fonction parentale et renforcer les liens familiaux entre les parents et les enfants.

Le projet famille que nous mettons en œuvre veut poursuivre notre travail d'accompagnement, dans une approche dite « systémique » des situations, afin de prendre en compte les trajectoires de vie des habitants et agir à différents niveaux, aux côtés de nos partenaires.

³¹ ETP : Equivalent Temps Plein

Aujourd'hui, de nouvelles familles fréquentent le Centre Social et une nouvelle dynamique est en marche. Le Centre Social veut refonder le cadre de son action famille, en associant les familles à l'élaboration de l'évaluation des projets, sur un mode opératoire qui se veut participatif, transversal, partenarial, avec pour principes : dignité, solidarité, démocratie. Nous entendons formaliser notre projet famille, par un travail de réflexion qui sera animé par la référente famille, en cohérence avec la convention d'objectifs et de gestion de la CNAF qui détermine la prestation Animation Collective Familles.

Voici les 3 objectifs spécifiques retenus dans le cadre de ce nouveau projet. Ils ont été illustrés par différentes actions plus haut, nous allons renforcer ses objectifs par nos actions actuelles.

5.3.1 Apporter des éléments de réponse adaptés aux besoins et envies des familles et des individus

L'insertion et l'accès aux droits

Répondre à une demande individuelle en y apportant une réponse collective et inversement. Les visites découvertes, permettent à un groupe constitué à travers des rencontres régulières de faciliter les démarches et de clarifier le rôle des structures.

Accueil pour un premier rendez-vous avec une information ou une orientation en fonction de la demande.

L'ensemble des permanences tente de répondre à des besoins spécifiques repérés. Plusieurs partenaires ou bénévoles animent ces temps : SOS Victimes 35, SNC³², UFC³³ que choisir, CRESUS, CNL³⁴, Ligue contre le cancer, Pôle Emploi et un écrivain public...

L'accès à un espace multimédia accompagné.

L'accès aux loisirs et aux vacances

Découvrir de nouveaux horizons, vivre des moments de plaisir partagé, rencontrer du monde, en famille, seul ou entre amis. Au rythme des saisons, dans la campagne ou au bord de la mer, tel est le programme des sorties de Confluence !

Plusieurs rendez-vous dans la saison ; en bus, à pied, à vélo ou en covoiturage...

Le Centre Social s'associe à la charte culture et solidarité (dispositif piloté par le CCAS de Redon) pour rendre le « théâtre du Canal » de Redon accessible en groupe.

Travail d'accompagnement en 3 étapes : vacances accompagnées (weekend familles), vacances semi-accompagnées (Tous au camping) et vacances autonomes (AVF³⁵ et AVS³⁶ et BSV³⁷).

L'accompagnement à la parentalité

Le café des parents a donc pour vocation de créer cet espace de parole et de rencontre collective ouvert à tous. Si le cadre est informel, l'animatrice oriente les usagers vers les différents secteurs du Centre Social, mais aussi vers les structures ou dispositifs existants sur

³² SNC : Solidarités Nouvelles face au Chômage

³³ UFC que choisir : Union Fédérale des Consommateurs

³⁴ CNL : Confédération Nationale du Logement

³⁵ AVF : Aide aux Vacances en Famille

³⁶ AVS : Aide aux Vacances Sociales

³⁷ BSV : Bourse Solidarité Vacances

le territoire en fonction des besoins. Ce temps est également une porte d'entrée pour les familles arrivant sur le territoire, désireuses de rencontres et d'informations. Au gré des rencontres, différents thèmes peuvent être abordés : L'arrivée d'un enfant, les rivalités entre frères et sœurs, l'échec scolaire, le logement, les loisirs des enfants, les vacances, élever seul son enfant, la vie quotidienne...

Notre partenaire principal, la CAF, consciente du besoin croissant de soutenir les familles, œuvre dans ce sens et octroie des financements en vue d'accroître les actions autour de la parentalité. Ainsi le label club parents permet le financement de prestataires extérieurs afin d'aller plus loin dans la réflexion.

Devenir parent est quelque chose de banal, élever son enfant ne l'est pas toujours et reste une remise en question permanente, à chaque étape de la petite enfance, de l'enfance, de l'adolescence et même de l'âge adulte. La bonne volonté et l'amour des proches ne suffisent pas toujours à ce que le quotidien soit fluide et heureux.

De nombreux outils permettent d'améliorer les relations intra familiales et étayent l'éducation des parents, telle que la communication bienveillante, les actions de prévention, les conférences autour de la petite enfance... Une thématique semble se dégager dans le cadre du réseau parentalité 35 : les harcèlements scolaires. A ce titre, nous souhaitons aussi trouver davantage de partenaires locaux à même d'intervenir dans le cadre de leur mission.

Dans le même esprit, le LAEP et la halte-garderie sont des outils nécessaires pour accueillir de nouvelles familles. Ces actions sont transversales dans le fonctionnement du Centre Social et un tremplin vers les autres secteurs.

5.3.2 Affirmer le travail d'équipe pluridisciplinaire et transversal

Les comités et commissions

Les instances participatives désignent en fait les temps de réunions dans lesquels on donne la parole et le pouvoir de décision aux usagers. Les avis et les idées des uns et des autres sur la vie de l'association sont les pierres qui construisent l'édifice de notre action. Il est de notre volonté d'accompagner les personnes représentantes des familles vers ces instances afin qu'elles fassent valoir leurs besoins et aspirations. L'exercice n'est pas si simple : prendre la parole, confronter ses points de vue, argumenter, s'accorder collectivement et entre personnes d'horizons divers, voici tout l'enjeu de la citoyenneté. Prendre part à la vie de l'association, se former en tant que bénévole, prendre des responsabilités, c'est prendre part à la vie de la commune, c'est exercer son statut de citoyen. Cet engagement contribue au développement des individus et des groupes, dans une démarche d'éducation populaire, qui reconnaît à chacun des potentiels.

Réunions, séminaire

Une équipe pluridisciplinaire qui s'outille pour être une force et répondre au mieux aux attentes et besoins des familles en lien avec les partenaires du territoire.

Temps forts

Différents moments sont coconstruits tout au long de la saison : Fête des adhérents, portes ouvertes, les vœux, des débats (Et les petits ! causeries...), d'un 8 mars à l'autre...

Des actions autour du développement durable sont proposées : Astuce du mois, pratiques domestiques et écogestes...

5.3.3 Permettre aux familles et individus d'identifier le rôle et les missions de chacun au sein du Centre Social

Communication

- Une plaquette annuelle claire et lisible,
- Une lettre mensuelle,
- Un site internet, un Facebook,
- Un mur d'affichage,
- Tracts et affiches
- Signalétique...

Sont autant d'outils existants et pour certains à développer et améliorer afin de rendre accessible l'information pour tous.

Aménagement des espaces

Rendre plus fluide la circulation interne et externe et renforcer la mixité, la convivialité, la transversalité.

Travailler la signalétique.

Des investissements financiers sont faits chaque année pour rendre les espaces davantage à normes et accueillants. L'implication humaine des bénévoles et salarié-e-s permettent quotidiennement de rendre le Centre Social chaleureux.

Axe 3 : Accompagner de façon globale et systémique les familles et les individus et prendre ainsi en compte leurs attentes, besoins et envies.

Objectif 1	Action 1	Description synthétique	Attendus	Indicateurs
Apporter des éléments de réponse adaptés aux besoins et envies des familles et des individus	Quand le Centre Social fait le mur	Des animations et des permanences en dehors du Centre Social, dans les locaux de partenaires. Mise en place d'outils d'expression (porteur de paroles, murs d'expression...).	Les familles et les individus sont satisfaits d'être entendus et accompagnés.	Mise en place d'actions en dehors du Centre Social. Arrivée de nouvelles personnes. Diversification du public accueilli.
	Action 2		Les actions menées permettent d'attirer de nouvelles personnes.	
	Accompagnement vers les actions 3.0	Des actions pour les 18-30 ans : ateliers numériques, PSC1 ³⁸ , accompagnement vers le BAFA ³⁹ , création vidéo, musique, création de CV en partenariat avec la Mission Locale, un journal par et pour les jeunes.	Le Centre Social est repéré autant pour des actions collectives que pour ses accompagnements individuels.	
	Action 3			
	A chacun son moment	Des temps d'animation spécifique destinés à un public visé, exemple : sorties père-fils, animation femmes...	Communiquer sur de nouveaux dispositifs et mutualiser les moyens.	
	Action 4			
	Méli mel'âge	Des temps d'animation intergénérationnels et favorisant la rencontre et l'échange.	Recensement et co-construction avec les adhérents.	
	Action 5		Implication de tous.	
	Permanences individuelles	Identifier les partenaires et éventuellement des lieux nouveaux... Animation ou information interpartenariales pour des présentations mutuelles des nos métiers... Et mieux comprendre les enjeux et spécificités des équipes pluridisciplinaires...		

³⁸ PSC1 : Certificat aux Premiers Secours

³⁹ BAFA : Brevet d'Aptitude à la Fonction d'Animateur

Axe 3 : Accompagner de façon globale et systémique les familles et les individus et prendre ainsi en compte leurs attentes, besoins et envies.

Objectif 2	Action 1	description synthétique	Attendus	Indicateurs
Affirmer le travail d'équipe pluridisciplinaire et transversal	La fabrique aux partenaires	Organisation d'événements ritualisés avec les partenaires, une fois par an une rencontre conviviale, pour présenter les missions respectives. Un événement auquel on a envie de participer. Temps de formations ou d'interconnaissances.	Les situations sont partagées entre professionnels lors des temps définis et dédiés à cela. L'équipe arrive à mettre en place des outils communs. Les missions de chaque professionnel sont clairement définies et connues par l'ensemble des professionnels. Les partenaires sont informés et impliqués.	Création d'outils communs. Nombre de réunions dédiées. Les situations résolues ou accompagnées. Les démarches entamées suite aux réunions dédiées. La charge de travail pour les professionnels est mieux répartie.
	Action 2			
	Les administrateur-trice-s et les salarié-e-s soudés	2 à 3 journées dédiées par an, type Escape game, jeux de coopération, cohésion) Un référent administrateur-trice et un référent salarié-e par secteur pour faire le lien entre l'activité quotidienne et le CA.		
	Action 3			
La boîte à outils	Espace virtuel de communication et d'informations du Centre Social pour les partenaires.			

Axe 3 : Accompagner de façon globale et systémique les familles et les individus et prendre ainsi en compte leurs attentes, besoins et envies.

Objectif 3	Action 1	Description synthétique	Attendus	Indicateurs
Permettre aux familles et individus d'identifier le rôle et les missions de chacun au sein du Centre Social	Attention travaux et communication	Révision de la signalétique, de la communication interne et externe et création d'un comité de rédaction de la plaquette composé de 3 personnes (directeur, 1 salarié-e, 1 administrateur-trice), Développement de la digitalisation de la communication (alertes SMS, Facebook, application...).	Les familles s'orientent de façon autonome dans le Centre Social. Le Centre Social est reconnu, repéré par les habitants et par les partenaires du Pays de Redon. Dans le Centre, des espaces qui permettent des déplacements fluides et facilitent les rencontres et la mixité.	Les familles et les individus prennent des rendez-vous directement en connaissant le professionnel sans nécessité d'orientation en passant par l'accueil. Le nombre de personnes orientées Le nombre de réunions partenariales.
	Action 2			
	Quand l'inspiration vient d'ailleurs	Organisation de visites de différents Centres Sociaux pour s'inspirer des « bonnes idées et bonnes pratiques ». Ces sorties sont à destination des salarié-e-s et des adhérent-e-s.	Une signalétique accessible à tous (pictogramme, couleur).	Les actions communes.
	Action 3			
	Raconte-moi ton métier	Utiliser des moyens pour faciliter la compréhension de nos métiers en interne (type fiche métiers).	Une charte graphique commune (plaquette, site internet, locaux...) Un espace « famille » cosy par exemple.	L'ensemble des salariés connaît les différents partenaires, leurs missions et vice-versa.

6. ÉVALUATION

De manière générale et théorique, l'évaluation est la démarche qui vise à mesurer, quantifier et caractériser une situation, une entité, un résultat ou une performance de nature complexe et donc, à priori, difficilement mesurable.

Selon l'objet ciblé, la démarche d'évaluation peut faire appel à des méthodes ou outils très variés en fonction de leurs buts, de leurs techniques.

Elle ne doit pas être vécue comme un moyen de contrôle, mais bien comme un outil au service du projet. Pour cela, elle doit répondre à 3 objectifs :

- Vérifier que les moyens mis en œuvre permettent d'atteindre les objectifs.
- Elle peut contribuer à l'évolution d'un dispositif en pertinence, en efficience, en efficacité et en qualité.
- Elle doit être coconstruite et partagée par tous les acteurs autour d'objectifs définis (décideurs, financeurs, usagers...).

Toutefois, pour organiser une évaluation dans de bonnes conditions il faut élaborer et s'approprier un référentiel en amont. Le rôle du référentiel est d'incorporer les éléments et seulement ceux qui deviendront dans un second temps et au fil des évaluations un impératif pour l'action.

Le référentiel n'est qu'un moyen pour concevoir, mettre en œuvre, évaluer et améliorer ses pratiques, c'est une sorte d'échelle dont on se sert pour progresser et que l'on adapte en fonction de ses besoins et de ses priorités.

Pour ce projet social, nous avons donc en amont tenté de déterminer les indicateurs qui nous semblaient importants au regard des choix d'actions que nous avons ciblés. Mais cela ne nous dégage pas de nos « obligations » et l'on peut distinguer trois autres types d'évaluations tout au long des saisons :

6.1 Évaluation spécifique

Il s'agit d'évaluer les actions qui se dérouleront tout au long de la saison. Elle est effectuée par le référent de l'action, associé à des adhérent-e-s, usagers et/ou partenaires. Elle donne lieu à un compte-rendu retranscrit aux différents comités de pilotage s'il en existe pour certaines actions, au comité d'animation et/ou au Conseil d'Administration.

Les critères sont de deux niveaux :

- Quantitatif (qui qualifie l'efficacité de l'action)
 - Le nombre de personnes et leur typologie,
 - Les origines géographiques,
 - Les fréquentations.

- Qualitatif (qui qualifie l'efficacité de l'action)
 - L'implication des personnes,
 - Les relations,
 - La réponse aux objectifs,
 - Le partenariat.

6.2 Évaluation annuelle

A l'occasion de l'assemblée générale, tous les ans nous élaborons un rapport moral, d'activité, et financier. Cela permet de vérifier l'évolution et la cohérence du projet au regard des axes et objectifs énoncés dans l'agrément.

Cela permet aussi de faire le point sur la vie de l'association :

- Le nombre d'adhérents (nous sommes passés de 864 en 2015 à 1 215 en 2017),
- Le fonctionnement institutionnel (nombre de CA, bureau...),
- Le bilan financier (validation, quitus et affectation du résultat),
- Les axes de réflexions pour les années à venir.

L'AG se déroule traditionnellement en avril et est préparée en concertation entre les salarié-e-s et les administrateur-trice-s.

Ce moment, même s'il reste un temps incontournable de la vie institutionnelle d'une association, se veut aussi un lieu de convivialité et d'échange.

6.3 Évaluation continue

L'évaluation doit être un levier de modernisation.

L'évaluation continue consiste à repérer le plus rapidement possible une lacune, une démarche fautive dès son apparition et d'y porter remède avant que ne s'installe la répétition. Poser un bon diagnostic, voilà le but : une analyse correcte des erreurs en remontant la chaîne pour identifier le processus erroné qui a entraîné l'erreur. Une fois mise en évidence l'origine de l'erreur, la remédiation peut être mise en œuvre valablement et efficacement.

L'évaluation s'appuie donc essentiellement sur les équipes et commissions. Sa vocation sera d'actualiser le projet du Centre Social, de cerner les nouvelles difficultés, de produire de la connaissance sur le territoire, le public, de mener des réflexions, de faire des suggestions pour améliorer l'organisation, de proposer des formations pour qualifier les acteurs du Centre Social...

L'évaluation des activités et l'amélioration de la qualité représentent un enjeu fort pour le Centre Social.

Moderniser notre organisation et notre mode d'action face à la commande publique, mais surtout sauvegarder nos valeurs.

Ce sera l'occasion d'évaluer notre agrément et de préparer le futur renouvellement...