

ANIMATION GLOBALE

Référentiel qualité

Version de travail, mise à jour le 15 juillet 2010

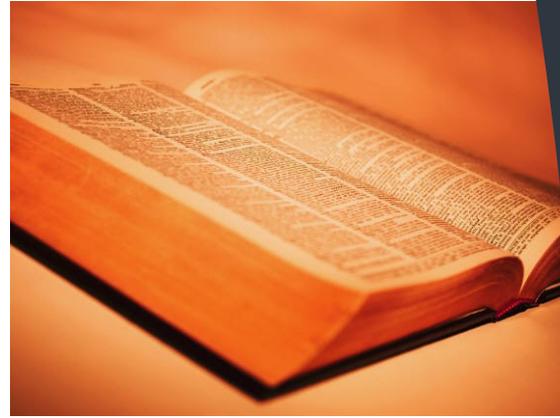
Centres Sociaux
FEDERATION PYRENEES ATLANTIQUES

almée
conseils

SOMMAIRE

Animation globale

Référentiel qualité



| | |
|--|-----------|
| Pourquoi un référentiel qualité ? | 3 |
| Définition de l'animation globale | 4 |
| Organisation du référentiel | 5 |
| Mode d'emploi et applications | 6 |
| Les phases du projet | 7 |
| Des acteurs qualifiés (fiches 1 à 3) | 11 |
| Un territoire maîtrisé (fiches 4 à 6) | 14 |
| Des méthodes mobilisatrices (fiches 7 à 9) | 17 |
| Des règles claires (fiches 10 à 12) | 20 |
| Utilisation avancée du référentiel | 23 |
| Conclusion | 24 |

INTRODUCTION

Pourquoi un référentiel qualité ?

Châpo de texte



Corps de texte avec titres et tout le bataclan...

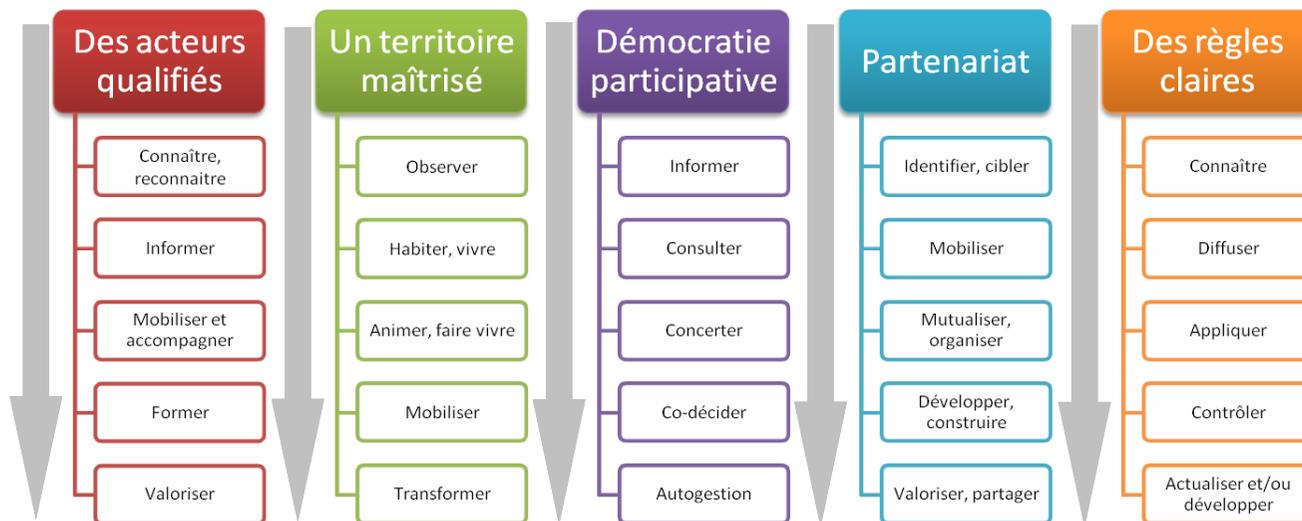
Définition de l'animation globale

C'est une démarche qualité regroupant des acteurs qualifiés, sur un territoire dont ils maîtrisent les enjeux au regard d'un projet de transformation sociale qu'ils souhaitent mettre en œuvre collectivement, sur la base de méthodes mobilisatrices et de règles éthiques et techniques partagées et claires.

Cette définition très généraliste permet d'identifier les quatre composantes essentielles de tout projet d'animation globale : des acteurs, un territoire, des méthodes (participation et partenariat) et des règles spécifiques.

Elle permet en outre de fixer le principe d'une démarche qualité. En effet, ces composantes de l'animation globale ne se distinguent d'autres approches du développement social que dans la mesure où elles s'organisent selon une approche spécifique en termes de qualité.

Ainsi, l'animation globale est une démarche transversale qui permet de qualifier l'intervention sociale des centres sociaux qui décident de la mettre en application. Elle n'est pas, à ce titre, une fonction technique du centre, elle n'est pas non plus un secteur d'activité parmi d'autres au sein du centre. Elle est un ensemble, construit, de références et d'outils, de démarches et d'exigences. Elle définit l'identité des centres sociaux qui se distinguent d'autres structures d'action sociale et culturelle par la **manière de faire**.



L'ANIMATION GLOBALE, UNE DÉMARCHE QUALITÉ...

- Des acteurs qualifiés
- Un territoire maîtrisé
- Un projet de transformation sociale
- Des méthodes mobilisatrices (participation et partenariats)
- Des règles claires

Organisation du référentiel

12 fiches pratiques (pages 11 à 22) permettent de naviguer dans les différentes dimensions constitutives de l'animation globale. Ces fiches sont regroupées trois par trois en quatre chapitres (les acteurs du projet, le territoire, les méthodes et les règles). Les 4 grandes phases méthodologiques du projet sont présentées de manière détaillée en pages 7 à 10.

Le référentiel se décompose en 12 fiches. Ces douze fiches reprennent à chaque fois le détail des composantes de l'animation globale ainsi que des éléments qui guideront la conduite de vos projets.

| PROJET → → | Présentation | Préparation | Évaluation |
|-----------------------------|--------------|-------------|------------|
| Des acteurs qualifiés | Fiche 1 | Fiche 2 | Fiche 3 |
| Un territoire maîtrisé | Fiche 4 | Fiche 5 | Fiche 6 |
| Des méthodes mobilisatrices | Fiche 7 | Fiche 8 | Fiche 9 |
| Des règles claires | Fiche 10 | Fiche 11 | Fiche 12 |

Pour chacune des dimensions de l'animation globale, 3 fiches permettent ainsi de passer en revue les différents aspects à prendre en compte et les éléments d'évaluation permettant de rendre compte de la qualité du projet. La première fiche définit les niveaux de qualité. La seconde permet de bien préparer son projet, de « se poser les bonnes questions ». Quant à la troisième, elle est destinée à guider l'évaluation de la qualité du projet au regard de l'animation globale.

On retrouvera par ailleurs des indications utiles sur les fiches : exemples et suggestions d'actions et d'outils pour réaliser vos objectifs qualité, mais aussi des références théoriques permettant de mieux comprendre les aspects importants de l'animation globale. Ces indications sont mentionnées dans des encarts simples et clairs.

Les différentes phases du projet sont quant à elles présentées de manière détaillée dans les pages 7 à 10 de ce référentiel. On y retrouvera : le diagnostic, la formalisation, la mise en œuvre et l'évaluation.

Mode d'emploi et applications

Ce référentiel qualité est destiné à aider la mise en œuvre d'une démarche transversale d'animation globale dans les centres utilisateurs. Il répond ainsi à trois logiques : aider à préparer les projets, aider à conduire les projets et favoriser leur évaluation au regard des critères qualitatifs de l'animation globale.

Si les grandes phases de projet sont présentées pages 7 à 10, ce sont bien les fiches techniques qui constituent le cœur de ce guide. Elles présentent en détail les quatre dimensions de l'animation globale.



Rappel des détails à prendre en compte pour la conduite de vos projets d'animation globale

Pistes, références et outils pour faciliter le travail...

Une base d'éléments à valider et à vérifier sous forme de « check list » simple.

Les bonnes questions à se poser pour préparer ou évaluer un projet

Ce document a ainsi pour vocation essentielle de servir de guide pratique au quotidien, dans les équipes chargées de conduire les projets du centre social. Il pourra aussi servir de base à la coordination du travail individuel et collectif, en particulier pour piloter le centre social en matière de qualité de l'animation globale. (Cf. page 23 pour une utilisation plus avancée de ce guide)



ATTENTION !

Ce référentiel, et en particulier ses fiches techniques, ne constitue pas une « recette à appliquer à la lettre » !

Il est utilisable « à la carte » et doit permettre de donner des repères pratiques aux animateurs chargés de l'animation globale dans les centres sociaux.

Il s'adresse donc à tous les porteurs de projets du centre, sans constituer pour autant un cadre absolu de leur travail.

LES PHASES DU PROJET

1. Le diagnostic

Tout projet d'animation dans un centre social repose sur une phase préalable de diagnostic. Le diagnostic consiste à réunir et analyser les informations nécessaires pour comprendre le contexte et les enjeux du projet avant de fixer les objectifs de ce dernier.

On retiendra par conséquent que cette première phase peut se décomposer en deux étapes distinctes :

- 1. Le constat** : dresser le constat consiste principalement à réunir des informations objectives sur le contexte et l'environnement de projet, les publics ciblés, les dispositifs d'action publique, les ressources disponibles, les besoins sociaux, etc.
- 2. L'analyse et la problématisation** : mettre en relation les informations recueillies, soulever des liens éventuels de cause à effet, émettre des hypothèses de travail et déterminer les enjeux d'une intervention, telles sont quelques unes des actions qui définissent la problématisation.

Cette seconde étape est primordiale pour que le projet s'inscrive dans la réalité sociale sur laquelle il est sensé agir. En effet, un diagnostic qui se résumerait à dresser les constats ne permettrait en aucun cas de clarifier les marges d'intervention et les leviers de la réussite. Il se contenterait de décrire une situation sans pour autant indiquer la marche à suivre pour la transformer.

C'est comme si un médecin qui serait consulté pour de la fièvre se contentait de constater que le front du patient est chaud ! Non, il commence par prendre la température pour déterminer si c'est grave. Il recherche ensuite des symptômes complémentaires afin de déterminer de quelle affection il s'agit. Pour proposer enfin un traitement adapté au patient...

Un bon diagnostic ne garantit pas un bon projet. Mais un mauvais diagnostic rend souvent inutile la meilleure idée d'action. Prendre le temps de comprendre et de problématiser permet toujours de gagner en temps et en efficacité par la suite.

LES PHASES DU PROJET

2. L'élaboration formelle du projet

Avant de se lancer dans un projet, il importe de bien le définir. Cette seconde phase, de formalisation, permet de clarifier les objectifs du projet, ses échéances, les moyens nécessaires à sa mise en œuvre et l'organisation adaptée pour son suivi et son évaluation.

Formaliser un projet est devenu quasi routinier. Et pourtant, les différents aspects de la formalisation sont très importants pour la réussite du projet et la transparence de sa mise en œuvre.

- 1. Les objectifs généraux** découlent directement de la problématisation : c'est là que se joue la pertinence du projet.
- 2. Les objectifs opérationnels** sont la déclinaison opérationnelle des objectifs généraux. Une méthode efficace consiste ici à clarifier chacun des mots clés pour décrire ce qu'ils désignent concrètement (par exemple l'autonomie peut désigner tour à tour : savoir lire, écrire et compter, gagner suffisamment d'argent et savoir le gérer, savoir organiser son temps et gérer son quotidien, savoir prendre soin de soi et agir avec responsabilité (hygiène et sécurité), etc.).
- 3. La présentation du projet** : ce que nous allons faire, à qui cela s'adresse, etc.
- 4. La programmation** : elle consiste à définir les délais de mise en œuvre, après un inventaire minutieux des tâches qui vont constituer toutes les étapes du projet.
- 5. Les moyens mobilisés** : que ce soient les moyens humains, les moyens matériels, les moyens financiers ou plus simplement les compétences requises, la définition des moyens permet aussi de faire l'inventaire de ce dont on dispose et de ce qui reste à mobiliser pour réussir.
- 6. L'organisation** : qui va faire quoi ? Comment, avec quelles méthodes, quels outils ? Qui sera responsable, qui coordonne ? Etc.

Tous ces éléments permettront à tous les membres du projet de se repérer, à chacun de savoir quelle est sa place et ce qu'il a à faire... et surtout : un projet correctement formalisé permet ensuite aisément de définir les critères d'évaluation à retenir pour clore la démarche.

LES PHASES DU PROJET

3. La mise en œuvre du projet

La phase de mise en œuvre, si les deux précédentes ont bien eu lieu, paraîtra comme très aisée : il ne s'agit « que » de faire ce qui a été programmé, comme cela a été programmé... mais c'est aussi là que l'imprévu surgit, qu'une mauvaise organisation ne permet pas de réagir correctement, qu'un mauvais planning désorganise tout, etc.

On retiendra pour cette phase que c'est d'abord et avant tout la phase de l'action. Mais l'action, dans le cadre d'un projet, se caractérise par quelques éléments spécifiques :

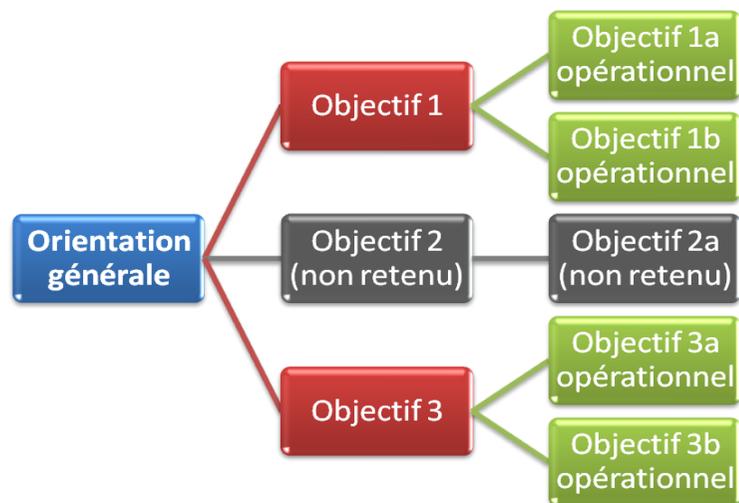
- 1. Le suivi et l'ajustement** : organiser la mise en œuvre, identifier les points d'ajustement et prendre les décisions qui s'imposent pour mener à bien le projet tout en s'adaptant à l'imprévu, en intégrant les nouvelles contraintes, les opportunités inattendues.
- 2. L'animation** : animer le collectif de pilotage s'il existe, mais surtout coordonner l'équipe de mise en œuvre, communiquer autour du projet, mobiliser de nouvelles ressources... En bref, il s'agit de créer et de faire vivre la dynamique qui portera le projet, même au-delà des objectifs initiaux...
- 3. Le contrôle** : piloter un projet, c'est aussi contrôler la conformité des réalisations. Conformité aux objectifs, aux règles qui cadrent l'action, à la qualité visée (grâce à ce référentiel par exemple) : le contrôle est important dans la mesure où il permet de consolider la valeur du projet et de préparer l'étape connexe, à savoir le recueil des données nécessaires à l'évaluation.
- 4. La préparation de l'évaluation** : pour pouvoir évaluer le projet, il est nécessaire, en fonction des objectifs, de recueillir les informations qui seront utiles à cet effet (données chiffrées, témoignages, images, etc.). Ces informations seront ensuite « traitées » lors de la phase finale pour donner une image de la conformité des réalisations par rapport au projet initial, que ce soit sur le fond ou sur la forme et la méthode.
- 5. La valorisation** : il est indispensable de faire savoir et de capitaliser l'expérience acquise. Pour renforcer la reconnaissance du centre social, pour mobiliser les publics, etc. Penser dès le démarrage à recueillir ce qui constituera en plus des dossiers et des données les « archives » est important : images, vidéos, textes, témoignages, etc.

4. L'évaluation du projet

Évaluer un projet, c'est en déterminer la valeur a posteriori. La valeur d'un projet dépend des critères que l'on aura retenu pour « mesurer » le projet et sous quel angle on décide de le considérer : valeur financière, pédagogique, esthétique, sociale, etc. ? Évaluer c'est donc avant tout faire des choix et les partager...

Rien ne sert en effet de choisir un angle d'appréciation si celui-ci n'intéresse personne. Il est donc important de noter que l'évaluation d'un projet permet de sceller le pacte qui unit les acteurs du projet.

Mais comme ce contrat doit être conclu avant la mise en œuvre du projet, il convient de préparer l'évaluation en amont. Celle-ci découle directement des objectifs opérationnels : ce sont eux qui formalisent les choix et déterminent les critères d'évaluation.



Aussi retiendra-t-on trois étapes importantes dans la dynamique d'évaluation : la **préparation** en amont, le **recueil des données** pendant la mise en œuvre et la **synthèse** en aval, étape essentielle d'**analyse**. C'est la première étape qui est la plus cruciale, car elle détermine les autres et constitue la base du contrat partenarial.

Plus les objectifs opérationnels seront clairs et précis, plus la définition des critères d'évaluation sera aisée. Et plus le projet initial

sera crédible. Il est par ailleurs indispensable de relier les objectifs au diagnostic initial pour assurer la crédibilité du projet. Mais ce travail préalable n'est pas suffisant. Il conviendra en effet ensuite de faire la synthèse des éléments quantitatifs et qualitatifs recueillis en vue de l'évaluation pour donner une image critique du projet : mesurer les écarts, réinterroger la pertinence du projet, sur le fond et dans sa forme, déterminer son efficacité au regard des ressources mobilisées et des résultats obtenus, etc.



ATTENTION !

Les trois étapes de l'évaluation présentées ci-contre s'inscrivent dans la logique interne du projet.

Il n'est pas exclu que l'on se fixe des objectifs qualitatifs quant à la *manière de procéder* (ce référentiel en est un exemple).

Les objectifs qualitatifs viennent s'ajouter en parallèle de l'arbre présenté ici...

ACTEURS

[Fiche 1]

Des acteurs qualifiés : éléments théoriques

Les acteurs de l'animation globale sont assez facilement identifiables : habitants, adhérents, bénévoles, salariés, partenaires, institutions (financeurs), entreprises... mais les reconnaître comme légitimes et qualifiés peut paraître moins évident. Chacun peut contribuer au projet de la place où il se trouve et comme une personne ressource vis-à-vis des autres et du projet.

L'animation globale part du principe que chaque acteur peut prendre une place active dans les projets du centre. Chacun est légitime et compétent pour ce qu'il est : l'habitant pour son expertise d'usage quotidien, l'entreprise pour son expertise économique, le salarié pour son expertise technique, le bénévole pour son expertise de militant, etc.

L'objectif qualitatif de l'animation globale consiste donc à permettre à tous les acteurs de s'investir dans le projet. Cet objectif se décline en 5 niveaux qui s'additionnent les uns aux autres comme les marches d'un escalier.

- 1. Connaître et reconnaître** : il est indispensable de connaître les acteurs potentiels du projet et de les reconnaître comme légitimes. Qui sont-ils ? Quelle est leur expertise ? Qu'attendent-ils ? Que proposent-ils ? Etc.
- 2. Informer** : quelqu'un qui n'est pas informé ne peut pas s'impliquer ! Une bonne connaissance des acteurs permettra de mieux communiquer avec chacun d'entre eux.
- 3. Mobiliser** : lorsque les acteurs sont reconnus et informés, il s'agit de leur « donner envie » de participer activement. Cela se fait en tenant compte de leurs besoins et de leurs attentes. Cela nécessite qu'ils puissent trouver leur intérêt dans le projet.
- 4. Former** : sans formaliser nécessairement des temps spécifiques de formation, certains acteurs demanderont à mieux comprendre, auront besoin d'acquérir des outils afin de pouvoir s'engager.
- 5. Valoriser** : la contribution de chacun, les bénéfices de chacun, mais aussi la production collective, les retombées pour tous, les effets positifs. Ce niveau, souvent peu pris en compte, est pourtant indispensable pour maintenir l'adhésion des acteurs...



DES ACTEURS QUALIFIÉS...

- Les connaître / reconnaître
- Les informer
- Les mobiliser
- Les former
- Les valoriser

ACTEURS

[Fiche 2]

Les acteurs : préparer son projet

Les acteurs potentiels de votre projet sont les suivants :

- *habitants, adhérents, bénévoles,*
- *salariés, intervenants professionnels,*
- *partenaires, institutions (financeurs),*
- *entreprises du territoire d'intervention*

Les questions à se poser

Pour chacun des acteurs concernés par votre projet, lors de sa préparation, demandez-vous :

S'il est nécessaire de recueillir

- leurs constats et leurs analyses initiales,
- leurs objectifs et propositions d'aide et d'action,
- leurs avis et vécus à la fin du projet...

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

S'il faudra les informer des positions des autres acteurs engagés tout au long du projet

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

S'il est nécessaire de les mobiliser et de les accompagner dans les phases du projet

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

Si vous prévoyez de les former aux différentes dimensions du projet...

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

Si vous prévoyez de valoriser leur engagement dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation du projet

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

Il est par ailleurs important de noter que vous ne mobiliserez pas nécessairement les mêmes acteurs lors des différentes phases du projet. Il vous sera utile de vous faire un tableau récapitulatif pour vous assurer de bien avoir pris en compte les acteurs potentiels du projet. Vous pourrez préciser, pour chaque étape du projet et chaque acteur sur quels outils vous prévoyez de vous appuyer.

OUI NON

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|



BOITE À IDÉES

- Réunion publique
- Micro-trottoir
- Enquête / questionnaire
- Forum Internet
- Etc.



RÉFÉRENCES

- *Vade Mecum* des centres sociaux
- *L'acteur et le système* (Crozier, Friedberg)
- Etc.



OUTILS TECHNIQUES

- Guide méthodologique CIRESE-CNAF
- Plan de formation, entretien d'évaluation
- Etc.

ACTEURS

[Fiche 3]

Les acteurs : évaluer son projet

Pour évaluer la qualité de vos projets au regard de l'animation globale, il conviendra de vérifier si vous êtes parvenus à mettre en pratique vos objectifs qualité. Vous les avez déterminés grâce au tableau de la fiche précédente en précisant ce que vous alliez faire... y êtes-vous parvenus ?

Confronter ses objectifs et les résultats

Pour chaque type d'acteur, vous comparerez vos objectifs avec vos réalisations au cours du projet :

Si vous aviez prévu de les recueillir, y êtes-vous parvenu ?

- leurs constats et leurs analyses initiales,
- leurs objectifs et propositions d'aide et d'action,
- leurs avis et vécus à la fin du projet...

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous aviez prévu de les informer des positions des autres acteurs engagés, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous aviez prévu de les mobiliser et de les accompagner, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous aviez prévu de les former aux différentes dimensions du projet, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous prévoyiez de valoriser leur engagement dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation du projet, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

L'évaluation qualitative vient en complément de l'évaluation prévue par le projet en fonction de vos objectifs. Elle doit être simple à réaliser (indication de mots clés et pièces justificatives **déjà** existantes en annexe).

Obj. Réa.

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Le procès des centres sociaux (Fédération du Rhône)
- Exemple 2
- Exemple 3
- Etc.

TERRITOIRE

[Fiche 4]

Un territoire maîtrisé : éléments théoriques

Les différentes dimensions du territoire sont multiples : sociologie (démographie, éducation, santé, emploi...), géographie (topographie, aménagement, équipements...), économie, écologie, histoire, cultures, etc. Pour qu'il soit « maîtrisé », la seule description objective ne suffit pas...

L'animation globale, en tant que démarche qualitative, permet de pénétrer plus en profondeur dans le territoire. Elle permet aux projets d'être en interaction avec le territoire, de le développer.

- 1. Décrire et connaître le territoire** : ici, les outils « classiques » sont suffisants. Statistiques sociales, description géographique, documents historiques, etc.
- 2. Habiter, vivre le territoire** : c'est le second niveau d'appréhension du territoire. Tel qu'il est ressenti : pratique ou non, agréable, difficile, bariolé ou austère... chaque point de vue vient s'ajouter aux autres pour déterminer ce que l'on appelle le **territoire vécu**.
- 3. Animer et faire vivre le territoire** : à partir du vécu, on pourra faire découvrir le territoire, son histoire, ses cultures, ses richesses, que ce soit à ses propres habitants ou aux « visiteurs ». On pourra aussi le faire connaître, le rendre attractif, etc.
- 4. Mobiliser le territoire** : comme pour les acteurs, il s'agit de s'appuyer sur le territoire pour réaliser son projet. Utiliser les ressources locales et adapter son projet aux contraintes locales.
- 5. Contribuer à transformer le territoire** : avec les acteurs du projet, partager une vision d'avenir du territoire et mettre en place des projets qui améliorent le territoire. Améliorer la situation objective et les conditions de vie (territoire vécu) constitue l'objectif central du développement social local.

C'est aussi l'objectif de l'animation globale. Encore faut-il bien maîtriser les niveaux précédents pour pouvoir transformer efficacement le territoire.



UN TERRITOIRE MAÎTRISÉ...

- Le décrire, le connaître
- L'habiter, le vivre
- L'animer, le faire vivre
- Le mobiliser
- Le transformer

TERRITOIRE

[Fiche 5]

Le territoire : préparer son projet

Les espaces d'investigation du territoire sont les suivants :

- Sociologie (éducation, santé, emploi, loisirs...)
- Géographie (topographie, aménagements, équipements...)
- Économie
- Histoire et cultures

Les questions à se poser

Pour chacune des dimensions du territoire, en préparant votre projet, demandez-vous :

S'il est nécessaire de recueillir et de prendre en compte les éléments d'information significatifs (quantitatifs et descriptifs) du territoire pour votre projet (de la préparation à l'évaluation)

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

S'il faudra par ailleurs appuyer le projet sur des éléments qui concernent la manière dont les habitants vivent et perçoivent le territoire (territoire vécu)

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

Si votre projet a pour vocation d'animer et de faire vivre le territoire (valoriser ses richesses, le faire découvrir, mettre en relation, etc.)

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

S'il est nécessaire de mobiliser les ressources du territoire et de tenir compte de ses faiblesses spécifiques tout au long du projet

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

Si votre projet prévoit d'avoir un impact significatif sur le territoire, son organisation, ses ressources, etc.

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

N'oubliez pas que ce questionnaire est important lors de chacune des différentes phases du projet. Chaque phase représente une étape qui peut devenir interactive. Vous pourrez par exemple préciser, pour chaque étape du projet et chaque dimension du projet sur quels outils vous prévoyez de vous appuyer.

OUI NON



BOITE À IDÉES

- Analyse statistique
- Cartographie sociale et culturelle
- Tableau des ressources
- Etc.



RÉFÉRENCES

- Guide méthodologique CIRESE-CNAF
- *Développement social participatif* (ADELS -FCSF)
- Etc.



OUTILS TECHNIQUES

- Guide méthodologique CIRESE-CNAF

Le territoire : évaluer son projet

Pour évaluer la qualité de vos projets au regard de l'animation globale, il conviendra de vérifier si vous êtes parvenus à mettre en pratique vos objectifs qualité. Vous les avez déterminés grâce au tableau de la fiche précédente en précisant ce que vous alliez faire... y êtes-vous parvenus ?

Confronter ses objectifs et les résultats

Pour chaque aspect du territoire, vous comparerez vos objectifs avec vos réalisations au cours du projet :

Si vous aviez prévu de recueillir et de prendre en compte les éléments d'information significatifs du territoire pour votre projet, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous aviez prévu d'appuyer le projet sur des éléments qui concernent la manière dont les habitants vivent et perçoivent le territoire, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous souhaitiez que votre projet ait pour vocation d'animer et de faire vivre le territoire, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous aviez prévu de mobiliser les ressources du territoire et de tenir compte de ses faiblesses spécifiques tout au long du projet, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous prévoyiez d'avoir un impact significatif sur le territoire, son organisation, ses ressources, etc., y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Obj. Réa.

Le territoire est l'espace de vie du projet : comment votre projet a-t-il interagi avec son milieu ?

L'évaluation qualitative vient en complément de l'évaluation prévue par le projet en fonction de vos objectifs. Elle doit être simple à réaliser (indication de mots clés et pièces justificatives déjà existantes jointes en annexe).



EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Le procès des centres sociaux (Fédération du Rhône)
- Exemple 2
- Exemple 3
- Etc.

Des méthodes mobilisatrices

Le principe central de l'animation globale est l'association. L'association volontaire de salariés et de bénévoles, l'association des habitants, l'association des partenaires institutionnels, pédagogiques et économiques, etc. Ce principe se décline en deux échelles qualitatives : la participation et le partenariat.

Associer les habitants/bénévoles au projet du centre social peut se faire selon plusieurs degrés qualitatifs :

1. **Informé** : aucune participation n'est possible, de quelque degré que ce soit, pour celui ou celle qui n'a pas accès à l'information (ou qui ne sait même pas que celle-ci existe).
2. **Consulter** : il s'agit de se donner les moyens de recueillir l'avis des habitants. À charge pour le porteur de projet d'en tenir compte et de l'intégrer au projet.
3. **Concerter** : ici, la décision générale est négociée au préalable avec les habitants. C'est le consensus initial qui détermine le projet.
4. **Co-décider** : ce n'est qu'à ce stade que la concertation devient permanente et contraignante pour la conduite du projet.
5. **Autogestion** : à ce niveau, les habitants gèrent seuls leur projet. C'est le portage collectif, sans accompagnement extérieur, qui prime.

Pour ce qui est du partenariat, second volet du principe d'association de tous les acteurs au projet, il se décline suivant les niveaux qualitatifs suivants :

1. **Identifier, cibler** : cette démarche consiste à repérer les partenaires potentiels du projet et à recueillir les informations dont on dispose (Cf. page 11 ainsi que les fiches correspondantes).
2. **Mobiliser** : cette étape correspond au niveau de qualité 4 de la dimension « des acteurs qualifiés » (Cf. page 11).
3. **Mutualiser, organiser** : il s'agit de mettre en commun les ressources et les moyens au service du projet. Ce niveau est souvent plus difficile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît sur le papier...
4. **Développer, construire ensemble** : à ce niveau, le partenariat précède le projet. La mutualisation aussi. C'est seulement une fois associés que le projet se formule. Le partenariat devient un projet en lui-même.
5. **Valoriser, partager** : ce niveau consiste à mettre en commun les résultats de l'action collective. Il s'agit sur le fond de renoncer à son intérêt propre au profit de l'intérêt du groupe de partenaires. Ici le partenariat disparaît en tant que tel pour laisser la place à l'action collective.



LA PARTICIPATION

- Informer
- Consulter
- Concerter
- Co-décider
- Autogestion



LE PARTENARIAT

- Identifier, cibler
- Mobiliser
- Mutualiser, organiser
- Développer, construire
- Valoriser, partager

Les méthodes : préparer son projet

Les méthodes de l'animation globale renvoient au partenariat et à la participation des habitants. Il s'agira de préciser de quelle manière ces deux aspects seront traités tout au long du projet. Il y a moins de dimensions spécifiques à traiter, mais l'importance de ce chapitre est centrale.

Les questions à se poser

Pour chacune des étapes de votre projet, lors de sa préparation, demandez-vous :

S'il est nécessaire d'informer les habitants/les bénévoles

OUI NON

S'il faudra consulter les habitants quant au projet et à ses enjeux

Si vous prévoyez d'organiser des temps de concertation avec les habitants

Si vous envisagez d'associer les habitants à la gestion du projet

Si vous prévoyez de confier le projet à un groupe en autogestion

➔ Pour chaque réponse positive, précisez comment vous comptez procéder

Pour chacune des étapes de votre projet, lors de sa préparation, demandez-vous :

S'il est nécessaire d'identifier et de cibler les partenaires potentiels du projet

OUI NON

Si vous pensez qu'il est nécessaire de les mobiliser (Cf. p.11)

Si vous prévoyez de mutualiser avec vos partenaires les ressources et les moyens du projet

S'il est nécessaire que le partenariat préexiste au projet (l'imaginer ensemble)

Si vous prévoyez de valoriser et de partager les fruits de l'action avec vos partenaires

➔ Pour chaque réponse positive, précisez comment vous comptez procéder

Ces questions sont cruciales : non seulement elles sont centrales eu égard à l'animation globale et au développement social local, mais elles auront d'importantes conséquences sur la formalisation et l'organisation de votre projet. Il conviendra par conséquent d'apporter une attention particulière à la prise en compte de ce questionnaire dans la conception et dans la réalisation de vos projets.



BOITE À IDÉES

- Idées et pistes de travail



RÉFÉRENCES

- Références théoriques sur les questions traitées...



OUTILS TECHNIQUES

- Outils techniques, tableaux, fiches, etc. mis en commun par le réseau...

Les méthodes : évaluer son projet

Pour évaluer la qualité de vos projets au regard de l'animation globale, il conviendra de vérifier si vous êtes parvenus à mettre en pratique vos objectifs qualité. Vous les avez déterminés grâce au tableau de la fiche précédente en précisant ce que vous alliez faire... y êtes-vous parvenus ?

Confronter ses objectifs et les résultats

Pour chacune des étapes de votre projet, lors de son évaluation, vérifiez si les objectifs ont été atteints :

Avez-vous informé les habitants/les bénévoles tout au long du projet ?

Obj. Réa.

Avez-vous consulté les habitants quant au projet et à ses enjeux ?

Avez-vous organisé des temps de concertation avec les habitants ?

Avez-vous associé les habitants à la gestion du projet ?

Avez-vous confié le projet à un groupe en autogestion ?

→ Pour chaque réponse positive, précisez comment vous avez procédé

Pour chacune des étapes de votre projet, lors de son évaluation, vérifiez si les objectifs ont été atteints :

Avez-vous identifié et ciblé les partenaires potentiels du projet ?

Avez-vous mobilisé les partenaires concernés (Cf. p.11) ?

Avez-vous mutualisé avec vos partenaires les ressources et les moyens du projet ?

Avez-vous construit votre projet avec des partenaires préalablement engagés ?

Avez-vous valorisé et de partagé les fruits de l'action avec vos partenaires ?

→ Pour chaque réponse positive, précisez comment vous avez procédé

Les réponses à ces questions vous permettront de vérifier si vos objectifs qualitatifs ont été atteints. Elles permettront aussi de valoriser la qualité sociale et participative de vos projets. Il est important de ne pas les négliger.



EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Le procès des centres sociaux (Fédération du Rhône)
- Exemple 2
- Exemple 3
- Etc.

RÈGLES

[Fiche 10]

Des règles éthiques et techniques claires

Les centres sociaux sont soumis à des règles, qu'elles soient juridiques (droit du travail, réglementations spécifiques liées aux activités...), procédurales (relations avec les financeurs, gouvernance...) ou éthiques (valeurs et engagements de la Charte fédérale)... mais ils peuvent aussi contribuer à leur évolution !

Dans le cadre d'une dynamique qualitative, la question des règles prend un aspect particulier : il n'est plus seulement question de les subir comme imposées de l'extérieur, mais plutôt d'en devenir le centre de gravité. L'animation globale, en tant que pivot d'une citoyenneté ouverte, contribue à donner aux projets cette force de transformation, en particulier concernant les règles qu'elle met en œuvre à travers les projets. On retiendra par conséquent cinq niveaux de qualité de mise en œuvre des règles qui régissent le centre social :

- 1. La connaissance des règles** : avant tout, il est indispensable de connaître les règles applicables, et de s'assurer que pour chacun des projets il n'en existe pas de spécifiques au domaine d'intervention envisagé. Cette recherche préalable fait partie intégrante du diagnostic.
- 2. L'application des règles** : une fois identifiées, il est naturel que les règles soient appliquées. On n'imagine pas une action qui ne serait pas d'office dans cette logique...
- 3. La diffusion des règles** : à partir de là, les porteurs de projet deviennent acteurs du système de régulation, en assumant de faire connaître les règles à tous les membres du projet.
- 4. Le contrôle de leur application** : le niveau suivant consiste alors à accompagner les membres du projet dans l'appropriation des règles et à contrôler leur mise en pratique pour pouvoir en rendre compte.
- 5. La contribution à leur évolution** : enfin, les règles s'adaptent en permanence à la réalité. Il est donc naturel de s'associer à d'autres pour les faire évoluer, améliorer leur efficacité, faire progresser les droits, renforçant ainsi les valeurs qui constituent aussi un cadre régulateur... Contribuer à l'élaboration de référentiels, participer aux négociations paritaires, à la définition des procédures d'agrément, etc. L'animation globale a pour objectif de rendre acteur ses publics du système régulé dans lequel ils évoluent.



DES RÈGLES CLAIRES...

- Les connaître
- Les appliquer
- Les diffuser
- Contrôler leur application
- Contribuer à leur évolution

RÈGLES

[Fiche 11]

Les règles : préparer son projet

Les règles applicables sont variées et dépendent des projets :

- *Éthiques (valeurs des centres sociaux, déontologie...),*
- *Procédurales (agréments, fonctionnement associatif...),*
- *Juridiques (droit du travail, règlementations...),*
- *Comptables (analytique, subventions...),*
- *Etc.*

Les questions à se poser

Pour chacune des règles applicables dans le cadre de votre projet, lors de sa préparation et à chacune de ses étapes, vous gagnerez à vous demander :

Si vous vous êtes correctement assuré d'en avoir fait l'inventaire

→ Si oui, vous préciserez les règles retenues

Si l'ensemble des règles répertoriées doit être appliqué

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

S'il est nécessaire de diffuser ces règles à l'ensemble des membres du projet

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

Si vous prévoyez de contrôler leur application par les membres du projet

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

S'il vous paraît judicieux que le projet contribue à faire évoluer ces règles

→ Si oui, comment allez-vous procéder ?

OUI NON

Les règles qui sont applicables ne sont pas seulement des contraintes. Elles sont l'environnement juridique et éthique du projet : un espace de droits et de valeurs. Elles impliquent par conséquent des devoirs, le premier d'entre eux étant de prendre soin de cet environnement. C'est-à-dire de faire en sorte que les projets ne restent pas dans une posture passive à l'égard des règles.



BOITE À IDÉES

- Charte éthique
- Inventaire juridique
- Etc.



RÉFÉRENCES

- Convention collective SNAEC SO
- Charte fédérale des centres sociaux
- Circulaires CNAF
- Guide comptable des centres sociaux
- Règlementation Jeunesse et Sports...



OUTILS TECHNIQUES

- Outils techniques, tableaux, fiches, etc. mis en commun par le réseau...

RÈGLES

[Fiche 12]

Les règles : évaluer son projet

Pour évaluer la qualité de vos projets au regard de l'animation globale, il conviendra de vérifier si vous êtes parvenus à mettre en pratique vos objectifs qualité. Vous les avez déterminés grâce au tableau de la fiche précédente en précisant ce que vous alliez faire... y êtes-vous parvenus ?

Confronter ses objectifs et les résultats

Pour chaque type d'acteur, vous comparerez vos objectifs avec vos réalisations au cours du projet :

Avez-vous fait l'inventaire des règles applicables pour votre projet ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Obj. Réa.

Si vous aviez établi une sélection des règles prioritaires, êtes-vous parvenu à les appliquer ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous aviez prévu de diffuser ces règles auprès des membres du projet, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si c'était prévu, êtes-vous parvenu à contrôler efficacement l'application des règles dans le cadre de votre projet.

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

Si vous prévoyiez de contribuer à l'évolution des règles éthiques et technique à travers votre projet, y êtes-vous parvenu ?

→ Si oui, comment avez-vous procédé ?

L'évaluation qualitative vient en complément de l'évaluation prévue par le projet en fonction de vos objectifs. Elle doit être simple à réaliser (indication de mots clés et pièces justificatives existantes en annexe).



EXEMPLES DE RÉALISATIONS

- Le procès des centres sociaux (Fédération du Rhône)
- Exemple 2
- Exemple 3
- Etc.

Comment décliner ce guide en outil de gestion

Un référentiel qualité permet de piloter la qualité d'un établissement. Ce pilotage intervient à différents niveaux du fonctionnement du centre : le management et la GRH, la stratégie « commerciale » et la communication, l'organisation et la gestion.

Ce référentiel est d'abord destiné à un usage interne aux centres sociaux. À ce titre, sa place est sur le bureau de tous les animateurs responsables directement ou indirectement de la mise en œuvre d'une partie du projet social. Mais la qualité se gouverne aussi de manière transversale : quoi de plus facile que de consolider l'évaluation qualité de chaque projet significatif du centre pour dégager une vision globale de la qualité sur l'ensemble de la structure ?

À partir d'une évaluation initiale, se fixer des objectifs transversaux d'amélioration, les décliner par secteurs d'activité (ce qui permet de fixer des objectifs aux membres de l'équipe et d'intégrer l'animation globale dans la GRH, d'affiner le plan de formation en conséquence, etc.), suivre les écarts en temps réel et affecter les moyens nécessaires pour assurer une progression harmonieuse du projet social... mais aussi : pouvoir informer les bénévoles et les administrateurs du centre ainsi que ses partenaires, contractualiser avec les financeurs les moyens spécifiques de mise en œuvre des objectifs qualité liés à la réalisation des missions confiées au centre sont autant d'applications possibles.

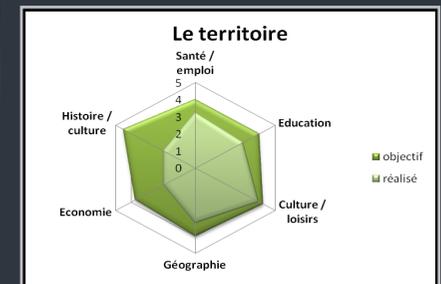
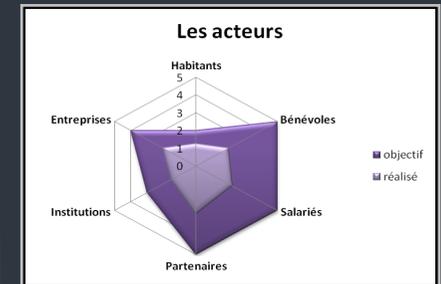


globale dans la GRH, d'affiner le plan de formation en conséquence, etc.), suivre les écarts en temps réel et affecter les moyens nécessaires pour assurer une progression harmonieuse du projet social... mais aussi : pouvoir informer les bénévoles et les administrateurs du centre ainsi que ses partenaires, contractualiser avec les financeurs les moyens spécifiques de mise en œuvre des objectifs qualité liés à la réalisation des missions confiées au centre sont autant d'applications possibles.

La base de ces déclinaisons est un outil qui permet de visualiser simplement la situation consolidée du centre, de fixer les objectifs qualité, de mesurer les écarts : un tableau de bord ! Mais cet outil n'aura d'intérêt que s'il est au service du partenariat, d'une GRH adaptée, d'une gouvernance politique engagée, etc.

Il s'agit en somme de développer une réelle « politique qualité » au sein du centre social. La mise en relation de cette politique globale avec les interlocuteurs du centre, avec ses services, ses outils de pilotage, permettra d'affirmer de manière plus lisible et plus cohérente les spécificités de l'action quotidienne du centre social.

Il s'agit en somme de développer une réelle « politique qualité » au sein du centre social. La mise en relation de cette politique globale avec les interlocuteurs du centre, avec ses services, ses outils de pilotage, permettra d'affirmer de manière plus lisible et plus cohérente les spécificités de l'action quotidienne du centre social.



CONCLUSION



Titre de la conclusion (texte politique ?)

Châpo de texte

Texte d'adoption par AG fédérale ? Texte d'engagement du président ? + Modalités collectives de mise en place et de renouvellement ?

Etc.

Christoph de Barry

4, rue de Bischwiller-67000 STRASBOURG

Tél. : 06 03 40 78 48

Courriel : info@almee-conseils.com

Site Internet : www.almee-conseils.com

