

Veille, Projet et Évaluation

Modélisation de la démarche systémique dans les centres sociaux et socioculturels.

Formation-action 2006 / 2008



Région
PAYS DE LA LOIRE



INTRODUCTION.....	3
A. ORGANISER ET ANIMER LA VEILLE DANS LE CENTRE SOCIAL	7
1. LIMINAIRE	7
2. LA VEILLE, EN SUBSTANCE.....	7
3. LA PLACE DE LA VEILLE DANS LE RAISONNEMENT SYSTEMIQUE	9
4. LE TEMPS DE LA VEILLE	10
OUTIL D'ANIMATION ET D'EVALUATION DE VOTRE SYSTEME DE VEILLE.....	13
B. LE PROJET SOCIAL PARTICIPATIF, CE QU'IL EST :.....	25
1. DES ORIGINES DU PROJET DE STRUCTURE A SES DEFINITIONS ET SA QUALITE	25
2. CE QUE PROJET SOCIAL PARTICIPATIF VEUT DIRE.....	28
3. L'ARCHITECTURE DETAILLEE DU PROJET SOCIAL PARTICIPATIF.....	31
3.1. <i>Les valeurs : ce que nous croyons ?</i>	32
3.2. <i>Les objectifs généraux : ce que nous poursuivons ?</i>	32
3.3. <i>Le descriptif de l'existant : ce dont nous disposons ?</i>	32
3.4. <i>L'analyse de l'existant : ce que nous analysons ?</i>	35
3.5. <i>La stratégie : ce que nous décidons ?</i>	36
3.6. <i>L'évaluation : ce que nous mesurons ?</i>	37
<i>Les fiches outils pour le projet</i>	38
C. L'EVALUATION DES VALEURS AJOUTEES D'UN CENTRE SOCIAL	45
CHAPITRE 1 : QUELLE METHODE POUR MENER UNE EVALUATION DANS VOTRE CENTRE SOCIAL ?.....	45
1. INTRODUCTION	45
1.1. <i>Un contexte général « systémique »</i>	45
1.2. <i>L'évaluation du social n'est pas aisée</i>	47
2. L'EVALUATION : SES DEFINITIONS.....	48
3. ÉVALUER. COMMENT S'Y PRENDRE ?	50
3.1. <i>Les critères</i>	50
3.2. <i>Les indicateurs</i>	54
3.3. <i>Trois grandes catégories d'évaluation</i>	54
CHAPITRE 2 : DES OUTILS POUR EVALUER.....	57
<i>Grille de questions en vue de réaliser une évaluation de plans d'actions</i>	57
<i>Grille de questions en vue de réaliser une évaluation de la revue de projet</i>	61
<i>Qualification des valeurs ajoutées en terme évaluatif et répartition dans les trois items du concept du social de Philippe LABBE</i>	63
GLOSSAIRE.....	67
LES ANNEXES	73
ANNEXE 1 – LISTE DES EXIGENCES DE SOCIETE	73
ANNEXE 2 – REPERAGE DES DOMAINES	75
ANNEXE 3 – LES DONNEES FACTUELLES PAR THEMATIQUE.....	77
ANNEXE 4 : DEFINITION DE LA PYRAMIDE DE MASLOW.....	79
ANNEXE 5 : QU'EST-CE QUE LE SOCIAL ?	81
1. GENEALOGIE... ..	81
2. LES COMPOSANTES IMBRIQUEES DU SOCIAL.....	84
2.1. TROIS SPHERES.....	87
3. LES OBJETS DU SOCIAL.....	90
LES PARTICIPANTS A LA FORMATION-ACTION	101

INTRODUCTION

Une étude prospective sur la situation de l'emploi et de la formation professionnelle dans les associations de la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial a été réalisée en 2005 sur la région des Pays de la Loire par Philippe Labbé, du cabinet Geste¹. Le comité de pilotage² de cette étude fait alors certains constats récurrents : un faible niveau de qualification des salariés, une entrée dans la profession souvent sans formation initiale et un turn-over important.

Face aux résultats de cette étude, la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation en partenariat avec le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et le Conseil Régional a permis la conception et la mise en forme d'un projet régional de formation pour les acteurs de la branche. Ainsi, une formation-action portée par l'Union Régionale des Centres Sociaux des Pays de la Loire a été conçue dans le but de professionnaliser les acteurs à une démarche nommée « chainage systémique », c'est-à-dire l'articulation entre la veille, le projet et l'évaluation.

Pourquoi s'intéresser au chaînage systémique ?

Parce que les collectivités et autres organisations gouvernementales procèdent au contrôle de l'utilisation de l'agent public, parce qu'elles recherchent l'efficacité et la cohérence de leurs politiques publiques, nos associations sont de plus en plus soumises à des démarches d'évaluation. Contrairement à ce qu'on entend parfois, l'évaluation n'est pas réduite à un contrôle du service fait, les critères ne sont pas seulement composés d'éléments quantitatifs ou qualitatifs. L'évaluation est une démarche qui met en lumière une certaine conformité avec la commande publique, elle permet de rendre des comptes et de contribuer à la légitimation de l'association. L'évaluation est liée au projet, elle en est partie prenante, indissociable, elle se construit en même temps que ce dernier.

Ainsi travailler sur l'évaluation nécessite de travailler également sur son projet social. Bâtir son projet social nécessite de mettre en lumière certaines données, les besoins des habitants, les exigences de société, autrement dit procéder à une veille objective. On voit alors que le chaînage systémique prend ici toute son importance. Quelle valeur aurait notre évaluation si nous n'avions pas procédé à la mise en place d'un système de veille pertinent et formaliser clairement un projet social participatif ?

La démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences initiée par le comité de pilotage nous a porté à vouloir développer les compétences des acteurs dans ce sens. Anticiper l'avenir, c'est comprendre et appréhender ce chaînage systémique, concevoir des outils qui professionnaliseront les acteurs associatifs, professionnels et bénévoles.

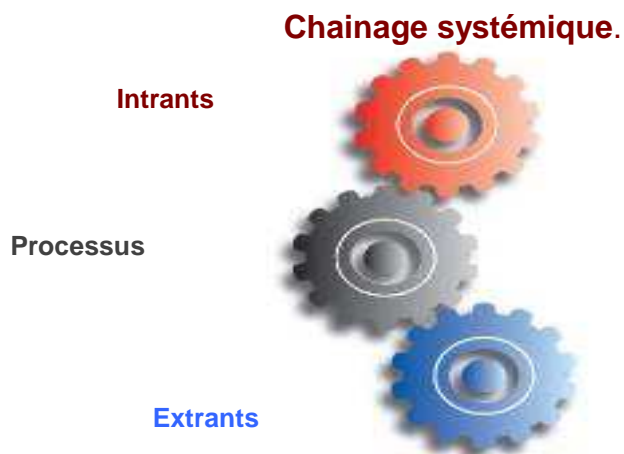
C'est quoi le chaînage systémique ?

Comme nous l'avons abordé ci-dessus, aujourd'hui et pour de multiples raisons, l'action socioculturelle n'est plus spontanément ou naturellement légitime. Pour tout acteur individuel ou collectif évoluant dans ce champ, la recherche d'une légitimité passe nécessairement par la valorisation de l'outil de travail et sa production d'utilité sociale.

¹ Philippe Labbé est ethnologue et sociologue. Consultant du cabinet Geste, il est responsable de son antenne Geste Grand Ouest à Rennes. Auteur de plusieurs ouvrages et articles sur la question sociale et l'insertion des jeunes.

² Le comité de pilotage est composé de la DRTEFP, Habitat Formation, le chef de projet national formation de la CPNEF, les FD des centres sociaux de la région pays de la loire.

S'agissant de légitimité, la systémie nous apprend que toute organisation peut se comprendre comme une « boîte noire » dans laquelle entrent des choses (des « intrants ») que la boîte traite avec des « processus » et dont il sort d'autres choses (des « extrants »).



Les « intrants » sont déterminants de l'organisation : par exemple, pour un centre social, ce sera les besoins de la population, le contexte territorial, les commandes publiques. Les « processus » recouvrent toute l'activité du centre : ils sont cohérents s'ils répondent aux besoins, s'ils sont adaptés au contexte et s'ils respectent les commandes. Les « extrants » correspondent aux valeurs ajoutées produites : des valeurs ajoutées individuelles et collectives comme la promotion d'un quartier, un bon climat social, par exemple.

Repérer les intrants consiste à veiller, autrement dit à mettre en place un système de veille capable de nourrir les diagnostics nécessaires à la conception d'un projet de développement social local cohérent. Mettre en lumière les extrants nous conduit vers une démarche d'évaluation qui exprimera les valeurs ajoutées du centre social, c'est-à-dire son utilité sociale. Le processus de centre social s'incarne au travers de son projet qui prend la forme d'un document pluriannuel et donne lieu à un agrément de la part de la Caisse d'Allocations Familiales.

La formation-action a alors permis à des acteurs bénévoles et salariés de construire ensemble un guide qui modélise les démarches de veille, de projet et d'évaluation d'une part, et de produire des outils appropriés, d'autre part.

Comment s'est-elle déroulée ?

En septembre 2006, une journée d'information et de réflexion a été organisée par la Mission régionale formation afin de présenter la mise en route d'une expérimentation s'appuyant sur une formation-action ainsi que sa finalité. Elle a rassemblé près de 50 personnes, acteurs bénévoles et salariés des centres sociaux et associations de développement social local de la région Pays de la Loire, ainsi que les représentants de nos partenaires tels que la Caisse d'Allocations Familiales, le Conseil Général 44, le syndicat employeur (SNAEC SO), la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Conseil Régional, etc...

A l'issue de cette journée au cours de laquelle chacun a pu échanger sur les enjeux de la formation et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les acteurs intéressés par la formation-action se sont inscrits dans un des 3 groupes de formation qui étaient proposés. Ainsi, 26 personnes ont exprimé leurs souhaits de contribuer à la construction de ce guide modélisant le chainage systémique d'un centre social. Riches et variés par leur composition, les groupes disposaient des 3 délégués des fédérations départementales, d'administrateurs, de directeurs, de personnels d'animation, de personnels administratifs. Chaque regroupement a été animé par Philippe Labbé et la chef de projet régional formation qui a piloté cette action.

Chaque groupe a élaboré une démarche spécifique, procédant par étapes selon un planning établi pour les 3 années:

1. Déclinaison de l'objet par une phase d'appropriation d'une culture commune – formation sur les concepts et méthodes.
2. Les pratiques :
 - Recensement par les membres de chaque groupe de ce qui est réalisé dans les structures concernant le thème expérimenté.
 - Repérage des bonnes pratiques.
3. Construction du corpus pour parvenir à un modèle avec ses variantes selon les centres sociaux (notamment la taille du centre.) :
 - Qu'est-ce qui est partagé ?
 - Qu'est-ce qui est validé ?
 - Qu'est-ce qui est diffusé ?
4. Déclinaison par la mise en œuvre de ce travail avec les centres en expérimentation et avec les autres centres sociaux et associations de développement social local qui seront volontaires :
 - Présentation
 - Expérimentation
 - Enrichissement du modèle proposé

Chaque groupe a construit un ou des outils traitant des 3 thématiques, la veille, le projet et l'évaluation.

Ces outils se trouvent dans ce guide, ils vous aideront à construire et formaliser votre projet social puis à l'évaluer.

A. Organiser et animer la veille dans le centre social

1. Liminaire

Votre outil...

Ce guide est un outil qui vous permettra de progresser à partir du thème de la « veille ». Il a été progressivement construit par des professionnels et des bénévoles des centres sociaux des Pays de la Loire qui, dans plusieurs centres sociaux, ont discuté avec les acteurs, ont étudié les conditions effectives des pratiques de veille... C'est donc bien vous qui êtes au départ... et c'est vous qui ferez que cet outil sera un levier de professionnalisation des salariés et responsabilisation des bénévoles et administrateurs et de légitimation des centres sociaux et autres structures C'est un outil d'évaluation mais également d'animation, de telle façon à ce que la veille soit effectivement partagée.

2. La veille, en substance...

A l'heure où le social ne va plus de soi, voire même est soupçonné d'une efficacité médiocre, **il est important pour ne pas dire vital que les centres sociaux soient en mesure de démontrer qu'ils sont sur le terrain, qu'ils connaissent celui-ci, qu'ils répondent aux besoins des habitants et qu'ils leur proposent dans une double perspective : accomplissement personnel et émancipation collective.** La veille, c'est finalement la connaissance de son environnement qui permet aux acteurs d'être attentifs, d'être des « palpeurs sociaux » et de proposer des offres sociales qui combinent les réponses aux besoins et le projet associatif. La veille, connaître pour agir, permet de démontrer que le centre social est un point de convergence inscrit et en perméabilité avec son territoire.

Veiller... ce n'est pas deux choses :

- Ce n'est pas s'intéresser ponctuellement, au coup par coup, mais c'est être constamment attentif. Pourquoi constamment ? Parce que les besoins sociaux évoluent vite et qu'il faut être à l'affût de ces mutations... pas juste le temps d'un diagnostic au moment du reconventionnement ou du nouvel agrément. La veille est un dispositif structuré et permanent à l'échelle du centre social et, à l'échelle de chacun, elle est une posture intériorisée.

- Ce n'est pas ressentir mais c'est observer, analyser pour agir. S'il ne s'agit pas de nier l'importance du « ressenti », on ne peut pour autant s'y limiter : tous, nous avons nos idées, nos préjugés aussi, et la seule façon d'éviter que notre action soit guidée par cette subjectivité c'est l'observation- les faits, les demandes, les besoins - et la confrontation des interprétations (une « intelligence collective »).

Ajoutons que la veille, dès lors qu'elle est construite et permanente, permet aux centres sociaux d'avancer sur la fonction d'observatoire social local. La veille, c'est ce qui se passe en amont de la structure, ce qui détermine comment elle va évoluer dans son quartier, sa commune. Sans veille, le projet n'est que celui de celles et ceux qui occupent le centre social. Sans connaissance de ce qui se passe et comment cela évolue, comment construire et garantir des progressions telles que mieux vivre ensemble, du faire société ?

Dix « bonnes » raisons de ne pas veiller... (Pause humoristique)

Dix arguments que le sens commun, qui par définition est partagé, pourrait objecter à la veille... Bien évidemment, la liste de ces objections n'est pas close et pourra, selon le cas, s'enrichir : il n'y a rien de plus facile que d'alimenter le sens commun.

- On parle de la veille dans les centres sociaux depuis peu de temps. Or, les centres sociaux sont centenaires. Si la veille était aussi importante, cela ferait longtemps que l'on en parlerait !
- La veille est une mode. On en parle aujourd'hui mais, comme toutes les modes, on en parlera plus demain. Laissons tranquillement passer l'effet de mode.
- La veille appartient au vocabulaire de l'entreprise. Dans le secteur marchand par exemple, on veille sur l'activité de ses concurrents. Un centre social n'est pas une entreprise. A la concurrence se substitue le partenariat. La veille est donc une importation par avance ratée... tout simplement parce qu'elle n'appartient pas à la culture des centres sociaux.
- La veille implique de s'arrêter pour regarder. Mais les centres sociaux sont des structures innovantes qui vont de l'avant. Leur force, ce n'est pas de s'arrêter, c'est d'innover. Ils n'ont pas besoin de veiller... parce qu'ils sont toujours éveillés !
- Veiller c'est bien. Mais veiller sur quoi ? L'approche globale, qui est celle des centres sociaux, ne permet pas de veiller car il faudrait veiller sur tout. Or, veiller sur tout est impossible : nous ne sommes pas des Pic de la Mirandolle³ ! CQFD.
- Pour veiller, il faut du temps. L'urgence sociale de nombreuses situations auxquelles nous sommes confrontés réclame de l'action, pas de la veille. Les habitants, les populations ont besoin d'acteurs, pas de veilleurs. La veille n'est qu'une façon supplémentaire et technocratique de ne pas « aller au charbon ».
- Dans les centres sociaux, on est au contact des gens. En permanence. On les connaît. La veille n'est donc pas en soi utile et fait même double emploi puisque, de toute façon, on sait déjà.
- La veille, c'est de l'organisation, c'est du management. En fait, cela vise à rationaliser le travail et, finalement, à instrumentaliser un peu plus la relation en tentant de mettre en équation une dimension pourtant irréductible de la relation. Plutôt que de parler de veille, on ferait mieux de parler d'empathie.
- Si la veille est bien ce qu'on imagine, cela implique de telles transformations qu'il est préférable d'y aller prudemment, voire même s'abstenir. Dans les centres sociaux, on a une offre rôdée. Pas question d'y toucher !
- La veille est une affaire de spécialistes. Elle n'est pas compatible avec l'activité d'un centre social qui s'appuie sur la polyvalence. La veille, c'est l'affaire des autres, pas la nôtre. Nous, sur le terrain, on est averti et l'on agit.

³ Pic de la Mirandole : Issu d'une riche famille de « condottieri » de la région de Ferrare, Jean Pic de la Mirandole est né le 24 février 1463, sur les terres ancestrales de Concordia. D'une très grande précocité intellectuelle, le jeune érudit, forgé dès son plus jeune âge aux langues anciennes dont l'hébreu et l'araméen, connaissait, dit-on, vingt-neuf langues. Philosophe et théologien, disciple de Marsile Ficin et ami de Laurent de Médicis, Giovanni Pico della Mirandole est l'un des esprits les plus brillants de son temps. Humaniste de renommée européenne et chantre du néoplatonisme, il est l'auteur d'un *Discours sur la dignité de l'homme*, qui pose la question de la place de l'homme dans l'univers. Source : terrefemmes.blogspot.com

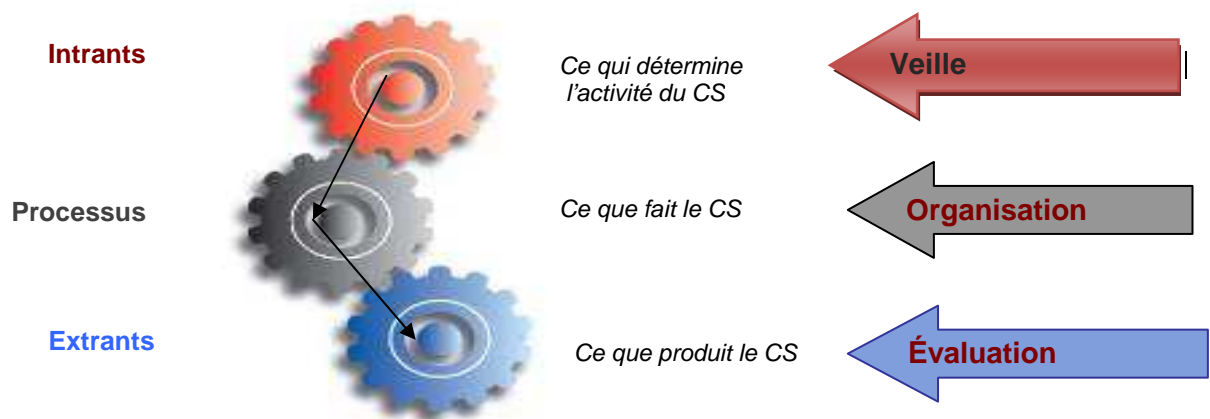
3. La place de la veille dans le raisonnement systémique

Pour comprendre ce qu'est la veille, il faut « raisonner systémique ». Qu'est-ce que cela signifie ?

Le raisonnement systémique permet de comprendre l'enchaînement entre les différentes composantes d'une organisation, le centre social.

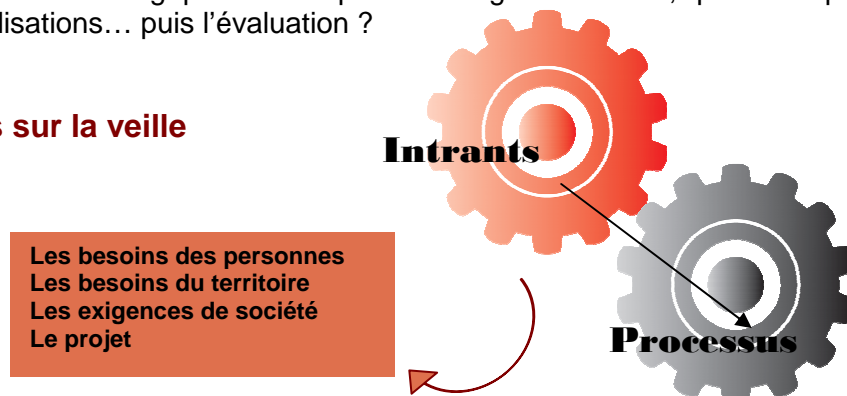
- En amont, il y a les « intrants », c'est-à-dire ce qui détermine le fonctionnement du centre social. Les intrants sont 1) les besoins des usagers, des habitants ; 2) les exigences de société c'est-à-dire tout le cadre juridico-administratif et légal ; 3) le projet du centre co-construit. Un centre social s'organise pour répondre à ces trois catégories d'intrants : vis-à-vis des besoins, il les prend en compte ; vis-à-vis des exigences de société, il agit en conformité ; vis-à-vis du projet, il recherche la cohérence.
- Au milieu, il y a les « processus », c'est-à-dire ce que le centre social fait, l'animation globale, ses activités, l'offre de services, l'organisation du travail, la gouvernance, etc.
- En aval, il y a les « extrants », c'est-à-dire ce que le centre social produit, son utilité sociale.

Schéma général du raisonnement systémique



La veille concerne les « intrants », ce qu'il y a en amont. Il s'agit de connaître les besoins, les exigences de société, le projet de telle façon à garantir des réponses adaptées, conformes et cohérentes. On voit que, pour raisonner systémique », c'est-à-dire mettre du lien entre toutes les dimensions de l'organisation centre social, non seulement la veille est une des trois composantes majeures mais elle est celle qui intervient chronologiquement en premier rang : sans veille, qu'est-ce qui pourrait justifier les réalisations... puis l'évaluation ?

Focus sur la veille



Les besoins des personnes sont individuels et groupaux : accomplissement, éducation, promotion sociale, insertion, sociabilité et lien social⁴... Il faut les connaître pour y répondre.

Les besoins du territoire sont collectifs : meilleure image et attractivité, climat social, développement, organisation citoyenne et démocratie participative... Il faut également les connaître pour y répondre et engager des actions de façon opportune.

Les exigences de société disent comment on peut faire, quelles sont les attentes, possibilités et contraintes des financeurs... Il faut les connaître pour être en conformité et, éventuellement, les faire évoluer.

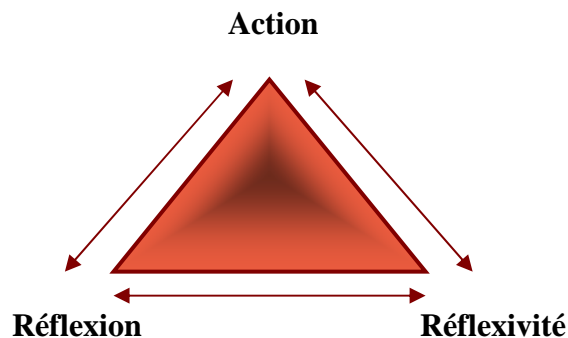
Le projet n'est pas une formalité mais il est l'expression partagée de tous les acteurs du centre social. Il permet de ne pas s'en tenir à une réponse à des besoins (ce qui réduirait l'action à une prestation de service) mais d'établir une dialectique entre besoins des populations, contraintes légales et convictions d'acteurs. Il faut qu'il soit connu, communiqué et actualisé, bref, vivant.

4. Le temps de la veille

Si la nécessité de la veille prête peu à débat, les conditions de sa mise en œuvre – une nouvelle fois, permanente et non au coup par coup – peuvent être considérées comme trop difficiles, voire impossibles : il faut être sur le terrain... Cet argument mérite réponses.

4.1. Action, réflexion, réflexivité...

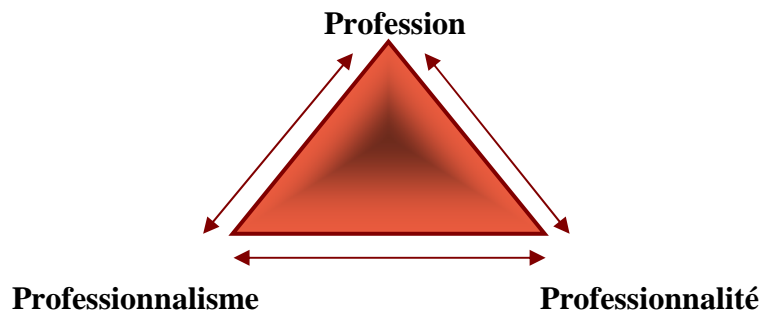
Le travail en centre social, salarié ou bénévole (« activité »), s'inscrit dans le social, c'est-à-dire dans le domaine de l'humain. Ce travail peut faire appel à des techniques et des compétences (cognitives, comportementales, instrumentales) mais il met en jeu avant tout l'humain et donc, en face, des acteurs qui s'appuient sur les mots, de l'empathie, de la réflexion, de la réflexivité. S'en tenir à l'action conduit inéluctablement à l'activisme et au sentiment d'une double instrumentalisation : instrumentaliser l'autre et être instrumentalisé. La « matière humaine » est sensible : elle exige que l'action conduite avec elle soit réfléchie. Ainsi le travail du social articule-t-il trois dimensions : l'action (réaliser concrètement), la réflexion (réfléchir sur ce que l'on fait) et la réflexivité (réfléchir sur sa place dans le système des acteurs). Ces trois dimensions exigent chacune du temps, l'action ne devant pas reléguer la réflexion et à la réflexivité « quand on aura le temps », c'est-à-dire épisodiquement, voire jamais : « A force de sacrifier l'essentiel à l'urgence, on parvient à en oublier l'urgence de l'essentiel... » Veiller, c'est être capable de prendre de la distance pour, lorsque l'on est dans l'action, mieux agir.



⁴ En annexe, lire « Qu'est-ce que le social ? »

4.2. Profession, professionnalisme, professionnalité...

Les professionnels des centres sociaux mobilisent des outils, des techniques, des compétences, toutes choses qui appartiennent au registre du professionnalisme. Ces professionnels travaillent dans un centre et bénéficient d'un cadre structurant, de statuts, d'une convention collective, d'une branche professionnelle et du paritarisme, toutes choses qui constituent la profession. Cependant, si l'on dit qu'un bon ouvrier a de bons outils, les bons outils – pas plus que le statut - ne font pas nécessairement le bon ouvrier... encore faut-il avoir envie d'utiliser les outils ! Ainsi et a fortiori parce que beaucoup d'acteurs de centres sociaux sont en premier rang face à un social difficile (quartiers sensibles, par exemple), il est nécessaire que ces professionnels soient inspirés par les théories de l'engagement et de l'éducation populaire qui ont été le creuset des centres sociaux. Cette envie, ce sens que l'on met dans son travail, c'est la professionnalité. La veille, parce qu'elle décentre chacun en l'obligeant à regarder autour de soi et à porter un jugement sur l'évolution de son environnement, favorise la professionnalité, implique celles et ceux qui doivent être acteurs mobilisés... parce que le social ne peut se contenter d'agents.



4.3. La complexité de l'approche globale : construire des expertises.

Les centres sociaux ne « découpent » pas les personnes en tranches mais revendiquent l'approche globale, c'est-à-dire la capacité d'une offre, co-construite, aussi multidimensionnelle que l'est chaque personne et chaque groupe humain. Or on ne peut tout savoir sur tout. Il faut donc, dans chaque centre, répartir les domaines de veille et confier chaque domaine à un expert secondé d'une autre personne (par exemple, un binôme bénévole ou administrateur / professionnel⁵) en charge d'une part de recueillir les informations sur leur domaine et, d'autre part, d'être « pôle de ressources » pour l'ensemble du centre.

Comment faire ?

Chaque domaine recense sept « sous-dossiers » à constituer progressivement et à actualiser en permanence :

1. Les données factuelles : statistiques sur le domaine concerné.
2. Les dispositifs : les outils, programmes, textes juridico-administratifs et légaux.
3. Les acteurs : les partenaires, les ressources humaines disponibles.
4. Les bonnes pratiques internes : l'inventaire de ce que le centre social fait bien dans le domaine concerné.
5. Les bonnes pratiques externes : l'inventaire de ce qui se fait de bien dans d'autres centres, dans le réseau fédéral et chez des partenaires.
6. L'actualité : les événements locaux, régionaux, nationaux et internationaux en rapport avec le domaine.

⁵ Le principe du binôme permet de garantir la continuité dans le cas d'un départ ou d'une défaillance d'un des deux.

7. Les fondamentaux : les ouvrages, réflexions, publications « points de passage obligé ».

	Expert logement	Expert Famille	Expert Insertion	Expert Santé	Etc.
Données factuelles					
Dispositifs & exigences de société					
Acteurs					
Bonnes pratiques internes					
Bonnes pratiques externes					
Actualités					
Fondamentaux					

4.4. Produire de l'information : vers l'organisation apprenante et innovante

Qui nierait que nous n'en sommes qu'au début de la société de l'information ? Détenir et diffuser l'information, c'est participer à l'éducation permanente, à la citoyenneté... et c'est aussi renforcer la légitimité du centre social comme équipement de proximité capable de comprendre comment un territoire évolue et d'alerter les pouvoirs publics. C'est-à-dire faire du centre social un véritable observatoire social local. Et qui dit « observatoire » dit « laboratoire » puisqu'on n'observe pas pour le plaisir de l'observation mais pour changer, évoluer, innover.

Structurer un observatoire, c'est gagner en légitimité... *a fortiori* dans une société où l'information est la variable stratégique par excellence. S'appuyer sur un laboratoire, c'est mettre en place les conditions de l'anti-routine. C'est susciter l'innovation. L'ensemble « observatoire - laboratoire » correspond à une véritable dynamique de recherche-action permanente qui permet aux acteurs du centre social d'évoluer avec la construction et la disposition de notions et de méthodes robustes, gages de crédibilité, et dans une organisation d' « entreprise apprenante ».

Quelles sont les qualités requises pour faire vivre une veille ?

« Pédagogie, approche stratégique de l'organisme, animation de réunions, analyse des organisations humaines, formulation de recommandations... »
Chapitre 5 de la norme AFNOR XP X 50-053
« Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille » (avril 1998)

L'information, notion-clé de la veille.

Les 8 critères de la qualité d'une information :

1. **Lisibilité** : l'information doit être compréhensible.
2. **Actualité** : l'information doit être actualisée.
3. **Pertinence** : l'information doit correspondre au domaine étudié.
4. **Originalité** : l'information doit apporter des nouvelles connaissances.
5. **Fiabilité** : l'information doit être sûre, stabilisée, vérifiable.
6. **Réactivité** : l'information doit être fournie dans des délais raisonnables.
7. **Transférabilité** : l'information doit être utilisable par plusieurs catégories d'acteurs.
8. **Synthèse** : l'information doit être claire, précise... synthétique.

Outil d'animation et d'évaluation de votre système de veille

Cet outil a pour but de favoriser la réflexion d'un groupe d'acteurs du Centre Social autour de la question du « Système de veille ». Nous vous conseillons d'utiliser cet outil d'autoévaluation à partir d'une famille de domaines. Vous trouverez une classification de ces familles et des domaines associés en annexe 2.

Nous vous proposons de choisir un domaine par famille (offre de services, organisation de la structure et axes transversaux), soit au total trois domaines et de répondre à ce questionnaire pour chacun de ces domaines. En somme, vous aurez à répondre à trois mêmes questionnaires sur trois domaines distincts.

Vous trouverez ci-annexées des fiches sur chacun des thèmes suivants :

- **Exigence de société** : les textes de références, lois, règlements,...
- **Données factuelles et locales** : les connaissances statistiques du territoire ...
- **Les besoins des publics** : Enquête, infos ...
- **Le partenariat** : avec qui obtient-on de l'information ?
- **Bonnes pratiques** : à la recherche des expériences intéressantes.

LES REGLES DU JEU :

- Cet outil s'utilise de façon collective, entre professionnels, entre administrateurs, ou entre professionnels et administrateurs.
- Chacune des fiches peut être utilisée individuellement lors d'une réunion.
- Désigner un animateur de réunion (de préférence le directeur), un maître du temps et prévoir un tableau blanc pour noter les réponses.
- Dans les tableaux ayant des **++** ou **+** ou **-** ou **--** indiquer le nombre de personnes qui s'exprime sur chacun des signes. A chaque signe correspond une valeur arithmétique :

++	+	-	--
20	13,3	6,7	0

Exemple pour 12 participants :

	++	+	-	--		Moyenne
1A) 1 : Les documents cités ci-dessus sont-ils disponibles ?	2	5	4	1		
Nombre de points et total	40	66,5	26,8	0	133, 3	11,11/20

La dernière page permet d'exprimer les préconisations à retenir afin d'améliorer le système de veille du centre social et/ou socioculturel

1 : Exigences de société.

Les exigences de sociétés sont les textes de référence, orientations et textes de loi, conventions officielles, compte-rendu de CA, etc. Vous trouverez la liste des documents concernés en **annexe 1**. Vous n'avez plus qu'à reporter dans le tableau ci-dessous les numéros associés à chaque document.

Concrètement pour vous... En Interne, quels sont les textes qui font référence (ex : le compte rendu d'un CA, d'une commission, la charte fédérale, le projet, les textes issus de l'AG, etc.) ? **Puis en externe**, quels sont les textes qui font référence (ex : un texte de loi, la réglementation accueil de loisirs, etc.) ?

Champ d'intervention	Exemple : soutien vie associative
INTERNE	
EXTERNE	

Pour ce domaine exprimé, vous devez répondre aux questions suivantes

Domaine concerné :	++	+	-	--	moyenne
1A) 1 : Les documents cités ci-dessus sont-ils disponibles ?					
1A) 2 : Si vous en avez besoin, sont-ils accessibles ?					
1A) 3 : A votre avis, sont-ils actualisés ?					
1A) 4 : Les utilisez-vous ?					
1A) 5 : Ces informations sont-elles mises en débat ?					
1A) 6 : Y a t-il des procédures de vérification de mise à jour de ces documents ?					
1A) 7 : Le CS met-il quelque chose en place pour favoriser la veille sur ce sujet ?					
Nombre de points :					

Moyenne des points : .../20

Synthèse des exigences de société :

Chaque tableau de la page précédente est à discuter et commenter d'une part en termes de moyenne générale (opinion dominante du groupe), d'autre part, en étant attentif aux éventuels dispersions (exemple : la moitié des répondants s'expriment en ++ , l'autre moitié en --).

Au sujet de vos pratiques de VEILLE...

Quels sont les points forts ?	Quels sont les points faibles ?
En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)	En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)

2 : Données factuelles et locales.

On parle ici des informations sur le quartier ou sur la commune, de tout ce qui permet de connaître le territoire d'intervention du Centre.

2A) Dispose-t-on de données chiffrées au sujet de...

En annexe 3, vous trouverez une définition de chaque thématique ci-après présentées.

Thématiques		++	+	-	--	moyenne
A.	Données sociodémographiques					
B.	L'emploi					
C.	La formation					
D.	L'action sociale					
E.	Les loisirs, la culture					
F.	La prévention, la sécurité					
G.	La santé					
H.	Le logement, l'habitat					
I.	L'économie des familles (richesse/pauvreté)					
J.	Les transports, la mobilité					
K.	Autres (précisez) :					
L.	Autres (précisez) :					

Pour chaque thématique, le groupe notera dans chaque ligne ++ ou + ou - ou -- . C'est une cotation collective, issue d'une dynamique de débat, participative.

Thématiques	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	moyenne
2) 1 : Les informations citées ci-dessus sont-elles disponibles ?													
2) 2 : Si vous en avez besoin, sont-elles accessibles ?													
2) 3 : A votre avis, sont-elles actualisées ?													
2) 4: Les utilisez-vous ?													
2) 5 : Ces informations sont-elles mises en débat ?													
2) 6: Ces informations sont-elles régulièrement vérifiées ?													
2) 7 : Le CS favorise-t-il la veille sur ce sujet ?													
2) 8 : Y-a-t-il une protection des informations sensibles ?													

Synthèse des données factuelles :**Au sujet de vos pratiques de VEILLE...**

Quels sont les points forts ?	Quels sont les points faibles ?
En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)	En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)

3 : Informations sur les besoins des publics.

3.1 .Quels sont les données et indicateurs qui, dans le domaine choisi, vous permettent d'objectiver les besoins des publics ?

Vous trouverez dans l'annexe 3 – données factuelles - des exemples d'indicateurs pour chaque thématique auxquels vous pouvez ajouter vos propres données et indicateurs.

Rappel du domaine choisi :	
Thématiques	Données et indicateurs

Par exemple, dans « l'économie des familles », le nombre de familles en dessous du seuil de pauvreté permet d'identifier des besoins importants en termes de difficultés économiques. Du coup, une des réponses sera de développer des aides financières auprès des familles. Autre exemple : dans la thématique « emploi et insertion », le taux de chômage sur le territoire induit des besoins en termes d'insertion, de formation, etc.

3.2 L'ensemble de ces données et indicateurs vous semble...

Domaine concerné :	++	+	-	--	moyenne
3A) 1 : Ces informations sont-elles suffisantes ?					
3A) 2 : Les informations existantes sont-elles accessibles ?					
3A) 3 : Les informations existantes sont-elles actualisées ?					
3A) 4 : Les utilisez-vous ?					
3A) 5 : Les informations existantes sont-elles mises en débat ?					
3A) 6 : Les associations sont –elles une source d'informations utilisées sur le territoire ?					
3A) 7 : Existe-il un dispositif <i>permanent ou régulier</i> d'identification des besoins (enquêtes satisfaction ...) ?					
3A) 8 : Existe-il un dispositif <i>ponctuel</i> (études, enquêtes, événements ...) ?					
3A) 9 : Le CS met-il quelque chose en place pour favoriser la veille sur ce sujet ?					

Synthèse des informations sur les besoins des publics :**En ce qui concerne les informations sur les besoins des publics, au sujet de vos pratiques de VEILLE...**

Quels sont les points forts ?	Quels sont les points faibles ?
En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)	En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)

4 : Le partenariat comme source d'informations⁶.

4.1 : indiquer dans la première colonne les principaux partenaires qui vous transmettent des informations.

4.2 : pour chaque thématique, coter la quantité d'informations transmises par chacun de vos partenaires. Exemple : la commune vous fournit beaucoup d'informations pour l'économie des familles, vous cotez ++.

4.2 : indiquer dans la ligne **partenaire manquant** s'il manque un partenaire important pour une thématique précise.

thématiques	Démographie	Emploi	Formation	Action sociale	Loisirs, Culture, Vie associative	Prévention, Sécurité	Santé	Logement	Economie	Transports
Partenaires										
Commune										
Communauté de communes										
CCAS										
.....										
.....										
Nombre de points										
PARTENAIRE MANQUANT ?										

⁶ Définition du partenaire : entité autonome du territoire qui peut être adhérent ou non du centre social et qui prend part.

Synthèse Partenaires :

En ce qui concerne le partenariat comme source d'informations, au sujet de vos pratiques de VEILLE, pouvez-vous exprimer de façon qualitative:

Quels sont les points forts ?	Quels sont les points faibles ?
En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)	En interne (a l'intérieur du centre) et en externe (avec vos partenaires)

5 : Bonnes pratiques⁷.

5.1. Vous tenez-vous informé des bonnes pratiques des autres acteurs ?

- Systématiquement
 De temps en temps
 Rarement
 Jamais

5. 1.1 Cette veille est-elle ?

- Limitée aux acteurs locaux
 Plus large (régionale, nationale)

5. 2. Parmi les sources d'informations suivantes, votre repérage des bonnes pratiques est-il ? (*Rappel : la cotation est collective !*)

Sources d'informations	++	+	-	--	Pour chaque source, pouvez-vous citer une bonne pratique « importée » dans votre centre ?
Réunions, colloques,					
Réseau fédéral					
Autres réseaux					
Documentation, journaux, revues,					
Formation					
Internet					
Autres : (précisez)					

⁷ Définition des « bonnes pratiques » : qui donnent des résultats et qui peuvent faire l'objet d'une transférabilité.

6. Synthèse générale.

6.1. Au regard des résultats que vous avez apportés à l'ensemble des questions...

Quels sont vos points forts en termes de veille ?

Quels sont vos points faibles en termes de veille ?

6.2. Des plans d'action pour changer si nécessaire...

En reprenant les cinq chapitres, vous émettez un ou deux plans par chapitre et vous cochez les trois critères si les réponses sont positives (« P » = un plan d'action prioritaire, « F » = un plan d'action faisable facilement ; « C » = un plan d'action consensuel sur lequel la majorité s'accorde).

Les textes				Les données factuelles				Les besoins des publics				Le partenariat				Les bonnes pratiques			
Plan d'action 1	P	F	C	Plan d'action 1	P	F	C	Plan d'action 1	P	F	C	Plan d'action 1	P	F	C	Plan d'action 1	P	F	C
Plan d'action 2	P	F	C	Plan d'action 2	P	F	C	Plan d'action 2	P	F	C	Plan d'action 2	P	F	C	Plan d'action 2	P	F	C

B. Le projet social participatif, ce qu'il est :

1. Des origines du projet de structure à ses définitions et sa qualité

Il serait très difficile, sinon vain, de rechercher la date de naissance du projet dans la sociologie des organisations : 1920 avec la naissance de la théorie des organisations aux Etats-Unis ? 70 ans plus tard avec, pour le secteur public, la circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public (circulaire Rocard) ? Les années soixante-dix avec la vogue des cercles de qualité et la DPPO (direction participative par objectifs) ? Ou pourquoi pas avant Jésus-Christ puisque l'AFNOR s'ose à écrire qu'avec la Tour de Babel, « *La Bible nous offre, sans doute, l'un des premiers exemples connus de réalisation d'un projet.* ⁸ »

En centre social, le projet est connu depuis l'origine : projet social, projet d'action collective... moins souvent le projet associatif de structure qui, pour des équipements, se résume aux statuts, au rapport annuel d'activités (paradoxalement puisque celui-ci regarde l'année écoulée alors que le projet regarde l'avenir), à la compilation d'actions envisagées ou menées, au projet social agréé par la CAF... et pas nécessairement actualisé entre deux agréments.

- Pour l'AFNOR (X50-105), « Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. »

Vous trouverez une définition de la pyramide de Maslow dans les annexes.

Cette définition de l'AFNOR met l'accent sur la méthode, ce qui est une bonne chose puisqu'une méthode partagée est une condition nécessaire de lisibilité et de communication entre des structures qui appartiennent à un même réseau. Elle présente également la particularité de se contrer sur les besoins des usagers... avec toutefois deux problèmes :

Que sont ces « besoins » ? On connaît la fameuse classification de « la pyramide de Maslow », des besoins existentiels (se nourrir, se chauffer...) aux besoins d'accomplissement... Mais, si des besoins sont explicites (des demandes), d'autres sont implicites et même parfois, ignorés ou, plus exactement, les personnes ne possèdent pas la connaissance de tout ce qui pourrait les intéresser. S'en tenir aux besoins n'est donc pas suffisant : il faut décrypter ceux qui ne sont pas exprimés et aussi être capable d'ouvrir un nouvel horizon, d'offrir des possibilités inimaginées.

D'autre part, si les besoins des usagers effectifs et potentiels justifient l'activité d'un centre social, le projet de celui-ci, co-construit, est aussi déterminant. Autrement formulé, le projet n'est pas qu'une réponse à des besoins : il est également l'expression construite, formalisée, du projet des élus, bénévoles et professionnels pour les habitants du territoire.

- Dans *Conduire un projet dans les services*⁹, Martine Chambon et Henri Pérouze définissent le projet comme « un ensemble coordonné d'actions qui mettent en jeu des

⁸ Michel Joly, Jean-Louis G. Muller, *De la gestion de projet au management par projet*, 1994, AFNOR.

⁹ 1996, Chronique sociale.

compétences transversales à différentes fonctions de l'organisme pour atteindre un but, concrétiser une intention. »

- Le *Dictionnaire de management de projet* choisit d'identifier le projet comme « un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais des fins. »¹⁰

- Consultant Wikipedia, on trouve à projet : « On appelle *projet* un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée. Un projet est une action temporaire avec un début et une fin, qui mobilise des ressources identifiées (humaines, matérielles (équipements), matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation, qui possède un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise. »¹¹

LE PROJET : CE QU'IL EST ET CE QU'IL N'EST PAS

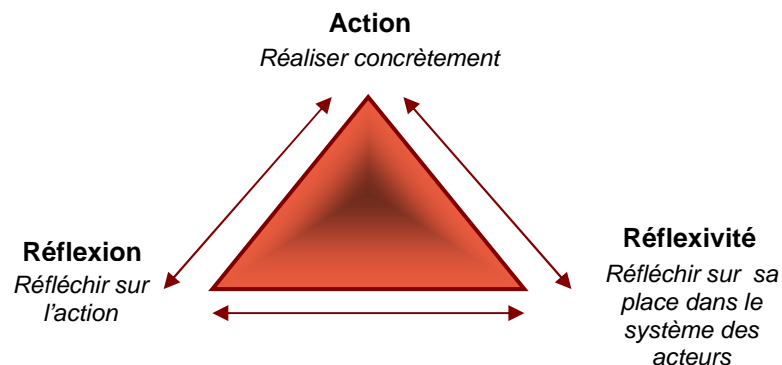
De ces définitions, on retiendra une plasticité de la notion où l'on trouve, selon la source, un accent parfois mis sur l'opérationnalité (actions et compétences, réalité à venir), d'autres fois sur l'objectif ou sur la mission. En fait, la qualité d'un projet social participatif (PSP) est quadruple :

- Contrairement au programme, le projet est ascendant et participatif. Il se justifie par l'incertitude : si l'avenir était connu, il suffirait d'un programme applicable sans y déroger. La plasticité du projet est ce qui permet de s'adapter à l'aléa, au hasard qui, pour Edgar Morin, « n'est pas seulement le facteur négatif à réduire dans le domaine de la stratégie. C'est aussi la chance à saisir. »¹²

- Le projet articule les valeurs et les réalisations. S'il n'était que valeurs, il serait une charte. S'il n'était que réalisations, il serait une compilation de plans d'action.

Le projet met du lien entre les acteurs, il leur propose un socle d'assurance, leur permet de s'extraire de la dictature de l'activisme (« lenédanleguidon ») et réinsuffle du sens : les centres sociaux ont besoin d'*acteurs* inspirés et engagés, pas d'*agents* disciplinés et arc-boutés sur le minimum conventionnel. La notion d'« acteur » est tout-à-fait volontaire, l'Acteur étant collectif alors que le Sujet est singulier : le projet est ce qui permet de relier dans le présent et pour le futur des sujets singuliers qui deviennent acteurs collectifs. L'acteur en centre social est contributeur : avec les autres, il produit ce que l'on appelle le « travail associé ».

Le processus de « production » en centre social



¹⁰ AFITEP, 1996, AFNOR.

¹¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet#Qu.27est_ce_qu.27un_projet_.3F

¹² Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, 1990, ESF éditeur.

- Le projet, s'il est bien conçu, fait progresser les centres sociaux vers le modèle de l'organisation apprenante (*knowledge management*). Il répond à des besoins, combine une cohérence interne (professionnalité et professionnalisme) et externe (lisibilité et légitimité, donc profession),¹³ « tire vers le haut » collectivement et reconnaît individuellement.

In fine, le projet est une démarche stratégique. Et « la stratégie s'oppose au programme, bien qu'elle puisse comporter des éléments programmés. Le programme est la détermination a priori d'une séquence d'actions en vue d'un objectif. Le programme est efficace dans des conditions extérieures stables, que l'on peut déterminer avec certitude. Mais les moindres perturbations dans ces conditions dérèglent l'exécution du programme et le condamnent à s'arrêter. La stratégie s'établit en vue d'un objectif, comme le programme ; elle va établir des scénarios d'action et en choisir un, en fonction de ce qu'elle connaît d'un environnement incertain. La stratégie cherche sans cesse à rassembler les informations, les vérifier, et elle modifie son action en fonction des informations recueillies et des hasards rencontrés en cours de route. »¹⁴ On n'est guère éloigné de ce qu'écrivait Bertrand Schwartz dans son Rapport de 1981 : « Définir une démarche plutôt qu'une suite de dispositions immuables. »¹⁵ Mais cette démarche, pour être partagée par le réseau et pour être comprise de ses interlocuteurs, doit être organisée *méthodologiquement* de la même façon.

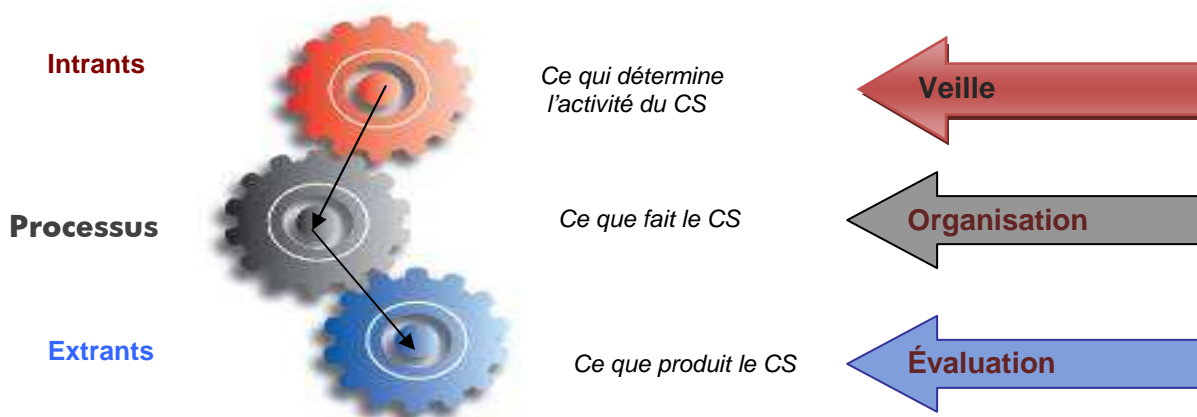
PETIT RAPPEL : LA PLACE DU PROJET DANS LE RAISONNEMENT SYSTEMIQUE

Le raisonnement systémique permet de comprendre l'enchaînement entre les différentes composantes d'une organisation, le centre social.

- En amont, il y a les « intrants », c'est-à-dire ce qui détermine le fonctionnement du centre social. Les intrants sont 1) les besoins des usagers, des habitants ; 2) les exigences de société c'est-à-dire tout le cadre juridico-administratif et légal ; 3) le projet du centre co-construit. Un centre social s'organise pour répondre à ces trois catégories d'intrants : vis-à-vis des besoins, il y répond ; vis-à-vis des exigences de société, il agit en conformité ; vis-à-vis du projet, il recherche la cohérence.

- Au milieu, il y a les « processus », c'est-à-dire ce que le centre social fait, ses activités, l'animation globale, l'offre de services, l'organisation du travail, la gouvernance, etc.

- En aval, il y a les « extrants », c'est-à-dire ce que le centre social produit, son utilité sociale.



¹³ Cf. *infra*, 2.

¹⁴ Edgar Morin, *La tête bien faite*, 1999, Seuil.

¹⁵ 1981, La documentation Française, (2.2.).

Le projet est en amont (« extrants ») et aussi au niveau des « processus » : c'est à partir de lui que l'on agit (cohérence) et c'est lui qui permet de s'organiser, de mettre du lien entre tout ce qui est réalisé.

2. Ce que projet social participatif veut dire.

Depuis 1985, les centres sociaux élaborent leur projet qui est soumis à l'agrément de la Caisse d'Allocations Familiales et qui doit répondre aux quatre missions caractéristiques des centres sociaux :

- un équipement de proximité à vocation sociale globale,
- un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle,
- un lieu d'animation de la vie sociale,
- un support d'interventions sociales concertées et novatrices.

Le projet prend appui sur le territoire à partir d'un diagnostic partagé et d'un système pérenne de veille ; il est élaboré et mis en œuvre de façon participative, en partenariat avec les collectivités et les pouvoirs publics : « Les centres sociaux et socioculturels insèrent leur action quotidienne dans un « projet social » cohérent et pluriannuel, explicitant objectifs et moyens. Référé aux caractéristiques du territoire, ce projet est élaboré avec les habitants et concerté avec les partenaires des centres sociaux et socioculturels. » (*Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France*, juin 2000).

Le projet social participatif est synonyme de « projet social » dès lors que l'on admet que le projet n'est pas une simple formalité mais qu'il constitue l'architecture d'une dynamique constante. Le Projet Social Participatif ne se limite pas à la présentation de l'offre de services même s'il l'inclut. Ce n'est pas un rapport d'activité ou un bilan annuel. **Il est l'expression partagée, c'est-à-dire co-construite, coopérative et négociée, de ce sur quoi la communauté professionnelle – conseil d'administration, bénévoles et professionnels– s'engage à la fois en toute indépendance et sur la base d'une concertation partenariale avec les « parties prenantes externes » (CAF, collectivités, institutions).**

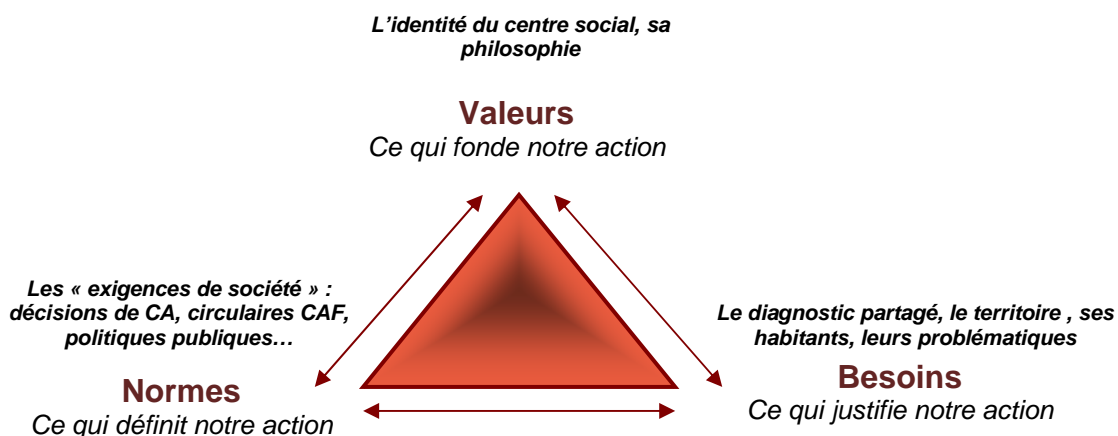
Cet engagement est la résultante *raisonnable et ambitieuse* de trois grandes perspectives :

- les « valeurs »,
- les « normes » et leurs moyens,
- les « besoins », ces derniers étant objectivés à partir d'un « descriptif de l'existant » puis d'une « analyse de l'existant ».

Les « valeurs-normes » permettent de formuler des « objectifs généraux » et les « besoins » appellent des « objectifs opérationnels » déclinés en « plans d'action ». Comme dans toute démarche de projet, « l'évaluation » est partie intégrante : une évaluation générale du projet et les évaluations des réalisations faites (évaluation dite « ex post ») et prévues (« ex ante »).

L'articulation de ces différentes notions est stable, immuable. Non pour « formater » le projet social participatif mais pour en garantir la cohérence interne, la lisibilité et la comparaison. **Cette architecture est en quelque sorte la grammaire du projet** : dans

tous les Projets Social Participatif, on (doit) trouve(-r) ces notions organisées en rubriques ou chapitres ; dans tous les projets associatifs, on (doit) trouve(-r) des concepts et des notions similaires – invariants - dans la mesure où il s'agit toujours de centres sociaux ; et, dans chaque projet associatif, on (doit) trouve(-r) des spécificités dans la mesure où les contextes et territoires sont toujours particuliers.



Le projet social participatif est l'expression de la cohérence interne et externe du centre social. *Interne*, c'est-à-dire reliant les multiples dimensions du travail : finalités et réalisations, objectifs et moyens, convictions et normes... *Externe*, c'est-à-dire destiné à garantir la lisibilité du centre vis-à-vis des habitants, des partenaires, des institutionnels, des élus, des financeurs.

Le projet social participatif est à la fois un processus - une dynamique en cours – et son expression formalisée, écrite. Ceci signifie que le PSP ne se limite pas à un document rédigé dans le cadre d'un conventionnement sur lequel on ne reviendrait qu'au moment du re-conventionnement.

- *Expression écrite*, le Projet Social Participatif constitue un engagement à partir duquel le conventionnement est possible, une référence pour la communauté professionnelle qui peut inscrire son action dans une autre temporalité que le présent, et un document évolutif, c'est-à-dire révisable régulièrement.

- *Dynamique permanente*, le Projet Social Participatif recouvre une démarche participative, impliquante, génératrice de **plans d'action concrets nouveaux** et d'innovation, **professionnalisante** sur la base de réponses apportées aux deux questions essentielles : « comment mieux travailler » (qualité du service rendu, de l'offre) et « comment mieux travailler ensemble » (qualité des conditions de travail) ?

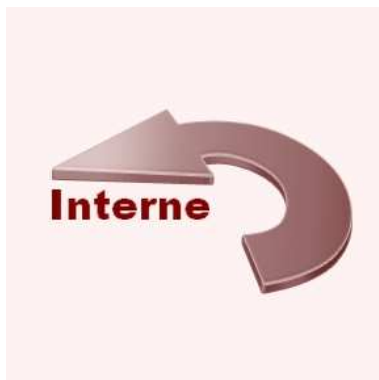
Mobiliser le partenariat aux moments opportuns...

Un centre social est une entité vivante, non seulement ouvert sur son environnement, mais en porosité et en interaction avec celui-ci : il « produit » du lien social, de l'accomplissement, de l'émancipation avec les acteurs de cet environnement, qu'il s'agisse des habitants ou des acteurs institutionnels, associatifs, professionnels et bénévoles. Dans une démarche de Projet Associatif et Social, le « partenariat » ou cette coopération est évidemment sollicité : il ne s'agit pas de « faire dans son coin ». Mobiliser les partenaires répond en amont à la nécessité de concevoir le projet social participatif en adéquation avec les besoins, les attentes, les potentialités et les ambitions

de toutes ces ressources humaines. C'est aussi une condition sine qua non pour que le Projet soit approprié et mis en œuvre par tous.

S'appuyer sur le partenariat répond à une exigence, la réciprocité : il faut que chacun, contribuant à ce projet social participatif, en soit « rétribué »... non pas financièrement mais en y trouvant un intérêt, ne serait-ce que d'avoir un centre social satisfaisant ses attentes, où il trouve sa place.

Cependant, dans la démarche de projet social participatif, certaines séquences sont à traiter exclusivement à l'échelle de l'équipe du centre social avec une validation hiérarchique du directeur et du président. Ceci parce que un centre social est aussi une entreprise sociale, avec des salariés, des règles, des responsabilités à assumer face aux financeurs. Nous indiquons dans les pages qui suivent, détaillant chaque séquence du Projet Social Participatif, quelles sont les séquences où l'implication partenariale est un point de passage obligé (par exemple et de toute évidence, un diagnostic partagé) et celles où le travail de réflexion et de décision ne doit concerner que l'équipe, professionnels et bénévoles, du centre social. Notons enfin que « travailler en interne » ne signifie pas ne pas avoir consulté les partenaires, par exemple pour vérifier la pertinence de propositions ; mais cela signifie qu'in fine c'est au centre social de décider ce qui sera écrit dans le Projet Associatif et Social.



A travailler en interne

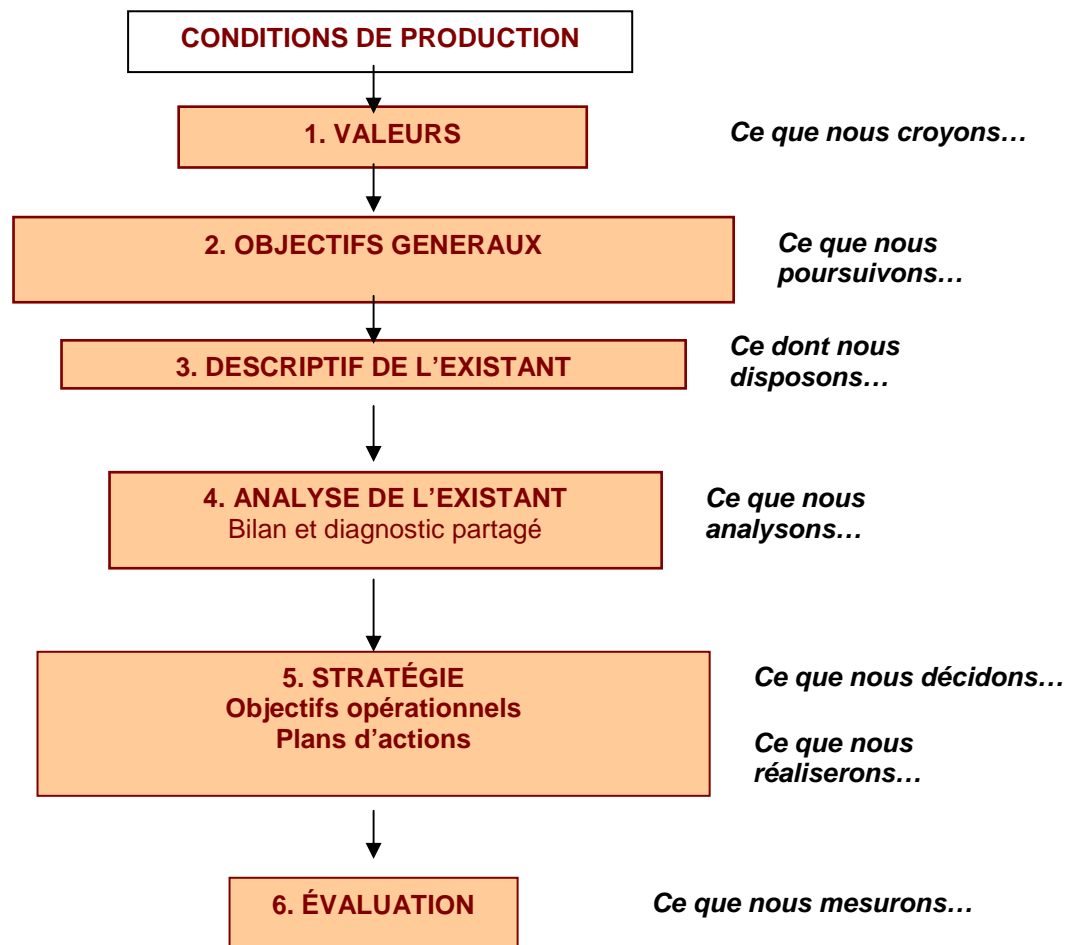


Mobiliser les partenaires

3. L'architecture détaillée du **Projet Social Participatif**

Le document « projet associatif de structure » s'organise comme indiqué page suivante, des conditions de production à l'évaluation. Ce document est **un cadre commun de présentation** : c'est ainsi que votre projet sera exposé. Toutefois, certaines de ces phases peuvent être réalisées dans un ordre différent hormis pour les parties 3,4 et 5 puisque la stratégie succède nécessairement à l'analyse de l'existant qui elle-même succède nécessairement au descriptif de l'existant..

Architecture du **Projet Social Participatif**



LES CONDITIONS DE PRODUCTION

La première page du Projet Associatif et Social, après le sommaire, permet à votre lecteur de comprendre quand, par qui et dans quelles conditions le document qu'il a dans les mains a été rédigé. Il indique également l'objectif poursuivi par ce Projet Associatif et Social (cohérence interne, lisibilité et communication externe, engagement contractuel...). Il est une invitation à la lecture et fournit les éléments de compréhension de ce qui va suivre (la logique interne du document).

3.1. Les valeurs : ce que nous croyons ?

Les valeurs fondent le projet. Elles ne sont pas une coquetterie intellectuelle mais elles sont étymologiquement « ce qui vaut » : un projet sans valeurs partagées et affirmées ne serait pas un projet mais un simple plan d'action. Pour ne pas être « plaquées », elles nécessitent des débats internes (élus *et* professionnels¹⁶).

Les valeurs sont de deux types : celles communes à tous les centres sociaux telles que l'on peut les trouver dans les textes de référence (*Charte fédérale, circulaires CAF...*) ; celles propres à la communauté professionnelle du centre social. Ainsi, pour cette seconde catégorie, certains centres sociaux souhaitent mettre l'accent sur la citoyenneté, d'autres sur le développement local ou durable, etc.

Certaines valeurs peuvent appeler, selon les équipes, des développements importants. Dans ce cas et pour faciliter la lecture, elles sont résumées et leurs développements sont joints en annexes.



3.2. Les objectifs généraux : ce que nous poursuivons ?

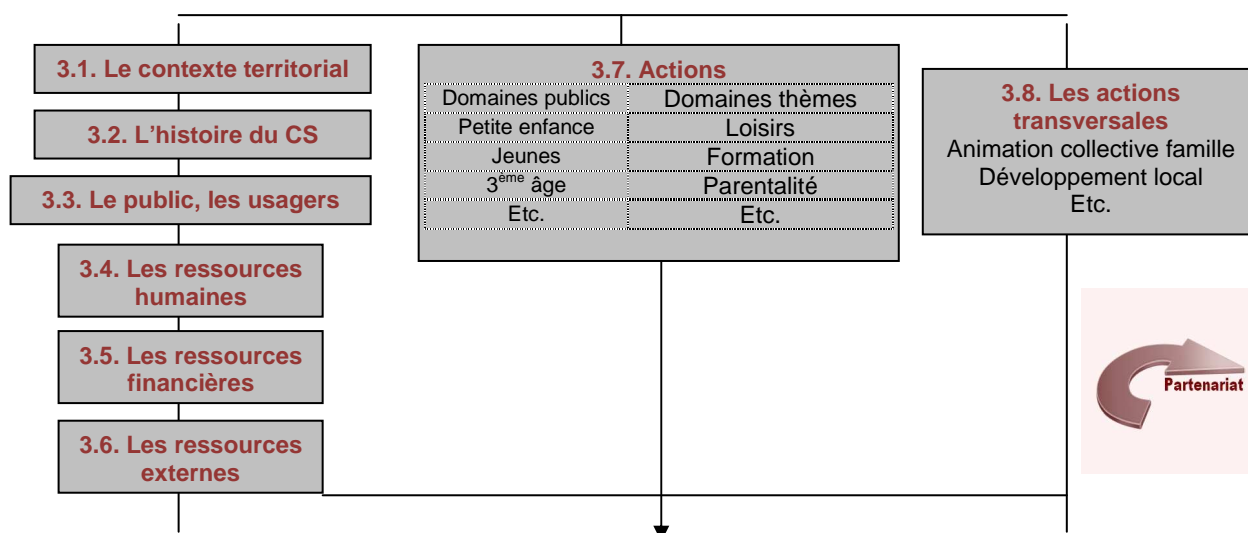
Les objectifs généraux sont également de deux types.

- D'une part, communs à tous les centres sociaux, ils correspondent aux quatre missions caractéristiques rappelées supra. A cette occasion, quelques notions-clés (approche et/ou animation globale, travail associé, etc.) peuvent être construites en concepts robustes.

- D'autre part, un objectif général mais aussi spécifique au centre social : qu'est-ce que la communauté professionnelle souhaite mettre en avant au regard de ses valeurs et/ou d'un contexte culturel et sociologique territorial singulier ?



3.3. Le descriptif de l'existant : ce dont nous disposons ?



¹⁶ « ... le débat sur les valeurs ne peut être la seule affaire des techniciens mais doit impliquer les administrateurs. Et même plus : le débat sur les valeurs est d'abord de la responsabilité des administrateurs qui définissent une politique générale, axiologique. » Ph. Labbé, *Les Bricoleurs de l'indicible*, 2003, Apogée, tome 1, p. 315.

Il s'agit bien d'un *descriptif*, c'est-à-dire d'une description objective, sans appréciation qualitative à ne pas confondre avec le chapitre suivant d' « analyse » de l'existant. C'est donc un état des lieux de la situation externe (environnement) et interne (activité de la structure) dont une qualité importante est la diachronicité¹⁷ (inverse de synchronicité) : les données doivent être présentées sur une période suffisamment longue pour permettre de comprendre des évolutions tendanciennes et éviter ainsi le biais d'une approche synchronique : moins qu'une « mise à plat » c'est bien d'une « mise en perspective » dont il est question.

Le descriptif de l'existant se subdivise en huit parties :

- **Le contexte territorial** : données sociodémographiques, marché du travail, etc. Ce contexte territorial correspond en fait au diagnostic socioéconomique partagé que chaque centre social produit pour son agrément. Périmètre du CS + différents zonages : politiques (communes, intercommunalités, cantons, pays...), institutionnels (ALE, ZEP, etc.).

¹⁷ Succession de faits dans le temps

Exemple d'indicateurs¹⁸ classés par thématiques et sources

Thématiques	Indicateurs	Sources
Démographie	Pyramide des âges - Ecart population – sexe - Population étrangère et origine (habitat social) – taux de familles monoparentales	Insee, mairie Office Public Aménagement et Construction
Emploi	%chômage %activité - sexuées + âges Nbre Demandeurs d'emploi de longue durée Types d'emplois, primaire, secondaire, tertiaire,	Pôle Emploi ,INSEE : institut national de la statistique, Association pour l'Emploi des Cadres, DRTEFP Plan Local d'Insertion par l'Economique
Formation	Scolarité, primaire, secondaire, supérieure Taux de réussite au BAC Taux de scolarisation à 18 ans. Les systèmes de formations initiales et continues, les filières.	Inspection académique CARIF OREF Conseil régional
Social	Concerne la prise en charge institutionnelle des publics: Allocataires RMI/ RSA – minima sociaux Personnes âgées. APA Nb Haltes-garderies, crèches Équipement pour le troisième âge Violence intra conjugales Mesures d'assistance éducative	Caisse Allocations Familiales - MSA Direction des Affaires Sanitaires et Sociales – DISS Centre Communal d'Action Sociale Centre Local d'Information et de Coordination Protection Judiciaire de la Jeunesse – Protection Maternelle et Infantile EDF : nb de personnes coupées Associations humanitaires
Loisirs, culture, sports, vie démocratique	Nb adhérents/associations Tissus associatif Types d'actions / activité Nb d'équipements	Autres associations Direction Départementale Jeunesse et Sports
Prévention, sécurité	% délinquance, type de délinquance Activité pénale Quantification du sentiment d'insécurité	Pompiers Police – Gendarmerie Contrat Local de Sécurité Tribunal de Grande Instance Comité de probation et d'aide aux libérés
Santé	Allocation Adultes Handicapés Tentatives de Suicide Conduites addictives Suivi psy	AGEFIPH (emploi handicapés) Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées Pompiers Protection Maternelle et Infantile
Logement	APL Type de logement, collectif, individuel, tailles Rotation / taux d'occupation % logement non occupé Nb propriétaires et locataires	Bailleurs sociaux CAF Services urbanismes INSEE
Richesse	% non imposition des ménages Tranches d'imposition Nb Associations caritatives et leur fréquentation Nb coupure EDF Quotient familial	Impôts, INSEE Banque de France EDF CAF
Transport Mobilité	Temps et mode déplacement domicile / travail Types de transports en commun	Comité expansion économique Mairie, communauté de communes

¹⁸ Un indicateur est toujours une donnée quantitative : il n'existe pas d'indicateur qualitatif.

- **L'histoire du centre social**: un résumé de cette histoire, des grandes périodes et des événements qui ont jalonné. Cette partie décrit également le centre social : où est-il ? Caractéristiques ergonomiques, bâtiment, emplacement, etc¹⁹.

- **Le public** : évolution quantitative des publics accueillis (sexe, classes d'âge, CSP, provenance...), participants ou usagers et adhérents, des associations, etc.

- **Les ressources externes** : partenaires avec convention, sans convention, acteurs du quartier non partenaires ; partenaires institutionnels et/ou financeurs, partenaires de terrain.

- **Les ressources humaines** : professionnels et bénévoles mobilisés face à la demande, types de poste, structuration générale, orientation du plan de formation, etc. des organigrammes (hiérarchique, fonctionnel) doit être inclus dans cette partie (qui fait quoi ?) ainsi que les compositions du conseil d'administration et des commissions. Fonctionnement démocratique interne : CA, AG, accompagnement des bénévoles...

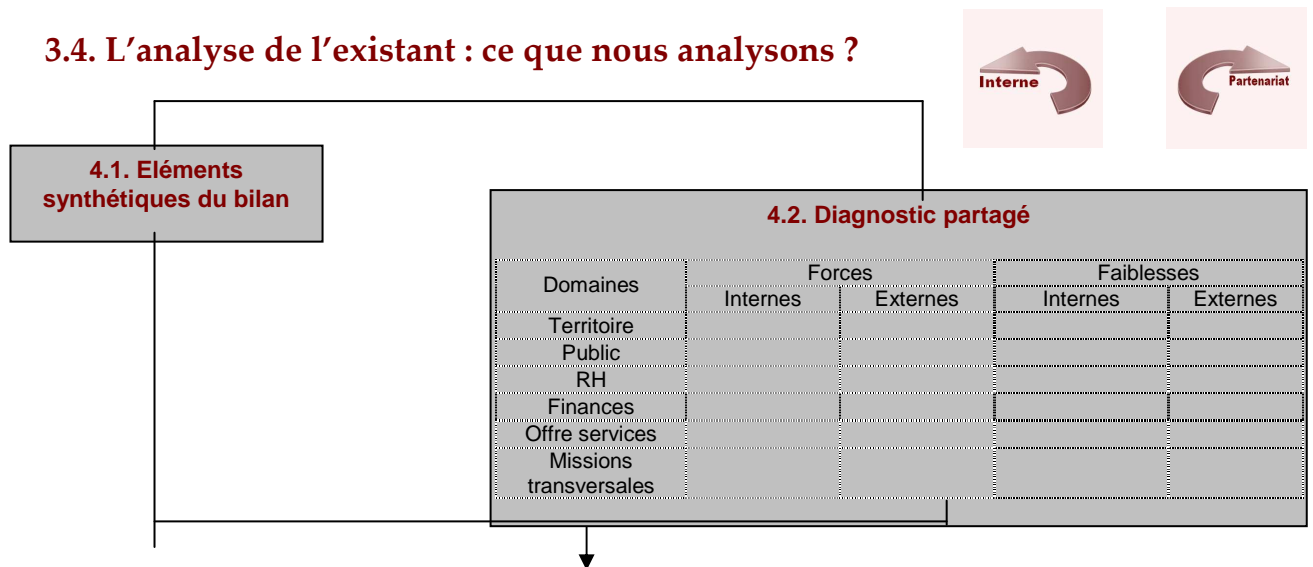
- **Les ressources financières** : présentation simplifiée par grandes masses du budget (Charges/Produits, « pilotage-logistique-activité » PLA).

Les actions, qui constituent l'activité habituelle du CS ainsi que les axes transversaux ne sont pas décrits exhaustivement : on sélectionne les actions et axes particulièrement significatifs, un descriptif complet pouvant être proposé sous forme de schéma synthétique.

- **Les actions** : présentées sur la base de l'organisation interne (« public », « thématique ») avec, pour chacun d'entre eux, les principales modalités d'organisation (offre) et les réalisations (ce qui est fait) et les résultats (ce qui est atteint). Un ou deux zooms (encadrés) peuvent être faits sur des réalisations particulièrement significatives de l'activité de la structure. Chaque action doit être identifiée/rattachée à une valeur et à un objectif général.

- **Les axes transversaux** : il s'agit ici de décrire comment sont organisées ces missions (animation collective familles, animation globale, développement social local, etc.) avec la même approche que pour les actions.

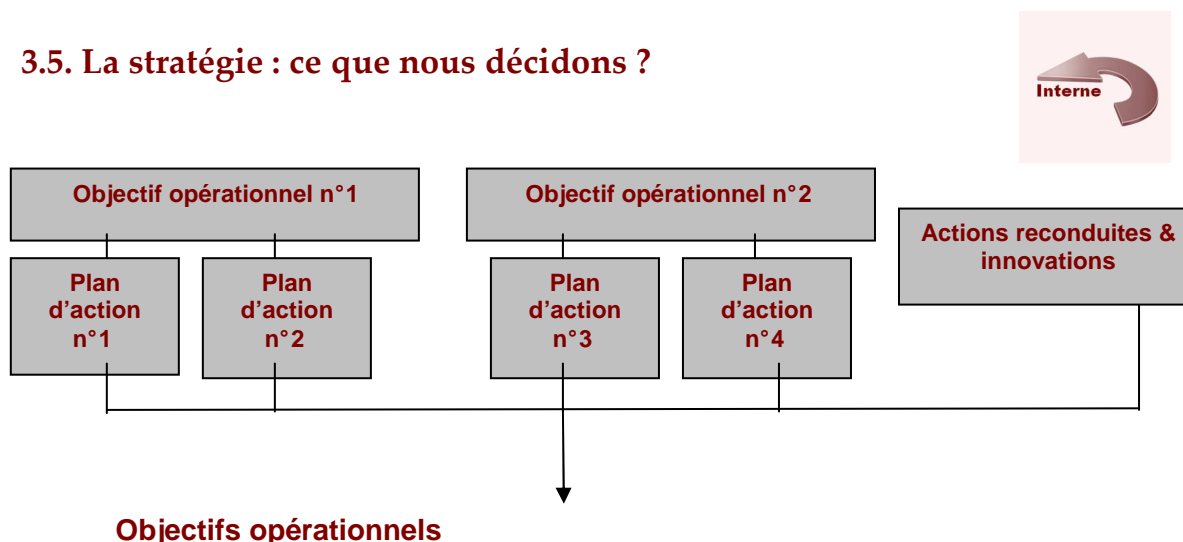
3.4. L'analyse de l'existant : ce que nous analysons ?



¹⁹ Un plan, des photos...

L'analyse de l'existant reprend la segmentation du descriptif de l'existant et y applique une analyse proche de la méthode FFOM²⁰. Il s'agit, *cette fois qualitativement*, d'extraire des données objectives précédentes les forces et les faiblesses du centre social : les forces correspondent à ce qui est bien fait, les faiblesses à ce qui devrait être amélioré. Les unes et les autres sont soit internes, soit externes. Une force interne dans la rubrique des RH sera, par exemple, un bon niveau de formation alors qu'une faiblesse interne sera un absentéisme ou un turn-over important. Une faiblesse externe dans la rubrique du territoire pourra être un quartier économiquement atone, une force externe sera un tissu associatif dense...

3.5. La stratégie : ce que nous décidons ?



La stratégie recouvre l'ensemble des objectifs opérationnels, c'est-à-dire ce que le centre social va réaliser. Ces objectifs découlent de l'analyse des forces et faiblesses, s'appuyant sur les premières et visant à réduire voire éradiquer les secondes. Les objectifs opérationnels, au nombre de 3, 4 ou 5 (« qui trop embrasse, mal étroit »...), sont exprimés de façon transitive directe comme « *Améliorer la communication externe* » ou « *Développer la participation des adhérents* » ou encore « *Densifier le partenariat* ». Il faut être vigilant à équilibrer les objectifs opérationnels entre ceux directement ciblés sur l'offre et ceux correspondant à l'organisation du centre²¹. Chaque objectif opérationnel doit être inscrit dans une valeur dominante (citoyenneté, solidarité, etc.) et rattachée à un objectif général.

Les plans d'action : ce que nous réaliserons ?

Un plan d'action est un mini-projet sectoriel, c'est-à-dire relié à un objectif opérationnel, échéancé-planifié, indiquant les résultats attendus (critères et indicateurs) et les moyens mobilisés. Il se présente sous la forme d'une « fiche-action ». On peut se limiter à un ou deux plans d'action par objectif opérationnel (intérêt illustratif), les autres étant déterminés ultérieurement et étant inclus dans le PAS lors de sa révision annuelle. Par exemple, l'objectif



²⁰ L'analyse SWOT {*Strengths* - forces, *Weaknesses* - faiblesses, *Opportunities* - opportunités, *Threats* - menaces}, est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS). L'expression équivalente en langue française est « Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces » ; on utilise d'ailleurs parfois le terme « analyse FFOM ».

²¹ Éviter une mobilisation trop importante pour résoudre des problèmes internes aux dépens ou en minorant les valeurs ajoutées directes (individuelles et collectives), c'est-à-dire ce qui justifie l'activité du centre social : les habitants, le territoire.

opérationnel de « *Améliorer la communication externe* » peut générer de multiples plans d'action tels que « *Améliorer le journal de quartier* », « *Revoir la signalétique* », « *Réaménager l'accueil* », etc.

Nota bene : Les strates 1 & 2, Valeurs et Objectifs généraux, sont stables durant quatre ans, les autres strates sont modifiées annuellement : descriptif de l'existant (diagnostic dit « glissant » parce que le territoire, les ressources, etc. bougent), les objectifs opérationnels et, de toutes façons, les plans d'actions.

3.6. L'évaluation : ce que nous mesurons ?

L'évaluation, plus développée dans le chapitre *Évaluation*, appelle à ce stade quatre points de vigilance.

- **Tout d'abord, il n'y a pas d'évaluation possible sans qu'en amont les critères et leurs indicateurs aient été préalablement définis** (cf. 4.7).
- **De nombreux critères peuvent être mobilisés²² mais, en tout cas, cinq constituent le « noyau dur » de toute évaluation de politique publique et, donc, s'appliquent à tout centre social :**

Critères	Questions
Efficacité	<i>Atteint-on les objectifs fixés ?</i>
Effectivité	<i>Procède-t-on de la bonne façon ?</i>
Efficiences	<i>Les résultats sont-ils à la hauteur des investissements consentis ?</i>
Conformité	<i>Ce qui est réalisé est-il conforme aux missions, aux exigences de société ?</i>
Décentration	<i>Ce qui est réalisé est-il fondé sur une objectivation des besoins ?</i>

Ainsi d'autres critères peuvent être utilisés (cf document Evaluation), cependant au regard de la spécificité des centres sociaux, certains critères peuvent être considérés comme quasi point de passage obligé dont :

Participation	<i>Ce qui est réalisé mobilise-t-il les habitants, participe-t-il d'une démarche participative ?</i>
Innovation	<i>Sort-il des sentiers battus ? Produit-il du changement social ?</i>
Partenariat	<i>Ce projet mobilise-t-il des acteurs d'autres structures que la nôtre ?</i>

- **L'évaluation est systématique pour les plans d'action (les réalisations faites et envisagées) et concerne également la démarche de projet elle-même.** Cette évaluation, « revue de projet », est annuelle et permet de vérifier le management du projet et de l'actualiser (données, nouveaux plans d'action, précisions apportées, etc.). Tous les 4 ans, la revue de projet se fait en profondeur (séminaire) et donne lieu à la réédition d'un nouveau PAS... celui-là même qui servira pour l'agrément CAF.

Les annexes du document

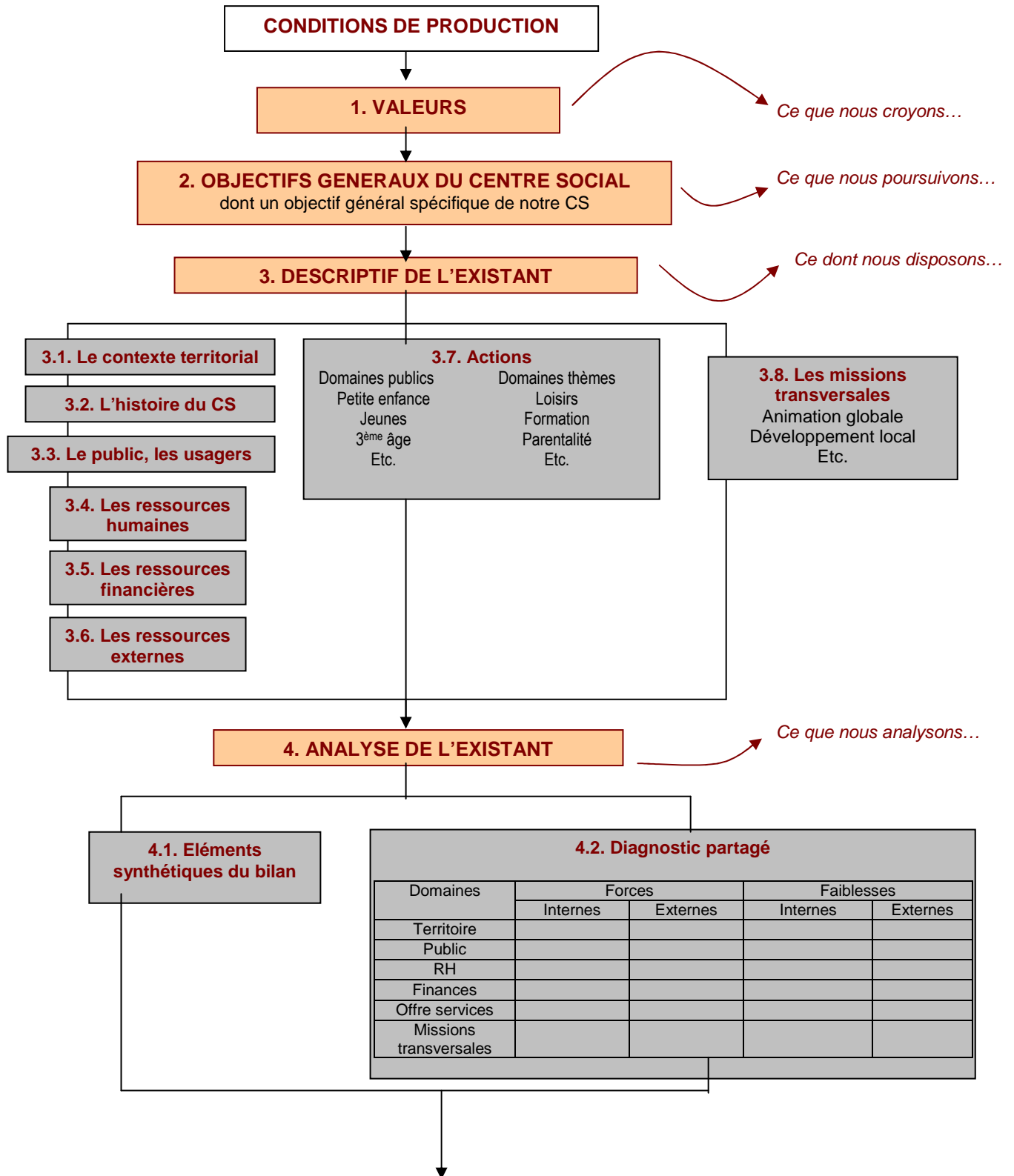
Les annexes peuvent être des documents tels des développements théoriques (concepts, valeurs), des articles de presse, une circulaire, la *Charte fédérale*, etc.

²² Ph. Labbé, *op. cit.*, 2003, chapitre 13 « l'évaluation de la démarche de projet », pp. 267-319.

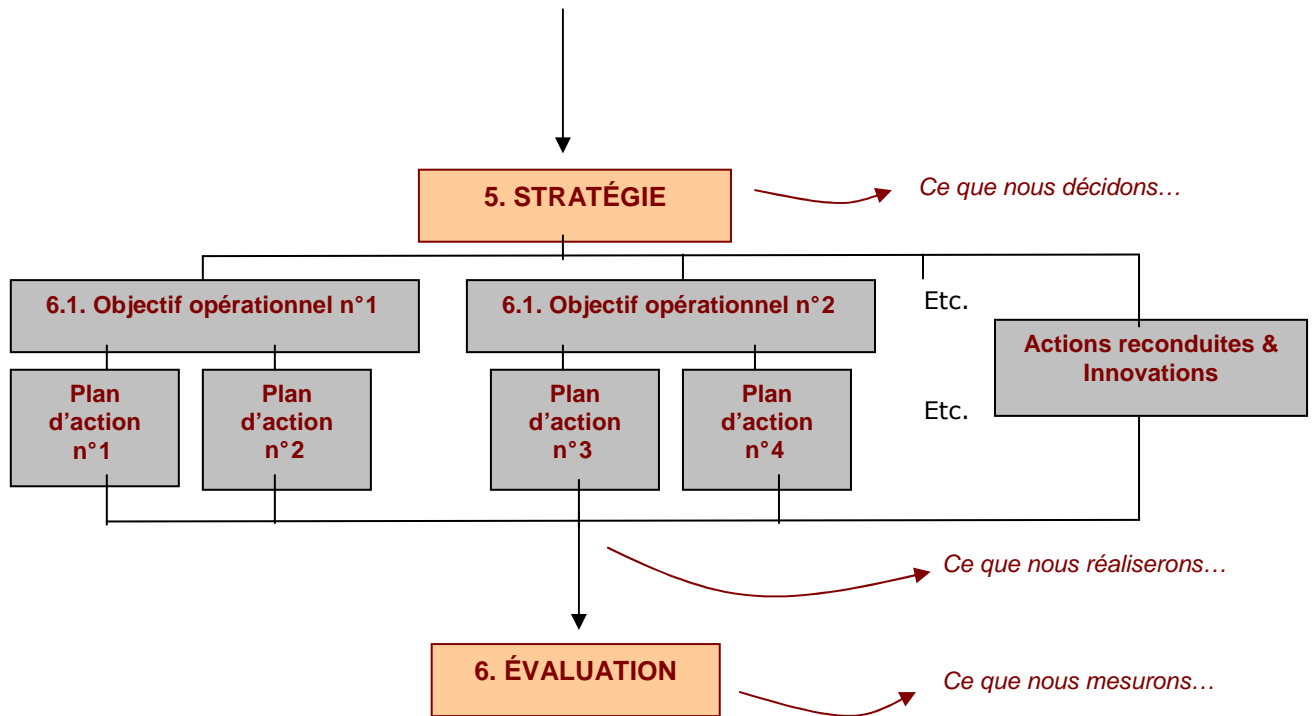
Les fiches outils pour le projet

Vous trouverez ci-après une architecture complète d'un Projet, un exemple de fiche action et celui d'un arbre des objectifs.

ARCHITECTURE COMPLÈTE d'un PSP



Architecture complète d'un PSP (suite)



Exemple d'une fiche action proposée dans le cadre du projet collectif famille 2009/2013 par le CSC de la Bernardière à St Herblain (44)

OBJECTIF OPÉRATIONNEL : SOUTENIR LES FAMILLES DANS LEURS FONCTIONS PARENTALES

FICHE ACTION

VACANCES EN FAMILLE : CONSTRUIRE SON PROJET FAMILIAL

Constats

Difficultés de partir en vacances. Certaines familles sont hors des aides en fonction de leurs revenus. Absence de propositions après les « 1ers départs ». Peu d'anticipation dans le temps ou sur le budget. Réalisation seulement si demande via les professionnels. Expérience lancée en janvier 2008 sur la base d'un comportement d'anticipation (choix, épargne) en amont avec un coup de pouce financier de la part du CSC. Retours très positifs sur ce dispositif et ses conséquences dans l'option ou non de partir en vacances en famille.

Descriptifs :

OBJ : Accompagner les familles sur 3 ans vers une réalisation autonome et anticipée de leurs vacances.

Dispositif possible jusqu'à 3 ans, par étape annuelle de 10 mois. Chaque année propose une avancée vers l'autonomie des familles. Les familles s'engagent et construisent un projet viable avec le soutien des professionnels (démarches administratives, épargnes). Coup de pouce financier lié au QF et dégressif d'une année sur l'autre. Ateliers collectifs, entraide sur les démarches.

Résultats attendus :

Programmer dans le temps les étapes pour faire les meilleurs choix de destination et de prix
Inclure le budget « vacances » dans celui de l'année, qu'il soit entièrement financé par la famille au bout de 3 ans (comportement d'épargne)
Appréhender les outils pour partir de façon autonome en vacances
Complémentarité aux actions vacances et « bien-être » : participer à l'information auprès des familles.
Partage de l'expérience des anciens vers les nouveaux : les anciens deviennent des personnes ressources.

Moyens :

Rencontres sous forme ateliers collectifs, accès à Internet, classeurs campings de la CAF ou des AS, Choix financier du CSC sur cette action

Partenaires :

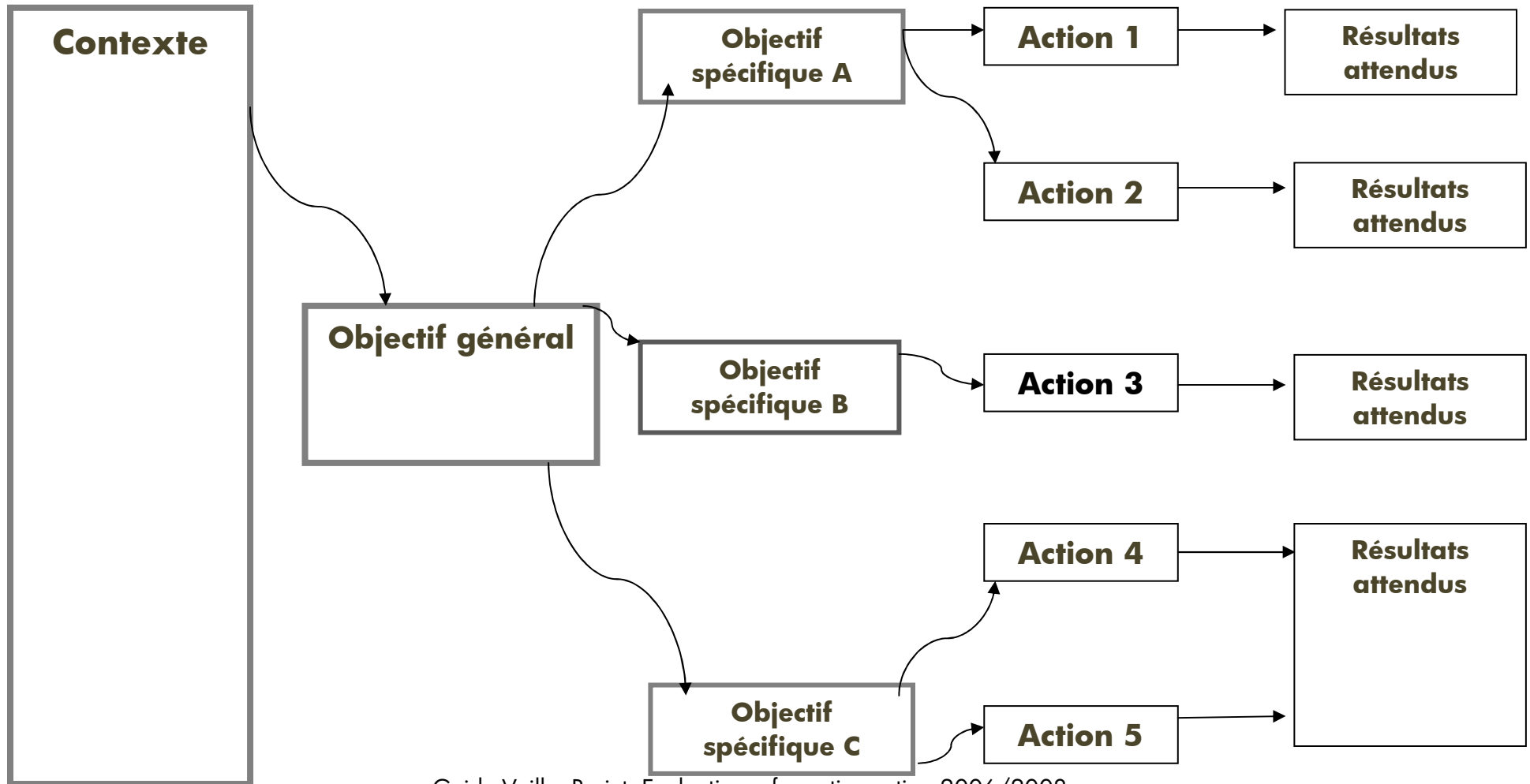
Pour élaboration et la conduite du projet : la conseillère CAF, les familles. Pour les hébergements : associations d'accueil de familles, campings ou particuliers
Pour l'information et le relais : les AS

Echéance : Rencontre en sept pour les nouvelles familles intéressées.
Ateliers et épargne d'oct à mai
Bilan en mai. Départ des familles l'été. Retour expérience sur 1^{er} atelier collectif

Evaluation : Le bilan en mai, les retours des familles après leurs vacances en septembre, la régularité des participants et leurs engagements, la régularité des épargnants, la date de choix des réservations, la connaissance sur le quartier de ce dispositif auprès des familles. Partage des expériences entre les nouvelles et anciennes familles, pérennisation de l'action en terme financier pour maintenir ce dispositif au-delà des 3 premières années.

Objectif opérationnel :		
Fiche action	Titre de l'action :	
Constats	Descriptif	Résultats attendus
Moyens	Partenaires	Echéances
Evaluation		

Type de fiche « arbre des objectifs »



C. L'évaluation des valeurs ajoutées d'un centre social

Prologue

L'évaluation... Voici une notion qui s'est imposée, non sans mal, ni résistance, dans le champ du social jusqu'à aujourd'hui occuper une place déterminante, équivalente à celle du projet. Ce qui justifie cette place peut-être grosso modo distribuée sur deux pôles :

- Un premier pôle « système » : c'est-à-dire, logique institutionnelle, où l'on trouve « transparence », « responsabilité » « conformité » « vis-à-vis de la commande publique », etc. Il s'agit de démontrer que la confiance des institutions qui financent en retour des réponses cohérentes et efficaces : évaluer, c'est rendre des comptes et c'est également contribuer à la légitimation de sa structure, de son centre social.
- Un second pôle « acteurs », c'est-à-dire, logique propre du centre social et de son environnement, le quartier ou la commune avec ses habitants. Il s'agit ici de vérifier que tout ce qui est mis en œuvre et réalisé produit des valeurs ajoutées (de socialisation, de sociabilité, de lien social, de dynamisation territoriale, d'émancipation, etc.) Dont les habitants sont bénéficiaires individuellement et collectivement. Par retour, professionnels et bénévoles, démontrent leur utilité sociale – mais aussi économique – et en tire une reconnaissance : On sait que les problèmes de reconnaissance et de communication occupent 90 % des difficultés et disfonctionnement. De la sorte, évaluer c'est contribuer à répondre aux deux questions : « Comment mieux travailler ? » et « comment mieux travailler ensemble. »

L'ambition de ce guide à l'attention des acteurs est de leur proposer un outil pour mieux évaluer leur pratique. Conçu à une échelle régionale et dans une dynamique participative, cet outil déjà testé auprès des centres n'est pas pour autant figé : Il doit évoluer, être infléchi et complété à l'épreuve des terrains qui, pour chacun, sont singuliers, donc posent des questions auxquelles on ne peut répondre totalement.

Chapitre 1 : Quelle méthode pour mener une évaluation dans votre centre social ?

1. Introduction

Toute démarche d'évaluation s'articule au projet. Cela suppose que le projet précise bien ses objectifs et les résultats qu'il vise face aux constats identifiés préalablement. La méthodologie utilisée pour évaluer le projet doit permettre de produire de la connaissance utile et appropriable. La technique doit servir le sens. Avant d'entrer dans le détail de ce qu'est l'évaluation, il est nécessaire de resituer l'évaluation dans son contexte général systémique et également d'en poser les limites.

1.1. Un contexte général « systémique ».

Le qualificatif systémique mérite d'être expliqué. Pour comprendre et analyser le fonctionnement des organisations, deux grandes options se sont longtemps présentées : une première option individualiste où le tout ne pouvait être compris qu'à partir de

l'individu, le tout n'étant au bout du compte que la somme des interactions entre chaque sujet et chaque autre sujet ; une seconde structuraliste où le tout était déterminé par des facteurs externes (culturels, économiques, etc.) qui surdéterminaient les acteurs devenus simples agents, c'est-à-dire non-autonomes, appliquant en quelque sorte mécaniquement ces déterminations. La conception systémique est venue bouleverser cette façon de penser. Ce que font les gens, pourquoi ils agissent ainsi, quelles sont leurs stratégies, comment peut-on introduire et développer le changement... sont des questions qui mettent en jeu à la fois un agent qui applique des consignes, qui lui sont extérieures, et un acteur doué de marges de manœuvre, d'autonomie.

Penser la complexité...

En fait, le raisonnement systémique s'inscrit dans une pensée de la complexité : ce qui est produit est le fruit de déterminations (économiques, culturelles) et de volontés (individuelles, collectives) et, en tout état de cause, ne peut se comprendre que par un jeu d'actions et de rétroactions permanentes. L'idée centrale de la complexité est celle du lien entre acteurs et actions : complexité vient de complexus qui signifie « relier ». A l'échelle d'une organisation, tout est lié : en amont, ce qui détermine l'organisation peut être une réglementation ou un besoin exprimé ou encore un contexte économique ou social particulier ; mais cela est également ce que vont en faire les acteurs qui, eux-mêmes, n'évoluent pas dans un milieu clos : tout au contraire, ils sont en perméabilité avec leur environnement... il suffit de constater la place prise par la notion de partenariat ou par celle de territoire.

Chaînage systémique.

Si l'on raisonne à l'échelle d'une organisation, il y a ce qui justifie et détermine l'action ; il y a ce qui est réalisé ; il y a ce qui est produit par ces réalisations. Ces trois dimensions correspondent au chaînage systémique et se nomment les « intrants » (en amont), les « processus » (les réalisations) et les « extrants » (en aval, les effets des productions). Chaque élément des intrants, des processus et des extrants est agi et interagit avec les autres éléments. Par exemple, une réglementation de la CAF est mise en œuvre sur le thème du soutien à la parentalité (intrant). Les acteurs du centre social conçoivent une action (processus) tenant compte de cette réglementation, de leurs moyens humains et financiers, de la cohérence de cette action avec leur projet associatif. L'action va produire des effets (extrants) qui vont permettre de dire que l'action a été plus ou moins bien conçue et réalisée, ce qui va modifier les pratiques, voire infléchir la réglementation initiale. La première idée systémique est donc bien celle, dans la complexité, des interdépendances. Et ceci s'oppose à un des principes cartésiens du Discours de la Méthode selon lequel il faudrait, pour comprendre, « découper le tout en autant de parties que possibles » : il ne sert à rien de « découper » puisque la qualité de ce qui est fait vient autant de l'action et de ses acteurs que des interactions entre celle-ci et ceux-ci avec l'environnement, avec ce qu'ils ont produit, etc. « Tout est dans tout », pourrait-on dire, d'ailleurs, on le constate avec l'évaluation.

Les temporalités de l'évaluation...

Communément, l'évaluation est conçue et placée au terme du projet, une fois l'action réalisée, permettant d'apprécier si l'on a réussi, ce qu'on a produit, etc. Or l'évaluation n'intervient pas que là mais elle se situe aussi en amont et dans l'action. Reprenons l'exemple de la nouvelle réglementation du soutien à la parentalité que nous avons vu dans le paragraphe précédent : en amont, lorsqu'on découvre une nouvelle réglementation, on l'analyse, on réfléchit à ce qu'il est possible de faire compte tenu de ce contexte, de ce qui a déjà été fait dans ce cadre. En réalité, on évalue la faisabilité de

l'action qui découle de cette nouvelle réglementation. On voit bien alors que l'évaluation démarre dès le départ.

Il en est de même durant l'action : de façon constante, on vérifie si les méthodes mises en œuvre sont les bonnes, si les bénéficiaires de l'action correspondent bien à ceux qu'on avait prévus. Là aussi, on évalue la cohérence de l'action, sa conformité au regard du point de départ. On constate donc que l'évaluation d'une action – il en est de même pour un ensemble d'actions ou pour une organisation – est loin de se limiter à une vérification faite une fois les choses terminées mais qu'elle intervient dans des temporalités différentes et repose sur des critères également particuliers²³.

Notons qu'avant l'action (on parle d'une évaluation *ex ante*) le critère principal est la faisabilité (est-ce possible ? est-ce pertinent ?) ; que pendant l'action (*in itinere* ou chemin faisant), le critère est celui de la cohérence, de la conformité ou de l'effectivité (cela se passe-t-il comme on l'avait prévu ? procède-t-on de la bonne façon ?) ; et qu'après l'action (*ex post*), le critère est celui de l'efficacité ou de l'efficience (a-t-on obtenu ce que nous visions ?).

1.2. L'évaluation du social n'est pas aisée...

L'incertitude...

Quelles que soient les velléités de mettre en équations le social, celui-ci résiste... et ce n'est pas, comme on peut l'entendre souvent, une résistance au changement : cela tient tout simplement - mais surtout essentiellement - à la nature même du social. Le social appartient à cette complexité faite d'interactions... mais aussi – autre forte caractéristique – d'incertitudes : si la complication est affaire de causalités, c'est-à-dire de modèles où A sur B donne toujours C, dans la complexité, A sur B donne C'... c'est-à-dire produit quelque chose qui n'est jamais exactement ce qui était prévu. La complexité, donc le social, est un univers d'incertitudes... Travailler avec la « matière humaine » implique et inclut l'incertain : qui peut garantir qu'une action sociale produira inéluctablement ce qui est visé ? Certainement pas les travailleurs sociaux ! Et cela est d'ailleurs le signe qu'au bout du compte, la liberté du sujet demeure car, à l'inverse, s'il était possible de prévoir avec certitude le résultat d'une action sociale, cela nierait la liberté de la personne.

Évaluer le social, en amont, durant l'action ou après celle-ci, doit donc se concevoir avec modestie (on ne sait pas et on ne saura pas exactement) ainsi qu'en prenant en compte l'aléatoire, dont Edgar Morin dit qu'« il n'est pas qu'un facteur objectif mais également une chance à saisir. »

Si évaluer le social n'est pas aisé – le C' -, le travail à faire repose sur l'analyse et l'interprétation des informations avec deux caractéristiques :

➤ ***Des données sociales aux données sociologiques...***

Bien sûr, l'évaluation doit mobiliser des données objectives dont, entre autres, statistiques : combien de bénéficiaires pour telle action ? Quelles sont les caractéristiques de ceux-ci ? Etc. Souvent, la demande et l'exigence évaluatives se limitent à ce registre factuel... alors que les chiffres ne sont que le début de l'évaluation. Savoir combien de jeunes femmes perçoivent l'allocation parent isolé (API) sur un quartier est intéressant mais ne dit rien de ce que ces femmes vivent, certaines étant en détresse morale ou financière alors que d'autres parviennent à s'insérer. En d'autres

²³ Différents critères et leurs définitions sont proposés plus loin.

termes, l'évaluation strictement quantitative est insuffisante : l'évaluation est quantitative et qualitative, c'est-à-dire mobilise l'analyse et l'interprétation pour fournir un sens.

➤ ***L'intelligence collective.***

Le qualitatif pose évidemment la question de la subjectivité : comment résoudre ce qui serait un autre biais car, si s'en tenir aux données objectives et statistiques est sans intérêt, proposer une grille de lecture orientée ne permettrait pas de réellement, honnêtement peut-on dire, rendre compte de la réalité ? Et il ne servirait à rien de rechercher une légitimité de l'interprétation en se fondant par exemple sur la seule opinion des bénéficiaires d'une action : cela reviendrait à substituer la subjectivité du travailleur social (mû, par exemple, par l'intérêt de valoriser son action) par la subjectivité du ou des bénéficiaires. La solution, là encore, est dans l'interaction, c'est-à-dire dans le croisement des regards et des analyses. Le travail évaluatif mobilise donc différents acteurs qui, chacun à partir de son « référentiel », de son intérêt, etc., confrontent leurs appréciations dans une synthèse. De la sorte, on se situe dans une démarche d'intelligence collective, le tout étant différent de la somme des parties et, si l'on conduit bien la démarche, devant être supérieur à celle-ci. L'intelligence collective appelle donc une notion chère aux centres sociaux, **la participation...** qui est également la meilleure garantie pour que l'évaluation soit appropriée.

2. L'évaluation : ses définitions.

L'évaluation juge des résultats, des impacts et des modalités retenues pour y parvenir, et cela au regard des missions et des objectifs initialement prévus. Elle permet de clarifier et d'adapter les objectifs, de vérifier les pratiques, d'améliorer les actions. L'évaluation est permanente.

L'évaluation est toujours la mesure d'un écart entre un « référé » (quelque chose que l'on constate) et un « référent » (quelque chose qui sert de point de repère) On mesure cet écart (souvent exprimé par un delta, Δ) et l'on produit un jugement de valeurs. Comme indiqué précédemment, l'évaluation intervient selon plusieurs temporalités avec, pour chacune d'entre elles, des critères dominants.

Évaluer, c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action que l'on va engager, que l'on conduit, que l'on a réalisée. C'est également produire de la reconnaissance puisqu'il s'agit de révéler des valeurs ajoutées (qu'est-ce que mon intervention a apporté de plus ? en quoi a-t-elle amélioré l'existant ?) et, donc, l'évaluation est un outil de la gestion des ressources humaines²⁴.

Il est important de différencier :

Le contrôle qui vérifie la légalité et la régularité de la mise en œuvre des ressources. Le contrôle s'appuie sur des critères concrets et clarifiés à l'avance (textes réglementaires, normes professionnelles, enveloppes budgétaires...).

Le suivi qui vérifie la bonne gestion des interventions et produit une analyse régulière sur l'état d'avancement des réalisations. Le suivi juge en fonction d'objectifs opérationnels réalisés et à réaliser.

Enfin l'évaluation qui juge des résultats, des impacts et des modalités retenues pour y parvenir. L'évaluation doit choisir en amont ses critères de jugement qui peuvent être ceux du commanditaire-financeur, ceux des acteurs-réalisateurs et ceux des

²⁴ Car, comme on le sait, 90% des problèmes rencontrés dans les organisations recouvrent des difficultés de communication ou de reconnaissance.

bénéficiaires. En fait, une « bonne » évaluation doit prendre en compte ces différentes perspectives et attentes : là encore, la qualité est déterminée par le croisement, par l'interaction et la multidimensionnalité.

Pourquoi évaluer ?

« Pourquoi évaluer ? » est sans doute la question préalable puisqu'on ne peut se contenter, sauf à perdre toute la richesse de l'évaluation, d'y répondre par l'obligation de se conformer à une injonction ou à une obligation réglementaire qui, toutefois et dans sa perspective, a toute légitimité (vérification, par exemple, du bon usage des deniers publics).

- Pour révéler les valeurs ajoutées et produire individuellement et collectivement de la reconnaissance. Cette reconnaissance est le carburant qui permet aux acteurs du social d'être impliqués, mobilisés. Elle entraîne l'organisation, le centre social, dans une dynamique vertueuse. On a trois catégories de valeurs ajoutées : directes individuelles qui intéressent les personnes ; directes collectives qui intéressent un groupe social ; indirectes professionnelles et organisationnelles qui recouvrent une professionnalisation, une qualité de l'offre de service.
- Pour légitimer l'association : l'évaluation participe d'une démonstration de la pertinence de l'action associative. Pourrait-on faire l'économie de la conquête, jamais achevée une bonne fois pour toutes, de la légitimité du centre social ? Certainement pas.
- Pour évoluer : ne pas évoluer dans un environnement qui, lui, évolue, c'est inévitablement régresser.
- Pour répondre à une exigence démocratique de transparence, de lisibilité.
- Parce que, comme indiqué introductivement, nous évoluons dans la complexité, donc l'incertitude.

Chaque évaluation met en jeu un système singulier avec des ressources internes (le centre social) et externe (le territoire). Il est important, tout chose n'étant pas égale, d'apprécier ses particularités qui expliqueront pourquoi une action a réussi ou, au contraire, s'est heurtée à des difficultés. On parle d'indicateurs de ressources lorsqu'il s'agit du centre social (ressources humaines, financières, organisationnelles, ergonomique) et d'indicateurs de contexte lorsqu'il s'agit de l'environnement (taux de chômage, nombre de situations monoparentales, etc.). De la sorte, l'évaluation objective et interroge :

- Le contexte : quelles sont les forces et faiblesses du territoire ?
- Les ressources : quelles sont les forces et faiblesses de la structure ?
- Les objectifs : que vise-t-on ? Est-ce faisable, réaliste ?
- Les réalisations : que faisons-nous ?
- Les résultats : qu'obtenons-nous (court terme) ?
- Les impacts : quels changements structurels (moyens, longs termes) ?

Afin de vous aider dans la compréhension de cette démarche, vous trouverez en troisième partie de ce document des exemples pratiques d'évaluation de centre social. Avant cela, il convient de découvrir les définitions de ses composants et en comprendre l'articulation.

3. Évaluer. Comment s'y prendre ?

Évaluer un projet, c'est d'abord se questionner collectivement : Les objectifs poursuivis par le projet ont-ils été atteints ? Les actions mises en place sont-elles conformes aux missions de l'association, du centre social ? Le projet a-t-il été efficace au regard de ses résultats ?

C'est pourquoi une réflexion approfondie doit être menée en amont de l'évaluation avec les acteurs du projet et leurs partenaires pour :

- Définir les enjeux et les objectifs de l'évaluation
- Constituer des instances d'évaluation
- Délimiter l'objet à évaluer (on ne peut tout évaluer)
- Élaborer ou s'appuyer sur un référentiel²⁵
- Formuler un questionnement évaluatif
- Planifier les temps d'évaluation
- Choisir des critères et des indicateurs
- Recenser les sources d'information
- Recueillir et traiter les informations
- Analyser collectivement les résultats et les valider par l'instance ad hoc
- Rédiger un rapport d'évaluation avec les conclusions et les propositions (plans d'action)
- Communiquer l'évaluation, intégrer les réactions (feed-back) et apporter les modifications nécessaires.
- Formaliser l'évaluation et la mettre à disposition pour qu'elle serve le projet.

3.1. Les critères

Le questionnement évaluatif renvoie à différents critères ou registres d'évaluation qui permettent d'interroger le projet évalué sous différents aspects par exemple : la conformité du projet avec les missions, la pertinence des objectifs par rapport aux besoins et aux enjeux territoriaux révélés par le diagnostic, L'efficacité, qui établit le rapport coût-résultat, etc. (voir page suivante la liste de 23 critères d'évaluation).

Définition des critères d'évaluation : un critère est le caractère à partir duquel on choisit d'évaluer une action pour en apprécier tel ou tel effet. Les critères d'évaluation peuvent faire appel à des valeurs sociales différentes. Par exemple, l'efficacité ou la durabilité sont des critères très souvent utilisés en évaluation.

Les critères expriment ce qui est important pour l'association ou la structure, pour l'interlocuteur, pour le public ou les usagers. Ainsi pour l'association, les critères sont directement déterminés par le projet associatif (ex. citoyenneté, démocratie interne, parité...).

Pour l'interlocuteur, par exemple une structure publique qui subventionne, il y a des critères généraux et quasi-systématiques ainsi que des critères spécifiques. Les critères spécifiques dans une perspective de système dépendent de l'objet social de l'association. Ils peuvent également être les mêmes que des critères généraux.

Par exemple, l'agrément « Jeunesse et Éducation populaire » du ministère de la Jeunesse et des Sports s'appuie sur le décret n°20 02-571 du 22 avril 2002 et retient les

²⁵ Référentiel d'évaluation (CNAF), par exemple.

critères suivants pour l'instruction des demandes, (notez qu'ils sont suivis de variables et d'indicateurs dont vous trouvez les définitions dans le chapitre 3.2. suivant):

Le fonctionnement démocratique de l'association (critère) : *participation de chaque adhérent à l'AG* (variable); *désignation d'un exécutif (CA) par l'AG au scrutin secret et pour une durée limitée* (critère); *un nombre minimum, par an, de réunions de l'AG et du CA* (indicateur); *les conditions de convocation de l'AG et du CA à l'initiative d'un certain nombre de leurs membres* (variable).

Les critères peuvent exprimer ce qui est important pour l'utilisateur ou l'adhérent. Il y a donc nécessité de raisonner à partir de ceux-ci (décentration²⁶) et, pour ce faire, de les consulter (loi du 2/01/2002 pour les secteurs sociaux et médico-sociaux) par des enquêtes, des questionnaires de satisfaction, le conseil de vie ou de maison, etc. (voir la fonction de veille - les « intrants »- dans le chaînage systémique).

Quels critères ?

Lorsqu'il existe un financement public de l'association, cinq critères sont systématiquement utilisés, appelés critères PPO (Points de Passage Obligé), ceci signifiant que, quel que soit l'objet de l'évaluation, quelle que soit l'action, celui-ci ou celle-ci doit être étudiée a minima à partir de ces cinq critères.

Critères	Questions
Efficacité	<i>Atteint-on les objectifs fixés ?</i>
Effectivité	<i>Procède-t-on de la bonne façon pour parvenir aux résultats ?</i>
Efficienc	<i>Les résultats sont-ils à la hauteur des investissements consentis ?</i>
Conformité	<i>Ce qui est réalisé est-il conforme aux missions pour lesquelles l'association a été subventionnée ?</i>
Décentration	<i>Ce qui est réalisé est-il fondé sur une objectivation des besoins ?</i>

D'autres critères peuvent être mobilisés, tels que présentés ci-dessous.

(6) PARTICIPATION : ce projet mobilise-t-il plusieurs acteurs de l'association, des permanents salariés et des bénévoles (principe de coopération) ?

(7) OUVERTURE : ce projet mobilise-t-il plusieurs acteurs d'autres structures que la nôtre (principe de synergie, de partenariat)?

(8) OPPORTUNITÉ : ce projet est-il engagé pertinemment au regard du contexte institutionnel, territorial ?

(9) ÉQUITÉ : ce projet est-il vigilant à « faire plus pour ceux qui ont moins », à ne pas reproduire voire augmenter les inégalités effectives de départ ?

(10) DURABILITÉ : ce projet s'inscrit-il dans une perspective de long terme ou n'est-il que conjoncturel (approche stratégique > tactique)? S'il est conjoncturel, prend-t-on des garanties pour que son actif soit réutilisable pour d'autres projets ? La critère de durabilité a lui-même des incidences sur celui d'efficience : amortissement.

²⁶ La décentration, qui est un concept de Jean Piaget, est la capacité de raisonner en s'extrayant de sa seule perspective et en prenant en compte la perspective de l'autre, interlocuteur ou système.

- (11) SOLVABILISATION : en-dehors de financements exceptionnels, ponctuels, dispose-t-on de garanties pour que ce projet vive ? Le critère de solvabilisation renvoie à l'indépendance du ou des porteurs du projet.
- (12) COMPÉTENCE : dispose-t-on des compétences internes requises pour la conduite de ce projet ? Si tel n'est pas le cas, qu'envisage-t-on (formation, recrutement, partenariat...)?
- (13) MÉTHODOLOGIE : ce projet est-il conduit conformément à la méthodologie de la démarche de projet, des valeurs aux plans d'action ?
- (14) TRANSFÉRABILITÉ : ce projet peut-il servir à d'autres projets, à d'autres associations ? Est-il transférable ? Peut-il être considéré comme une « bonne pratique »
- (15) NOVATION : ce projet sort-il des sentiers battus ? Est-il original ? Attention, l'innovation est toujours relative, ne serait-ce que territorialement : innover ne signifie pas concevoir quelque chose qui n'existe pas dans l'absolu mais, par exemple, proposer un service développé ailleurs qui n'existe pas ici. Le processus de l'innovation est rarement « le coup de génie ». C'est le plus souvent la veille sur ce que font les autres, puis l'expérimentation une fois lissées les particularités contextuelles de l'observation de départ, puis la mesure, puis la correction, puis l'intégration de l'expérimentation comme fonctionnement ordinaire, puis la diffusion.(processus de modélisation) ?
- (16) IMAGE : ce projet contribue-t-il à améliorer l'image de l'association ? (penser au fait que l'image de l'extérieur produit un effet sur les comportements internes : on se conforme au jugement porté sur vous...).
- (17) TRACABILITÉ : ce projet offre-t-il des garanties d'une bonne traçabilité ? Des rapporteurs sont-ils prévus ? Quels documents seront régulièrement produits ? Quelles procédures pour classer, indexer, archiver ?
- (18) ENDOGÉNÉITÉ : ce projet permet-il à ressources internes de s'exprimer ? Critère proche de celui de participation mais la participation s'intéresse à la mobilisation quantitative (nombre de personnes) et qualitative (intercatégorialité) alors qu'ici on s'intéresse aux compétences.
- (19) COMMUNICATION : ce projet met-il en place les conditions d'une bonne communication interne ?
- (20) RÉACTIVITÉ : ce projet s'inscrit-il dans une temporalité raisonnable (ni précipitation, ni enlèvement) ?
- (21) ADAPTABILITÉ : ce projet permet-il des adaptations en cours de déroulement (redistribuer des cartes, changer les joueurs, changer les règles du jeu, interrompre le jeu) ? Démarche de projet ou programme ?
- (22) LISIBILITÉ : ce projet est-il compréhensible pour ses destinataires, publics visés et partenaires financiers ? La lisibilité est une garantie de l'accessibilité.
- (23) ÉTHIQUE : ce projet présente-t-il des garanties vis-à-vis de l'éthique professionnelle et/ou associative (respect de la personne, confidentialité...)?

Chaque critère demande à être « problématisé », c'est à dire expliqué, rapporté au contexte, à la spécificité de l'association.

Dans le cadre d'une auto-évaluation, on peut procéder simplement en mettant en face de chaque critère une échelle de valeurs en quatre graduations :

- Très satisfaisant,
- Satisfaisant,
- Insatisfaisant,
- Très insatisfaisant.

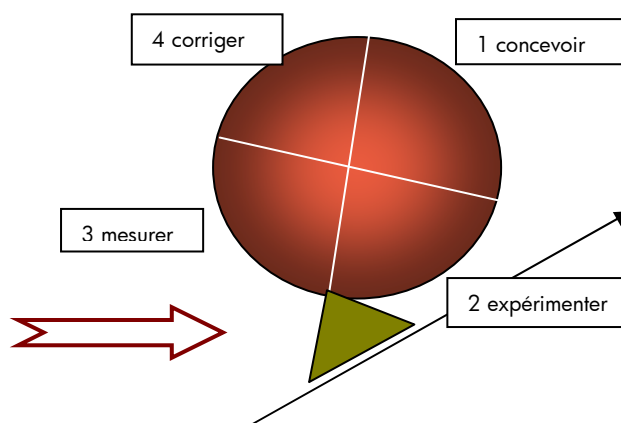
A chaque cotation, pour simplifier, la lecture on affecte une valeur arithmétique : 20/20 pour *très satisfaisant*, 13,5/20 pour *satisfaisant*, 7,5/20 pour *insatisfaisant* et 0/20 pour *très insatisfaisant*. On obtiendra des moyennes /20 par critère ainsi que pour

l'ensemble des critères. La lecture des résultats arithmétiques permet immédiatement de voir où sont les forces et les faiblesses.

Cette démarche, dès lors qu'elle est participative, est un bon moyen pour favoriser une prise de conscience collective au sein de l'association et pour faire naître des initiatives visant à combler les lacunes, régler des dysfonctionnements, etc. S'inscrivant dans le réel esprit de l'évaluation (recherche de valeurs ajoutées et non contrôle), elle correspond, dans le langage de la qualité, à ce que l'on appelle une « **revue de projet** ». Elle doit être enregistrée, conservée (« traçabilité » : garder la mémoire) et servira de démonstration selon laquelle l'association s'interroge pour « mieux travailler » (volet du service aux usagers, adhérents) et pour « mieux travailler ensemble » (volet du sens de l'action dans le projet associatif).

On ne garde pas la mémoire de ce que l'on fait ou de ce que l'on évalue pour le plaisir d'archiver. On garde la mémoire pour constituer progressivement un socle expérientiel, pour transformer, sédimenter, les multiples expérimentations en expérience. Une « organisation adulte » est une organisation capable de se projeter en s'appuyant sur son actif, parce qu'elle sait tirer les leçons de ce qu'elle a entrepris.

La traçabilité – La roue de Deming



Sur la pente de la qualité (mieux travailler et mieux travailler ensemble), une roue du projet tourne faisant se succéder la conception, l'expérimentation, la mesure (ou l'évaluation) et la correction. Pour que la roue ne recule pas en arrière, une cale est là, qui progresse avec cette roue : c'est la mémoire de ce qui a été fait... la traçabilité.

Ci-dessous, un exemple de grille synthétique : à la suite de chaque critère, on exprime les cotations, la moyenne arithmétique, les commentaires qualitatifs issus du débat (« intelligence collective ») et une suggestion formulée en « plan d'action », c'est-à-dire une proposition pour agir, conforter ou maintenir ce qui est solide, résoudre un problème, entreprendre une action préventive ou corrective, etc.

Critères	Cotations					Moyennes /20	Commentaires qualitatifs	Plan d'action
	++	+	=	-	--			
Efficacité								
Effectivité								

3.2. Les indicateurs

Un indicateur est une donnée quantitative mesurant des faits ou des opinions. Par exemple, le nombre ou le pourcentage d'associations qui, dans une région, ont reçu des subventions des pouvoirs publics.

Un indicateur peut être « *élémentaire* » par exemple : le nombre de personnes accueillies par un service, ou il peut être « *complexe* », c'est-à-dire, dérivé d'autres indicateurs sous forme de ratios : par exemple, le pourcentage de femmes - indicateur élémentaire n°1 - parmi les personnes accueillies - indicateur élémentaire n°2, etc.

Trois qualités principales sont attendues d'un indicateur, qu'il soit :

1. fiable (refléter précisément ce qu'il est censé mesurer),
2. compréhensible, accessible et communicable,
3. sensible, c'est à dire que la quantité mesurée doit varier significativement quand il apparaît un changement dans la *variable* à mesurer.

La richesse d'information fournie par un indicateur est fortement déterminée par son traitement « diachronique », c'est-à-dire son évolution sur une période donnée. A l'inverse, un traitement « synchronique » comporte un biais, celui d'une information à un instant T qui peut être affecté par un problème particulier, par exemple une variation saisonnière. Moins qu'une photographie, il s'agit d'une mise en perspective.

Une *variable* est l'item retenu à partir duquel on va calculer l'indicateur puis mesurer à partir d'un ou plusieurs critères. Dans une population, le sexe et la classe d'âge sont des variables à partir desquelles on va calculer des indicateurs tels que (indicateurs « élémentaires ») la proportion de femmes, celle de jeunes ou (indicateurs « complexes ») la proportion de jeunes femmes (deux indicateurs combinés), etc.

Exemple pour mieux comprendre

Le sexe (femme ou homme), la classe d'âge (jeunes, seniors), etc. sont des variables. Le nombre de femmes est un indicateur élémentaire. Le pourcentage de femmes est un indicateur complexe. Un critère peut être la parité.

Ainsi une association qui promeut la démocratie interne va décider de constituer un CA « junior ». Elle veut également promouvoir l'égalité hommes-femmes.

- On a des critères : participation des jeunes (n°1) et parité (n°2).
- Des variables : par exemple, les réunions du CA junior (pour n°1) et le fait que les femmes soient présentes dans le Bureau (pour n°2).
- Des indicateurs élémentaires : le nombre de réunions (pour le n°1) et les postes de responsabilité occupés par des femmes dans le Bureau (pour le n°2).
- Des indicateurs complexes : l'évolution des réunions sur une année (évolution tendancielle de l'activité : on rapporte l'indicateur élémentaire des réunions à la temporalité) ; le pourcentage de femmes dans le Bureau (ratio F/H en fonction de responsabilité).

3.3. Trois grandes catégories d'évaluation

Trois grandes catégories d'évaluation se présentent communément :

1. L'évaluation des plans d'action (les réalisations envisagées, en cours ou réalisées). L'évaluation des plans d'action est systématique : un plan d'action

étant un mini-projet, sectoriel, échéancé, l'évaluation y est obligatoirement incluse.

2. L'évaluation de la démarche de projet, « revue de projet » ou « de contrat », qui permet de vérifier le management du projet et de l'actualiser (données, nouveaux plans d'action, précisions apportées, etc.). Cette évaluation intervient souvent annuellement : on se réunit et on s'interroge : qu'avons-nous décidé il y a un an ? Qu'avons-nous réalisé ? Cela correspond-t-il à ce qui avait été prévu ? Quelles raisons expliquent les variations ? La dynamique d'animation du projet et de son évaluation a-t-elle été suffisante ? Etc.
3. L'évaluation par les entrées thématiques du référentiel d'évaluation diffusé par la CNAF, c'est à dire par la thématique du territoire, des publics, etc.

Dans le chapitre suivant, vous trouverez un ensemble d'outils et d'exemples sur lesquels vous appuyer afin de mener une démarche d'évaluation dans votre centre social.

Chapitre 2 : des outils pour évaluer

Grille de questions en vue de réaliser une évaluation de plans d'actions

Evaluer le plan d'action – type : « Evaluation ex-post » (après la réalisation de l'action)

Ceci est un exemple d'action de formation. Vous pouvez utiliser toutes les questions, étayées de critères et d'indicateurs. Vous pouvez bien sûr ne pas poser toutes ces questions évaluatives ou en émettre d'autres, systématiquement corrélées à des critères et à des indicateurs, mais vous avez la consigne d'utiliser au minima les CINQ CRITERES points de passage oblique (PPO) : efficacité, efficience, effectivité, conformité et décentration.

Exemple de plan d'action

Action : « Soutien à la vie associative ». Constatant un effritement des engagements, une difficulté pour les bénévoles du centre et du territoire à assumer la complexité des responsabilités, le centre a développé un pôle d'appui à la vie associative. Enfin, une formation à la conduite de réunion a été mise en place.

Objectifs opérationnels	Temporalité	Questions	Critères	Indicateurs
Apporter des solutions techniques aux associations du territoire	Formation des bénévoles			
	AVANT LA REALISATION DE L'ACTION	Cette formation a-t-elle été conçue sur la base de besoins exprimés ou perçus ? Avions-nous des bénévoles ? Sur quelle base, sur quelles données ?	Décentration (capacité de raisonner à partir des autres, des besoins) (PPO)	Données d'observation et de recueil des besoins issus du diagnostic interne – Etudes externes
		D'autres formations similaires avaient-elles été déjà réalisées ici ou dans d'autres centres et en a-t-on tiré des enseignements pour celle-ci ?	Traçabilité (garder la mémoire)	Bilan de formations réalisées Contacts pris avec un ou des réseaux
		La formation a-t-elle été co-construite avec les bénévoles ?	Participation	Nombre des bénévoles associés à la construction de la formation Nombre de rencontres avec les bénévoles
		La formation a-t-elle donné lieu à un appel d'offres ?	Effectivité (travailler avec une bonne méthode) (PPO)	Nombre de prestataires contactés. Nombre de réponses obtenues/sélectionnées
		Est-ce que l'organisme de formation a été choisi en lien avec les objectifs du cahier des charges ?	Conformité (PPO)	Nbre de rubriques conformes au cahier des charges Résultat de la cotation : Nature de l'organisme de formation – connaissance du Milieu associatif – cabinet etc Expérience et image de l'organisme

		A-t-on fait appel à des compétences internes pour animer la formation ?	Endogénéité (utilisation des ressources internes)	Qualité des intervenants, leurs qualifications
		Est-ce que la publicité a été suffisante ?	Information Communication	Nombre et diversité des supports de diffusion
		a-t-on réuni les conditions pour toucher 50 % de publics nouveaux ?	Accessibilité	Taux de publics nouveaux
		Est-on parvenu à intégrer à la formation des publics habituellement non accessibles ?	Equité	Taux de publics habituellement non accessibles Nbre de personnes non connues des réseaux
		Le budget a-t-il été correctement calibré, en rapport avec les objectifs poursuivis ?	Efficience (PPO)	Prix de revient Ratio fonds propres/ressources externes
	PENDANT LA REALISATION DE L'ACTION	Est-ce que la méthode pédagogique a été conforme aux objectifs du cahier des charges –pédagogie active) ?	Conformité (PPO)	Découpage des séquences de formation Taux de réponses aux questionnaires remplis par les participants
		L'action de formation a-t-elle été satisfaisante au niveau <ul style="list-style-type: none"> ▪ de la méthode ? ▪ Du contenu ? ▪ Des conditions d'organisation – locaux accueil ▪ De la composition du groupe ? ▪ Des supports pédagogiques utilisés ? ▪ De la participation des stagiaires ? ▪ De la qualité du formateur ? ▪ De la réponse aux besoins ? 	Effectivité (PPO)	Cotations sur le niveau de satisfaction des stagiaires par un questionnaire individuel avec utilisation d'une échelle de valeurs

	APRES LA REALISATION DE L'ACTION	A-t-on touché le public visé ?	Efficacité (PPO)	Taux d'assiduité Taux de remplissage Répartition des catégories : âges, statuts, origine géographique
		Cette formation a-t-elle permis aux bénévoles de poursuivre, renforcer leur engagement associatif ?	Transférabilité	Mesure de l'écart entre l'investissement avant et après la formation sur 1 ou 2 ans Prise de responsabilités
		La formation a-t-elle permis d'améliorer les compétences des bénévoles ?	Efficacité (PPO)	Données des enquêtes d'observation sur les compétences mises en œuvre à l'issue de la formation
		Le résultat financier est-il conforme au budget prévisionnel ?	Conformité (PPO)	Comparaison des postes budgétaires

Grille de questions en vue de réaliser une évaluation de la revue de projet

Déroulé de projet	Critères	Questions évaluatives	Réponse avec échelle de valeurs								
Mission et valeurs	Cohérence	Le choix de vos valeurs a-t-il fait l'objet d'une réflexion partagée ? Les réflexions sur le projet priment-elles sur les réflexions liées aux activités ? Le centre social met-il tout en œuvre pour garantir un fonctionnement démocratique ? Les outils de pilotage (Statuts – règlement intérieur) sont-ils adaptés ? Les débats engagés produisent-ils du renouveau dans l'expression des valeurs ?	<table border="1"> <tr> <td>+</td> <td>+</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>+</td> <td></td> <td></td> <td>-</td> </tr> </table>	+	+	-	-	+			-
	+	+	-	-							
	+			-							
	Lisibilité	Avez-vous une connaissance des missions, des valeurs portées par notre association ?									
	Communication	Est-ce que les notions sont clairement définies pour tout le monde ?									
Lisibilité	Les valeurs affichées par votre projet sont-elles bien explicitées ? Y a-t-il des choses à approfondir, à préciser ?										
Participation	Le centre social garantit-il des pratiques permanentes qui permettent de passer d'une logique « d'usager » vers une logique de « citoyen » ?										
Objectifs généraux	Conformité	A quelles valeurs répondent les objectifs généraux ?									
		Le choix des objectifs garanti-t-il la prise en compte de l'expression de tous (élus-techniciens – habitants) ? Les objectifs généraux se fondent-ils sur les quatre missions d'un centre social et socioculturel ?									
	Endogénéité	La définition des objectifs a-t-elle fait l'objet d'une négociation, d'un travail collectif ? Quels sont les espaces de réflexions qui ont été définis ?									

	Décentration	Hormis les objectifs communs à tous les CSX, quels sont les éléments qui justifient le choix d'un ou de plusieurs objectifs généraux spécifiques ?	
Descriptif de l'Existant	Décentration Effectivité	Les informations de notre diagnostic du territoire sont-elles fiables, à jour ? Est-ce que le descriptif de l'existant est complet ? Est-ce que le recueil des données permet d'avoir une connaissance des évolutions, des tendances...	
Analyse de l'existant	Conformité Adaptabilité Participation	Est-ce que l'analyse de l'existant correspond aux éléments du descriptif ? Quelles sont les modifications à prendre en compte en termes de forces et de faiblesses depuis la dernière revue de projet ? Quels sont les besoins non pris en compte sur le territoire ? Le projet permet-il de réduire les inégalités sur le territoire, le développement de solidarités ? Est-ce que l'analyse est partagée ?	
Stratégie, objectifs opérationnels	Effectivité Efficience	Le choix des objectifs opérationnels est-il pertinent ? Les espaces de débats sont-ils lisibles ? Avons-nous mis en place les moyens de réaliser les objectifs opérationnels et de mesurer les atouts, les opportunités, les freins, les contraintes ?	
Plans d'action	Conformité Efficacité Effectivité	Les plans d'action sont-ils mis en œuvre en rapport avec les objectifs opérationnels et les choix stratégiques et les valeurs énoncées ? A-t-on une rationalisation des moyens internes ? Les plans d'action sont-ils bien hiérarchisés, du plus petit vers le plus grand ? D'autres plans d'action auraient-ils eu leur utilité ? Le plan d'action permet t-il une amélioration des conditions de vie collectives et du développement humain ? A-t-on une prise en compte des besoins prioritaires et / ou d'intérêt général ?	
Evaluation	Méthodologie Lisibilité Communication	Chaque plan d'action inclut-il une procédure d'évaluation ? Avons-nous mis en place un système continu d'évaluation du projet ? Y a t-il des efforts pour former à l'évaluation ? Les critères d'évaluation sont-ils connus de tous ? Vérifie-t-on une entrée thématique du référentiel CNAF, au moment du renouvellement ?	

Qualification des valeurs ajoutées en terme évaluatif et répartition dans les trois items du concept du social de Philippe LABBE.

Entrée thématique du référentiel CNAF : L'impact social et le service rendu aux habitants

VALEURS AJOUTEES DIRECTES INDIVIDUELLES

Dimension individuelle

L'impact social sur le territoire

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Le centre social facilite-t-il l'accueil individuel des personnes en situation précaire ?	Équité, qualité	<p>Nombre de personnes orientées vers le service et/ou l'interlocuteur adéquat</p> <p>Nombre de personnes participant à une activité d'insertion, d'échange, de rencontre, de loisirs...</p>	

La qualité du service rendu aux habitants

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Les activités et services du centre social sont-ils accessibles à tous les habitants ?	Accessibilité - Équité - Adaptabilité	<p>Nombre de bénéficiaires des services en fonction des répartitions par quotient familial, origine géographique, catégories socioprofessionnelles, âge moyen.</p> <p>Enquête-sondage de satisfaction.</p>	
Depuis 4 ans, le centre social a-t-il favorisé le développement d'activités nouvelles, de nouveaux services ?	Efficacité	<p>Nombre de bénéficiaires des services nouveaux - Nombre et variété des activités et services</p> <p>Nombre et qualité de l'emploi induit par les activités</p> <p>Retours satisfaisants</p> <p>Nombre et variété des activités</p>	
Le centre social permet-t-il un développement de l'autonomie des personnes, des publics ?	Conformité aux valeurs et missions	<p>Nombre et nature des personnes présentes dans les instances décisionnelles du centre.</p> <p>Nombre et nature des personnes en difficultés pouvant exercer pleinement leur capacité au sein du centre</p> <p>Diversification des réseaux d'acteurs du territoire.</p>	

VALEURS AJOUTEES DIRECTES COLLECTIVES

Dimension sociale

L'impact social sur le territoire

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Le centre social favorise-t-il la mixité sociale culturelle et intergénérationnelle :	ÉQUITÉ - CONFORMITE AVEC LES MISSIONS DU CENTRE SOCIAL	Caractéristique des publics fréquentant le centre social en terme de diversité d'âges, de cultures, de C.S.P. de structure familiale etc. au regard du profil de la population du territoire. Nombre d'actions à vocation intergénérationnelle et de mixité sociale	
Le centre social favorise l'égalité des chances pour tous sur le territoire - apporte-t-il des réponses en matière d'insertion et de lutte contre l'exclusion ?	Conformité avec les missions du centre social - Équité (Faire plus pour ceux qui ont moins)	Nombre et nature des personnes en difficulté ayant trouvé une solution par l'intermédiaire des actions collectives. Nombre d'actions d'insertion et de lutte contre l'exclusion conduite par le centre social	
Le Centre social est-il reconnu dans sa fonction d'animation de la vie sociale du territoire ?	Conformité (par rapport aux missions du centre social) – compétences - Participation	Nombre d'associations créées avec le soutien du centre social – Nombre de groupes d'habitants constitués autour de projets . Nombre d'instances investies par les bénévoles du centre. Mise en place de formations des bénévoles - Mise à disposition de locaux, logistique et conseil...	
Le centre social permet-t-il un développement de l'autonomie des groupes ?	Participation	Nombre d'actions où les personnes choisissent les réalisations et les mettent en œuvre	
L'action du centre est-elle « lisible » pour tous ?	Lisibilité	Évolution de l'organigramme des espaces de concertation et de coopération (commissions – groupes de travail)	

La qualité du service rendu aux habitants			
Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Les critères d'accessibilité sont-ils établis avec les habitants du territoire ?	PARTICIPATION - ADAPTABILITE	Réunions – groupes de travail – nombre d'habitants participant...	
L'offre de service est-elle transversale et diversifiée afin de faire place aux besoins des différentes cultures et groupes sociaux du territoire ?	DECENTRATION - OUVERTURE	Enquête de besoins Démographie... Proportion d'actions à caractère transversal et partenarial par rapport aux actions totales	
L'offre de service est-elle à la fois stabilisée et susceptible d'adaptation ?	Durabilité – Adaptabilité	Nombre d'actions reconduites depuis le dernier projet social Nombre d'actions « abandonnées » Ecart ou adéquation entre les besoins ou demandes et l'offre Nombre de services ou activités qui font l'objet d'enquêtes « qualité » auprès des usagers	

Dimension sociétale

L'impact social sur le territoire			
Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Le centre social contribue-t-il à la réflexion politique sur la cohésion sociale et la lutte contre les exclusions ?	Cohérence avec les politiques publiques	Débats initiés par le centre, participation à des débats publics...	
Le centre social favorise-t-il la reconnaissance des valeurs de l'éducation populaire et la prise de parole des habitants ?	Conformité - Participation	Nombre et diversité des occasions de prise de parole proposées ou accompagnées par le centre social Nombre de réseaux d'éducation populaire investis	

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Le centre social assure-t-il une fonction de pépinière de projets au service du développement de son territoire ?	Participation - Cohérence avec les politiques publiques sur le territoire - Novation	Nombre de nouvelles actions favorisant le développement du territoire Nombre d'actions se situant dans les domaines économiques, socio-éducatifs, citoyenneté permettant aux habitants de développer leurs projets.	
La qualité du service rendu aux habitants			
Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Le centre social a-t-il favorisé le développement du nombre de bénévoles ?	Participation – engagement	Nombre de nouveaux bénévoles , Diversité du bénévolat (prise de responsabilité – actions – activités et services...) Temps d'investissement et durée de l'investissement (rotation)	

VALEURS AJOUTEES INDIRECTES ORGANISATIONNELLES IMMEDIATES OU DIFFEREES

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Évolution des indicateurs
Le centre social est-il reconnu dans sa technicité et pour la qualité de l'encadrement des activités et services, compétent et formé ?	Effectivité – Compétence	Qualification des intervenants (diplôme – expérience...) Nombre et qualité des formations (pour bénévoles et salariés)	
Le centre social est-il reconnu pour sa fonction d'accueil du public généralisé ?	Compétence	Nombre et qualité de l'ingénierie développée, ETP - Qualification des salariés , (diplômes – expériences...) – des bénévoles (formation - expérience...) Nombre et qualité des formations – Lieux adaptés (confidentialité...)	

Glossaire

Manuel de survie à l'usage des centres sociaux et de leur dialogue de gestion avec les institutions :

Nota bene : les définitions proposées ci-dessous sont issues de différents documents¹, certaines d'entre elles étant ici spécifiquement adaptées au secteur social.

Termes concernant la veille

Termes	Définitions
Capteur	Un capteur est la personne chargée de collecter et transmettre des signaux correspondant généralement à un domaine, un axe de surveillance identifié. Dans la pratique, chacun est capteur d'informations qui, selon leur domaine, sont transmises au veilleur concerné.
Diagnostic territorial social et socioéconomique glissant	Ce diagnostic est « glissant » parce qu'actualisé régulièrement (par exemple, annuellement). C'est le document <i>descriptif et analytique</i> qui permet d'objectiver l'évolution d'un territoire et de ses besoins selon toutes les perspectives constitutives de l'approche globale : économie, emploi, logement, démographie, culture, mobilité, citoyenneté, santé, etc. Une qualité essentielle de ce diagnostic est d'être <i>diachronique</i> (et non synchronique), c'est-à-dire proposant une temporalité suffisante pour apprécier les évolutions. Il s'agit donc moins d'une mise à plat que d'une mise en perspective.
Exigences de société	Les exigences de société correspondent à tous les documents et textes réglementaires et au cadre juridico-administratif et légal qui encadrent et déterminent l'activité (conventions, lois, circulaires, etc.). Une liste-type d'exigences de société pour un centre social est proposée dans ce document.
Intelligence économique	L'intelligence économique est une notion large recouvrant l'ensemble des dispositifs, champs et objets de veille susceptibles de servir l'entreprise pour son développement économique. Elle englobe ainsi les différentes veilles : technologique, concurrentielle, commerciale...
Intrants	Les intrants sont en théorie les ressources qui « entrent » dans l'organisation. Dans une conception systémique, les intrants sont les déterminants de l'activité de l'organisation : sans eux, il n'y aurait pas d'activité, ni de structure. S'agissant d'un centre social, ce sont les besoins des personnes, ceux du territoire et les « exigences de société ».
Signal d'alerte	Un signal d'alerte est une information critique (événement...) qui génère le déclenchement d'une analyse stratégique ou d'une action.
Système de veille partagé	Le système de veille partagé est une organisation <i>structurée et pérenne</i> mise en place pour collecter, traiter, analyser et communiquer des données internes et externes qui intéressent la structure. Le système est « partagé » parce qu'il mobilise des acteurs de la structure et d'autres acteurs externes.

Veille	La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement social et socioéconomique, pour en anticiper les évolutions.
Veilleur	Un veilleur est une personne qui, dans un environnement professionnel, est chargée d'assurer les fonctionnalités d'un système de veille. Le veilleur est en principe en charge d'un domaine (le logement, les jeunes, etc.). Le « coordonnateur de veille » est quant à lui en charge de l'harmonisation et de la mutualisation des productions des différents domaines de veille (<i>id.</i> « responsable qualité » dans une démarche qualité).
Veille commerciale	La veille dite commerciale concerne les clients (ou les marchés), les fournisseurs et la main d'oeuvre. Pour un centre social, il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des usagers, des habitants, sur le long terme.
Veille concurrentielle	La veille dite concurrentielle se centre sur les concurrents actuels ou potentiels (gamme des produits concurrents, organisation et culture d'entreprise, portefeuille d'activité et santé économique, politique commerciale...). La logique de mise en concurrence dans le cadre des appels d'offres n'exclut plus – on peut le regretter mais c'est un fait - du secteur social la veille concurrentielle.
Veille environnementale	La veille environnementale (également appelée « globale » ou « sociétale ») s'intéresse aux styles de vie et de consommation, aux aspects sociaux, culturels et politiques d'un territoire, aux contraintes et aux opportunités juridiques et fiscales.
Veille technologique	La veille technologique est dans le secteur marchand l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier. Dans le social, la veille technologique recouvre les bonnes pratiques internes (le réseau des centres sociaux) et externes (autres réseaux).
Veille sociale	La veille sociale est interne, portant sur les conditions générales et particulières de réalisation du travail : contrats de travail, absentéisme, conflits, accidents et maladies, formation...

Termes concernant le projet

Termes	Définitions
Assurance de la qualité	L'assurance de la qualité est ce qui vise à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité sont satisfaites. Démontrer le professionnalisme d'une équipe, la bonne organisation d'un centre social, constituent ce type de garanties.
Expert	Personne qui, non seulement dispose d'une connaissance la plus complète possible d'un domaine ou d'un champ, mais est capable de la retransmettre. L'expertise ne s'oppose pas à la polyvalence mais la complète.
Maître d'oeuvre	C'est la personne qui réalise l'action pour le compte du maître d'ouvrage. Un directeur de centre social est maître d'oeuvre pour le compte du conseil d'administration.
Maître d'ouvrage	C'est la personne qui est « propriétaire » de l'ensemble de l'action et qui in fine est décisionnaire. Le conseil d'administration d'un centre social est maître d'ouvrage.
Plan d'action	Mini-projet sectoriel, échancé, centré sur un objectif opérationnel concret. Un plan d'action découle d'un objectif opérationnel et est une subdivision du projet. Par exemple, l'objectif opérationnel « Mieux communiquer » se décline en plans d'action tels que « Améliorer le fonctionnement des réunions », « Améliorer la traçabilité », « Favoriser l'expression de tous », etc.
Processus	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée (« intrants ») en éléments de sortie (« extrants »).
Produit	Le produit est le résultat d'un processus.
Projet	Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif général. Le projet associatif de centre social décline successivement les valeurs et missions, les objectifs généraux, le descriptif de l'existant, l'analyse de l'existant, la stratégie, les plans d'action et l'évaluation. Pour l'AFNOR, « un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. » Le projet est plastique et ascendant.
Programme	Ensemble organisé de ressources financières, organisationnelles et humaines mobilisées pour atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs dans un délai donné. Le programme est pré-défini et descendant.
Qualité	La qualité est l'aptitude d'un produit, d'un service, à satisfaire les besoins des utilisateurs. D'un point de vue plus général, la qualité est l'ensemble de ce qui est entrepris pour répondre dans une dynamique d'amélioration constante aux deux questions centrales : « Comment

	mieux travailler ? » et « Comment mieux travailler ensemble ? »
Réalisation	Ce qui est fait dans le cadre d'un projet ou d'un plan d'action.
Ressources	Moyens financiers, humains, matériels, organisationnels et réglementaires mobilisés pour la mise en œuvre de l'intervention.
Résultat	Ce qui est obtenu au terme d'un projet ou d'un plan d'action.
Traçabilité	Aptitude à retrouver l'historique ou l'utilisation d'une activité au moyen d'une identification enregistrée (synonyme : « enregistrement »). La traçabilité permet de conserver la mémoire des réalisations, de sédimer les expérimentations en expérience.

Termes concernant l'évaluation

Termes	Définitions
Champ	Ensemble d'informations, d'actions, qui présentent des similarités suffisantes pour faire l'objet d'une harmonisation des indicateurs et de comparaisons. (synonymes : « domaine », « secteur »).
Critère	Caractère, propriété de l'intervention à partir duquel sera formulé un jugement. Les critères points de passage obligés sont l'efficacité (atteinte des objectifs), l'efficience (proportionnalité entre l'investissement consenti et les résultats), l'effectivité (méthode pour parvenir aux objectifs), la conformité (vis-à-vis des exigences de société) et la décentration (réponse à des besoins objectivés).
Effet	Changement obtenu directement au terme d'une action.
Évaluation	Évaluer, c'est porter un jugement sur le niveau, la valeur, de l'exécution d'un programme, d'un projet ou d'une action par rapport aux objectifs donnés au départ. L'évaluation permet d'apprécier si une politique, un projet, est cohérent, efficace, efficient, etc. (cf. « critères »). Évaluer, c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action que l'on engage ou que l'on a engagée.
Évaluation endoformative	Évaluation conduite à l'intention des acteurs impliqués dans l'action dans le but de les aider à améliorer celle-ci.
Évaluation ex ante	Évaluation qui intervient alors que la mise en œuvre n'a pas encore commencée. L'évaluation ex ante vise principalement à apprécier la faisabilité, la pertinence et la décentration d'une action : celle-ci est-elle réalisable, pertinente et répond-t-elle à des besoins objectivés ?
Évaluation in itinere	Évaluation qui se prolonge pendant toute la période de mise en œuvre de l'action (synonyme : évaluation chemin faisant). L'évaluation in itinere vise principalement à apprécier l'adaptabilité de l'action au regard de son déroulement et sa conformité vis-à-vis des objectifs poursuivis : celle-ci est-elle suffisamment plastique et permet-elle de progresser conformément à ce qui est poursuivi et recherché ?
Évaluation ex post	Évaluation qui récapitule et juge l'action après son achèvement (synonyme : « évaluation a posteriori »).
Évaluation sommative	Évaluation conduite à l'intention des acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans l'action (institutions, financeurs par exemple) qui aboutit à une appréciation globale et distanciée. (synonyme : « évaluation récapitulative »)
Extrants	Éléments ou données qui résultent de l'exécution d'une tâche, d'un plan d'action. Les extrants d'un centre social sont les valeurs ajoutées qu'il produit.
Impact	Effet obtenu sur le moyen-long terme, directement (public visé) ou

	indirectement (conséquence sur des publics non-cibles).
Indicateur	Mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'une réalisation accomplie, d'un effet obtenu. Un indicateur est une donnée quantitative mesurant des faits ou des opinions. On distingue habituellement les indicateurs « <i>de contexte</i> » (qui caractérisent l'environnement et les ressources, permettant de pondérer les résultats en particulier dans une approche comparative), « <i>de moyens</i> » (qui identifient ce qui est mobilisé), « <i>de réalisation</i> » (qui expriment ce qui est fait), de « <i>résultats</i> » (qui expriment ce qui a été atteint) et « <i>d'impact</i> » (qui expriment ce qui a été obtenu à plus long terme).
Norme	Niveau que l'intervention doit atteindre pour être jugée réussie selon un critère donné (synonyme : « <i>standard</i> »)
Valeurs ajoutées	Les valeurs ajoutées correspondent à ce qui a été produit par le centre social au terme de son action. On distingue trois catégories de valeurs ajoutées : « <i>directes individuelles</i> », elles sont les bénéfices que chaque personne obtient du service du centre social ; « <i>directes collectives</i> », elles sont les bénéfices qu'un territoire obtient du service d'un centre social ; « <i>indirectes organisationnelles</i> », elles correspondent à « <i>l'assurance de la qualité</i> » (voir supra), l'hypothèse posée est que, plus cette assurance sera garantie, plus à terme le centre social produira des valeurs ajoutées directes.

Les annexes

Annexe 1 – Liste des exigences de société

Les exigences de sociétés sont les textes de référence, orientations et textes de loi, conventions officielles, compte-rendu de CA, etc.

Documents internes produits par l'association :

1. Projet associatif - Projet social
2. Rapport d'A.G – moral – orientation – activité – financier.
3. Statuts – règlement intérieur - procédures
4. Compte-rendu des instances (CA- AG – Commission)
5. Plan comptable – documents financiers
6. Charte des centres sociaux
7. Adhésion reconnaissance
8. Rapport Fédération des Centres Sociaux de France
9. Les actes des congrès
10. Le projet fédéral
11. Le projet interfédéral régional
12. Le projet interfédéral partagé
13. Autres à préciser, par exemple : Charte d'accompagnement social

Dispositifs et politiques publiques :

14. Textes Caisse Nationale d'Allocations Familiales : Animation globale – animation collective familles – animation locale – Contrat d'Objectifs et de Gestion - Contrat Enfance Jeunesse
15. CAF : Schéma d'action sociale
16. Politiques des partenaires locaux : ville – intercommunalité – conseil général – conseil régional
17. POLITIQUE DE LA VILLE : Contrat Urbain de Cohésion Sociale, Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, Délégation Interministérielle à la Ville
18. Ville Vie Vacances
19. Contrat Educatif Local - Projet Educatif Local
20. Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité - Charte
21. Réseau d'Ecoute et d'Appui d'Accompagnement des Parents – Charte
22. Lieux d'accueil enfants parents
23. Programme régional de santé
24. Contrat local de sécurité
25. Revenu Minimum d'Insertion – Revenu Minimum d'Activité
26. Programme Départemental d'Insertion
27. Lois de décentralisation – loi sur les territoires : Pasqua – Voynet – Chevènement – loi 2004
28. Loi sur le volontariat : service civil volontaire – engagement éducatif
29. Dispositif Local d'Accompagnement
30. Parcours d'Accès à la Vie Active
31. Loi de cohésion sociale
32. Réglementation jeunesse et sports
33. Agrément Education Populaire
34. Programmes européens
35. Agrément Organisme de Formation
36. Conventions financeurs - partenaires

Autres dispositifs :

37. Fondation : appel à projet

38. Dispositifs d'Insertion professionnelle : exemples**Emploi – droit et réglementation**

39. Convention collective – Accord d'entreprise – accord de branche
40. Procédures et organisation du travail
41. Délégations - responsabilités
42. Contrats aidés : Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi – Contrat d'avenir
43. Droit du travail
44. Loi Fillon
45. Loi Aubry : 35 H
46. Loi sur la formation professionnelle
47. Plan de formation
48. Programme formation fédé – autres organismes
49. Conventionnement : CNASEA – ANPE – DRTEFP
50. Droit sociaux : Election de délégués – Comité d'Entreprise
51. Panneau d'affichage
52. Règlement intérieur
53. Guide employeur
54. Hygiène et Sécurité
55. Evaluation des risques.
56. Manuel qualité de la structure

Annexe 2 – Repérage des domaines

Dans nos modes de pratiques sociales, certains domaines sont clairement identifiés, traduisant par exemple une offre de service (emploi, famille, enfance, etc.), alors que d'autres domaines sont plus transversaux comme par exemple : la citoyenneté, la discrimination, etc..

La liste est la suivante :

Organisation de la structure :

Vie associative,
Accueil,
Communication,
Gestion,
Organisation,

Axes transversaux :,

Mixité sociale (âges, culture, sexes),
Interculturel,
Citoyenneté/ lutte contre les discriminations,
DSL/ lien social/cohésion sociale,
Développement durable,
Développement local,
Parentalité/coéducation,
Intégration,
Animation globale

Offre de services :

Petite enfance,
Enfance,
Séniors,
Familles,
Parents,
Emploi,
Habitat,
Jeunesse,
Illettrisme,
Formation,
Soutien vie associative,
Activités loisirs, culture,
Femmes,
Population migrante,
Gens du voyage,
Handicap,

Annexe 3 – Les données factuelles par thématique

On parle ici des informations chiffrées sur le quartier ou sur la commune, de tout ce qui permet de connaître le territoire d'intervention du Centre Social.

Thématiques	Données / indicateurs	Sources
Démographie	Pyramide des âges - Ecart population – sexe - Population étrangère et origine – taux de familles monoparentales	Insee, mairie, CAF Office Public Aménagement et Construction
Emploi	%chômage %activité : sexuées + âges Nombre de demandeurs d'emploi de longue durée Types d'emplois, primaire, secondaire, tertiaire,	Pôle Emploi INSEE : institut national de la statistique Association pour l'Emploi des Cadres – SEPES - DRTEFP Plan Local d'Insertion par l'Economique
Formation	Scolarité, primaire, secondaire, supérieure Taux de réussite au BAC Taux de scolarisation à 18 ans. Les systèmes de formation initiale et continue, les filières.	Inspection académique CARIF OREF
Action sociale	Concerne la prise en charge institutionnelle des publics: Allocataires RMI/ RSA – minima sociaux Personnes âgées. APA Nb Haltes-garderies, crèches Équipement pour le troisième âge Violence intra conjugales Mesures d'assistance éducative	Caisse Allocations Familiales - MSA Direction des Affaires Sanitaires et Sociales – DISS Centre Communal d'Action Sociale Centre Local d'Information et de Coordination Protection Judiciaire de la Jeunesse – TPE (tribunal enfant) Protection Maternelle et Infantile EDF : nb de personnes coupées Associations humanitaires
Loisirs, culture, sports, vie démocratique	Nb adhérents/associations Tissus associatif Types d'actions / activité Nb d'équipements	Autres associations Direction Départementale Jeunesse et Sports
Prévention, sécurité	% délinquance, type de délinquance Activité pénale Quantification du sentiment d'insécurité	Pompiers Police – Gendarmerie Contrat Local de Sécurité Tribunal de Grande Instance Comité de probation et d'aide aux libérés
Santé	Allocation Adultes Handicapés Tentatives de Suicide Conduites addictives Suivi psy	AGEFIPH (emploi handicapés) Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées Pompiers Protection Maternelle et Infantile

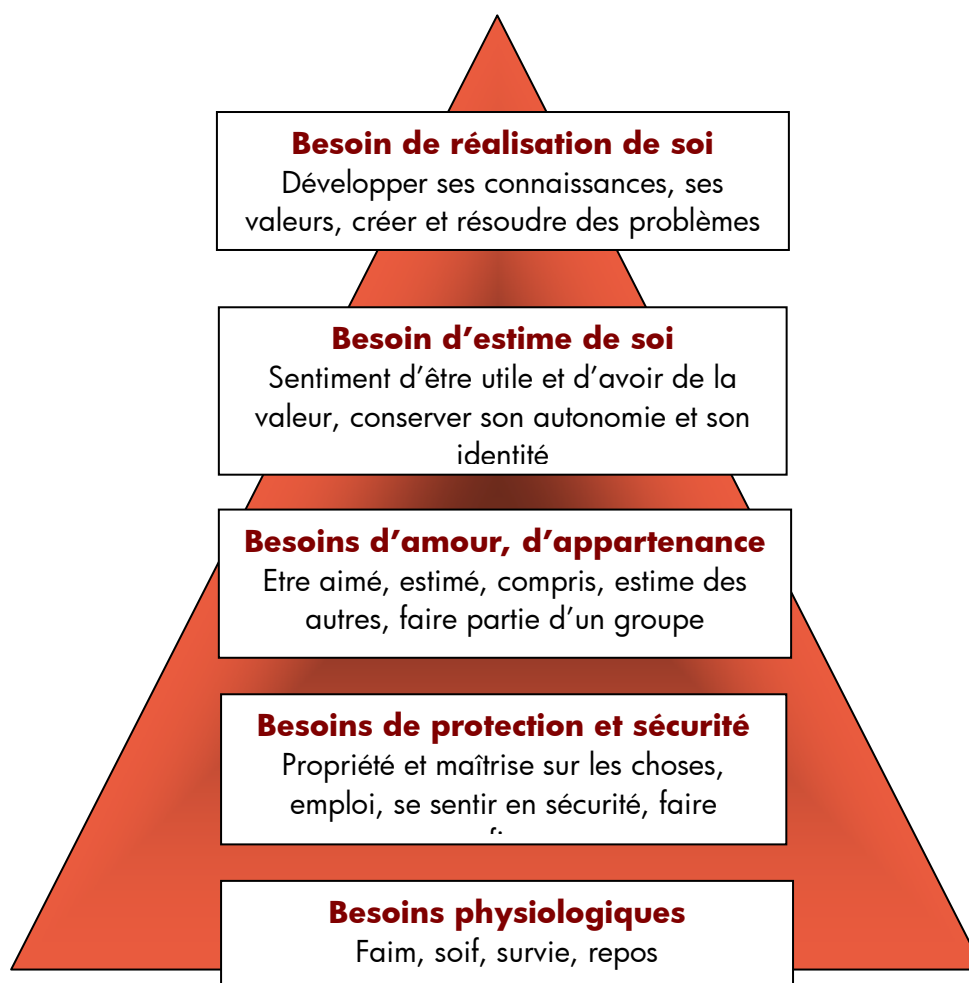
Logement	APL Type de logement, collectif, individuel, tailles Rotation / taux d'occupation % logement non occupé Nb propriétaires et locataires	Bailleurs sociaux CAF Services urbanismes INSEE
Economie des familles	% non imposition des ménages Tranches d'imposition Nb Associations caritatives et leur fréquentation Nb coupure EDF Quotient familial	Impots, INSEE Banque de France EDF CAF
Transport Mobilité	Temps et mode déplacement domicile / travail Types de transports en commun	Comité expansion économique

Annexe 4 : définition de la pyramide de Maslow

Abraham Maslow (1908 – 1970), psychologue américain, définit l'homme comme un tout présentant des aspects physiologiques (organisation du corps physiologique et biologique), psychologiques et sociologiques (sécurité, appartenance, reconnaissance) et spirituels (dépassement).

Maslow en détermine une hiérarchie des besoins : la satisfaction des besoins physiologiques doit précéder toute tentative de satisfaction des besoins de protection (sécurité) ; lesquels doivent être satisfaits avant les besoins d'amour (appartenance) qui précèdent les besoins d'estime de soi (reconnaissance) ; au sommet de la pyramide se trouvent les besoins spirituels (dépassement).

Par exemple, un individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2) si sa première préoccupation est de trouver à boire et à manger (niveau 1). Cette pyramide peut également servir dans l'entreprise: ainsi, la productivité d'un collaborateur (niveau 5) peut être dégradée si celui-ci ne se sent pas intégré dans son équipe de travail (niveau 3) ou tout simplement s'il n'a pas bien dormi ! (niveau 1).



Annexe 5 : qu'est-ce que le social ?²⁷

Le centre est... « Social ». Il n'est pas inutile de s'interroger sur ce que recouvre la notion de « social » puisque, s'agissant de veille, on s'intéresse aux besoins sociaux.

1. Généalogie...

Si le « social » date du XVII^e siècle, correspondant à ce qui est propre à la vie humaine dans son aspect collectif, il deviendra avec « la question sociale » synonyme de « question ouvrière » qui, à l'époque de l'industrialisation, émerge comme une préoccupation majeure compte tenu de la paupérisation, de la misère ouvrière (Zola, Balzac...)²⁸ et d'une « insécurité sociale permanente »²⁹. Ce social fait encourir un risque à la société qui va justifier sa prise en main répondant à une logique préventive et réformiste, exprimée par exemple par Paul Deschanel, républicain modéré et président de la République en 1920 sous la III^e République, pour qui « Chaque réforme est une arme ôtée au socialisme révolutionnaire, chaque jour sans une réforme une chance pour lui. »³⁰ Le social va faire son lit de cet opportunisme ou stratégie réformiste – « conjurer la radicalisation des conflits sociaux tout en préservant, en droit, les libertés des individus et en augmentant en fait leurs possibilités... »³¹ - combiné à un humanisme du projet de Léon Bourgeois d'« une société de semblables » - humanisme raisonné : « ... la question du chômage {...} devient préoccupante au début du siècle le XX^e avec une évaluation de 300 000 à 500 000 chômeurs »³² - à Emmanuel Mounier et « l'effort humain pour humaniser l'humanité »³³. Le social est en quelque sorte le produit d'une double logique, le droit (lui-même promouvant le contrat qui peut aller jusqu'à la contrainte : le *workfare state*) et la morale.

Succédant à la *Réunion internationale de charité*, organisée à Paris en 1855, le 1^{er} Congrès international de bienfaisance se réunit en deux sessions, en 1856 et 1857, son objet étant « l'amélioration physique, morale et intellectuelle des classes ouvrières et

²⁷ Ce chapitre est une synthèse d'une partie de l'étude *Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale (et solidaire)* de Philippe Labbé pour la Chambre régionale d'économie sociale des Pays de la Loire (2008).

²⁸ Aux « paumés de la terre » de l'Ancien Régime, « ... sorte de sous-prolétariat des villes {qui} a son équivalent à la campagne : masses misérables d'ouvriers agricoles qui n'ont d'autres ressources que de s'employer sur des exploitations étrangères, soit comme domestiques agricoles à plein temps, soit – et sans doute plus misérables encore – pour des travaux intermittents saisonniers... » (Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, 1995, Arthème Fayard, p. 231), succèdent « les forçats du travail »...

²⁹ « C'est plus généralement la perpétuation d'un état d'insécurité sociale permanente qui affecte la plupart des catégories populaires. J'allais dire « qui infecte ». L'insécurité sociale n'entretient pas seulement la pauvreté. Elle agit comme un principe de démoralisation, de dissociation sociale à la manière d'un virus qui imprègne la vie quotidienne, dissout les liens sociaux et mine les structures psychiques des individus. »²⁹ Robert Castel, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* 2003, La République des Idées/Seuil, p. 29. Robert Castel rappelle cependant dans *Les métamorphoses de la question sociale* que ce constat avait été fait bien avant le développement du capitalisme, au Moyen-Âge avec Saint Thomas d'Aquin et un de ses contemporains, Jacques de Vitry, qui repère « l'existence d'une catégorie de « pauvres qui acquièrent leur subsistance quotidienne du travail de leurs mains sans qu'il leur reste rien après qu'ils ont mangé. ». » (1995, *op. cit.* p. 121).

³⁰ Cité par Jacques Donzelot, *L'invention du social* {1984} 1994, Seuil, p. 79.

³¹ Jacques Donzelot, « Les deux faces du social », *Les Cahiers de la Recherche sur le travail Social* n° 9, *Les discours du social – 1*, 2^{ème} semestre 1985, Université de Caen, Centre de Recherche sur le Travail Social, p. 137.

³² Robert Castel, 1995, *op. cit.*, p. 529.

³³ Emmanuel Mounier, *Le personnalisme* {1949} 2005, PUF, p. 7.

indigentes ». En 1889, ce sera le 1^{er} Congrès international d'assistance. Charité, bienfaisance, assistance... ce dernier congrès est l'occasion de distinguer ce qui concerne les invalides relevant de l'assistance et ce qui concerne les ouvriers « nouveaux pauvres » relevant d'un social en voie de constitution. La question ouvrière fondée sur le droit au et du travail est écartée – ce sera l'affaire du syndicalisme - rejoignant d'ailleurs la préoccupation des militants ouvriers qui réclament la justice et non la charité.

Un élargissement se produit également de la catégorie du prolétariat – le prolétaire, selon le mot d'Auguste Comte, qui « campe dans la société sans y être casé » et qui porte le risque d'une dissociation de l'ensemble de la société - à la catégorie ouvrière qui inclut des droits puis à celle du salariat généralisé : « Salariat « bourgeois, employés, cadres, professions intermédiaires, secteur tertiaire : la salarisation de la société contourne le salariat ouvrier et le subordonne à nouveau, cette fois sans espoir qu'il puisse jamais imposer son leadership. »³⁴

Le social hors entreprise va s'amplifier, se diversifier, touchant à de nombreuses activités tant économiques (aides, gestion des budgets familiaux) que culturelles (éducation) et sociales (soutien psychologique, hygiénisme) et il élargit son public, « non seulement les ouvriers et leurs familles, mais tous les milieux populaires, et même au-delà les milieux modestes. »³⁵

Il s'agit globalement d'assistance et, précisément, le premier professionnel qui va répondre à cette problématique est l'assistant social dont le travail sera d'établir que l'indigent est bien dans l'incapacité objective de travailler et qu'il peut bénéficier de secours. Une branche du social va s'organiser en travail social avec des personnes d'abord bénévoles mais sélectionnées et formées puis, progressivement, ce seront les travailleurs sociaux qui prendront le relais. L'assistance sociale va se muter en « action sociale » en 1953 et « la période qui va de la fin des années 1950 au milieu des années 1970 peut être considérée comme celle où s'est constituée une politique d'action sociale dont l'apogée se situe vers la fin de la dernière période. »³⁶

Mais le social va dilater son champ, dépassant la lutte contre la pauvreté pour viser le bien-être de tous : en anglais, un nom utilisé pour parler du social est *welfare* qui signifie « bien-être »³⁷. « Le changement de la cible et de la nature des problèmes traités explique sans doute le fait qu'avec la nouvelle assistance on soit sorti du domaine de l'obligatoire pour entrer dans le domaine de plus ou moins facultatif. »³⁸ Pour autant ce « facultatif » n'est pas exempt d'un dessein normatif : moins que de « vouloir le bien des gens », il s'agit d'inculquer des manières de vivre conformes à un « faire société » dont la carte d'identité idéologique est l'habitus des professions intermédiaires... qui, « entrepreneurs de morale »³⁹, auront en charge cette « mission » en désignant/dassant

³⁴ Robert Castel, 1995, *op. cit.*, p. 522.

³⁵ Robert Durand, 2006, *op. cit.* p. 27.

³⁶ Michel Autès, *Les paradoxes du travail social*, 1999, Dunod, p. 18.

³⁷ Ce même élargissement s'est observé avec la conception de la santé qui, selon la *Charte d'Ottawa* (novembre 1986), correspond à « la mesure dans laquelle un groupe ou un individu peut d'une part, réaliser ses ambitions et satisfaire ses besoins et, d'autre part, évoluer avec le milieu ou s'adapter à celui-ci. La santé est donc perçue comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie. Il s'agit d'un concept positif mettant en valeur les ressources sociales et individuelles, ainsi que les capacités physiques. Ainsi donc, la promotion de la santé ne relève pas seulement du secteur sanitaire : elle dépasse les modes de vie sains pour viser le bien-être. »

³⁸ Robert Durand, 2006, *op. cit.*, p. 29.

³⁹ Howard S. Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, {1963} 1985, Métailié. Becker distingue « ceux qui créent les normes » et « ceux qui font appliquer les normes ». On notera, pour cette seconde catégorie, ce qui rappelle l'exercice périlleux du rapport de fin d'année où il faut simultanément

leurs populations-cibles... La concrétisation de ce facultatif et de cet objectif général de bien-être se révélera particulièrement dans un secteur hybride, entre le social et la culture, le socioculturel qui justifiera cette hybridité en la reformulant par le concept d'approche globale, lui-même fortement inspiré par celui d'indivisibilité que l'on retrouve par exemple historiquement dans la philosophie de l'éducation populaire ou dans le personnalisme dont on sait qu'il a irrigué le social⁴⁰, ainsi que dans les principes de grands réseaux tels que l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (UNHAJ, ex-FJT), la Fédération nationale des centres sociaux, le CNEI, les missions locales...⁴¹

Au bout du compte de ces évolutions et multiples élargissements, le social apparaît comme « un champ autonome mais hétéroclite », « un terme ambigu »⁴². Et il est vrai qu'aujourd'hui, interrogeant les acteurs du social particulièrement celles et ceux qui ne sont pas des travailleurs sociaux « canonisés » (éducateurs spécialisés, assistants sociaux) mais qui recouvrent les intervenants sociaux (animateurs, agents de développement, conseillers en insertion, professionnels de l'insertion par l'activité économique, etc.), à la question « qu'est-ce que le social ? » on obtient généralement des réponses imprécises. Serait social tout ce qui ne serait pas « purement » économique... mettant en opposition ces deux champs... et contredisant par là le principe d'indivisibilité. Cette non-réponse ou réponse par défaut, outre qu'elle ne permet pas l'évaluation du « social », survalorise paradoxalement le seul volet possible de l'évaluation, l'économique... qui, pouvons-nous dire, n'en a guère besoin compte tenu de sa position considérée par certains comme déjà hégémonique. Elle produit donc un déséquilibre aux dépens du social, rapidement déconsidéré puisqu'il ne serait pas ou du moins difficilement évaluable, au mieux secondaire vis-à-vis de l'économique, au pire accessoire, une coquetterie intellectuelle éventuellement sympathique mais inutile.

Il n'apparaît donc pas inopportun de proposer une lecture accessible du social, modèle systémique et appropriable par les acteurs... même si d'une part, parmi les perspectives imbriquées, telle ou telle catégorie d'acteurs s'oriente plutôt vers l'une ou l'autre et que, d'autre part, la qualité intrinsèque de l'ES est de faire cohabiter avec les dimensions du social « pur » celle de l'économie.

démontrer l'efficacité de son action, pour être validé de l'exercice passé, et alerter sur l'aggravation de la situation, de telle façon à être conforté pour l'exercice à venir : « Les organisations spécialisées dans l'imposition du respect des lois oscillent donc, de manière typique, entre deux sortes d'affirmations, en particulier quand elles sont en quête d'un financement. Elles disent d'abord qu'en raison de leurs efforts la solution du problème dont elles s'occupent est proche. Mais, dans le même temps ; elles disent que le problème est peut-être plus grave que jamais. » (p. 181). Gérard Mauger, dans sa critique – entre autres – de la politique d'insertion « Précarisation et nouvelles formes d'encadrement des classes populaires », dit la même chose : « ... à leurs intérêts et à leurs logiques propres (minimiser le problème pour écarter les soupçons de mauvaise gestion ou majorer les difficultés pour obtenir des moyens supplémentaires... » (*Actes de la recherche en sciences sociales*, 2001 1-2, n° 136-137, p. 5).

⁴⁰ « Si l'on veut rendre compte de l'humanité, il faut la saisir dans son exercice vivant et dans son activité globale. » Emmanuel Mounier, *op. cit.*, p. 20.

⁴¹ « Participant à la politique de la jeunesse, fidèles à notre vocation d'éducation populaire et de promotion sociale, nous adoptons une approche globale et individualisée de chaque jeune... » Charte UFJT du 2 février 1996. « La vision des Centres sociaux et socio-culturels ne fractionne pas la vie humaine en autant de segments qu'il y a d'administrations ou de prestataires de service : elle identifie ce qui fait la globalité de l'existence individuelle et des situations collectives... » Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France, Angers 17-18 juin 2000. « Une intervention globale au service des jeunes. 5. Les partenaires réunis dans la Mission Locale prennent en compte les dimensions économique, sociale, culturelle et institutionnelle de la situation des jeunes, et en priorité des jeunes en difficulté... » Charte Construire ensemble une place pour tous les jeunes, Conseil national des missions locales, 1990.

⁴² Robert Durand, 2006, *op. cit.*, p. 35 et p. 66.

2. Les composantes imbriquées du social..

Notre proposition, pour comprendre ce social « hétéroclite », mobilise comme variable discriminante la distance entretenue par la personne dans son rapport à son environnement ou, plus exactement, la distance de l'interaction entre cette personne et son environnement. Nous inspirant des travaux d'Edward T. Hall qui ont donné naissance à la proxémie⁴³ (distance physique établie entre des personnes prises dans une interaction), nous agrégeons les deux premières « sphères », intimes et personnelles, et conservons les sphères « sociale » et « publique ». A côté de ces trois sphères qui constituent le « social », une quatrième sphère est celle de l'économique. L'ensemble de ces quatre sphères, poreuses entre elles⁴⁴, représente le socioéconomique qui peut, selon les cas, correspondre à l'approche globale, dans la conception de Bertrand Schwartz, ou à l'économie sociale. L'idée sous-tendant cette représentation, moins que l'indivisibilité, est celle d'une indissociabilité fondée sur un principe « dialogique » au sens d'Edgar Morin, c'est-à-dire ce qui « permet de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il {*Le principe dialogique*} associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes. »⁴⁵

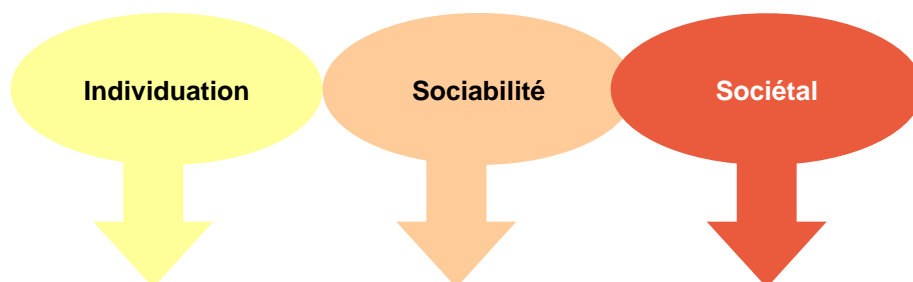
Le premier schéma représenté page suivante correspond aux trois composantes du « social » :

⁴³ Edward T. Hall, *La dimension cachée* {1966} 1971, Seuil.

⁴⁴ « Si l'on distingue ainsi plusieurs sphères, raisonnant par commodité en termes de séparabilité, le plus important demeure toutefois invisible. En filigrane, il est en quelque sorte une deuxième peau qui recouvre ces dimensions, qui les infiltre, les imprègne et les unit (*complexus* : « ce qui relie »). Ce tissage est présent à l'échelle du sujet qui, à vrai dire, n'a que faire de la disjonction de l'économie, du social, de la sociabilité et de l'individuation. Ce sujet sait bien que tout est dans tout et que, si quelque chose est défaillant ici, ce que l'on appelle les interdépendances fera que cela dysfonctionnera là, puis partout par contamination. » Michel Abhervé, Philippe Labbé (*dir*), *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes ou l'intelligence pratique des missions locales*, 2005, Apogée, p. 91.

⁴⁵ Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, 1990, ESF Éditeur, p. 99.

Items	Social		
1. Proxémie	Intime & Personnelle	Sociale	Publique



2. Distance interactions	Micro	Méso	Macro
3. Domaines concernés	Santé, équilibre psychique, relations famille	Voisinage, quartier, associations, périprofessionnel...	Institutions, normes et règles
4. Personne	Sujet	Acteur	Citoyen
5. Paradigme	Autonomie (accomplissement, épanouissement, libre-arbitre...).	Altérité (lien, reconnaissance cohésion, participation, « vivre ensemble », ...)	Citoyenneté (droits et devoirs, normes, règlements), « faire société », implication collective.
6. Méta-valeur	Liberté	Fraternité	Égalité
7. Catégorie dominante du social	Travail social	Socioculturel	Éducation populaire
8. Intervention du social (<i>contre...</i>)	Disqualification, conduites addictives, violences intra-familiales	Déliasion, isolement	Repli, sectarisme, marginalisation
9. Valeurs ajoutées attendues de l'intervention sociale	Capital symbolique : estime de soi et confiance, mobilité psychologique...	Capital social : multiplication des « liens faibles »	Capital culturel : émancipation, promotion sociale, participation au débat démocratique, civisme...
10. Valeurs ajoutées attendues de l'intervention sociale à visée professionnelle	Perspective symbolique : restauration	Perspective sociale : appartenance / reconnaissance	Perspective instrumentale : indépendance économique

Explication des dix items constituant la typologie (colonne grisée)

1. Proxémie. Comme indiqué, nous nous référons aux distances des interactions entre la personne et son environnement (E.T. Hall), comme indiqué en agrégeant les deux plus petites distances, « intime » et « personnelle ».

2. Distance interactions. *Micro*, petite : *méso*, intermédiaire ; *macro*, grande.

3. Domaines concernés. Ce sont, dans le processus général de socialisation, les thèmes qui mobilisent les intervenants sociaux au regard de la distance des interactions : le micro concerne le psychique, etc.

4. Personne. C'est l'appellation de la personne selon qu'elle est dans une distance d'interaction petite (sujet), moyenne (acteur) ou grande (citoyen)

5. Paradigme. Un paradigme est un ensemble cohérent de notions reliées entre elles, qui fournit en quelque sorte l'essentiel du cadre dans lequel l'action peut se comprendre⁴⁶. Ce qui est dominant, dans la sphère micro, c'est l'autonomie.

6. Méta-valeur. Chaque sphère renvoie à une valeur à visée universelle dominante : l'individuation à la liberté, etc. Les trois valeurs sont celles du triptyque républicain.

7. Catégorie du social. A chaque sphère correspond plus particulièrement une réponse institutionnelle structurée : le sujet et son autonomie sont de façon privilégiée la priorité des travailleurs sociaux, etc. Il s'agit bien de dominantes, l'animation socioculturelle, par exemple, pouvant prendre en compte les dimensions *micro* et *macro* mais développant une offre de service plus généralement fondée sur le lien (*méso* : le groupe, le quartier).

8. Intervention du social. Ce sont les objets prioritaires que l'intervention sociale combat : le sentiment de disqualification à l'échelle du sujet dans la sphère *micro*, etc.

9. Valeurs ajoutées de l'intervention sociale.

Si l'on raisonne en termes de capitaux, l'hypothèse posée étant qu'il faut être doté d'une certaine masse de différents capitaux pour être intégré (finalité de l'intervention sociale), aux trois types d'intervention correspondent trois capitaux distincts, là encore dominants et non-exclusifs : symbolique, social et culturel.

L'intervention sociale vise à doter les personnes des capitaux nécessaires pour évoluer dans la société, être « producteur et reproducteur ». Simplifiant – nous en avons conscience – on peut dire que cinq capitaux sont nécessaires.

- Capital culturel : savoir, comprendre...
- Capital social : disposer de relations, ne pas être isolé...
- Capital symbolique : avoir une estime de soi...
- Capital économique : être indépendant financièrement...
- Capital de mobilité : pouvoir bouger...

10. Valeurs ajoutées de l'intervention sociale à visée professionnelle.

Spécifiant l'intervention sociale à partir de l'insertion ou réinsertion professionnelle, on raisonne ici sur la base des trois dimensions du rapport au travail : perspectives *instrumentale* (on travaille pour gagner sa vie, être indépendant), *sociale* (on travaille pour être intégré dans une communauté humaine, en être reconnu, « avoir sa place dans la société ») et *symbolique* (on travaille pour se réaliser, tentant de faire coïncider au mieux projet de vie et projet professionnel).

⁴⁶ « Dans notre conception, un paradigme est constitué par un certain type de relation logique extrêmement forte entre des notions maîtresses, des notions clés, des principes clés. Cette relation et ces principes vont commander tous les propos qui obéissent inconsciemment à son empire. » Edgar Morin, 1990, *id.*, p. 79.

2.1. Trois sphères...

L'individuation...

Le concept d'individuation, emprunté à la psychanalyse jungienne, recouvre le fait d'être vraiment soi, tout ce que l'on est et seulement ce que l'on est : « La voie de l'individuation signifie : tendre à devenir un être réellement individuel et, dans la mesure où nous entendons par individualité la forme de notre unicité la plus intime, notre unicité dernière et irrévocable, il s'agit de la réalisation de son Soi, dans ce qu'il a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison. »⁴⁷ Son paradigme est donc l'autonomie (*autonomos* : « gouverner selon sa propre loi »), la méta-valeur que l'individuation appelle est la liberté et la distance d'interaction est petite : de l'individu lui-même (intégrité physique et psychique) à sa famille (conjoint-te, ascendants, descendants). La personne est « sujet », ce qui signifie que sa singularité est privilégiée sans toutefois que celle-ci soit indépendante du contexte, de l'environnement : « ... le sujet inscrit son action dans un cadre social contraignant, dans une histoire personnelle et structurante, ce qui n'enlève en rien à sa possibilité de choix et ne remet pas en cause, a posteriori, de tendances. Si chaque sujet peut a priori tout faire, il ne fait pas n'importe quoi car il existe des régularités et des contraintes dans les actions en société, des tendances qui distinguent les groupes sociaux. Si chacun est potentiellement doué de stratégie, le contexte social ne permet pas toujours et pas également de développer cette capacité. »⁴⁸ Le sujet est donc unique, original, mais cette singularité s'inscrit aussi un habitus social, « emprunte sociale commune du comportement individuel » pour reprendre la formule de Norbert Elias. Pour Edgar Morin, « Nous autres, êtres culturels et sociaux, nous ne pouvons être autonomes qu'à partir d'une dépendance originelle à l'égard d'une culture, à l'égard d'un langage, à l'égard d'un savoir. L'autonomie est possible non pas en termes absolus mais en termes relationnels et relatifs. »⁴⁹

Subséquemment, si l'individuation pour l'intervention sociale de type animation socioculturelle ou éducation populaire correspond à l'objectif d'accomplissement du sujet, pour le travail social elle recouvre non-exclusivement mais souvent un objectif centré sur la résolution de problèmes de resocialisation et de « disqualification », principalement par un transfert de capital symbolique compris ici comme estime de soi. Le transfert de capital symbolique s'exprime dans les discours professionnels à partir d'expressions telles que « redonner (restaurer la) confiance », « redynamiser » ; il s'opère le plus souvent dans la relation individualisée, l'accompagnement et l'entretien, même si des mises en situation collective peuvent intervenir pour favoriser par la dynamique et la solidarité de groupe cette remise en selle du sujet (« atelier de relooking »). Ces caractéristiques en font la sphère privilégiée d'exercice des travailleurs sociaux traditionnels (assistants sociaux, éducateurs) et des psychologues, même si la fonction d'accueil dans une structure ou l'entretien individuel d'accompagnement d'un conseiller en insertion recouvre une large part de cette reconquête de l'estime de soi. Les acteurs de l'insertion par l'activité économique mettent également souvent en avant

⁴⁷ Carl Gustav Jung, *Dialectique du Moi et de l'Inconscient*, 1993, Gallimard, in <http://fr.wikipedia.org/wiki/Individuation>

⁴⁸ José Rose, *Les jeunes face à l'emploi*, 1998, Desclée de Brouwer, p. 70.

⁴⁹ Edgar Morin, *La tête bien faite. Repenser la réforme, réformer la pensée*, 1999, Seuil, p. 145. Edgar Morin identifie quatre principes de définition du sujet : « l'égoïsme au sens littéral du terme : se mettre au centre de son monde » [p. 147] ; la permanence de l'auto-référence, « le sujet reste le même. Il dit simplement « j'étais enfant », « j'étais en colère », mais c'est toujours le même « je » alors que les caractères extérieurs ou psychiques de l'individualité se modifient. » [p. 148] ; l'exclusion qui « peut s'énoncer ainsi : si n'importe qui peut dire « je », personne ne peut le dire à ma place. » [p. 148] ; enfin de principe d'inclusion : « Je peux inscrire un « nous » dans mon « je », comme je peux inclure mon « je » dans un « nous ». » [p. 148].

cet objectif de requalification symbolique, l'activité servant de support : reconquérir une estime de soi, se rendre utile, etc.

La sociabilité...

Empruntant les notions de « sociabilité primaire » et « secondaire » à Alain Caillé, Robert Castel définit la première comme « les systèmes de règles liant directement les membres d'un groupe sur la base de leur appartenance familiale, de voisinage, de travail, et tissant des réseaux d'interdépendances sans la médiation d'institutions spécifiques. »⁵⁰. Cette sociabilité primaire s'observe (-vait ?) dans les sociétés paysannes, de type « solidarité mécanique » pour reprendre la terminologie durkheimienne. Par contraste, la sociabilité secondaire est celle des sociétés où il existe une spécialisation des activités (division du travail et du social, « solidarité organique ») et des médiations institutionnelles, ce qualificatif devant être compris au sens large des corps intermédiaires (dans notre champ, par exemple, une structure d'économie sociale, une mission locale, un FJT, un centre social, etc.). La sphère de la sociabilité correspond donc ici au champ des relations autres que celles de la famille et inclut le voisinage, les amis, les personnes avec lesquelles le sujet est impliqué dans des activités multiples telles que les loisirs, le travail, l'engagement militant, etc.⁵¹. On observe en passant que cette multiplicité des interactions démontre la porosité entre les sphères du social et également de l'économique puisque la sociabilité professionnelle appartient aussi à la sphère économique comme l'engagement militant peut trouver sa place dans la sphère du sociétal.

Plutôt que de « sujet », nous parlons ici d'« acteur » dans la mesure où, si « avec l'acteur s'accroche la stratégie, c'est-à-dire la capacité de la personne à concevoir, à arbitrer et à maîtriser des choix qui ne sont pas imposés de l'extérieur »⁵², cette stratégie mobilise nécessairement d'autres personnes, soit pour la mettre en œuvre, soit pour les instrumentaliser. L'acteur constitue et participe à un ensemble, un « acteur collectif », doté d'une certaine forme d'identité publique, de permanence organisationnelle et d'intentionnalité stratégique, qui préserve la structure hétérogène et plurielle des composantes qu'il associe. Compte-tenu de cette logique de coopération, le principe de l'acteur est l'altérité, sa méta-valeur est celle de la fraternité⁵³ et le travail du social est précisément de lutter contre la « déliaison » - qui précède la disqualification produisant la mésestime de soi qui renforce dans une spirale entropique l'isolement – et, donc, de transférer du capital social.

Liens faibles...

Le concept de « liens faibles » a été développé par le sociologue américain Mark Granovetter dans sa thèse de sociologie en 1985, *Getting a job : les actions que les acteurs entretiennent pour atteindre un objectif sont encadrées dans un système concret et continu de relations sociales et, par*

⁵⁰ Robert Castel, 1995, *op. cit.*, p. 49.

⁵¹ On pourrait avec Jean Baechler distinguer la sociabilité et la « sodalité ». Cette dernière désigne des groupes dont les membres poursuivent des buts communs alors que la sociabilité est plus volatile et peut tout simplement recouvrir le plaisir d'être ensemble : « C'est pourquoi le phénomène le plus typique de la sociabilité humaine est peut-être la conversation. » *in* « Groupes et sociabilité », (*sous la dir.*) Raymond Boudon, *Traité de sociologie*, 1992, PUF, p. 73.

⁵² Philippe Labbé, *Les bricoleurs de l'indicible*, 2003, Apogée, tome 1, pp. 158-159.

⁵³ Fraternité qui s'exprime dans la solidarité, celle-ci étant pour Léon Bourgeois (père du « solidarisme » et auteur de *Solidarité* – 1998 {1896} Presses du Septentrion), le fondement du lien social. Nous conservons la notion de fraternité qui, bien évidemment, renvoie au triptyque républicain.

exemple, pour trouver un emploi, il vaut mieux disposer d'un réseau large de personnes avec lesquelles on a des relations superficielles qu'un petit noyau de relations solides, « liens forts », certes stables mais généralement constituées d'individus (famille, amis proches) qui n'offrent pas un spectre large d'opportunités puisqu'elles ne connaissent que les mêmes personnes (l'*embeddedness*). En conséquence, la force que représente un intervenant social réside dans sa position de « marginal-sécant » au bénéfice de ses usagers : capable de participer à des groupes et à des réseaux différents, il permet aux personnes de se rencontrer, d'élargir le cercle de leurs relations et, corrélativement, le champ des opportunités. Les travaux de Granovetter ont été développés dans le cadre de la théorie de la médiation, en particulier par Yves Barrel.

Déliasion...

Concept beaucoup utilisé dans la problématique de l'éducation et de l'école par Jacques Levine, psychanalyste, la déliasion l'est aussi par Edgar Morin pour qui celle-ci est un des « maux de la civilisation », la conséquence d'une « pensée disjonctive » : « ... déliasion entre les savoirs, la perte du dialogue avec soi-même, le déverrouillage du « ça », la disjonction surmoi-moi-ça. Il y a crise dans la relation entre l'individu et sa société, l'individu et sa famille, l'individu et lui-même. »⁵⁴ Le concept de déliasion n'est guère éloigné de celui de désaffiliation auquel recourt Robert Castel qui conjugue l'absence de travail et l'isolement social, plaçant la personne dans une zone de vulnérabilité : « La vulnérabilité sociale est une zone intermédiaire, instable, qui conjugue la précarité du travail et la fragilité des supports de proximité. »⁵⁵ [Castel, 1995, p. 17].

Le sociétal...

L'adjectif « sociétal » est emprunté à l'anglais, l'édition 1993 du *Petit Robert* le proposant avec la définition suivante : « relatif aux valeurs et aux institutions de la société ».

Le *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* de Louis Ménard⁵⁶, sous la rubrique « *social accounting* », définit le bilan social comme un « document récapitulatif des principales données chiffrées qui permettent d'apprécier la situation de l'entité dans le domaine social », et l'auteur, dans une note, établit une distinction entre « information sociale » et « information sociétale » : la première regroupe les données relatives au fonctionnement social de l'entreprise, touchant notamment la rémunération, les conditions physiques d'emploi, la sécurité, la formation du personnel; la seconde est réservée aux informations communiquées par l'entreprise en réponse aux actions menées par différents groupes de pression, en particulier les mouvements écologistes et de défense des consommateurs.

La notion de « sociétal » a connu un fort essor avec les thématiques du développement durable et de la responsabilité sociale ou, précisément, sociétale de l'entreprise, celle-ci étant comprise comme un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus.

⁵⁴ Edgar Morin, Sami Naïr, *Une politique de civilisation*, 1997, Arléa, p. 127.

⁵⁵ Robert Castel, 1995, *op. cit.*, p. 17.

⁵⁶ Louis Ménard et alii..., *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, Toronto, L'Institut Canadien des Comptables Agréés, 1994.

L'Index international et dictionnaire de la réadaptation et de l'intégration sociale (IIDRIS) définit l'attitude sociétale comme les « Opinions et points de vue généraux et spécifiques qu'ont les membres d'une culture, d'une société, de groupement sous-culturels ou autres sur la personne considérée ou sur d'autres sujets (par ex. enjeux sociaux, politiques et économiques) qui influent sur le comportement et les actes individuels. »⁵⁷


L'acteur visé du sociétal est le citoyen et l'intervention sociale porte sur le « faire société », recouvrant d'une part l'apprentissage des normes, d'autre part la connaissance des droits et l'accès ceux-ci (incluant la médiation avec les institutions), enfin la capacité de la personne à intervenir dans l'espace public, à influencer sur les logiques politiques, à s'engager dans et pour la démocratie. L'intervention sociale combat donc le repli, le sectarisme, et vise l'émancipation de la personne, sa promotion sociale, la conquête d'une place d'acteur dans la société. La place de l'éducation populaire y est prépondérante avec le développement du capital culturel. Dès lors que l'on se situe dans une perspective d'intervention sociale professionnelle, de travail social, les valeurs ajoutées sont celles de la resocialisation par l'activité ou l'emploi. Dans l'ES, cet objectif sociétal correspond à deux axes : d'une part, l'accès aux droits (et la lutte contre les discriminations), passant par leur connaissance et parfois la médiation avec les institutions, d'autre part l'insertion professionnelle qui, garantissant l'indépendance économique par l'emploi, constitue avec l'autonomie sociale le socle de l'intégration.

	Individuation	Sociabilité	Sociétal
Processus d'insertion	Confiance en soi	Lien social	Droits et activité
État d'intégration	Autonomie sociale		Indépendance économique

3. Les objets du social

Enrayer le processus qui peut conduire à l'exclusion, voilà ce que poursuit le *travail social* dans sa perspective préventive et curative ; dans une autre perspective qui appartient plus au champ de l'éducation populaire et du socioculturel, le social vise l'accomplissement de la personne, sa socialisation et l'émancipation de l'acteur. Quoique les frontières soient poreuses, on peut représenter sur un axe les objets dominants des grandes catégories polarisées du social.

Travail social	Intervention sociale	Animation socioculturelle	Éducation populaire
-----------------------	-----------------------------	----------------------------------	----------------------------



Soigner	Prévenir	Relier	Émanciper
Sujet		Acteur	
L'individu		Le groupe	
La société			
Logique de la relation	Logique de service	Logique de projet	

Ainsi le travail social traditionnel se mobilise-t-il plus sur les personnes disqualifiées (« fragiles » ou « en rupture », pour reprendre les termes de Serge Paugam) ; l'intervention sociale est centrée sur la prévention de l'exclusion, par exemple avec les conseillers en insertion, et il n'est d'ailleurs pas anodin de constater que la « convention

⁵⁷ www.med.univ-rennes1.fr/iidris/cache/fr/7/782

pluriannuelle d'objectifs » mise en œuvre dès le 1^{er} janvier 2008 entre les missions locales et l'État mette en avant « l'offre de service »⁵⁸; l'animation socioculturelle privilégie le lien social, « l'inter » (-générationnalité...), le quartier et ses habitants ; enfin l'éducation populaire se fonde sur un projet de transformation sociale même si elle imbrique - principe d'indissociabilité - l'émancipation collective et l'accomplissement du sujet.

Cinq problématiques couvrant le social peuvent être dégagées, cette typologie correspondant à des catégories empiriques, non à des strates statistiquement catégorisées, figées. Leur ordonnancement, d'une problématique de socialisation à une problématique de marginalisation, recouvre une progression dans l'importance et le traitement des difficultés sociales.

Problématique	Constat	Objet principal de l'intervention sociale	Transfert de capital	Opérateurs sociaux idéaux-typiques
Socialisation	La cohésion sociale n'est pas un donné naturel (« mécanique ») mais un construit mis à mal par l'individualisme.	Rendre les individus « acteurs » impliqués, éduqués et responsables. Promouvoir l'altérité.	Capital social	Animateur socioculturel , agent de développement, militant associatif
Déqualification	Écart entre les compétences effectives de la personne et les exigences du marché. Exclusion du marché du travail.	Formation, (re)mise à niveau, qualification, validation des acquis.	Capital culturel	Formateur , conseiller en insertion
Déliasion	Isolement de la personne non-incluse dans une communauté professionnelle.	Retisser des liens, offrir les opportunités de liens faibles.	Capital social	Travailleur social , conseiller en insertion, psychologue
Disqualification	Dégradation de l'estime de soi.	Redonner confiance.		
Marginalisation	Installation dans des systèmes parallèles, de survie. Errance ou enkystement.	Parer à l'urgence. Réintroduire dans les circuits ordinaires des fonctionnements sociaux.	Capital symbolique	Travailleur social , bénévole ou professionnel caritatif, de SAMU social

Le social pour la socialisation.

L'animateur socioculturel et le militant associatif représentent l'acteur idéal-typique de cette première catégorie du social. Leur public-cible n'est pas identifié par des difficultés spécifiques auxquelles correspondent des politiques sectorielles, en particulier d'emploi et d'action sociale, même si l'espace d'intervention est un quartier sensible où, d'une part, se concentrent des problèmes d'emploi et sociaux et où, d'autre part, existent des dispositifs tels que la politique de la ville, un contrat éducatif local, une zone d'éducation prioritaire, etc. Même en charge de la jeunesse ou de la petite enfance, l'animateur intervient dans une perspective globale à l'échelle d'un territoire, le quartier, la commune : « Une approche globale du social est forcément territoriale ; elle est portée par une philosophie du développement qui s'appuie sur les ressources humaines, économiques, géographiques, culturelles de l'environnement. Pas d'insertion, pas

⁵⁸ Philippe Labbé, *Une vie avant et après la CPO : généalogie et enjeux*, décembre 2007

d'intégration des personnes sans projet de développement social et local. »⁵⁹ La visée est le transfert de capital social, ce qui nous renvoie aux thèses de Putnam et de Bourdieu.

Le capital social selon Putnam...

A la différence du capital économique, le capital social n'est pas épuisé par son utilisation mais, à l'inverse, il l'est par son non-usage. Robert David Putnam est habituellement cité comme le contributeur le plus important pour le concept de capital social. Pour ce chercheur, professeur à Harvard, le capital social renvoie au lien social, aux réseaux dans lesquels la personne est inscrite. La confiance est une composante essentielle du capital social : « La confiance lubrifie la coopération. Plus grand est le niveau de confiance à l'intérieur de la communauté, plus forte est la probabilité de la coopération. Et la coopération elle-même engendre la confiance. »⁶⁰ Cette confiance provient de deux sources : les normes de réciprocité, d'autant plus fortes que l'échange est répété, et les réseaux d'engagement civique formels et informels, dont particulièrement les associations.⁶¹ Ces réseaux associatifs produisent du capital social dès lors qu'ils sont structurés horizontalement. A l'inverse, les réseaux hiérarchisés, structurés verticalement produisent peu de capital social et de confiance. La thèse de Putnam permet d'interroger le postulat associatif, évidemment central pour le militant associatif mais également pour l'animateur socioculturel : l'appartenance à une association constitue-t-elle une garantie de participation citoyenne ? Pour Nonna Mayer, sur la base de deux enquêtes effectuées en 2000 et 2002, « le capital social n'est donc pas la potion magique que décrit Putnam »⁶² car, si la participation associative va effectivement de pair avec une plus forte politisation et une meilleure capacité à se repérer dans le champ politique, les enquêtes « permettent cependant de préciser et de nuancer le rôle d'apprentissage des vertus civiques et démocratiques attribué aux associations. Si elles exercent ce rôle c'est essentiellement pour une minorité, la plus engagée dans la vie associative, un tiers environ de la population française adulte déjà inscrite sur les listes électorales, qui est aussi socialement et culturellement privilégiée. » [N. Mayer, *id.*, pp. 393-394]. Autrement dit, par la médiation associative, le civisme irait aux plus civiques, un peu comme la formation va aux plus formés. Cette appréciation demande, selon nous, à être pondérée : on peut penser aux groupes de rap et aux multiples actions associatives dans les banlieues visant l'inscription sur les listes électorales de jeunes qui n'appartiennent pas précisément à la « catégorie socialement et culturellement privilégiée »...

⁵⁹ Centres Sociaux, *Développement social participatif*, 2005, ADELS, p. 29.

⁶⁰ Jean-Louis Thiébault, « Les travaux de Robert D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée », 2003, *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 10, n°3, pp. 345-346.

⁶¹ Il est intéressant de noter que la valeur ajoutée du capital social a été objectivée par Putnam dans son étude sur la « performance institutionnelle » des gouvernements régionaux en Italie sur la base de douze indicateurs (*Making Democracy Work Civic Traditions in Modern Italy*, 1993, Princeton University Press). A cette étude italienne a succédé une recherche aux Etats-Unis sur le déclin du capital social et de l'engagement civique (« Bowling Alone : America's Declining Social Capital », 1995, *The Journal of Democracy*, vol. 6, n°1, pp. 65-78) : « Sans offre adéquate de capital social, c'est-à-dire sans engagement civique, sans institutions communautaires saines, sans normes de réciprocité mutuelle et sans confiance, les institutions publiques vacillent et perdent de l'efficacité. » (J.-L. Thiébault, 2003, *op. cit.*, p. 350). Pour la petite histoire, le titre « Bowling Alone » s'explique par le fait que l'adhésion aux clubs de bowling avait décliné de 40 % alors que le nombre de joueurs individuels avait augmenté de 10 %, la solitude de joueur de bowling devenant le symbole de l'individualisme et du déclin du capital social.

⁶² Nonna Mayer, « Les conséquences politiques du « capital social ». Le cas français », 2003, *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 10, n°3, p. 394.

Le capital social selon Bourdieu...

Pour Pierre Bourdieu (qui revendique la paternité du concept)⁶³, le capital social est en fait le « carnet d'adresses » à partir duquel l'acteur (préférentiellement « l'agent », dans la terminologie bourdieusienne) va maintenir ou améliorer sa position sociale en mobilisant d'autres capitaux : « Le capital social est l'ensemble des ressources mobilisées (des capitaux financiers, mais aussi de l'information, etc.) à travers un réseau de relations plus ou moins étendu et plus ou moins mobilisable qui procure un avantage compétitif en assurant aux investissements des rendements élevés. »⁶⁴ Le capital social est donc le produit d'un travail stratégique d'instauration et de maintien de liens (conscient ou inconscient) visant à ce que l'agent utilise ceux-ci à court ou long terme. L'agent appartient à un groupe et cette appartenance sera maintenue dès lors qu'il en respectera (reproduira) les règles et critères. Il évolue dans un espace social, « un ensemble organisé ou, mieux encore, un système de positions sociales qui se définissent les unes par rapport aux autres »⁶⁵

Malgré cette divergence, d'un côté la confiance et la réciprocité, de l'autre la stratégie et le rendement, ces deux thèses du capital social⁶⁶, sans évidemment recouvrir la même signification, ne sont pas incompatibles ni exclusives l'une de l'autre pas et l'on peut concevoir que, selon le type d'intervention sociale, l'une sera prédominante sans pour autant négliger l'autre. L'objectif de transfert de capital social, très fréquemment fondé sur le thème - explicite ou non - de l'altérité (intergénérationnalité, interculturalité...)⁶⁷, ne se limite d'ailleurs pas à l'animateur socioculturel ou au militant associatif : le conseiller en insertion confronté à un demandeur d'emploi agit plutôt selon l'approche bourdieusienne - non à son profit mais à celui de son usager - en intercedant, en mobilisant pour ce dernier ses partenaires, les employeurs de son fichier, etc. Le transfert de capital social appelle donc tout naturellement la notion de partenariat, c'est-à-dire de travail en réseau : il s'agit « de favoriser la possibilité que les personnes, en rapport significatif les unes avec les autres, se rencontrent en fonction de la nécessité de

⁶³ « ... le concept de capital social que j'avais forgé dès mes premiers travaux d'ethnologie en Kabylie ou en Béarn... souvent associé aujourd'hui au nom de James Coleman, responsable de son lancement sur le marché hautement protégé de la sociologie américaine... » Pierre Bourdieu, *Les structures sociales de l'économie*, 2000, Seuil, p. 12.

⁶⁴ Pierre Bourdieu, 2000, *id.*, p. 237. Dans une note bas de page, Bourdieu écrit que « Cette conception du capital social se distingue des définitions qui ont été avancées ensuite dans la sociologie et l'économie américaines en ce qu'elle prend en compte non seulement le réseau des relations, caractérisé dans son étendue et sa viabilité, mais aussi le volume du capital de différentes espèces qu'il permet de mobiliser par procuration (et, du même coup, les profits divers qu'il peut procurer : promotion professionnelles, participation à des projets, accès à des décisions importantes, occasions d'investissements financiers ou autres). » (*id.* p. 237).

⁶⁵ Alain Accardo, *Initiation à la sociologie de l'illusionnisme social*, 1983, Le Mascaret, p. 34.

⁶⁶ Auxquelles on pourrait ajouter la perspective développée par Dominique Méda pour qui le capital social devrait être considéré comme « un fonds de patrimoine naturel, de relations sociales, d'acquis sociaux, de santé, d'éducation, de civisme, de liens familiaux... » et, à ce titre, considéré comme « un bien propre » du pays, au « capital social » se substituerait la notion d' « état social de la nation » (D. Méda, « Le capital social : un point de vue critique », 2002, *Alternatives économiques* n°4, pp. 36-47).

⁶⁷ Notre conception de l'altérité est celle de la connaissance et de la reconnaissance de l'Autre en tant que sujet différent et de plein droit.

prendre en charge un besoin, pour lequel une demande a été exprimée ou pour lequel on présente une situation problématique urgente. »⁶⁸

Le social contre la déqualification.

Le formateur est l'acteur idéaltypique de cette problématique de déqualification, première phase d'un processus pouvant aller jusqu'à la marginalisation. Qu'entend-t-on par « déqualification » ?

Dans son acception courante, la déqualification correspond au fait, pour un travailleur, de passer d'un emploi qualifié à un emploi non qualifié ou à celui d'une personne qui obtient un emploi en deçà de ce qu'elle aurait pu prétendre compte tenu de son capital culturel (« le technicien de surface bac + 3,4, 5 et polyglotte, avec cinq ans d'ancienneté »), qui la contraint au « deuil des aspirations ». Ce phénomène a été particulièrement développé avec le décrochage des classes moyennes par Louis Chauvel dans *Les classes moyennes à la dérive*⁶⁹. Classes « qui sont un peu comme un sucre dressé au fond d'une tasse : si la partie supérieure semble toujours intacte, l'érosion continue de la partie immergée la promet à une déliquescence prochaine et inéluctable. Si les catégories populaires ne vont pas bien en France, elles pourraient se sentir moins seules dans quelques années. »⁷⁰ Ce même Louis Chauvel, cette fois dans un autre ouvrage, *La nouvelle critique sociale*⁷¹, avance l'inéluctabilité des conflits intergénérationnels au regard de l'héritage laissé par les baby-boomers à leur progéniture. On sait que, dans son berceau, chaque petit Français commence sa vie avec une dette de 17 000 €. On sait également que les conditions d'accès des jeunes à l'adultérité se sont considérablement dégradées en l'espace d'une génération : les jeunes doivent travailler deux fois plus longtemps qu'en 1986 pour louer la même surface dans le même quartier et trois fois plus pour l'acheter... Si les baby-boomers à 25 ans disposaient d'un pouvoir d'achat trois fois plus élevé que celui de leurs parents au même âge, c'est désormais selon les termes de Chauvel une part considérable des jeunes qui « doit s'attendre à vivre un vrai déclassement social. » ; l'ascenseur social est devenu un descenseur ; si le diplôme constitue toujours une protection vis-à-vis de la durée probable de chômage, il n'en exonère plus les détenteurs : d'une part, l'insertion comme problème est l'affaire de tous les jeunes, plus seulement des « niveaux V et infra », d'autre part plus le diplôme est élevé, plus le déclassement sera fort : on tombe d'autant plus haut que l'on est monté... Toutes choses qui promettaient *La lutte des places*⁷²... que n'est pas loin d'annoncer la pourtant très sérieuse Académie des sciences morales et politiques qui a publié en 2007 au Seuil un rapport intitulé *La France prépare mal l'avenir de sa jeunesse*, préfacé par Raymond Barre et Pierre Messmer, à vrai dire peu soupçonnables d'être des individus attisant le feu de la révolte.

On peut élargir la notion de déqualification en agrégeant à ce déclassement le décrochage issu de l'écart entre les compétences effectives de la personne, qui peuvent être satisfaisantes un temps, et les compétences exigibles par le marché et l'évolution des technologies. L'exemple le plus simple est celui du mécanicien, excellent jusqu'à ce que l'informatique embarquée appelle d'autres compétences que le maniement des clés Facom... Ce décrochage peut être rapide, brutal, comme l'exprime cet ouvrier de

⁶⁸ Lia Sanicola, « Le travail avec les réseaux primaires », *Les Cahiers de l'Actif*, n°258/259, p. 60. www.actif-online.com/fichiers/articles/art_sanicola_258_259.pdf

⁶⁹ La République des Idées, Seuil-Le Monde, 2006.

⁷⁰ Louis Chauvel, *id.*, p. 10.

⁷¹ Louis Chauvel, « Fracture générationnelle : une jeunesse sans destin », *La nouvelle critique sociale*, La République des Idées, Seuil-Le Monde, 2006.

⁷² Vincent de Gaulejac, Isabel Taboada Léonetti, *La lutte des places*, Épi, 1994.

l'entreprise Chausson : « Du jour au lendemain, on vous dit : Ce schéma que vous avez dans la tête, il est complètement faux maintenant, monsieur, ce n'est plus du tout comme ça qu'il faut voir les choses. »⁷³ Il y a là l'idée de « choc » qui, selon Fink⁷⁴, est la première phase du processus d'adaptation à une crise telle que le licenciement⁷⁵.

Le modèle de crise de Fink

Fink distingue quatre phases successives :

- *Le choc* où la « personne se sent déconcertée, ne peut saisir pleinement ce qui se passe et, en conséquence, ne peut pas planifier ses conduites de façon adéquate pour faire face à la situation. »⁷⁶

- *Le retrait défensif*, « période où la réalité est évitée ou niée », la personne se rassurant jusqu'à la rigidité : « Durant ce stade, les pensées de l'individu deviennent rigides, il refuse de considérer la possibilité de changer un des aspects de son style de vie, de ses valeurs, de ses buts ou de quoi que ce soit. »⁷⁷

La reconnaissance, « où l'individu fait face aux réalités de la crise. {...}

Et généralement, il ajoute une note de dépréciation de soi... »⁷⁸

L'adaptation, « période durant laquelle la personne affronte réellement la situation d'une manière constructive. »⁷⁹

Ainsi la déqualification, réelle ou supposée⁸⁰, devient-elle la première phase d'un processus pouvant conduire à l'exclusion puisque la personne est évacuée du marché du travail avec les conséquences que l'on connaît, loin de se limiter à la « seule » perte des revenus mais correspondant à une véritable crise de statut personnel et identitaire. Rappelons que l'empêchement, c'est-à-dire le fait que le marché du travail sélectionne à outrance grâce au rapport favorable aux employeurs entre l'offre et la demande, est le premier des facteurs de chômage⁸¹. Cet empêchement déqualifie les personnes, soit selon une logique de déclassement, soit selon une logique de désignation d'inadéquation des compétences. L'objet de l'intervention sociale est donc à ce stade le transfert de capital culturel ou humain.

Le capital humain...

La notion de capital humain n'est guère éloignée de celle de capital social, le premier étant attaché à la personne alors que le second (hormis dans la conception bourdieusienne) est collectif. Théodore Schultz écrivait en 1961 que « le fait de ne pas traiter les ressources humaines comme une forme de capital, comme un moyen produit de production, comme le produit d'un investissement... était une erreur dans la période classique et une erreur flagrante de nos jours. »⁸² L'OCDE, en 2001, a repris la notion de « capital humain et social » dans un rapport intitulé *Le capital humain et social dans un*

⁷³ Danièle Linhart, avec Barbara Rist et Estelle Durand, *Perte d'emploi, perte de soi*, 2003 {2002}, Erès, p. 37.

⁷⁴ Fink S.L. « Crisis and motivation – a theoretical model », 1967, *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 43, pp. 592-597.

⁷⁵ In Martine Roques, *Sortir du chômage*, 1995, Pierre Mardaga, pp. 76-79.

⁷⁶ Martine Roques, 1995, *id.*, p. 76

⁷⁷ Martine Roques, 1995, *ibid.*, p. 77

⁷⁸ Martine Roques, 1995, *ibid.*, p. 77

⁷⁹ Martine Roques, 1995, *ibid.*, p. 78

⁸⁰ Dans la mesure où le critère majeur de recrutement est aujourd'hui le « savoir-être », c'est-à-dire éminemment subjectif.

⁸¹ Ce qui, soit dit en passant, devrait rappeler que la cause du chômage n'est pas à rechercher chez le chômeur mais prioritairement dans l'organisation du marché du travail.

⁸² Théodore W. Schultz, « Investment in Human Capital », 1961, *The American Economic Review*, 51, p. 3.

processus de croissance et de développement durable. Réconcilier nouvelles économies et nouvelles sociétés, le rôle du capital humain et du capital social. Mais c'est sans doute « La stratégie de Lisbonne » en 2000 qui illustre le mieux une politique publique s'appuyant sur le capital humain. Le Conseil européen de Lisbonne a en effet fixé un objectif stratégique visant à faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ».

Selon les conclusions de la présidence du Conseil européen de Lisbonne, la réalisation de cet objectif nécessitait une stratégie globale visant à :

« - préparer la transition vers une société et une économie fondées sur la connaissance, au moyen de politiques répondant mieux aux besoins de la société de l'information et de la recherche et développement, ainsi que par l'accélération des réformes structurelles pour renforcer la compétitivité et l'innovation et par l'achèvement du marché intérieur ;

- moderniser le modèle social européen en investissant dans les ressources humaines et en luttant contre l'exclusion sociale ;

- entretenir les conditions d'une évolution saine de l'économie et les perspectives de croissance favorables en dosant judicieusement les politiques macroéconomiques. »⁸³

L'idée centrale de la théorie du capital humain est que la productivité augmente principalement sous l'effet de facteurs endogènes : « Les individus bien éduqués et bien formés, qui poursuivent des études plus longtemps, utilisent le capital de façon plus efficace, de telle sorte que la productivité de celui-ci s'accroît. Ils sont aussi plus aptes à innover, à imaginer des formes nouvelles de production, à communiquer, coopérer... Une hausse du niveau d'éducation entraîne un accroissement de l'efficacité de tous les facteurs de production. »⁸⁴

Cette théorie, comme le signale Dominique Méda, constitue donc une avancée car elle permet de dépasser le seul PIB comme indicateur de richesse. Cependant cette théorie « en reste à une conception trop instrumentale et trop productiviste du développement, car elle fait, là encore, comme s'il fallait augmenter le capital humain dans le seul objectif de le rendre toujours plus productif et, derechef, d'augmenter la production marchande. »⁸⁵ Ainsi il vaudrait mieux parler de développement humain que de capital humain...

Le capital culturel...

Pour Pierre Bourdieu, le capital culturel se présente sous trois formes distinctes : une forme incorporée, l'habitus culturel, qui se construit par socialisation et comprend par exemple l'aisance sociale, la capacité de s'exprimer en public ; une forme objectivée qui recouvre les biens culturels (livres, tableaux, etc.) ; enfin une forme institutionnalisée avec les titres scolaires, universitaires. Le capital culturel peut se convertir en capital économique et en capital social. A ces catégories du capital culturel, on peut ajouter les compétences pratiques telles que le bricolage, la cuisine, la coiffure, etc., celles-ci pouvant déboucher sur une densification du tissu relationnel (capital social), sur un emploi ou sur de l'argent dans le cadre d'une économie informelle⁸⁶.

⁸³ Deux principaux objectifs chiffrés ont été fixés : le relèvement des taux d'emploi (taux d'emploi global à 70% ; taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 ans à 64 ans à 50 % et taux d'emploi des femmes à 60%) ;
□ renforcement de l'effort d'investissement consacré à la recherche et développement, qui doit atteindre 3% du PIB.

⁸⁴ Dominique Méda, *Qu'est-ce que la richesse ?* 1999, Alto Aubier, p. 349

⁸⁵ Dominique Méda, *id.*, pp. 349-350.

⁸⁶ Jörg Blasius, Jürgen Friedrichs, « Les compétences pratiques font-elles parties du capital culturel ? », 2003, *Revue française de sociologie*, 44-3, pp. 549-576.

Le transfert de capital culturel dans le champ du social et en dehors du système de formation initiale est évidemment un enjeu majeur face à la déqualification, le constat permanent étant que, si le niveau de diplôme ne protège pas du chômage, celui-ci est d'autant moins long que le niveau est élevé. Ainsi « Les jeunes ayant arrêté leurs études au niveau du collège connaissent, et de loin si l'on exclut les sortants de SEGPA, les plus grandes difficultés d'insertion. A peine plus de la moitié d'entre eux ont un emploi au bout de trois années passées sur le marché du travail, contre plus des deux tiers des jeunes sans qualification venant de l'enseignement professionnel. »⁸⁷ Et « Les destins des jeunes qui poursuivent des études, même courtes, mais sanctionnées par un diplôme ou un titre professionnel, et ceux qui abandonnent leur scolarité le plus tôt n'ont rien en commun et sont de plus en plus divergents. »⁸⁸ Tout ceci confirme la place de l'intervenant social idéaltypique, le formateur, qui opère le transfert de capital dans deux des trois « matrices » de la formation, selon Claude Dubar⁸⁹ : la formation professionnelle continue et les stages (programmes régionaux de formation, alternance, formation des contrats aidés, des emplois de l'insertion par l'activité économique...) et l'éducation permanente dont, singulièrement, la formation professionnelle tout au long de la vie.

Le social contre la déliaison.

Avec la déliaison, dont l'opérateur idéaltypique est le travailleur social, on se situe sur la deuxième marche de l'escalier entropique vers l'exclusion, la situation la plus illustrative étant celle de la personne perdant son emploi et, avec lui, les multiples liens sociaux⁹⁰ : ceux directs de l'appartenance à une communauté professionnelle et ceux indirects que lui permettait son activité professionnelle, c'est-à-dire, outre la reconnaissance d'un statut, l'indépendance économique et plus généralement son mode de vie car « Ce n'est pas, dans l'immédiat {pour les personnes licenciées}, la seule question financière qui intervient, mais un ensemble de facteurs parmi lesquels la remise en jeu de l'image de soi, de ce que l'on vaut, de ce à quoi on sert et l'indignité, l'injustice, dont on est frappé. C'est aussi l'idéal collectif qui est ébranlé. »⁹¹ La déliaison, on le voit, est une situation vécue imbriquée en amont dans la déqualification et en aval dans la disqualification... à tel point que, sans doute, l'isoler est plus une procédure pour la compréhension de la problématique *dominante* qu'une réalité vécue du point de vue de la personne. Lutter contre l'isolement est ici l'objet principal de l'intervention sociale et, en toute logique, c'est de transfert de capital social dont il est question.

On est donc proche du premier modèle de socialisation à la différence près que, moins qu'un objectif d'accomplissement, il s'agit de « raccrocher » la personne au monde, à un environnement car on sait que l'isolement, d'une part, s'accroît avec l'âge et, d'autre part, touche particulièrement les catégories sociales modestes... générant un sentiment de mal-être : « Sans surprise, la plus grande perméabilité au mal-être s'observe parmi

⁸⁷ Céline Gasquet, « Les jeunes sans qualification. Un groupe hétérogène, des parcours d'insertion divers », novembre 2003, CEREQ, *Bref* n°2002, p. 3.

⁸⁸ Olivier Galland, « Une polarisation de la jeunesse française », 2000, *Revue de l'OFCE* n°72, p. 223.

⁸⁹ Claude Dubar, « L'évolution des dispositifs français en matière de formation postscolaire. L'hypothèse des trois matrices de la formation », (sous la direction de) Yves Morvan, *La formation tout au long de la vie. Nouvelles questions, nouvelles perspectives*, 2006, Presses Universitaires de Rennes, pp. 45-57. La troisième « matrice », selon Dubar, est « la promotion sociale et les cours du soir ».

⁹⁰ Mais cette situation de diminution des liens sociaux à partir du statut professionnel n'est pas exclusivement corrélée à la perte radicale d'emploi, la précarité de l'emploi s'accompagnant également de ce que Claude Martin appelle une « vulnérabilité relationnelle » (« La vulnérabilité relationnelle : une composante de la précarité », (sous la direction de) Marion Del sol *et alii*, *Nouvelles dimensions de la précarité*, 2001, Presses Universitaires de Rennes, pp. 327-346.

⁹¹ Danièle Linhart, 2002, *op. cit.*, p. 31.

les situations de plus ou moins grande fragilité sociale : chômeurs, handicapés ne pouvant travailler, et spécialement pour les isolés. Ainsi, 40,3 % des chômeurs isolés sont sensibles au sentiment de solitude ou à l'ennui contre 20,7 % des chômeurs non isolés. »⁹² Dominique Schnapper⁹³ parle de « chômage total » s'exprimant par un repli sur soi (humiliation, ennui et désocialisation), en opposition à un « chômage différé » concernant les cadres et à un « chômage inversé » caractérisé par un surinvestissement dans les activités de sociabilité (« la vie d'artiste », selon l'expression de Schnapper), l'histoire des comités de chômeurs et de leur difficulté à mobiliser semblant confirmer que ce dernier type de chômage est plus rare, obéissant à la même règle que celle des cours du soir et de la promotion sociale (première « matrice » de la formation) au sujet de laquelle Claude Dubar écrit : « On sait maintenant {...} que cette matrice ne débouche que très rarement sur une deuxième chance effective pour les gens « en bas de l'échelle sociale ». Ceux qui poursuivent et réussissent ces cursus très sélectifs, ce sont des minorités souvent déclassées, issues des couches moyennes et déjà inscrites dans des parcours ascendants. »⁹⁴ En d'autres termes et rapportée à cette problématique succédant à celle de déqualification, l'intervention sociale contre la déliaison est centrée sur celles et ceux qui n'optent pas pour le « chômage inversé » parce qu'ils n'en ont pas les moyens (capital culturel, capital social, stabilité des relations primaires, etc.).

Le social contre la disqualification

Pour l'encyclopédie Wikipedia, « la disqualification est un procédé psychologique qui consiste à déclarer une personne inapte à faire quelque chose, à penser à propos d'un sujet, etc. ou à faire croire qu'elle ne peut pas le faire ou que son avis ne doit pas être pris en compte. Elle peut avoir pour but de détruire la confiance en soi de la personne ou de l'humilier vis-à-vis des autres... »⁹⁵ De la sorte, si le sentiment de disqualification est bien intériorisé par le sujet, cela ne signifie pas pour autant qu'il ne serait que son affaire : le jugement de l'autre, de la société, au regard de normes, est producteur d'une disqualification sociale qui, elle-même, va produire une « fragilité intériorisée », augmentée par un effet de rétroaction amplificatrice : « ... elles {certaines personnes} supposent que tous leurs comportements quotidiens sont interprétés par leur entourage comme des signes de l'infériorité de leur statut, voire d'un handicap social. »⁹⁶

Emprunté à Serge Paugam, le concept de disqualification n'a cependant pas - ici et pour nous - la même signification, en particulier parce que, pour ce sociologue, la disqualification est l'ensemble d'un processus qui va de la fragilité à la dépendance puis à la rupture⁹⁷, chaque phase correspondant à un type de population⁹⁸. Cette

⁹² Jean-Louis Pan Ké Shon, « Isolement relationnel et mal-être », novembre 2003, INSEE, *Insee Première* n° 931.

⁹³ Dominique Schnapper, *L'épreuve du chômage*, 1981, Gallimard.

⁹⁴ Claude Dubar, 2006, *op. cit.*, p. 48.

⁹⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Disqualification>

⁹⁶ Serge Paugam, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, {1991} 1997, PUF, p. 59.

⁹⁷ Nous ne souscrivons pas à ce qu'écrit Serge Paugam lorsqu'il parle de « ceux qui font l'expérience de la rupture {et qui} connaissent un cumul de handicaps (éloignement du marché de l'emploi, problèmes de santé, absence de logement, perte des contacts avec la famille, etc.)... » (*id.* p. 10). L'expression « cumul de handicaps » réapparaît sous sa plume dans un autre ouvrage plus récent que cet auteur a dirigé, *Les formes élémentaires de la pauvreté*, 2005, PUF (pp. 202-206). Outre le terme de « handicap », connoté d'une certaine immuabilité, le raisonnement en termes de « cumul » introduit nécessairement un déterminisme social, un effet de seuil au-delà duquel la personne serait inéluctablement quasi-condamnée. Plutôt que « cumul de handicaps », il vaudrait mieux parler de « combinaison de difficultés », la combinaison introduisant l'aléatoire, donc s'opposant au déterminisme.

⁹⁸ Dans l'avant-propos de la troisième édition de *La disqualification sociale*, Serge Paugam indique qu'il est préférable de parler de dépendance plutôt que d'assistance et de rupture plutôt que marginalisation (p. 5).

disqualification globale renvoie, selon Paugam, à sept types d' « expériences vécues » et de relation d'assistance : la fragilité intériorisée, la fragilité négociée, l'assistance différée, l'assistance installée, l'assistance revendiquée, la marginalité conjurée et la marginalité organisée.

Notre proposition est de limiter la disqualification à une situation vécue et subie correspondant à l'intériorisation d'une image négative de soi, succédant souvent à une sortie du marché du travail (*déqualification*) et à un isolement (*déliasion*).

Dans le champ du travail social, l'éducateur, le psychologue en sont les acteurs idéaux-typiques, l'entretien en face-à-face étant la situation commune mais non exclusive où peut s'opérer cette remise en confiance. Dans l'intervention sociale, cette conquête de l'estime de soi s'acquiert de multiples façons, depuis la mobilisation par l'activité ou l'emploi jusqu'à la valorisation du sujet par son implication dans des situations publiques ou auxquelles on accorde une publicité. Ainsi peut-on traduire, par exemple, des articles de journaux qui portent à la connaissance des lecteurs la réhabilitation d'un patrimoine, le succès d'une action d'insertion ou de formation clôturée par une réalisation originale, etc.

Le social contre la marginalisation

La marginalisation constitue le dernier stade du processus commençant par la déqualification, recouvrant une situation de « surnuméraire » d' « inutiles au monde » pour reprendre l'expression de Robert Castel : des personnes « en situation de flottaison dans une sorte de no man's land social, non intégrés et sans doute inintégrables, au sens du moins où Durkheim parle de l'intégration comme de l'appartenance à une société formant un tout d'éléments interdépendants. Cette inutilité sociale les déqualifie aussi sur le plan civique et politique. A la différence des groupes subordonnés de la société industrielle exploités mais indispensables, ils ne peuvent peser sur le cours des choses. »⁹⁹

Cette marginalisation s'exprime fréquemment à partir du thème de la mobilité, et l'on sait que celle-ci est devenue primordiale au regard des exigences de « flexibilité » du nouveau modèle économique : « En effet, dans un monde connexionniste, la mobilité, la capacité à se déplacer de façon autonome, non seulement dans l'espace géographique mais aussi entre les personnes ou encore dans les espaces mentaux, entre les idées, est une qualité essentielle des grands, en sorte que les petits s'y trouvent caractérisés d'abord par leur fixité (leur rigidité). »¹⁰⁰ En fait, la marginalisation face à l'exigence de mobilité s'exprime de deux façons opposées : soit par l'enkystement – enfermement physique et mental dans un espace clos, soit l'errance.

Si la marginalisation correspond à un retrait du monde, elle s'extériorise également par la révolte contre celui-ci, « la rage » : les récentes émeutes dans les quartiers populaires, « zones urbaines sensibles » en ont fourni une illustration avec différentes manifestations telles que l'autodestruction (équipements collectifs, véhicules incendiés), les replis identitaires et ethniques, etc. Outre les conditions de relégation sociale qui sont à la base de ces réactions et sur lesquels tentent d'influer des politiques publiques (Contrat urbain de cohésion sociale...), le travail social symbolisé par le travailleur social traditionnel (l'assistante sociale en circonscription, l'éducateur de prévention spécialisée sur le quartier...) repose principalement, outre la réponse à l'urgence et aux situations critiques (SAMU social, CHRS), sur une resocialisation (réaccoutumance des rythmes sociaux), sur la réintégration progressive de la personne dans les circuits ordinaires socioprofessionnels (le contrat d'insertion, le « i » du revenu minimum d'insertion). L'intervention sociale va recouvrir par exemple l'inclusion de la personne dans des

⁹⁹ Robert Castel, 1995, *op. cit.*, pp. 665-666

¹⁰⁰ Luc Boltanski, Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, pp. 445-446.

groupes et des activités tels que des chantiers d'insertion, des régies de quartier... Si, bien évidemment, ce travail d'inclusion appelle un transfert de capital social - renouer des liens, sortir de l'isolement -, celui du capital symbolique est primordial : redonner confiance à la personne, du moins suffisamment pour qu'elle accepte de s'engager avec d'autres dans le réapprentissage des normes sociales.

Les participants à la formation-action

Airaud Benoît	Csc du Verger	49 Cholet
Doussin Christophe	Csc Agitato	53 Mayenne
Ergand Gwénaëlle	Csc Champtoceaux	49 Drain
Guédon Marie Danièle	Csc Ocsigène	49 St Léger Sur Cholet
Robin Xavier	Csc Ocsigène	49 St Léger Sur cholet
Soulard Michel	Csc Loire Divatte	44 St Julien de Concelles
Vrignaud Marie Christine	Csc La Fontaine	44 St Sébastien sur Loire
Ferrand Jean Paul	Collectif Plaisance	44 Orvault
Lannuel Ballut Lydie	Csc La Fontaine	44 St Sébastien sur Loire
Orrière Gérard	Fédération csx 44	44 St Herblain
Piffeteau Denis	Fédération csx 49	49 Chemillé
Arnaud Tony	Csc René Couillaud	44 St Sébastien sur Loire
Favaro Xavier	Csc Agitato	53 Mayenne
Chauvigné Jean Claude	Csc La Bernardière	44 St Herblain
Aubin Anne	OHRPA	44 St Herblain
Moreau Frédéric	Fédération csx 85	85 La Roche Sur Yon
Bercheux Daniel	Collectif Plaisance	44 Orvault
Brunet Isabelle	Csc Le Verger	49 Cholet
Chartier Yvonne	Espace Centre Mauges	49 Beaupréau
Jos Ghislaine	Fédération csx 49	49 Chemillé
Rabault Jean Claude	Csc horizon	49 Cholet
Sire Katia	Csc Le Kiosque	85 Benet
Vincent Jérôme	Csc LaMano	44 Nozay
Fusellier Gérard	TrioPlus	44 St Sébastien sur Loire
Toussaint Pierrick	Fédération csx 44	44 St Herblain

Ils ont été accompagnés par Philippe Labbé , sociologue et consultant au cabinet Geste ainsi que par les chefs de projet formation Françoise Le Maulf puis Noëlle Moreau.

De plus, certains centres sociaux se sont prêtés aux enquêtes et expérimentations des outils, il s'agit des centres suivants :

- Centre social du Planty à Cholet (49)
- ODDAS à Fontenay le Comte (85)
- Centre socioculturel Le Sillon à Saint-Herblain(44)
- Centre social Chlorofil à Cholet(49)
- Centre social Pasteur à Cholet(49)
- Centre social Rolland Charrier à Montreuil Bellay(49)
- Centre social Val Mauges à La Pommeraye (49)
- Centre social Espac'yon à Dampierre sur Yon (85)
- Maison de quartier Bouletterie à Saint-Nazaire (44)
- Maison pour Tous Montplaisir à Angers (49)
- Centre social du Soleil Levant à Saint-Herblain (44)

