

# Accompagner l'essaimage des centres sociaux connectés

## Centres sociaux connectés

Le 2 Septembre 2019  
Matthieu Piegay et Xavier Chenu

L'opération #Centres Sociaux Connectés est cofinancée par l'Union Européenne dans le cadre du programme opérationnel FEDER 2014-2020 pour la région Hauts-de-France.



Tél. 06 66 09 28 47  
accolades@accolades-dsl.com  
www.accolades-dsl.com

Adresse administrative  
10 rue Ialande  
01000 Bourg en Bresse

Siège social  
10, avenue des Canuts  
69120 VAULX-EN-VELIN

## Rapport de mission établi par Accolades à :

### Fédération des Centres Sociaux du Nord Pas-de-Calais

199-201 rue Colbert centre Vauban bâtiment Rochefort 59000 Lille

03 20 79 98 70

&

### Centre Social et Culturel l'Arbrisseau

194 rue Vaisseau le Vengeur

59 000 LILLE

216 rue Ingres

59 200 Tourcoing

### Centre Socioculturel Belencontre et Phalempins

## 1. Sens et objectifs de la démarche

La Fédération des Centres Sociaux du Nord Pas-de-Calais, le Centre Social et Culturel l'Arbrisseau et le Centre Socioculturel Belencontre et Phalempins ont lancé la deuxième phase de déploiement de l'opération « centres sociaux connectés ». Afin d'accompagner l'essaimage de cette deuxième phase, il a été demandé à Accolades de réaliser une observation appréciative<sup>1</sup> auprès des 8 centres et de la fédération faisant partie de la première expérimentation en vue de dégager des préconisations pour soutenir la démarche de l'essaimage.

#### VERSANT SUD



Centre Social et Culturel de l'Arbrisseau  
194 rue Vaisseau le Vengeur 59000 Lille  
03 20 16 84 30 - [www.larbrisseau.com](http://www.larbrisseau.com)



Centre Social et Culturel Lazare Garreau  
45 rue Lazare Garreau 59000 Lille  
03 28 55 38 20 - [www.cscig.fr](http://www.cscig.fr)



Centre Social Faubourg de Béthune  
65 rue Saint-Bernard 59000 Lille  
03 20 92 21 49 - [www.association-projet.org](http://www.association-projet.org)



Centre Social Intercommunal  
La Maison du Chemin Rouge  
80 Chemin Rouge 59155 Faches-Thumesnil  
[www.cheminrouge.fr](http://www.cheminrouge.fr)

#### VERSANT NORD-EST



Centre Socioculturel Belencontre et Phalempins  
216 rue Ingres 59200 Tourcoing  
03 20 94 13 57 - [www.agcscbp.org](http://www.agcscbp.org)



Maison de Développement Social Echo  
60 rue d'Oran 59100 Roubaix  
03 20 26 04 11 - [www.centresocialecho.fr](http://www.centresocialecho.fr)



Maison de Jeunes et de la Culture Virolois  
132 rue des Plats 59200 Tourcoing  
03 20 01 45 67 - [www.lamaison-tourcoing.fr](http://www.lamaison-tourcoing.fr)

#### ESSAIMAGE HAUTS-DE-FRANCE



Fédération des Centres Sociaux du Nord Pas-De-Calais  
199/201 Rue Colbert - Centre Vauban Bât. Rochefort 59000 Lille  
03 20 79 98 70

Nous avons cherché à établir et qualifier des liens entre la démarche « centres sociaux connectés » et la participation des habitants à la vie du projet social. **Ce travail vise à mieux comprendre comment la démarche « centres sociaux connectés » a influencé, modifié, renforcé la place des acteurs dans le projet du centre social<sup>2</sup>.**

In fine, nous vous proposerons un « cadre de référence » ou l'inclusion numérique et les fonctions clés du concept centre social<sup>3</sup> seront mise en perspective pour l'essaimage.

*ion avec la démarche appréciative, collection entreprendre,*

<sup>3</sup> En référence à la circulaire AVS de Juin 2012 et Mars 2016 et charte des centres sociaux, Angers 2000

Autrement dit en quoi l'innovation technologique peut se mettre stratégiquement en appui de l'innovation sociale.

Rappel des objectifs de la démarche :

- **Accompagner l'essaiage du projet « centres sociaux connectés »**
  - En mesurant l'impact de la phase 1 sur le projet social, l'organisation et le territoire d'intervention
  - En cherchant à établir des liens entre inclusion numérique et participation des habitants,
  - En proposant des conditions de réussite facilitant la mise en perspective de l'essaiage

## 2. Démarche méthodologique

### 2.1 Philosophie d'approche

Notre analyse s'est construite sur la base d'une approche systémique : une vision transversale et globale des acteurs des sept<sup>4</sup> centres rencontrés et des différents pôles de la fédération. Nous souhaitons que ces résultats vous accompagnent vers de nouvelles prises de décisions.

Le contenu de ce travail ne traite pas :

- De l'évaluation individuelle des centres
- De dynamiques territoriales particulières
- D'une évaluation des personnes et des équipes

Le contenu de l'analyse est dégagé à partir de grilles de lecture :

- Une lecture transversale des pratiques via 3 critères d'impact accompagnés de 9 indicateurs
- Une lecture par pallier : macro (extérieur au système), méso (pilotage fédération & deux centres sociaux porteurs) et micro (les 7 centres sociaux)
- Une lecture systémique d'ensemble

Le positionnement de l'équipe d'Accolades :

- Aborder le changement de façon positive
- Accroître la collaboration et le potentiel dans les équipes
- Bâtir constamment la capacité à innover

Au regard du temps passé dans chaque centre (une journée), notre analyse ne peut pas être exhaustive. Elle repose cependant sur une approche qualitative (entretien, observation, données probantes). En ayant consulté différents profils de personnes, dans différents projets, dans

---

<sup>4</sup> Un centre n'a pas souhaité faire partie de la démarche

différents lieux, nous avons pu constater une convergence des idées et des perceptions, ce qui nous a amené à faire émerger des tendances à partir de faits remarquables<sup>5</sup>.

## 2.2 Déroulement & calendrier

- Une rencontre du comité de pilotage du 11 Février pour définir les balises de l'accompagnement
- Sept journées ont été réalisées en présentiel dans les centres en Mars 2019
- Une journée au sein de l'équipe fédérale le 16 Mai 2019
- Un rapport préliminaire le 6 Septembre 2019
- Des échanges et commentaires pour nourrir la réflexion entre le 6 et le 26 septembre
- Une journée d'échange le 26 Septembre 2019
- Une remise du rapport au 30 Septembre 2019

## 2.3 Outils et guide d'analyse

### 2.3.1 Guide d'entretien

Nous avons cherché à établir à partir d'une trame commune à chaque rencontre pour chaque centre.

#### **Quels sont les effets de la démarche *Centres Sociaux Connectés pour le centre social* ?**

- Sur le pilotage du projet social
  - Suivi et mise en œuvre du projet social
  - Vision stratégique
  - Équipe de direction
  - Accompagnement instance politique
- Sur la gouvernance du centre social
  - Cohésion d'équipe centre social
  - Effets des équipes connectées dans la démarche
  - Processus de décision
  - Mobilisation et participation des habitants
- Sur l'animation du territoire
  - Offre de service habitants
  - Mobilisation et participation des habitants
  - Réseau et partenariat
  - Coopération inter-centre & fédérale

---

<sup>5</sup> RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 28(1), 2009, pp. 133-148. L'ANALYSE QUALITATIVE DES DONNÉES



## 3. Récolte et analyse



Il nous l'ont dit !



A regarder de près pour l'essimage !

### 3.1 Les effets de la démarche sur le pilotage

#### 3.1.1 Le projet social

Au sein des projets sociaux, *Centres Sociaux Connectés* peut prendre différentes places : soit un axe transversal soit un axe du projet à part entière. Cela reste une démarche reliée et attachée au projet des centres. D'après les équipes, les démarches de renouvellement en cours et/ou engagées vont permettre d'approfondir le processus.

Le fait d'intégrer la démarche *Centres Sociaux Connectés* dans les projets sociaux, la positionne comme un nouveau fondement qui commence à faire culture commune auprès des salariés et des administrateurs.

Les acteurs rencontrés identifient que *Centres Sociaux Connectés* prend de plus en plus de place dans les projets des centres sociaux. Certains centres sont passés d'un effet d'opportunité à une véritable prise en compte de l'enjeu du numérique dans le projet. Elle s'inscrit ainsi plus comme une démarche au service du projet qu'une action ou un axe particulier du projet.



**« Le numérique est venu impacter les questions de parentalité dans notre projet social »**

**« Quel ancrage culturel du numérique dans les projets de demain ? »**



*Associer la phase d'entrée dans la démarche Centres Sociaux Connectés à la période de renouvellement du projet social pour les nouveaux entrants*

*Déployer une méthodologie de renouvellement de projet social qui va prendre en compte de fait les enjeux macros de l'inclusion numérique à décliner au local*

#### 3.1.2 La vision stratégique

Au regard des contextes de chaque centre, les équipes de direction se sont engagées dans un déploiement opérationnel de la démarche. La stratégie des directions semble s'opérer de manière à ce que le numérique s'intègre dans les différentes sphères du projet social par « capillarité ». Ce cheminement permet à l'inclusion numérique de faire partie intégrante des projets sociaux même si parfois il existe un décalage entre le nouveau projet et le démarrage de *Centres Sociaux Connectés*.

La démarche *Centres Sociaux Connectés* semble être identifiée davantage par les directions comme une fonction support plus qu'une visée stratégique. L'accompagnement des centres sur la fonction stratégique de l'inclusion numérique notamment lors des renouvellements de projets sociaux est important à approfondir notamment sur les enjeux de cohésion sociale.

La vision stratégique reste encore à formaliser par centre et collectivement en inter-centre. L'inclusion numérique peut contribuer à construire des stratégies de mobilisation d'acteurs clés autour du projet du centre. *Centres sociaux connectés* peut devenir un facilitateur de cette nouvelle mobilisation.

La démarche *Centres Sociaux Connectés* peut être à la fois un révélateur de stratégie à construire et/ou un facilitateur pour la mettre en œuvre quand elle existe.



**« Le numérique peut être un bon vecteur et accélérateur de collectif : comment on est relié, comment des passionnés peuvent se connecter ».**

**« L'enjeu c'est comment le numérique nous aide à faire société ».**



Développer une vision stratégique arrimant davantage l'inclusion numérique et les questions d'impact social lors du renouvellement des projets sociaux

### 3.1.3 Les instances politiques

Au sein des instances politiques, la démarche *Centres Sociaux Connectés* est avant tout proposée pour améliorer la circulation de l'information. De façon inégale dans les centres, différents outils pour favoriser la communication entre les membres du CA ont été développés. Des prototypes sont à l'œuvre pour engager des nouvelles façons de faire avec les adhérents et en particulier avec les administrateurs. Les différentes rencontres avec les administrateurs et les bénévoles n'ont pas permis d'identifier une appétence particulière pour le numérique au sein du centre social. Cela vient conforter le bilan 2018 sur la participation et la gouvernance qui reste encore à améliorer.



**« Le numérique ce n'est pas de ma génération, cela ne me sert à rien comme présidente »**

**« Je ne vois pas trop comment cela pourrait nous servir dans notre CA »**



Intégrer l'inclusion numérique comme un enjeu de cohésion sociale et de lien social dans l'ADN politique du projet centre social et du projet associatif

S'assurer d'une adhésion du conseil d'administration aux *Centres Sociaux Connectés*

## 3.2 Les effets de la démarche sur la gouvernance

### 3.2.1 La vie dans les équipes

Les outils développés par *Centres Sociaux Connectés* (Slack, SMS collectif, outils de planning, mails) permettent d'améliorer les liens au sein des équipes et en inter-centre. Le développement des outils de communication est un facteur important d'une plus grande fluidité dans le travail en équipe et donc dans la gouvernance du centre social.

**« On a plus d'informations sur qui fait quoi dans les projets »**



**« Le secteur petite enfance et le secteur administratif dans plusieurs structures se sentent plus reliés à l'équipe et aux projets »**

**« Une gestion des congés plus fluide et transparente. »**

**« On développe une cohésion d'équipe à travers les outils numériques »**

Les professionnels rencontrés ont le sentiment d'être plus reliés entre eux notamment pour les professionnels les plus éloignés des fondamentaux du travail en centre social comme la petite enfance, l'administratif, animateurs d'ateliers...

**« On partage plus d'infos sur ce que l'on fait »**



**« Meilleure ciblage entre les sphères privées et professionnelles dans la gestion des infos. »**

**« Le numérique limite les enjeux inter-personnels sans les faire disparaître ».**

La démarche *Centres Sociaux Connectés* a également eu un effet levier sur les actions transversales. La notion existait déjà dans certaines équipes. Cependant la quasi-totalité des personnes rencontrées déclare qu'elle voit plus facilement qui fait quoi et entrevoit plus facilement le développement d'actions transversales.

**« On a de meilleurs liens avec la com »**

**« On peut interpeller plus facilement les collègues, surtout lorsqu'on n'est pas dans les mêmes locaux. »**



**« La collègue n'est pas que sur les centres sociaux connectés, elle me remplace en cas de besoin. »**

**« La mise en œuvre de la plateforme d'inscription à distance nous a permis de gagner en sérénité, à l'accueil au secrétariat et même avec les autres collègues en lien avec les familles ».**

Centres Sociaux Connectés démontre qu'il est possible de dépasser la sectorisation. Elle a permis de renforcer les principes de l'animation globale à savoir des projets collectifs qui mobilisent les compétences au-delà des métiers et des secteurs.

**« La construction de projets mobilise des compétences complémentaires plus que de l'inter secteur »**



**« Il y a plus de cohésion en amont des projets ; et plus de fluidité dans leurs mises en place »**

**« Pour certaines structures, le prochain enjeu sera de développer de nouvelles formations d'équipe et d'embarquer les autres acteurs du territoire. »**

La démarche Centres Sociaux Connectés semble accompagner des pratiques qui vont plus loin dans les principes de l'animation globale. Concernant la vie des équipes, la démarche est venue interroger positivement la culture du travail en centre social. De nouvelles modalités de travail et de collaboration sont nécessaires pour faire vivre le numérique au sein du projet.

**« L'avenir, c'est déjà une montée en qualification de l'ensemble des acteurs. Il y a des nouveaux métiers de médiation, d'animation, des nouvelles formes de travail à trouver ».**



**« D'une autre manière, CSX Connectés va chercher chacun sur son rapport au collectif, à la communication, à la manière de faire collectif, à partager ensemble. »**

Cependant, l'approche du « tout numérique » ne fait pas l'unanimité dans ceux qui composent la gouvernance du centre social. Différents profils ont été identifiés aussi bien chez les bénévoles que les professionnels : des résistants plutôt par principe, des réticents plutôt par méconnaissance, des sceptiques plutôt par manque d'envie et des motivés plutôt par passion.

**« Je ne vois pas trop ce que cela change dans mon quotidien ».**



**« C'est un outil de développement d'une culture commune »**

**« Cela développe de la cohésion d'équipe à travers le numérique ».**

C'est une évolution importante des pratiques du travail en centre social qui est ainsi révélée par la démarche Centres Sociaux Connectés notamment sur les cultures métiers. Nous assistons d'une part à l'émergence de nouveaux métiers et d'autre part à une adaptation nécessaire des postes clés en centre social.



Travailler sur le sens de l'adhésion avec les équipes et les administrateurs avant de rentrer dans une démarche Centres Sociaux Connectés afin d'éviter les effets d'opportunités.

Accepter l'idée que *Centres Sociaux Connectés* engage des changements organisationnels dans la gouvernance du centre social.

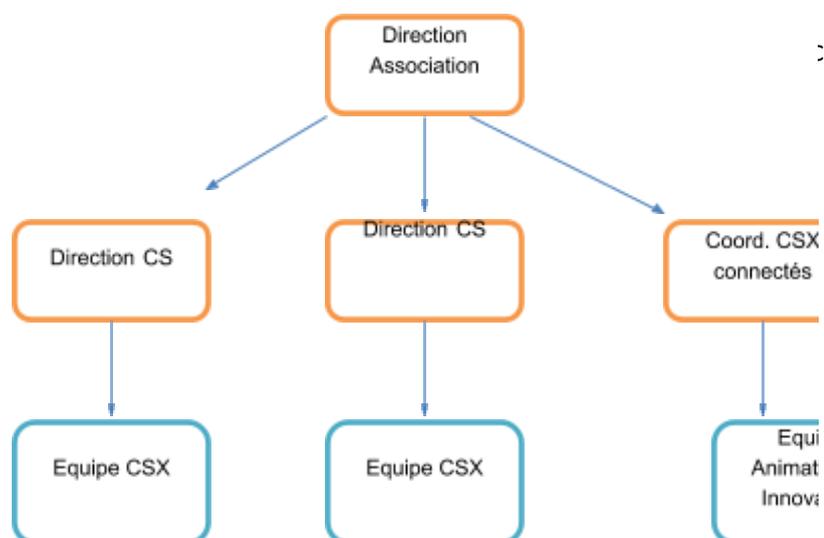
S'assurer que les outils numériques sont bien au service de la transformation souhaitée et non l'inverse.

Faire connaître les succès *Centres Sociaux Connectés* qui ont permis la cohésion d'équipe ( salarié, bénévole) au centre social.

### 3.2.2 L'équipe Centres Sociaux Connectés

Les moyens humains pour mettre en œuvre la démarche *Centres Sociaux Connectés* ont été déployés de façons différentes sur les deux territoires. Ces deux modèles nous permettent de mettre en évidence des effets intéressants sur la dynamique à prendre en compte pour l'essaimage.

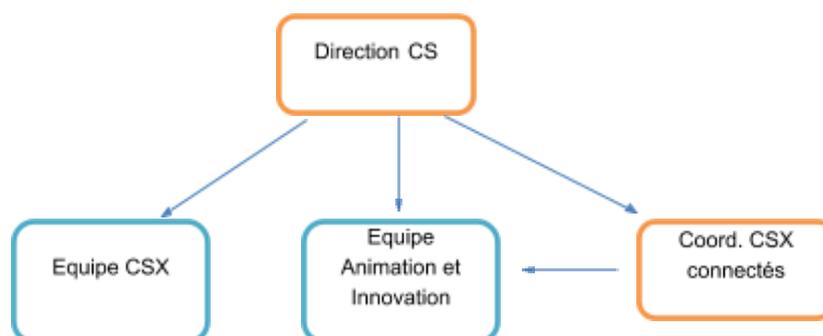
#### Modèle 1 :



ce schéma la coordination est en lien direct avec la direction générale. Les chargés d'animation et d'innovation sont sous la responsabilité du coordinateur et non des directeurs de centres sociaux.

#### Modèle 2 :

ce schéma la direction est le supérieur hiérarchique du coordinateur et l'équipe d'animation et d'innovation est intégrée à l'équipe du centre.



Nous avons pu constater que la dynamique d'équipe est très liée avec le profil et le positionnement du coordinateur et du positionnement de la direction. La perception des acteurs rencontrés nous amène à poser deux tendances :

| Modèle 1   | Modèle 2   |
|--|--|
| Une équipe experte et prestataire<br><br>Une forte implication technologique   | Une équipe au sein de l'équipe<br><br>Une forte implication dans l'intégration d'une culture numérique partagée  |
| <i>« C'est un pôle à part, ils partagent les locaux mais on ne les voit pas. »</i><br><br><i>« La porte est fermée ils sont entre eux »</i><br><br><i>« Je n'ai pas la main sur l'équipe ils sont autonomes et gérés par le coordinateur »</i><br><br><i>« Je leur explique mon besoin, ils viennent et me trouvent des solutions à mes besoins »</i><br><br><i>« Ils sont venus installer le programme de gestion des inscriptions à distance »</i> | <i>« Ce sont nos collègues, nous les voyons au quotidien »</i><br><br><i>« Ils ont construit le projet social avec nous »</i><br><br><i>« L'autre jour, j'avais un souci à l'accueil, elle m'a remplacé »</i><br><br><i>« Nous travaillons ensemble sur les projets et ils nous connaissent bien car on est ensemble dans le centre social »</i> |

Ces deux approches interrogent un équilibre subtil à trouver entre le souhait de création de prototypes et puis de les faire vivre en fonction des besoins dans les centres. D'un point de vue des ressources humaines, il semble difficile de trouver des profils pouvant à la fois être en innovation technologique (compétences techniques précises) et animation numérique (déploiement au sein du réseau, des centres et des équipes).



***« Ce sont des profils très compliqués à trouver entre spécificités informatiques et qualité d'animation, de ce fait il est plus important d'avoir deux personnes mais sur un mi-temps ce n'est pas facile de recruter ».***

Le positionnement des équipes connectées dans l'organigramme, l'historique des professionnels recrutés et le montage financier sont autant de paramètres qui ont influencé le déploiement de la démarche *Centres Sociaux Connectés*.

Il est important que les chargés d'animation se sentent appartenir à une organisation et à un projet de centre social. Il est aussi important pour des opérations qui nécessitent de la compétence technique de pouvoir se retrouver en pôle de compétences pour mutualiser des outils, des moyens et créer de l'intelligence collective.



Obtenir un meilleur compromis entre « animation numérique » et « innovation technologique » par un déploiement différent des équipes et de leurs compétences

Développer un pôle technique « innovation numérique » coordonné par la fédération des centres sociaux du Nord Pas de Calais.

Intégrer des chargés d'animation numérique au sein des nouveaux centres porteurs de la démarche Centres Sociaux Connectés.

### 3.2.3 Les ateliers de prototypage

Le concept de ces ateliers a été très mobilisateur pour les démarches inter centres et donc très positif pour la mise en réseau de centres qui ne se connaissaient pas avant. Cependant, nous avons pu observer que certains ont pu générer de la controverse et de la déception notamment dans le suivi de la mise en œuvre des projets. L'échelle de temps importante entre l'élaboration et la concrétisation a pu porter préjudice à l'efficacité de la démarche.



***« J'ai aimé le travail inter centre et j'ai découvert des collègues grâce aux ateliers »***

***« C'est super ce qu'on est en train de faire sur les enfants deviennent profs, une nouvelle façon de mettre en avant les compétences des enfants ».***

***« On veut trop montrer aux financeurs qu'on répond à leurs attentes »***

***« L'équipe connectée est trop prise par les enjeux des prototypages pour être disponible avec nous ».***

***« C'est intéressant le travail sur la parentalité mais cela fait un an qu'on est sur l'atelier et on ne voit toujours pas de prototype sortir, cela démobilise »***



S'assurer d'une cohérence entre les 19 prototypes existants et la demande des nouveaux centres

Mettre l'accent sur la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des prototypes existants

Intégrer davantage les ateliers de prototypage dans la vie des centres

Donner plus de visibilité aux échéances de la mise en œuvre des prototypes

### 3.2.4 Les processus de décision

Les rencontres mais aussi le bilan 2018 sur la gouvernance démontrent que c'est un chantier qui reste à engager. De nombreux efforts ont été réalisés pour développer des outils de communication et mobiliser les populations pour qu'elles puissent donner leur avis sur la vie du projet centre social.

*« Nous développons des outils de communication avec les administrateurs »*



*« Comment développer plus de communication avec nos adhérents ? »*

*« C'est un chantier chez nous que nous devons relier à la gouvernance ».*



Travailler prioritairement sur des prototypes liés aux processus de décision de type sociocratie et holocratie pour soutenir la gouvernance des projets de centres.

Accompagner l'essaimage par une offre de formation « processus de décision et numérique » portée par le PAF de la fédération des centres sociaux.

**En guise de conclusion sur la gouvernance**, les actions proposées favorisent la fluidité, la communication, les liens à partir d'une gouvernance déjà existante. Les outils ne sont pas la solution magique à des nouvelles formes de gouvernance. La démarche *Centres Sociaux Connectés* permet de constater qu'il est d'abord nécessaire que les équipes acceptent de réinterroger les pratiques de gouvernance en évitant la croyance que les outils numériques seront la solution miracle. Ils n'en seront qu'une partie.

## 3.3 Les effets de la démarche sur des missions du centre social

### 3.3.1 L'accès aux droits

Dans un contexte de difficultés sociales très présentes, l'accès aux droits est un enjeu majeur très fortement porté par les institutions notamment par les Caisses d'Allocations Familiales. *Centres Sociaux Connectés* est souvent nommé par les centres comme une des premières réponses qui a été apportée aux habitants. La borne semble être le « totem » de cette réussite. Elle se voit, elle est fonctionnelle et utilisée.



**« Nous sommes allés plus loin dans les services rendus aux habitants sur l'accès aux droits ».**

**« Nous avons une forte proportion de personnes au RSA que nous devons accompagner »**

**« Les personnes que j'accompagne subissent la fracture numérique par exemple sur leur compte Ameli. Elles sont très peu connectées. Malgré qu'elles aient des téléphones intelligents ; elles ne vont pas sur les sites administratifs ».**

La préoccupation de l'accès aux droits est une constante récurrente avec des institutions qui souhaitent renforcer la dématérialisation et des « administrés » qui ont besoin d'autonomie pour accéder à leurs droits. Les équipes se retrouvent la plupart du temps à devoir gérer une double sollicitation : celle de faciliter la vie aux habitants et celle des institutions. Cette situation vient questionner la place et le temps qui sont laissés aux équipes pour accompagner la participation et le développement du pouvoir d'agir « numérique » des habitants.

### **3.3.2 L'accueil : un point de départ incontournable**

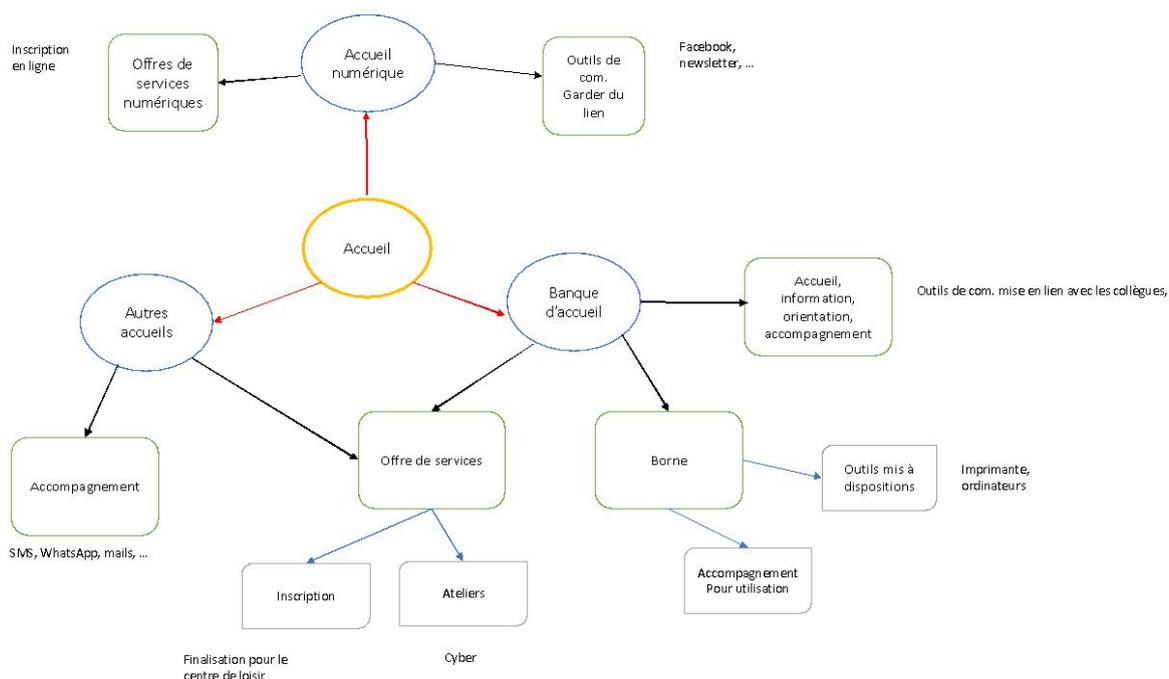
Centres Sociaux Connectés a permis d'améliorer les services à la population par un accueil nettement amélioré. Cet impact sur la population donne une grande satisfaction aux équipes d'une façon générale. L'organisation de l'accueil en tant qu'espace mais aussi en tant que service (efficience des inscriptions) a été un lieu d'observation des effets de la démarche sur les usagers comme avec la borne et les inscriptions en ligne.



**« Les relations avec les familles sont moins tendues lors des inscriptions »**

**« L'analyse des données pour la CAF est plus juste et plus rapide »**

**« Le travail à l'accueil a été allégé »**



Le schéma ci-dessus démontre que l'accueil est la porte d'entrée prioritaire pour démarrer un essaimage ; visible, utilisation rapide des outils, impact sur l'utilité qui donne envie d'aller plus loin.



Privilégier l'accueil comme porte d'entrée pour travailler sur des effets visibles et rapide de *Centres Sociaux Connectés*

### 3.3.3 Les rencontres au centre social

Les ateliers informatiques sont très suivis. Ils ont des fonctions de lieu d'accueil de rencontres et de formation. Cependant, des participants questionnent le manque de nouveauté et de renouvellement des ateliers.



**« Nous on vient au cyber pour faire de l'informatique, consulter nos mails, boire un café et causer avec les copains »**

**« On fait toujours la même chose. L'animateur qui nous accompagne est gentil mais on ne lui donne pas de choses nouvelles à nous proposer ».**

Des ateliers collectifs ont été mis en œuvre pour faire participer les habitants à des projets à dimension plus collective (projets ados, et projets parentalité, projet à la ludothèque). Comme pour les ateliers informatiques, les rencontres autour des projets constituent une base importante de mobilisation. Ils ont concerné aussi bien les parents, des jeunes que des administrateurs. C'est un lieu de concertation important à valoriser et à encourager lors de l'essaimage.

### 3.4 Les effets de la démarche sur « les bonnes pratiques »

#### 3.4.1 Les pratiques d'usage à la connexion

La connexion avec les usagers est une préoccupation des équipes rencontrées. Les outils de communication mis en place ont permis le développement de nouvelles interactions avec le public (chaîne youtube, facebook, newsletter). Les outils de communication (whatsApp, SMS, mails) semblent avoir augmenté l'intensité des liens interpersonnels. Les équipes et les usagers sont ainsi davantage reliés entre eux pour développer les activités du centre social.

**« Depuis que nous avons lancé l'expérimentation, 650 personnes se sont inscrites sur les deux sites en 6 jours. Les gens qui n'avaient pas internet ont eu un jour à part et ont pu trouver de la place ».**



**« Maintenant nous disposons d'une tablette pour gérer les pointages des enfants à l'ALSH, c'est plus confortable et plus efficace pour les gérer ensuite ».**

**« Les personnes peuvent aller sur la borne faire leur déclaration CAF, ANPE ... forcément ils reçoivent plus vite leur allocations »**

Les usagers sont connectés. Les entretiens réalisés auprès des salariés et aussi de collectifs de participants, d'adhérents (Groupe emploi, groupe diabète, habitants sur le site d'Utopia, ateliers cyber ) nous informent qu'au moins 75 % des personnes rencontrées ont un smartphone et la grande majorité déclare utiliser Internet.

**« Les deux tiers des personnes que je rencontre sont connectés par leur smartphone, mais ils ne sont que sur les réseaux sociaux ».**



**« 20 % de gens ne semblent pas utiliser le net même s'ils ont tous des tés »**

Cependant, les professionnels se questionnent plus sur la nature des utilisations des connexions. Ainsi ce sont à la fois les stratégies des usagers dans leur pratique qui sont interrogées, tout autant que les postures et positionnement des professionnels : Qui décide de ce qui serait une bonne connexion ou une bonne utilisation d'Internet ?

**« On est dans une culture de l'oralité et de culture de la négociation »**

**« On a des situations vécues comme compliquées et du coup on pense ne pas être compris par l'ordi. Le ressenti est important du coup. L'ordinateur n'est pas en capacité d'écouter, d'empathie.... D'où la colère. »**

**Le défi pour les équipes : passer d'une connexion « usagers » à une connexion « habitants ».** Même si ce sont les mêmes personnes, il nous semble important de penser une stratégie pour augmenter l'intensité des liens et les modifier pour encourager la participation.

 Engager une démarche de recherche-action sur les bonnes pratiques de connexion avec un groupe d'acteurs-chercheurs (habitants, professionnels, experts). Cette dernière pourrait être soutenue par le PAF de la fédération.

### 3.4.2 Les pratiques de participation

La participation fait partie des pratiques souhaitées par les centres sociaux. Au-delà de la vertu qu'elle peut avoir auprès des habitants et des équipes, nous n'avons pas observé de corrélation nette entre la participation induite par la démarche centres sociaux connectés et le développement des capacités d'agir des équipes et des habitants en vue de faire vivre le projet social.

La volonté des équipes est centrée prioritairement à rendre autonomes les personnes les plus vulnérables dans leur démarche d'accès à l'information que ce soit pour l'accès aux droits ou aux services du centre social. Par la même, la visée d'inclusion numérique souhaitée par *l'opération centres sociaux connectés* devient une forme de développement des capacités d'agir des individus mais elle ne peut pas être une fin en soi. C'est une première étape qui doit inciter les équipes à aller plus loin dans les formes de participation à développer pour faire vivre le projet social à partir de la capacité à agir des habitants.

Il semble important que les outils numériques soient facilitateurs pour accompagner le changement de posture des équipes pour aller plus loin dans les démarches participatives avec les habitants.

**« Le numérique peut être un bon vecteur et accélérateur de collectif : comment on est relié, comment des passionnés peuvent se connecter... l'enjeu c'est comment le numérique nous aide à faire société. »**



**« Développer des outils qui permettront de rester en lien même à distance, de donner son avis de mieux participer au projet et à la gouvernance ».**

 Accompagner les équipes à aller plus loin sur l'inclusion numérique et la participation des habitants au projet social autrement que par la simple utilisation d'outils numériques.

### 3.4.3 Les pratiques de coopérations entre les centres sociaux

Le terme de partenariat est utilisé pour toutes les formes de relations que ce soit entre les centres sociaux avec des acteurs locaux ou avec des institutions. Très peu de distinctions sont établies entre les différentes formes de coopérations notamment autour du travail en réseau et/ou du partenariat.

« **Le  projet connecté nous a permis de développer des partenariats avec les autres centres sociaux** »

Par définition, Centres Sociaux Connectés recherche la mise en réseau d'un système d'acteurs par davantage de connexion entre les individus. Sur les coopérations, nos observations révèlent d'abord que la plupart des directions de centre ont davantage développé un partenariat d'opportunité sur l'opération *Centres Sociaux Connectés*. Cette forme de partenariat a permis au projet de démarrer pour répondre à des enjeux à court terme. Cela a permis aux centres de cultiver et de mûrir l'esprit « centres sociaux connectés » au sein des équipes, de donner du crédit au centre dans son écosystème et de prendre une place dans un projet innovant.

« ** Pour nous au début, le réseau des centres sociaux n'était pas très visible** » à

De plus, la démarche centre sociaux connectés a fait évoluer et à encourager les collaborations entre les centres sociaux. Les personnes rencontrées mesurent la plus-value pour les centres sociaux et pour eux-mêmes des différentes rencontres organisées pour la mise en œuvre des projets.

« ** On est ensemble sur la question du numérique, alors qu'on a encore du mal sur d'autres questions importantes des centres sociaux** » ;

« **Depuis le projet des CSX connectés, j'ai rencontré des collègues dans les autres centres sociaux et nous avons maintenant des réunions de travail sur des projets.** ».

 Faire vivre des communautés de pratiques « centres sociaux connectés » pour maintenir une dynamique de réseau entre *les centres sociaux connectés* de « première génération ».

### 3.4.4 Les pratiques de coopérations avec les acteurs locaux

Des coopérations se sont développées avec d'autres acteurs du territoire. Ces dernières sont décrites comme importantes pour les équipes. Leur existence est essentiellement liée à deux situations :

- Soit les coopérations se sont construites en amont de la démarche grâce à un réseau déjà établi
- Soit les coopérations se sont construites avec des envies partagées de travailler ensemble la question du numérique, au service de la population (projet numérique avec le collègue, projet santé avec la maison diabète)

Dans les deux cas et quand elles existent, les coopérations avec les acteurs locaux semblent avoir été amplifiées depuis l'arrivée *des centres sociaux connectés* au sein des centres.



Réaliser une cartographie du réseau de chaque centre social avec son environnement pour élaborer une stratégie de coopérations avec les acteurs locaux.

Modifier la méthodologie du diagnostic territorial dans le cadre des renouvellements de projets sociaux

### 3.4.5 Les pratiques de coopérations avec les institutions

Les *Centres Sociaux Connectés* se situent à la croisée d'une tension systémique entre des attentes institutionnelles, des besoins d'une population à satisfaire et le souhait de respecter des principes d'actions<sup>6</sup> d'un centre social.

Les pratiques de coopérations avec les institutions nous paraissent unilatérales et biaisées dès le départ dans la mesure où la notion de gagnant/gagnant n'est pas suffisamment mise au travail notamment sur les questions de participation des habitants.

**« Les habitants viennent nous voir parce qu'ils n'arrivent plus à avoir accès aux services autrement que par la dématérialisation. »**



**« On a l'impression que les institutions exercent plus de pression sur les prototypes comme s'il n'y avait que ça qui les intéressait ».**

**« J'ai l'impression que l'équipe de Centres Sociaux Connectés est plus préoccupée par les attentes institutionnelles que les attentes des centres ».**

Pour encourager une coopération durable, il semble important de corréliser les financements publics de l'opération avec une vision commune plus large de l'inclusion numérique que celle de la dématérialisation. Les bases de la coopération avec les institutions sur l'inclusion numérique peuvent se réaliser à différents niveaux :

---

<sup>6</sup> Nous faisons référence ici à la charte des centres sociaux de 2000 à Angers

- Avec les centres lors des renouvellements de projets sociaux : c'est le temps de la remise en question et de la négociation avec les partenaires et les financeurs.
- Avec les assemblées territoriales : c'est l'espace où des stratégies communes peuvent se construire et converger avec des institutions
- Avec le nouveau projet fédéral : c'est le projet qui peut défendre les intérêts des *centres sociaux connectés* auprès des institutions à l'échelle départementale et régionale



Pour devenir des réseaux influents de l'inclusion numérique comme vecteur de cohésion sociale, il est important d'asseoir une coopération durable avec les institutions à partir de ces trois niveaux d'intervention.

D'une façon plus générale, *les centres sociaux connectés* permettent d'élargir le spectre des coopérations pour les centres. L'inclusion numérique concerne tous les acteurs, le fait de positionner les centres sociaux comme des organisations de première ligne les place de fait comme des acteurs incontournables dans l'animation de la vie sociale.

### 3.5 Cadre de référence pour l'essaiage « *Centres Sociaux Connectés* »

Ce cadre de référence propose une compilation organisée et structurée des propositions dégagées lors des différents items. Il vise à apporter des propositions macro-méso-micro pour renforcer la place de l'ensemble des parties prenantes dans la démarche *Centres Sociaux Connectés*.

#### **1) *Repositionner le leadership de la fédération dans l'essaiage des Centres Sociaux Connectés***

*Intégrer les enjeux de l'inclusion numérique aux orientations du nouveau projet fédéral notamment pour faire face aux défis inter- institutionnels*

*Informier et associer le PAF de la fédération à toutes les actions de formation afin de préserver un lien méthodologique avec les renouvellements de projets sociaux*

*Assurer une cohérence entre l'avancée de l'essaiage et le fonctionnement des assemblées territoriales par l'intermédiaire des délégué.e.s de territoire*

*Associer davantage les chargés de mission thématiques au projet Centres Sociaux Connectés*

*Coordonner une instance stratégique avec l'ensemble des directions Centres Sociaux Connectés afin d'assurer une cohérence du déploiement*

*Faire vivre des communautés de pratiques « centres sociaux connectés » pour maintenir une dynamique de réseau entre les centres sociaux connectés de « première génération ».*

*Développer davantage d'outils numériques au sein de la fédération pour une fédération plus connectée*

*Engager une démarche de recherche-action sur les bonnes pratiques de connexion avec un groupe d'acteurs (habitants, professionnels, experts).*

## **2) Obtenir un meilleur compromis entre « animation numérique » et « innovation technologique » par un déploiement différent des équipes et de leurs compétences**

*Développer un pôle technique « innovation numérique » coordonné par la fédération des centres sociaux du Nord Pas de Calais.*

*Intégrer des chargés d'animation numérique au sein des nouveaux centres porteurs de la démarche Centres Sociaux Connectés.*

*S'assurer d'une cohérence entre l'offre disponible (19 prototypes existants) et le plan d'action des projets des centres entrant dans la démarche.*

*Continuer à mettre l'emphase sur la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des prototypes existants dans une visée d'amélioration continue.*

*Travailler prioritairement sur des prototypes liés aux processus de décision de type sociocratie et holocratie pour soutenir la gouvernance des projets de centres.*

## **3) Associer la phase d'entrée dans la démarche Centres Sociaux Connectés à la période de renouvellement du projet social pour les nouveaux entrants**

*Déployer une méthodologie de renouvellement de projet social qui va prendre en compte de fait les enjeux macros de l'inclusion numérique à décliner au local.*

*Intégrer l'inclusion numérique aux enjeux des territoires avec les acteurs locaux lors du diagnostic*

*Travailler sur le sens de la démarche avec l'équipe et les administrateurs afin d'éviter les effets d'opportunités et de diminuer les résistances aux changements*

*S'assurer auprès des équipes que devenir Centres Sociaux Connectés engage un changement de culture notamment dans la gouvernance et le fonctionnement du centre social*

*Privilégier l'accueil comme première porte d'entrée pour travailler sur des effets visibles et rapides de Centres Sociaux Connectés*

*Proposer que les prototypes Centres Sociaux Connectés soient bien au service de la mise en œuvre du plan d'action de chaque projet*

*Intégrer en amont le montage financier de la démarche Centres Sociaux Connectés avec les différents financeurs*

*Être parrainés et accompagnés par un centre social déjà connecté*

### 3.6 Conclusion

**Accolades** a relevé le défi d'apporter sa contribution pour faciliter l'essaimage de la démarche de *centres sociaux connectés* dans la région Nord Pas de Calais. Ce travail est loin d'être exhaustif.

Cependant, il montre en quoi les centres sociaux sont devenus en très peu de temps des acteurs incontournables dans l'accompagnement des populations à l'inclusion numérique. Les centres sociaux du Nord Pas de Calais prennent ainsi une nouvelle place autour des enjeux de cohésion sociale et de lien social.

Les instigateurs de cette démarche sont des précurseurs en la matière. Cette première génération de *centres sociaux connectés* a eu l'audace de faire, d'agir et de faire avancer huit centres sociaux sur un sujet de société complexe où toutes les générations sont concernées.

Cette première expérimentation est venue interroger en profondeur la mission des centres sociaux. Si tout cela se pérennise dans le temps, elle devrait provoquer par là même de nouvelles formes de coopérations avec les institutions qui les financent.

Les *centres sociaux connectés* ont permis de faire progresser et de questionner autrement des préoccupations déjà bien connues dans le réseau. Les outils déployés ont ainsi permis d'apporter des réponses innovantes et visibles aux yeux du plus grand nombre notamment sur l'accès aux droits, l'accueil et la vie d'équipe.

D'autres sujets comme la gouvernance ou la participation des habitants au projet social sont plus difficiles à appréhender. Il faut persévérer et continuer à faire progresser tout ce qui a été entrepris. C'est bien là un des enjeux de l'essaimage, la transmission du savoir-faire accumulé depuis trois ans.

Nous rappelons que les renouvellements de projets sociaux devront coïncider avec la phase d'intégration *centres sociaux connectés* pour mettre en corrélation un projet d'accueil et une stratégie de gouvernance adéquate.

La démarche a permis de déclencher des processus de coopérations avec les acteurs locaux, entre les centres et avec les institutions. Même si des améliorations sont encore possibles, la démarche a provoqué et suscité de l'intérêt à travailler ensemble. L'inclusion numérique a certainement redonné du sens à certains partenariats qui s'étaient essoufflés.

La force du réseau et sa plus-value pour le territoire est de devenir *un réseau d'expertise numérique citoyenne* incontournable pour que les habitants puissent y prendre une place prépondérante. Des coopérations gagnant-gagnant permettront de dépasser les enjeux de chaque structure pour aller explorer de nouveaux enjeux collectifs notamment avec les financeurs.

**L'opération *centres sociaux connectés* est une réussite** car elle permet selon nous, d'apporter un sens nouveau aux principes d'animation de la vie sociale. Les huit centres sociaux ont été positionnés comme des organisations de premières lignes pour expérimenter et innover là où peu d'organisations généralistes ont osé le faire. Cette situation les renforce de fait comme des acteurs incontournables de l'animation de la vie sociale. C'est un enjeu de notoriété des centres sociaux qu'il est important de partager et d'explorer avec d'autres fédérations notamment avec la FCSF.