



## Rapport final

1<sup>er</sup> juillet 2019

- **Evaluation scientifique et participative de l'opération « Centres Sociaux Connectés » sur la période 2017-2019**
- **Centre social et culturel L'Arbrisseau**
- **Centre social et culturel Belencontre & Phalempins**



## **Equipe Amnyos**

**Camille DUVERNOIS, Consultante en innovation sociale**

**Assad FERGUENE, Chef de projet, Consultant en politiques publiques**

**Raphaëlle GRANDET, Consultante emploi et insertion**

**Martine HUYON, Consultante en économie collaborative**

**Grégoire LECLERC, Consultant emploi et insertion**

*La réalisation de ce rapport a rendu été possible grâce au concours de l'ensemble des parties prenantes de l'opération « Centres sociaux connectés » : directeurs, coordinateurs, chargés de mission, référents, chargés d'accueil, usagers et habitants.*

*Nous leur adressons toute notre gratitude pour leur contribution aux investigations et le temps consacré à chaque étape de l'évaluation.*



# Sommaire

<b>1. « Les Centres sociaux connectés », un engagement en faveur d'une nouvelle dynamique de développement social.....</b>	<b>5</b>
1.1 Un projet expérimental d'inclusion numérique porté par huit centres sociaux de la métropole lilloise .....	5
1.2 Une reformulation de la question sociale par le numérique sur les territoires	6
1.3 Un projet soutenu par le FEDER afin d'accompagner la transformation urbaine, écologique et sociale de la Métropole Européenne de Lille.....	7
1.4 Modélisation des retombées attendues pour les habitants et les centres sociaux (diagrammes logiques d'impact).....	9
<b>2. « Faire avec » plutôt que « penser pour » : la participation des habitants comme condition de réussite du projet .....</b>	<b>12</b>
2.1 Consubstantielle au projet, la participation des habitants remobilise une partie de la population des quartiers mais peine encore à faire émerger une réelle communauté numérique .....	12
2.1 Des évènements d'acculturation au numérique plus attractifs que les ateliers collaboratifs .....	13
2.2 Une animation des ateliers collaboratifs maîtrisée sur le plan technique malgré quelques limites sur le plan démocratique.....	16
2.3 Focus : observation d'un atelier collaboratif de co-construction du site Internet du centre social Echo.....	17
2.4 Focus : observation d'un atelier collaboratif d'expression des jeunes sur les besoins de leur quartier .....	21
2.5 Des expériences collaboratives menées au sein de tiers-lieux « capacitants ».....	24
2.5.1 <i>Utopiats : un tiers-lieu « encastré » dans l'habitat et dont la programmation est centrée usagers .....</i>	<i>24</i>
2.5.2 <i>La Fabrique du Sud : une initiative du centre social pour soutenir l'activité associative et citoyenne locale.....</i>	<i>27</i>

<b>3. Une conduite du changement confrontée à des enjeux complexes de coordination territoriale et de gestion interne .....</b>	<b>29</b>
3.1 Des modes de coordination territoriale contrastés entre le Versant nord-est et le Croissant sud de la métropole.....	29
3.2 Des chargés d'animation et d'innovation multi-compétents soumis à des choix contraints quant à la pérennisation de leur activité .....	30
3.3 Des centres sociaux en recherche d'équilibre pour répondre aux différentes attentes des financeurs.....	32
3.4 Une contribution multidimensionnelle des acteurs locaux .....	35
<b>4. Une animation de la vie sociale à l'interface entre digitalisation des pratiques et amélioration de la qualité du service rendu .....</b>	<b>42</b>
4.1 Une fonction d'accueil de plus en plus stratégique autour des bornes d'accès aux démarches administratives .....	42
4.2 Résultats du focus group salariés : impact du projet sur les pratiques professionnelles et retour d'expérience d'usage des prototypes .....	46
4.3 Résultats du questionnaire en ligne : la participation aux ateliers, la digitalisation de leurs pratiques professionnelles et les immersions des chargés d'innovation constituent les dimensions les plus prégnantes de l'opération pour les salariés.....	51
4.3.1 <i>Méthode d'élaboration, de passation et d'exploitation du questionnaire.....</i>	<i>51</i>
4.3.2 <i>Analyse transversale des résultats .....</i>	<i>52</i>
4.3.3 <i>Les résultats sur le Versant nord-est.....</i>	<i>53</i>
4.3.4 <i>Les résultats sur le Croissant sud.....</i>	<i>56</i>
<b>5. Le pouvoir d'agir dans les quartiers ou le retour de l'éducation populaire au prisme du numérique ? .....</b>	<b>59</b>
5.1 L'inclusion numérique, un levier de repositionnement du travail social au service de l'émancipation et de l'autonomisation des habitants des quartiers....	59
5.2 Résultats du focus group habitants : retour d'expérience d'usage des prototypes .....	63
<b>6. Quelques éléments sur l'essaimage métropolitain et régional.....</b>	<b>69</b>
<b>7. Nos réponses aux questions évaluatives.....</b>	<b>71</b>
<b>8. Nos préconisations .....</b>	<b>75</b>

# 1. « Les Centres sociaux connectés », un engagement en faveur d'une nouvelle dynamique de développement social

## 1.1 Un projet expérimental d'inclusion numérique porté par huit centres sociaux de la métropole lilloise

Depuis 2017, huit centres sociaux de la métropole lilloise se sont engagés dans l'opération « Centres Sociaux Connectés » (CSC) afin d'améliorer, par le numérique, la vie quotidienne et la citoyenneté des habitants des quartiers prioritaires et les conditions d'intervention des salariés et des bénévoles des centres sociaux.

Ce mouvement passe par la réalisation d'actions d'innovation sociale et le développement d'expérimentations visant à rassembler l'ensemble des acteurs des territoires autour de l'inclusion numérique.

Les actions entreprises prennent forme à partir d'une méthodologie en 3 phases :

- Mise en place d'ateliers collaboratifs ;
- Réalisation de prototypes basés sur les besoins des acteurs ;
- Essaimage des prototypes et de la méthodologie liée au projet.



Deux territoires de la métropole sont représentés dans l'opération :

- Le « Croissant Sud », qui regroupe quatre centres sociaux du sud de la métropole :
  - Centre Social et Culturel de l'Arbrisseau - Lille
  - Centre Social et Culturel Lazare Garreau - Lille
  - Centre Social du Faubourg de Béthune
  - Centre Social intercommunal La Maison du Chemin Rouge - Faches-Thumesnil
- Le « Versant Nord-Est », qui regroupe quatre centres sociaux de Roubaix et Tourcoing :
  - Centre Socioculturel Phalempins - Tourcoing
  - Centre Socioculturel Belencontre - Tourcoing
  - Maison de Jeunes et de la Culture Virolois - Tourcoing
  - Maison de développement social Echo - Roubaix

## 1.2 Une reformulation de la question sociale par le numérique sur les territoires

Parce qu'il bouleverse les perceptions et les comportements dans l'ensemble de la société, le numérique incarne la montée en puissance d'un nouveau paradigme civilisationnel, à l'instar d'une révolution sans nom à laquelle personne ne pourrait échapper. Ce sont pourtant 13 millions de citoyens qui demeurent éloignés du numérique, utilisent peu ou pas Internet et se sentent en difficulté avec ses usages. Quotidiennement confrontés aux démarches administratives dématérialisées (déclarations de revenus, demande de renouvellement de pièces d'identité et de permis de conduire, recherche d'emploi, demande de rendez-vous médical...), parfois perçues comme des injonctions, voire une nouvelle forme de violence symbolique, ces « décrocheurs du numérique » reflètent l'apparition d'une « fracture numérique » dont la prégnance est telle qu'elle semble reformuler la question sociale.

La particularité du numérique concerne en effet sa dimension systémique. Il transcende l'analyse des besoins sociaux traditionnellement portée sur les inégalités de revenu, le statut socio-professionnel, la situation familiale ou la mobilité géographique pour envisager des dimensions plus transverses. En déficit de « culture numérique » ou de « compétence numérique », nombre de citoyens se voient confrontés à de nouvelles barrières à l'entrée tant en matière d'accès à l'emploi que d'accès aux droits, de culture, d'éducation, de santé, de lien social...

A côté de cette mutation de la question sociale par le numérique, les quartiers prioritaires continuent d'incarner en effet de loupe l'aggravation des déséquilibres sociaux et territoriaux, dont les dernières études relativisent le caractère binaire à l'échelle nationale mais en confirment l'ancrage années après années<sup>1</sup>.



Source : Contrat de ville 2015-2020, Métropole Européenne de Lille

Conscients du fait que les quartiers prioritaires, chargés d'histoire et en proie à des inégalités structurelles, appréhendent la question numérique comme secondaire, les centres sociaux engagés dans l'opération CSC ont souhaité éviter le mouvement de balancier consistant à passer du « tout social » au « tout numérique ». Ils appréhendent ainsi le numérique non pas comme une fin en soi mais comme un support agile et intégré permettant de traiter toute une palette de problématiques socio-économiques.

Au travers d'une approche à 360 degrés, l'opération couvre autant les questions d'accès aux droits que celles de l'éducation, de la parentalité, de l'emploi, de la culture, de la participation locale, du développement durable. Les centres sociaux s'appuient notamment sur le constat que la

<sup>1</sup> Rapport sur la cohésion des territoires, CGET, Juillet 2018.

révolution numérique touche quasiment tous les domaines, qu'elle présente un potentiel de développement social important mais insuffisamment exploité. L'ambition fondamentale du projet est ainsi d'améliorer la vie quotidienne et la citoyenneté des publics fragiles ou dépendants issus des quartiers prioritaires en augmentant et en améliorant l'offre d'usages et de services publics numériques.

Les actions mises en œuvre ne s'arrêtent pas aux aspects techniques, par exemple à travers l'animation d'ateliers informatiques (« ordinateurs accompagnés »), l'assistance de proximité (accueil à la borne) ou le dépannage ponctuel. L'horizon social visé va plus loin : il prendrait la forme de quartiers intelligents et connectés, constitués autour de communautés numériques conscientisées et solidaires, articulées autour de la notion de bien commun et davantage en prise avec les enjeux de développement technologique du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Ce saut qualitatif à l'échelle locale doit renforcer l'attractivité des quartiers prioritaires, offrir de nouvelles opportunités de création, de transmission et d'implantation d'activités et faire émerger de nouveaux espaces coopératifs, innovants, créateurs de valeur ajoutée. Le traitement institutionnel de la transformation numérique dans les territoires impliqués prend la forme d'une nouvelle dynamique de développement social à l'échelle locale dont la portée est encore peu perceptible par les habitants mais dont les centres sociaux se veulent précurseurs.

La réussite d'un tel mouvement implique une refonte de l'organisation, du fonctionnement, des modes d'intervention et des pratiques professionnelles des centres sociaux. Il donne lieu à des réflexions sur la modernisation de la relation à l'utilisateur.

### **1.3 Un projet soutenu par le FEDER afin d'accompagner la transformation urbaine, écologique et sociale de la Métropole Européenne de Lille**

---

La mobilisation des fonds européens FEDER ne répond pas qu'à un besoin de financement. Dans le cadre des Investissements Territoriaux Intégrés, elle a vocation à accompagner la mutation sociale, urbaine et écologique de la métropole lilloise, un enjeu rappelé dans le volet européen du contrat de ville de la MEL 2015-2020 (p. 65).

L'Investissement Territorial Intégré, piloté par la MEL, constitue un nouvel instrument créé pour la période 2014-2020 devant agir comme un mécanisme de mise en œuvre territorial permettant de soutenir une stratégie territoriale à caractère intégré, en couplant les budgets de quatre axes prioritaires différents retenus dans un ou plusieurs programmes (81 millions d'euros au total sur le FEDER sur l'ensemble de la région Hauts-de-France). Au titre de l'axe 2, ce sont 6 millions d'euros qui ont été dédiés à l'accompagnement de la transformation de la société régionale et la transition énergétique à travers le développement des usages et services numériques d'intérêts publics.



Le FEDER intervient plus largement dans le cadre du programme opérationnel pour une croissance intelligente, durable et inclusive 2014-2020 de la Région Hauts-de-France au titre de l'axe prioritaire n°2 « Améliorer l'accès aux TIC, leur utilisation et leur qualité » - 2.2.2.1. Soutenir l'amélioration des usages et des services numériques d'inclusion par des actions visant à :



- Définir et mettre en œuvre des services numériques à la personne (SAP), intégrés et/ou partagés, pour améliorer la vie quotidienne et la citoyenneté des publics fragiles ou dépendants à travers la promotion de projets d'innovation sociale et le développement de la médiation visant à l'expression collective, au renforcement du lien social.
- Assurer la participation de tous par un meilleur accès à l'information au service de l'équité d'accès aux droits pour une meilleure intégration citoyenne.

Cette approche territoriale et intégrée a convaincu plusieurs partenaires institutionnels de soutenir financièrement l'opération. Ils y voient l'opportunité de prolonger le cadre de leurs politiques publiques et de leurs projets de territoire. Les financements 2017 ont ainsi été assurés par la participation financière de l'Etat, représenté par la délégation à l'Egalité des Chances de la Préfecture du Nord, la CAF du Nord et la Fédération Nationale des Centres Sociaux. Sur le plan politique, l'impulsion du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports puis du Secrétariat d'Etat en charge du numérique a été décisive.

**Répartition des financements sur la période 2017-2019 – Croissant sud**

	2017	2018	2019	2017-2019
FEDER	225 000€	339 999€	339 999€	904 998€
Etat	75 000€	75 000€	75 000€	225 000€
Conseil départemental	-	35 000€	35 000€	70 000€
MEL	-	15 000€	15 000€	30 000€
CAF	35 000€	35 000€	35 000€	105 000€
Fédération nationale des centres sociaux	15 000€	-	-	15 000€
<b>Total</b>	<b>350 000€</b>	<b>499 999€</b>	<b>499 999€</b>	<b>1 349 998€</b>

**Répartition des financements sur la période 2017-2019 – Versant nord-est**

	2017	2018	2019	2017-2019
FEDER	225 000€	339 999€	339 999€	904 998€
Etat	75 000€	75 000€	75 000€	225 000€
Conseil départemental	-	35 000€	35 000€	70 000€
MEL	-	15 000€	15 000€	30 000€
CAF	35 000€	35 000€	35 000€	105 000€
Fédération nationale des centres sociaux	15 000€	-	-	15 000€
<b>Total</b>	<b>350 000€</b>	<b>499 999€</b>	<b>499 999€</b>	<b>1 349 998€</b>





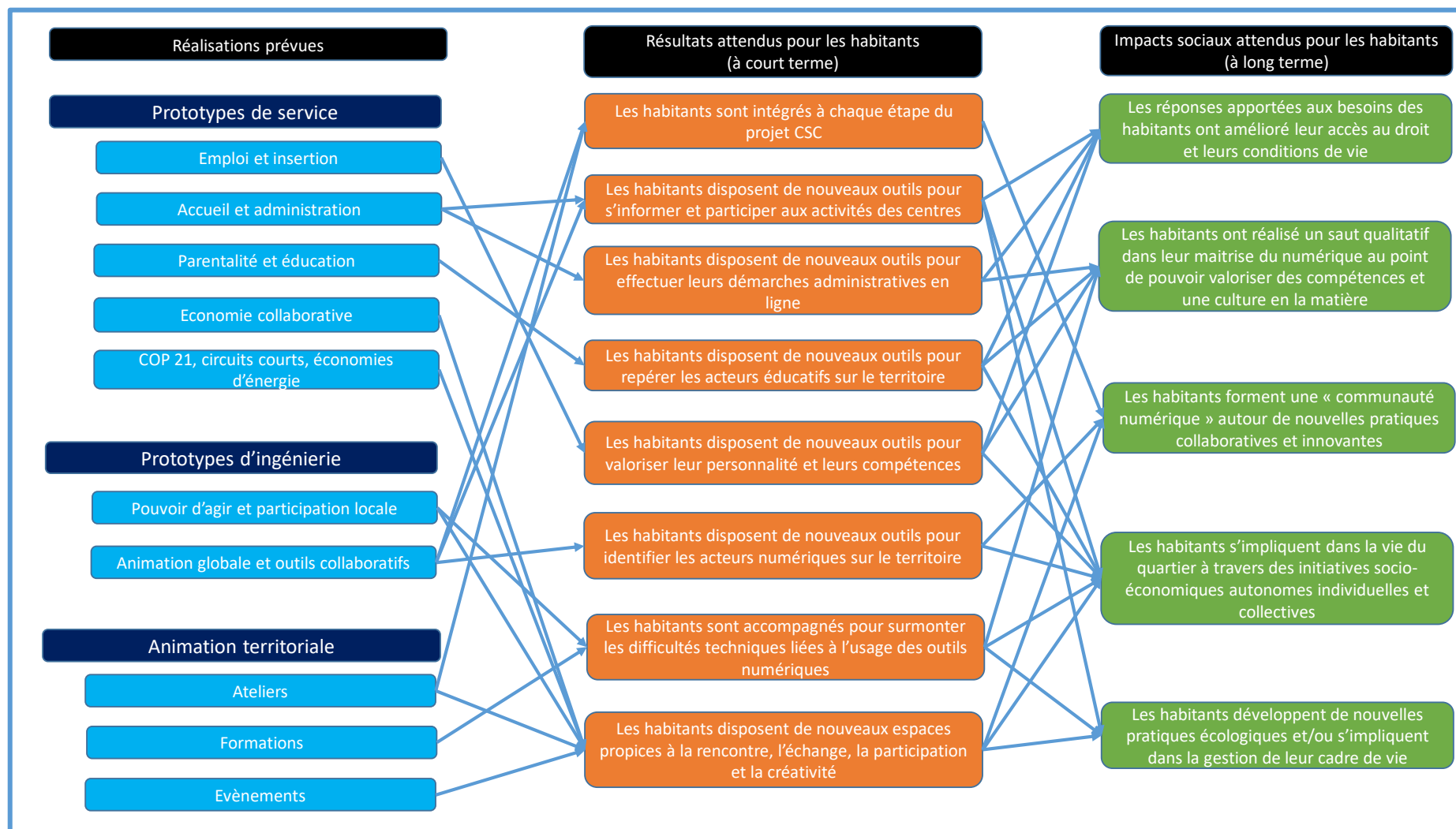
## **1.4 Modélisation des retombées attendues pour les habitants et les centres sociaux (diagrammes logiques d'impact)**

---

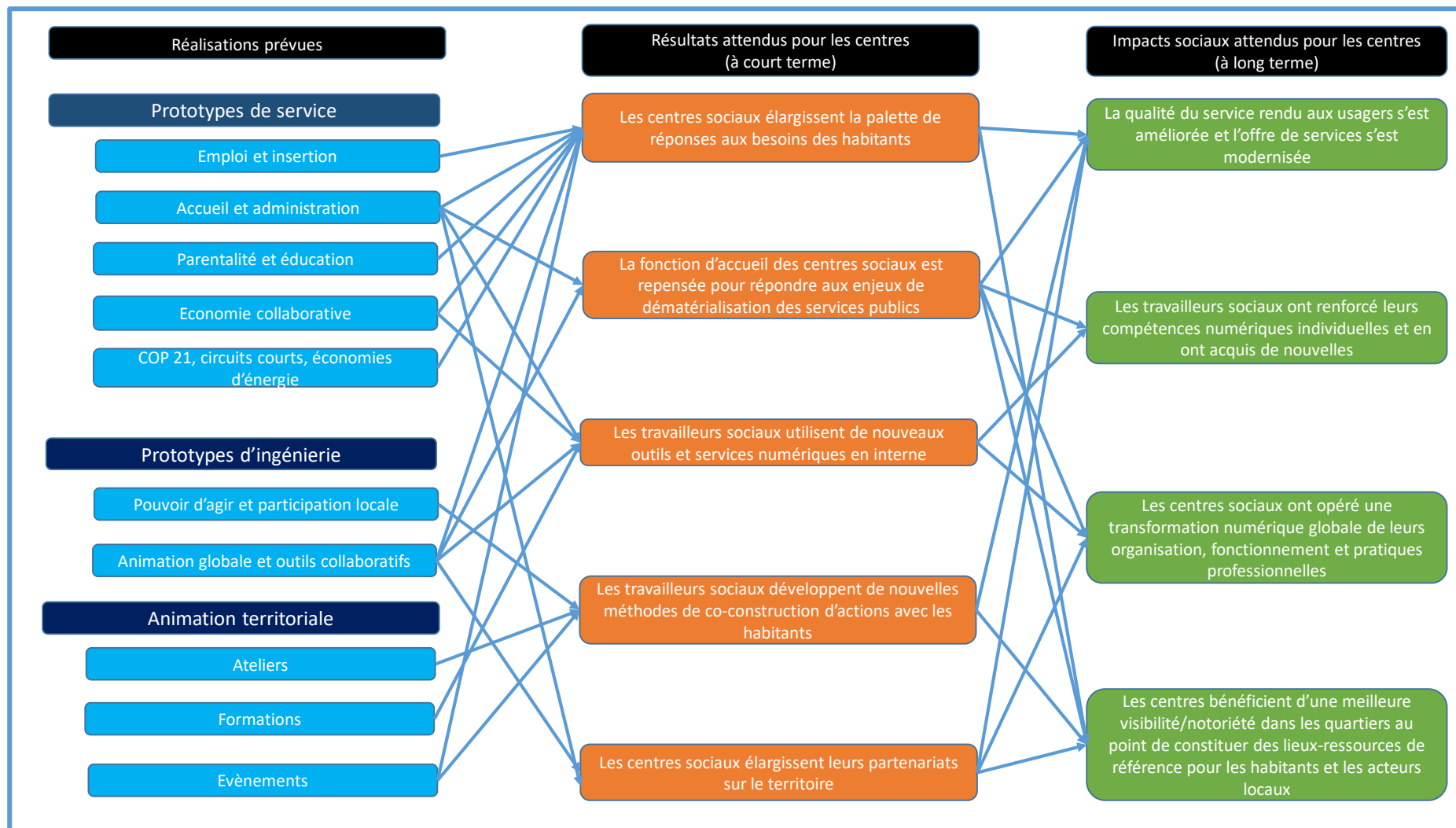
Les diagrammes logiques d'impact ci-dessous modélisent les retombées attendues du projet à court et long terme pour les habitants et pour les centres sociaux. Ils restituent les angles d'analyse qui permettront de répondre aux quatre questions évaluatives suivantes :

- **Les Centres Sociaux Connectés améliorent-ils le quotidien des habitants et l'accès aux droits ?**
- **Les Centres Sociaux Connectés contribuent-ils à la montée en compétence numérique des travailleurs sociaux et des habitants ?**
- **Les Centres Sociaux Connectés favorisent-t-il l'expression et le pouvoir d'agir des habitants ?**
- **Les Centres Sociaux Connectés prennent-ils en compte les enjeux liés au développement durable, aux économies d'énergie et aux circuits courts ?**

## Diagramme Logique d'Impact - Habitants



## Diagramme Logique d'Impact – Salariés et centres sociaux



## 2. « Faire avec » plutôt que « penser pour » : la participation des habitants comme condition de réussite du projet

### 2.1 Consubstantielle au projet, la participation des habitants remobilise une partie de la population des quartiers mais peine encore à faire émerger une réelle communauté numérique

Un des principes d'action consubstantiel au projet est de s'appuyer sur des pratiques de participation locale. L'ensemble des acteurs interrogés considère ainsi la participation des habitants comme incontournable pour la réussite du projet. Cette méthode participative est appréhendée comme devant permettre une remontée d'informations de la meilleure qualité possible sur les besoins et les usages des habitants en se basant sur une logique de co-construction des actions pour y répondre. Outre cette approche instrumentale – « la méthode fait le projet » - la dimension d'inclusion sociale a été plusieurs fois évoquée quant au fait de rompre l'isolement social, de renouer les liens entre voisins du quartier « qui ne se disaient pas bonjour avant » et de donner la parole à des publics touchés par des phénomènes de marginalisation sociale.

En revanche, la participation des habitants n'est pas spontanément évoquée comme base constitutive d'une « communauté numérique », une notion pourtant centrale dans les documents de cadrage du projet. Cette dimension apparaît sous-traitée d'une part parce que le niveau de maturité numérique des centres sociaux et des habitants n'est pas encore suffisant pour envisager l'émergence de pratiques collaboratives à haute valeur ajoutée, d'autre part parce que les actions à développer impliquent des espaces de coopération, des outils d'intervention et des mesures d'accompagnement dont la structuration nécessite une ingénierie spécifique et beaucoup de temps.

En associant les habitants à diverses étapes dans la mise en œuvre du projet, les centres sociaux contribuent à la remobilisation d'une partie de la population des quartiers, avec une attention particulière portée sur les publics les plus dépendants sur le plan générationnel (enfants, personnes âgées), éloignés du marché du travail (jeunes, adultes) ou bénéficiaires d'allocations (parents et monoparents).



Si la diversité des participants est réelle, nombre d'entre eux sont des habitués des centres sociaux. Ces publics « captifs » ont permis de constituer assez rapidement un noyau dur de participants afin d'assurer dans un laps de temps court la montée en charge des activités tout en provoquant un effet d'entraînement auprès de nouveaux habitants. Les uns peuvent occuper des fonctions de bénévolat au sein du centre, les autres interviennent dans le cadre de la gouvernance des structures (conseils d'administrations des centres) ou au sein des dispositifs de concertation locaux (conseils citoyens). Certains entretenaient déjà des relations amicales avec les salariés des structures.

Il n'en reste pas moins que de nouveaux profils de participants s'agrègent progressivement, certains à titre professionnel (ex : salariée d'une association pour les personnes âgées), d'autres parce qu'ils ont entendu parler positivement du projet. L'élargissement du périmètre de la participation aux jeunes très marginaux, aux habitants qui perçoivent les centres sociaux comme relevant de la misère sociale ou à ceux qui considèrent le projet n'est « pas pour eux » est un enjeu identifié, pensé, traité (communication, planification horaire, levée des freins périphériques...), mais demeure confronté aux difficultés de mobilisation de moyens humains dédiés au sein des structures et au temps considérable à y consacrer.

La mixité entre habitants et professionnels lors de certains ateliers produit des effets de synergie intéressants en confrontant approche technique et approche par les usages quotidiens. L'enjeu pour les animateurs consiste à positionner l'animation de telle manière qu'un terrain de réflexion commun émerge tandis que les grilles de lecture des besoins et des problématiques doivent aboutir à une forme de complémentarité.

La profusion d'opérations de communication confirme le volontarisme des centres sociaux pour attirer les publics. L'hétérogénéité des pratiques en la matière - du « fléchage » d'habitants par les référents de secteurs aux courriers « toutes-boîtes » en passant par la distribution de flyers et les journées portes ouvertes, la communication sur Internet et les réseaux sociaux, le porte-à-porte, le « bouche à oreille » - constitue un atout important. Les réalisations produites dans le cadre du projet contribue à faire évoluer ces pratiques, en atteste par exemple la création d'un prototype d'envoi d'invitations et d'informations par sms aux habitants (Optelo).

## **2.1 Des événements d'acculturation au numérique plus attractifs que les ateliers collaboratifs**

---

L'état des lieux statistiques de la participation révèle un nombre de participants beaucoup plus élevé aux événements d'acculturation numérique qu'aux ateliers collaboratifs. En s'arc-boutant à des activités ludiques, les événements d'acculturation sont autant d'occasions pour les visiteurs de découvrir le projet Centres Sociaux Connectés *via* des temps de présentation.

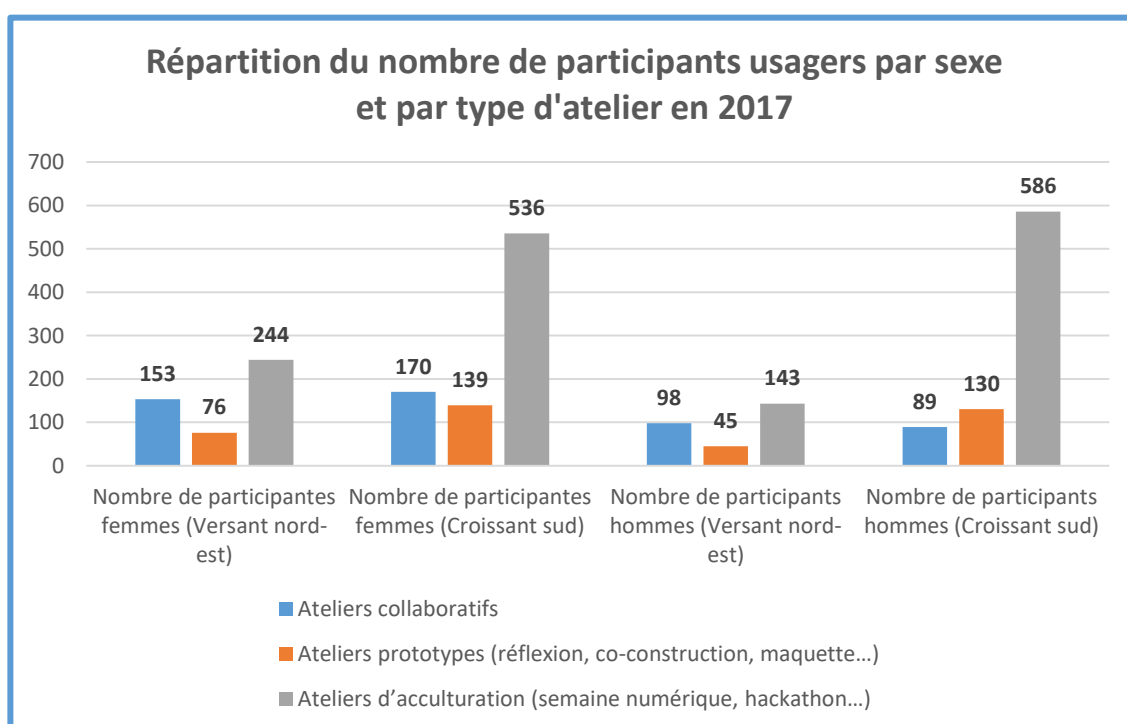
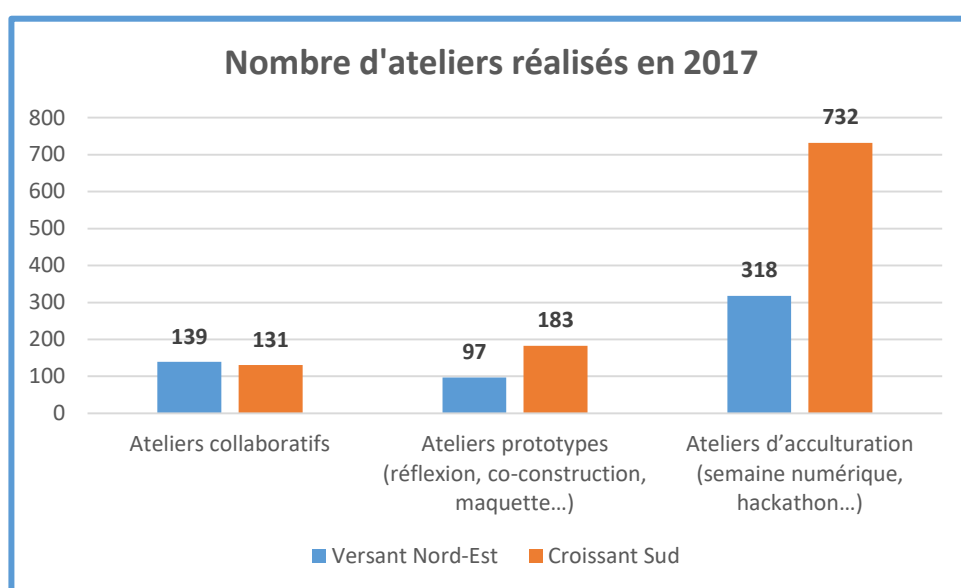
L'espace et l'écho plus importants des événements organisés ont sans doute permis de démultiplier la force de frappe communicationnelle du projet. La capitalisation sur l'effet d'attraction des événements apparaît clairement dans l'évolution de la stratégie des centres (ex : présentation du projet lors de la Foire aux Livres). Ce succès renvoie à des retombées directes dans la mesure où elles permettent aux habitants de pratiquer le numérique dans le cadre de temps ludiques et festifs.

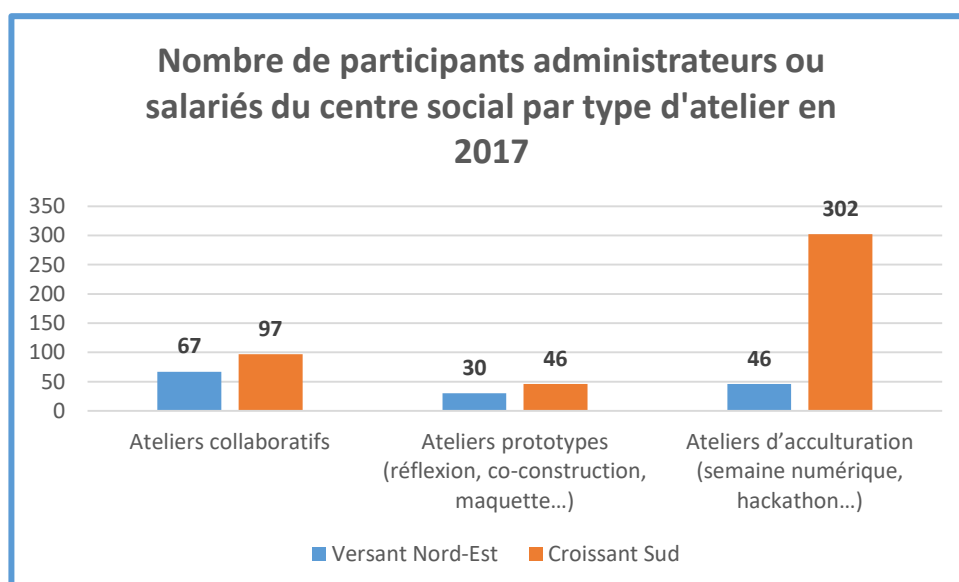
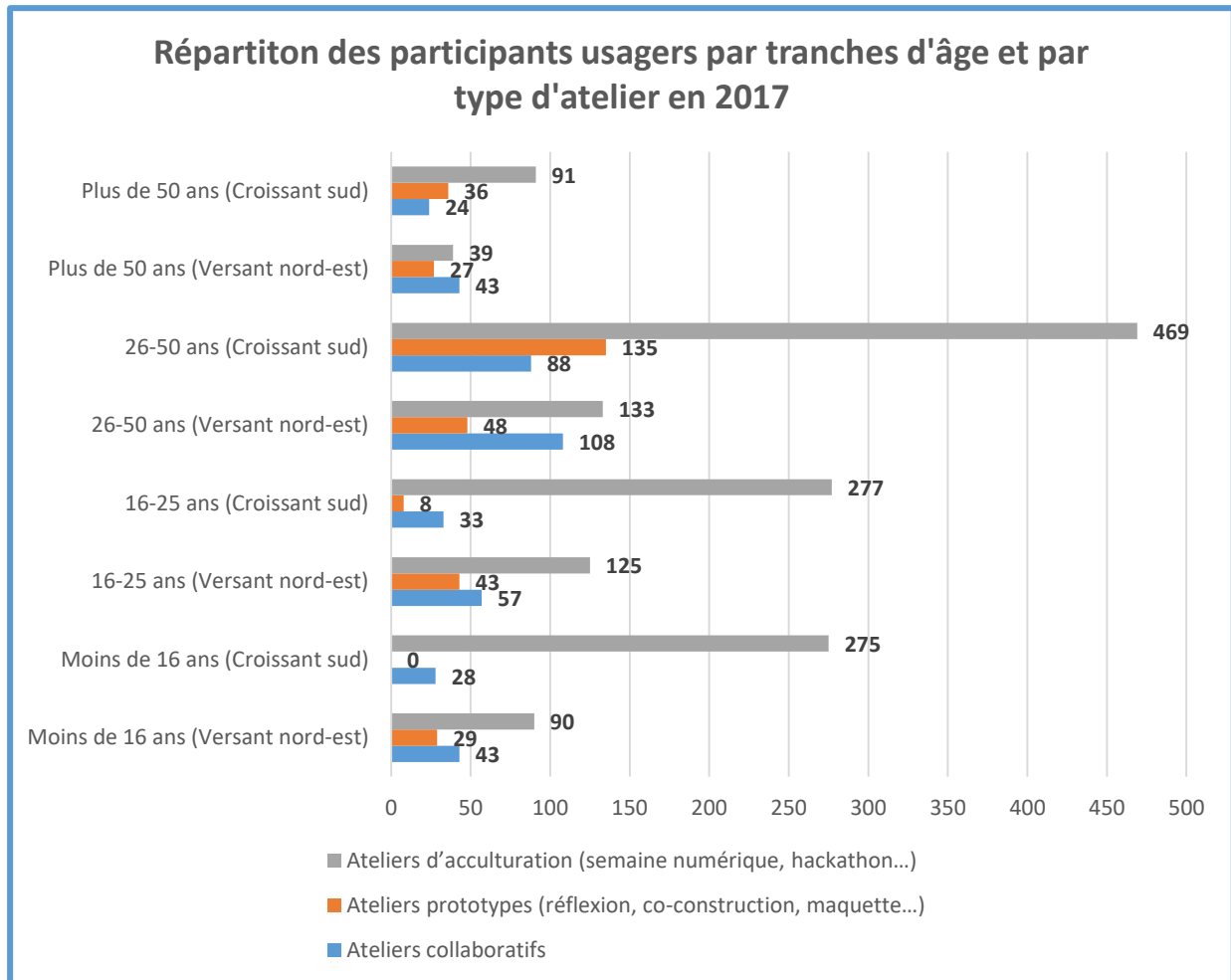


De ce point de vue, il serait intéressant de mesurer les transferts de participants entre les différents types d'espaces mais les outils de suivi actuels ne le permettent pas encore. On constate par ailleurs des « pertes en ligne participantes » entre les ateliers collaboratifs, les ateliers prototypes et les évènements.

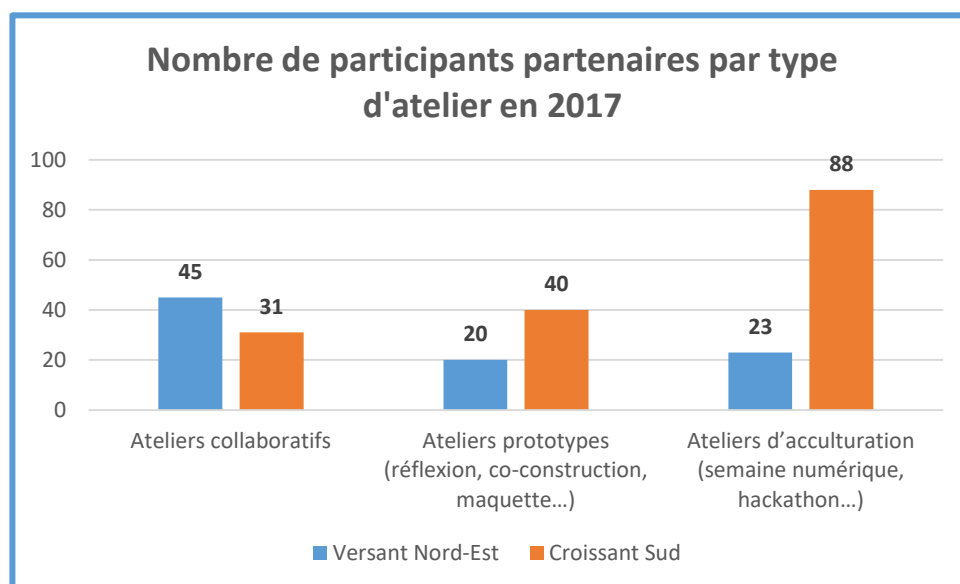
A mesure qu'on s'éloigne de la temporalité propre au démarrage du projet, que la cartographie des besoins gagne en exhaustivité et que l'utilité marginale de la création de nouveaux prototypes diminue, la question des objectifs quantitatifs pose le risque que certains phénomènes de « course à la performance » consécutifs du dialogue de gestion prévu par le règlement FEDER se substituent à la réflexion sur le sens à donner à la mobilisation des habitants.

A l'échelle de l'opération, on relève une représentation assez importante des femmes, dont le nombre est plus élevé que celui des hommes quel que soit le type d'atelier considéré. La participation des moins 16 ans et des 16-25 ans est assez remarquable, notamment lors des évènements d'acculturation.









## 2.2 Une animation des ateliers collaboratifs maîtrisée sur le plan technique malgré quelques limites sur le plan démocratique

L'animation des ateliers participatifs, qu'ils soient collaboratifs ou dédiés aux prototypes, relève d'une méthode de *design thinking*, plus particulièrement de *design* de services, c'est-à-dire un mode de conception d'un service (public ou privé) centré sur l'utilisateur de manière à ce qu'il se situe au plus près de ses besoins et qu'il soit facilement utilisable. Un prestataire intervient dans l'élaboration et la conduite du processus. Il peut suggérer l'organisation d'un atelier s'il considère que le cahier des charges relatif à une thématique particulière nécessite des ajustements opérationnels.

L'atelier peut avoir lieu au sein même du centre social ou dans un lieu annexe (espace de co-working...). Le placement des participants dans la salle se traduit par la recherche de mélange et de mixité (entre habitants et salariés, entre hommes et femmes, entre jeunes et personnes âgées, entre professionnels et « sachants d'usages »...) et de répartition homogène pour éviter les formats type conférence. Entre 2 et 7 personnes peuvent être disposées par table en fonction du nombre de participants. Le tutoiement est de mise. Le matériel utilisé peut aller d'un simple *paperboard* à un vidéoprojecteur en passant par des *post-it*, des affiches, des cartes à jouer, des objets (lego, pâte à modeler, ustensiles...).

L'ordre du jour est imposé. Les habitants reçoivent une invitation par mail, courrier ou sms avec les informations essentielles sur la thématique, le lieu, la date, sans possibilité de « recours ». Le programme de l'atelier est communiqué surplace. L'introduction comprends un temps de présentation générale par l'animateur ainsi qu'un *ice breaker* ludique (chifoumi à l'extérieur, jeu d'agilité avec un bâton d'hélium...). La suite du séquençement consiste à alterner des temps pléniers et des temps de travail en sous-groupes.

Si l'animateur se positionne en tant que « chef d'orchestre », il n'a pas vocation à cadrer excessivement les échanges. Il communique un certain nombre de règles à respecter, certaines relevant de la gestion du temps (lors des transitions d'une étape à une autre, l'animateur lève la main et les participants doivent faire de même pour signifier l'arrêt de la production), d'autres de la créativité (les participants ne savent pas à l'avance ce qu'ils feront exactement, les consignes étant formulées au fil de l'eau), de la motivation (« *Soyez 100% actifs !* ») ou encore de la liberté d'expression / équivalence de traitement (pas d'autocensure, pas de critique, pas de question bête, pas de coupure de parole, pas de limite de temps, sauf excès).

L'adéquation des consignes aux profils des participants peut aboutir à des incompréhensions : (« *Nous on a jamais fait ça !* », « *On est des grand-mères, pas des mamans* », « *Moi quand je veux un service, je vais sur Google !* »).

Un coordinateur est présent pour superviser le déroulement mais n'intervient que de manière marginale en introduction (rappel du contexte) et en conclusion (prochaines échéances). Les chargés d'animation et d'innovation et les travailleurs sociaux participent aux temps de travail selon leur disponibilité. Les membres de l'équipe projet ne portent aucun signe distinctif. En fonction du nombre de participants, ils s'impliquent plus ou moins dans la production, soit en intégrant directement les groupes, soit en faisant le tour des groupes pour guider les participants. Ils se mélangent aux participants assez spontanément, même si de temps en temps ils se mettent à l'écart pour échanger entre eux. La question du nombre de membres de l'équipe projet présents lors de la session se pose : elle peut autant permettre de mieux cadrer le résultat des productions que donner le sentiment d'un sur-encadrement voir faire perdre la relation de proximité qui doit s'instaurer entre l'animateur et les habitants (excès d'interface).

Au cours des échanges, l'écueil de la monopolisation de la parole est évité. Les participants peuvent s'exprimer lorsqu'ils le souhaitent. Les échanges entre participants lors des temps de travail sont denses. Ils portent sur le thème à traiter mais donnent également lieu à des discussions plus détendues sur les dernières nouvelles dans le quartier ou les situations personnelles de chacun.

Lors des restitutions, certaines formes de domination symbolique peuvent néanmoins reprendre place, et ce, de deux manières. La première s'incarne dans une prise de parole plus fréquente de certains participants disposant d'une aisance orale et/ou d'une légitimité perçue plus importante. La seconde exprime la volonté de l'animateur de « reprendre la main » dans les moments critiques (gestion du temps, contestation des consignes...) ou la nécessité de provoquer les échanges par des questions de relance (par exemple lors des temps de restitution) lorsque les habitants prennent peu ou pas la parole ou du moins ne la prennent pas spontanément (autocensure).

Ces relances révèlent une problématique démocratique plus profonde à laquelle se confronte toute démarche participative : comment générer de la parole libre et publique sur des sujets techniques de la part de personnes « non-expertes » ? Comment faire prendre conscience aux participants de leur légitimité à s'exprimer sur des sujets d'intérêt général dans un contexte politique et institutionnel qui fait du traitement des problèmes publics par des élus ou des techniciens un mode « naturel » de gestion du pouvoir ?

Les modalités de prise en compte ultérieure des contributions ne sont pas communiquées en introduction de la séance. Il n'en demeure pas moins que les habitants « jouent le jeu », flattés du fait d'être ainsi sollicités et valorisés non pas pour ce qu'ils ont mais pour ce qu'ils sont : des habitants à part entière du quartier. Un véritable respect mutuel est observé, même si de « fortes têtes » peuvent émerger.

La clôture des ateliers donne lieu au départ assez rapide des habitants. Elle n'est pas formalisée sur la base d'un temps de retour d'expérience sur la qualité de l'animation, autour de questions posées à l'oral ou *via* la passation d'un questionnaire de satisfaction.

### **2.3 Focus : observation d'un atelier collaboratif de co-construction du site Internet du centre social Echo**

---

L'atelier du 31 janvier 2019 constitue la 2<sup>ème</sup> phase d'un processus de 3 ateliers collaboratifs, dont l'objectif est la conception du nouveau site web du centre social ECHO : outil quasi-quotidien des habitants usagers du centre dans leurs démarches administratives, l'information sur les activités proposées par le centre, la prise de contact. L'atelier s'inscrit dans un processus de définition des besoins, d'exploration de solutions et de conception d'un prototype.

Composition de l'atelier : 21 personnes dont 11 salariés (parmi lesquels on compte 2 facilitateurs), 5 résidents et 2 partenaires du projet (2 personnes d'*Atelier Jugeote* et un agent de la Commune de Roubaix). L'assemblée est intergénérationnelle et mixte, avec deux fois plus de femmes que d'hommes dont 3 personnes âgées (femmes) et 3 personnes de 16 à 25 ans.



Quinze jours après un premier atelier de définition et de hiérarchisation des informations à intégrer au site (construction de l'arborescence), le présent atelier concerne la phase d'exploration et de prototypage de la solution numérique. La phase suivante (développement du site par un professionnel) se conclura par un événement festif de lancement, dont la date est déjà fixée et annoncée aux habitants : cette information constitue un repère temporel, une projection vers la reconnaissance du travail réalisé, une célébration de la collaboration.

Ces réunions sont ouvertes à tous les habitants du quartier. Ils sont invités plusieurs semaines en amont par mail, *via* des campagnes SMS et des publications sur *Facebook* gérées par le centre social. Par ailleurs, le lien entre les ateliers et la continuité du projet se sont faits ressentir dès l'introduction de la séance, lors de laquelle les participants se sont présentés en exprimant leur humeur du moment, sans mentionner leur nom ni aucun autre élément les caractérisant.

### **Accompagnement des habitants : méthode d'animation et de facilitation type « co-design »**

Manon Verbeke, CEO et Designer à *Atelier Jugeote* propose des méthodes de design collaboratif ou « co-design », dont le déroulé s'ajuste en fonction des dynamiques de groupes (alternance entre travail en sous-groupes et partages en plénière). Chaque séquence de travail est cadrée dans le temps et les participants ont accès à différents supports de travail sur papier : images inspirantes affichées aux murs, matériel de prototypage avec éléments à découper, exemples de *templates* pour la construction d'une page d'accueil de site web. Certains participants – les plus jeunes – se servent également de leurs smartphones comme medium.

L'accompagnement des habitants dans leur travail est distribué de la façon suivante : les participants se répartissent librement en sous-groupes d'environ 5 personnes ; chaque groupe comprend une salariée du centre social – rôle de médiation – et un facilitateur professionnel du numérique pour l'acculturation et l'apport de connaissances : informations techniques et vocabulaire en lien avec le design d'interfaces, démonstrations non argumentaires à visée pédagogique, centralisation des propositions, veille à l'expression de tous, relances. Manon Verbeke est l'animatrice principale, sa posture en supervision lui permet de coordonner le travail des différents sous-groupes, d'ajuster et de lancer les différentes séquences de travail.

L'accompagnement pédagogique (acculturation au numérique) est très soutenu auprès d'un groupe composé de personnes âgées montrant quelques signes de perplexité face au matériel dédié au prototypage (maquettes papier représentant le système du « scroll », des icônes à

découper, etc.). Le facilitateur est ici un appui nécessaire au maintien de la dynamique de groupe, très présent dans l'énonciation des consignes et dans la réalisation du prototype. Par moments, le travail peut prendre la forme d'un partage convivial plus que d'un travail de conception.

Les habitants, co-concepteurs et futurs usagers de la solution numérique du centre social ECHO ont accès, comme soutien dans leur travail, à des références sélectionnées par les animateurs (exemples de sites internet, images affichées aux murs sous forme d'un « safari web »), les facilitateurs leur transmettent également des informations de cadrage lorsque leurs propositions paraissent non réalisables en termes de gestion opérationnelle du site (le double accès adhérent/non adhérent, le partage de photos et l'enjeu de confidentialité qu'il suppose, le sujet de l'accompagnement à la parentalité qui semble faire l'objet d'un autre prototype). Les facilitateurs sont garants des choix bénéficiant à la majorité, bien qu'il soit possible – et cela est reprecisé par les facilitateurs – de tester la solution et de faire des ajustements.

### **Dynamique de groupes : participation, coopération et intelligence collective**

Le soutien et la dynamique pédagogique se construisent aussi entre pairs. Les participants apportent ponctuellement des connaissances relevant de leurs compétences respectives : les jeunes (16-25 ans) et leur expérience de l'univers digital, l'agent de la ville (professionnel du web) et sa connaissance de certains outils (ex : un calendrier partagé), les salariées face aux enjeux de fonctionnement du centre, une personne connaisseuse – semble-t-il – des enjeux de l'accompagnement à la parentalité (secteur petite enfance, enfance, jeunesse).

La dynamique de travail de l'atelier peut aisément être qualifiée de « coopérative » depuis le début (re-contextualisation, idéation) jusqu'à la fin de l'atelier en passant par la phase de conception : l'entraide, les échanges et interpellations entre groupes témoignent d'une écoute mutuelle et d'une solidarité dans le travail. L'humour et la bienveillance semblent faire partie de l'esprit de l'atelier : partage de connaissances, connivences, familiarités.



On note également des efforts de compréhension mutuelle : explications et ajustements de langage, consensus naturel ou adresse de questions entre participants dans un objectif de prise de décisions. Le registre d'expression est dominé par des propositions, suggestions et messages informatifs qui semblent faciliter l'exercice et l'appropriation du sujet par chacun. Ce dernier semble intéresser les participants qui, même dans les moments les plus libres (phase d'inspiration en autonomie, déambulations dans l'espace) échangent uniquement sur le contenu de l'atelier.

Quelques résistances se sont faites ressentir du côté des personnes âgées (culture numérique, intérêt pour le travail de conception) ainsi que pour deux personnes positionnées volontairement en retrait : dans un cas il pouvait s'agir d'une forme de rejet du thème numérique (« *Facebook, je ne veux pas y toucher [...] je suis de la vieille école* ») ou de la méthode d'animation (mises en retrait,

vacation à d'autres activités) ; le second – agent de la ville et professionnel du numérique – souhaitait maintenir une posture d'observation pour ne pas influencer le travail des participants.

En deuxième partie d'atelier, un groupe s'est détourné de l'exercice de prototypage pour aborder des questions « de fond » (accessibilité du site web pour tous, besoins des habitants versus complexité de développement du site).

### **Contenu du travail de conception : fonctionnalités du site en réponse aux besoins des habitants**

L'atelier avait pour objectif de définir l'arborescence du site web et, en premier lieu, le contenu disponible sur la page d'accueil : simplification de la recherche d'informations, accessibilité à tous publics (personne habituée au fonctionnement centre, nouvel arrivant). L'enjeu était de définir le type d'informations à délivrer ainsi que leur organisation et hiérarchisation, pour que la totalité de l'offre du centre social soit accessible depuis cette même page. Les fonctionnalités retenues par les participants étaient les suivantes :

- prendre un rendez-vous ;
- faire ses démarches administratives ;
- avoir accès aux renseignements généraux, au carrousel des événements, aux activités du centre et à celles des partenaires ;
- utiliser un *chatbot* (ou forum, newsletter) ;
- accéder à une boîte à idées, connaître les valeurs du centre ;
- adhérer au centre ;
- faire une recherche avancée.



Des sujets annexes ont émergé lors des échanges : l'accompagnement à la parentalité, la langue dans laquelle le site devrait être accessible (français, anglais, arabe), la différenciation de statut entre les adhérents et non adhérents au centre.

Pour produire de la connaissance et concevoir l'outil numérique, les habitants se basent sur leur expérience de la relation avec le centre social (les informations qu'ils reçoivent par courrier ou par mail, leurs modalités d'échanges avec les salariés du centre) ainsi que sur leur expérience d'utilisation d'autres sites internet (ex : le site de la CAF, *Leboncoin.fr*) ; le savoir mis en œuvre peut donc être qualifié de savoir d'usager ou bon sens citoyen.

Un exemple de proposition fonctionnelle faite par l'un des groupes : un trombinoscope qui permette de repérer les fonctions et responsabilités des membres de l'équipe du centre social, donc de trouver le bon interlocuteur selon les besoins. Le même groupe propose également une organisation des rubriques par champ d'intervention du centre (sport, jeunesse, parentalité, etc.).



La note de fin : l'impact pédagogique de l'atelier nous paraît confirmé lorsque, en fin de séance, l'une des trois personnes âgées questionne spontanément les animateurs sur le développement web à venir : « *quid de la conception des autres pages du site ?* » Cette question d'ouverture et d'anticipation sur la suite du travail témoigne d'une compréhension des objectifs du projet en lien avec le numérique.

## 2.4 Focus : observation d'un atelier collaboratif d'expression des jeunes sur les besoins de leur quartier

L'atelier collaboratif du 15 avril 2019 a réuni 28 jeunes au sein du Pôle Ressource Jeunesse (PRJ), annexe du centre social de l'Arbrisseau. Cet atelier est le troisième d'une série de quatre : il précède la phase de prototypage et fait suite à deux séances de travail au cours desquelles les jeunes et les professionnels des centres sociaux Chemin Rouge et L'Arbrisseau ont défini deux problématiques à traiter. Pour répondre à l'enjeu « être acteur de son quartier », la majorité des jeunes avaient voté pour la question « comment aider les SDF dans leur quotidien ? » et les professionnels (salariés des centres sociaux) « comment soutenir les jeunes dans le développement de projets d'utilité sociale ? ». Les deux problématiques sont à l'ordre du jour, mais la méthode privilégie l'expression des jeunes.

L'atelier a réuni 28 jeunes (12-15 ans) au sein du Pôle Ressource Jeunesse (PRJ), annexe du centre social de l'Arbrisseau. Les jeunes du centre social Chemin Rouge, non disponibles ce jour-là, ont pu participer à la sélection des idées issues de l'atelier grâce à un système de vote intelligent (appelé « smartvote ») installé dans les 3 lieux (Chemin Rouge, Arbrisseau, PRJ) et ouvert à tous. Il se présente comme un panneau en forme de smartphone géant (idées en colonnes sur des post-it, vote avec des gommettes).



L'espace est habituellement dédié aux activités de loisirs (canapés, billard, babyfoot) ; le mobilier et la décoration stylisés sont propices à la contextualisation de la méthode : « *le design, qu'est-ce que c'est ?* ».

Au-delà de l'aspect esthétique, l'animatrice insiste sur les notions d'utilité et de praticité, qui sont l'objet des prototypes de changement et caractérisent la pensée *design*.

L'équipe d'animation/facilitation est composée de Manon Verbeke (rôle de coordination – facilitatrice principale), de son collègue Valentin Pique (assistant facilitateur et photographe), d'Aya El Shaarawy (Chargée d'animation et d'innovation) en soutien à la coordination globale de l'atelier et de 3 salariés du PRJ, à la fois animateurs et participants de l'atelier.

## **Méthode de facilitation « co-design » : une invitation à l'écoute de l'autre, soutien à la génération d'idées**

Sur 6 tables d'environ 5 participants, 3 étaient composées à 50% de filles/garçons et deux d'entre elles forment un « noyau dur » de 7 jeunes ayant participé à l'atelier précédent. Ces derniers sont les plus impliqués et les groupes n'ayant pas abordé le sujet préalablement « *ne savent pas pourquoi ils sont là* » : on peut s'interroger sur le fait que la stratégie de mobilisation des participants (intégration directe au planning d'activités de loisirs) puisse être un facteur d'incompréhension ou de manque de perspectives sur le sens de l'atelier pour les jeunes.

Les différentes séquences d'animation sont rigoureusement cadrées dans le temps et s'enchaînent selon un principe issu de l'approche *Design Thinking*.

Une première phase de contextualisation permet aux jeunes d'identifier les besoins auxquels répondre à chaque étape de la journée d'un SDF en adoptant une posture empathique (via l'outil « parcours utilisateur »). Pendant la phase d'idéation (recherche de solutions), l'attitude de non jugement des participants est facilitée par la consigne suivante : « *toutes les idées sont bonnes* », toute idée pouvant en créer une nouvelle par rebondissement. Cette phase d'idéation est ponctuée d'un temps de réflexion individuelle : une respiration dans la génération collective d'idées, une opportunité pour chacun d'expliquer son idée à l'ensemble du groupe.

Après la sélection d'une solution selon une matrice à deux entrées « facile à faire » (faisabilité) versus « prioritaire pour les SDF » (concentration des moyens), chaque sous-groupe présente son idée en plénière, modélisée par un article fictif de *La Voix du Nord* incarnant en réalité « la voix des jeunes ».

Les jeunes sont soutenus dans leur réflexion par une variété de supports (représentation graphique du parcours utilisateur, « exposition » d'articles de différents médias sur le sujet du quotidien des SDF dans la ville). Ils ne sont en aucun cas influencés dans leur réflexion, mais accompagnés par les animateurs qui les questionnent sur le « comment » et le « pourquoi » de leurs propositions, afin d'affiner les besoins exprimés qui peuvent parfois se résumer à « avoir de l'argent », « manger », « se laver », ou de préciser les solutions générées par simple effet miroir avec le problème identifié. Souvent, Manon Verbeke leur rappelle le point de vue à adopter : « *Vous, en tant qu'enfant, que pouvez-vous pouvez faire ?* ».

La pyramide de Maslow est représentée sur le support principal (elle sert de repère pour identifier ce que l'on entend par « besoin ») et, bien que peu utilisée par les groupes, elle semble faciliter la réflexion. Un des deux groupes l'ayant utilisée a par exemple identifié l'enjeu suivant : « *leur parler, faire des choses avec eux* », et en a déduit le principe du livre d'or (mots écrits par les passants à destination de chaque SDF).

### **Dynamique de groupe : des enjeux de concentration**

Malgré quelques démonstrations ponctuelles d'attention, la dynamique globale des groupes est agitée, dispersée. Elle se révèle être un enjeu d'animation important : captage de l'attention, encouragement à la concentration (« *on se connecte* » comme le demande Manon Verbeke en levant la main – règle qui semble être instituée dans le fonctionnement des ateliers).

Certains moments provoquent plus d'agitation que d'autres. La fin de la phase d'idéation (40 minutes) fait place à une vague d'échanges détachés du sujet, de conflictualités entre groupes (transmission de messages d'une table à l'autre, règlements de comptes), de jeux (babyfoot, chahut), de changements de tables. C'est la phase de modélisation de la solution – par le texte et le dessin – suivie d'une présentation des idées en plénière (moment d'écoute et de reconnaissance, applaudissements) qui permet un bref retour au calme.



## Dynamique de groupes : génération d'idées et modes d'interactions

Les participants rebondissent sur les idées des uns et des autres sans besoin apparent de consensus et, malgré des difficultés de concentration, différents éléments « moteurs » leur permettent d'avancer de manière autonome :

- la combinaison d'initiatives individuelles dans l'identification des besoins et la génération d'idées ;
- la présence d'une ou deux personnes « leaders » (fille ou garçon) ;
- le rappel d'éléments de cadrage (« *on pose les stylos* », « *qui fait quoi ?* ») souvent exprimés par des jeunes filles ;

On note des remarques ponctuelles sur la motivation à réussir, exprimées en majorité par des garçons : « *Il y a un gagnant ?* », « *Est-ce qu'on peut voter pour nous-même ?* », « *C'est ma meilleure idée* ». Les moments d'échange les plus générateurs de réflexion et d'énergie collective ont lieu lorsqu'un animateur est présent auprès d'un sous-groupe pendant plusieurs minutes, ou lors des moments de jeu, connivences, conflits.



Si les solutions proposées par les groupes n'ont a priori pas de lien avec le numérique et nécessitent un investissement certain du collectif, elles répondent pourtant à l'un des principes phares du design qui est d'identifier les besoins tels qu'ils sont perçus par les jeunes (un endroit où dormir, « *un hôtel pas cher avec l'argent qu'il a gagné en une journée* ») et de dégager des solutions réalistes et/ou créatives : des systèmes de collecte/distribution de nourriture et d'habits (association « les enfants du cœur ») ; un sac à dos futuriste créé par les jeunes et distribué lors de la maraude ; la mise à disposition de maisons abandonnées ; une carte magnétique avec des réductions donnant accès à des repas, des douches, un foyer.

## Enjeux de coordination de l'ensemble de l'équipe d'animation

Si la méthode du co-design a permis de créer une continuité dans le travail, de faciliter la participation de chacun, d'impulser la génération d'idées et de faire émerger des réponses à de réels besoins identifiés par les jeunes, certains éléments de contexte ont pu freiner l'atteinte des objectifs de production :

- l'attitude agitée des participants à leur arrivée (liée à l'activité précédente ?) et leur départ très rapide en fin d'atelier laissant peu de place à une conclusion partagée ;

- l'absence de réponse à la problématique « comment aider les jeunes dans le développement de projets d'utilité sociale ? » par les salariés du PRJ, bien que l'information ait été transmise pendant le briefing ;
- l'arrivée des salariés du PRJ en même temps que les participants n'ayant pas permis la réalisation d'un briefing avant le début de l'atelier : le briefing aurait permis de s'accorder sur la posture de « facilitateur » à adopter et de rappeler les objectifs de l'atelier - dont celui de production d'idées par les salariés en réponse à la problématique posée ;
- la présence « en pointillés » des salariés du PRJ auprès des jeunes pendant le travail de production : pas d'animateur dédié par groupe, posture à clarifier.

## 2.5 Des expériences collaboratives menées au sein de tiers-lieux « capacitants »

Notre journée d'observation des tiers-lieux a permis d'identifier des logiques d'émergence et d'action différenciées entre le premier tiers-lieu observé « Utopiats » et le second « La Fabrique du Sud ». Ces différences sont liées à des enjeux territoriaux différents et aux orientations centrées usagers de ces deux tiers-lieux (adaptation aux publics et à leurs problématiques spécifiques).

Nous avons ainsi rencontrés les acteurs fondateurs et animateurs des tiers-lieux et expérimenté la mise en œuvre de ces prototypes des CSC en rencontrant les habitants et en échangeant avec eux. Ces derniers n'étaient pas informés de notre venue, les échanges ont donc été fortuits et ont permis de recueillir la parole et observer la « vie » du tiers-lieu en acte.

Le prototype « tiers-lieu » s'inscrit dans un processus engagé beaucoup plus largement à plusieurs échelles territoriales :

- reconnaissance européenne des apports des démarches centrées usagers et la labellisation européenne de living lab avec le réseau ENOLL ;
- reconnaissance nationale des apports sociaux, économiques et démocratiques des tiers-lieux sur les territoires par l'Etat en lien avec le rapport Lévy-Waitz préconisant un soutien aux tiers-lieux comme « Fabrique du territoire » ;
- structuration en cours au sein de la Métropole de Lille d'un puissant réseau de tiers-lieu

### Tiers-lieux : une diversité de définitions

Espaces ouverts, hybrides (ils ne sont ni l'entreprise, ni le domicile, ni une institution) facilitant la rencontre entre individus différents aux ressources diverses afin de favoriser localement les échanges, faire émerger des projets collaboratifs et potentiellement des innovations.

« Parfois l'acception de tiers-lieu est réductrice en ne mentionnant que les espaces de coworking, les fablabs ou les living labs, ce qui n'est pas représentatif de leur réalité qui ne se résume pas à cette seule identification d'espaces et de fonctions. Le potentiel social est, à l'évidence, bien plus important. »

**Coopérative des Tiers-Lieux**

### 2.5.1 Utopiats : un tiers-lieu « encastré » dans l'habitat et dont la programmation est centrée usagers

**Utopiats : fruit des expériences collaboratives initiées par la MJC au profit du quartier du Virolois**

Les prémices d'Utopiats sont liées aux expériences collaboratives réalisées par la MJC du Virolois, consciente de l'importance des apports en termes de lien social, de dynamisme pour le quartier et de montée en puissance d'une économie collaborative et circulaire créée pour et par les habitants, à l'image du développement des accorderies, ressourceries et du regain d'intérêt pour les systèmes d'échanges locaux. La MJC expérimente depuis 2013 des pratiques collaboratives mettant en action les habitants du quartier dans le cadre de jardins partagés, de projets d'échange

## Un temps fort dans la constitution du tiers-lieu : les cafés-paliers

« Le principe c'était d'installer une table de camping à chaque palier des immeubles, avec des thermos de café et des croissants et on frappe aux portes avec un kit habitants pour demander aux gens de venir prendre un petit déjeuner et discuter. »



Le kit habitant (des informations sur la MJC, une tasse, un jeu de crayons de couleurs) réalisé par la PJC et distribué lors des cafés-paliers

« L'idée c'était de faire ouvrir les portes, de communiquer sur les projets du quartier, faire passer des messages sur l'entraide, les principes d'échanges non monétaires, de création d'initiatives centrées sur leurs besoins. »

« Ça a été un vrai diagnostic : on a pu repérer les gens super motivés, ceux qui avaient des freins, identifier les besoins et clairement on a eu pas mal de demandes pour rendre plus agréable le quartier : les espaces verts, les bancs, l'entretien des locaux. On a forcément eu des discours sur l'insécurité. Ça été un moment aussi pour comprendre les liens difficiles avec le bailleur. »

« C'est clairement un temps fort surtout qu'on a eu pas mal de discours sur le fait que les portes sont fermées alors qu'avant tout le monde laissait tout ouvert, les gens se parlaient à travers les couloirs, il y avait de la vie. Ce qui a été apprécié c'est que les gens ont pu se re-rencontrer. »

« On a été identifié et ça nous a lancé ! »

de services entre habitants « 1 + 1 = 3 ». Utopiats est né de la volonté de poursuivre cette logique de redynamisation du quartier par le partage entre habitants.

En 2016, des réflexions débutent autour d'un local abandonné et source de tensions dans le quartier (squat, dégradations). Les usages dédiés à ce lieu sont alors réfléchis avec les habitants dans le cadre d'une démarche lancée par la MJC consistant à rencontrer les habitants du quartier : les « cafés-paliers ». Le local apparaît petit à petit comme une opportunité pour donner plus d'ampleur aux actions collaboratives avec les habitants.

Un « collectif des 11 » constitué des habitants du quartier volontaires pour développer les initiatives collaboratives sur le territoire et développer les liens entre les habitants émerge. Il contribue activement à dessiner les différents usages du lieu : accueil, armoire à dons, accueil d'activités collaboratives de type Repair café, organisation d'atelier de partage de compétences autour du bois, du dessin, du numérique, de la cuisine, de la culture...

Le lieu, tant dans sa configuration (participation aux travaux, amélioration du local) que dans son appellation (choix collaboratif du nom) et dans son offre, se forge en espace et projet à la main des habitants.

### Un tiers-lieu qui privilégie les principes de co-living

Pour autant, des activités récurrentes existent et sont bien identifiées et plébiscitées par les habitants :

- Les auberges espagnoles : tous les 2èmes vendredi du mois, chacun apporte quelque chose à manger. « On partage ce qu'on emmène et à la manière de l'auberge espagnole, le temps du repas c'est un moment de transmission. »
- Repair Café avec le Jardin des Benches : ateliers de réparation où chacun vient avec son objet à réparer : « C'est un temps fort, le samedi c'est blindé, les gens viennent de toutes parts. »
- Atelier Do it Yourself (DIY), tous les jeudis : des habitants partagent leurs

astuces en lien avec le mieux consommer, mieux vivre (aspect développement durable) : « *Par exemple, on va faire un DIY sur la réalisation de lessives faites mains.* »

- Les porteurs de parole : « *On a un grand panneau : chacun peut écrire le sujet qui lui tient à cœur et on organise un débat.* »
- Accueil numérique au quotidien : appui à l'utilisation de la borne numérique, appui aux démarches, réponses aux questions...

Les activités menées au sein d'Utopiats mobilisent un réseau de partenaires (IUT, associations sur le champ de l'économie circulaire, développement durable, médiation numérique, collectifs culturels et créatifs) : « *Nous agissons comme tiers de confiance pour mobiliser les partenaires, ce sont les habitants qui relaient entre eux les actions ensuite.* »

En outre l'animation du lieu est clé : les compétences relationnelles sont indispensables pour faire vivre le lieu, créer le lien entre les habitants, accompagner l'émergence d'activités qui conviennent à tous. Aussi, la stabilité des équipes constitue un enjeu : « *Maintenant on est bien repéré, c'est important.* »

### **Un tiers-lieux « capacitant »**

Utopiats est une réelle innovation sociale dans le sens où les habitants du quartier des Piats peuvent y faire des choses qui n'existent pas à proximité et en lien avec leurs besoins.

La recherche de l'autonomie dans l'animation du lieu est un objectif clair pour les équipes : « *Les habitants s'approprient le lieu, répondent à l'interphone, proposent des activités, amènent du matos, partagent leurs compétences, partagent des moments de vie.* »

Le collectif des 11 est une vraie matérialisation de la capacitation des habitants quant au devenir de leur quartier : il s'agit d'un collectif de décision qui a agi pour la configuration du lieu, le choix de son nom, les actions à entreprendre pour sa réhabilitation et sa réparation lors des dégradations qu'il a subi cet été.

En revanche, la responsabilisation des habitants quant aux modes de gestion et à l'économie du lieu reste à construire : « *Tout le monde se sert un café mais personne ne se pose la question sur la gratuité, ça n'interroge personne pour le moment le mode de gestion.* »

Utopiats est également un tiers-lieu de capacitation numérique. Le tiers-lieu est bien identifié pour ses compétences numériques par les habitants qui mobilisent les animateurs du tiers-lieux :

- pour accompagner la montée en autonomie des habitants pour leurs démarches (e-administration, aider à résoudre les problématiques d'installation de type box Internet) ;
- pour la réalisation de projets innovants comme durant la Numéweek par exemple : des jeunes de la MJC sont venus à Utopiats pour travailler sur le mapping du quartier.

Utopiats contribue à améliorer l'image du quartier et son vécu par les habitants. Notre moment de présence a été l'occasion d'expérimenter le tiers-lieu comme un lieu habité. Dès son ouverture, des habitants viennent spontanément pour échanger, proposer une activité, mettre à disposition du matériel. Des enfants viennent passer un moment, leurs parents discutent avec d'autres habitants autour d'un café et on parle de l'actualité des prochaines activités. Le lieu permet de faire évoluer la perception du quartier, il rassemble des personnes de tous les âges et est désormais identifié par ces utilisateurs comme un objet de fierté.

L'enjeu est aujourd'hui d'augmenter la visibilité du lieu dans le quartier avec de nouvelles opérations de paliers comme celles qui ont été à l'origine de la constitution du Collectif des 11. Les animateurs et les usagers du tiers-lieux sont tous conscients de l'enjeu de renouvellement permanent de la communauté d'Utopiats pour garder le lieu vivant et étoffer son offre.

## 2.5.2 *La Fabrique du Sud : une initiative du centre social pour soutenir l'activité associative et citoyenne locale*

### *Un lieu mis à disposition par la Mairie, réapproprié par les associations de quartier*

La Fabrique du Sud est le fruit de la méthode des centres sociaux connectés : une réflexion collaborative entre les centres sociaux du quartier, la mairie de Lille et les associations autour du devenir d'une école très importante pour les habitants de Lille Sud qui allait fermer.

En outre, la Fabrique du Sud est née de la volonté de valoriser le potentiel de tiers-lieux des centres sociaux et d'exploiter le potentiel d'innovation sociale du territoire de Lille-Sud selon une méthodologie tiers-lieu avec POP/ Mutualab (un catalyseur de makerspaces à vocation sociale). La mise à disposition de l'école est apparue comme une opportunité pour cette ambition en lien étroit avec les demandes des associations locales qui manquaient de ressources alors que leurs actions sont clés pour le lien social sur le territoire (Restos du cœur, FAME : association Femmes agissant pour un mieux-être, associations sportives/ bien être).

La Fabrique du Sud s'est ainsi constituée en saisissant l'opportunité des CSC, un partenariat fort de compétences avec POP/ Mutualab et un dialogue resserré avec les associations du quartier. Le défi était particulièrement important : comment créer un tiers lieu avec des associations aux fonctionnements propres et qui disposaient déjà de conventions d'occupation de locaux avec la mairie ? L'enjeu consistait à sortir de la vision du tiers-lieu comme un simple espace à se partager et d'accompagner un changement de mentalité pour ancrer la culture du vivre ensemble/faire ensemble.

« On a déjà des résultats qui vont au-delà la de cohabitation : par exemple l'association FAME a son local mais ce qui est intéressant c'est l'utilisation des autres espaces communs en collaboration avec les autres associations [...] On a apporté la connexion : on n'est pas vu que sur le côté numérique et la maintenance du lieu, on apporte le côté collaboratif. » explique Khalid Berkani, Directeur du centre social de Lazare-Garreau.

### Fabrique du Sud – Lille Sud (59)



*Inauguration le 7/12/2017*



*Le carrousel comme « commun »*



*Le local de l'association FAME : la réappropriation des lieux par l'usage*

### Parole d'habitantes du quartier

« La Fabrique c'est la rupture de la solitude, c'est faire des activités ensemble dans l'égalité. »

« C'est une association ouverte : par exemple avec la Fabrique on a pu rencontrer Sébastien qui nous aide sur des sujets numériques, techno. »

« A la base on avait une image négative du quartier mais avec les échanges on se sent fières, surtout qu'on est traité dans l'égalité. »

« La fabrique c'est le QG de tout le monde : les jeunes, les vieux, les femmes, les geeks. »



### ***La construction d'une expérience du vivre ensemble à travers des usages du lieu fédérateurs***

La mairie s'est portée garante d'inclure des associations dont les activités étaient différentes de ce qui pouvait déjà exister sur le territoire dans une volonté de favoriser les innovations. Des activités fédératrices sont ainsi proposées outre les activités proposées par les associations :

- Repair Café
- Activités autour de l'apprentissage du vélo
- Association sportive pour les personnes en difficultés
- Jeudi coworking
- Activités autour du numérique : sérigraphie, couture, atelier FabLab avec impression 3D....

En termes de gouvernance partagée, la Fabrique du Sud a contribué à mettre les associations locales en capacité de co-construire les usages du lieu :

- Travail sur la charte d'utilisation du lieu en commun
- Création du logo et de l'identité graphique du lieu en commun
- Sensibilisations sur les collectifs de gouvernance et formation sur les outils collaboratifs
- Principe d'occupation collaborative des lieux communs : chaque projet mobilisant les ressources du tiers-lieu doit être au moins porté par une ou deux associations installées dans le tiers-lieu.
- Partage de compétences entre usagers du tiers-lieu : compétences numériques, robotiques, créatives (autour de la couture notamment) et évènementielles mises au pot commun

*« L'enjeu c'est d'aller vers l'apprentissage en pair à pair et se focaliser sur les actions communes. Ce qu'on voulait éviter : c'est que chacun fasse ses activités de son côté »* expliquent les chargés d'innovation et d'animation mobilisés sur le tiers-lieu.

Les évènements portés par le tiers-lieu fédèrent énormément : la Fabrique du Sud est identifiée comme une porte d'entrée dans la mixité sociale avec notamment de nombreuses activités pour les enfants qui incitent les parents à venir, expérimenter et s'associer à la démarche.

Pour fluidifier davantage les usages collaboratifs du lieu, des projets d'aménagement des espaces et des activités sont en réflexion :

- doter l'espace de mobiliers sur roulettes pour pouvoir reconfigurer le lieu selon les usages ;
- abattre potentiellement des cloisons pour ouvrir davantage le lieu (anciennes salles d'écoles) ;
- l'agenda pour sortir de la logique de programmation sociale et attirer des habitants du nouveau quartier de Lille Sud.

### ***Une identité tiers-lieu en construction***

La configuration du lieu et son portage institutionnel et politique donne un challenge important à la Fabrique du Sud pour pleinement trouver son identité de tiers-lieu.

Le tiers-lieu est abrité par la mairie : les fonctions d'accueil, de sécurité et de maintenance du lieu sont gérées par la collectivité, ce qui ne rend pas l'usage du lieu complètement à la main des habitants.

La Fabrique du Sud s'est emparé de cette contrainte pour faire monter les membres associatifs locaux en compétences sur les principes de codécision et de codétermination : *« On a formé les associations aux principes de la communication multi-partenariales et du travail collaboratif : comment on s'informe, qu'est-ce qu'on a le droit de faire (par exemple mettre des flyers sur ses activités sur une table mais pas d'exploitation des murs pour son évènement perso), créer une gouvernance partagée, mobiliser les outils numériques pour la prise de décision en espace partagé »*.

Pour le moment la Fabrique du Sud a joué un rôle important d'ensemblier d'initiatives locales mais elle tend à développer davantage son identité propre avec comme ligne de mire le vivre ensemble, l'innovation portée par et pour les habitants.

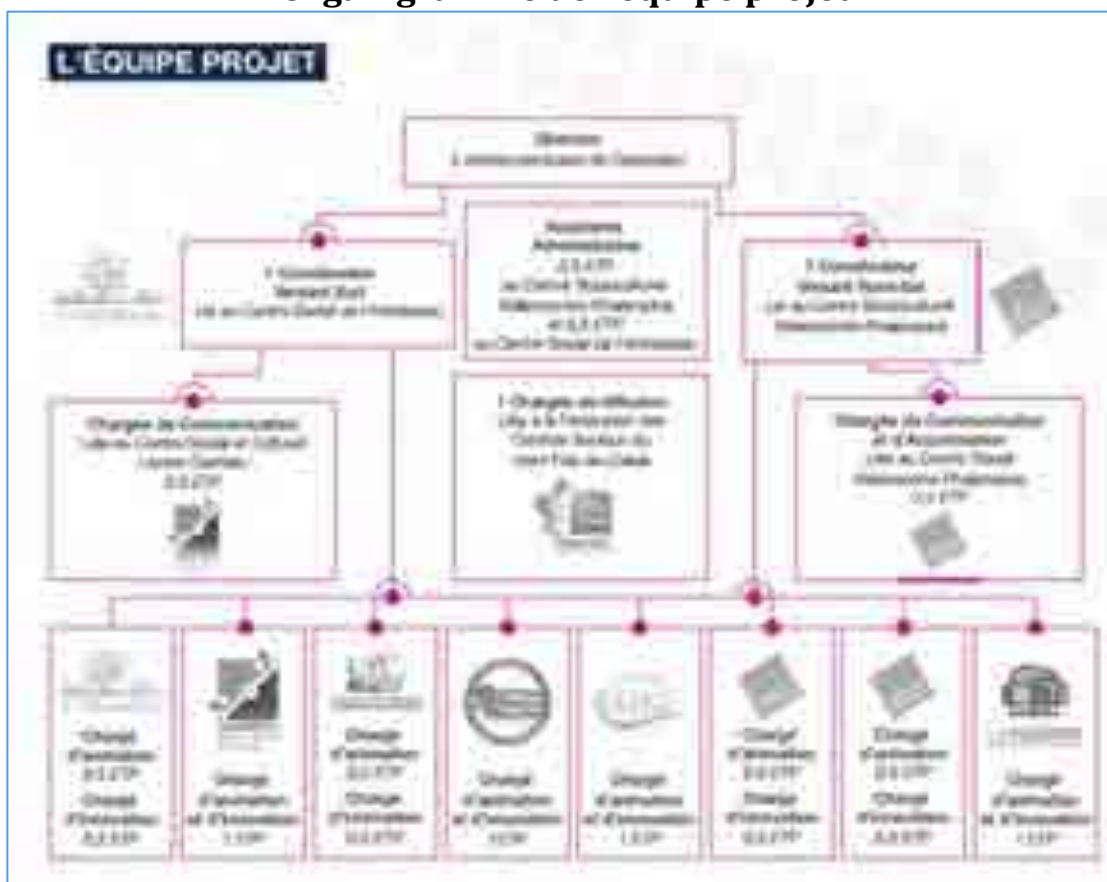
### 3. Une conduite du changement confrontée à des enjeux complexes de coordination territoriale et de gestion interne

#### 3.1 Des modes de coordination territoriale contrastés entre le Versant nord-est et le Croissant sud de la métropole

Si la capacité résiliente des centres sociaux à agir ensemble et dans la durée dans un environnement complexe est à souligner, l'analyse des modalités de pilotage et de gestion révèle des problématiques. Ces dernières sont assez communes à ce qu'on observe assez traditionnellement dans les politiques publiques territoriales confrontées à des enjeux de conduite du changement. Plusieurs niveaux de gouvernance partenariale peuvent être distingués pour structurer l'analyse.

**Le premier niveau se concentre autour de l'équipe projet constituée des huit centres sociaux impliqués dans l'opération.** La moitié des centres sociaux est répartie sur le croissant sud de Lille sous la coordination du centre social L'Arbrisseau, l'autre moitié sur le versant nord-est (Roubaix - Tourcoing) sous la coordination de l'association de gestion des centres socioculturels Belencontre & Phalempins. Les modes de coopération diffèrent entre les centres sociaux, à la fois au sein des versants et entre les versants. Ils donnent lieu à des positionnements stratégiques et des pratiques opérationnelles assez hétérogènes.

#### Organigramme de l'équipe projet





Intégrée à la zone d'action des quatre centres sociaux du versant concerné, la coordination soutient sur chaque territoire de centre social l'action des chargés d'animation. Elle assure d'un territoire de centre social à l'autre les petits et grands changements réalisés par les chargés d'innovation. Elle assure la cohérence du travail avec les prestataires, ainsi que les formalisations nécessaires aux travaux de capitalisation et de diffusion. Elle veille à la bonne conduite de la piste d'audit du FEDER et à la bonne réalisation des priorités transversales des co-financeurs.

Sur le croissant sud, la coordination apparaît fonctionner sur la base d'un régime d'équilibre formel, c'est-à-dire que l'animation partenariale s'arrête au respect du cadre conventionnel dans le cadre d'une synergie opérationnelle limitée. La recherche permanente de consensus préalable aboutit à une mise en mouvement des centres sociaux sur la base du plus petit dénominateur commun. Elle a tendance à remettre en question la légitimité de la coordination, limitant la coopération entre centres sociaux et donc le rythme de développement global du projet.

Des conséquences peuvent s'en ressentir sur le plan de la visibilité des conditions de mobilisation des moyens délégués, des réalisations et des résultats. De ce point de vue, les principales retombées visibles du projet semblent davantage reposer sur la qualité des actions menées par la coordination en qualité de centre social en maîtrise de ses moyens propres sur son territoire. Les conflits de gouvernance entraînent une appropriation différente du projet en interne des centres. Certains appréhendent moins le projet comme l'instrument d'une transformation globale des pratiques que comme une série d'actions isolées à court terme.

Sur le versant nord-est, la coordination apparaît fonctionner sur la base du leadership, c'est-à-dire que l'animation partenariale se traduit par la mise en place de conditions qui donnent à un acteur d'influence la capacité de fédérer et mobiliser les énergies autour d'un projet collectif. Ici, la concertation entre partenaires constitue moins un espace d'expression des rapports de force qu'un espace d'optimisation méthodologique qui précède la décision de la coordination, appréhendée comme légitime et définitive.

### **3.2 Des chargés d'animation et d'innovation multi-compétents soumis à des choix contraints quant à la pérennisation de leur activité**

---

**Le deuxième niveau de gouvernance renvoie à la gestion des emplois dédiés au projet, en particulier les chargés d'animation et d'innovation.**

Au démarrage du projet, le déploiement des actions (mobilisation des habitants, animation des ateliers, identification des besoins) a été réalisé par les référents sectoriels. Au fil des recrutements des chargés d'animation ou d'innovation, les référents ont progressivement assumé un rôle de fléchage des habitants, de suivi du projet au regard des thématiques traitées et d'appui ponctuel à l'organisation des ateliers. Au départ, le rôle des chargés d'animation et d'innovation a pu être difficile à identifier par les référents, certains les ayant davantage considérés comme des informaticiens que comme des conducteurs de changement. Ces ambiguïtés ont disparu, principalement grâce à une communication de meilleure qualité au fil des mois.

Les missions attribuées aux charges d'animation et d'innovation sont plus ou moins cadrées mais demandent surtout beaucoup d'agilité et de polyvalence : diagnostic des besoins, mobilisation, acculturation et formation des habitants, animation de réunions d'information et d'ateliers participatifs, implémentation de nouveaux outils numériques au sein des centres sociaux, sensibilisation des travailleurs sociaux, impulsion de partenariats locaux, organisation d'événements extérieurs...

Cet ensemble de tâche, hétérogène selon les centres, rend difficile de mesurer les impacts réels de la conduite du changement qu'opèrent les chargés au sein des centres et sur les territoires. A ce stade, il n'existe pas d'entretien annuel d'évaluation ni d'indicateurs quantitatifs les concernant.

Les chargés disposent d'une forte autonomie quant aux méthodes qu'ils emploient : certains construisent leurs propres outils ou reprennent ceux mobilisés par leurs prédécesseurs, d'autres s'entourent régulièrement de prestataires. L'auto-formation occupe également une place plus ou moins importante selon les cas, outre les formations délivrées par les coordinateurs, par exemple en matière de conduite de projet ou d'animation de démarches d'intelligence collective.

Les chargés d'innovation se répartissent selon deux types de profils :

- Graphistes-communication, un peu de webdesign
- Chefs de projet : gestion de projet (par exemple culturel)

Les chargés d'animation renvoient plutôt à des profils d'animateurs jeunesse (BAFA, BPJEPS).

Le recours à des postes mutualisés de chargés d'animation et d'innovation a pu répondre à plusieurs enjeux, comme le fait de concentrer les fonctions dans l'attente de nouveaux recrutements, combiner des compétences sur plusieurs centres ou répondre à des contraintes budgétaires.

Il pose néanmoins des problématiques de gestion du temps de travail, en particulier le fait « d'aller vers » les habitants dans les quartiers afin d'élargir le périmètre de la participation ou de consolider les partenariats avec les acteurs locaux pour favoriser l'essaimage. On retrouve le même type de tension pour certains chargés d'animation ayant également en charge la gestion de la communication de leur centre. Certains chargés d'animation parviennent toutefois à « caler » des temps de présence sur les marchés et centres commerciaux en emportant une borne mobile e-administration sous forme de tablette pour sensibiliser et inciter les habitants à réaliser leurs démarches en ligne.

Dans un contexte d'incertitude sur la pérennité des financements, le non-renouvellement des contrats en CDI des chargés d'animation et des chargés d'innovation après la période échu de 18 mois de CDD est néanmoins susceptible de provoquer une déperdition de compétences. Plus particulièrement, le turn-over du personnel ainsi que la précarité de leurs contrats peuvent représenter une fragilité pour le modèle des tiers-lieux où l'animation et la gestion doit encore être accompagnée. Pour éviter ces cas de figure, les contrats sont parfois administrativement par un autre centre.

**La question du tuilage entre référents sectoriels et chargés d'animation ou d'innovation est posée.** Du côté des chargés d'animation, l'expertise liée à la transformation numérique constitue le principal cout d'entrée méthodologique. Du côté des chargés d'innovation, ce sont plutôt la connaissance du monde du travail social qui présente le plus de difficultés d'appropriation.

Des crispations ont été exprimées par certains salariés quant à l'équilibre à trouver entre l'appropriation des prototypes, les nouvelles pratiques numériques de gestion associées et le temps consacré aux activités cœur de métier, en particulier celles relatives à l'accompagnement de proximité des usagers. De ce point de vue,

En comité technique de direction, il a été décidé que les chargés d'animation ou d'innovation travailleraient désormais ensemble au moins une fois par semaine en co-working, sous la supervision du coordinateur chargé ensuite d'assurer la diffusion cohérente des actions envisagées dans les centres.

### 3.3 Des centres sociaux en recherche d'équilibre pour répondre aux différentes attentes des financeurs

---

**Le troisième niveau de gouvernance s'articule autour de la coopération avec les partenaires co-financeurs**, parmi lesquels on retrouve l'Union Européenne *via* la subvention FEDER versée par le Conseil régional des Hauts-de-France en qualité d'autorité de gestion, l'Etat à travers la Préfecture du Nord, le Conseil départemental du Nord, la Métropole Européenne de Lille (MEL), la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) du Nord et la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels du Nord-Pas-de-Calais<sup>2</sup>.

Dans un contexte où l'inclusion numérique ne constitue pas une compétence juridique et n'est l'exclusivité d'aucun acteur public, le principal point de convergence entre co-financeurs porte sur l'enjeu de l'accès dématérialisé aux droits des publics les moins privilégiés. Ensuite, le caractère plus ou moins général, plus ou moins politique, plus ou moins technique des attentes permet de tracer trois lignes de démarcation par ordre de rigidité. Un défi important pour les centres est de répondre à l'ensemble des visions de manière commune.

Le premier type d'engagement concerne les obligations réglementaires prévues par l'Union Européenne dans le cadre du FEDER. Elles se traduisent par le respect de quatre types de procédures :

- la procédure de référencement des indicateurs d'identification du public
- la procédure de respect des obligations communautaires FEDER (égalité entre les femmes et les hommes, égalité des chances et non-discrimination, développement durable)
- la procédure de mise en concurrence des prestations
- la procédure de classement et de référencement FEDER

Ce cadre de référence permet à l'Union Européenne d'examiner l'adéquation entre les moyens utilisés, le niveau de réalisation des actions et les mécanismes formels ayant permis d'atteindre les résultats présentés.

L'enjeu pour les centres sociaux est de préserver leurs marges de manœuvre sur leur cœur de métier tout en intégrant ce nouveau système de contraintes financières et méthodologiques. Cette perspective implique une transformation des pratiques de gestion des centres qui ont des conséquences concomitantes sur leurs modes d'intervention. Elle crée des zones de tension, en particulier au niveau des coordinateurs qui se trouvent « au milieu du gué » entre la nécessité d'assumer leur responsabilité vis-à-vis des procédures de certification et de mettre en œuvre la stratégie de la direction, dont les orientations évoluent nécessairement au fil du temps. Les coordinateurs disposent d'une forte autonomie sur le plan opérationnel. Ils sollicitent toutefois une autorisation préalable auprès de leurs directeurs en matière d'investissement ou en cas de recours à de nouveaux prestataires.

L'intégration des obligations liées au FEDER débouche sur des positionnements différents entre les centres. Certains appréhendent ce mode de gestion comme une contrainte administrative distincte de leur organisation interne tandis que d'autres y voient un levier de transformation organisationnelle tourné vers l'efficacité malgré les lourdeurs administratives.

Un deuxième type d'exigence renvoie à la vision de la CAF et de l'Etat. Il relève plus directement du processus de dématérialisation des services publics, du souhait de lutter contre le non-recours et de la modernisation de la relation à l'utilisateur.

Dans un contexte où l'animation de la vie sociale constitue un axe fort de sa politique territoriale, et du fait de son rapport privilégié avec les centres sociaux (agrément renouvelé tous les quatre ans), la CAF exprime des attentes plus précises que les autres partenaires, notamment au regard

---

<sup>2</sup> Dénomination adoptée suite à la fusion des deux anciennes fédérations départementales en octobre 2017.

de la convention d'objectifs et de financement du 5 octobre 2017. Son regard, plus technique et opérationnel, est parfois appréhendé comme du contrôle par les centres sociaux.

Conformément à la convention signée, les centres sociaux doivent contractualiser avec la CAF pour être identifiés comme des « points numériques CAF » (mise à disposition d'un ordinateur, sous forme de borne) ou « points relais CAF » (dispositif plus avancé, intégrant non seulement du matériel mais une nouvelle procédure d'accueil). Outre le fait de devoir conventionner, décrit comme impliquant un financement lié à une prestation de service plutôt qu'à une subvention de projet, certains centres sociaux alertent sur le transfert de charge que semble représenter cette demande.

Les centres sociaux concernés dénoncent les conditionnalités liées à l'amplitude d'ouverture des centres et aux heures travaillées, le fait de devoir recenser le nombre d'accompagnements, le nombre de visites dans une liste indiquant le nom prénom de la personne et la raison de sa visite ainsi que des chiffres sur le nombre d'aides ordinateurs, le nombre et les motifs de réorientations vers la CAF en cas de compétence insuffisante d'un salarié du centre. Ils soulignent également le risque de substitution des centres sociaux à la CAF quant à la prise en charge de publics relevant de son champ d'intervention (Ex : la CAF aurait orienté des Roms vers des centres sociaux).

La CAF a été partie prenante dans l'adoption du prototype « Promeneurs du Net », cité dans la convention. Ce dispositif consiste à assurer une présence éducative sur les réseaux sociaux pour permettre l'orientation des jeunes et comprends un volet de formation des animateurs jeunesse. Suite à une évaluation positive réalisée à l'échelle nationale, la CAF a souhaité le dupliquer assez naturellement au sein de la métropole lilloise. Ce prototype a été assez mal accueilli par les centres sociaux, considérant qu'il reflétait la volonté d'une institution, pas celle des habitants.

Enfin, un objectif plus général lié au développement de nouveaux services et supports éducatifs numériques d'aide et de soutien à la parentalité est inscrit dans la convention. Le prototype « Eduquer ça s'apprend ! », cartographie et base de données collaboratives pour le parcours éducatif par les parents traduit cette orientation. La question de la visibilité des retombées de ce prototype et l'existence d'un projet similaire porté par les services municipaux ont pu alimenter des échanges assez denses entre CAF et centres sociaux.

A noter que la désignation d'un interlocuteur unique et dédié au projet au sein de la CAF au cours de l'année 2018 a permis de fluidifier la communication avec les porteurs du projet, en l'occurrence les coordinateurs de l'opération.

Du côté de l'Etat, on notera à ce stade l'annonce du Premier ministre le 13 octobre 2017 du lancement du programme Action Publique 2022, visant à transformer l'administration et le service public. Une des priorités est donnée à la transformation numérique des administrations pour atteindre l'objectif fixé par le Président de la République de 100% de services publics dématérialisés à horizon 2022.

**Un troisième et dernier niveau d'attente renvoie à la vision de la MEL et de la Fédération des Centres Sociaux.** Il relève de l'acculturation, de la diffusion et de la médiation numériques dans les quartiers prioritaires. L'approche consiste plutôt à favoriser une prise de conscience populaire des enjeux liés au numérique, de promouvoir le caractère co-construit des actions qui favorisent les usages des nouvelles technologies dans les pratiques quotidiennes des habitants et de faire émerger, au sein d'un périmètre progressivement étendu de centres sociaux, le numérique comme levier d'innovation sociale. Un trait caractéristique de cette vision est qu'elle n'implique pas, jusqu'à présent, de solution technique prescriptive.

Tel que formulée dans les documents de cadrage du projet, cette dynamique doit accompagner l'ambition de la MEL de couvrir complètement le territoire en très haut débit à l'horizon 2020 - une perspective plus ambitieuse que celle du Gouvernement, qui annonce une couverture fixe de tous les Français en haut débit (8 mbps) d'ici 2020 et en très haut débit (30 mbps) d'ici 2022 -

avec comme enjeu sous-jacent le développement de la « Smart city métropolitaine » et la réduction des écarts de développement avec le reste de la métropole conformément aux orientations du contrat de ville 2015-2020. Une attention doit être portée à un accès aux droits qui soit bien réparti sur l'ensemble des territoires, y compris pour les territoires ruraux et le sud du département.

La fonction d'essai du projet a été confiée à la Fédération des Centres Sociaux du Nord-Pas-De-Calais. Une des contreparties au co-financement de la « Fédé » concerne le partage à l'échelle nationale des retombées positives du projet sur la région Nord-Pas-De-Calais et la métropole lilloise. L'essai est réalisé par un chargé de diffusion, dont la montée en charge des activités a connu un certain retard suite à la vacance du poste au second semestre 2017 et la temporalité propre au tuilage qui a suivi.

Il ressort des entretiens réalisés que plusieurs co-financeurs ont parfois eu l'impression de ne pas être considérés comme des partenaires mais comme des apporteurs de fonds. Cette perception a émergé lors des premières réunions de présentation du projet puis lors de certains comités de pilotage.

### Une comitologie dense à la recherche d'efficience

La comitologie du projet est dense. Si elle se justifie par le caractère multi-partenarial du projet, elle trouve ses limites sur le registre de l'efficience. Ce constat est connu des centres sociaux, qui ont pris des mesures pour limiter la fréquence des instances entre 2017 et 2018 (encadré ci-dessous). L'organisation et l'animation des comités de pilotage sont pointées par certains partenaires comme trop formelles, avec un nombre élevé de parties prenantes autour de la table, donnant lieu à des positionnements politiques et institutionnels cadrés, peu propices à la mesure de la rentabilité réelle du projet. Le niveau de capitalisation sur les résultats des travaux menés en comités techniques est décrit comme assez faible.

Des initiatives sont prises par certains centres sociaux pour répondre à ce besoin de compte-rendu. Par exemple, l'un d'entre eux a sollicité un habitant volontaire pour témoigner de son expérience auprès du Conseil départemental.

### Rappel de l'organisation des instances de suivi de l'opération

**Comité de pilotage** (dimension métropolitaine), composé des porteurs de projet (Présidents/Directions), des 8 Centres sociaux (Présidents/Directions), des coordinateurs territoriaux, de la Région, des co-financeurs (CAF, État, Fédération des centres sociaux et socioculturels du Nord), de l'équipe projet, des prestataires numérique et méthodologique, des élus/techniciens de la ville et de la MEL, se réunit 3h deux fois par an (début juin et début décembre). Animée par le binôme direction des porteurs de projet, avec préparation de l'ordre du jour par les coordinateurs et le prestataire numérique, cette instance est en charge de la stratégie, de l'opérationnel, du pilotage, de la diffusion, de la capitalisation, de la valorisation et des décisions.

**Comité technique** (dimension territoriale), composé du porteur de projet, des directeurs des centres sociaux, du coordinateur territorial, du chargé de diffusion et des prestataires numérique et méthodologique, se réunit 2h toutes les 6 semaines. Animée par la Direction du porteur de projet (avec préparation de l'ordre du jour par le coordinateur et les prestataires), l'instance est en charge de l'évaluation, des avancées, de la réalisation, de la présentation.

Désormais, le COTECH se tient une fois par trimestre.

**Comité de direction** (dimension métropolitaine), composé des porteurs de projet, des coordinateurs, de la Direction de la Fédération des centres sociaux, se réunit 1h30 tous les 15 jours. Animée par le binôme direction des porteurs de projet, avec préparation de l'ordre du

jour par les coordinateurs territoriaux et une préparation du Comité de pilotage avec les prestataires, l'instance est en charge du pilotage, de la stratégie, des décisions et perspectives, de l'orientation et de la régulation du projet.

Désormais, le CODIR a lieu tous les mois.

**Un comité de direction élargi** a été créé, réunissant l'ensemble des directeurs des centres sociaux, la Fédération des centres sociaux et les co-financeurs. Il se concentre sur l'organisation des COPIL, le pilotage budgétaire financier. Il se réunit une fois par trimestre.

Désormais, le CODIR n'a pas lieu lorsqu'un CODIR élargi s'est tenu peu de temps avant.

**Comité d'animation** (dimension territoriale), composé du coordinateur territorial, des chargés d'animation, du chargé de diffusion (et des prestataires selon le sujet), se réunit 2h chaque mois. Animée par le coordinateur territorial, l'instance est en charge du pilotage, de la transversalité, de l'animation, de l'articulation et du suivi du Tableau de bord du projet.

### **3.4 Une contribution multidimensionnelle des acteurs locaux**

---

**Le quatrième niveau de gouvernance porte sur la mobilisation des acteurs locaux sur les territoires.**

Plusieurs partenariats ont été construits au niveau national, régional, métropolitain et local. Cette dynamique reflète la résonance politique et opérationnelle du projet sous la houlette des coordinateurs. Au fil de l'avancée du projet, ces derniers ont en effet assuré un rôle d'ambassadeurs positifs en faveur d'une dynamique territoriale, d'une transformation des mentalités, d'un effet d'entraînement, d'un cercle vertueux.

Le tableau ci-dessous recense l'intégralité des parties prenantes partenariales, leur positionnement thématique, les modalités de contribution à la dynamique du projet et le niveau d'engagement associé sur une échelle de 1 à 5. Le calcul d'une moyenne pour chaque partenaire permet de mesurer leur niveau de contribution globale.

Recensement des acteurs locaux et mesure de leur contribution à la dynamique du projet – Croissant sud								
Acteur	Thématique	Niveau d'engagement sur une échelle de 1 à 5						
		Contribution aux échanges sur l'identification des habitants et de leurs besoins	Présentations thématiques lors des ateliers	Construction des prototypes	Soutien à l'organisation logistique d'évènements	Soutien à la communication	Apport de fonds	Moyenne
Ville de Lille	Collectivité	4	4	4	5	5	4	4,3
CAF Du Nord	E-administration	4	2	3	1	3	5	3,0
Avenir Enfance	Education	1	0	0	0	0	0	0,2
Centre Social Chemin Rouge	Social	5	5	5	5	5	0	4,2
Centre Social Lazare-Garreau	Social	5	5	5	5	5	0	4,2
CCAS de Lille	Insertion / Social	2	2	2	2	2	2	2,0
Alex & Manon	Numérique	5	5	5	0	0	1	2,7
Lille-Sud Insertion	Insertion / Social	4	4	4	2	2	0	2,7
Centre Social Projet	Social	5	5	5	5	5	0	4,2
Centre Social des 5 Bonniers	Accès aux droits	5	2	1	3	4	0	2,5
Médiathèque de Fâches Thumesnil		3	2	1	4	5	0	2,5
Comité d'animation de Fâches Thumesnil		3	2	1	4	5	0	2,5
Service communication de Fâches Thumesnil		3	2	1	4	5	0	2,5
Conseil de Quartier de Thumesnil Nord		3	5	1	2	4	0	2,5
UTPAS d'Hellemmes		3	2	1	4	5	0	2,5



CCAS de Fâches		5	2	1	4	3	0	2,5
Restos du Cœur		5	1	2	4	3	0	2,5
Médecins du monde		5	2	1	4	3	0	2,5
Les Mots pour l'écrire		5	4	1	2	3	0	2,5
Restos du Cœur	Démarche administrative numérique - Tiers-lieu	5	3	1	2	1	0	2,0
Femme Agissant pour un Mieux Être (FAME)	Fab Lab enfants - Fab Lab couture - Tiers-lieu	5	4	4	5	2	0	3,3
Lille Sud Insertion	Fab Lab couture - Tiers-lieu	3	3	3	4	2	0	2,5
Le Valdocco	Fab Lab enfants Tiers-lieu	5	5	2	5	2	0	3,2
Mairie de Lille Sud	Fab Lab couture & enfants	4	5	4	5	5	0	3,8
Blender Lab	Fab Lab enfants - Tiers-lieu	1	4	5	3	4	0	2,8
Les ateliers des petites créations "Fou de coudes "	Fab Lab couture - Tiers-lieu	1	4	5	2	3	0	2,5
Les ateliers des petites créations "Fou de coudes "	Fab Lab couture - Tiers-lieu	1	4	5	2	3	0	2,5
Médiathèque de Lille-Sud	Ouverture du tiers-lieu	0	0	4	3	5	0	2,0
Grand-Sud	Ouverture du tiers-lieu	0	0	4	0	5	0	1,5
Lille Solidarités	Ouverture du tiers-lieu	0	0	4	0	3	0	1,2
Mairie de quartier (Faubourg de Béthune).	Démarches administratives	2	0	3	0	3	0	1,3
Médiathèques	Accès aux droits	4	3	4	3	2	0	2,7

Lavoir social	Insertion/accès aux droits	4	2	3	0	1	0	1,7
Interface Nord	Accès aux droits	3	0	0	0	1	0	0,7
Perspectives	Accès aux droits	1	0	0	0	1	0	0,3
Pôle emploi	Emploi	2	2	1	0	1	0	1,0
CAF	Démarches administratives	3	2	2	0	2	0	1,5
Ville de Lille	Démarches administratives	0	3	4	0	1	0	1,3
Fédération des Centres Sociaux du Nord	Insertion sociale	2	0	3	0	3	0	1,3
Centre Social Chemin Rouge	Accès aux droits	3	1	4	3	3	0	2,3
Écoles Wagner	Permis Web	0	0	0	4	3	0	1,2
Ecole Briand Buisson	Permis Web	0	0	0	4	3	0	1,2
Lille sud Insertion	Echange du matériel	0	0	5	0	0	0	0,8
CAF	Accès aux droits	0	0	3	0	0	0	0,5
Lille plage	Acculturation	0	0	0	5	5	0	1,7
Département du Nord	Accompagnement social	0	0	1	0	3	5	1,5
Centre de santé polyvalent	Santé	0	0	3	0	3		1,2
Voisin malin	Communication de territoire	3	2	3	2	2	0	2,0
Paroles d'Habitants	Echanges de services	2	2	3	2	3	0	2,0
Conseil de concentration citoyenne	Echanges de services	2	3	2	3	3	0	2,2
Collège Verlaine	Badge de compétences	3	2	3	2	2	0	2,0
FSE via l'IEJ	Accompagnement social	0	0	1	0	0	5	1,0

Recensement des acteurs locaux et mesure de leur contribution à la dynamique du projet - Versant nord-est								
Acteur	Thématique	Niveau d'engagement sur une échelle de 1 à 5						Moyenne
		Contribution aux échanges sur l'identification des habitants	Présentations thématiques lors des ateliers	Contribution à la construction des prototypes	Soutien à l'organisation logistique d'évènements	Soutien à la communication	Apport de fonds	
MJC-CS LA MAISON	Social	5	5	5	5	5	5	5,0
UTOPIATS	Tiers-lieu	5	2	2	5	2	0	2,7
Collège Albert Roussel	Education	0	3	2	2	2	0	1,5
AAPI	Prévention	0	3	0	3	0	0	1,0
La maisonnet	Social	4	2	0	5	5	0	2,7
Ville de Roubaix	Collectivité	4	4	4	5	5	4	4,3
CAF de Roubaix	Démarches administratives	4	2	3	1	3	5	3,0
Médiathèque de Roubaix	Acculturation	3	2	1	0	0	0	1,0
Emmaüs Connect	Médiation numérique	4	2	2	2	2	0	2,0
Maison du diabète	Santé	0	4	5	0	1	0	1,7
MIE	Emploi	0	0	2	0	0	0	0,3
Salon de Beauté Solidaire PINK UP	Echange de services	0	4	3	0	0	0	1,2
La cravate Solidaire	Echange de services	0	4	3	0	0	0	1,2
Cs DES HAUTS CHAMPS HEM CHŒUR DE RBX	Culture	0	0	2				0,7
CS Pile	Social	2	2	2	2	2	0	1,7
CS Alma	Social	2	2	2	2	2	0	1,7
ADEP	formation	2	2	4	0	0	0	1,3

SIILAB	Innovation Social	0	0	0	2	0	0	0,3
Plaine image	Espace de co-working	0	0	0	1	0	0	0,2
Comité de quartier	cadre de vie	3	0	3	2	0	0	1,3
Service santé ville rlx	Santé	2	2	3	0	0	0	1,2
Echo Lien	Accompagnement social	4	3	3	2	0	0	2,0
CAF Du Nord	Administration	4	2	3	1	3	5	3,0
Fédération des Centres Sociaux du Nord	Insertion sociale	2	0	3	0	3	0	1,3
Departement du nord	Administration	0	0	1	0	3	5	1,5
Metropole Européenne de Lille	Administration	0	0	2	4	3	5	2,3
Le Champ Libre	Tiers Lieu	0	0	0	3	0	0	0,5
CGET	Administration	0	0	2	0	4	5	1,8
Tourcoing Plage	Evenement	2	0	0	5	3	0	1,7
Ecole Saint Matthieu	Education	2	3	4	2	1	1	2,2
Collège Cardinal Liénart	Education	3	5	5	3	2	1	3,2
Centre Social Phalempins	Social	5	5	5	0	0	0	2,5
Centre Social Belencontre	Social	5	5	5	0	0	0	2,5
Centre Social Trois Quartiers	Social	0	0	0	0	0	0	0,0
Atelier Jugeote	Prestataire	5	5	5	0	3	0	3,0
Médiathèque Andrée Chedid	Tier-lieu	4	3	3	4	4	0	3,0
Ville de Tourcoing	Administration	4	0	0	0	0	0	0,7
CAF	Démarches Administratives	5	5	5	4	4	5	4,7
Fédération des Centres Sociaux du Nord	Insertion sociale	2	0	3	0	3	0	1,3
Maison des Associations	Social	2	1	3	0	0	0	1,0

Ginkgo Sport	Sport & Lien Social	1	1	3	0	0	0	0,8
CCAS DE Tourcoing	Accès au droit	4	2	4	0	0	0	1,7
Mediateur de la ville de Tourcoing		3	1	2	2	2	0	1,7
D.R.E	Parentalité	2	1	2	0	0	0	0,8
Reseau REP	Parentalité	3	1	5	3	3	0	2,5
Croc la vie	Parentalité	1	1	3	0	0	0	0,8
Frimousse	Parentalité	3	0	2	0	0	0	0,8
Repair Café	Association	0	3	1	4	0	0	1,3
Centre Social Marlière	Social	5	5	5	5	3	0	3,8
Centre Social Marcq En Baroeul	Social	5	5	5	5	3	0	3,8
Centre Social Nautilus	Social	5	5	5	5	3	0	3,8
Centre Social Les 3 Quartiers	Social	5	5	5	5	3	0	3,8
Centre Social La Maison Nouvelle	Social	5	5	5	5	3	0	3,8
Centre Social La Bourgogne	Social	5	5	5	5	3	0	3,8
Ecole Branly	Education	2	0	0	0	0	0	0,3
Centre Social ECHO	Social	5	5	5	5	5	0	4,2
Centre Social Belencontre	Social	5	5	5	5	5	0	4,2
Centre Social Phalempins	Social	5	5	5	5	5	0	4,2
MJC Virolois	Social	5	5	5	5	5	0	4,2
FME	Insertion sociale	3	5	3	2	0	0	2,2
AVA	Insertion sociale	3	5	3	2	0	0	2,2
Pass Entreprise	Insertion sociale	3	5	3	2	0	0	2,2
Fédération des Centres Sociaux National	Insertion sociale	0	0	0	0	3	2	0,8
Tourcoing Plage	Èvènement	2	0	0	5	3	0	1,7

## 4. Une animation de la vie sociale à l'interface entre digitalisation des pratiques et amélioration de la qualité du service rendu

### 4.1 Une fonction d'accueil de plus en plus stratégique autour des bornes d'accès aux démarches administratives

L'analyse de la dynamique de transformation numérique des centres sociaux implique d'aborder le lien entre l'évolution de l'organisation interne des structures, la montée en compétence numérique des salariés et les nouvelles pratiques ayant émergé suite à l'implantation des nouveaux prototypes.

Si la réorganisation globale des centres sociaux liée à la dématérialisation des process et des tâches doit être appréhendée sur le long terme, la fonction d'accueil a d'ores-et-déjà évolué, en particulier autour des bornes d'accès aux démarches administratives. Ces bornes, animées par les chargés d'accueil, constituent les prototypes les plus emblématiques du projet. Elles font l'objet de fortes attentes non seulement de la part des habitants mais aussi des partenaires co-financeurs, en particulier la CAF.

A priori, ces bornes répondent de manière adéquate à la question de l'accès dématérialisé aux droits en faveur des habitants. Développées avec des technologies open source pour Firefox, elles proposent un navigateur web en mode kiosque facilement configurable. La page web est une interface regroupant les onglets des institutions concernées par l'accès aux droits, en particulier :

- Site Internet du centre social
- Site Internet des impôts
- Site Internet de la Préfecture du Nord
- Site Internet de l'ANTS
- Site Internet de la CAF
- Site Internet AMELI
- Site Internet de la Ville de Lille
- Site Internet de l'Assurance retraite

Les modalités de gestion des bornes posent toutefois des problématiques complexes : dysfonctionnement des bornes dans certains centres, disponibilité des chargés d'accueil, confidentialité et protection des données personnelles ou encore formation des salariés chargés d'accompagner les habitants lors de l'utilisation des bornes.

Sur ce dernier point, les consultations réalisées lors de la tournée des centres du mois de décembre 2018 font apparaître de fortes attentes de la part des habitants. Les chargés d'accueil sont ainsi confrontés à un double enjeu : assurer une forme d'assistance technique de proximité et favoriser l'autonomisation progressive des usagers dans l'usage des bornes. Un travail autour de la redéfinition de la fiche de poste du chargé d'accueil a été réalisé afin d'adapter les missions en fonction des nouveaux services proposés par le centre à partir de la borne.

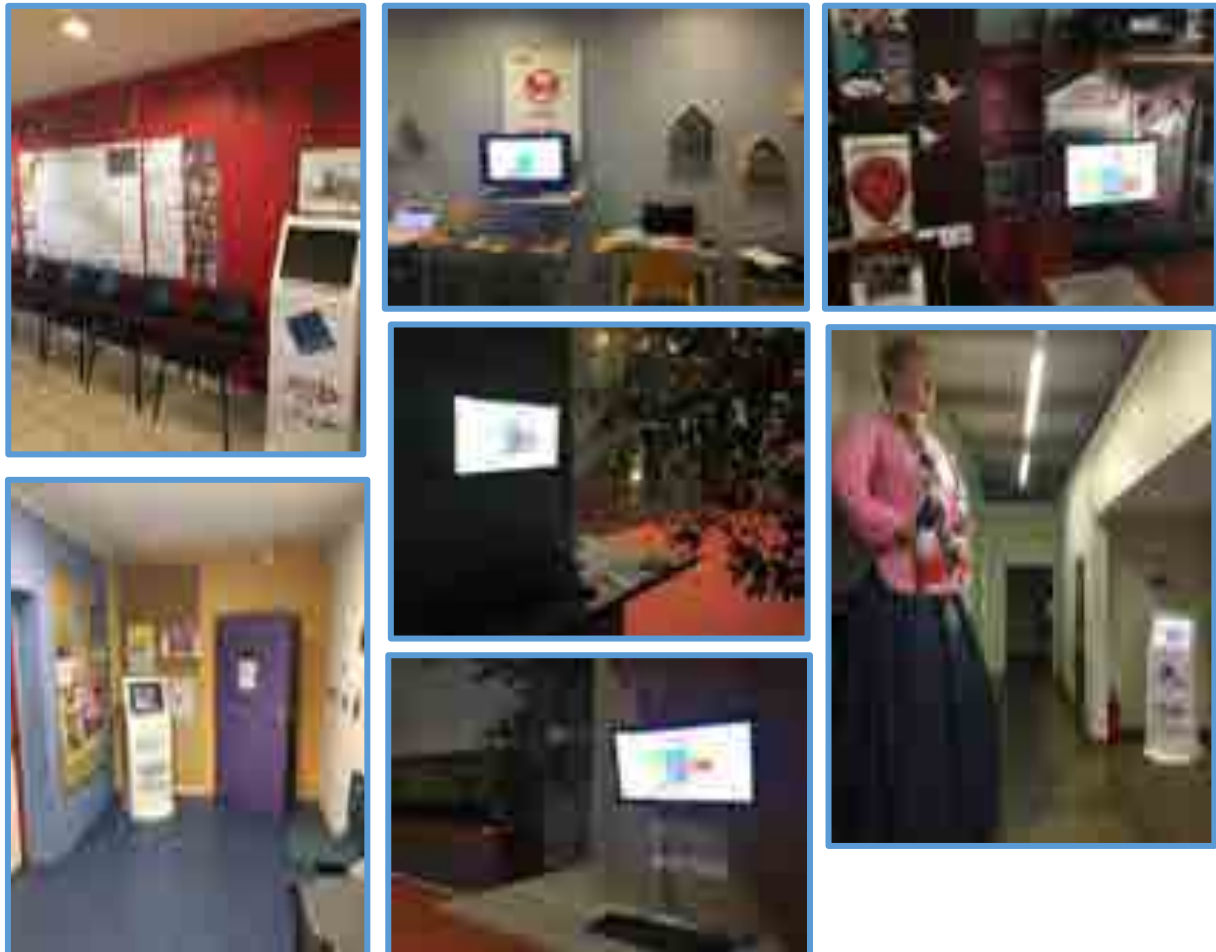
En lien avec le conventionnement avec la CAF « Point Relais Numérique », une solution technique permettant la récupération des éléments statistiques sur les usages et la sociologie des usagers a été développée. Cette initiative devrait permettre de mesurer la fréquence d'utilisation des bornes, la nature des usages et le profil des utilisateurs, afin d'améliorer les modalités de l'accompagnement par les chargés d'accueil.

Au-delà de leur valeur ajoutée technique, les bornes d'accès contribuent à la notoriété du projet. Installées à l'entrée des centres sociaux, elles suscitent curiosité et intérêt. Elles favorisent les interactions entre salariés et habitants. Elles matérialisent les impacts du projet sur l'organisation des structures. Elles renforcent l'identification des centres sociaux comme points-ressources.



Elles constituent un point d'accroche en faveur de la communication sur l'opération au niveau local.

La construction des bornes a clairement fait consensus. Elle a pris différentes formes selon les centres. Si certains se sont appuyés sur du matériel existant, en particulier des ordinateurs dotés de souris, d'autres ont souhaité recourir à des écrans tactiles. Ce constat rend compte de l'absence d'un cahier des charges commun ou du moins, d'approches différentes en termes d'ingénierie.



Au mois de décembre 2018, le centre social Lazare-Garreau ne disposait pas de borne d'accès. Avant l'émergence de l'opération CSC, ce centre disposait d'une borne expérimentale en partenariat avec la CAF dans le cadre d'un projet de dématérialisation de l'accès aux démarches administratives. Cette borne a fini par être retirée devant sa faible fréquence d'utilisation et les coûts de développement (intégration d'un compteur) et de maintenance trop élevés. Une nouvelle borne devrait être installée au début de l'année 2019.

Une borne mobile a été élaborée par Maison du Chemin Rouge. Mis à la disposition des habitants dans les marchés, elle a également contribué à la notoriété du projet et à attirer de nouveaux participants aux ateliers.

Les bornes ont vocation à essaimer puisque plusieurs structures sont d'ores-et-déjà volontaires pour en intégrer, en particulier les centres sociaux (Avesnes-sur-Helpe, Sin-le-Noble...), la Ville de Lille pour les mairies de quartier et éventuellement les CCAS.

Correspondance des prototypes avec les résultats attendus pour les salariés (source : diagramme logique d'impact)		
Registres d'intervention	Résultats attendus	Prototypes correspondants
<b>Emploi et insertion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres sociaux élargissent la palette de réponses aux besoins des habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Alertes SMS</li> <li>Chill</li> <li>CV Vidéos</li> </ul>
<b>Accueil et administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres sociaux élargissent la palette de réponses aux besoins des habitants</li> <li>La fonction d'accueil des centres sociaux est repensée pour répondre aux enjeux de dématérialisation des services publics</li> <li>Les travailleurs sociaux utilisent de nouveaux outils et services numériques en interne</li> <li>Les centres sociaux élargissent leurs partenariats sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Accueil 2.0</li> <li>Les bornes e-administration</li> <li>Les bornes mobiles</li> <li>Formation des salariés sur les nouveaux outils</li> </ul>
<b>Parentalité et éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres sociaux élargissent la palette de réponses aux besoins des habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un prototype parentalité pour mieux accompagner les habitants</li> <li>La Boussole Parentale</li> </ul>
<b>Economie collaborative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres sociaux élargissent la palette de réponses aux besoins des habitants</li> <li>Les travailleurs sociaux utilisent de nouveaux outils et services numériques en interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espace de coworking</li> <li>L'accueil 2.0</li> <li>Les Tiers Lieux</li> </ul>
<b>COP 21, circuits courts, économies d'énergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres sociaux élargissent la palette de réponses aux besoins des habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une plateforme d'échange entre les structures « co-mains »</li> </ul>
<b>Pouvoir d'agir et participation locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les travailleurs sociaux développent de nouvelles méthodes de co-construction d'actions avec les habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'ateliers collaboratifs</li> </ul>
<b>Animation globale et outils collaboratifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les centres sociaux élargissent la palette de réponses aux besoins des habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agendas partagés</li> <li>Messagerie interne</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction d'accueil des centres sociaux est repensée pour répondre aux enjeux de dématérialisation des services publics</li> <li>• Les travailleurs sociaux utilisent de nouveaux outils et services numériques en interne</li> <li>• Les centres sociaux élargissent leurs partenariats sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement et formation des salariés aux nouveaux outils collaboratifs</li> </ul>
<p><b>Animation territoriale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les centres sociaux élargissent la palette de réponses aux besoins des habitants</li> <li>• Les travailleurs sociaux utilisent de nouveaux outils et services numériques en interne</li> <li>• Les travailleurs sociaux développent de nouvelles méthodes de co-construction d'actions avec les habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation d'atelier collaboratif.</li> <li>• Organisation de formations</li> <li>• Organisation d'ateliers de montée en compétence numérique</li> </ul>

## 4.2 Résultats du focus group salariés : impact du projet sur les pratiques professionnelles et retour d'expérience d'usage des prototypes

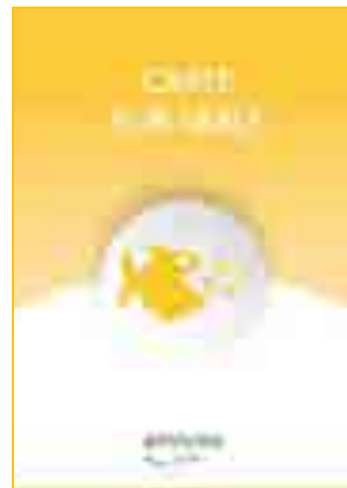
Une quinzaine de personnes ont répondu présent à la séance : salariés et chargés d'animation et/ou d'innovation. L'objectif du focus group était d'analyser les impacts de l'opération sur l'organisation, le fonctionnement et les pratiques professionnelles des centres sociaux.

### Séquence 1 : « Cartes sur table »

#### Méthode d'animation

Grâce à des cartes évocatrices de situations ou d'éléments marquants (un succès récent, ce qui semble intéressant à intégrer, une erreur à éviter...), les participants ont été invités à s'exprimer sur le projet au travers d'expériences vécues en lien avec le sujet du jour. Cet exercice permet également d'identifier, sans langue de bois, les satisfactions et les irritants.

Le jeu de cartes est réparti auprès de sous-groupes qui échangent entre eux et écrivent leurs réponses sur une feuille prévue à cet effet. Un temps de partage plénier conclut la séquence.



#### Synthèse des contributions

L'approche du projet par les participants ne renvoie pas à une logique de résultat. Parce que « la méthode fait le projet », les participants considèrent que les espaces de réflexion et de coopération dans leurs diverses formes (ateliers, tiers-lieux, séminaires, événements...) contribuent à rassembler les parties prenantes autour d'une notion de bien commun. La mise en réseau des centres sociaux constitue un progrès à conserver et le travail en silo, une erreur à éviter. Cette synergie d'intervention des centres sociaux pourrait contribuer à pallier le manque de moyens humains et financiers, y compris ceux dédiés à la formation, dans un contexte où la disponibilité des parties prenantes mobilisées en faveur du projet (salariés, habitants, prestataires...) constituent le plus grand soutien en faveur de sa réussite selon les participants.

La refonte de la fonction d'accueil est pointée comme un succès au travers de l'implantation des bornes dématérialisées et d'un système d'inscription en ligne aux activités du centre. Le numérique n'épuise pas la question sociale aux yeux des participants, les thématiques abordées pouvant parfois se situer en décalage avec les problématiques immédiates des habitants ou ne pas couvrir certains champs qui caractérisent pourtant la vie des quartiers, comme le sport.

La mobilisation des habitants, malgré les difficultés qu'elle pose, semble mieux fonctionner lorsque le numérique n'est pas évoqué. Mais le numérique demeure un canal opportun pour concevoir de nouveaux outils pratiques au service du quotidien des usagers des structures ou pour rebondir sur des thématiques en lien avec les objectifs de politique publique, par exemple en matière d'accompagnement à l'insertion professionnelle. A noter que les faibles compétences de base en français de certains habitants sont relevées comme une barrière à l'entrée dans le numérique selon les participants.

<p><b>Un succès récent</b></p> <p>« Inscription en ligne : désengorger les accueils »</p> <p>« Borne administrative : lutte contre la facture numérique »</p>	<p><b>La fenêtre d'opportunité</b></p> <p>« Création d'un tiers-lieux : rendre acteurs les habitants sur l'animation du lieu »</p> <p>« Ouverture des projets : création de la MIAE »</p> <p>« Accompagnement sur la réflexion sur le champ de l'insertion professionnelle : site Internet »</p> <p>« Réflexion sur un outil instantané pour voir les activités de la crèche »</p>	<p><b>Le plus grand soutien</b></p> <p>« Le salarié en poste / le projet »</p> <p>« Disponibilité »</p> <p>« Habitant volontaire »</p> <p>« POP / WeTechCare »</p>
<p><b>Ce qui nous rassemble</b></p> <p>« Les séminaires »</p> <p>« Les événements »</p> <p>« Les ateliers »</p> <p>« Aider les habitants et salariés à monter en compétences »</p> <p>« Les valeurs »</p> <p>« L'inclusion numérique »</p> <p>« Continuer à mobiliser et rassembler les habitants »</p> <p>« Rassembler les idées de tous les centres »</p> <p>« Rassembler les gens autour d'un projet (prototypes, ateliers bureautique) »</p>	<p><b>Ce qui tourne à l'envers</b></p> <p>« La sensibilisation sur certaines thématiques est parfois loin des préoccupations des habitants »</p> <p>L'évolution du numérique et son omniprésence dans les démarches administratives alors que certains habitants ne savent pas lire ou écrire »</p> <p>« Manque de formation et parfois de moyens humains et financiers »</p>	<p><b>L'état d'esprit à conserver</b></p> <p>« Rester à l'écoute »</p> <p>« Répondre mieux aux besoins des habitants »</p> <p>« Perdurer dans le temps : quelle poursuite du projet ? Ne pas abandonner les prototypes mis en place »</p>
<p><b>La chose à ne pas perdre</b></p> <p>« Le lien entre les structures »</p> <p>« Projets de coopération avec les territoires différents &gt; le réseau »</p>	<p><b>Les 3 valeurs fondatrices</b></p> <p>« Accès au numérique pour tous »</p> <p>« La mutualisation des moyens »</p> <p>« Le partage de savoirs »</p>	<p><b>Un élément bloquant</b></p> <p>« Mobilisation du public »</p> <p>« Rassembler les données »</p> <p>« Problèmes de connexion Internet : on vient juste d'avoir la fibre »</p>



## Séquence 2 : « Tableau »

### Méthode d'animation

Les participants ont noté sur des post-it 2 ou 3 idées marquantes relatives à leur expérience des ateliers collaboratifs et des prototypes. Ils ont collé ces post-it dans les cases prévues à cet effet au sein d'un tableau constitué de :

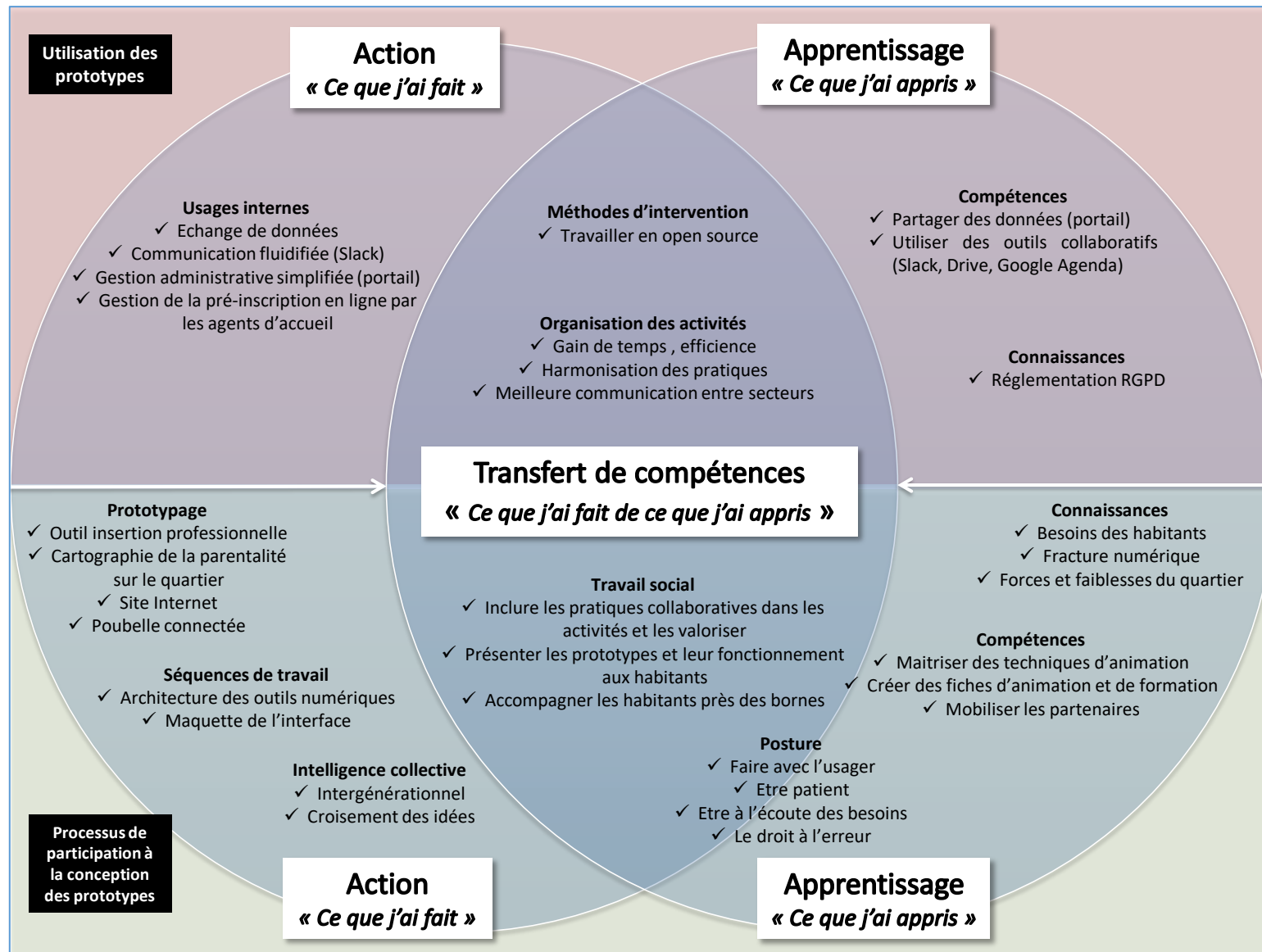
- 2 colonnes : ateliers collaboratifs / prototypes
- 3 lignes : ce que j'ai fait / ce que j'ai appris / ce que j'ai fait de ce que j'ai appris



### Synthèse des contributions

Le schéma ci-dessous restitue les dimensions les plus significatives mentionnées par les participants conformément aux catégories d'analyse proposées.





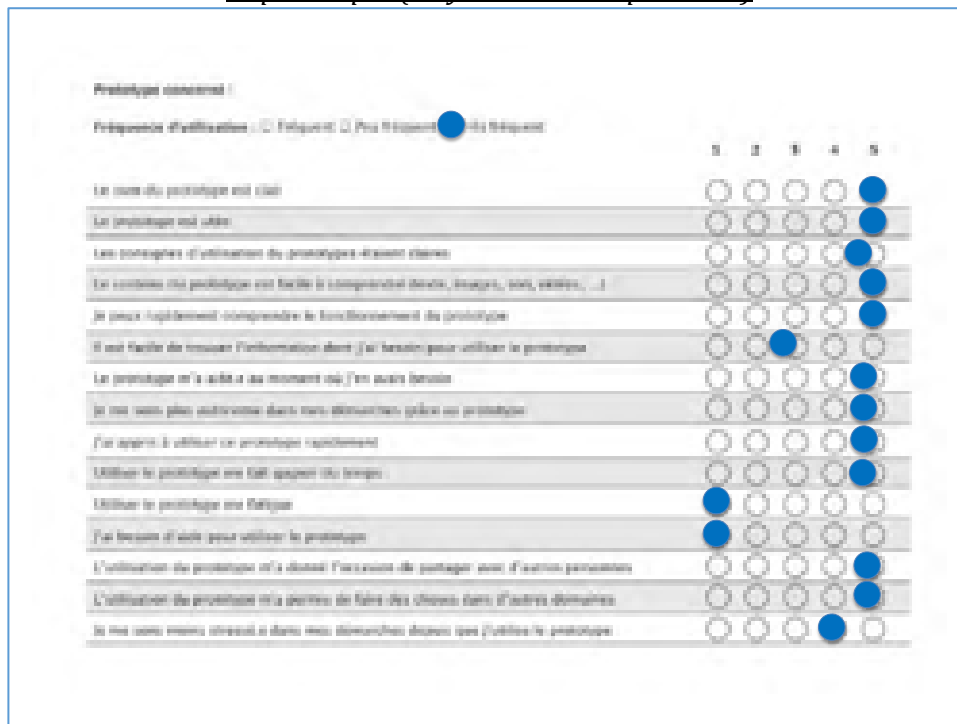
### Séquence 3 : « Questionnaire d'interaction avec les prototypes »

#### Méthode d'animation

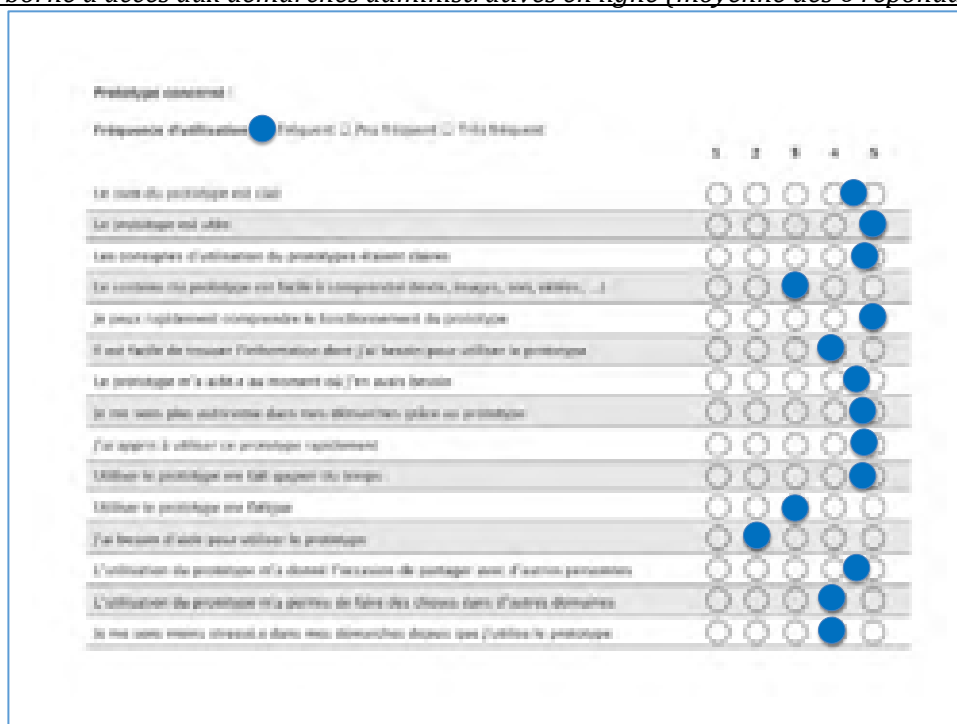
Les participants ont été invités à remplir un questionnaire d'expérience d'usage des prototypes. Pour chaque proposition, il a été demandé de cocher un nombre compris entre 1 et 5 dans l'ordre croissant en termes d'intensité. Les résultats présentés ci-dessous concernent les prototypes concernant plusieurs répondants et dont l'usage a été fréquent ou très fréquent. Les prototypes ne concernant qu'un seul répondant et dont l'usage est peu fréquent n'ont pas été retenus.

#### Synthèse des contributions

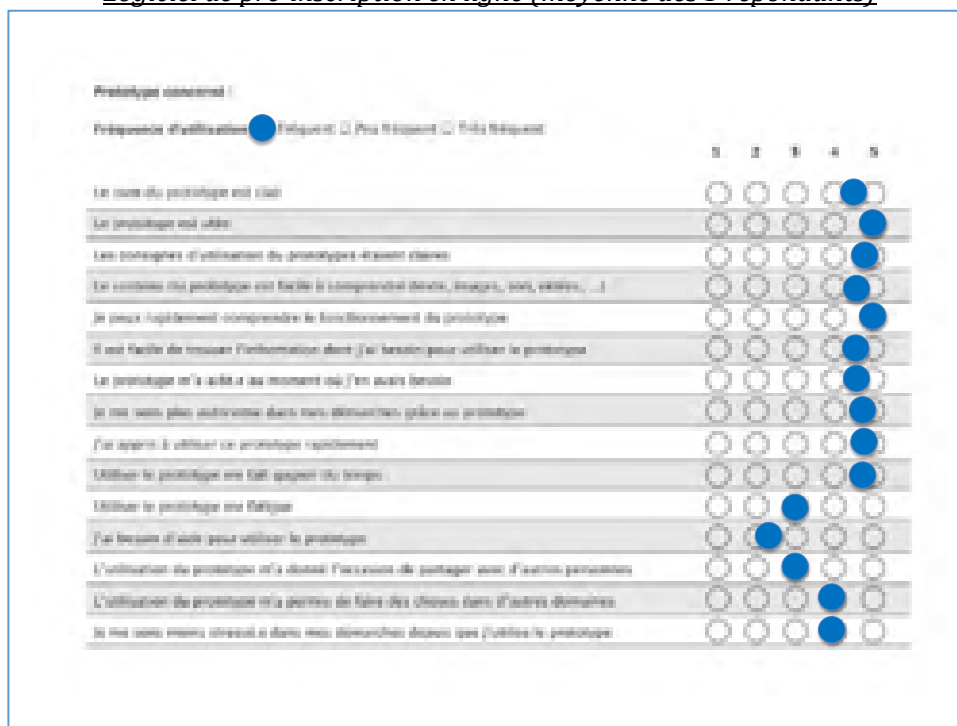
##### Le portail pro (moyenne des 3 répondants)



##### La borne d'accès aux démarches administratives en ligne (moyenne des 6 répondants)



Logiciel de pré-inscription en ligne (moyenne des 3 répondants)



**4.3 Résultats du questionnaire en ligne : la participation aux ateliers, la digitalisation de leurs pratiques professionnelles et les immersions des chargés d'innovation constituent les dimensions les plus prégnantes de l'opération pour les salariés**

**4.3.1 Méthode d'élaboration, de passation et d'exploitation du questionnaire**

Les salariés des huit centres sociaux participant à l'opération Centres Sociaux Connectés ont été invités à renseigner un questionnaire en ligne, de juillet à décembre 2018.

Pour chaque versant, l'objectif de l'enquête était :

- d'analyser si les différentes composantes du projet répondent bien aux attentes des salariés et s'ils en sont satisfaits
- de caractériser les effets du projet sur les pratiques professionnelles et les services proposés par les centres sociaux.

Pour faciliter le suivi et l'analyse de l'enquête, un questionnaire a été réalisé et transmis au coordinateur de l'opération sur chaque versant. Le coordinateur a relayé le questionnaire auprès des centres sociaux situés sur son versant, et organisé les relances en lien avec le cabinet Amnyos. Dans la mesure du possible, la passation du questionnaire a été réalisée par le biais des bornes d'accès aux démarches administratives.

Dans un souci de fiabilité des résultats, une cible de 30 réponses minimum a été fixée en lien avec les coordinateurs. Cet objectif tient compte du nombre de salariés dans les centres sociaux, ainsi que du calendrier du projet.

L'enquête a été réalisée à partir du logiciel Sphinx IQ2. L'exploitation des résultats a également été assurée à partir de ce logiciel, excepté l'analyse croisée et les entrées libres pour lesquels Excel a été privilégié.

Deux niveaux d'analyse ont été mobilisés :

- L'analyse à plat (dépouillement des réponses d'une seule question),

- L'analyse des tris croisés (dépouillement des réponses à une question en fonction des réponses à une autre question).

Les cibles fixées ont été atteintes sur les deux versants :

- 51 répondants sur le versant Nord Est,
- 30 répondants sur le croissant Sud.

Le profil des répondants à l'enquête est relativement similaire sur les deux versants : on dénombre une majorité de femmes et de salariés de 26 à 54 ans, ces deux dimensions étant toutefois plus marquées sur le Croissant sud.

#### **4.3.2 Analyse transversale des résultats**

Les ateliers sur les prototypes sont la modalité de participation la plus fréquente sur les deux versants : deux-tiers des répondants y ont participé sur le Versant nord-est, la quasi-totalité dans le Croissant sud.

La majorité des salariés constatent des apports du projet sur le plan de leurs pratiques professionnelles : transformation numérique, meilleure connaissance et meilleures réponses apportées aux besoins des habitants, solutions trouvées à des problèmes quotidiens dans le travail et montée en compétences numériques. Sur ce dernier aspect, les salariés du croissant Sud sont toutefois légèrement moins satisfaits. Par ailleurs, l'adjectif « participatif » est le premier évoqué pour décrire le projet sur les deux versants (59 répondants sur 81 au total).

La majorité des salariés ont été associés aux immersions et les objectifs des immersions paraissent globalement atteints sur les deux versants. Enfin, la perception des salariés est plus mitigée sur la durée de l'immersion, considérée comme trop courte, l'amélioration du service rendu aux usagers et le lien avec les chargés d'innovation.

Des différences peuvent toutefois être constatées entre les réponses des travailleurs sociaux sur les deux versants.

Les salariés sur le Versant nord-est ont plus rarement participé à des formations au numérique / à l'informatique ou à des ateliers sur le numérique organisés pendant un évènement (un peu moins d'un répondant sur 5, contre un répondant sur 3 dans le Croissant sud). Sur ce versant, les salariés ont majoritairement participé à un seul type d'activité – les ateliers prototypes dans la plupart des cas – tandis que les répondants du Croissant sud ont davantage participé à plusieurs activités – des ateliers prototypes et des formations ou des ateliers prototypes et des ateliers organisés à l'occasion d'un évènement.

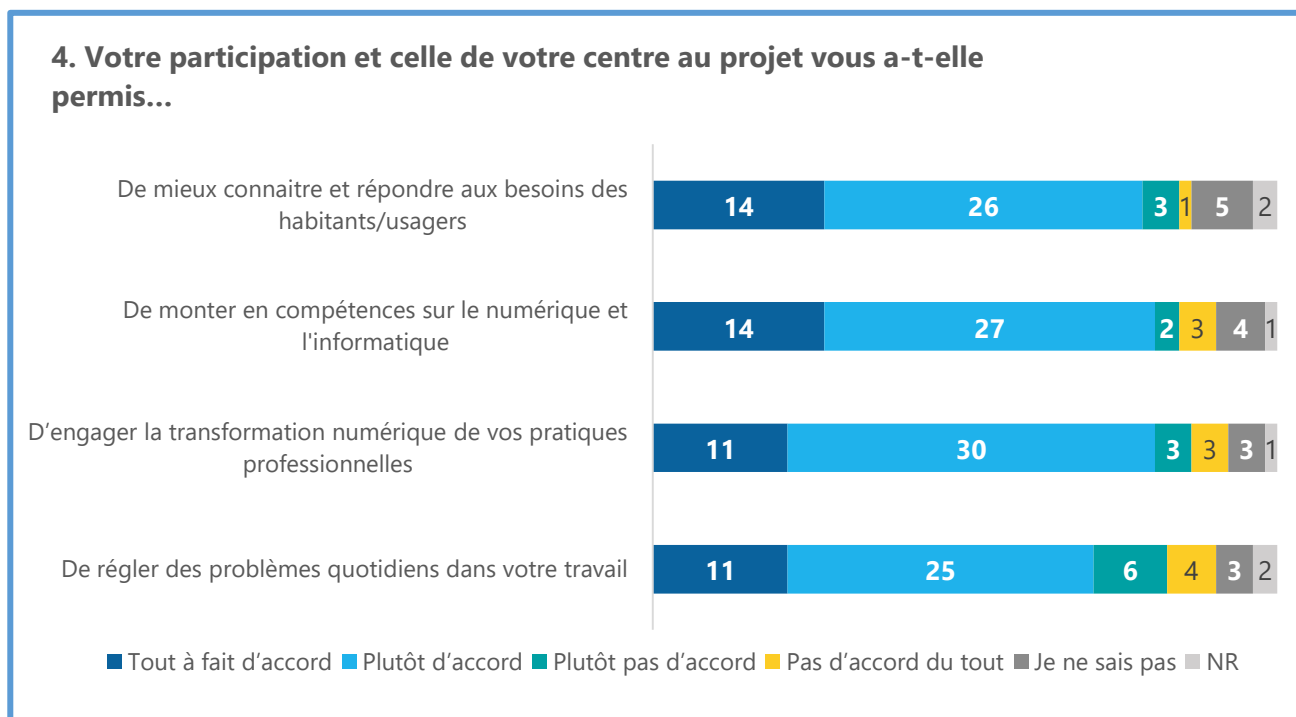
Par ailleurs, les salariés des deux versants perçoivent différemment l'impact du projet sur le centre social : le premier effet constaté par les salariés du Versant nord-est est la participation de nouveaux habitants à la vie du centre, tandis que les répondants du Croissant sud sont plus partagés sur ce point. Ces derniers perçoivent en premier lieu l'impact du projet sur la transformation de la fonction d'accueil du centre social, un point moins souvent souligné dans le Versant nord-est.

Les salariés du Versant nord-est mettent davantage en avant la dynamique d'apprentissage et la dimension d'innovation liée au projet (les qualificatifs « apprentissages » et « technologie » sont évoqués respectivement dans 22 et 21 réponses) tandis que ceux du Croissant sud insistent davantage sur les liens sociaux et professionnels créés par le projet, ainsi que son aspect pratique (les adjectifs « rencontre » et « pratique » étant cités respectivement 15 et 14 fois). Enfin, la perception des immersions paraît légèrement meilleure sur le Versant nord-est (davantage de très satisfaits).

### 4.3.3 Les résultats sur le Versant nord-est

#### Les effets du projet sur les salariés et les habitants

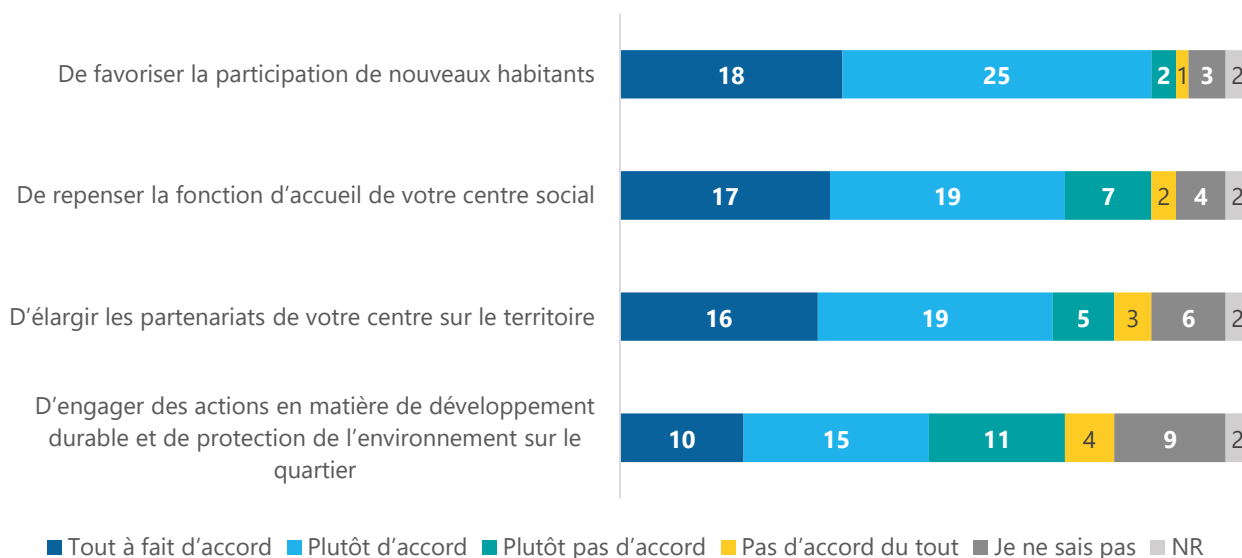
- **Sur un plan individuel**, environ **4 répondants sur 5** estiment que le projet leur a permis de mieux connaître les besoins des habitants et d'y répondre (40 répondants) ; de monter en compétence sur le numérique et l'informatique (41 répondants) et d'engager une transformation numérique de leurs pratiques professionnelles (41 répondants).
- **Ce constat reste toutefois à nuancer**, en effet les répondants sont une minorité à se déclarer « tout à fait d'accord » avec ces constats.



Base globale des répondants : 51

- A l'échelle du centre social, les salariés perçoivent en premier lieu l'impact du projet sur **la participation de nouveaux habitants** aux activités du centre social (43 répondants). Les réponses sont plus partagées concernant l'impact du projet sur la fonction d'accueil et l'élargissement des partenariats du centre social. Enfin, une minorité de répondants considère que le projet a permis d'engager des actions de développement durable.

#### 4. Votre participation et celle de votre centre au projet a-t-elle permis...



Base globale des répondants : 51

- Les trois adjectifs les plus cités par les répondants pour caractériser leur expérience du projet - participatif, apprentissage et technologie - reflètent une **appréciation globalement positive** du projet. Les qualificatifs à connotation plus péjorative - ennuyeux, mascarade, ou encore inutile - sont très rarement cités. Le tableau et le nuage de mots ci-dessous rendent compte de ces résultats :

#### 8. Parmi la liste suivante, quels sont les 3 mots qui correspondent le mieux à votre expérience du projet ?

<b>Participatif</b>	<b>35</b>
<b>Apprentissage</b>	<b>22</b>
<b>Technologie</b>	<b>21</b>
<b>Rencontre</b>	18
<b>Pouvoir d'agir</b>	16
<b>Pratique</b>	13
<b>Solidarité</b>	7
<b>Joyeux</b>	7
<b>Intellectuel</b>	2
<b>Complicé</b>	2
<b>Ennuyeux</b>	2
<b>Mascarade</b>	2
<b>Inutile</b>	1

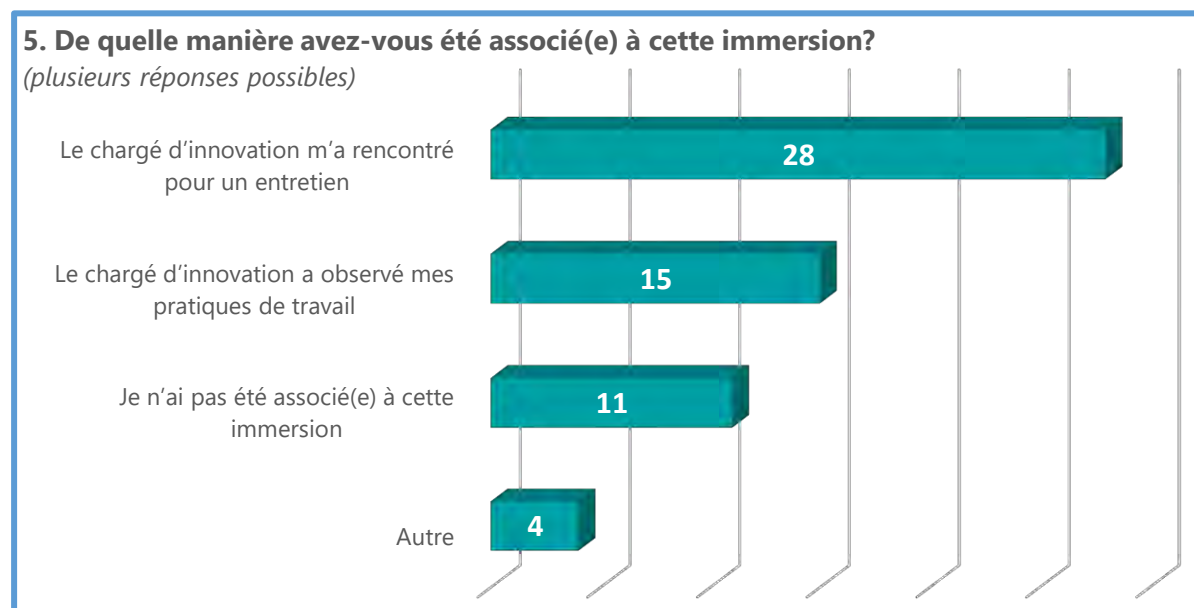
Base globale des répondants : 51



#### Focus sur les immersions

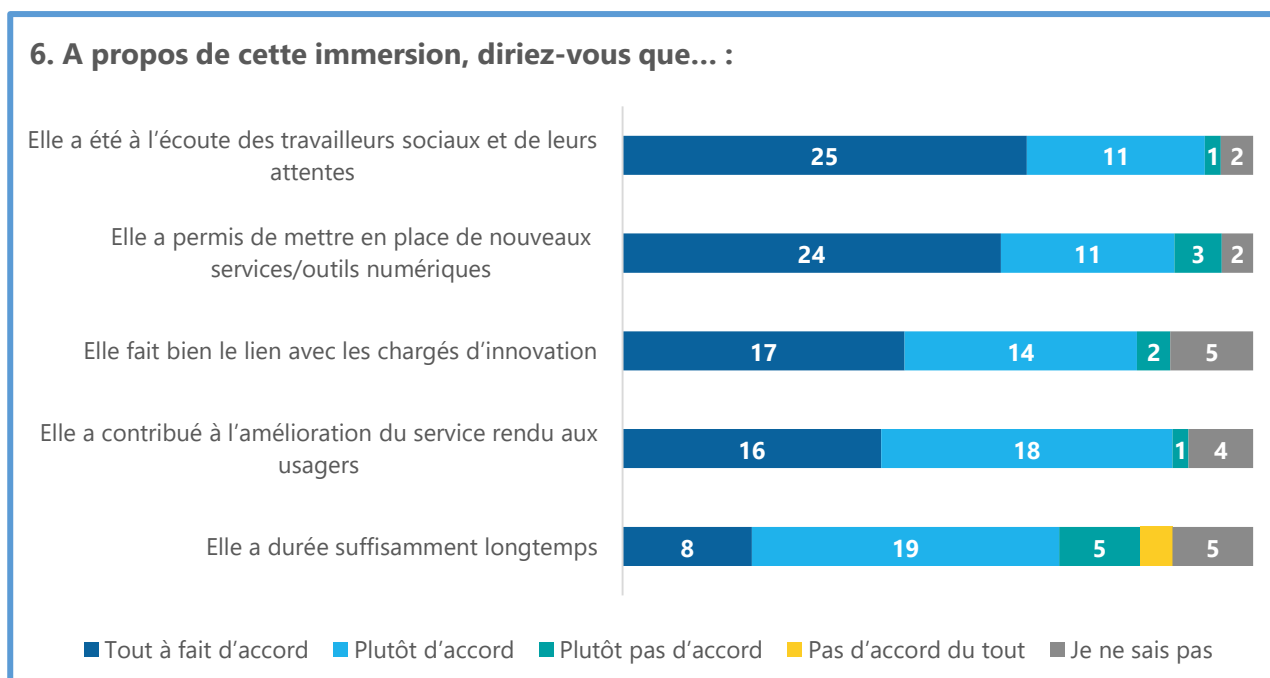
- La majorité des répondants a été associé à l'immersion réalisée social par le chargé d'innovation au sein du centre social, le plus souvent **dans le cadre d'un entretien** :





Base globale des répondants : 51

- Les objectifs de l'immersion paraissent globalement atteints : la majorité des répondants sont satisfaits des différents points évoqués.
  - Toutefois, moins de la moitié des répondants considèrent de façon assurée que l'immersion a duré suffisamment longtemps, qu'elle a permis de bien faire le lien avec les chargés d'innovation et qu'elle a contribué à l'amélioration du service rendu aux usagers.
  - Il paraît cohérent que la perception soit plus mitigée sur l'amélioration du service rendu aux usagers, les transformations issues des immersions n'étant pas immédiates (perspectives à moyen terme).



Base des répondants : 40 (répondants ayant été associés aux immersions)

### Autres remarques ou suggestions

- Les répondants ont émis un certain nombre de **remarques et/ou de suggestions** pour la suite du projet, notamment :

**9. Avez-vous d'autres remarques ou suggestions sur le projet dont vous souhaiteriez nous faire part ?**

« Un projet intéressant et participatif qui a permis de faire évoluer les pratiques ainsi que les points de vue des usagers. »

« Bien que le projet soit poursuivi, il est dommage que la chargée d'innovation ne puisse continuer sa mission pour des raisons en lien avec le droit du travail. »

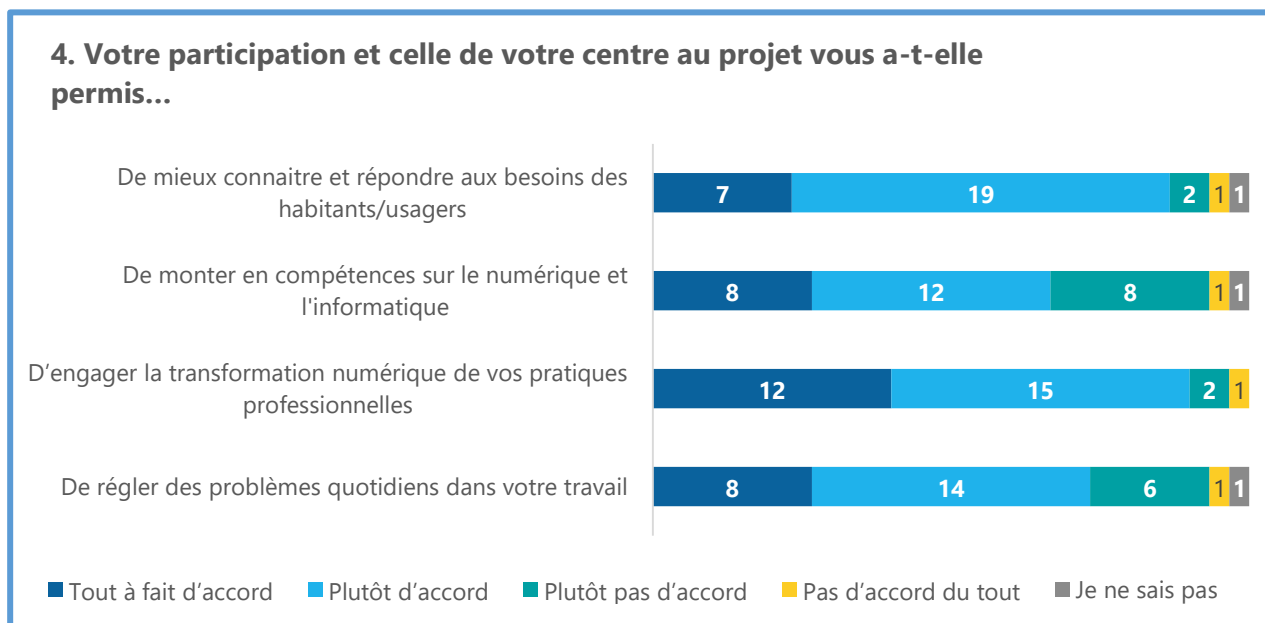
« Il faudrait réfléchir à la confidentialité des démarches ! »

« Il faudrait mettre en place des ateliers pratiques et réguliers sur l'outil informatique notamment pour les démarches administratives Pôle Emploi, CAF, etc. »

**4.3.4 Les résultats sur le Croissant sud**

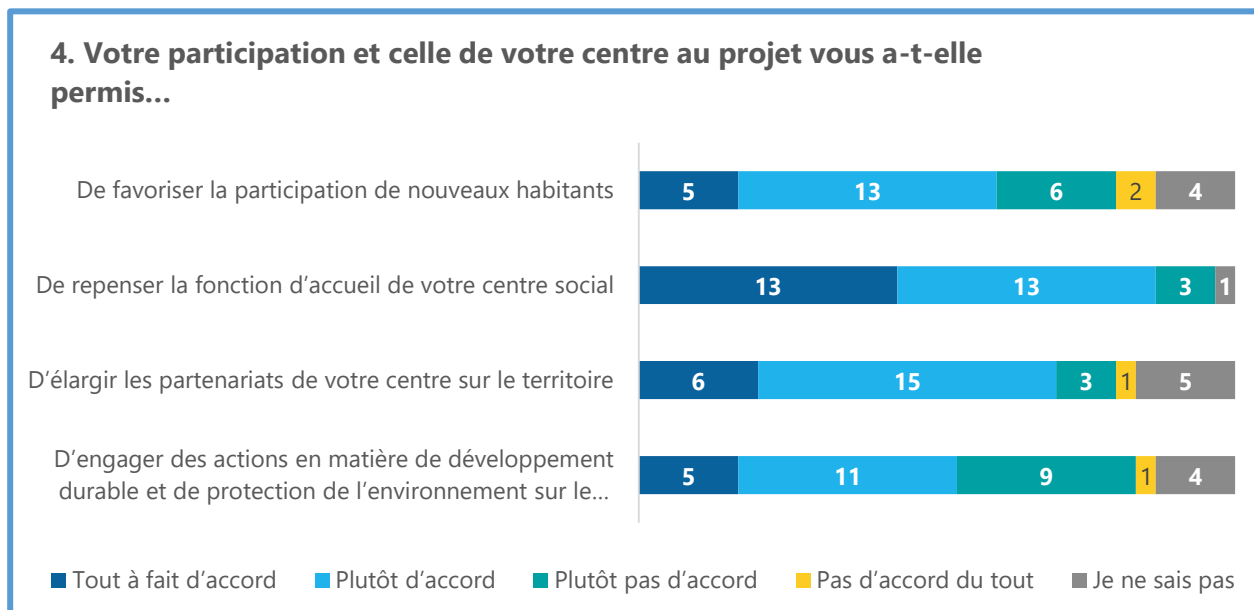
**Les effets du projet sur les salariés et les habitants**

- Les salariés constatent des apports du projet **sur un plan individuel** : une majorité d'entre eux considèrent que leur participation leur a permis de monter en compétence sur le numérique ; de mieux connaître et répondre aux besoins des habitants ; d'engager la transformation de leurs pratiques et de régler des problèmes quotidiens dans leur travail.
- **Ce constat reste toutefois à nuancer**, en effet moins de la moitié des répondants se déclarent « tout à fait d'accord » avec ces éléments.



Base globale des répondants : 30

- **A l'échelle du centre social**, les salariés perçoivent en premier lieu l'impact du projet sur la transformation de la fonction d'accueil (26 répondants), puis l'élargissement des partenariats du centre sur le territoire (21 répondants). Les réponses sont plus partagées concernant l'impact du projet sur la participation de nouveaux habitants et l'engagement d'actions de développement durable.
- Par ailleurs, moins de la moitié des répondants se déclarent « tout à fait d'accord » avec ces constats.



Base globale des répondants : 30

- Les trois adjectifs les plus cités par les répondants pour caractériser leur expérience du projet - participatif, rencontre et pratique - reflètent une **appréciation globalement positive** du projet. Les qualificatifs à connotation plus péjorative - ennuyeux, mascarade... - sont rarement cités. Le tableau et le nuage de mots ci-dessous rendent compte de ces résultats :

### 8. Parmi la liste suivante, quels sont les 3 mots qui correspondent le mieux à votre expérience du projet ?

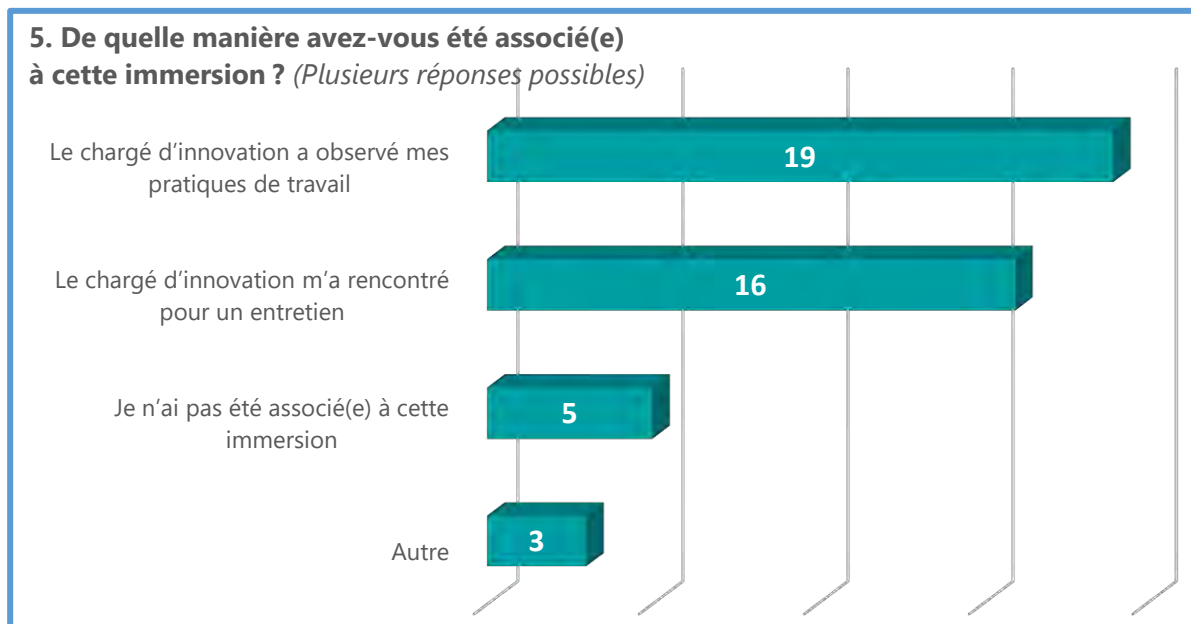
<b>Participatif</b>	<b>24</b>
<b>Rencontre</b>	<b>15</b>
<b>Pratique</b>	<b>14</b>
<b>Technologie</b>	11
<b>Apprentissage</b>	10
<b>Pouvoir d'agir</b>	8
<b>Solidarité</b>	0
<b>Joyeux</b>	1
<b>Intellectuel</b>	0
<b>Complicé</b>	5
<b>Ennuyeux</b>	1
<b>Mascarade</b>	1
<b>Inutile</b>	0

Base globale des répondants : 30



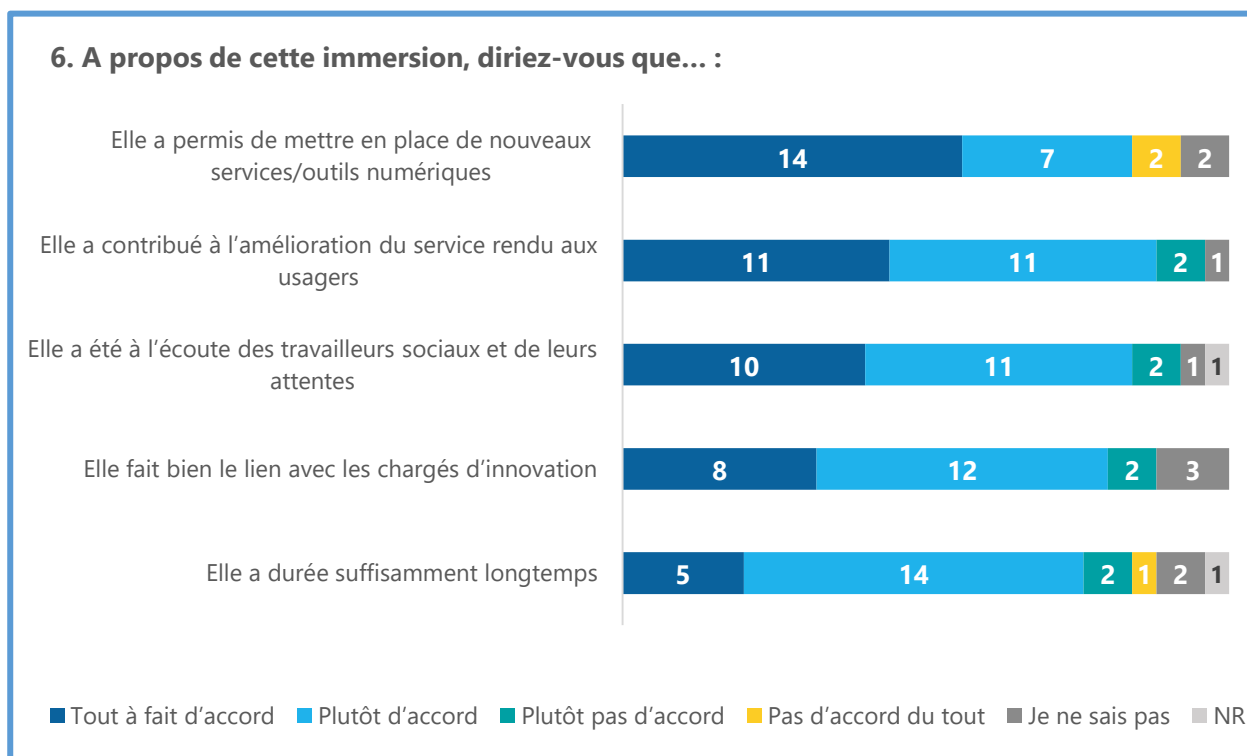
### Focus sur les immersions

- La majorité des répondants ont été associés à l'immersion** réalisée social par le chargé d'innovation au sein du centre social, dans le cadre d'une observation des pratiques de travail et/ou d'un entretien. 11 répondants ont bénéficié à la fois d'un entretien et d'une observation des pratiques de travail.
  - Les réponses « autres » correspondent notamment à un répondant graphiste sur le projet, ayant participé aux réunions de mise en place de communications pour des événements. Un autre répondant déclare que le chargé d'innovation a établi un état des lieux de ses pratiques, mais sans en préciser les modalités.



Base globale des répondants : 30

- Les objectifs de l'immersion paraissent **globalement atteints** : la majorité des répondants sont satisfaits des différents points évoqués.
  - Toutefois, moins de la moitié des répondants considèrent de façon assurée que l'immersion a contribué à l'amélioration du service rendu aux usagers, qu'elle a été à l'écoute des travailleurs sociaux et de leurs attentes, qu'elle a bien fait le lien avec le chargé d'innovation et qu'elle a duré suffisamment longtemps.
  - Il paraît cohérent que la perception soit plus mitigée sur l'amélioration du service rendu aux usagers, les transformations issues des immersions n'étant pas immédiates (perspectives à moyen terme).



Base des répondants : 27 (répondants ayant été associés aux immersions)

## 5. Le pouvoir d'agir dans les quartiers ou le retour de l'éducation populaire au prisme du numérique ?

### 5.1 L'inclusion numérique, un levier de repositionnement du travail social au service de l'émancipation et de l'autonomisation des habitants des quartiers

Pour rappel, le dossier d'intention de l'opération exprime la volonté d'inscrire les quartiers dans la Smart City métropolitaine, au travers de plusieurs modalités, dont la suivante : « *Pérenniser la dynamique de changement dans une montée en compétences générale de toutes les composantes du centre social : usagers, professionnels, bénévoles et partenaires autour des "tiers lieux" permanents et collaboratifs.* »

Nos investigations ont permis de mettre en évidence une montée en compétences numériques qui se limite à des tâches informatiques très basiques :

- Allumer un ordinateur
- Utiliser un clavier et une souris
- Utiliser les logiciels de traitement type Word ou Excel
- Naviguer sur Internet
- Créer une adresse e-mail
- Réaliser les démarches administratives de façon conforme
- Mettre un site en favori
- Créer et classer des dossiers, des fichiers, des photos
- Transférer des éléments sur une clé USB
- Transférer des photos d'un téléphone portable à un ordinateur
- Imprimer une enveloppe
- Etc.

Or, telle qu'envisagée dans le cadre de l'opération, l'acculturation numérique des habitants des quartiers prioritaires ne relève pas seulement d'une logique de montée en compétences et d'accès aux droits mais d'une ambition plus fondamentale : celle de réduire les inégalités et risques d'exclusions sociales, de développer le pouvoir d'agir et les initiatives locales.

Nous l'avons mentionné supra, à ce stade, la participation des habitants à la mise en œuvre de l'opération se caractérise davantage par son utilité sur le plan méthodologique et sa capacité à renouer des liens à l'échelle locale que par l'émergence d'une communauté numérique autonome délivrée des phénomènes de marginalisation territoriale, encore moins d'un contre-pouvoir sur le plan politique.

Les investigations menées ont permis de mettre en évidence que les actions menées par les centres sociaux pour réduire la fracture numérique faisaient écho à leur histoire militante de promotion de l'éducation populaire, c'est-à-dire d'une dynamique d'émancipation individuelle et collective et de transformation de la société.

Le principe de l'éducation populaire est de promouvoir, en dehors du système d'enseignement traditionnel, une éducation visant le progrès social. Ce mouvement passe par une diffusion de la connaissance au plus grand nombre, afin que chacun puisse s'épanouir et agir dans la société. Il consiste à donner les moyens à la personne d'avoir, de prendre, de reprendre une place dans la société, sans pour autant s'inscrire dans une perspective « normalisante », mais bien émancipatrice.

Un rapport d'étude de l'INJEP met en évidence un regain de succès de la notion en lien avec le numérique et l'articulation entre les deux champs : « *L'éducation populaire « au » ou « par » le numérique semble n'avoir de sens que dans une dynamique adossant la pratique technique à des*

*enjeux sociétaux plus larges qui positionnent l'expérience de la citoyenneté à divers niveaux territoriaux. »<sup>3</sup>*

La constitution d'espaces de réflexion, de coopération et d'animation incarnés par les tiers-lieux reflète l'ambition des centres sociaux de travailler en faveur de cette dynamique, dont la portée peut-être autant technique (élaboration et expertise d'usage des prototypes de changement...) que socio-économique (nouvelles pratiques de prêt de matériel et de mise à disposition de ressources...) ou culturelle (formations thématiques, travail sur les forces et faiblesses du quartier, sentiment d'appartenance locale, échanges intergénérationnels...).

Il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre du projet a pris des formes assez « technocratiques » jusqu'à présent – en atteste le vocabulaire et la terminologie utilisée, la technicité des prototypes ou le recours à des prestataires spécialisés – sous la houlette de salariés professionnels aguerris à la conduite de projet et à l'élaboration de méthodes d'intervention en lien avec le travail social. Comme évoqué supra, les habitants touchés en premier lieu par le processus participatif sont des habitués des structures. Or, l'émergence d'une dynamique d'émancipation collective nécessite de pousser plus loin les impacts : d'organisationnels, ces derniers devraient être davantage territorialisés.

Pour les directeurs et coordinateurs conscient de cette nécessité, l'opération CSC « *est un projet à 10 ans* ». Il implique donc une vision et une projection de long terme dans les quartiers concernés. Après près de 3 ans d'expérimentation, les centres sociaux connectés se situent ainsi à un moment charnière de leur histoire. Deux alternatives s'offrent à eux :

- Une poursuite du cadre méthodologique actuel, qui associe un noyau dur d'habitants à l'élaboration des actions tout en préservant des modalités de pilotage institutionnalisées et professionnalisées, conditionnées par les financements publics ;
- Un pas de côté méthodologique au service de l'autonomisation des habitants constitués en communauté numérique disruptive, consistant à se dessaisir progressivement du pilotage par les salariés au profit d'un travail de pair à pair avec des habitants éloignés du périmètre traditionnel d'intervention des structures, voire d'un partage du pouvoir décisionnel, au risque de voir émerger des besoins et des revendications plus difficiles à envisager dans le cadre d'un projet de centre social.

---

<sup>3</sup> Education populaire à l'ère du numérique, Rapport d'étude, INJEP Notes et rapports, INJEP, septembre 2018.



Correspondance des prototypes avec les résultats attendus pour les habitants (source : diagramme logique d'impact)		
Registres d'intervention	Résultats attendus	Prototypes correspondants
<b>Emploi et insertion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les habitants disposent de nouveaux outils pour valoriser leur personnalité et leurs compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Alertes SMS</li> <li>Chill</li> <li>Expérimentation des CV animés qui continue sous la forme d'un blog emploi</li> <li>Borne interactive avec interface adaptée (Job Board)</li> </ul>
<b>Accueil et administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les habitants disposent de nouveaux outils pour effectuer leurs démarches administratives en ligne</li> <li>Les habitants disposent de nouveaux outils pour s'informer et participer aux activités des centres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Accueil 2.0</li> <li>Les bornes e-administration</li> <li>Les bornes mobiles</li> <li>Formation des adhérents sur les nouvelles plateformes d'accès aux droits.</li> <li>Logiciel de pré-inscriptions en ligne pour les Accueils de loisirs</li> <li>La plateforme des présences « Check »</li> </ul>
<b>Parentalité et éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les habitants disposent de nouveaux outils pour repérer les acteurs éducatifs sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quand les enfants deviennent prof.</li> <li>La Boussole Parentale</li> </ul>
<b>Economie collaborative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les habitants disposent de nouveaux espaces propices à la rencontre, l'échange, la participation et la créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espace de coworking</li> <li>L'accueil 2.0</li> <li>Tiers Lieux Utopiats + Fabrique du Sud / En cours Création Tiers Lieux CS Phalempins</li> </ul>
<b>COP 21, circuits courts, économies d'énergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les habitants disposent de nouveaux espaces propices à la rencontre, l'échange, la participation et la créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiers lieux</li> </ul>

<p><b>Pouvoir d'agir et participation locale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les habitants sont accompagnés pour surmonter les difficultés techniques liées à l'usage des outils numériques</li> <li>• Les habitants disposent de nouveaux espaces propices à la rencontre, l'échange, la participation et la créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proto Belo' – Favoriser la mise en place de projets collectifs sur les quartiers</li> <li>• Ca Delib – Modes de gouvernance des Conseils d'administration &amp; Délibération partagée</li> </ul>
<p><b>Animation globale et outils collaboratifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les habitants sont intégrés à chaque étape du projet</li> <li>• Les habitants disposent de nouveaux outils pour identifier les acteurs numériques sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendas partagés pour les administrateurs des centres sociaux.</li> <li>• Formation des administrateurs aux outils collaboratifs.</li> <li>• Délibération Partagée</li> </ul>
<p><b>Animation territoriale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les habitants sont accompagnés pour surmonter les difficultés techniques liées à l'usage des outils numériques</li> <li>• Les habitants disposent de nouveaux outils pour s'informer et participer aux activités des centres</li> <li>• Les habitants disposent de nouveaux espaces propices à la rencontre, l'échange, la participation et la créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et accompagnement des habitants.</li> <li>• Organisation de temps d'acculturation événements thématiques.</li> <li>• Organisation d'événements de proximité du type « aller-vers » : Numerik Tour</li> <li>• Semaine du Numérique</li> </ul>

## 5.2 Résultats du focus group habitants : retour d'expérience d'usage des prototypes

### Contexte de participation

Les participants étant rattachés à 8 centres sociaux différents, la problématique du transport peut donc expliquer la difficulté de mobilisation pour le focus group (5 participants au lieu de 15 prévus). Les deux participants concernés par le prototype Utopiats ne semblaient pas informés de la nature de la rencontre du 13 juin. Ils se disaient non concernés par le projet et les ateliers collaboratifs, mais très enthousiastes quant au fonctionnement du tiers-lieux Utopiats.

Participant	Centre social	Activité en lien avec le projet Centres Sociaux Connectés	Prototypes utilisés
1 habitante administratrice	Centre social ECHO	Ateliers collaboratifs (co-conception des prototypes)	Borne e-administration, site web du centre social ECHO
1 habitant administrateur	Centre social ? (Bernard Malyga)	Médiation, accompagnement des habitants	Connaissance globale des prototypes
1 famille d'habitants (2 habitantes bénévoles, 2 enfants)	Centre Social de l'Arbrisseau	La mère de famille accompagne des habitants à l'utilisation des prototypes	Borne e-administration, autres
2 habitants	?	Participation au développement du tiers-lieu <i>Utopiats</i>	Tiers-lieu <i>Utopiats</i>



### Perception sur le processus de participation à la conception des prototypes

#### Les habitants administrateurs (2/5 participants)

- Le principe des « ateliers collaboratifs » et de co-conception des prototypes est clairement identifié et compris ;

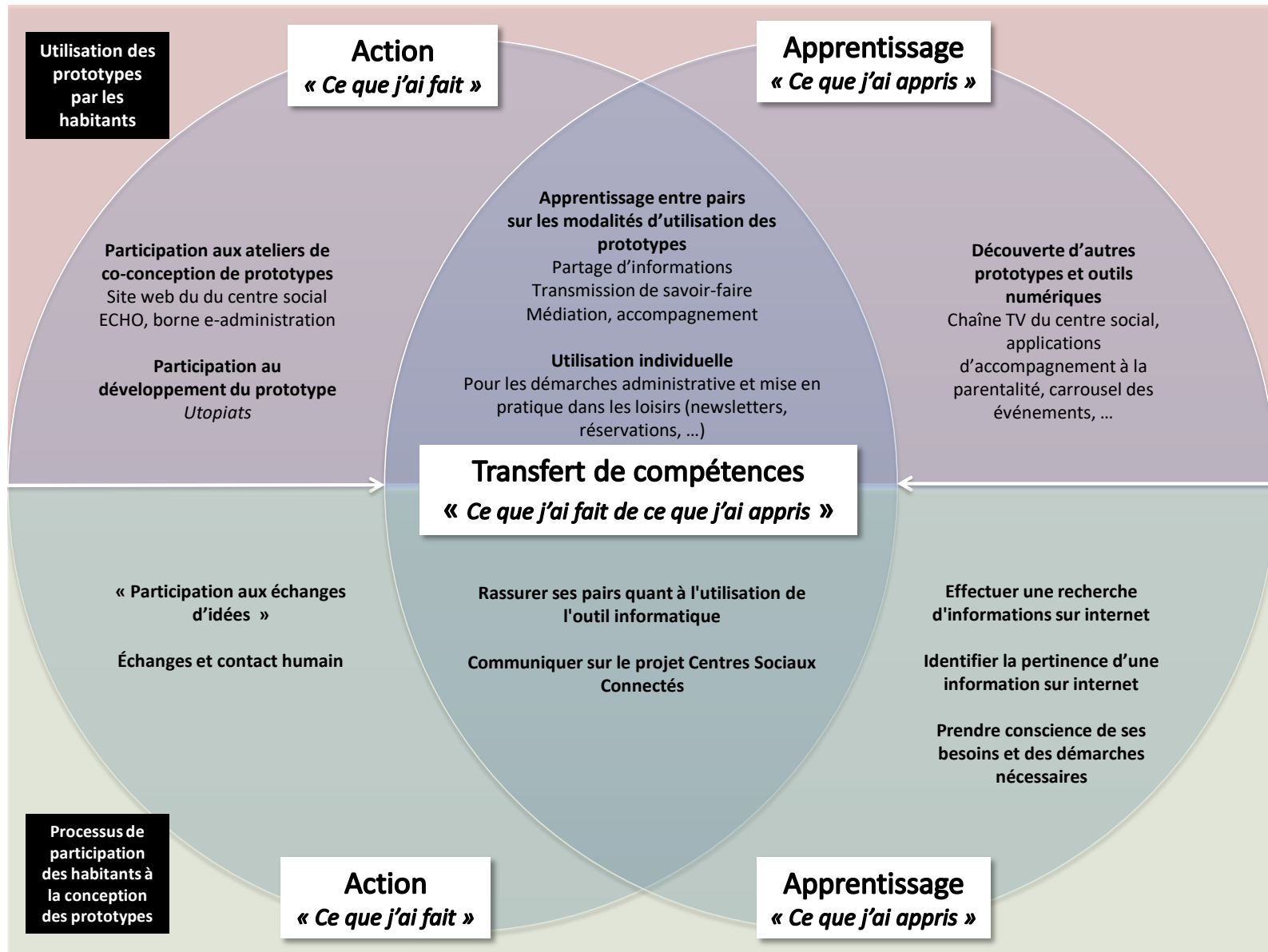
- Les ateliers collaboratifs sont perçus comme une réelle source de partage et d'inclusion (même chose pour le projet) ;
- Les réussites perçues du projet : la réduction des inégalités sociales, des prototypes fidèles aux besoins exprimés par les habitants, un « projet encore debout ».

**Les habitants et habitants bénévoles (3/5 participants)**

Les habitants ne semblent pas différencier clairement les ateliers collaboratifs des autres activités proposées dans leur centre social (même chose pour le projet).

2 interprétations :

- Le projet n'est pas assez lisible pour les habitants ;
- Le projet est bien intégré à l'activité des centres sociaux.

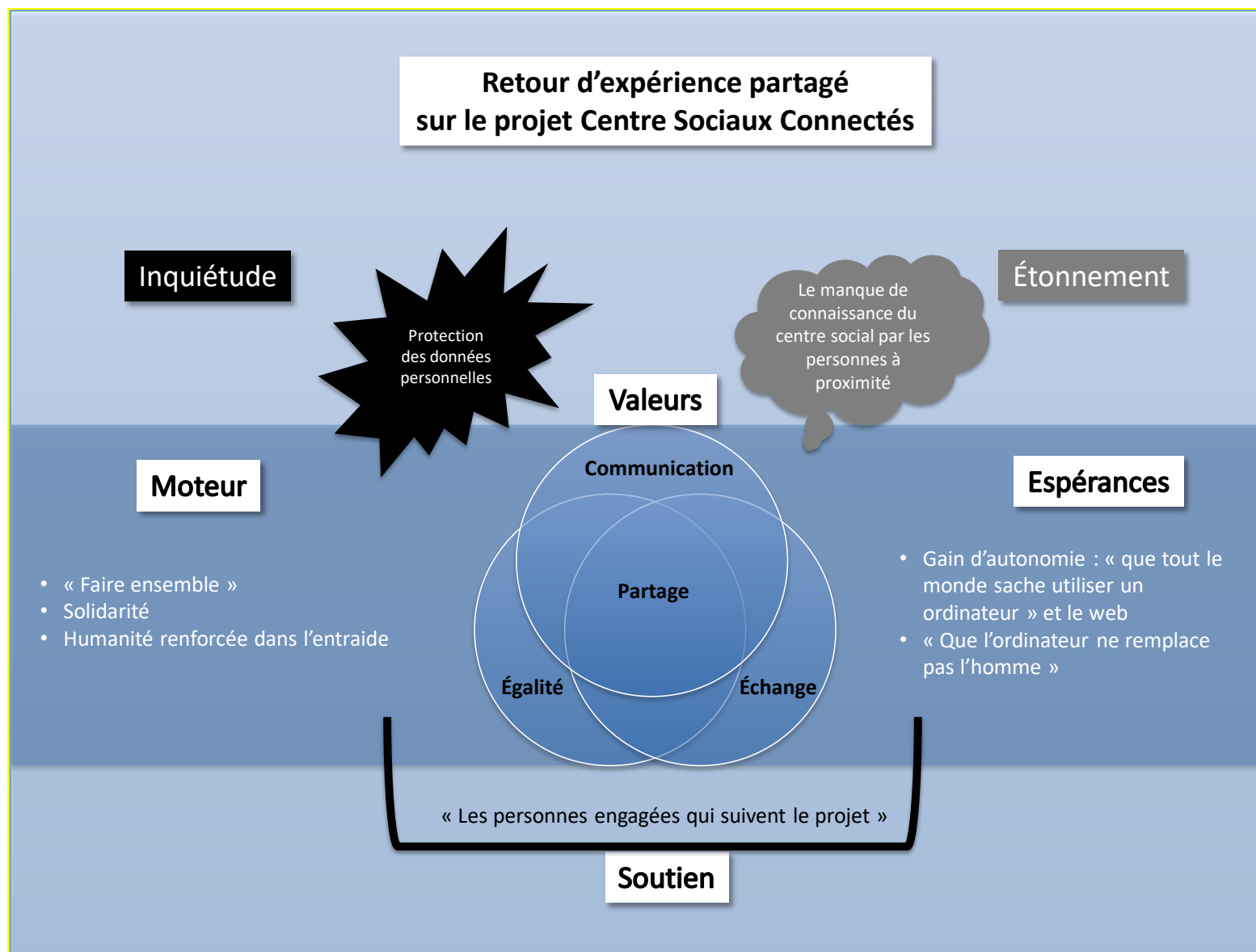


## Synthèse des retours d'usage des prototypes

### Prototypes testés

- Borne e-administration : 4 répondants, usage fréquent
- Tiers-lieu *Utopiats* : 2 répondants, usage très fréquent

	1	2	3	4	5
Le nom du prototype est clair	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le prototype est utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Les consignes d'utilisation du prototypes étaient claires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le contenu du prototype est facile à comprendre (texte, images, son, vidéos, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Je peux rapidement comprendre le fonctionnement du prototype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est facile de trouver l'information dont j'ai besoin pour utiliser le prototype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le prototype m'a aidé.e au moment où j'en avais besoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens plus autonome dans mes démarches grâce au prototype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai appris à utiliser ce prototype rapidement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliser le prototype me fait gagner du temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliser le prototype me fatigue	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai besoin d'aide pour utiliser le prototype	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation du prototype m'a donné l'occasion de partager avec d'autres personnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
L'utilisation du prototype m'a permis de faire des choses dans d'autres domaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens moins stressé.e dans mes démarches depuis que j'utilise le prototype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>





## Sujets d'expression spontanée

### Les enjeux de l'accessibilité

- L'accessibilité au réseau depuis le domicile (et non le centre social)
- L'accès à du matériel informatique à domicile
- L'accessibilité des bornes « à tous » et « partout » ?

**Le numérique dans sa dimension sociétale** : en plénière ou en sous-groupes, les échanges qui se créent naturellement et qui animent les participants concernent le numérique dans sa dimension sociétale, les enjeux de la connectivité :

- L'importance du partage
- La peur de l'outil informatique pour les personnes âgées
- Les dangers du web : connexion abusive des jeunes, protection des données, incitation à la violence, cyber-harcèlement

### Idées et besoins exprimés

- Prévention des dangers du web
- Création d'une page commune à tous les centres pour « développer le réseau »
- Une adresse mail commune pour les administrateurs du Centre Social
- « Former les personnes pour apprendre aux autres, pour former d'autres personnes »
- Un « LinkedIn version Centres Sociaux » pour la fluidité et la pertinence des offres d'emploi, le partage d'informations entre les accompagnants

## 6. Quelques éléments sur l'essaimage métropolitain et régional

La dynamique d'essaimage concerne les centres sociaux de la Métropole de Lille et de la Région Hauts de France qui souhaitent mettre en place, en lien avec leur contrat de centre, un projet d'inclusion numérique avec les salariés, les administrateurs et les adhérents du centre social ainsi que l'ensemble des acteurs de leur territoire.

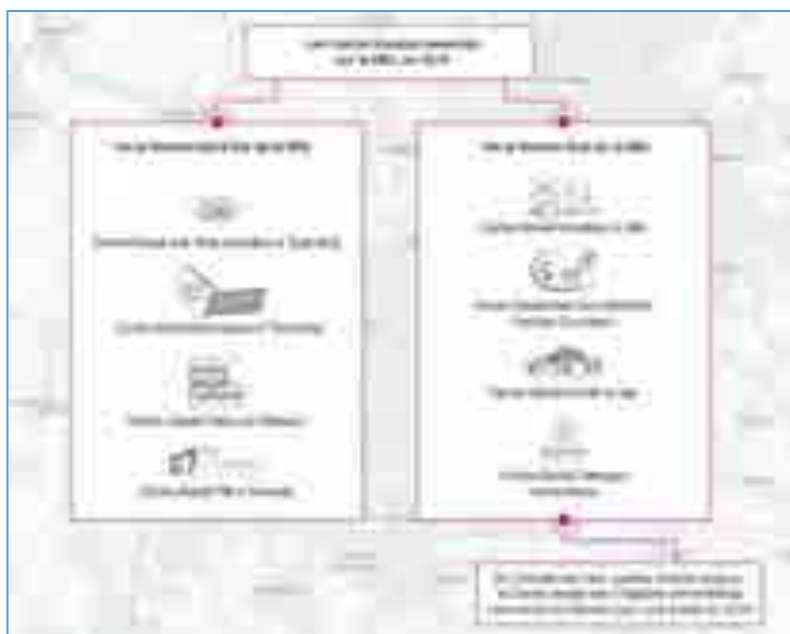
Les structures qui manifestent un intérêt, devient labélisée Centres Sociaux Connectés. C'est en ce sens, que ces structures souhaitent :

- Développer un projet numérique en impliquant tous les acteurs qui composent leur territoire (habitants, bénévoles, salariés, administrateurs, partenaires, etc.) en intégrant tous les secteurs du centre social et en phase avec leur contrat de centre ;
- Utiliser une méthodologie collaborative et participative ;
- Adapter, installer, profiter des solutions créées dans le cadre du projet ;
- Être accompagnée dans la mise en place d'ateliers et du développement des solutions par l'équipe du projet Centres Sociaux Connectés ;
- Participer aux temps d'acculturation mis en place dans le cadre de l'opération ;
- Bénéficier d'un accompagnement et d'informations sur les sources de financement et appels à projets.

Cet acte est caractérisé par la signature d'une charte de labélisation. Dans le cadre de cette labélisation, les structures s'engagent à :

- S'appuyer sur une démarche collaborative et de co-construction pour mettre en œuvre les solutions numériques. Chaque acteur du centre social (habitants, salariés, administrateurs, bénévoles, partenaires, etc.) doit pouvoir s'impliquer dans le projet, à son niveau, et participer à la conception collective de la solution,
- Mobiliser les participants du projet (salariés, habitants, bénévoles, etc.) et avoir un référent au sein de l'équipe du centre social afin de faciliter les échanges,
- Diffuser et partager les solutions numériques développées, afin que d'autres centres sociaux puissent bénéficier des expérimentations,
- S'engager à donner des retours quantitatifs sur les réalisations (nombre de personnes dans les ateliers, typologie des publics, etc.),
- S'engager à respecter les obligations en matière de publicité, relatif à la mise en œuvre de l'opération soutenues par le FEDER.

En 2018, huit structures de la MEL ont signé une charte de labellisation.



Le projet a également essaimé en Flandre Maritime. Il est développé sur le territoire Dunkerquois, porté administrativement par l'Aduges (Association Dunkerquoise de Gestion des Equipements Sociaux) et financé par le programme européen FEDER instruit par le Conseil Régional, avec le soutien de la CAF, de la CUD, de la Ville de Dunkerque, de Coudekerque-Branche, de Saint Pol sur Mer, de Graveline, de Fort Mardyck, de Grand Fort Philippe, de Bourbourg et de ses 26 maisons de Quartier et Centres Sociaux.

La dynamique d'essaimage présente néanmoins quelques freins que nous avons pu relever dans le cadre de cette évaluation, bien que la question ne soit pas intégrée parmi nos questions évaluatives :

- Une seule personne dédiée au sein de la Fédération des centres sociaux ;
- Un manque de croisement entre le renouvellement des contrats de projets des centres et les connaissances du Pôle formation et accompagnement de la Fédération en termes d'évaluation des compétences des salariés et de mise en regard avec les questions numériques ;
- Des problématiques d'engagement, de partenariats et d'accès aux financements pour certains centres sociaux pourtant intéressés par le projet.
- Une action qui reste à mener dans certaines zones, le dossier d'intention de l'opération mentionnant notamment qu'« *une attention doit également être portée à un accès aux droits qui soit bien réparti sur l'ensemble des territoires, y compris pour les territoires ruraux et le sud du département.* »

## 7. Nos réponses aux questions évaluatives

### **Les Centres Sociaux Connectés améliorent-ils le quotidien des habitants et l'accès aux droits ?**

#### **Oui, des progrès sont indéniables sur le plan individuel mais les impacts doivent être davantage territorialisés**

La majorité des habitants interrogés exprime sa satisfaction concernant les nouveaux usages et services numériques élaborés. Les prototypes recouvrent tout un ensemble de thématiques (e-administration, emploi, insertion, parentalité, éducation, culture, santé, développement durable...). Ils s'inscrivent dans une dynamique d'innovation sociale pour répondre à de nouveaux besoins ou des besoins peu ou mal satisfaits.

L'accès aux droits constitue la thématique la mieux traitée parmi l'ensemble des thématiques de l'opération. Prototype le plus emblématique, les bornes d'accès aux démarches administratives en ligne ont été installées dans 7 structures sur 8. Elles ont permis des gains en termes d'autonomie pour un certain nombre d'habitants. Les modalités de gestion des bornes posent toutefois des problématiques complexes : dysfonctionnement dans certains centres, disponibilité et formation des chargés d'accueil, confidentialité et protection des données personnelles...

Plus largement, les habitants disposent de nouveaux outils et services numériques pour s'informer, réaliser leurs démarches et participer aux activités des centres (écrans d'information, bornes, pré-inscription en ligne...), surmonter les difficultés techniques liées à l'usage d'Internet (guides et lexiques), repérer les acteurs ressources sur le territoire (cartographies), valoriser leurs compétences (CV vidéo)... De ce point de vue, la modernisation de l'offre de services des centres sociaux est bel et bien engagée.

Il importe désormais de construire des outils de mesure de leur fréquence d'utilisation pour en objectiver l'impact réel. Certains prototypes pourraient faire l'objet d'un suivi spécifique sur ce point. Outre les bornes, la plateforme « sourcing » de mise en réseau des jeunes demandeurs d'emploi avec un travailleur social ou une entreprise ou encore le dispositif de consultations médicales à distance (télémédecine), peuvent être envisagés.

Si des progrès de vie individuels sont indéniables, l'impact territorial du projet reste quant à lui limité. A ce stade, le projet reste tourné vers les centres sociaux, leurs salariés, leurs bénévoles. On ne peut pas encore parler de mutation territoriale. L'ambition initiale de l'opération, à savoir faire émerger des quartiers « intelligents et connectés, intégrés à la Smart city métropolitaine », nécessitera encore du temps et des financements pour être atteinte. Les habitants continuent de se déplacer dans les structures pour réaliser leurs démarches et utiliser les prototypes (hors sites Internet). Un certain nombre d'habitants, en particulier les personnes âgées, demandent de plus en plus à ce que l'offre se rapproche d'eux, qu'elle vienne à eux. Désormais, il importe de « sortir des centres » pour diffuser les réalisations sur les territoires, valoriser les réussites, apporter davantage d'itinérance et « d'aller vers » la population, avec un appui-relais renforcé des acteurs locaux.

Le repositionnement des partenaires institutionnels d'une fonction de co-financeur périodique à celui de conseil stratégique en politiques publiques locales permettrait d'aller plus loin en termes d'impact territorial, en particulier au prisme de la Politique de la Ville. Certaines thématiques exogènes à l'opération mais très territorialisées gagneraient à être intégrées, comme le sport ou la sécurité. Enfin, à mesure de la montée en charge de l'opération, la question des équipements locaux d'intérêt général se posera avec de plus en plus d'acuité.

## **Les Centres Sociaux Connectés contribuent-ils à la montée en compétence numérique des travailleurs sociaux et des habitants ?**

### **Effectivement, mais des référentiels de mesure plus précis sont nécessaires pour objectiver les évolutions**

L'activité des salariés des centres sociaux est en cours de transformation numérique : mise en place d'un outil de gestion des présences (prototype « Check »), plateforme de programmation des activités des animateurs, mutualisation du matériel et/ou des services entre associations d'un même territoire (prototype « Co-mains »), etc. Les salariés ont exprimé avoir été marqués par la digitalisation de leurs pratiques professionnelles et les immersions des chargés d'innovation. Ces évolutions n'atteignent pas la même intensité selon les structures.

La fonction d'accueil des centres sociaux a été repensée pour répondre aux enjeux de dématérialisation des services publics, impliquant notamment la montée en compétence des chargés d'accueil en matière d'accompagnement au numérique et d'assistance de proximité des utilisateurs des bornes dématérialisées. Les ateliers collaboratifs, les sessions de formation et les ateliers informatiques ont favorisé la montée en compétences numériques des habitants et des salariés. Sur le plan du fonctionnement interne des structures, les gains de compétence numérique portent sur l'utilisation de nouveaux outils collaboratifs, un partage des données plus fréquent, une communication plus fluide, une gestion administrative simplifiée. Enfin, les connaissances des salariés se sont étoffées en ce qui concerne la fracture numérique et les écarts existants entre les habitants des quartiers et le reste de la métropole. Il importe désormais de faire le lien entre ces acquis et le plan de formation des salariés.

Bien que plus difficile à mesurer en l'absence de référentiel d'évaluation, la montée en compétence numérique des habitants ayant participé à l'opération est réelle. Elle concerne principalement des tâches informatiques très basiques : allumer un ordinateur, utiliser un clavier et une souris, créer et sauvegarder des dossiers, naviguer sur Internet, créer une adresse e-mail, imprimer des documents... La question se pose de savoir dans quelle mesure ces savoir-faire sont remobilisés dans le cadre d'activités personnelles ou professionnelles et à quel point ils aboutissent à un véritable saut qualitatif au quotidien. La construction d'outils de mesure *ad hoc* ou inspirés de référentiels existants s'avère indispensable. La poursuite des événements d'acculturation au numérique est quant à elle importante pour favoriser les effets d'entraînement et le « bouche à oreille ».

## **Les Centres Sociaux Connectés favorisent-ils l'expression et le pouvoir d'agir des habitants ?**

### **Oui, la méthode participative constitue la principale plus-value du projet, tout en devant renforcer sa portée en faveur de l'émergence d'une véritable communauté numérique**

La majorité des habitants ayant participé aux ateliers – collaboratifs, prototypes ou d'acculturation – considèrent que leur voix a été entendue et prise en compte tout au long du processus. Les observations réalisées lors des ateliers confirment l'intégration forte de la parole des habitants dans l'identification des enjeux et des besoins ainsi que dans le choix des modalités d'élaboration des prototypes. Le succès des événements d'acculturation numérique atteste de la capacité de l'opération à se rendre attractive et à proposer des formats de participation et d'expression ludiques et innovants.

Il importe de renforcer le respect des conditions démocratiques de la participation. L'information préalable des habitants sur les modalités de prise en compte de leurs contributions et les retours d'expérience à l'issue des ateliers pourraient être davantage formalisés.

Les tiers-lieux constituent des espaces de participation et de coopération importants. Ils s'insèrent pleinement dans la logique d'intervention de l'opération puisqu'ils intègrent plus ou moins directement les habitants dans l'animation des fonctions du lieu et le design de l'offre. Ils s'articulent avec des prototypes dédiés, comme la plateforme numérique « biens communs » (échanges de biens et de services entre voisins).

Il existe un enjeu de renouvellement permanent de la communauté utilisatrice initiale avec l'intégration renforcée des jeunes (publics adolescents notamment), d'actifs en emploi, d'habitants résidant hors des quartiers d'implantation des tiers-lieux, pour continuer à favoriser la mixité, repousser les frontières d'interconnaissances et développer de nouvelles actions communes.

Si des démarches « capacitanes » relatives au sentiment d'appartenance locale (valorisation de la mixité, principe de gouvernance partagée, travail sur l'image du quartier, ses valeurs, son identité), du numérique (e-inclusion) et du pouvoir d'agir (valorisation de l'initiative) sont menées, l'opération n'a pas d'impact sur l'évolution des représentations des habitants sur les institutions, les élections, la politique de la ville ou l'Union européenne, puisque les questions politiques ne sont pas abordées. A ce stade, le projet renvoie davantage à la notion de participation locale qu'à celle de démocratie participative. La difficulté à constituer un collectif pérenne d'habitants autour d'une notion de bien commun renvoie aussi à un manque de politisation de l'opération, sur des territoires où la quête de sens politique est un enjeu majeur.

En lien, la constitution d'une « communauté numérique » à l'échelle locale n'est pas encore tangible. Cette dimension apparaît sous-traitée d'une part parce que le niveau de maturité numérique des centres sociaux et des habitants n'est pas encore suffisant pour envisager l'émergence de pratiques collaboratives à haute valeur ajoutée, d'autre part parce que les actions à développer impliquent des espaces de coopération, des outils d'intervention et des mesures d'accompagnement dont la structuration nécessite une ingénierie spécifique et beaucoup de temps.

**Les Centres Sociaux Connectés prennent-ils en compte les enjeux liés au développement durable, aux économies d'énergie et aux circuits courts ?**

**Insuffisamment, puisque les enjeux liés à la transition écologique dépassent le seul cadre d'un projet d'inclusion numérique porté par des centres sociaux**

La contribution de l'opération aux objectifs de politique publique relatifs au développement durable, aux économies d'énergie ou aux circuits courts apparaît limitée, notamment au regard du faible nombre de prototypes dédiés. La numérisation des process de travail induits par les prototypes et la dématérialisation de l'accès aux démarches administratives ne semblent pas avoir abouti à une diminution substantielle de l'utilisation du format papier dans les structures. La majorité des habitants interrogés déclare ne pas avoir développé de nouvelles pratiques écologiques malgré leur participation à l'opération.

Des propositions d'applications ont émergées dans le cadre d'ateliers (visualisation des taux de pollution, nettoyage participatif des rues, gestion des mégots...) et des actions dédiées (« Zéro Déchets » ou le « Repair Café ») ont été menées sur la fin de l'année 2018. Quelques prototypes ont également émergé (« poubelle connectée »). Il importe de démultiplier les actions en ce sens et d'orienter davantage l'élaboration des prototypes autour des enjeux liés à la transition écologique, sans pour autant faire porter une responsabilité trop importante aux porteurs de projet, dont le cœur de métier reste le travail social.



## 8. Nos préconisations

### Conduite de projet

- Proposer un temps de bilan aux partenaires institutionnels à la suite de l'évaluation et construire un processus de concertation pour refonder les bases du partenariat (passage d'une logique de financement à logique de conseil stratégique) ;
- Renforcer l'implication de l'Etat à l'échelle ministérielle et de la MEL au titre de la Politique de la Ville
- Assurer un portage politique de l'opération par la Fédération Nationale des centres sociaux ;
- Engager un partenariat spécifique avec l'OPCA Uniformation en matière de formation des salariés au numérique
- Envisager la contribution financière d'associations, d'entreprises sociales voire du secteur privé dans le financement des prototypes en vue de leur développement et de leur essaimage sur les territoires, y compris ruraux.
- Multiplier les actions sur le développement durable et les valoriser auprès des bailleurs sociaux et des mairies au titre de la gestion urbaine de proximité

### Gestion RH

- Pérenniser les contrats de travail des chargés d'animation et chargés d'innovation ou, à défaut, optimiser le tuilage méthodologique entre anciens et nouveaux *via* des outils dédiés ;
- Abandonner la double casquette de chargé d'animation et d'innovation :
  - Concentrer le poste de chargé d'animation sur l'élaboration de techniques d'animation innovantes dans le cadre des ateliers
  - Concentrer le poste de chargé d'innovation sur l'élaboration technique des prototypes et les immersions situationnelles dans les centres sociaux ;
- Créer un poste de « chargé d'itinérance », qui assurera la fonction « d'aller vers » dans les quartiers - jusque dans les halls d'immeuble - les marchés, les centres commerciaux, les accueils des administrations, les lieux de loisirs... Attribuer ce poste sensible à une personne connue et légitime et disposant de fortes compétences relationnelles ;
- Créer un poste de « coordinateur adjoint » chargé d'assurer la montée en charge et le suivi de l'opération en interne des centres afin de permettre aux coordinateurs de se concentrer sur des missions plus stratégiques, territoriales, partenariales et institutionnelles.

### Ingénierie des compétences

- Elaborer des outils et indicateurs de mesure de la montée en compétence numérique des travailleurs sociaux et des habitants ;
- Assurer une veille sur les référentiels émergents au niveau national et européen.
- Administrer systématiquement un questionnaire de retour d'expérience aux habitants sur ce qu'ils ont appris dans le cadre de leur participation aux ateliers.

### Participation locale

- Exprimer les modalités de prise en compte des contributions des habitants dès l'invitation aux ateliers : « *Votre participation servira à...* » ;
- Reprendre les principes éthiques de la participation de la CNDP : indépendance, neutralité, transparence, argumentation, équivalence de traitement
- Fixer un temps d'échange avec les habitants en fin d'atelier et recourir à un questionnaire de satisfaction sur la qualité de l'animation et les améliorations possibles
- Aborder des thématiques qui parlent plus spécifiquement aux habitants des QPV : pouvoir d'achat, sport, sécurité, discriminations... ;
- Construire un budget participatif tous versants confondus pour le financement de connexions Internet en faveur des ménages non équipés ou éloignés des bornes d'accès des centres ;

- Renforcer la dimension politique du projet à travers l'élaboration de plans d'actions communs entre conseils de quartiers et ateliers collaboratifs, favoriser les transferts d'expertise et de retour d'usage entre les deux espaces

### **Communication locale**

- Communiquer autrement et de manière plus accessible pour les habitants :
  - changer le vocabulaire : remplacer « scénarios de changement » et « prototypes » par « inventions » ou « solutions »
  - abandonner les dénominations « Atelier CV », « Hackathon », « Apéro proto ». Exemple : « Participez à l'invention d'une nouvelle technologie pour trouver votre emploi » ; « Comment utiliser son smartphone lors d'un contrôle de police ? » ; « Comment mieux gérer son argent avec une application mobile ? »
- Assurer un niveau de visibilité plus fort de l'utilisation quotidienne des prototypes et des changements opérés :
  - En organisant des journées portes ouvertes
  - En accentuant la présence sur les réseaux sociaux, notamment via une chaîne Youtube (une vidéo par prototype)
- Recourir à une agence de communication à destination des partenaires institutionnels, des acteurs locaux, des sponsors potentiels et des médias locaux et nationaux



# Votre correspondant sur cette mission



**Assad FERGUENE**

Mobile : 06.17.48.16.88

Mail : assad.ferguene@amnyos.com



## Nos bureaux

	<b>PARIS</b> - Siège social 11, avenue Philippe Auguste 75011 PARIS
	<b>LYON</b> 17 rue Etienne Dolet 69003 LYON
	<b>MARSEILLE</b> 47 boulevard Velten 13004 MARSEILLE
	<b>BORDEAUX</b> 18 passage Bozelle 33110 LE BOUSCAT
	Tél : 01 43 13 26 66 Fax : 01 43 13 26 65