

LIVRE BLANC



**LES CENTRES SOCIAUX CONNECTÉS  
EN MÉTROPOLÉ LILLOISE :**  
CHRONIQUE D'UNE EXPÉRIENCE EMBLÉMATIQUE  
**2017/2018/2019**

---

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



# SOMMAIRE

*Comme pour toute production de recherche et d'évaluation croisées, chaque rédacteur de chapitre engage son propos sur des faits observés et vérifiables. La multiplicité des lieux et des acteurs de l'expérience « centres sociaux connectés en métropole européenne de Lille » ainsi que sa temporalité sur trois années permettent ainsi aux rédacteurs d'émettre des hypothèses ou des commentaires dont l'aspect parfois contradictoire invite le lecteur à la réflexion, au débat et à la construction d'une opinion. C'est bien ce processus de débat et de construction d'opinion qui fait « projet » et justifie, à lui seul, l'impérieuse nécessité de continuité dans la construction du modèle ...*

*Les introductions de chapitres en italiques sont de la responsabilité rédactionnelle des centres porteurs de l'expérimentation.*

# SOMMAIRE



**Préface - Claudie Miller**, présidente de la Fédération Nationale des Centres Sociaux. .... **page 5**

**Chapitre 1 - Amnyos** : une expérience de développement territorial ..... **page 7**

**Chapitre 2 - WeTechCare** : une expérience d'évolution des organisations et des métiers ..... **page 19**

**Chapitre 3 - Accolades** : une expérience de consolidation du projet social et des valeurs ..... **page 39**

**Conclusion - Akim Oural**, conseiller à la Métropole Européenne de Lille, délégué à l'Economie Numérique ..... **page 47**

# PRÉFACE

# PRÉFACE



*Par Claudie Miller, Présidente de la Fédération Nationale des Centres Sociaux.*

Ce livre blanc nous indique comment, tels des explorateurs, les Centres Sociaux Connectés en Métropole Européenne de Lille ont ouvert un chemin nouveau de renforcement du pouvoir d'agir des habitants au regard des enjeux de l'inclusion numérique en quartiers prioritaires.

Fidèles à leurs projets et à leur savoir-faire, alliance de concertation et co-construction citoyenne, ils ont choisi de « visiter » les usages du numérique comme un mode de ré interpellation et de redéfinition de la démocratie locale, acceptant pour cela de revisiter leurs organisations et leurs pratiques. Bien au-delà du numérique, trop souvent considéré comme une technique ou un outil, c'est à travers une approche systémique que les Centres Sociaux Connectés de la Métropole Lilloise ont relevé le défi d'engager un processus de transformation sociale qui vise de nouvelles formes de cohésion de proximité et l'émergence de « territoires intelligents ». Ils cherchent ainsi par le choix de la créativité et de la démocratie locale à apporter une réponse à la crise sociale, sociétale et démocratique des territoires. Si les Centres Sociaux Connectés en Métropole Lilloise peuvent aujourd'hui affirmer par leur bilan une réelle capacité de réussite, ils peuvent tout autant par les évaluations\* mises en place revendiquer l'amorce de changements structurels des politiques d'égalité territoriale et d'aménagement solidaire des territoires.

Trois niveaux de changements sont aujourd'hui pleinement identifiés pour faire de l'expérience des Centres Sociaux Connectés une vitrine emblématique d'émergence de développement territorial, de coopération de proximité et d'intelligence collective.

---

\* Amnyos, WeTechCare, Accolades.

# CHAPTER 1

# UNE EXPÉRIENCE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



*Avec la révolution numérique, le territoire est encore d'avantage vécu comme un vaste réseau d'initiatives diverses, portées par les habitants et les ressources de proximité regroupées au sein de 'micro-communautés' thématiques ou de quartier. Le Centre Social configuré par les Centres Sociaux Connectés de la Métropole Lilloise agrège tous les leviers du nouveau modèle d'un territoire inclusif.*

*En plaçant l'intelligence collective de proximité au cœur de ce nouveau modèle, le Centre Social Connecté permet l'émergence de nouvelles pratiques, de nouveaux lieux, de nouveaux usages ainsi que de nouveaux services. En positionnant les habitants les plus fragiles au cœur de ce nouveau territoire et en producteur de savoirs et de solutions partagés, il contribue à l'élaboration d'un modèle démocratique et citoyen qui s'appuie avant tout sur des communautés locales invitées à inventer les territoires intelligents.*

*Le Centre Social Connecté produit une croissance inclusive durable avec les habitants pour faire émerger des nouvelles pratiques et des nouveaux usages, pour analyser et prendre des décisions, pour anticiper et agir de manière proactive.*

*Le Centre Social Connecté améliore les interactions sociales et fait émerger la cohérence territoriale, l'intelligence collective et « l'art de surprendre » nécessaire à toute étincelle d'humanité et de progrès social.*





## **Synthèse de l'évaluation du Cabinet Amnyos**

Rédactrice : Camille DUVERNOIS

(Consultante Junior en innovation sociale)

### **LES OBJECTIFS DU PROJET**

Notre monde actuel est marqué par une fracture numérique qui laisse 13 millions de personnes éloignées des usages de la technique contemporaine, qui rencontrent de nombreuses barrières à l'entrée de l'accès à l'emploi, la culture, aux droits, à l'éducation et à la santé... Pour proposer une alternative, 8 centres sociaux et culturels de la métropole lilloise et la fédération des Centres sociaux du Nord-Pas-De-Calais répartis sur les deux versants Sud et Nord-Est du territoire portent un projet expérimental d'innovation sociale : les Centres Sociaux Connectés. Cette opération est très largement soutenue par des fonds européens FEDER et co-financée par l'État, le Conseil Départemental, la CAF, la Fédération nationale des centres sociaux et la MEL qui pilote l'Investissement Territorial Intégré (nouvel instrument 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 »). Conformément aux orientations du contrat de ville 2015-2020, la démarche s'inscrit dans une ambition plus large de développement responsable (social, égalitaire et durable) qu'est l'intégration des quartiers dans la Smart City métropolitaine de Lille. Dans un objectif de remobilisation par le numérique des publics fragilisés, une attention particulière est portée aux publics les plus dépendants sur le plan générationnel (enfants, personnes âgées), aux plus éloignés de l'emploi et aux bénéficiaires d'allocations (parents et monoparents).

L'évaluation du projet, commanditée par le Centre social culturel de l'Arbrisseau et réalisée par le cabinet Amnyos, mesure l'effectivité du projet

par rapport à ses objectifs d'impact sur le territoire, soit : l'amélioration du quotidien et de la citoyenneté des habitants par le numérique, la montée en compétences numériques des travailleurs sociaux et des habitants des quartiers prioritaires, la facilitation de l'expression et du pouvoir d'agir, ainsi que la prise en compte des enjeux liés au développement durable, économies d'énergie et circuits courts. À l'image d'une méthodologie participative inhérente au projet, l'évaluation a mobilisé des approches centrées sur les usagers pour étudier les modalités de conception et/ou d'utilisation des 32 « prototypes de changement » (de service ou d'ingénierie) issus d'un travail de recueil des besoins sur le terrain par les animateurs du projet. Les problématiques auxquelles répondent ces outils sont variées, par exemple à destination des habitants : l'emploi et insertion via la valorisation des personnalités et des compétences, la parentalité et l'éducation, l'économie collaborative, le développement durable, l'accueil et l'administration. À ce jour, deux prototypes sont fréquemment utilisés par les habitants et les salariés des centres sociaux : la combinaison d'un nouveau système d'accueil des publics et d'une borne e-administration, qui facilite la réalisation de démarches administratives et le repérage des acteurs ressources sur le territoire. Du côté ingénierie, les démarches de soutien au développement (...) des conduites de changement.

## PROCESSUS D'OUVERTURE À LA QUESTION NUMÉRIQUE : ACCULTURATION ET MONTÉE EN COMPÉTENCES DES HABITANTS

Par l'animation d'ateliers collaboratifs, de sessions de formation et d'ateliers informatiques, l'expérience Centres Sociaux Connectés a révélé la nécessité d'une première étape d'acculturation – aux savoirs et savoir-faire informatiques de base – dans le processus d'inclusion numérique des habitants des quartiers : comment mettre en marche un ordinateur, réaliser des recherches sur internet, accéder à un contenu d'information sociétale, technique et citoyenne. Peu à peu, les différentes phases de co-conception des prototypes ont permis aux habitants de surmonter

leurs difficultés techniques liées à l'usage des outils numériques et ce, grâce à un accompagnement selon des techniques de facilitation : une fonction de coordination des séquences de travail est exercée par un designer prestataire, la fonction de médiation par les salariés du centre social, de pédagogie et d'apport de connaissances par des professionnels du numérique. Tout au long du processus, cet ensemble de facilitateurs témoignant d'une écoute attentive des besoins était garant des choix et décisions servant l'intérêt général. Sur le terrain, on a pu observer un réel impact pédagogique auprès de publics particulièrement éloignés du numérique, qui, pour certains, étaient alors capables de se questionner et d'anticiper les enjeux d'actions en lien avec le développement web. Dans une mixité toujours vérifiée, les ateliers de co-design semblent avoir été moteurs d'échanges entre habitants, salariés et partenaires du projet.

## REDYNAMISATION DU COLLECTIF, LIBERTÉ D'EXPRESSION ET RESPONSABILISATION DES INDIVIDUS

Marqueur d'une nouvelle lutte contre l'isolement, le projet Centres Sociaux Connectés redynamise le lien social dans les quartiers prioritaires par un renforcement du sentiment d'« être acteur » et du « faire ensemble » : sur les deux versants Sud et Nord-Est, le terme « participatif » apparaît n°1 dans les perceptions des salariés et habitants pour caractériser le projet. Proche des principes du pouvoir d'agir, on note également la liberté d'expression comme préoccupation constante : inhérent à l'approche méthodologique design<sup>2</sup> choisie, l'état d'esprit stipule que « toutes les idées sont bonnes » et s'adressant aux jeunes : « vous, en tant qu'enfant, que pouvez-vous faire ? ». Aucune influence des professionnels, des partenaires ou prestataires ne semble entraver la liberté de réflexion et de proposition des publics.

La remobilisation des habitants va au-delà d'une démarche consultative car elle les intègre au maillage territorial du projet : un noyau dur d'ha-

---

<sup>2</sup> L'approche méthodologique du design est une méthode d'innovation collaborative. Le principe : en 5 étapes, permettre à une équipe de concevoir une innovation en répondant à un problème bien identifié

bitants bénévoles, administrateurs des centres sociaux ou conseillers citoyens créent un effet d'entraînement vers l'apprentissage entre pairs dans les quartiers. Si l'autonomisation dans l'utilisation des outils numériques est un objectif à long terme non atteint aujourd'hui, on observe une volonté partagée par une majorité d'habitants : « que tout le monde sache utiliser un ordinateur », associée à celle de « former les personnes pour apprendre aux autres, former d'autres personnes ».

On ne peut pas encore identifier aujourd'hui de réelles communautés d'intérêts ou de pratiques autour du numérique dans les quartiers prioritaires de la MEL, mais peut-être pouvons-nous parler d'un nouveau système d'éducation populaire à l'ère numérique ?

Le projet Centres Sociaux Connectés, moteur du partage de connaissances, intergénérationnel, est aussi facteur de développement de nouveaux espaces d'expression des solidarités ou « tiers-lieux capacitants <sup>3</sup> » dont les activités (échanges de services, économie circulaire ou collaborative, expérimentations sociales) proposent de nouvelles modalités de vivre ensemble : « la Fabrique c'est le QG de tout le monde ». Le principe de gouvernance partagée des tiers-lieux participe de la montée en compétences des habitants et de la professionnalisation des acteurs associatifs sur les principes de co-décision et co-détermination. La nouvelle appropriation des lieux stimule la capacitation des habitants sur le devenir de leur quartier.

## DES BARRIÈRES PERSISTENT : IDENTIFICATION DES LEVIERS

La démarche Centres Sociaux Connectés facilite la participation des habitants aux activités des centres sociaux car elle donne accès à un nouvel univers informationnel ; mais des enjeux de mobilisation autour du numérique persistent, en cause : des contraintes liées aux situations sociales, des freins générés par les représentations et les peurs quant aux dangers d'internet (protection des données, abus), la non-expertise des

habitants sur les aspects techniques du numérique peut aussi impacter négativement les effets de leur participation et de l'expression des idées. Pour ces raisons, on peut se demander selon quelles modalités les habitants pourraient être accompagnés dans la compréhension de ce qu'il y a « autour » du projet auquel ils participent : le sens de la démarche, les enjeux et objectifs de prise en compte de leur parole dans le projet, les enjeux du numérique responsable... Pour ancrer l'effectivité de l'action « conception des prototypes de changement », il serait important de mesurer les impacts réels des prototypes – et des apprentissages liés à leur co-conception – dans le quotidien des habitants : y a-t-il un transfert de compétences possible depuis l'expérience « centre social » vers le quotidien des individus dans les quartiers ?

Au cours de l'évaluation, un phénomène d'émergence « hors cadre du numérique » a été observé lors de certaines séquences de travail. La méthode participative du projet, associée à des techniques issues de la pensée design<sup>4</sup>, a révélé une motivation collective pour des actions altruistes et des concepts solidaires, ainsi qu'une préoccupation sur la numérisation de la société : « que l'humain ne remplace pas l'homme ». L'amélioration de la vie quotidienne dans les quartiers prioritaires ne se résumerait donc pas à la question numérique, notamment si la phase d'acculturation témoigne avant tout d'un besoin d'apprentissages tels que la lecture ou l'écriture. Cette observation remet en question une forme de « technocratie » dans la mise en œuvre du projet, mais elle témoigne aussi d'une capacité de résilience : le « phygital » (physique + digital) s'applique déjà sur le terrain avec les bornes e-administration gérées par les chargés d'accueil qui apportent une assistance technique et humaine aux habitants.

L'opération CSC semble avoir connectée les individualités et permis l'émergence de valeurs communes entre les habitants des quartiers et salariés des centres sociaux : la communication, le partage, l'égalité et l'échange ; on parle donc bien de démarche « capacitante » et de participation locale.

---

<sup>4</sup> Voir définition page 13

À terme, si le projet prenait la direction d'une démocratie participative, il serait nécessaire d'élargir la mobilisation – aujourd'hui restreinte à un noyau dur d'habitues des centres sociaux – à un public plus large.

## ENJEUX D'IRRIGATION DE LA DÉMARCHE COLLABORATIVE EN PARTANT DES CENTRES SOCIAUX

L'inclusion numérique questionne aussi le développement territorial et la Conduite du changement dans les processus organisationnels et de gestion de la gouvernance dans un projet d'innovation sociale.

La réalisation d'un focus group<sup>5</sup> auprès des salariés des centres sociaux a montré l'évolution positive de leurs pratiques professionnelles, connectée aux principes fondateurs du projet selon eux : la mutualisation des moyens et le partage des savoirs. L'acquisition de compétences est effective aux niveaux du partage de données, de l'utilisation d'outils collaboratifs, de la mobilisation des partenaires et des techniques d'animation. En termes d'acquisition de connaissances-clés, on retient : la réglementation RGPD, une prise de recul sur des sujets sociétaux liés à la fracture numérique, ainsi qu'une nouvelle approche des forces et faiblesses des quartiers. La contribution des salariés à la conception des prototypes a permis un transfert de compétences dans l'organisation de l'activité des centres : efficacité, communication, harmonisation des pratiques ; et dans le métier de travailleur social.e : accompagnement, médiation et meilleure connaissance des besoins.

Si les centres sociaux se transforment en « ressources » de l'inclusion numérique (évolution des fonctions d'accueil, d'accompagnement et d'assistance technique des habitants sur les questions numériques) les résultats de l'évaluation montrent qu'une attention particulière doit être portée :

- aux chargés d’animation et d’innovation, dont la fonction demande beaucoup d’agilité et de polyvalence, avec des tâches hétérogènes selon les centres, rendant difficile la mesure d’impact de leur activité ;
- à la mesure des acquis, dans l’optique de construire un plan de formation ;
- à l’hétérogénéité dans la gouvernance du projet et la coordination des équipes entre les deux versants, avec une comitologie <sup>6</sup> parfois trop dense ne permettant pas de capitaliser efficacement sur les résultats.
- aux évolutions significatives encore très localisées au niveau des centres sociaux.

À ces enjeux s’ajoute le contexte multipartenarial du projet, qui demande de s’adapter à la variété des visions et exigences des soutiens financiers : aujourd’hui, pour chaque centre social, la stratégie est différente dans la mise en œuvre des actions, jusque dans les fonctionnalités des prototypes.

L’impact des Centres Sociaux Connectés sur la mise en réseau est avéré : entre création de lien et de dialogue entre les institutions (associations locales entre autres), engagement de réflexions collaboratives sur des sujets de territoire et, plus largement, de société... ouvrant la question du développement territorial au prisme des équipements locaux d’intérêt général. Cependant, dans une logique de capitalisation et d’amélioration continue, un système de sourcing et de suivi de l’impact du projet à l’intérieur et à l’extérieur des centres sociaux serait nécessaire : pour une itinérance du projet du centre social vers les habitants (pour une plus grande modernisation de la relation à l’usager), et sa valorisation dans un objectif d’essaimage (impact territorialisé).

---

<sup>6</sup> Cela renvoie à la complexité des règles européennes

## CONCLUSION

Pour conclure, la quasi totalité des objectifs de l'opération attendus à court terme sont atteints. Le caractère expérimental (cf. démarche d'innovation) des Centres Sociaux Connectés implique une prise de risques à laquelle tout acteur précurseur peut se confronter ; ici, les marges de progrès se situent dans la mesure d'impact, la coordination de la gouvernance au niveau institutionnel et la considération des enjeux de développement durable liés à la question numérique.

Les Centres Sociaux Connectés est un projet à long terme de lutte contre la fracture numérique et de ses effets sur les conditions de vie dans les quartiers prioritaires (inégalités, décrochages, isolement, ...). Il porte ses fruits en termes d'information, d'innovation pédagogique (éducation « au » et « par » le numérique, pour et par les habitants), de partage et de solidarité autour des centres sociaux. Le projet recrée du lien à l'échelle locale, dans une dynamique d'émancipation individuelle et collective, et de transformation de la société.

Un des facilitateurs de progression vers l'atteinte des objectifs est le caractère collaboratif de la démarche, incarné sur le plan méthodologique (pensée design, adoption d'un état d'esprit créatif par les équipes). Or, dans une démarche d'innovation, « le chemin compte autant que l'arrivée »





# CHAPTER 2

# UNE EXPÉRIENCE D'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET DES MÉTIERS



*Pour le Centre Social Connecté, les changements systémiques et les évolutions des métiers constituent un enjeu prioritaire des dix prochaines années pour enraciner un numérique inclusif et solidaire dans les territoires prioritaires.*

*La pensée systémique développée par le Centre Social Connecté et la méthodologie préconisée s'opposent à une vision cartésienne du numérique qui découperait une approche globale en micro-solutions indépendantes les unes des autres. En pensée systémique, le numérique est placé cœur du contrat de centre et du projet associatif.*

*Le Centre Social Connecté s'attache tout autant aux nouveaux métiers qui construisent les solutions numériques qu'aux métiers plus traditionnels qui doivent nécessairement évoluer dans un univers numérique. Les premiers s'intéresseront davantage à l'évolution des technologies et à l'innovation numérique des systèmes. Les seconds vont s'intéresser à la culture et à l'usage numérique. Il peut s'agir par exemple l'évolution d'un pôle communication qui positionne « éthiquement » les outils d'influences développés par le numérique, l'évolution du poste d'accueil en poste d'animation de relation publique...*

*Pour le Centre Social Connecté, on peut préparer et accompagner les professionnels du social et de l'animation à des métiers et/ou des compétences numériques nouvelles que l'on ne connaît pas ou que l'on ne maîtrise pas encore. Pour cela, il faut restaurer une capacité collective d'apprendre à apprendre à tous les niveaux de responsabilité, à tout moment et, si possible, ensemble. Il faut encourager et développer les capacités d'agilité collective et individuelle dans un environnement nouveau, changeant et complexe pour le maîtriser « en communauté ».*

*Pour le Centre Social Connecté, le numérique permet la mise en place d'une*

*organisation collective intelligente ou, par exemple, les liens de subordination se substituent dorénavant en liens de coopération.*

*Les leviers numériques proposent donc une nouvelle culture du travail mais aussi des relations dans le travail.*

## Synthèse des travaux de WeTechCare

Par Yamini Yoganathan et Roxane Martin de l'association WeTechCare

### WETECHCARE ET LES CENTRES SOCIAUX CONNECTÉS, UN CROISEMENT ÉVIDENT

« Ce qu'il faut retenir, c'est le rôle essentiel de ces **espaces "en commun"** – lieux d'apprentissage, de socialisation, de production, de citoyenneté – où l'on fait pour apprendre et non l'inverse. »<sup>1</sup> déclarait Oriane Ledroit, directrice de la Mission Société Numérique dans une interview en novembre 2018. Depuis, la notion de « commun » n'a cessé de grandir dans le débat public et dans les actions portées par les acteurs publics et associatifs. Lorsque le projet Centres Sociaux Connectés est lancé en 2017, c'est tout à fait dans cet esprit de « commun ». Le projet s'approprie également d'autres termes très « présents » dans les enjeux politiques comme la notion des « **tiers lieux** » ou de la « **smart city** », et leur donne, par une démarche de concertation, une définition plus adaptée aux enjeux des habitants des quartiers prioritaires.

Avec le projet Centres Sociaux Connectés (CSC), les centres sociaux **renouvellent leur vision de l'éducation populaire, renforcent leur approche au pouvoir d'agir des habitants** et repositionnent leur ADN à l'heure de la numérisation grandissante de nos sociétés tout en se fixant l'objectif de rendre leurs actions toujours plus **inclusives**.

L'enjeu des Centres Sociaux Connectés peut se résumer à travers deux grandes questions :

→ Comment le centre social continue-t-il de porter ses valeurs dans une société qui se numérise très rapidement ?

→ Comment se saisit-il des opportunités du numérique pour développer des actions, des projets de manière « agile » avec l'ensemble des acteurs sur son territoire ?

Afin de pouvoir y répondre, le projet a pris le parti de développer ses actions autour deux axes de priorités :

→ **Imaginer collectivement des solutions numériques** qui vont améliorer la vie quotidienne des acteurs sur les territoires (habitants, salariés, bénévoles et partenaires des Centres Sociaux), à partir d'ateliers collaboratifs (de la remontée des besoins à des phases de prototypages, de développement, de test et de partage).

→ **Accompagner les habitants et les professionnels** afin qu'ils s'approprient les innovations numériques dans une démarche de montée en compétences collective et inclusive. Sur cet axe, un important travail de **conduite du changement** et **d'inclusion numérique** a été effectué.

Ce projet - qui propose de travailler d'abord autour des besoins et de la création de solutions et ensuite de proposer des parcours de prise en main des solutions - rejoint ainsi la philosophie d'action et les convictions de WeTechCare, association spécialisée dans l'inclusion numérique <sup>2</sup> et l'inclusion par le numérique <sup>3</sup>. En effet, **la motivation est un facteur clé** dans l'autonomisation des publics et **la concertation est une étape indispensable** dans la conduite du changement nécessaire à l'adoption de nouveaux outils.

## LA « MÉTHODE FAIT LE PROJET » MAIS LE PROJET A CONSIDÉRABLEMENT ENRICHİ LA MÉTHODE

La méthode du projet Centres Sociaux Connectés c'est :

→ La « **connexion** » que chaque centre social opère sur son territoire avec

<sup>2</sup> L'inclusion numérique concerne spécifiquement l'intégration des personnes qui ne savent pas se servir des outils et services numériques, via des dispositifs d'accompagnement ou de formation

<sup>3</sup> L'inclusion par le numérique consiste à tirer profit de leviers numériques pour soutenir des besoins divers (mobilité, emploi, santé, citoyenneté, etc.)

- ses habitants, ses professionnels, ses partenaires et ses bénévoles.
- La « **concertation** », favorisée lors des différents ateliers collaboratifs qui permettent aux habitants et professionnels d'être acteurs du projet et de concevoir les solutions.
- Le « **partage** » puisque chaque solution créée est « open source », utilisable par d'autres, dans une perspective de partage et d'essaimage.

Cette méthode collaborative est indispensable à la conduite du changement autour des solutions créées. Cependant, impulser une dynamique de changement se confronte bien souvent aux « habitudes ». Même une transformation souhaitée collectivement nécessite de mettre en place un processus de conduite du changement global qui prend du temps.

Les équipes de direction et de coordination sont au cœur de ce processus et doivent être en mesure d'impulser une dynamique collective auprès de leurs collègues. Ils doivent en **montrer le sens** (même s'il s'agit d'un processus concerté), expliquer et légitimer **la manière dans les choses vont se mettre en œuvre**, allouer du **temps à l'acculturation et la formation et doivent pouvoir en mesurer l'impact sur leur organisation**. Les équipes de management ont également un fort enjeu dans le maintien de la cohésion d'équipe : **tout le monde ne part pas avec la même appétence, la même culture et les mêmes compétences numériques**. Ces différences sont une richesse, mais peuvent vite devenir un véritable « challenge » en termes de cohésion et d'accompagnement. Il faut comprendre finement les besoins et forces de chacun et parfois proposer des **accompagnements suivis et personnalisés**.

**Enseignement n°1** : la concertation est le prérequis nécessaire à toute transformation. Il faut, aussi déployer des stratégies de conduite du changement complètes sur le temps longs afin de modifier les habitudes et de favoriser l'usage de nouveaux outils et/ou méthodes souhaités collectivement.

---

## UN PROJET NUMÉRIQUE, C'EST AUSSI UN PROJET DE RESSOURCES HUMAINES !

La croissance du numérique dans notre quotidien vient nécessairement **interroger l'évolution des pratiques professionnelles et des métiers des centres sociaux**. Plusieurs questionnements des centres sociaux ont présidé à l'intervention de WeTechCare :

- Comment l'évolution des outils, numériques, de travail impactent les métiers dans les centres sociaux ?
- Comment les professionnels prennent en compte le développement de ces nouveaux outils à travers les projets et les actions qu'ils mènent auprès de leurs publics ?
- Comment accompagner des publics qui conjuguent, aujourd'hui, précarité sociale et précarité numérique ?

Au démarrage de notre mission, début 2018, notre objectif a été orienté vers l'accompagnement et la formation des chargés **d'animation et d'innovation**<sup>4</sup> – postes créés spécifiquement dans le cadre du projet. Nous avons, par le biais d'ateliers bimestriels pu mieux comprendre leurs rôles, leurs attentes, leurs problématiques, leurs difficultés.

A partir de 2019, en lien avec une volonté de renforcer la dimension conduite du changement du projet, notamment en interne du centre social, l'accompagnement de WeTechCare s'est porté sur l'organisation des réunions participatives auprès des professionnels de différents secteurs (jeunesse, parentalité, médiation numérique, accueil, insertion, accueil de loisirs, administrateurs et directions<sup>5</sup>). Ces réunions ont permis d'**explorer l'impact sur les métiers existants de la dimension « innovation numérique »** (les services numériques utiles ou nécessaires à maîtriser pour les professionnels aujourd'hui et demain) **et/ou de la dimension**

---

<sup>4</sup> Les chargés d'animation et d'innovation sont des postes créés spécifiquement dans le cadre du projet Centres sociaux connectés de la MEL afin de mener la méthode participative et de concevoir les solutions innovantes – voir vidéo de présentation lien. Ces postes ont été financés via des fonds européens FEDER.

<sup>5</sup> Les participants à ces réunions étaient des professionnels des 8 centres sociaux connectés ainsi que des territoires essaimés et/ou associés du Nord et du Pas de Calais.



« **inclusion numérique 6** » (le rôle de chaque corps de métier dans l'inclusion numérique).

**Enseignement n°2** : Dans une optique d'impact et de pérennité, il est indispensable de déployer un projet de transformation numérique dans tout le centre social, via le projet social et auprès de tous les professionnels, y compris si des ressources dédiées au numérique sont présentes au sein des structures, car le numérique est transversal.

### a) LES CHARGÉS D'ANIMATION ET D'INNOVATION NUMÉRIQUE : UN RÔLE D'ÉCLAIREUR

Chacun des 8 centres sociaux connectés à l'origine du projet a vu son équipe étoffée d'un binôme constitué d'un chargé d'animation et d'un chargé d'innovation à mi-temps. Durant notre phase d'accompagnement sur ces nouveaux métiers, nous avons pu constater qu'ils devaient relever plusieurs « challenges ».

- **1er challenge : ces professionnels sont de véritables couteaux suisses** (comme bien des postes en centre social d'ailleurs). Ils doivent mobiliser, animer des ateliers collaboratifs, assurer la montée en compétence des publics, accompagner la conduite de changement, animer des tiers lieux, faire de la veille, mais aussi identifier, cadrer et/ou concevoir des solutions numériques. Ces missions nécessitent un esprit touche à tout, curieux, une **culture de l'innovation et du numérique**, et, entre autres, des **compétences techniques et pédagogiques** permettant de transformer des besoins en solutions potentielles.
- **2ème challenge : le grand nombre de missions et de chantiers à gérer simultanément. Avec la conception de plus de 30 prototypes en 3 ans** et les processus de concertation, de conduite du changement et de formation associés, ainsi que la participation à la vie du centre social et

---

<sup>6</sup> Pour WeTechCare, l'inclusion numérique consiste à accompagner les publics qui ne savent pas se servir des outils numériques. Les actions qui entrent dans le parcours d'inclusion numérique d'une personne sont l'accueil et le diagnostic des besoins, la sensibilisation, l'orientation, le faire avec, l'accès à une offre de matériel ou de connexion et la formation aux compétences numériques.

du projet (ex. événementiels) et une tenue administrative quotidienne... L'équipe a souvent exprimée la difficulté à mener l'ensemble de leurs missions de front notamment en vue d'en assurer un suivi qualitatif et de pouvoir en mesurer l'impact.

- **3ème challenge : les différentes perceptions des postes de chargés d'animation et d'innovation entraînent des difficultés dans la conduite du changement.** Trop souvent considérés (notamment en démarrage d'action) comme le « dépanneur » informatique du centre social, les chargés de mission ont pris leur place de manière progressive mais cette confusion des rôles n'a pas facilité la conduite du changement dans certaines équipes.
- **4ème challenge : La plupart des postes, qui étaient présents à l'origine, ont été renouvelés au cours des 3 années du projet.** Ce constat a amené le projet à évoluer. En effet, il a fallu alors considérer que la mise en œuvre d'un projet de transformation numérique inclusif, au sein d'un centre social, ne pouvait pas uniquement reposer sur les fonctions dédiées au projet. Cette réflexion s'est également révélée pertinente pour les centres sociaux connectés « essaimés » qui ne disposaient pas de ressources humaines dédiées au projet.

**Enseignement n°3 :** Il est important, à l'arrivée de chargés de mission dédiés au numérique dans la structure, de définir leurs missions, de les communiquer et de les légitimer par la direction. Il s'agit aussi de trouver un équilibre pour appuyer les transformations numériques à la fois sur des ressources propres mais aussi sur une diversité de professionnels concernés, afin de garantir pérennité et transversalité dans les transformations.

## b) LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : UN NOUVEL OUTIL AVANT TOUT MAIS AUSSI DE NOUVELLES MISSIONS ET MANIÈRES DE TRAVAILLER

Dans une volonté d'élargir notre accompagnement dans ce projet, nous avons restructuré nos interventions afin de :

- **Imaginer la transformation de 6 fonctions socles du centre social** à l'heure du numérique : la fonction accueil, le/a référent-e famille, le/a directeur/directrice, la coordination loisirs, le référent jeunesse, et de manière transverse, les fonctions de communication et d'administration.
- **Accompagner les chargés d'animation et d'innovation** à faire de la conduite du changement dans leur centre, auprès de leurs collègues, en impliquant au maximum ces derniers dans la mise en œuvre des actions.

Comment ? En organisant des temps de partage avec les professionnels des centres sociaux connectés et des centres sociaux essaimés<sup>7</sup>, ainsi que des temps dédiés à la conduite du changement avec les chargés de mission. Nous avons réalisé une analyse des transformations générées par le numérique dans les centres sociaux du projet<sup>8</sup>. **Les transformations nous semblent se traduire ainsi sur les métiers, la culture, les outils et les organisations des centres sociaux :**

- **La transformation « Métier » : au global, la transformation numérique des centres sociaux ne modifie pas le sens et la teneur des métiers du centre social.** Pour la plupart des métiers, l'inclusion numérique est en revanche **un nouvel enjeu à connaître pour pouvoir mieux comprendre et orienter le public.** Pour les professionnels au contact du public, notamment le/a référent-e familles et le/a chargé(e) d'accueil, l'accompagnement des publics en grande précarité numérique génère même une vraie évolution des missions. En effet, ces métiers sont dé-

<sup>7</sup> Le projet Centres Sociaux Connectés a débuté avec 8 centres sociaux. La méthodologie a ensuite été essaimée à plusieurs autres centres sociaux des départements du Nord et du Pas-de-Calais.

<sup>8</sup> La méthode d'analyse utilisée est la matrice OMOC (Outils, Métiers, Organisation, Culture)

sormais au cœur du parcours d'inclusion numérique des usagers : il s'agit **de les informer, de les sensibiliser, de les orienter et parfois de réaliser avec eux des démarches d'accès aux droits en ligne**. Or ces nouvelles missions nécessitent du temps, une formation sur les démarches en ligne et sur la posture professionnelle liée à ces accompagnements, parfois aussi une formation aux compétences numériques de base. **La formation au numérique (dans une optique d'autonomisation)** est menée par des médiateurs numériques dédiés ou par divers autres métiers du centre social (animateur jeunesse, référent socioprofessionnel ou emploi etc.). De très nombreux centres sociaux proposent ainsi des ateliers numériques dans lesquels on repère d'ailleurs un ADN commun : accompagnement de long terme, à la carte et fondé sur une forte convivialité.

→ **La transformation « Culturelle »** : La transformation numérique **ne transforme pas les valeurs du centre social ni les objectifs du projet associatif**. Le centre social « connecté » recherchera toujours à renforcer le lien social et la connaissance, être à l'écoute des besoins et, développer le pouvoir d'agir des habitants mais il aura aussi **conscientisé l'intérêt des outils numériques au service de ces valeurs et l'urgence d'accompagner les habitants** les plus démunis à s'en saisir.

→ **La transformation « Outil »** :

→ Les professionnels considèrent avant tout le numérique comme un nouvel outil au service de leur métier ou des projets du centre (ex. utiliser l'emploi store pour accompagner une recherche d'emploi ou de formation, se servir d'un outil en ligne pour animer des ateliers collectifs, déposer des candidatures sur une plateforme en ligne etc ...). Les salariés disposent alors d'une palette d'outils numériques qui complète leur expertise et leurs compétences notamment pour :

- **Partager de l'information** de manière plus efficace
  - **Manager** les équipes (ex. agenda partagé, Slack) de manière plus pertinente
  - **Mutualiser des ressources** (ex. boîte à outils) entre les acteurs
  - **Dynamiser et enrichir les actions qu'ils portent auprès de leurs publics** (Kahoot, Emploi store, Planète animation, SMS et réseaux sociaux etc.).
- A noter cependant que plusieurs prototypes du projet CSC ont permis de renforcer ou de développer des manières de travailler – et donc des organisations, qui étaient souhaitées collectivement mais pas ou peu effectives au quotidien (ex. agendas partagés pour accélérer l'information, Slack pour échanger et rationaliser le nombre de réunions, espace de coworking pour la transversalité etc.).
- **La Transformation « Organisationnelle » :**
- Pour les directeurs, les coordinateurs et les administrateurs, l'atout principal du numérique est d'offrir des **perspectives de participation plus intenses et de prises de décision plus horizontales. Il participe également à développer la participation citoyenne et l'implication des bénévoles et adhérents dans le projet social** (ex. outils de délibération partagée, outils de partage de l'information et de participation à distance etc.). A noter cependant que si les outils numériques ouvrent de nombreuses perspectives, **une conduite du changement plus globale** est nécessaire pour permettre un réel soutien au développement du pouvoir d'agir des habitants nt: aller vers et développer l'estime de soi pour inciter chacun à participer, former et valoriser les administrateurs etc.

---

<sup>9</sup> A noter cependant que les professionnels rencontrés évoquent eux-mêmes des disparités au sein de leurs services en termes d'appétence et d'aisance sur le numérique.

- Le numérique amène les structures à développer **de nouvelles manières de travailler** (immédiateté, traitement d'informations massives, le partage de l'information, décloisonnement, télétravail). Le projet centres sociaux connectés a permis aux salariés de développer des pratiques plus transversales, d'optimiser le temps de travail, de travailler de manière plus collaborative afin de toujours mieux accompagner les publics.
- Les différentes fonctions de direction sont également conscientes qu'il faut **cadrer les pratiques professionnelles** liées au numérique afin de tirer profit des outils tout en veillant au respect d'une éthique de travail pour chaque collaborateur (ex. maintien des réunions d'équipes et du lien humain, maintien de la cohésion dans une équipe plurielle, plus ou moins proche du numérique, droit à la déconnexion...).

**Enseignement n°4** : la sensibilisation des salariés à la « culture numérique » est souhaitée mais le numérique reste un outil dont l'utilisation doit être cadrée et mise au service des projets. Ces outils doivent parfois s'accompagner de transformations plus globales pour avoir un impact social fort (ex. travail sur l'estime de soi, capacité à trier l'information, aller vers).

**« La transformation numérique s'opère dans le temps long, et ne peut s'effectuer seule, il faut l'accompagner et la cadrer pour qu'elle aille dans le sens de nos valeurs » - Directrice de centre social**

### c) LE CHANGEMENT DES MODES DE TRAVAIL ET DES OUTILS : UNE MAJORITÉ D'ADHÉSION MAIS UN ACCOMPAGNEMENT ET UN ÉQUIPEMENT NÉCESSAIRE

Conscients des difficultés que le numérique génère pour nombre d'adhérents, et que **plusieurs se questionnent** sur l'éthique du numérique dans la société et le travail, **la majorité souligne les opportunités** que le numérique peut leur apporter dans leur pratique professionnelle et **l'importance d'accompagner les usagers**.

Nous avons, suite aux ateliers réalisés avec les professionnels des centres sociaux de la région, et malgré les spécificités dans les différents territoires, pu constater des points communs entre les structures. Ces constats sont formalisés dans des référentiels de compétences<sup>9</sup> ciblés autour de 5 rôles socles des centres sociaux :

→ **Les fonctions de pilotage (Directeurs et Administrateurs)** : le numérique est avant tout considéré comme un outil au service des axes prioritaires du projet social (Pouvoir d'agir, Délibération partagée, Education populaire et un outil « imposé » par le reste de la société (ex. mails, communication, plateforme de dépôt de dossier ou de suivi en ligne). L'enjeu pour ces fonctions réside prioritairement dans la compréhension globale des enjeux d'inclusion et de transformation numérique afin de pouvoir les retranscrire dans le projet social et faire des choix pour l'organisation du centre. Compte-tenu des évolutions rapides du numérique et des réglementations (ex. RGPD), il s'agit pour ces fonctions d'être en veille et d'impulser en continu le cadrage (ex. charte) et la dynamique de changement auprès des salariés, des bénévoles et des habitants tout en gardant la force et l'ADN des centres sociaux.

**« Les tâches administratives prennent de plus en plus de place dans nos métiers. Il faut faire du numérique un outil qui ne favorise pas les relations et prises de décision verticales mais, au contraire, une plus grande**

---

<sup>9</sup> Notes concernant 6 métiers ou fonctions du centre social (la fonction accueil, le/a conseiller(e) en éducation sociale et familiale, le/a directeur/directrice, la coordination loisirs et en transverse, la fonction communication et administration), leur transformation par l'inclusion et l'innovation numérique et les actions d'accompagnement à mener.

## **participation de tous » - Directeur de centre social**

### **« L'inclusion numérique doit être une offre forte des centres sociaux » - Directeur de centre social**

→ **Pour les référent-es familles et la fonction accueil** : le numérique représente un nouvel outil de travail qui permet de mieux échanger entre professionnels, de favoriser les échanges de pratique et de fluidifier la transmission des informations. Il s'agit également d'un outil indispensable pour accompagner les usagers (ex. informations sur Internet, outils et sites des services publics dans le cadre des accompagnements sociaux. L'inclusion numérique est en revanche une mission supplémentaire à intégrer dans les fiches de postes (accompagnement des usagers sur les démarches en ligne notamment). Sur ce nouveau sujet social, il s'agit de comprendre les besoins afin de sensibiliser et orienter les usagers (vers d'autres interlocuteurs, vers des actions susceptibles de les intéresser, sur les enjeux et opportunités du numérique etc...)

### **« On ne sait pas toujours ce qui se fait autour de nous et même au sein du centre social, on n'est pas forcément au clair sur le périmètre des uns et des autres » - Chargé d'accueil**

### **« On accompagne plein de familles qui ont des difficultés à communiquer avec leurs ados, on voudrait les aider à comprendre aussi les pratiques numériques de leurs enfants » - Référent-e familles dans le cadre de projets Parentalité**

→ **Pour les coordinateurs « loisirs »** : le numérique est un outil de travail au service du management d'équipe mais également un outil « ressource » qui permet de faire circuler l'information et de mobiliser (ex. réseaux sociaux, communication digitale) ou de faire de la veille pour s'inspirer sur les projets. ses sujets. L'enjeu pour ces professionnels coordinateurs, comme pour les directions, est de pouvoir faire le tri dans la masse d'information accessible et les outils numériques existants.



Dans le champ de leurs actions de loisirs ou auprès des jeunes, le numérique est de plus en plus présent, pour diversifier les animations ou au service des projets éducatifs (outils d'orientation et d'information, accès aux services et ouverture sur le monde etc.). Les professionnels de l'animation ont un enjeu à se maintenir informés et formés aux outils utilisés par les jeunes mais ils doivent aussi leur transmettre des usages numériques raisonnés et citoyens.

**« Les parents nous confient leurs enfants aussi pour qu'on les sorte de leur portable » - Coordinatrice loisirs**

**Enseignement n°5** : les professionnels qui utilisent l'outil numérique – par choix ou par défaut – ont besoin d'être outillés (cartographie des partenaires, outils de diagnostic, outils pédagogiques, chartes etc.) et mis en réseau avec l'ensemble des partenaires pertinents pour partager leurs pratiques. Un cadre et un périmètre d'action clair est également indispensable à la conduite du changement.

**Tous les professionnels n'ont pas les mêmes besoins**, tant sur la forme (formation présentielle, tutoriels en ligne, entraide entre pairs) que sur le fond (formation aux compétences numériques de base, séminaires de sensibilisation) mais deux prérequis sont nécessaires à une conduite du changement sur le numérique : la formation des professionnels et la qualité de l'équipement et de la connexion au sein des centres sociaux.

→ **La formation de professionnels** : il s'agit a minima d'apporter **de la connaissance sur les enjeux du numérique et de l'inclusion numérique** ainsi qu'une **formation aux outils**. Ce besoin se heurte malheureusement à la **rareté des moyens dédiés à la formation professionnelle** dans certains centres sociaux. Il pourrait être pertinent de constituer des fonds mutualisés au niveau des fédérations ou de travailler sur les formations initiales en ce sens.

**« Ils créent de nouveaux outils et il faut savoir s'y adapter dans la semaine, sans aucune explication » - Coordinateur loisirs**

→ **Le matériel et la connexion** : nombre de centres sociaux déplorent le manque de qualité de leur équipement et de leur connexion à Internet. Ces manques peuvent avoir un fort impact sur la mise en œuvre de leurs activités et dans l'accompagnement des publics. En effet, comment accompagner un usager dans ses démarches quand Internet ne fonctionne pas ? Les crispations liées aux problèmes informatiques peuvent être de véritables freins à la conduite du changement et devraient ainsi être levés prioritairement.

**« Tout le quartier est passé à la fibre sauf le centre social ! » - Directrice de centre social**

## **UN PROJET AU LONG COURS : DE L'EXPÉRIMENTATION AU DÉPLOIEMENT**

Le projet centres sociaux connectés est un projet au long cours, et de longue portée. Depuis 2017, le projet s'est élargi à l'accompagnement de nombreux centres sociaux dans une phase « d'essaimage » qui prend forme sur la MEL et l'ensemble de la Région Hauts-de-France (en lien avec le chargé de mission de la Fédération des Centres Sociaux). Le projet s'est également enrichi, au fil du temps, de nouvelles expérimentations qui traitent d'une grande variété de thématiques. Les centres sociaux participants sont devenus de véritables **lieux-ressources**.

Les valeurs du projet sont précieuses et doivent être préservées dans le temps. **On ne fait pas de numérique pour le numérique**, on identifie des solutions pour in fine améliorer le quotidien des habitants et des professionnels. Il faudrait même envisager de **pousser cette philosophie encore plus loin** :

- **dans le chaînage des projets** : il existe parfois une déconnexion ou un temps trop long, entre l'émergence du besoin, la co-conception des outils et l'information/la mise en capacité des habitants et des professionnels. Il y a un enjeu à penser l'intégralité des parcours de transformation et l'implication de chaque acteur du centre social (en créant des liens, par exemple, entre les ateliers de prototypage et les ateliers de montée en compétences numérique).
- **dans la priorisation des actions** : le centre social peut traiter une grande diversité de projets et de thématiques mais la multiplication des projets peut être un frein à l'atteinte des objectifs et au suivi de l'impact, voire provoquer un effet de saturation pour les équipes et les habitants.
- **dans le périmètre des solutions proposées** : doit-on se restreindre à la création de solutions numériques ou le projet doit-il également explorer d'autres formes d'innovations (ex. innovation sociale, méthodes pédagogiques, méthodes « d'aller vers » les habitants, fonctionnements plus horizontaux etc.)
- **dans le projet social** : il s'agit de favoriser l'implication des fonctions de direction et de coordination sociales afin d'impulser une véritable dynamique d'évolution de le centre social. Le projet CSC a également montré la plus-value de s'entourer de compétences telles que la veille sur les innovations numériques, la compréhension technique pour cadrer l'utilisation d'outils ou en concevoir de nouveaux etc. Ces compétences ne font généralement pas partie des fiches métiers des salariés dans les structures. Les importants financements du projet Centres Sociaux Connectés (8 centres initiaux) ont donné l'opportunité de s'entourer de ces compétences sur un temps relativement court. Cependant, les 3 années de financement ne permettront pas de couvrir l'ensemble des enjeux liés à la transformation numérique, qui se poursuit à un rythme toujours plus rapide. Il faudra alors trouver un modèle économique, qui

reste encore à inventer, pour assurer la pérennité de l'approche mais aussi la présence de ces compétences spécifiques..

→ **dans le positionnement des centres sociaux au sein de l'écosystème** de l'innovation et de l'inclusion numérique : la réflexion commune de plusieurs centres sociaux et la dimension partenariale ont été des plus-values majeures du projet. Ce chemin est à poursuivre pour améliorer la lisibilité des actions, valoriser la place des centres sociaux dans les parcours des usagers, et ce, sur l'ensemble du territoire, en complémentarité avec les partenaires.

**Enseignement n°6** : Le centre social est un bouillonnement d'idées et de projets, porteur de valeurs essentielles. Le projet centres sociaux connectés accompagne la création de nouvelles manières de faire ensemble pour que le centre social reste un espace repère pérenne et lisible par et pour les habitants.

*Les centres sociaux doivent profiter du développement du numérique pour enclencher une dynamique d'évolution tout en se reposant sur la force de leurs racines et de leur ADN. Le projet des Centres Sociaux Connectés accompagne ce développement et montre la voie vers de nouvelles manières de faire ensemble. La collaboration entre structures est un effet induit du projet qui fait pourtant sa force aujourd'hui toutefois, une question reste posée : les dynamiques collaboratives doivent-elle se cantonner à la seule thématique du numérique.*

# CHAPTER 3

## UNE EXPÉRIENCE DE CONSOLIDATION DU PROJET SOCIAL ET DES VALEURS



*Pour le Centre Social Connecté, l'approche qui consiste à envisager l'exclusion numérique comme une simple difficulté à s'équiper ou se former est forcément réductrice.*

*Le Centre Social Connecté fait la pleine démonstration que numérique et politique de dématérialisation des services publics n'ont de sens que s'ils sont en mesure de rendre de nouveaux services à l'ensemble de la population, y compris aux personnes en situation de fragilité ou d'isolement social, et s'ils s'intègrent dans le quotidien des habitants. Pour toucher, les plus éloignés du numérique, le Centre Social Connecté s'attache avant tout à mieux cibler les besoins, à identifier les services existant ou à créer permettant d'apporter une réponse à ces besoins ainsi que les solutions facilitant l'accès et l'utilisation de ces services.*

*En plaçant autour d'une même table dans des « ateliers collaboratifs » les acteurs du numérique, les acteurs locaux de la solidarité, les travailleurs sociaux et les habitants/usagers, le Centre Social Connecté développe un processus vertueux qui positionne dans les quartiers prioritaires des capacités collectives nouvelles de solidarité et d'équité sociale. Pour le Centre Social Connecté, il s'agit de lutter dans la proximité des territoires et des habitants contre un encastrement subi des technologies de l'information et de la communication qui ne pourrait qu'exacerber une société à plusieurs vitesses.*

*Le Centre Social Connecté emmène toutes les ressources d'un quartier dans cette capacité à habiter pleinement ce nouveau milieu sociotechnique et à devenir des acteurs et non de simples consommateurs du numérique. Pour le Centre Social Connecté, c'est bien entendu une question de justice sociale, mais c'est surtout un enjeu de société. Le Centre Social Connecté ne pourrait*

*participer à l'émergence des modèles de développement de demain sans une population intégrée et active dans les processus de changement.*



## **Synthèse des travaux d'Accolades**

*Par Matthieu PIEGAY et Xavier CHENU.*

Durant l'année 2019, Accolades a relevé le défi d'apporter sa contribution pour faciliter l'essaimage de la démarche de centres sociaux connectés dans la région Hauts de France.

Ce travail a permis de mettre en évidence que les 8 centres sociaux connectés de « première génération » sont devenus en très peu de temps des acteurs incontournables dans l'accompagnement des populations à l'inclusion numérique que l'on pourrait qualifier pour l'exercice de ce livre blanc « une inclusion sociale numérique ». Les centres sociaux des Hauts de France ont permis avec ce projet, de faire évoluer les façons de faire pour accompagner les défis de cohésion sociale et de lien social avec des territoires plus « intelligents ».

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

Cette expérimentation unique en France est venue apporter une contribution profonde aux missions de base des centres sociaux. Les centres sociaux connectés ont permis de faire progresser et de questionner autrement des préoccupations déjà bien connues dans le réseau. Les outils déployés ont ainsi permis d'apporter des réponses innovantes et visibles aux yeux du plus grand nombre notamment sur l'accès aux droits, l'accueil, la vie d'équipe, la démocratie interne, la participation...

La démarche a permis de déclencher des modalités de coopérations inédites avec les acteurs locaux, entre les centres et avec les institutions. Même si des améliorations sont toujours possibles et que rien n'est parfait,

la démarche a provoqué et suscité de l'intérêt à travailler ensemble. L'inclusion sociale numérique a certainement redonné du sens à certains partenariats qui s'étaient essouffés avec les effets de cycle bien connus dans les dynamiques territoriales.

La force de ce réseau et sa plus-value pour le territoire a eu pour ambition de devenir un réseau d'expertise numérique citoyenne incontournable avec des habitants au cœur de la démarche.

L'opération centres sociaux connectés est une réussite et un exemple à suivre car elle permet d'apporter une pierre à l'édifice aux principes d'animation de la vie sociale. Les huit centres sociaux se sont positionnés comme des organisations de premières lignes pour expérimenter et innover là où peu d'organisations d'éducation populaire ont encore osé le faire. Cette situation les renforce de fait comme des acteurs incontournables de l'animation de la vie sociale et les légitime encore plus au sein des institutions comme l'état ou la CAF.

Aujourd'hui, il y a fort à parier que tous les centres sociaux se considèrent comme connectés. D'une façon plus générale, cette expérience montre qu'effectivement un centre social doit aujourd'hui être connecté. Cependant, pour que l'inclusion soit numérique et sociale à la fois, il ne suffit pas d'une page facebook et des ateliers informatiques ! Pour qu'une expertise numérique citoyenne émerge avec les habitants, c'est un processus rigoureux et profond qu'il faut travailler avec l'ensemble des parties prenantes du centre social. C'est le défi que cette expérience a permis de vivre.

Alors...pour ceux qui voudraient se lancer dans l'aventure, nous avons repéré qu'il était important de travailler en profondeur à partir d'un trio indispensable. Ce dernier pourrait amener à considérer autrement l'ossature d'un projet social « classique ».

L'inclusion sociale numérique vue sous l'angle du renforcement des capacités d'agir des habitants devrait d'abord s'intégrer dans la raison d'être

des centres sociaux. Un nouvel ADN en quelque sorte...

Les valeurs fondatrices des centres sociaux sont ainsi revisitées avec de nouveaux comportements et de nouvelles façons de faire. Le projet associatif et ses valeurs deviennent la figure de proue de l'engagement pris par le centre sur l'inclusion sociale et numérique.

La mission, c'est la raison d'être du centre social. Cette dernière doit être partagée dans le centre social pour réaffirmer pourquoi le centre existe et quelle place souhaite-t-il prendre pour que l'inclusion sociale et numérique soit au cœur du projet du centre.

La vision, c'est le guide qui permet de prendre des décisions stratégiques en vue de faire vivre la mission. C'est construire ensemble une vision inspirante et transformatrice de ce que l'on cherche à atteindre, à changer sur le territoire.

Enfin, nous avons pu repérer quelques principes d'action qui pourraient aider à aller plus loin dans la réflexion les plus motivés !

- La méthodologie de renouvellement de projet social prend en compte les enjeux macros et micros de l'inclusion sociale numérique.
- Les enjeux de l'inclusion sociale numérique sont clairement défendus au sein des projets associatifs et/ou municipaux des centres.
- L'inclusion numérique est au cœur des enjeux du territoire d'intervention des centres avec les acteurs locaux.
- Le sens de la démarche est partagé avec l'équipe et les administrateurs afin d'éviter les effets d'opportunités.
- Les financeurs du centre social reconnaissent la légitimité du centre social et le soutiennent dans ce sens.
- Les financeurs du centre social acceptent d'accompagner les défis de l'inclusion sociale et numérique.

→ Les équipes acceptent de renforcer leur capacité d’agir pour à leur tour accompagner celle des habitants/citoyens.

→ L’accueil est privilégié comme première porte d’entrée pour travailler sur des effets visibles et rapides de l’inclusion numérique et sociale.

Pour conclure, ces quelques lignes permettent de témoigner de l’importance d’agir sur le sujet avec ce que sont les centres sociaux aujourd’hui. C’est un enjeu de notoriété majeur. Le « centre social » et son réseau a l’opportunité de se positionner sur de nouvelles formes d’intervention montrant une nouvelle fois sa capacité à évoluer au rythme des besoins sociétaux et tout en faisant progresser ses principes fondateurs avec de nouvelles façon de faire notamment avec les habitants/citoyens.



*Rien n'aurait été possible dans la construction ici présentée des Centres Sociaux Connectés sans le soutien « dès la première minute » du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, des collectivités, des services de l'Etat, de la CAF du Nord et des fédérations, régionale et nationale, des centres sociaux. Merci à eux.*

# CONCLUSION



*Par Akim Oural, Conseiller métropolitain à la Métropole Européenne de Lille, délégué à l'Economie Numérique.*

L'engagement des Centres Sociaux Connectés a été déterminant dans l'appropriation par toutes et tous des enjeux sociétaux liés à la transformation numérique. Les actions de prototypage ou plus largement d'initiation aux outils numériques ont su réenchanter l'Education Populaire en adaptant un média nativement individuel en une expression collective. A l'heure où la lutte contre l'« illectronisme » ne suffit plus, le rôle des Centres Sociaux Connectés devient indispensable pour assurer l'accès aux droits mais de plus en plus l'expression citoyenne.

Pour moi le terme « inclusion numérique » est un euphémisme au moment où nous nous apprêtons à implémenter l'Intelligence artificielle, desintermedier les transactions sociales, financières avec les BlockChains ou accélérer les traitements informatiques par les calculateurs quantiques. C'est pourquoi, en remerciant encore de l'important travail de pionnier entrepris par l'équipe des Centres Connectés, je veux leur dire que leur mission ne fait que débiter dans un monde qui doit faire du Progrès technologique une chance pour mieux vivre ... ensemble.

## Porteurs de l'expérimentation «Centres Sociaux Connectés » en Métropole Européenne de Lille.



### **Centre Social et Culturel de l'Arbrisseau :**

Présidente : Marie-Elisabeth COMBLEZ

Directeur : Jean-Philippe VANZEVEREN

Chef de projet : Florian SOUDAIN



### **Association de Gestion Belencontre Phalempins**

Présidente : Marguerite TIBERGHIEU

Directeur Général : Djill ACHIBA

Chef de projet : Julien DUBOIS

## Porteur de l'essaimage et de la dissémination régionale



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

Présidente : Monique DENOYELLE

Délégué Général : Thierry COULOMB

Chefs de projet : Stanko GRUJIC et Laetitia MANDON

## Centres Sociaux partenaires de l'expérimentation sur la MEL :



### **Centre Social et Culturel Lazare Garreau :**

Présidente : Denise CACHEUX

Directeur : Khalid BERKANI



### **Centre Social La Maison du Chemin Rouge :**

Président : Bernard SANDRAS

Directrice : Virginie LEMAHIEU





**Centre Social Projet :**

Président : Éric DERNONCOURT

Directeur : El Madani OULKEBIR



**MJC Centre Social La Maison :**

Président : Antoine BAILLOEUL

Directeur : François CHASTAIN



**Centre Social ECHO :**

Présidente : Marie-Odile ROUSSEAUX

Directrice : Sabine HALLOT

*L'aventure des «Centres Sociaux Connectés» n'aurait été possible sans la participation active des salariés de nos centres, des bénévoles et des administrateurs engagés sur nos territoires, des partenaires et des ressources qui nous soutiennent au quotidien. Aucun logiciel, aucun programme d'intelligence artificielle ne pourraient mesurer le degré d'enthousiasme, la force d'implication et le temps donné par tous pour la réussite de ce projet, pour créer de la capacité collective et partagée. Si la destination présentée dans ce livre blanc est une porte grande ouverte sur l'avenir de nos centres sociaux, le voyage nous a offert des moments humains, chaleureux et solidaires sans égal. L'éducation populaire à l'heure du numérique, c'est aussi cela ! Nommer tous les voyageurs couvrirait de noms chaque page de ce livre, qu'ils soient ici collectivement et fraternellement remerciés.*



*Centre Social et Culturel de l'Arbrisseau - Lille*

*Centre Social et Culturel Lazare Garreau - Lille*

*Centre Social du Faubourg de Béthune - Lille*

*Centre Social intercommunal*

*La Maison du Chemin Rouge - Faches-Thumesnil*

*Centre Social Echo - Roubaix*

*M.J.C. et Centre Social Virolois - Tourcoing*

*Centre Socioculturel Phalempins - Tourcoing*

*Centre Socioculturel Belencontre - Tourcoing*

*La Fédération des Centres Sociaux du Nord-Pas-De-Calais*





[www.csconnectes.eu](http://www.csconnectes.eu)



[contact@csconnectes.eu](mailto:contact@csconnectes.eu)

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



Région  
**Hauts-de-France**



**MÉTROPOLE**  
EUROPÉENNE DE LILLE

