

**RAPPORT DE SYNTHESE**  
**ETUDE SUR LES CENTRES SOCIAUX ASSOCIATIFS PARISIENS**

- Mai 2015 -

N° 14-11

**Rapporteurs :**

[.....], inspectrice générale

[.....], inspecteur

[.....], administrateur

[.....], chef de services administratifs

[.....], chargée de mission

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	2
<b>1. PRESENTATION GENERALE DES CENTRES SOCIAUX.....</b>	<b>5</b>
1.1. Les spécificités des centres sociaux parisiens .....	5
1.1.1. Leur mode de gestion associatif les distingue au sein de l'île de France .....	5
1.1.2. Une histoire singulière et une implantation territoriale fortement liée à la géographie des quartiers populaires .....	7
1.1.3. Un modèle de gouvernance original.....	10
1.2. L'organisation des centres sociaux.....	15
1.2.1. Des périmètres d'intervention diversifiés.....	15
1.2.2. Les salariés des centres sociaux .....	19
1.2.3. Les locaux occupés par les centres sociaux.....	24
1.3. Les activités et la contribution des centres sociaux au lien social .....	29
1.3.1. Les activités propres des centres sociaux .....	29
1.3.2. Typologie des activités et publics des centres .....	32
1.3.3. Partenariats et contribution des centres sociaux au lien social .....	39
<b>2. L'ECONOMIE GENERALE DES CENTRES SOCIAUX .....</b>	<b>45</b>
2.1. La situation financière des centres.....	45
2.1.1. Les ressources.....	45
2.1.2. Les charges .....	53
2.1.3. Les difficultés de trésorerie des centres sociaux.....	63
2.2. L'équilibre fragile des CS .....	67
2.2.1. Des difficultés structurelles de financement.....	67
2.2.2. La multiplication des dossiers de financement et la lourdeur des procédures.....	73
<b>3. FINANCEMENT ET PILOTAGE DES CS .....</b>	<b>78</b>
3.1. Acteurs et sources de financement publics des centres sociaux.....	78
3.1.1. La CAF .....	78
3.1.2. La collectivité parisienne .....	82
3.1.3. L'Etat .....	89
3.1.4. Conclusion : le jeu complexe des financements .....	94
3.2. Un pilotage qui se cherche .....	96
3.2.1. Un cadre partenarial général.....	96
3.2.2. Le soutien sans faille de la collectivité parisienne masqué par la diversité et l'éparpillement de ses financements .....	97
3.2.3. Les leçons d'un benchmark .....	107
3.3. Donner une meilleure lisibilité au pilotage de la Ville .....	109
3.3.1. Le jeu complexe des cofinancements .....	109
3.3.2. Un pilotage plus lisible .....	113
3.3.3. Des mesures de simplification .....	115
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>118</b>
<b>PROCEDURE CONTRADICTOIRE .....</b>	<b>122</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>133</b>

## INTRODUCTION

L'origine de la mission tient au souhait de l'exécutif parisien, interpellé par les centres sociaux durant la dernière campagne municipale, de prendre l'exacte mesure des difficultés rencontrées par les centres associatifs afin d'identifier, par-delà les cas particuliers pour lesquels il doit souvent intervenir dans l'urgence, les conditions d'un fonctionnement normalisé et serein.

Des inquiétudes s'exprimaient également à la perspective d'évolutions métropolitaines dans lesquelles le modèle parisien original de gestion des centres sociaux (CS) risquait de se diluer et des modifications à venir de la géographie des quartiers prioritaires.

### Objet de la mission

Il s'agit pour l'Inspection générale de cerner « l'économie type d'un centre social » en mettant à plat l'ensemble des recettes et des charges de celui-ci et donc les conditions de son équilibre, en vue de consolider et de simplifier ses modes de financement.

Cette mission a nécessité au préalable de reconstituer les diverses sources de financement allouées aux centres et la logique à laquelle obéissait les différents dispositifs.

La collectivité parisienne n'a pas une vision totalement exhaustive des crédits qu'elle alloue aux CS, auxquels viennent s'ajouter des crédits de la CAF et de l'Etat.

La multiplicité des sources de financement a pour contrepartie, du côté des centres sociaux bénéficiaires, un éparpillement de lignes de financement dont il convient de prendre l'exacte mesure.

L'analyse des principaux postes de charges des centres et des conditions de l'équilibre financier des principales activités complète enfin la réflexion. A cet égard, les échanges avec les équipes de direction des centres sociaux rencontrés sont venus apporter un éclairage précieux sur les éléments qui ont déterminé le résultat (équilibre ou déficit) des derniers exercices (2012-2013), leurs prévisions pour 2014 et leur perception de la situation actuelle des centres.

### Déroulement de la mission

A la demande de l'adjointe en charge du dossier, ces analyses se sont appuyées sur la visite des 29 centres en activité (y compris des deux centres d'émergence récente).

La mission a donc élaboré un questionnaire (Cf. annexe 3) qui a été adressé à l'ensemble des centres. Avec les comptes sociaux 2013, le rapport d'activité 2013 et l'analyse des documents utilisés par la CAF (projet social du centre et « PLA»), il a servi de base à de préparation de la visite et à l'analyse comparative des centres.

L'équipe, organisée par binômes, a consacré à chaque centre une demi-journée sur le terrain afin d'avoir une perception concrète de leurs conditions de fonctionnement. Le déroulement de la visite comportait la visite des locaux et un temps d'échange avec ses dirigeants ; le directeur/trice et le président et/ou le trésorier de l'association. Ces rencontres se sont échelonnées d'octobre 2014 à janvier 2015. Elles ont permis d'appréhender les conditions d'installation des centres, la configuration de leurs locaux, et les problèmes rencontrés ainsi que l'organisation des équipes. Il s'agissait aussi de cerner les activités des centres pour tenter d'en dégager à la fois un socle commun et les particularités propres à tel ou tel d'entre eux.

La fédération des CS a apporté une contribution constructive à la préparation de la trame de questions qui a servi de support<sup>1</sup> aux échanges avec les centres.

En dehors du matériau fourni par les centres eux-mêmes, la mission s'est appuyée largement sur les outils de connaissance des centres du BPJI de la DASES avec lequel la collaboration a été de grande qualité et les échanges constants.

Des contacts ont également été pris avec les directions de la Ville ayant des liens privilégiés avec les CS (DPVI, DFPE, DJS).

La perception des mairies d'arrondissement accueillant des centres sur leur territoire a été sollicitée et s'est le plus souvent concrétisée par la rencontre avec le maire lui-même ou l'élu principalement concerné.

### **Parangonnage**

Des échanges particulièrement fructueux ont été noués tant avec les représentants de la branche famille, au plan national<sup>2</sup> qu'auprès de la CAF de Paris avec laquelle la collectivité parisienne entretient un partenariat privilégié.

La fédération parisienne des CS avait attiré l'attention sur la singularité de la situation des centres sociaux parisiens au sein de l'Île de France en raison de leur statut associatif et le parangonnage possible avec les centres d'autres grandes villes (Lyon, Marseille et Lille), dotées d'un réseau historiquement dense de centres sociaux et également sous statut associatif.

Une visite dans un centre social associatif d'un département de la petite couronne (Montreuil en Seine Saint Denis) a été réalisée et permis d'établir quelques points de comparaison utiles.

Un déplacement à Lille s'est révélé très éclairant sur les méthodes de pilotage des treize centres associatifs par la municipalité. Il a aussi permis de mesurer les limites de l'exercice de parangonnage sur les activités des centres en raison du contexte très différent dans lequel s'inscrit l'action des centres sociaux en province. En l'absence de centres d'animations et d'autres structures de loisirs, les centres sociaux y ont un périmètre d'activités et des effectifs nettement plus importants que leurs homologues parisiens.

Les délais impartis à la mission n'ont pas permis l'organisation de visites de terrain dans les métropoles marseillaise et lyonnaise, (respectivement 52 et 45 centres sociaux gérés sous forme associative). La priorité a été donnée aux contacts avec les directeurs des centres eux-mêmes et avec les principaux partenaires locaux : CAF 75 et DDCS 75 (préfecture de région).

Grâce à l'abondant matériau ainsi recueilli, à l'étude des comptes et des données analytiques résultant des PLA et des rapports d'activité, il semble possible d'identifier des éléments de diagnostic et surtout de proposer quelques pistes très concrètes de progrès et de simplification.

---

<sup>1</sup> La trame des entretiens figure en annexe 4 du présent rapport.

<sup>2</sup> Et notamment avec le responsable du système national d'échanges des centres sociaux (SENACS).



Le rapport s'articule en trois parties :

- Une présentation générale des centres sociaux vise à cerner leur identité à travers leur gouvernance, leur organisation et leurs activités et les locaux qu'ils occupent ;
- Les sources de financement des centres et les instances en charge de leur pilotage par la collectivité parisienne et de la CAF ;
- L'économie générale des centres sociaux et les pistes envisageables pour apporter des réponses aux difficultés identifiées.

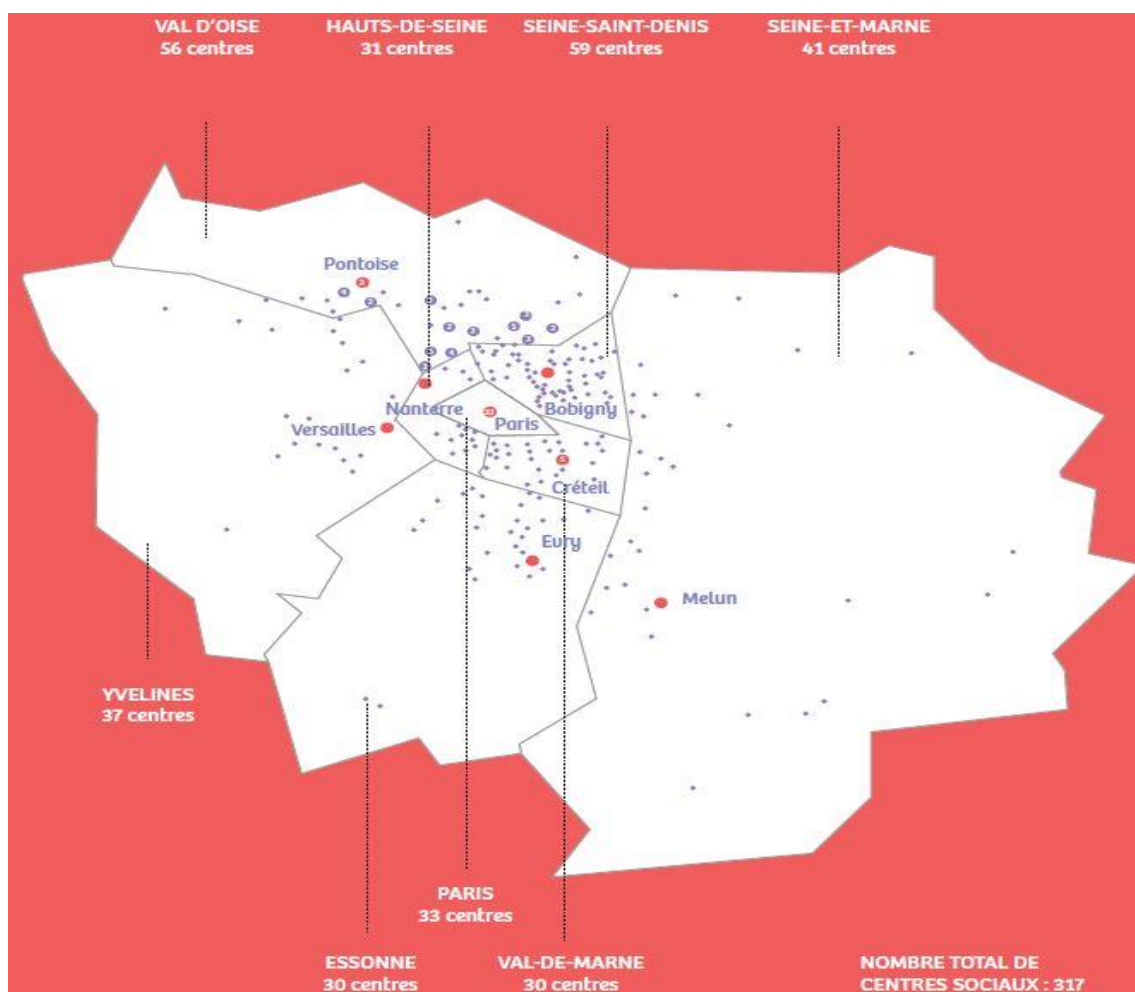
## 1. PRESENTATION GENERALE DES CENTRES SOCIAUX

### 1.1. Les spécificités des centres sociaux parisiens

#### 1.1.1. Leur mode de gestion associatif les distingue au sein de l'île de France

Sur les 2 130 centres sociaux (CS) recensés en France, environ les 2/3 (64 %) étaient gérés en 2012 par des associations, un quart (26 %) par des collectivités locales (communes et intercommunalités) tandis que la part de ceux en gestion directe CAF ou en cogestion (personnels mis à disposition) était d'environ 5 % (105 CS en gestion directe CAF).

Figure 1 : Répartition des centres sociaux en île de France



Source : SENACS 2014 Ile-de-France

Le statut très majoritairement associatif des CS parisiens constitue la première originalité de la situation parisienne qui les distingue nettement du reste de l'île de France où, globalement, 55 % des CS sont sous gestion municipale directe ainsi que le fait apparaître le tableau ci-après.

Seuls les CS des Hauts de Seine et du Val de Marne relèvent d'une gestion majoritairement associative mais dans de plus faibles proportions (respectivement 54,8 % et 66 %).

Tableau 1 : Mode de gestion des CS en Île de France

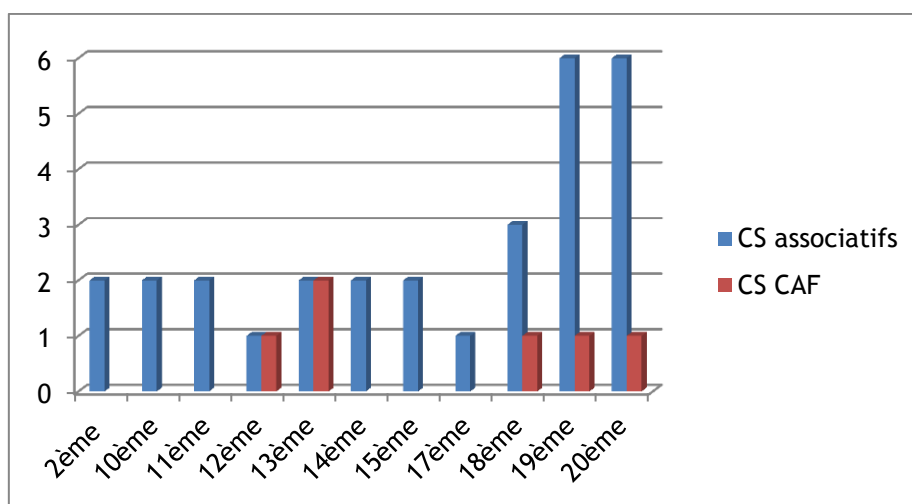
Département	CS agréés	Mode de gestion				
		Associatif	Municipal	CAF	Cogestion	Autres dt DSP
Paris	35*	83 %		17 %		
Val de Marne	30	66 %	34 %			
Hauts de Seine	31	54,8 %	41,9 %		3,2 %	
Seine et Marne	41	21,4 %	78,6 %			
Yvelines	37	11 %	86 %			3 %
Essonne	30	22 %	70 %		4 %	4 %
Seine St Denis	59	32,2 %	62,7 %	5,1 %		
Val d'Oise	56	24 %	74 %	2 %		
<b>TOTAL</b>	<b>319</b>					

\* Données 2014 pour Paris chiffres 2012 pour les actions Départements

Source : CNAF - Système d'échanges national des centres sociaux 2014

L'autre particularité parisienne réside dans la présence d'un nombre significatif de CS en gestion directe par la CAF : 6 CS soit 17 % de l'ensemble alors que cette proportion est inférieure à 5% au plan national.

Graphique 1 : Répartition des CS par arrondissement et selon leur mode de gestion



Source : DASES-CAF

Enfin, l'action des CS parisiens s'insère dans un territoire où l'offre de proximité dans le domaine de l'enfance, de la jeunesse et des familles est particulièrement abondante et diversifiée, du fait notamment des moyens qu'y consacre la collectivité parisienne.

Ce contexte explique le format plus restreint, en nombre de salariés et périmètre d'activités des CS parisiens, comparé à leurs homologues de banlieue ou de province.

Avec 224 salariés, soit 8,2 salariés en moyenne, les centres sociaux parisiens emploient des effectifs sensiblement plus faibles que ceux observés à l'échelon national<sup>3</sup> (33 salariés en moyenne).

Le champ d'activités des CS en province et dans les autres grandes villes est, en effet, généralement plus large qu'à Paris, puisqu'il intègre des équipements d'accueil petite enfance, des centres de PMI et de santé, ainsi que de nombreuses activités jeunesse (centres de loisirs...). Dans la capitale, ces activités sont prises en charge par diverses autres structures, tant municipales qu'associatives, qu'il s'agisse de centres de loisirs dans les écoles, d'accompagnement scolaire ou de centres d'animation. Les centres sociaux parisiens sont, du reste, fréquemment à proximité d'équipements publics, bibliothèques, centres d'animation, avec lesquels ils ont souvent développé des rapports de partenariat.

### **1.1.2. Une histoire singulière et une implantation territoriale fortement liée à la géographie des quartiers populaires**

#### **1.1.2.1. Une histoire particulière**

Nés en Angleterre, les centres sociaux s'appuient à Paris sur une tradition déjà centenaire. Si le premier centre social, Toynbee-Hall, a été créé en 1884 dans un quartier ouvrier de l'est de Londres par un pasteur anglican, dès 1897, l'œuvre sociale de Popincourt est constituée et animée par mère Mercedes Le Fer de la Motte, à Paris<sup>4</sup>. Une majorité des centres sociaux parisiens aujourd'hui en activité trouvent leur origine dans des œuvres cultuelles catholiques ou protestantes.

Le visage des centres sociaux parisiens est marqué par une grande diversité : des structures centenaires coexistent avec des centres de création récente. Plusieurs générations peuvent être ainsi identifiées.

Le plus ancien centre social parisien identifié en tant que tel semble être OCM-CEASIL, établi en 1871 dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement, à proximité des anciennes usines André CITROËN, sous l'impulsion d'une œuvre protestante. D'autres structures similaires sont également créées par la suite, sur l'impulsion des cultes protestant et catholique : La Clairière en 1911 près des Halles de Paris, le Foyer de Grenelle en 1919 et le Picoulet en 1936 avec la Mission Populaire Évangélique de France.

ENS Torcy et Solidarité Roquette en 1970, le Relais de Ménilmontant en 1976, Relais 59 et Accueil Goutte d'or un peu plus tard, ont vu le jour sous l'égide d'organisations caritatives, au service des populations des quartiers populaires. Des années 70 aux années 90, les centres sociaux ont ainsi développé une importante activité en faveur de l'intégration des travailleurs migrants et de leurs familles arrivées dans le cadre du rapprochement familial.

La montée en puissance du dispositif s'est accélérée depuis 2001, grâce au soutien de la collectivité parisienne. Le nombre de CS, une vingtaine en 2000, s'est enrichi depuis 2001 de dix-huit centres nouveaux, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

---

<sup>3</sup> Observé à l'échelle des 13 territoires couverts en 2014 par le Système d'Echanges National des centres sociaux (SENACS) de la CAF.

<sup>4</sup> Histoire des centres sociaux - Robert DURAND - La Découverte - 2006 (page 40).

Tableau 2 : Les grandes étapes du développement des CS à Paris

Création antérieure à 1990	9 CS dont 6 en gestion directe par la CAF
De 1990 à 1999	5 centres sociaux
De 2000 à 2005	9 centres sociaux
De 2006 à 2012	4 centres sociaux
En 2013	2 centres sociaux
En émergence	2 centres sociaux

Source : Schéma directeur de l'animation de la vie sociale

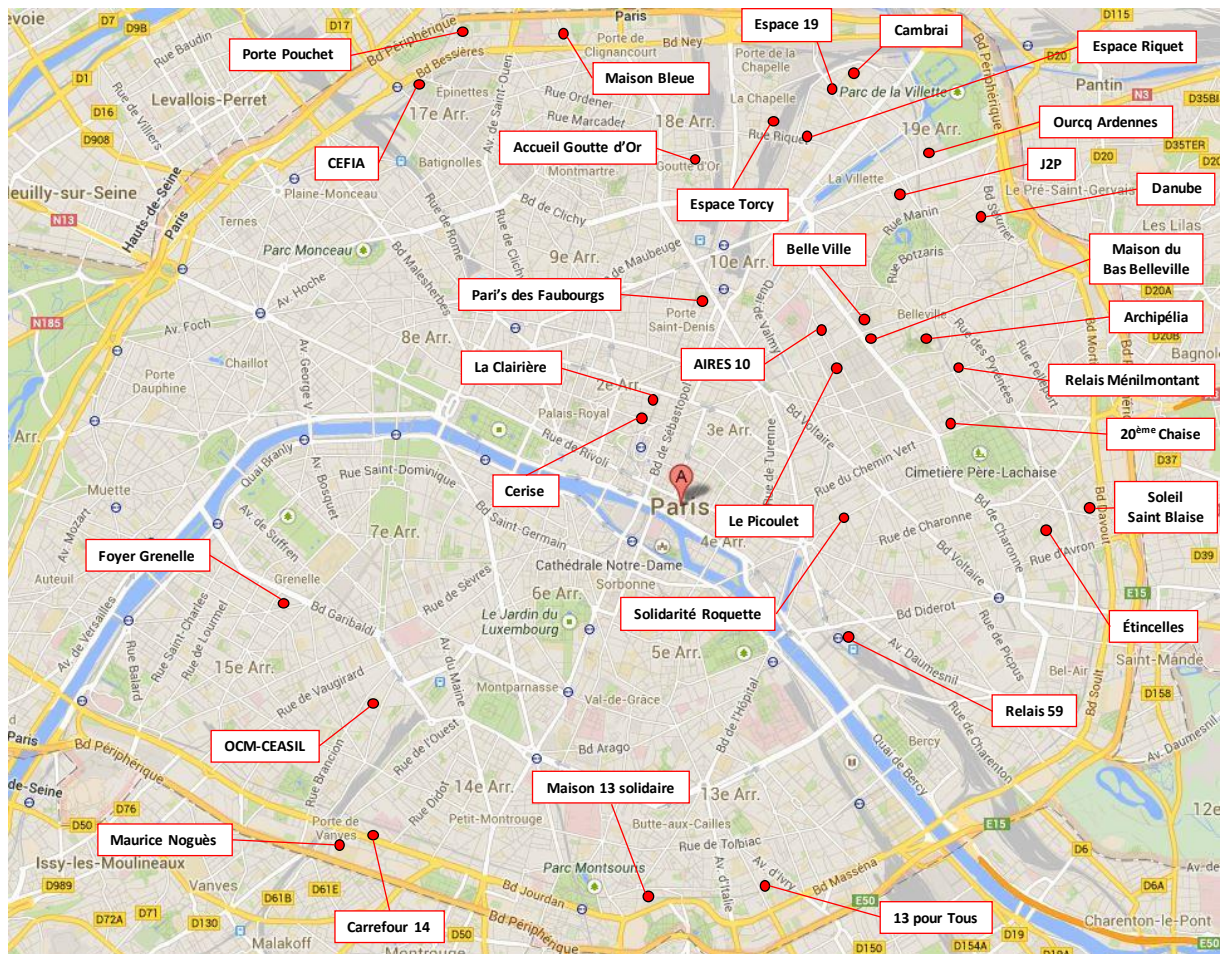
On compte actuellement 29 CS associatifs, dont deux d'ouverture récente (Maison 13 solidaire dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement et Maison bleue dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement) et deux en cours de création : Porte Pouchet (17<sup>ème</sup>) et dans les nouveaux quartiers de Paris Nord Est (à cheval sur les 18 et 19<sup>ème</sup> arrondissements).

Avec 35 centres sociaux en 2014 (dont 6 centres en gestion directe par la CAF et 29 CS sous statut associatif), 24 espaces de vie sociale et associations de quartier, le territoire parisien a, en quelques années, commencé à rattraper la faiblesse de son réseau de centres sociaux, au regard de la densité de sa population qui l'avait longtemps caractérisé ; le ratio généralement avancé au plan national est d'un centre social pour 35 000 habitants. A Paris ce ratio n'est que de un pour 60 000 habitants en 2014.

#### 1.1.2.2. Implantation géographique des centres sociaux parisiens

L'implantation des centres sociaux sur le territoire parisien fait apparaître un maillage très concentré sur la moitié nord est de la capitale. Les autres sont répartis sur la frange Sud, notamment en proximité du boulevard des maréchaux. La cartographie ci-dessous illustre ces implantations.

Figure 2 : Répartition des centres sociaux associatifs sur le territoire parisien



Source : IG

Présents dans onze arrondissements, les CS épousent largement les cartes des quartiers à population dense et précarisée ou en émergence.

Par nature, ces quartiers s'inscrivent dans la géographie de la Politique de la Ville. Dix-huit centres sociaux sur les 29 étudiés étaient situés en zone Politique de la Ville ou habilités à percevoir des crédits à ce titre (J2P).

Cette géographie a été réformée par décret fin 2014 pour tenir compte de l'évolution de la politique de la Ville et en simplifier la cartographie. Une seule carte remplace désormais les trop nombreux zonages et dispositifs qui s'étaient empilés depuis vingt ans : ZUS, CUCS, ZRU, ZFU...

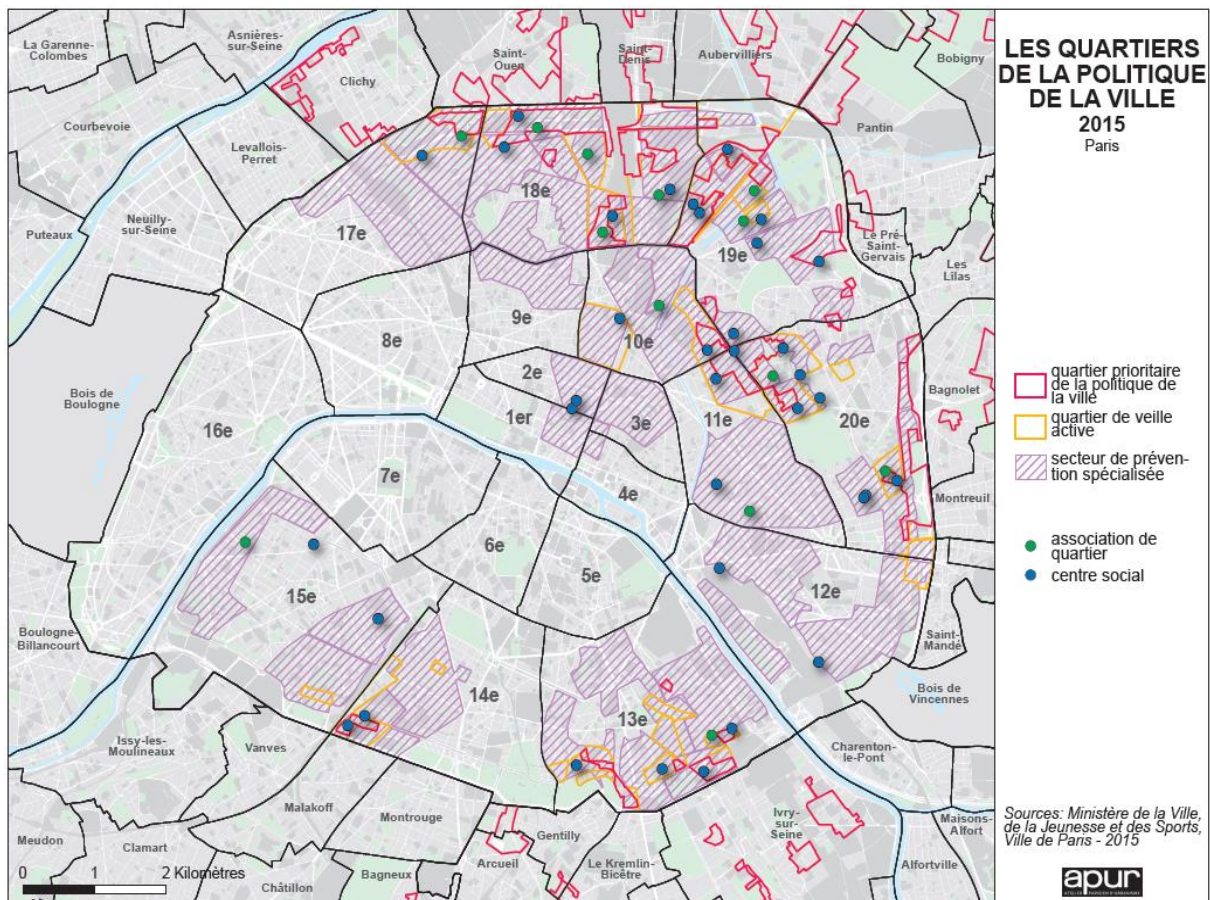
L'action des centres sociaux s'inscrit naturellement dans le cadre de la nouvelle carte des quartiers prioritaires parisiens. Si le périmètre des quartiers s'est trouvé resserré, la localisation des CS et leurs publics les conduisent à relever majoritairement d'un classement en zone « vécu » ou de veille active<sup>5</sup>.

La carte ci-après fait apparaître la nouvelle géographie des quartiers prioritaires et de veille active ainsi que la localisation des centres sociaux.

<sup>5</sup> Le « quartier vécu » correspond aux usages des habitants et aux lieux qu'ils fréquentent ; les quartiers « de veille active », bien que non retenus dans la géographie prioritaire fixée par décret, sont des territoires sur lesquels les acteurs locaux s'accordent sur la nécessité de maintenir une attention particulière.



Figure 3 : Carte des quartiers de la politique de la Ville à partir de 2015



Au total, sur la base des informations communiquées par les centres et sous réserve d'ajustements ultérieurs, la nouvelle carte des quartiers prioritaires a pour effet :

- de confirmer le classement de 11 centres sociaux en quartiers prioritaires : neuf centres sociaux existant (AIRES 10, Maurice Noguès, la Maison Bleue, Espaces Cambrai et Riquet, Danube, Maison du Bas Belleville, Archipédia, et Soleil Blaise) auquel viendront s'ajouter les deux centres à venir de Paris Nord Est et de la Porte Pouchet ;
- de conforter, en les maintenant en « quartier vécu » ou de veille active les centres Paris des Faubourgs, le Picoulet, 13 pour tous, Maison 13 solidaire, Carrefour 14, Accueil Goutte d'Or, Espace Torcy, Relais Ménilmontant, CEFIA, AOCSA-20<sup>ème</sup> Chaise, J2P et d'y inclure le centre Ourcq-Ardennes.

Demeureraient en dehors de ces périmètres des centres qui en étaient déjà exclus (La Clairière, Cerise, Solidarité Roquette, Relais 59, OCM Ceasil, Foyer de Grenelle, Belle ville et Etincelles).

La carte définitive ne sera cependant arrêtée avec l'Etat que dans le cadre du travail commun à venir sur les projets de territoires, qui a débuté en mars 2015.

### 1.1.3. Un modèle de gouvernance original

Les centres sociaux sont des équipements de proximité, ouverts à tous, identifiés comme des lieux d'animation globale, d'activités éducatives et culturelles, de services en direction des habitants du quartier, et notamment des familles.

Ces structures visent toutes à favoriser la participation des habitants, à développer des partenariats et à créer du lien social. Elles ont vocation à être un terrain

d'expérimentation et d'innovation sociale. Le modèle de gouvernance original des CS associatifs doit les distinguer de celui d'autres structures dispensatrices de services et d'activités.

En effet, vivre ensemble et prendre en compte les envies de chacun implique que les habitants soient engagés dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets. Parce qu'ils sont les mieux placés pour agir sur ce qu'ils veulent changer dans leur quartier, ils deviennent acteurs de leur propre évolution, notamment en participant activement aux instances de gouvernance.

#### 1.1.3.1. Statuts et objet : un souhaitable ajustement des statuts associatifs au projet social du CS

Portés par des associations créées de longue date, les statuts n'ont pas évolué au fil du temps pour s'adapter aux populations et aux spécificités des centres sociaux. Il en résulte des objets sociaux parfois en décalage avec la vocation d'un centre social telle qu'elle est décrite dans la « charte départementale des centres sociaux parisiens » adoptée en 2005.

Soit les statuts renvoient à un objet ou à un public plus étroit (« accueil des migrants » pour Le Relais Ménilmontant ; « au service d'un public de tous pays... » pour CEFIA ; « favoriser le développement de l'enfant » pour la Maison du Bas Belleville ; « la représentation et le développement des activités de la Fédération Nationale Léo Lagrange » pour Maurice Noguès...), soit la notion géographique de quartier est absente.

Si la très large majorité des centres sociaux envisagent leurs activités dans le cadre de leur quartier, cette notion se trouve parfois élargie à l'arrondissement, à la région parisienne, voire à tous publics sans restriction géographique. A titre d'exemple, La Clairière se donne pour objet de « venir en aide à tous ceux qui le demandent », pour OCM-CEASIL « dans le cadre du quinzième arrondissement de Paris », tandis que le Foyer de Grenelle vise à venir en aide « aux familles vivant en région parisienne ». Ces derniers exemples, qui ne limitent pas leur vocation à se consacrer aux besoins spécifiques et fluctuants dans le temps des habitants de leur quartier, correspondent à des centres très marqués par leur origine confessionnelle ou à leur orientation initiale d'aide aux migrants.

Leurs statuts les conduisent vers des prestations de service social : hébergement-logement d'insertion, aide à l'insertion, santé, petite enfance, Droits de l'Homme, éducation, prévention, lutte contre l'exclusion...

Cette évolution a été bien identifiée dès 2006 dans un ouvrage rédigé par un membre du secrétariat national de la Fédération des centres sociaux. Ainsi que le notait son auteur, le social était initialement centré sur l'amélioration de la classe ouvrière pauvre : « Il y a eu dérive... en direction des pauvres, ou plus largement de personnes ou de groupes en difficulté<sup>6</sup> », au détriment de la mixité sociale.

Il y aurait lieu d'examiner les statuts associatifs au vu de l'objet des centres tel qu'il a été affirmé par la Charte fédérale d'Angers de juin 2000, puis repris dans divers documents de la fédération des centres sociaux, qui est d'offrir aux habitants de leur quartier, et avec leur participation, des activités répondant à leurs besoins.

**Recommandation 1 : Actualiser les statuts des associations afin de mettre en adéquation l'objet statutaire avec le projet social de chaque CS.**

<sup>6</sup> Histoire des centres sociaux - Robert DURAND - La Découverte - 2006 (page 26).



### 1.1.3.2. La participation des habitants, un modèle fondateur à conforter

L'originalité de la gouvernance des CS associatifs réside dans la participation des habitants du quartier aux instances de direction.

Chaque centre social associatif est géré par un conseil d'administration (CA) dont la majorité des membres est en principe composée d'habitants du quartier ou du territoire. Pour qu'il y ait un centre social, il est donc indispensable que les habitants soient bien plus que de simples clients de services et d'activités conçus, décidés, animés ou gérés par d'autres.

Dans la pratique, le mélange entre des administrateurs issus du quartier et les membres de l'association adhérents à son projet social n'est pas toujours aisé à assurer.

- Un nombre restreint d'adhérents en dépit de tarifs modiques

Alors même qu'ils enregistrent une fréquentation particulièrement importante de leurs activités et des tarifs d'adhésion modiques, certains CS affichent un nombre d'adhérents restreint. Certains CS expliquent le phénomène par un grand nombre d'exemptions pour cause de faibles revenus. Cette explication n'emporte pas totalement la conviction eue égard à la modicité des tarifs (de 6 à 20 euros par famille en moyenne). Ces chiffres ont indubitablement pour effet d'affaiblir la portée du discours sur le pouvoir d'agir des habitants porté par les CS qui fonde leur modèle original.

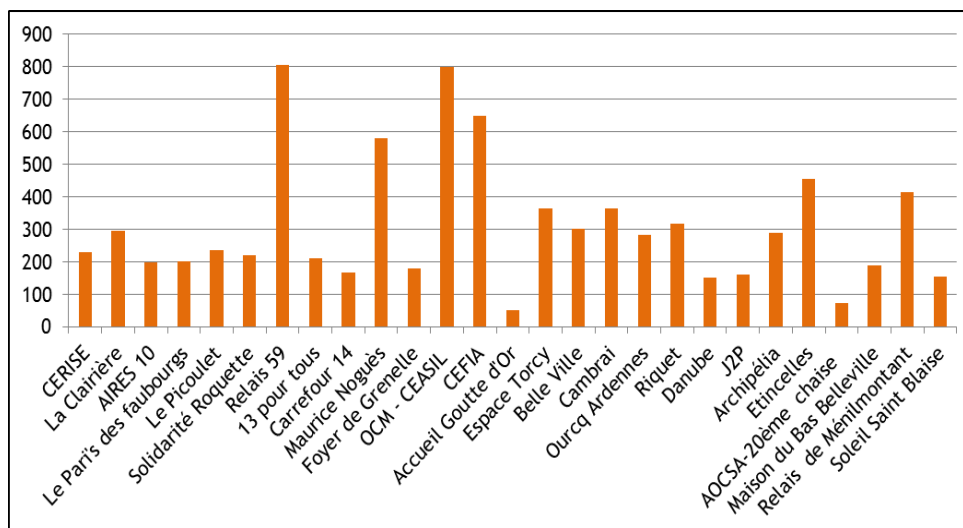
Il peut s'agir dans certains centres d'une politique délibérée visant à réserver l'adhésion à ceux qui adhèrent au projet social spécifique du centre. L'adhésion est alors demandée aux seuls intervenants bénévoles, et non au public fréquentant les activités (Foyer de Grenelle...).

Une certaine confusion semble toutefois devoir être dissipée concernant la notion d'« adhérent », parfois distincte de celle de « cotisant », entendu comme celui qui participe à des activités. Ainsi le nombre d'adhérents peut sembler anormalement faible compte tenu du rayonnement du centre [.....]. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Cette confusion se retrouve dans les documents remplis (PLA) qui confondent parfois les adhésions et les participations aux activités, en les imputant dans la même rubrique ou en inversant les montants respectifs.

Des stratégies très variables d'adhésion semblent poursuivies par les CS, ainsi que l'atteste le graphique ci-après, établi sur la base des chiffres communiquées par les CS.

Graphique 2 : Nombre d'adhérents déclarés dans les CS parisiens



Source : Questionnaires des CS

La cotisation pour adhérer au CS est modique (de 6 euros à 25 euros en moyenne). Son montant apparaît très variable d'un centre l'autre.

Diffuser la culture démocratique dans les quartiers correspond à la vocation même des centres sociaux ; dans un contexte général qui nécessite plus que jamais le renforcement de la citoyenneté, un effort pour élargir la participation des CS aux instances de gouvernance devrait constituer un objectif prioritaire.

Recommandation 2 : Systématiser l'adhésion payante de tous les participants à la vie des centres sociaux, afin d'élargir leur base démocratique.

- La participation des habitants à la vie du centre social, clé de voûte de la gouvernance des CS ?

La charte nationale des centres sociaux adoptée par la Fédération des centres sociaux et socioculturels lors de son assemblée générale d'Angers en juin 2000 a identifié trois valeurs fondamentales qui fondent l'action des CS : la dignité, la solidarité et la démocratie<sup>7</sup>. Elle prônait en particulier un fonctionnement participatif des centres.

La participation des habitants à la vie des centres dans la perspective d'y exprimer leur « pouvoir d'agir » devrait constituer un point fort de la gouvernance des CS. Celle-ci ne transparait pas toujours pleinement dans la composition des conseils d'administration des établissements. Le tableau ci-joint illustre la diversité des situations :

<sup>7</sup> « Reconnaître la dignité et la liberté de tout homme et de toute femme est l'attitude première des acteurs des centres sociaux et socio-culturels. Considérer les hommes et les femmes comme solidaires, c'est-à-dire comme étant capables de vivre ensemble en société, est une conviction constante des Centres sociaux et socio-culturels depuis leurs origines. Opter pour la démocratie, c'est, pour les centres sociaux et socio-culturels, vouloir une société ouverte au débat et au partage du pouvoir. »

Tableau 3 : Participation des bénévoles aux conseils d'administration

Nombre de bénévoles actifs	Nombre de centres sociaux
plus de 75%	9
de 50 à 75%	4
de 25 à 50%	6
moins de 25%	8
<b>TOTAL</b>	<b>27 CS</b>

Source : Questionnaire des CS

Le souci d'élargir la base démocratique des organes de gouvernance est progressivement pris en compte. Les quelques situations historiques qui nécessitaient des évolutions (ENS Torcy et la 20<sup>ème</sup> chaise) sont en cours. L'ENS Torcy qui a le même président depuis 35 ans, va prochainement convoquer une AG exceptionnelle en vue de modifier ses statuts.

**Parmi les bonnes pratiques démocratiques**, on citera la mise en place au sein de l'Espace 19 des comités locaux d'animation (CLA). Animés par le directeur du CS, ces commissions réunissent environ trente habitants du quartier et usagers pour travailler sur les projets et la pédagogie du centre. Des CLA thématiques se sont ainsi constitués, animés par un directeur ou un membre du bureau. Deux membres de chaque CLA participent au CA au sein duquel ils représentent 1/3 des administrateurs. Ce mécanisme favorise la représentation des habitants des quartiers, élargit le cercle des adhérents impliqués par le projet du centre et amorce des parcours pouvant les mener à des fonctions d'administrateur à part entière. Une autre pratique intéressante du CS Archipelia consiste, pour faciliter la participation des usagers de toutes nationalités aux débats de l'AG annuelle, à faire appel à des traducteurs en séance.

**Deux centres se distancient en revanche nettement du modèle de gouvernance locale propre aux centres sociaux associatifs**. Il s'agit de la Maison du Bas Belleville qui relève de l'Association CRESCENDO et du CS Maurice Noguès dont la gestion est assurée par le mouvement d'éducation populaire Léo Lagrange.

L'association CRESCENDO, affiliée au groupe SOS d'ampleur nationale, gère pour l'essentiel des établissements parisiens de garde de la petite enfance, majoritairement sous la forme du multi-accueil à partir des deux associations qui l'ont rejointe en 2005 : CEDIAF et CPEM. Elle assure également la gestion du centre social anciennement appelé « Elisabeth », devenu depuis 2008 « Maison du Bas-Belleville ».

Si, à l'usage, cette articulation entre la Maison du Bas Belleville et CRESCENDO s'est révélée efficiente sur le plan de la gestion, en raison de l'allègement des responsabilités du centre dans ce domaine, elle a pour contrepartie un mode de gouvernance dans lequel les usagers du centre local ne sont pas représentés au conseil d'administration de l'association mère.

De la même façon, la gestion du centre Maurice Noguès étant portée par les structures de l'association Léo Lagrange, il n'existe pas de conseil d'administration à l'échelle du CS. L'association Léo Lagrange assure, sur l'ensemble du territoire national, la gestion de quelques 23 centres sociaux, parmi de nombreux autres équipements et centres de vacances ou de loisirs ; elle n'est pas adhérente de la Fédération nationale des centres sociaux de France et, par voie de conséquence, n'applique pas la charte établie par cette dernière.

Le CA compétent est celui formé à l'échelon de la délégation régionale Ile de France-Eure et Loire, dont le périmètre comprend des équipements de différentes nature et au sein duquel les habitants du quartier parisien ne sont pas représentés. Un comité d'usagers a

été constitué par le centre Maurice Noguès et assure cependant une représentation des habitants au niveau du quartier.

Les comités d'usagers institutionnalisés sont encore rares (CERISE, La Clairière, Le Pari's des Faubourgs, Relais Ménilmontant et Maurice Noguès précité).

Dans le cadre de la dernière génération d'agrèments, la CAF a fortement encouragé les centres à en constituer afin qu'elle devienne partie intégrante de leur projet social.

Cette pratique récente tend progressivement à se développer sous différentes formes (commissions thématiques, groupes sur des projets ponctuels...) même si elle ne donne pas encore lieu à labellisation en tant que telle.

**Recommandation 3 :** Encourager et développer la participation des habitants, y compris dans la gouvernance des centres, afin de faire expérimenter concrètement aux habitants les effets de leur implication commune pour la vie du quartier.

## **1.2. L'organisation des centres sociaux**

Les centres sociaux parisiens sont caractérisés par de fortes particularités qui tiennent autant à leur identité historique, à la diversité des sites qu'ils occupent qu'au périmètre plus ou moins large de leurs activités.

### **1.2.1. Des périmètres d'intervention diversifiés**

Les périmètres d'activités des centres sociaux ne sont pas homogènes et comportent souvent une palette d'activités annexes selon une combinaison à géométrie variable.

Les directeurs rencontrés ont été unanimes pour considérer ces activités, qu'elles soient intégrées dans les locaux du centre ou situées dans des locaux distincts, comme un élément concourant à l'identité et à la dynamique de son projet.

Le tableau de la page suivante récapitule les principales activités conduites par les Centres sociaux eux-mêmes ou dans leur mouvance immédiate.

Trois associations présentent une palette d'activités particulièrement riche et diversifiée :

- la Clairière qui regroupe un centre de prévention, un équipement petite enfance, un EPN et assure aussi l'accueil des titulaires du RSA dans le cadre d'un marché confié par le département de Paris.
- l'Ecole normale sociale (ENS Torcy) dans le 18ème arrondissement qui regroupe au sein d'un même bâtiment un centre de formation sociale, une ludothèque et un EPN.
- Espace 19, qui assure, en sus du marché précité avec le département de Paris pour la gestion des allocataires du RSA, supervise la gestion de 3 CS, d'un EPN et d'un centre de santé.

Une autre association, (Cerise) assure dans le même bâtiment la gestion d'un centre d'hébergement social pour jeunes, celle-ci étant toutefois bien distincte de celle du centre social.

Un centre héberge un centre de PMI (OCM-CEASIL) ; on recense une seule ludothèque permanente dans les locaux du CS<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Le CS « 13 pour tous » propose certains jours une ludopapothèque qui bénéficie d'une subvention de la DFPE.

Au total, un tiers seulement des centres sociaux ont un périmètre limité aux activités du seul centre social et ne cumule pas d'autres dispositifs ou services Il s'agit des neuf centres suivants : Paris des Faubourgs, Carrefour 14, Maurice Noguès, Foyer de Grenelle, Danube, J2P, Etincelles, Aocsa la 20<sup>ème</sup> chaise, Soleil st Blaise.

Tableau 4 : Activités assurées par les centres sociaux ou dans leur mouvance immédiate

Art	Centre social	Equipement petit enfance	Centre de PMI	Ludothèque	EPN	Club de prévention	Centre de formation sociale	Centre hébergement social pour jeunes	Accueil RSA
2	CERISE							1	
	La Clairière	1			1	1			1
10	AIRES 10	1							
	Le Pari's des faubourgs								
11	Le Picoulet				1				
	Solidarité Roquette	1							
12	Relais 59	1			1				
13	13 pour tous			1					
	Maison 13 solidaire								
14	Carrefour 14								
	Maurice Noguès								
15	Foyer de Grenelle								
	OCM - CEASIL	1	1						
17	CEFIA	1			1				
18	Accueil Goutte d'Or	1							
	Espace Torcy			1	1		1		
19	La maison bleue								
	Belle Ville				1				
	Cambrai	1							
	Ourcq Ardennes	1							
	Espace Riquet	1							
	soustotal Espace 19				1				1
	Danube								
20	J2P								
	Archipellia	1							
	Etincelles								
	AOCSA la 20ème chaise								
	Maison du Bas Belleville	1							
	Relais de Ménilmontant	1			1				
Soleil saint Blaise									
<b>TOTAL</b>	<b>29 CS Ville de Paris</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Source : IG

Parmi les activités connexes les plus fréquemment proposées dans les CS, figurent des équipements de garde petite-enfance et des espaces publics numériques

- Les établissements de garde de petite enfance

13 centres sociaux disposent d'équipements de petite-enfance.

Le total de 324 places offertes par les CS est modeste par rapport à l'offre parisienne de 8 676 places dans 279 établissements associatifs (chiffres mars 2014).

Le Multi accueil combine l'accueil régulier de la crèche collective et l'accueil occasionnel de la halte-garderie.

D'autres centres organisent des gardes d'enfants sous forme de coins jeux, à proximité du lieu où les parents participent à une activité. Il n'y a pas alors de professionnels de petite enfance pour assurer l'encadrement des enfants qui demeurent sous la responsabilité de leurs parents.

Les haltes garderies ont, en raison de leur fonctionnement, un taux d'activité plus faible que les crèches collectives, ce qui est accentué par la crise et par l'ouverture de nouvelles crèches qui leur font concurrence.

**Tableau 5 : Nature et capacités des équipements petite enfance gérés par les centres sociaux**

Association		Nature de l'équipement et capacité	
La Clairière		MA	18
AIRES 10		HG	20
Solidarité Roquette		HG	25
Relais 59		HG	18
OCM CEASIL	HG	HG	15
	Crèche	Crèche	22
CEFIA		HG	20
Accueil Goutte d'Or		HG	19
Espace 19	Riquet	MA	50
	Cambrai	HG	20
	Ardennes	HG	13
CRESCENDO		HG	20
Relais Ménilmontant	HG Le Petit Relais	HG	30
	HG Les Lutins Verts	HG	14
ARCHIPELIA		MA	20
<b>TOTAL</b>			<b>324</b>

Source : DFPE

NOTA : HG = Halte-garderie

MA = Multi accueil

CC = crèche collective

Ces équipements ont fait très souvent l'objet de travaux de rénovation au cours des dernières années ou sont de création récente (Août 2014 pour Archipelia). La tutelle des équipements petite enfance relève de la CAF, au titre de leur agrément et au sein de la collectivité parisienne, de la Direction des Familles et de la Petite Enfance (DFPE) qui finance notamment les frais administratifs et les charges globales de ces structures.

Leur présence est considérée par les centres sociaux comme un atout pour nouer des contacts avec les familles et appréhender les difficultés le plus en amont possible. Dans certains quartiers en voie de gentrification, c'est un vecteur très apprécié de mixité sociale.

Les équipements de garde de petite enfance emploient 95,93 ETP salariés. Pour certains des centres concernés, ils représentent la moitié des effectifs, voire davantage (La Clairière, Aires 10, Solidarité Roquette, Relais Ménilmontant, OCM-CEASIL).

**Tableau 6 : Effectifs salariés des équipements de garde d'enfants gérés par les centres sociaux**

Association	Répartition des personnels											Effectif total en ETP
	DIR	EJE	AP	APU	CAP	ND	ASI	PSY	Pédia-tre	Infir-mière	Anima-teur	
La Clairière	1	1		0	0	2	1					5
AIRES 10	1	1		0	2	2,88	0,61					7,49
Solidarité Roquette	1	1,8				2,66	0,5		0		1	6,96
Relais 59	1	0,84				1,98	0,3					4,12
OCM CEASIL	HG	0,2	1		1	1,4	1,4	0,3				5,3
	Crèche	0,6	2		2	2	2	0,7				9,3
CEFIA	1	1		2	1		0,32		0			5,32
Accueil Goutte d'Or	1	1	1		2		0,49	0	0			5,49
Espace 19	Riquet	1	3		2	2	4,86	0,86	0,23	0	1	14,95
	Cambrai	1	1		1,34	1,8			0			5,14
	Ardennes	1	1		1			0,69	0			3,69
CRESCENDO	1	2		1	0	1	1,1					6,1
Relais Ménilmontant	HG Le Petit Relais	1	2				4	1				8
	HG Les Lutins Verts	1	1				1,57					3,57
ARCHIPELIA	1	1		1	1	1	0,5		0			5,5
<b>TOTAL</b>	<b>13,8</b>	<b>20,64</b>	<b>1</b>	<b>11,34</b>	<b>13,2</b>	<b>25,35</b>	<b>8,37</b>	<b>0,23</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>95,93</b>

Source : DFPE

Dir=directrice ; EJE: Educatrice de jeunes enfants, APU : auxiliaire de puériculture, CAP =stagiaire CAP, ND=non diplômés  
 ASI=ATEP agent de service intérieur, PSY=psychologue, PSY=psychologue

## Les EPN

Huit centres sociaux abritent des Espaces Publics Numériques (EPN).

Depuis leur mise en place en 2002, ces structures traduisent la priorité donnée par la Ville de Paris à l'accès de tous aux nouvelles technologies et l'inclusion numérique.

Outil de développement local, les EPN s'appuient sur l'ensemble des acteurs, économiques, associatifs et institutionnels présents sur leur territoire pour offrir un service innovant aux habitants contribuant à faciliter leur insertion dans la société numérique contemporaine. Tournés de façon privilégiée vers les publics les plus défavorisés, il était dès lors naturel qu'ils prennent appui sur le réseau des centres sociaux, très présents dans ces quartiers.

La période récente a vu le poids des CS se renforcer au sein des EPN (puisque ceux-ci portent 8 des 14 EPN<sup>9</sup>, contre 9 sur 19 en 2009), en raison du retrait de 3 structures et de la fermeture du centre social Croix Saint Simon. Historiquement, la fédération des CS a été subventionnée pour aider à la mise en place des EPN ; elle ne l'est plus depuis 2012.

Comme le résume le tableau ci-après, le positionnement des EPN par rapport aux locaux des centres sociaux est très variable. Ils peuvent être intégrés dans les locaux mêmes du centre (ENS Torcy...), à proximité immédiate de celui-ci (Belleville...) ou avoir des locaux totalement distincts (Espace 19...).

<sup>9</sup> Le 15<sup>ème</sup> étant inclus dans le centre d'animation Vercingétorix, il est financé dans le cadre de la DSP du centre d'animation.

Les EPN occupent en général un salarié à temps plein et parfois une part d'un autre poste. Ils sont le plus souvent épaulés par des bénévoles du centre social mais peuvent recevoir un public plus large que celui-ci.

Tableau 7 : Localisation et effectifs des EPN des centres sociaux

Arrdts	Centre social	Localisation et gestion	Effectif salariés	ETP
2 <sup>ème</sup>	La Clairière	Mitoyen au CS	2	1,3
10 <sup>ème</sup>	Le Picoulet	Mitoyen au CS	1	1
12 <sup>ème</sup>	Le Relais 59	Locaux distincts	2	1,4
17 <sup>ème</sup>	CEFIA	Locaux distincts	1	1
18 <sup>ème</sup>	ENS - Espace Torcy	Dans le même bâtiment	1	0,16
19 <sup>ème</sup>	Belle Ville	Mitoyen au CS	1	1
19 <sup>ème</sup>	Espace 19	Locaux distincts Gestion indépendante	1	1
20 <sup>ème</sup>	Relais de Ménilmontant	Intégré au CS	1	1
<b>Total</b>			<b>10</b>	<b>7,86</b>

Source : Questionnaire CS

Le transfert de la supervision des EPN de la DDEES à la DPVI en 2012 a été l'occasion d'une mise à plat, d'un effort de clarification de leurs missions et d'une certaine convergence dans les aides allouées par la Ville.

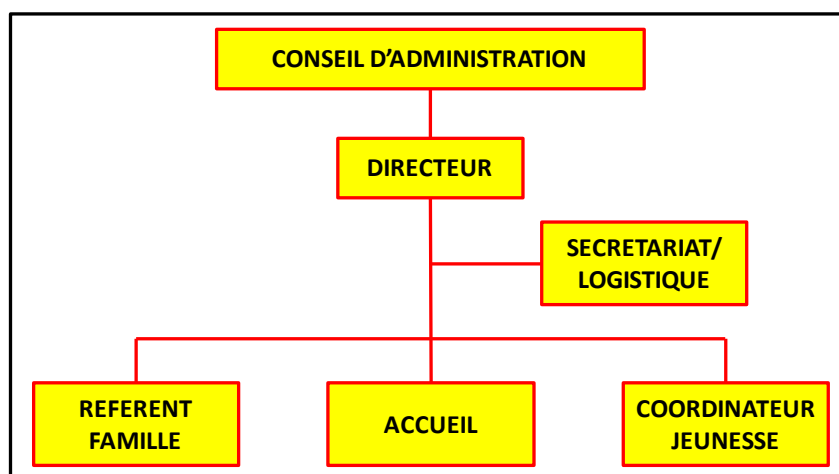
Ceci a notamment conduit à la mise au point d'une charte qui contribue à fixer un cadre et des règles de fonctionnement unifiés, à laquelle tous les EPN ont adhéré en 2013. Celle-ci a notamment permis d'améliorer le positionnement et la visibilité de ces équipements.

### 1.2.2. Les salariés des centres sociaux

#### 1.2.2.1. L'organisation des équipes

L'organisation des centres est variable mais reflète certaines constantes. La figure ci-dessous présente les fonctions type systématiquement rencontrées lors de la mission.

Figure 4 : Organisation de base d'un centre social



Source : IG



A ce socle de compétences de base s'agrègent les responsables d'activités. Un responsable/coordonnateur ASL et un responsable animations viennent souvent compléter l'organigramme ci-dessus.

• Le profil du directeur et le binôme original président /directeur

Le fonctionnement d'un centre social repose d'abord sur son directeur. La mission a permis de mesurer leur implication totale au service de leur centre et de ses usagers.

La moyenne d'âge des directeurs s'établit à **44 ans**. Plus de la moitié (18 d'entre eux) sont des femmes (cf. Annexe 5 Profil des directeurs).

En moyenne l'année de nomination des directeurs des centres sociaux parisiens est **2008** ce qui correspond à six ans d'exercice de la fonction au moment de l'étude. Toutefois, on recense six directeurs récemment nommés (20<sup>ème</sup> chaise, CEFIA, Belleville, Maison du bas Belleville après que son directeur a été aspiré dans les fonctions de délégué de la fédération parisienne des CS, et les 2 CS récemment créés dans le 13<sup>ème</sup> et le 18<sup>ème</sup>) et deux en cours de recrutement (Solidarité Roquette et Paris des faubourgs).

Après une période de fort renouvellement, la période qui s'engage semble marquée par une professionnalisation accrue et une certaine stabilité.

Si un certain nombre de directeurs avait eu une expérience antérieure dans des centres sociaux, peu nombreux sont ceux qui ont eu une expérience antérieure dans des centres sociaux parisiens : les cas du directeur d'Aires 10, auparavant animateur jeunesse dans ce centre, du directeur du centre Etincelles, précédemment coordonnateur jeunesse, celle de Riquet qui avait auparavant exercé l'intérim d'une de ses collègues dans un centre parisien relevant d'Espace 19 ou de la directrice du Relais 59, passée par les fonctions de coordinatrice jeunesse dans le CS Solidarité Roquette, font figure d'exception.

Il y a lieu de noter le parcours particulier du directeur du centre social J2P, ancien animateur du centre social, qui, avant sa nomination en qualité de directeur, a assumé la fonction de Président de l'association.

La qualité des relations entre le bureau de l'association et surtout son président et le directeur sont un élément déterminant pour le bon équilibre d'un centre. L'équilibre à trouver est subtil, fait de coopération et de confiance, dans le respect de la sphère de compétence de chacun. Nombre des crises rencontrées au cours de la période récente peuvent s'analyser aussi en termes de difficultés de gouvernance.

C'est pourquoi, depuis quelques années un soin particulier est apporté au choix du directeur, à travers une procédure de recrutement collective faisant intervenir différents membres du CA, parfois assistés de la fédération.

Le niveau de formation des directeurs est bon, (61 % des directeurs ont un diplôme de niveau bac + 4 ou 5) comme l'atteste le tableau en annexe 3 et a fait l'objet d'un effort de formation important sur la période récente.

Une circulaire de la CNAF de juin 2012 a en effet réévalué le niveau de recrutement des directeurs du niveau 3 (Bac + 2 ou 3) au niveau 2 (sans précision de diplôme) de leur grille statutaire. Ceci se traduit par un nombre accru de points de rémunération, donc par un léger renchérissement du coût des directeurs<sup>10</sup>.

En aparté, les directeurs rencontrés avouent souffrir de la charge de travail (multiplicité des dossiers administratifs à établir dans le cadre de la recherche de subventions), de la lourdeur de leurs responsabilités (budgétaire, juridique, d'encadrement) vis-à-vis de leurs

---

<sup>10</sup> Des estimations ont été réalisées par la fédération.

personnels comme des usagers. La contrainte de disponibilité physique sur place a été soulignée (amplitude des horaires réels, présence ou participation aux activités du WE, fêtes de quartiers et activités durant les vacances..). Les plus jeunes directeurs, sans responsabilités familiales assument ces contraintes ; le turn over élevé des directeurs peut en partie s'expliquer par cette usure accélérée.

Recommandation 4 : Encourager la Fédération des CS et les directeurs à développer des échanges informels entre directeurs des centres sociaux, en particulier au sein d'un même arrondissement.

- Des fonctions logistiques à géométrie variable

Un certain nombre de centres a choisi d'externaliser certaines fonctions comme la comptabilité, la paie ou le ménage.

Au total, plus de la moitié des centres (15 sur 29) est déchargée de la tenue de la comptabilité, soit que celle-ci soit tenue par une structure centrale (Espace 19, Maurice Noguès, Maison du Bas Belleville-Crescendo), soit qu'elle soit confiée à un cabinet privé (La clairière, Aires 10, Le Paris des Faubourgs, Le Picoulet, Relais 59, Danube, Archipelia, La 20<sup>ème</sup> chaise, Soleil St Blaise et les deux centres récemment créés), le centre social assurant seulement la saisie des informations de base.

Une large palette de pratiques prévaut également pour les fonctions logistiques (Cf. Annexe 6). S'agissant du ménage, la moitié des CS a fait le choix de personnels dédiés en interne, le plus souvent pour quelques heures par semaine. Le cas du foyer de Grenelle, avec 2 salariés employés sur cette fonction, est tout à fait atypique et s'explique par le flux permanent de visiteurs (9000 personnes accueillies) et la large part de personnes SDF et sans domicile.

Certains CS confient cette tâche à la régie de quartier (Relais Ménilmontant, J2P).

#### 1.2.2.2. Effectifs et statuts des salariés

- Des équipes de taille réduite qui ont souvent connu des réajustements au cours de la période récente

**Les 29 CS associatifs emploient 224 salariés pour le seul centre social, soient 185,64 ETP.**

L'effectif moyen par centre s'établit à un peu plus de 8 salariés (8,19 pour les 27 CS non émergents), correspondant à 6,66 ETP.

La taille restreinte des CS constitue une caractéristique parisienne, commune aux 6 CS gérés par la CAF dont la taille moyenne s'établit à 6 ETP, et qui n'ont aucun emploi aidé.

La taille des centres sociaux CS apparaît néanmoins variable, même si l'on considère le seul périmètre des CS en dehors des haltes garderies et des EPN, ainsi que le fait apparaître le tableau de la page ci-après.

L'effectif s'établit entre 5 (Cerise, Etincelles) et 15 salariés (ENS Torcy).

L'écart est plus restreint lorsque'on raisonne en termes d'ETP ; il varie alors seulement du simple au double, avec un effectif compris entre 4,5 ETP (Etincelles dans le 20ème arrondissement) et 8,98 ETP (ENS Torcy et Crescendo).

On constate également que tous les CS possèdent des emplois aidés, à l'exception d'un seul, de création récente (maison 13 solidaire).

Si l'on agrège les salariés des CS stricto sensu (185,64 ETP), ceux des équipements de garde petite enfance (95,93 ETP) et les effectifs salariés des EPN (7,86 ETP), on parvient, sous réserve de doubles comptes, à un total de 289,43 ETP.

Au total, les centres sociaux emploient environ 300 ETP, en comptant les salariés des EPN et des équipements de petite enfance.

Tableau 8 : Effectifs des centres sociaux

Nom du CS	Nbre de salariés hors emplois aidés				Emplois aidés			Effectif total	Part des emplois aidés/total	ETP salariés hors emplois aidés				ETP emplois aidés			Total général ETP hors services civiques	Part des emplois aidés/ETP
	CDD	CDI	Services civiques	SS tot effectif hors emplois aidés et hors services civiques	en CDD	en CDI	Ss tot emplois aidés			CDD	CDI	ETP services civiques	ETP salariés hors services civiques	CDD	CDI	Total ETP emplois aidés		
CERISE	0	4	0	4	0	1	1	5	20%	0,00	3,80	0,00	3,80	0,00	1,00	1,00	4,80	21%
La Clairière	1	3	2	4	1	1	2	6	33%	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	5,00	40%
AIRES 10	0	1	0	1	0	5	5	6	83%	0,00	0,70	0,00	0,70	0,00	5,00	5,00	5,70	88%
Le Pari's des faubourgs	0	3	0	3	1	1	2	5	40%	0,00	3,00	0,00	3,00	1,00	1,00	2,00	5,00	40%
Le Picoulet	0	5	0	5	2	2	4	9	44%	0,00	2,08	0,00	2,08	2,00	2,00	4,00	6,08	66%
Solidarité Roquette	0	7	0	7	0	1	1	8	13%	0,00	5,86	0,00	5,86	0,00	1,00	1,00	6,86	15%
Relais 59	0	7	1	7	0	1	1	8	13%	0,00	5,52	1,00	5,52	0,00	1,00	1,00	6,52	15%
13 pour tous	0	4	0	4	0	2	2	6	33%	0,00	3,20	0,00	3,20	0,00	2,00	2,00	5,20	38%
Maison 13 solidaire	0	3	0	3	0	0	0	3	0%	0,00	3,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0%
Carrefour 14	0	4	0	4	2	1	3	7	43%	0,00	3,75	0,00	3,75	2,00	1,00	3,00	6,75	44%
Maurice Noguès	0	5	2	5	4	0	4	9	44%	0,00	2,88	1,42	2,88	4,00	0,00	4,00	6,88	58%
Foyer de Grenelle	1	8	0	9	1	0	1	10	10%	0,55	6,10	0,00	6,65	0,80	0,00	0,80	7,45	11%
OCM - CEASIL	0	5	0	5	0	4	4	9	44%	0,00	2,95	0,00	2,95	0,00	4,00	4,00	6,95	58%
CEFIA	0	5	1	5	1	3	4	9	44%	0,00	3,74	0,74	3,74	0,74	3,00	3,74	7,48	50%
Accueil Goutte d'Or	2	5	0	7	0	2	2	9	22%	0,82	5,00	0,00	5,82	0,00	2,00	2,00	7,82	26%
Espace Torcy	2	11	0	13	0	2	2	15	13%	1,04	5,93	0,00	6,97	0,00	2,00	2,00	8,97	22%
La maison bleue	0	2	0	2	1	0	1	3	33%	0,00	2,00	0,00	2,00	1,00	0,00	1,00	3,00	33%
Belle Ville	0	4	2	4	1	3	4	8	50%	0,00	3,50	1,40	3,50	1,00	3,00	4,00	7,50	53%
Cambrai	0	5	0	5	2	1	3	8	38%	0,00	3,776	0,00	3,78	1,31	1,00	2,31	6,09	38%
Ourcq Ardennes	0	5	0	5	3	2	5	10	50%	0,00	2,97	0,00	2,97	1,40	2,00	3,40	6,36	53%
Espace Riquet	0	7	0	7	1	0	1	8	13%	0,00	5,22	0,00	5,22	0,80	0,00	0,80	6,02	13%
Danube	1	3	0	4	3	0	3	7	43%	1,00	3,00	0,00	4,00	2,57	0,00	2,57	6,57	39%
J2P	0	4	0	4	1	3	4	8	50%	0,00	4,00	0,00	4,00	1,00	3,00	4,00	8,00	50%
Archipellia	1	1	0	2	2	5	7	9	78%	0,75	1,00	0,00	1,75	1,50	5,00	6,50	8,25	79%
Etincelles	0	3	0	3	1	1	2	5	40%	0,00	2,50	0,00	2,50	1,00	1,00	2,00	4,50	44%
AOCSA la 20ème chaise	1	4	0	5	1	3	4	9	44%	1,00	3,63	0,00	4,63	0,54	3,00	3,54	8,17	43%
Maison du Bas Belleville	1	5	2	6	4	1	5	11	45%	0,68	3,57	2,00	4,25	3,74	1,00	4,74	8,99	53%
Relais de Ménilmontant	1	5	0	6	2	0	2	8	25%	0,21	4,57	0,00	4,78	1,74	0,00	1,74	6,53	27%
Soleil saint Blaise	1	4	3	5	0	1	1	6	17%	1,00	2,20	2,04	3,20	1,00	1,00	2,00	5,20	38%
<b>29 CS Ville de Paris</b>	<b>12</b>	<b>132</b>	<b>13</b>	<b>144</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>80</b>	<b>224</b>	<b>36%</b>	<b>8,05</b>	<b>101,44</b>	<b>10,60</b>	<b>109,50</b>	<b>30,15</b>	<b>46,00</b>	<b>76,15</b>	<b>185,64</b>	<b>41%</b>

Source : CS - Questionnaire IG 2014

### 1.2.2.3. Le cadre conventionnel et l'organisation du travail

- Le CS sont régis par des conventions collectives différentes

Le personnel des CS parisiens est en majorité (86% des CS parisiens contre 60 % au niveau national) régi par la convention collective SNAECSSO - ALIFSA du 4 juin 1983. Celle-ci couvre les secteurs de la petite enfance, de l'économie sociale et solidaire et les centres sociaux.

Toutefois, quatre centres sociaux parisiens, pour des raisons historiques, sont régis par la Convention Collective du 31 octobre 1951 de l'hospitalisation privée à but non lucratif (CS Maurice NOGUES et Bas Belleville) ou par celle du 15 mars 1966 des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (CS la Clairière et ENS TORCY).

Il s'agit notamment de CS rattachés à des organisations plus vastes (Groupe SOS, association Leo Lagrange). Or, en France, comme pour les accords de branche dans le privé, la convention applicable est celle dont relève l'activité principale de l'association. Ainsi, le centre social Torcy dépend de l'association ENS Torcy constituée historiquement pour la gestion d'une école de travailleurs sociaux et médico-sociaux, qui a déterminé son rattachement à la convention collective de 1966. Les salariés du CS, créé ultérieurement, continuent à relever de cette même convention.

Or, les conventions collectives de 1951 et 1966 sont globalement plus favorables pour les personnels concernés (congés, accord RTT, valeur du point, grille d'avancement, retraite etc...), source d'inégalité entre les salariés de CS différents qui exercent des fonctions analogues.

Il pourrait être souhaitable de réfléchir à une progressive harmonisation des conventions collectives régissant les personnels des CS, afin de favoriser l'égalité de traitement des salariés et de faciliter leurs parcours entre les CS à l'échelle du territoire parisien.

- Rythme et organisation du travail

Les salariés des CS sont soumis au régime des 35 heures avec 25 jours de congés annuels, mais l'organisation du travail est propre à chaque centre et peut se traduire par l'octroi de jours supplémentaires pour horaires décalés le cas échéant. Les horaires des responsables, en particulier des directeurs, apparaissent très lourds.

Cent soixante et onze salariés (soit plus de 75 % de l'effectif des CS) ont suivi au moins une formation en 2013, avec des possibilités de doubles comptes (un même salarié pouvant bénéficier de plusieurs formations).

Le nombre total de journées de formations s'élève à 1 302 soit une moyenne de 7,6 jours par salarié (cf. annexe 7 Formations suivies en 2013 par les personnels des centres sociaux), ce qui semble comparable aux autres centres sociaux métropolitains.

Les formations réalisées au sein du réseau des CS, minoritaires en temps comme en nombre de salariés concernés ne sont pas diplômantes. La Fédération Parisienne assure, pour sa part, la formation des coordinateurs jeunesse, des nouveaux directeurs et des bénévoles.

Les formations auprès d'autres organismes représentent plus de 90 % des journées de formation et elles ont prioritairement concerné les directeurs et les coordinateurs famille.

### 1.2.3. Les locaux occupés par les centres sociaux

La configuration des locaux occupés par les centres sociaux paraît très diversifiée.

Onze CS occupent des locaux historiques dont certains sont très anciens (1895 pour le foyer Grenelle), tandis qu'un nombre croissant a pu s'installer dans des sites plus récents (Paris des Faubourgs, Maurice Noguès dans le XIVème, maison bleue) ou encore à venir (porte de

Vanves pour Carrefour 14 dont la livraison devrait intervenir en 2015, 700 m<sup>2</sup> réservés pour un futur centre social situé porte Pouchet).

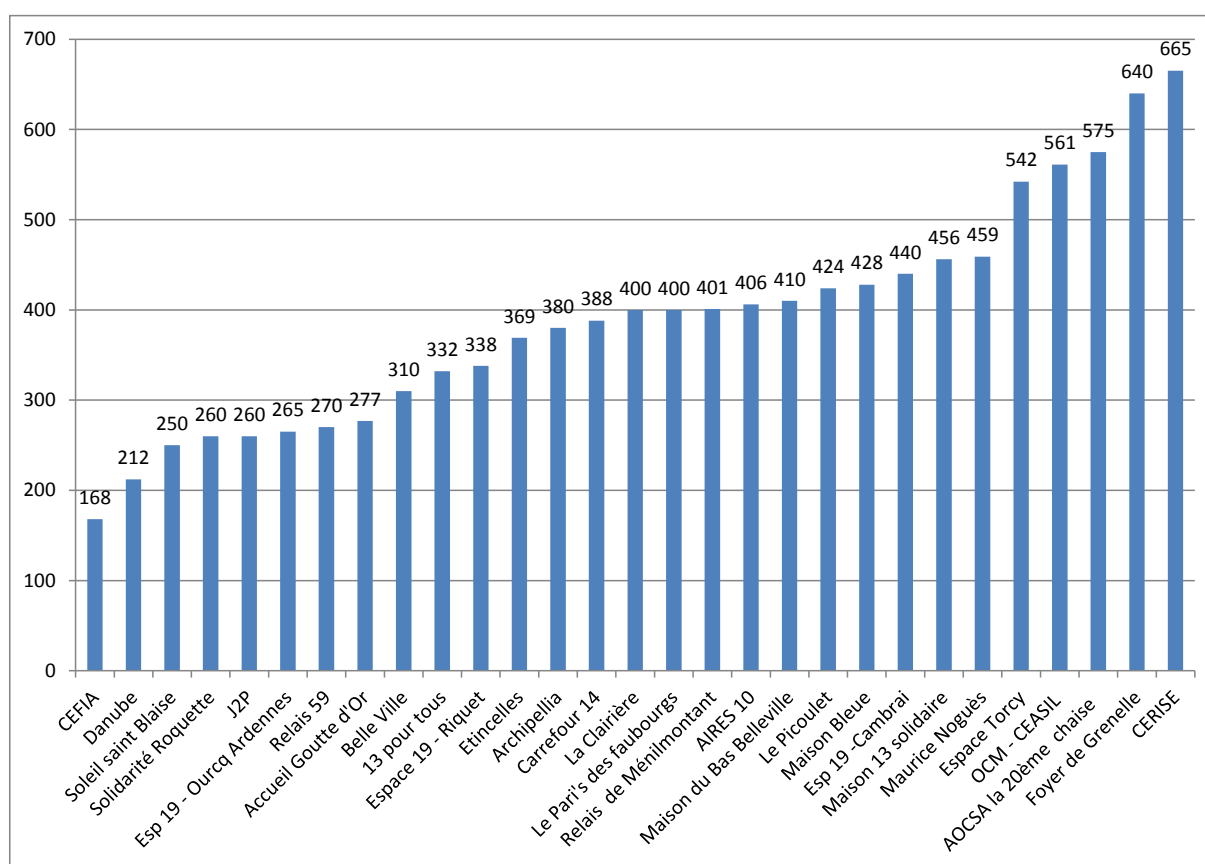
### 1.2.3.1. Surface et organisation de l'espace

Au terme de leurs visites de l'ensemble des centres sociaux, les rapporteurs ont pu constater des situations très contrastées, récapitulées ci-après.

La surface moyenne des locaux et la configuration des lieux apparaissent très variables selon les centres. Ces données doivent être considérées avec précaution, car elles recouvrent souvent des périmètres d'activité non homogènes.

Le graphique ci-dessous ne prend en considération que les locaux affectés aux centres proprement dits, à l'exclusion des surfaces consacrées à des équipements de petite enfance ou à des EPN.

Graphique 3 : Surface des locaux occupés par les CS proprement dits (en m<sup>2</sup>)



Source : CS- Questionnaire IG octobre 2014

Une forte dispersion caractérise la taille des locaux occupés par les CS, autour d'une moyenne de 400 m<sup>2</sup> environ par centre.

Les CS disposant des surfaces les plus importantes (Cerise, Foyer Grenelle, le Picoulet ou ENS Torcy, OCM CEASIL) sont installés dans des bâtiments ou ensembles immobiliers accueillant d'autres services et comprenant souvent des cours intérieures.

Neuf CS possèdent plusieurs locaux annexes à proximité (Aires 10, Belleville, Danube, J2P, Dumas réunion, soleil St Blaise, Archipelia).

Les locaux des CS peuvent être plus dispersés encore (Relais 59, CEFIA, Ourcq Ardennes) voire comporter des annexes excentrées (OCM Ceasil). Le centre CEFIA, bien que le plus

petit des centres (avec 168 m<sup>2</sup>), dispose de plusieurs sites dédiés à des activités annexes (EPN, halte-garderie), ce qui porte ses locaux à 400m<sup>2</sup> au total.

La gestion d'une pluralité de sites constitue une singularité à prendre en compte ; cette contrainte doit susciter une vraie réflexion, particulièrement sur la localisation et les modalités de l'accueil.

Plus que la surface disponible, la configuration des lieux apparaît comme un élément déterminant pour les CS en termes fonctionnels. Certains bâtiments, pourtant vastes, se prêtent mal à leur vocation (OCM-CEASIL) et des locaux modernes induisent des charges d'entretien importantes en raison de la présence d'ascenseurs (13 pour tous) ou de vastes atriiums difficiles à chauffer (Maurice Noguès). L'évolution de ces charges, notamment des dépenses de chauffage devrait être surveillée car fréquemment mentionnée pas nos interlocuteurs qui déplorent leur absence de maîtrise de ce poste : niveau de chauffage non modulable, espaces difficiles à chauffer ou à rafraîchir en été en raison des vitrages (CEFIA).

L'architecture influe également sur les activités proposées en les facilitant (cuisine équipée en sous-sol de Paris des Faubourgs ou au de plain-pied du CS Maurice Noguès) ou en les contraignant (cuisine exiguë du CS Danube). La taille des salles et leur plus ou moins grande polyvalence déterminent la capacité d'accueil des ateliers socio linguistiques.

Le plus souvent situés en pied d'immeuble et d'accès commode, sept centres proposent également des activités en sous-sol (Cerise, le Picoulet, Relais 59, Cambrai, Belleville, Dumas Réunion, Archipelia).

Enfin, certains centres ont la particularité de disposer de **jardins partagés** (Riquet, Danube, J2P, Archipelia). Très appréciés, ils permettent des activités conviviales hors les murs avec les habitants et un autre mode de présence au quartier.

La mission a été l'occasion de s'assurer de la situation des CS au regard de leurs obligations en qualité d'Etablissements recevant du public (ERP).

Les procès-verbaux des visites des commissions de sécurité ont été systématiquement fournis. Ils attestent que l'ensemble des centres a fait l'objet de visites réglementaires de la commission de sécurité de la Préfecture de Police.

Tableau 9 : Date de la dernière visite de la commission de sécurité

Liste des centres sociaux	Commission de sécurité						
	2009 et antérieur	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL</b>	8	4	4	4	2	6	1

Source : Questionnaire aux CS

Pour huit CS, les visites remontent à 2009 ou avant, alors que les ERP de 5<sup>ème</sup> catégorie doivent faire l'objet d'une visite tous les 5 ans. Pour 3 centres (J2P, OCM CEASIL et maison du bas Belleville) les visites remontent à 2006 et 2007.

Un grand nombre de centres occupent des locaux « historiques », dont certains très anciens (Foyer Grenelle, Le Picoulet, Cerise, la Clairière, OCM-CEASIL, Espace Riquet), soit lorsque, de création plus récente, ils incarnent une histoire collective enracinée dans un quartier (ENS Torcy, Solidarité Roquette, J2P, Accueil Goutte d'or, la 20<sup>ème</sup> chaise...).

Le tableau ci- après récapitule la diversité des situations et du profil des centres.

On remarque que la plupart des locaux, même dans les bâtiments historiques, ont fait l'objet de travaux récents. 55 % des locaux ont moins de 20 ans.

Un tiers des centres (9 CS : Cerise, Relais 59, AGO, J2P, Riquet, Ourcq Ardennes, Danube, Belleville, Archipelia) déplore des dégâts des eaux récurrents auxquels le propriétaire ne remédie pas. Les bailleurs sociaux ne semblent pas vraiment sensibilisés à la nuisance de fonctionnement induite pour le public.

Recommandation 5 : Associer les bailleurs sociaux concernés aux comités de pilotage annuels des CS, afin de les sensibiliser à leurs activités et leur demander un bilan annuel sur les solutions apportées aux désordres subis par les CS locataires.

Tableau 10 : Diversité des locaux des centres sociaux

Liste des centres sociaux	Anciens	Récents	Derniers travaux réalisés	Signalement de dégâts des eaux
LA CLAIRIERE	1		2012	
CERISE	1		2014	1
AIRES 10		1	2013	
PARI'S DES FAUBOURGS		1	2009	
LE PICOULET	1		2012	
SOLIDARITE ROQUETTE	1			
RELAIS 59	1		2014	1
13 POUR TOUS		1	2013	
MAISON 13 SOLIDAIRE		1	2014	
CARREFOUR 14		1	2011	
MAURICE NOGUES		1	2007	
FOYER DE GRENNELLE	1		2013	1
OCM CEASIL	1		2013	
CEFIA		1	2008	
AGO		1	2011	1
ENS	1		2013	
MAISON BLEUE		1	2014	
CAMBRAI		1	2011	
RIQUET	1		2011	1
ARDENNES - OURCQ		1	2013	1
BELLE VILLE		1	2009	1
DANUBE		1	2012	1
J2P	1		2011	1
RELAIS MENILMONTANT	1			
AOCSA	1			
DUMAS REUNION		1	2008	
SOLEIL BLAISE		1		
ARCHIPELIA		1	2009	
MAISON DU BAS BELLEVILLE	1		2008	
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>16</b>		<b>9</b>

Source : IG, entretiens avec les CS

### 1.2.3.2. Diversité des statuts d'occupation

Les conditions juridiques et financières d'occupation des locaux par les CS sont diverses et souvent complexes.

Deux CS sont propriétaires de leurs locaux principaux (ENS Torcy dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement et OCM CEASIL de son siège rue Vigée Lebrun dans le 15<sup>ème</sup>).

Quatre centres sont logés par des institutions religieuses :

- deux par la Mission évangélique populaire de France, pour le Picoulet et le Foyer Grenelle, à laquelle ils reversent une indemnité [.....] ; *Le membre de phrase*



qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

- Relais Ménilmontant occupe des locaux appartenant à l'archevêché, à travers une association gestionnaire. La situation juridique qui a longtemps été fragile en l'absence de base légale, s'est transformée en commodat à partir de 2013. Elle vient de se régler par un bail classique.
- Solidarité Roquette est locataire d'une association (PATREAM) située dans l'ensemble immobilier jouxtant l'église de la Roquette dans le XI<sup>ème</sup>.

La majorité des centres sociaux est locataire de bailleurs sociaux (seize centres auxquels il convient d'ajouter prochainement Carrefour 14 qui rejoindra des locaux réalisés par Paris Habitat). Deux sont logés par un bailleur privé (La Clairière et J2P pour l'un de ses locaux).

Tableau 11 : Centres sociaux locataires de bailleurs sociaux

Arrondissements	Liste des centres sociaux	Bailleurs	type de baux
10	AIRES 10	Paris Habitat	Bail commercial
12	Relais 59	RIVP/ADOMA	Bail commercial
13	13 POUR TOUS	Paris Habitat/SAGECO	Bail commercial
14	Maurice NOGUES	RIVP	Bail commercial
15	OCM-Ceasil		
17	CEFIA	Paris Habitat/Batigère/RIVP	Bail commercial
18	Accueil Goutte d'Or	Batigère	Bail civil
19	Espace Cambrai	Paris Habitat	Bail civil
19	Espace Riquet	I3F	Bail civil
19	Ardennes – Ourcq	Paris Habitat	Bail civil
19	Belle Ville	Paris Habitat/Elimmo gestion	Bail civil
19	Danube	Paris Habitat/I3F	Bail commercial
19	J2P	Paris Habitat/RIVP/privé	Bail commercial
20	Etincelles	SAGI-RIVP/Paris Habitat	Bail commercial
20	Soleil St Blaise	Batigère/Paris Habitat	Bail civil
20	ARCHIPELIA	Paris Habitat	Bail civil
20	Maison du bas Belleville	Etat/Paris habitat	Bail civil

Source : DASES

Enfin, cinq centres sociaux bénéficient de locaux mis à disposition par la Ville dans des bâtiments dont elle est propriétaire ou qu'elle loue auprès de bailleur sociaux et qu'elle met à leur disposition à des conditions privilégiées (Pari's des faubourgs, Maison 13 solidaire, Carrefour 14, Maison bleue, la 20<sup>ème</sup> chaise).

Le poids des charges locatives dans le budget des centres est analysé dans les développements consacrés à l'économie générale des CS (cf. Paragraphe 2.1.2.2.).

### 1.3. Les activités et la contribution des centres sociaux au lien social

#### 1.3.1. Les activités propres des centres sociaux

Le nombre important de bénévoles sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour développer leurs actions compte parmi les points forts des centres sociaux parisiens. **On dénombre plus de 70 bénévoles en moyenne par centre, souvent d'un niveau d'études supérieur.**

##### 1.3.1.1. Des activités qui reposent largement sur l'implication de bénévoles

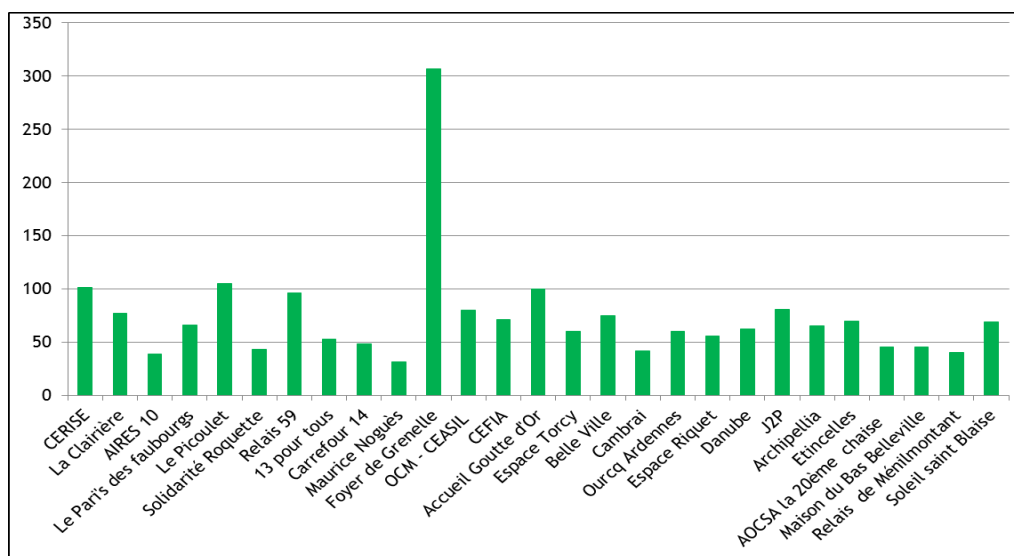
Habitants du quartier ou issus d'autres arrondissements, les bénévoles apportent au CS leur temps et leurs talents et sont des acteurs essentiels de son fonctionnement, voire de sa gestion.

Comme il a été vu supra (au chapitre 1.1.3), les bénévoles sont le plus souvent majoritaires dans les conseils d'administration des centres.

Les centres distinguent désormais parmi les bénévoles les « intervenants » dans les activités, numériquement les plus nombreux, de ceux qui s'investissent à titre principal dans les instances de pilotage du CS.

**L'implication des bénévoles est déterminante dans l'économie générale et dans les activités des centres. La valorisation du temps des bénévoles équivaut à plus de 4 ETP par centre (4,4 en moyenne).**

Graphique 4 : Nombre de bénévoles par centre



Source : CS- Questionnaire IG octobre 2014

Le nombre de bénévoles apparaît néanmoins variable selon les centres. Ceux qui affichent les nombres les plus importants sont souvent adossés à des structures plus larges à caractère confessionnel (Foyer de Grenelle, Le Picoulet).

Le volant de bénévoles se renouvelle constamment. Certains centres se sont cependant plaint de difficulté à stabiliser un nombre suffisant d'intervenants, en raison d'une localisation excentrée (CS Maurice Noguès), d'autres d'une usure voire d'une baisse perceptible (CEFIA dont le nombre de bénévoles serait actuellement de 35 contre près de 70 il y a quelques années). Le recrutement de bénévoles représente pour l'ensemble des centres une préoccupation permanente. Certains CS (Carrefour 14, Danube) organisent

chaque année des animations de rue (à l'occasion de fêtes de quartier, dans les marchés, aux sorties de métro) en vue de trouver de nouveaux bénévoles.

L'action des centres gagnerait en visibilité et en efficacité, si elle pouvait être relayée et portée par la Ville, dans le cadre d'un appel plus large au bénévolat et à la mobilisation citoyenne.

Recommandation 6 : Inciter les CS à recourir à la plate forme du bénévolat mise en place récemment à l'échelle parisienne.

#### 1.3.1.2. L'accueil sans condition, spécificité des centres sociaux

Tout le monde, sans distinction d'âge, d'appartenance ethnique, religieuse ou culturelle, ou de situation sociale, peut se présenter dans un centre social.

Les portes du centre social se veulent largement ouvertes, sans rendez-vous préalable, ni condition particulière à justifier. Tout habitant du quartier qui s'y présente doit se sentir respecté dans sa dignité.

Comme le soulignait la présidente de la FCS de Paris<sup>11</sup> « *Au cours de ces cinq dernières années, les centres sociaux sont devenus parmi les derniers lieux dans lesquels un accueil généraliste, sans conditions et sans rendez-vous, est possible quotidiennement. Cette fonction - souvent confiée à des salariés embauchés sur des emplois aidés non pérennes - est dans une grande faiblesse financière dans les centres malgré l'aide spécifique de la CAF.* »

En complément des services sociaux souvent surchargés, les centres sociaux pratiquent un accueil généraliste et inconditionnel. Ce travail trouve notamment sa reconnaissance dans la réflexion récente autour de la Fonction accueil et les montants (12 000€ par centre) que la CAF de Paris alloue sur ses fonds propres pour aider à la professionnalisation de cette fonction fondamentale des centres.

Une certaine ambiguïté caractérise cependant la notion d'« accueil », qui ne renvoie pas toujours aux mêmes pratiques.

Selon les cas, l'accueil se veut généraliste, il vise d'abord à orienter la personne, tandis que certains centres (Aires 10, Relais 59 ou Accueil goutte d'or) pratiquent un accueil social qui aborde et qualifie déjà la demande réputée sociale de l'utilisateur.

Enfin, les statistiques ne sont pas tenues de façon systématique et univoque. Ainsi, 20 % des centres n'ont pas encore de suivi statistique organisé et n'ont pu fournir que des approximations rapportées à une base mensuelle plus ou moins uniforme.

D'autres (J2P, Maurice Noguès, Archipelia et les 3 centres d'espace 19 ....) ne distinguent pas dans leurs statistiques accueil physique et accueil téléphonique.

D'autres centres enfin incluent dans les données relatives à l'accueil la fréquentation de la permanence sociale assurée par un travailleur social (Maurice Noguès, Riquet) ou une permanence spécialisée (J2P).

Aussi, la contribution de la CAF de Paris autour de la « Fonction accueil » est particulièrement pertinente et utile pour favoriser une acception commune.

L'accueil constitue une activité centrale des centres sociaux. D'après les données fournies par les centres sociaux dans le cadre de cette étude, **la fonction mobiliserait 28,8 ETP salariés et 106 bénévoles**. Ces données sont cohérentes avec celles recueillies dans le

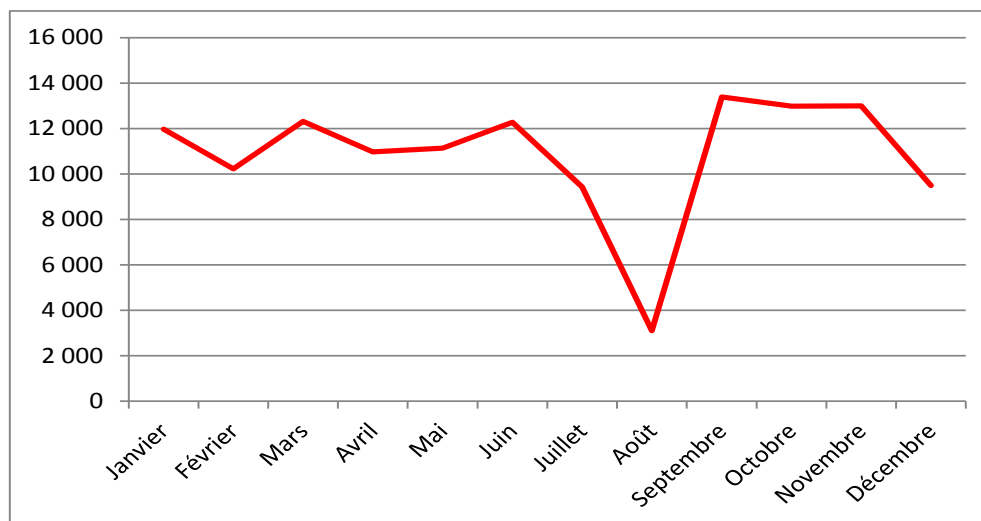
<sup>11</sup> Courrier du 12 juin 2014 joint en annexe.

cadre de précédents travaux réalisés pour le compte de la fédération des centres sociaux de Paris<sup>12</sup>, qui estimait 34,4 le nombre ETP salariés et 100 bénévoles les effectifs affectés à la fonction accueil par les centres sociaux en 2012.

L'amplitude d'ouverture de l'accueil (différente de celle des activités) est très variable selon les centres, d'une trentaine d'heures, à une amplitude maximale dépassant 50 heures (Espace Torcy, OCM Ceasil, Foyer Grenelle, Archipelia, Espace Cambrai). Les chiffres particulièrement élevés du Foyer de Grenelle (55h30 et 9000 personnes accueillies chaque année) tiennent à la spécificité de son activité de domiciliation postale pour 2000 personnes sans domicile et à son accueil de SDF. Cet accueil très large correspond à un ancrage territorial plus faible.

En dépit des limites et approximations ci-dessus indiquées, une tendance générale concernant le rythme de fréquentation (physique et téléphonique) des centres sur l'année se dégage, avec une affluence maximale de septembre à novembre, qui correspond à la période des inscriptions aux activités et en juin, au moment de fêtes de fin d'année scolaire.

Graphique 5 : Estimation mensuelle de l'accueil physique dans les CS parisiens



Source : Questionnaire CS

Au total, malgré les approximations, la fréquentation des centres sociaux serait, sur une base déclarative, de l'ordre de 100 000 personnes par an.

L'amplitude d'ouverture des centres sur l'année constitue un indicateur de leur présence dans le quartier. **Quatre centres ne ferment pas au mois d'août** (Solidarité Roquette, 13 pour tous, Archipelia et J2P) tandis que certains assurent une ouverture partielle certains jours (Foyer de grenelle) ou réduite à la demi-journée seulement (Etincelles, Relais Ménilmontant). La plupart ne ferment que deux ou trois semaines en août, période de faible fréquentation. La majorité pratique 48 semaines d'ouverture par an.

**Recommandation 7 :** Poursuivre la professionnalisation d'une « fonction accueil » généraliste et demander la production de statistiques fiables de fréquentation des CS.

<sup>12</sup> Etude « Bilan et perspectives » du dispositif de soutien à la fonction accueil dans les centres sociaux associatifs parisiens, Bilan 2012, FCS de Paris et Copas.

### 1.3.2. Typologie des activités et publics des centres

Ouverts aux attentes et propositions des habitants du territoire, les centres sociaux répondent en priorité aux nécessités de la vie quotidienne qui peuvent être prises en charge dans le cadre du voisinage.

Comme la mission a pu le constater, une très large palette d'activités y est proposée, depuis le groupe de scrabble, jusqu'à l'atelier d'insertion qui a généré plusieurs emplois, en passant par les femmes-relais, l'atelier théâtre ou vidéo, l'alphabétisation, les cours de cuisine, l'accès au multimédia, le centre de loisirs sans hébergement, le foyer des jeunes, l'atelier de création-couture, le service de proximité, la halte-garderie, la rédaction du journal du quartier, etc. Enfin, il convient de souligner l'importance des fêtes de quartier ou des vide greniers qui drainent le public le plus large.

Les activités dépendent des caractéristiques du territoire d'implantation et des aspirations et initiatives de ses habitants. Ainsi, le vieillissement de la population de certains immeubles sociaux a conduit au développement de nouvelles activités à destination des seniors (thés dansants,...).

Dans le champ d'action des CS se trouvent des activités de développement culturel et de loisirs proches de celles proposées dans les centres d'animation loisirs. La principale différence tient aux tarifs très modiques pratiqués par les centres sociaux

Le grand nombre d'associations accueillies par les centres contribue à nourrir cette diversité d'activités.

#### 1.3.2.1. Trois activités essentielles des centres sociaux

La mission a constaté que trois activités attirent les publics les plus importants et mobilisent le plus grand nombre de bénévoles comme le montre le tableau de la page suivante :

- **l'accompagnement scolaire** proposé dans tous les centres sociaux concerne près de 2000 enfants. Pratiqué par petits groupes, il est encadré par 546 bénévoles soit environ 3,5 enfants par bénévole.
- **des ateliers sociolinguistiques** préparant aux examens labellisés par l'éducation nationale sont proposés par l'ensemble des centres sociaux DILF ou DELF. Le profil du public (plus de 3000 personnes) varie en fonction des tranches horaires. 491 bénévoles des centres assurent ces ateliers, le plus souvent en binôme. Dans la journée, les cours sont fréquentés par un public féminin tandis que les créneaux du soir attirent essentiellement des hommes qui vivent et travaillent dans le quartier ou qui viennent spécifiquement pour les cours.
- enfin, 75 % des centres (22 centres sociaux) pratiquent des activités **d'accès au droit**, fréquemment couplées avec celles d'écrivain public. Ces activités attirent les effectifs les plus importants (ils atteindraient près de 20 000 personnes), sur la base du bouche à oreille.

Au total, en 2013, ces trois activités auraient drainé plus de **25.000 participants** et ont mobilisé 1 180 bénévoles (soit plus de la moitié des bénévoles intervenants, sous réserve de doubles comptes).

Tableau 12 : Les trois activités concentrant le plus grand nombre d'usagers et de bénévoles des CS

Nom du CS	Nbre total de bénévoles intervenants	Nbre de bénévoles concernés			Bénévoles sur ces 3 activités	Part de ces 3 activités ds les bénévoles	Nbre de participants			Ratio élèves acpt scolaire /bénévole
		ASL	Accompagn scolaire	Accès au droit/écrivain public			ASL	Accompagn t scolaire	Accès au droit/écrivain public	
CERISE	101	11	31	3	45	45%	126	46	200	1,5
La Clairière	77	25	40	3	68	88%	131	75	735	1,9
AIRES 10	39	13	18	0	31	79%	138	119	0	6,6
Le Pari's des faubourgs	66	16	10	0	26	39%	90	60	0	6,0
Le Picoulet	105	29	14	17	60	57%	118	31	3171	2,2
Solidarité Roquette	43	9	22	26	57	100%	47	78	2470	3,5
Relais 59	96	20	18	13	51	53%	74	50	3358	2,8
13 pour tous	53	10	14	0	24	45%	44	46	0	3,3
Carrefour 14	48	20	19	6	45	94%	116	59	595	3,1
Maurice Noguès	31	14	11	0	25	81%	135	92	75	8,4
Foyer de Grenelle	307	57	57	10	124	40%	325	136	0	2,4
OCM - CEASIL	80	18	18	12	48	60%	103	130	747	7,2
CEFIA	71	34	31	0	65	90%	294	64	0	2,1
Accueil Goutte d'Or	100	12	0	3	15	15%	80	80	600	2,0
Espace Torcy	60	30	19	1	50	83%	102	71	7	3,7
Belle Ville	75	19	28	5	52	69%	280	89	403	3,2
Cambrai	42	10	18	2	30	71%	39	60	620	3,3
Ourcq Ardennes	60	13	25	2	40	67%	60	60	290	2,4
Espace Riquet	56	30	19	4	53	95%	154	123	1254	6,5
Danube	62	8	8	4	20	32%	42	15	415	1,9
J2P	81	23	25	1	49	60%	40	60	929	2,4
Archipelia	65	18	18	5	41	63%	159	101	130	5,6
Etincelles	70	16	10	9	35	50%	110	59	750	5,9
AOCSA la 20ème chaise	45	8	8	1	17	38%	87	67	200	8,4
Maison du Bas Belleville	45	9	26	3	38	84%	98	50	1800	1,9
Relais de Ménilmontant	40	2	20	12	34	85%	42	108	748	5,4
Soleil saint Blaise	69	17	19	1	37	54%	208	44	294	2,3
<b>27 CS</b>	<b>1 987</b>	<b>491</b>	<b>546</b>	<b>143</b>	<b>1 180</b>	<b>59%</b>	<b>3 242</b>	<b>1 973</b>	<b>19 791</b>	<b>3,4</b>

Source : Questionnaire IG octobre 2014

S'agissant des ASL, les besoins d'apprentissage du français apparaissent particulièrement importants à Paris et structurellement supérieurs à l'offre, en dépit des moyens considérables qu'y consacre la Ville à travers un grand nombre de dispositifs<sup>13</sup>.

Les CS ont investi cette activité, qui se traduit très fréquemment par l'embauche d'un salarié pour organiser et encadrer les bénévoles du centre dispensant les cours, voir les associations qui assure les ASL dans leurs locaux.

Dès lors, le principal mode de régulation réside dans la capacité d'accueil des centres et donc de leurs locaux. Plus les locaux des centres vont s'agrandir, notamment dans le cadre des créations ou relogements envisagés, plus les centres sociaux risquent de se transformer en « usines à ASL », drainant un public très large sans distinction de domiciliation.

Les implications de cette possible évolution, si elle devait se confirmer, doivent être soigneusement pesées, tant en termes d'articulation de l'activité ASL avec le projet social du CS, que sur l'équilibre économique des centres alors que l'Etat envisage de réserver ses aides au seul public primo arrivant en situation régulière.

Proposé par l'ensemble des centres, l'accompagnement scolaire semble recouvrir un ensemble de pratiques variables et les tarifs modiques n'obéissent à aucune cohérence d'ensemble. On note en particulier des données assez hétérogènes quant au nombre d'enfants encadrés par bénévole qui varie de 1,5 à 8 (Cf. tableau précédent).

Il n'entraîne pas dans le champ de la présente mission de se prononcer sur le contenu des activités, d'autant qu'un travail de recensement et d'analyse de l'offre d'accompagnement de la scolarité a été engagé par le secrétariat général de la Ville à la demande de l'adjointe chargée des affaires scolaires, de la réussite éducative et des rythmes scolaires.

Les centres sociaux auront vocation à inscrire leur action dans le référentiel de qualité de la Ville, et à solliciter la labellisation qui permettra d'unifier les pratiques et sera défini au terme du recensement engagé par la Ville, en liaison avec la CAF et le rectorat de Paris, qui financent des contrats d'accompagnement à la scolarité (CLAS).

En matière d'accompagnement scolaire comme de formation linguistique, l'action des centres sociaux s'inscrit dans des dispositifs plus vastes faisant intervenir un grand nombre d'acteurs associatifs. La collectivité parisienne devrait préciser ses choix politiques afin de clarifier le rôle et les prestations attendues des centres sociaux.

S'agissant de l'accès au droit, 22 centres sociaux proposent des activités d'écrivain public en direction des populations en difficultés pour les aider dans leurs démarches administratives. Toutefois, la Ville finance déjà une action importante et un réseau en faveur de l'accès au droit qui prend la forme de :

- **points d'accès au droit (PAD)** de la Ville de Paris, gérés par des associations (Droits d'Urgence et ARAPEJ) qui sont des lieux (dans les 13<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> arrondissements dans lesquels des professionnels du droit répondent gratuitement aux questions.
- **réseaux d'accès au droit (RAD)** qui sont des permanences juridiques gratuites organisées dans près de 70 structures. Des juristes, consultants en accès au droit, répondent aux questions d'ordre juridique, accompagnent les usagers dans leurs démarches et les orientent, en cas de besoin, vers un professionnel du droit.

<sup>13</sup> Cf. Rapport de l'IG « Evaluation de l'offre de formation linguistique pour les parisiens maîtrisant mal ou peu le français » (Octobre 2007).

Afin d'éviter tout risque de doublon, il semble souhaitable que les centres sociaux articulent plus systématiquement leur action avec les structures subventionnées par la Ville pour l'accès au droit.

Recommandation 8 : Clarifier le rôle des centres sociaux pour les trois activités qui correspondent à des axes de politique publique municipale : accompagnement scolaire, apprentissage du français et accès au droit.

### 1.3.2.2. Le public des CS

La sociologie du quartier détermine largement le profil des publics à travers le type d'habitat (présence de logements sociaux comptant beaucoup de familles monoparentales, de résidents vieillissant, de foyers de travailleurs migrants), la localisation (proximité de gares, zones de circulation...), la présence d'équipements publics, etc.

Mais les centres sociaux se refusent vigoureusement à devenir des ghettos pour publics en difficulté. On y parle d'abord d'épanouissement, de promotion et de citoyenneté. La mixité est encouragée, à travers des activités très diverses (culturelles, ludiques...) et semble favorisée par la présence d'équipements de garde petite-enfance.

Le rôle des centres en faveur de la mixité apparaît fondamental dans certains quartiers où l'espace public est dominé par la présence masculine. Le centre avec ses activités est l'un des seuls endroits à proposer une pratique active de la mixité et d'offrir ainsi un espace d'épanouissement aux jeunes filles.

Le projet social élaboré dans le cadre de l'agrément conduit le centre à définir, à travers un diagnostic territorial partagé sa zone d'impact direct et la zone d'influence sur laquelle son rayon d'action est également perceptible pour certaines activités, ainsi que les acteurs locaux présents avec lesquels des actions pourraient être envisagées en commun ou en complémentarité.

L'origine géographique des usagers des centres sociaux n'a pas toujours été précisée dans le cadre du questionnaire établi par l'IG. La majorité vit dans la zone située à proximité du centre, la zone d'influence, tandis que la zone d'impact apparaît plus large. Ainsi, les centres sociaux situés dans les quartiers centraux de Paris ont un public issu des arrondissements centraux (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> arrondissements) mais va jusqu'au 10<sup>ème</sup> arrondissement d'où sont issus des usagers réguliers (La Clairière).

Certaines activités en particulier (écrivain public, accès au droit) attirent un public qui déborde la zone et l'arrondissement et s'élargit à la banlieue parisienne.

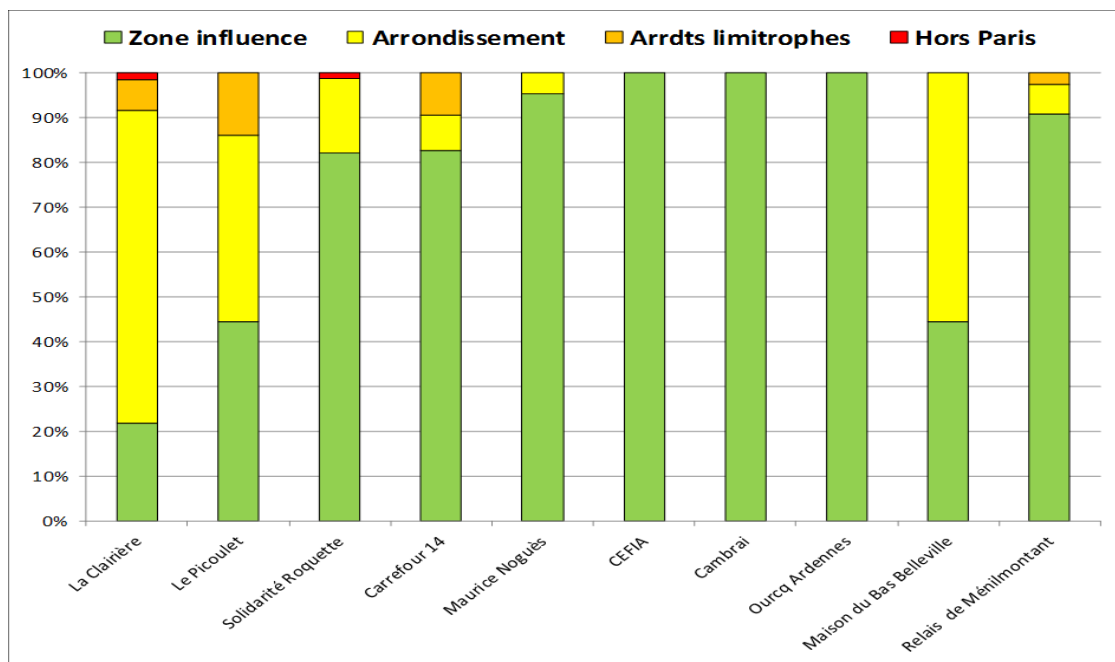
- L'accompagnement scolaire

Les enfants suivis dans ce cadre sont pour l'essentiel issus du quartier (zone d'influence). On constate néanmoins que les CS attirent des enfants venus de tout l'arrondissement voire plus rarement, des arrondissements limitrophes.

L'origine géographique du jeune public qui se présente dans les CS pour suivre un soutien scolaire n'a pu être établie que pour les 10 centres qui ont apporté des réponses dans ce domaine.



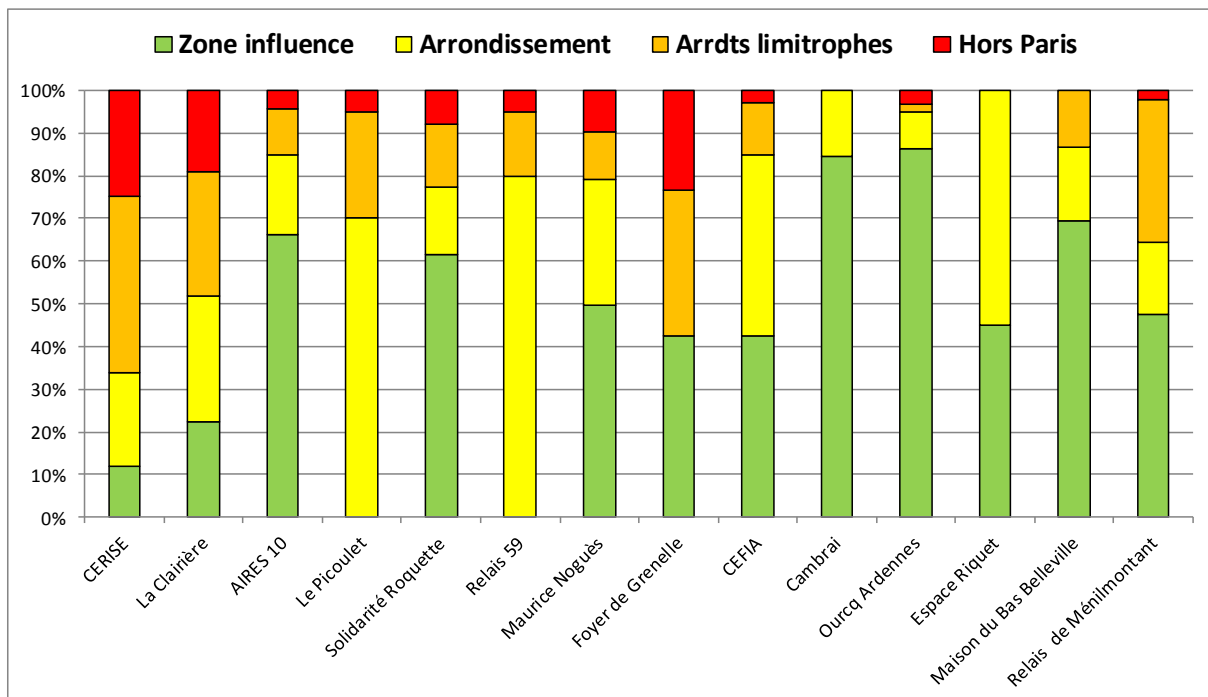
Graphique 6 : Origine géographique du public CLAS pour 10 centres sociaux



Source : CS- Questionnaire IG octobre 2014

- Les ateliers sociolinguistiques (ASL et apprentissage de la langue française) drainent la population la plus large. Pour les 14 centres sociaux ayant répondu sur ce sujet, jusqu'à 25 % du public fréquentant cette activité correspond à des usagers établis hors de Paris.

Graphique 7 : Origine géographique du public en ASL pour 14 centres sociaux



Source : CS-Questionnaire IG octobre 2014

L'origine géographique du public qui se présente dans les CS à la recherche de telles formations est par ailleurs difficilement vérifiable (quinze CS n'ont pas répondu au questionnaire dans ce sens).

- La fréquentation des écrivains publics et activités d'accès au droit est très large et concerne, par endroit (CS Danube) jusqu'à un tiers d'utilisateurs extérieurs à la zone d'influence du centre social (arrondissement, arrondissements limitrophes, hors Paris).

Celle-ci repose sur la réputation des bénévoles intervenants et un phénomène de bouche à oreille au sein des diverses communautés

**Au total, les populations de migrants, anciens ou plus récents, le plus souvent résidents et/ou travaillant dans le quartier ou, plus largement, attirés par les activités proposées, constituent à Paris l'essentiel des usagers des centres sociaux.**

La période récente a été marquée par le poids accru d'un public de seniors, que les centres sociaux doivent désormais prendre en compte, et qui contribue à renforcer leur vocation intergénérationnelle.

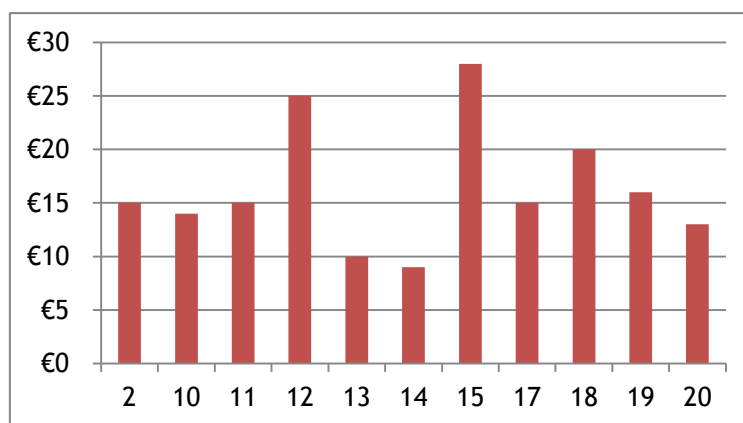
A l'invitation des financeurs, les centres sociaux ont développé des activités hors les murs, dans des jardins publics ou dans des antennes/permanences qui les ont conduits à aller au-devant de nouveaux publics (ENS Torcy, OCM-Ceasil, Danube, Archipelia, Etincelles, maison 13 solidaire, Carrefour 14...). Des cafés-rencontre largement ouverts sur le quartier ont rencontré un succès croissant en particulier auprès des parents (café quartier de Paris des Faubourgs, Aires 10...). Les animateurs famille l'utilisent comme un outil pertinent de travail sur la parentalité.

### 1.3.2.3. Les tarifs des centres sociaux

Le niveau moyen de la cotisation à un centre social s'élève à 16€. Toutefois, ce niveau ne correspond qu'à une moyenne arithmétique et la réalité est beaucoup plus contrastée voire illisible, comme le fait apparaître le graphique ci-dessous.

Rapportée à l'échelle de chaque arrondissement, la moyenne des cotisations révèle des disparités importantes entre arrondissements voisins :

Graphique 8 : Moyenne des cotisations des CS par arrondissement



Source : IG d'après données CS

Les tarifs et les politiques tarifaires varient également fortement au sein d'un même arrondissement, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 13 : Tarifs des CS par arrondissement et moyenne des ressources propres

Ardt	Centre social	Tarif de la cotisation Famille	Total des ressources propres 2013 en €	Nombre d'adhérents (familles)	Niveau de ressources propres moyen de l'ardt en €	Niveau de cotisation moyen de l'ardt
2	CERISE 75002	10 €	61 532	230	53 081	15
2	La Clairière 75002	20 €	44 630	296		
10	AIRES 10 75010 QPV	7 €	2 280	197	6 476	14
10	Le Pari's des faubourgs 75010 QPV	20 €	10 672	200		
11	Le Picoulet 75011 QPV	6 €	11 098	235	13 823	15
11	Solidarité Roquette 75011	23 €	16 548	219		
12	Relais 59 75012	25 €	13 267	807	13 267	25
13	13 pour tous 75013 QPV	10 €	13 232	210	13 232	10
13	Maison 13 solidaire 75013 QPV		0	NA		
14	Carrefour 14 75014 QPV	10 €	13 144	167	32 364	9
14	Maurice Noguès 75014 QPV	8 €	51 584	580		
15	Foyer de Grenelle 75015	10 €	29 017	179	23 622	28
15	OCM - CEASIL 75015	45 €	18 227	800		
17	CEFIA 75017 QPV	15 €	13 892	650	13 892	15
18	Accueil Goutte d'Or 75018 QPV	10 €	24 251	51	23 895	20
18	Espace Torcy 75018 QPV	30 €	23 539	364		
18	La maison bleue 75018 QPV		0	NA		
19	Belle Ville 75019	5 €	6 526	303	11321	16
19	Esp 19 -Cambrai 75019 QPV	20 €	12 716	365		
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes 75019 QPV	20 €	12 443	282		
19	Espace 19 - Riquet 75019 QPV	20 €	10 923	318		
19	Danube 75019 QPV	16 €	6 345	152		
19	J2P 75019	20 €	18 972	160		
20	Archipellia 75020 Q PV	20 €	10 971	288	12 003	13
20	Etincelles 75020	8 €	22 763	455		
20	AOCSA la 20ème chaise 75020 QPV	8 €	7 746	74		
20	Maison du Bas Belleville 75020 QPV	15 €	15 177	190		
20	Relais de Ménilmontant 75020 QPV	20 €	8 995	416		
20	Soleil saint Blaise 75020 QPV	8 €	6 367	154		

Source : PLA réalisé 2013 et entretiens

Il en va de même des tarifs demandés pour une même activité ; des centres voisins pratiquant des montants fort différents.

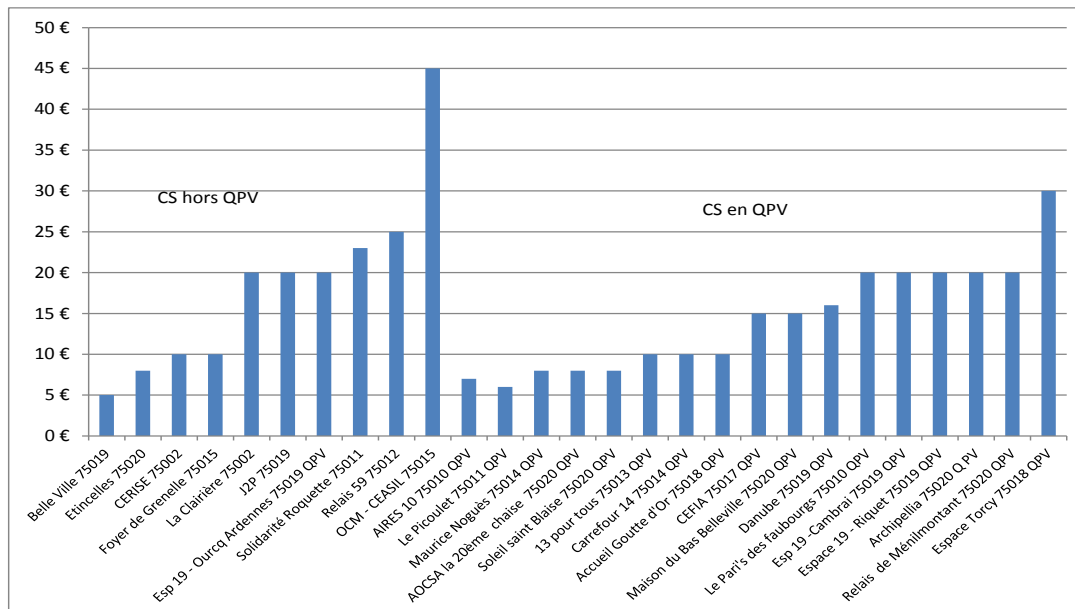
Tableau 14 : Tarifs pratiqués pour l'accompagnement scolaire dans un rayon de 300 mètres

Centres sociaux	Tarifs accompagnement scolaire
Le Picoulet	- de 10 à 24 € par an pour le 1 <sup>er</sup> enfant en fonction du tarif cantine, - demi-tarif par an à partir du 2 <sup>ème</sup> enfant en fonction du tarif cantine
Relais de Ménilmontant	- de 20 à 40 € par enfant par an
AIRES 10	- 10 € par an par enfant
La 20 <sup>ème</sup> Chaise	- gratuit

Source : Plaquette des CS

La référence à la géographie des quartiers prioritaires et l'appartenance ou non à un quartier politique de la Ville ne constitue pas non plus une grille de lecture opératoire (graphique ci-après).

Graphique 9 : Répartition des tarifs des cotisations en 2013/2014



Source : CS

Enfin, comme on l'a vu plus haut, des logiques différenciées concernant les tarifs d'adhésion (au centre lui-même et à son projet) et les cotisations (aux activités) sont parfois perceptibles. Certains CS n'obligent pas à l'adhésion au projet mais demandent une participation systématique à toutes les activités (AGO 18<sup>ème</sup>). D'autres centres pratiquent une politique d'adhésion systématique mais qui ouvre droit à certaines activités gratuites (la 20<sup>ème</sup> chaise précise que l'ASL et l'accompagnement scolaire sont gratuits).

Au total, les centres sociaux se caractérisent par une grande diversité de pratiques tarifaires, sans lignes directrices claires. Une certaine confusion peut en résulter si l'on rapproche les tarifs pratiqués pour la même activité au sein d'un même arrondissement.

**Recommandation 9 :** Systématiser et unifier le paiement des activités des CS selon une ligne tarifaire cohérente s'appuyant sur le quotient familial.

### 1.3.3. Partenariats et contribution des centres sociaux au lien social

#### 1.3.3.1. L'accueil d'associations contribue au foisonnement d'activités

Les centres sociaux accueillent plus de 200 associations dans leurs murs qui proposent des activités régulières.

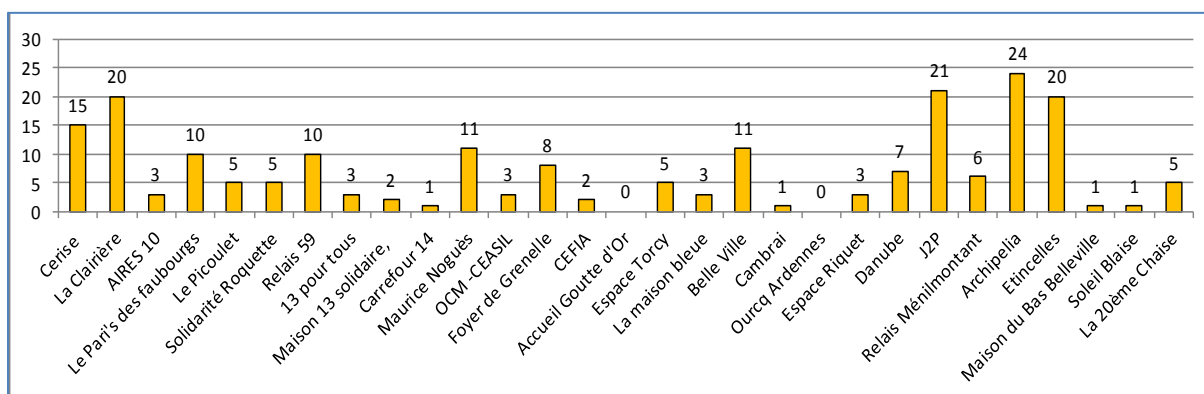
Ces partenariats permettent d'élargir la gamme d'activités des centres à des secteurs qui ne font pas partie des compétences de base des animateurs : danse, couture, gymnastique, chant, théâtre... Des partenariats privilégiés avec les associations et clubs de prévention des quartiers se dégagent comme une constante.

Les contacts semblent également réguliers avec les centres d'animation et se traduisent parfois par des mises à disposition de salles. Les relations entre les institutions reposent sur des rapports de complémentarité, leurs publics étant distincts.

Des stratégies différenciées se font jour sur ce point. Certains centres pratiquent un accueil très large, qui passe notamment par la mise à disposition ponctuelle de leurs locaux, y compris à des fins de stockage de matériel, tandis que d'autres ont choisi de restreindre le nombre d'associations accueillies, mais d'entretenir avec elles un vrai partenariat dans la durée.

Cette évolution comporte toutefois le risque de voir les salariés des centres perdre leur mission d'animateur au contact direct des usagers et de devenir des encadrants de bénévoles ou d'associations qui assureraient les activités.

**Graphique 10 : Nombre d'associations accueillies dans les locaux des centres sociaux**



Source : Questionnaire IG aux CS

Les directeurs des centres sociaux ont indiqué aux rapporteurs avoir signé avec les associations partenaires des conventions d'utilisation des locaux en bonne et due forme.

En contrepartie de l'utilisation des salles, il est parfois demandé une participation aux charges générales et des tarifs préférentiels aux adhérents du centre social. Ces recettes sont analysées dans les développements consacrés à l'économie générale des CS (cf. paragraphe 2.1.1.1).

### 1.3.3.2. Les actions en partenariat

- Des liens à renforcer avec les services sociaux parisiens

Afin de mieux coordonner les services sociaux présents dans les arrondissements, une entité spécifique a été constituée en octobre 2012 au sein de la DASES.

La Délégation à l'action sociale territoriale (DAST) regroupe en effet les Services sociaux départementaux polyvalents (SSDP), l'Equipe départementale logement (EDL) et le Service de médiation et de consultations familiales auparavant rattachés à la Sous-direction de l'insertion et de la solidarité. Une coordination sociale territoriale y a été créée dans le souci d'adapter les actions menées par les services sociaux de la DASES aux priorités des arrondissements et d'apporter ainsi des réponses plus appropriées grâce à une collaboration améliorée avec les acteurs de terrain.

Dix coordinateurs sociaux territoriaux (CST), à raison d'un pour deux à trois arrondissements en moyenne<sup>14</sup> ont été progressivement mis en place sur le terrain entre 2012 à 2014.

Les centres sociaux sont désormais régulièrement conviés à des réunions à l'initiative des CST à raison d'une fois par trimestre pour les directeurs et une fois par semestre pour les personnes ressources. Les centres sociaux en attendent d'être mieux connus comme acteurs de terrain et de pouvoir participer à des forums ou conférences. Ils sont déjà très associés et présents dans les divers réseaux et manifestations lorsqu'ils sont situés dans les quartiers « politique de la Ville ».

La mise en place du dispositif et la désignation des responsables de CST sont trop récentes pour qu'un bilan précis puisse être tiré à l'échelle des centres sociaux. Toutefois, cette initiative répond à un vrai besoin dans la mesure où **la plupart des centres a indiqué aux rapporteurs avoir peu de rapports avec les services sociaux de terrain.**

Lorsque des permanences sociales étaient assurées par des travailleurs sociaux, la pratique s'en est perdue et les travailleurs sociaux manifesterait des inquiétudes pour leur sécurité au sein des centres. Cette crainte infondée étant dissipée, les services sociaux, auxquels il est parfois reproché d'être éloignés du terrain, pourraient apporter des compétences précieuses en contribuant à l'animation d'ateliers collectifs sur des problématiques comme la nutrition, les addictions ou le surendettement.

Rares sont les centres au sein desquels une permanence des travailleurs sociaux est proposée. Les centres sociaux Maurice Noguès ou Soleil Saint Blaise font à cet égard figure d'exception. Ceux qui proposent un accueil social l'organisent eux-mêmes (Accueil Goutte d'Or, Espace 19, Aires 10, Relais 59) ou la confient dans leurs locaux à une association spécialisée (J2P).

**Recommandation 10 :** Rechercher des partenariats plus systématiques entre les CS et les travailleurs sociaux, pour des activités relevant de l'action sociale collective.

- Des partenariats avec le secteur scolaire encore trop liés à la personnalité des chefs d'établissement

Tous les centres sociaux entretiennent des contacts avec les établissements scolaires voisins. La plupart d'entre eux organisent en effet des activités d'accompagnement à la scolarité. Mais les relations s'établissent le plus souvent avec les équipes pédagogiques et leur approfondissement dépend étroitement du chef d'établissement.

Diverses bonnes pratiques ont été relevées dans le cadre de la mission.

Le centre Maurice Noguès développe un travail important avec l'Education Nationale pour l'accompagnement des parents : lecture des bulletins scolaires, visite des établissements, débriefing sur les rendez-vous avec les équipes éducatives.

Le projet « pédibus » est une activité originale du centre qui organise l'accompagnement des enfants après l'école jusqu'à leurs différents lieux d'activité (centres d'animation et de loisirs). L'implication de la direction du centre Maurice Noguès et le soutien actif de la mairie d'arrondissement ont permis de mobiliser de nombreux partenaires.

Le centre Carrefour 14 mène une action importante et ancienne vis-à-vis des adolescents du quartier. Il accueille des collégiens exclus de cours pendant deux ou trois jours dans les locaux du centre social avec un seul référent par jeune. Depuis la rentrée 2014, 17 jeunes

<sup>14</sup> A l'exception des trois arrondissements périphériques (18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup>) qui nécessitent un coordonnateur à temps plein.

du collège François Villon, dont les parents ont une activité au centre social, ont été accueillis dans ce cadre au premier trimestre. Des révisions du brevet hors les murs sont également organisées chaque année par le centre.

Les centres situés en quartier politique de la Ville sont plus naturellement considérés comme des relais naturels par les établissements du quartier, eux même en dispositifs spécifiques. Ainsi, le centre social Archipélia, dans le 20ème arrondissement, développe des partenariats avec 3 collèges, 1 école maternelle, 5 écoles primaires et 2 lycées dans le cadre de l'accompagnement scolaire

Les centres sociaux, très engagés sur les thématiques de parentalité, se sont mobilisés les premiers en faveur du dispositif « Paris collèges familles » financé par la Ville depuis la rentrée 2011 pour favoriser le dialogue entre les parents et les établissements d'enseignement. Six centres sociaux sont concernés : Pari's des faubourgs, OCM CEASIL, Belleville, CEFIA, Espace Ourcq Ardennes, et Archipélia, en lien avec une dizaine de collèges avec lesquels ils organisent des rencontres et divers ateliers groupes de parole, théâtre, etc. Leurs actions ont concerné 265 familles au total sur l'année scolaire 2013/2014.

#### 1.3.3.1. Des relations à améliorer avec les bailleurs sociaux

Les relations avec les bailleurs sociaux en matière d'animation de la vie sociale sont très épisodiques ; elles se limitent le plus souvent à une contribution du bailleur aux fêtes de quartier.

La DASES a organisé des réunions avec les bailleurs sociaux qui ont notamment permis de mettre en évidence un constat partagé :

- La diversité des relations partenariales entre les bailleurs sociaux et les centres sociaux qui varient d'une implication du bailleur lors du renouvellement du projet social à des relations plus distendues,
- La coopération gagnerait être développée et amplifiée entre les bailleurs et les centres sociaux qui apportent une contribution essentielle à la vie sociale dans les logements sociaux en améliorant le mieux vivre ensemble et en contribuant à l'animation d'espaces communs et des pieds d'immeubles.

La représentation du bailleur au comité de pilotage du centre social Maurice Noguès qui associe la mairie, la DASES, la CAF et l'EDL est apparue aux rapporteurs comme une pratique intéressante à généraliser si possible.

Comme préconisé *supra* (recommandation n°5), les bailleurs sociaux devraient être associés aux instances de pilotage des centres sociaux institués dans le cadre du schéma directeur de l'animation de la vie sociale, ainsi qu'aux réunions annuelles avec la DASES.

#### 1.3.3.2. Une mutualisation des moyens encore empirique

En dépit de contacts fréquents entre les directeurs, la mutualisation de moyens semble encore insuffisamment développée. Enfermés dans les limites de leurs budgets et une logique de moyens affectés, les CS se privent sans doute des potentialités d'une réflexion collective en termes de projets. Des initiatives pourraient ainsi émerger dans une dynamique d'économie sociale et solidaire.

Le développement des activités hors les murs, largement encouragé dans le cadre des dernières générations d'agréments, crée l'opportunité d'imaginer des services itinérants portés par plusieurs CS. De nouvelles possibilités de contacts et de projets en direction et avec les habitants pourraient en résulter.

Le matériel utilisé pour les fêtes de quartier ou les activités hors les murs gagnerait ainsi à être mutualisé, entretenu et mis à disposition en fonction des besoins. Cette pratique

pourrait donner lieu à création d'une SCOP (Société coopérative de production), et de quelques emplois, en partant d'une logique d'économie solidaire et circulaire en adéquation avec les valeurs portées par les CS.

La mission note la présence d'une seule ludothèque permanente au sein des 29 CS, alors que l'ensemble de nos interlocuteurs s'accordent à reconnaître une place centrale au jeu dans les pratiques de socialisation et les vecteurs facilitant le contact en direction des familles et les projets autour de la parentalité. Cette thématique de parentalité étant centrale pour les CS, on pourrait imaginer une ludothèque itinérante, sur la base d'un ou deux bus équipés. Ces pratiques permettraient notamment de compenser le faible équipement de certains CS et de diffuser de bonnes pratiques et des idées de jeux.

Certains quartiers particulièrement bien couverts par des CS (19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>) pourraient constituer des lieux d'expérimentation.

**Recommandation 11 :** Engager les CS à avoir un rôle pilote en matière de responsabilité sociale et solidaire, en créant des structures de mutualisation selon ce modèle.

**Recommandation 12 :** Capitaliser les bonnes pratiques et l'expérience acquises par certains centres, en imaginant des supports itinérants (ludothèque, ...).

**Recommandation 13 :** Inviter la Fédération des CS à favoriser l'innovation sociale et à valoriser auprès d'un large public les activités et initiatives des CS.

De cette présentation générale ressort à la fois la richesse d'activités des centres sociaux, la variété de leur périmètre d'activités et de leurs installations. Toutefois, cette réalité protéiforme ne contribue pas à dessiner **une identité commune aux centres sociaux associatifs**.

Le terme même de « centres sociaux » apparaît mal connu du grand public, les assimilant à des services sociaux de façon péjorative. Les CS eux-mêmes lui préfèrent le nom de « centre social et culturel ou socioculturel » car il correspond davantage à la réalité des activités et au projet global dont ils sont porteurs.

Certains centres ne portent pas la mention de « Centre social » dans leur dénomination même : OCM-Ceasil demeure l'acronyme de « l'Œuvre de Chaussée du Maine, Centre d'Etude et d'Action Sociale et d'Initiatives Locales », CEFIA pour Centre Epinettes Famille Insertion Accueil), AIRES 10 (Association Initiatives Rencontres Et Solidarité du 10<sup>ème</sup>).

Le terme d'« Espace » (espace Torcy, espace Riquet, espace Cambrai et espace Ourcq Ardennes), de « Foyer » (de Grenelle) de « relais (Relais 59, Relais Ménilmontant) ou plus récemment de « maison » (Maison du bas-Belleville, « maison » 13 solidaire, maison bleue) est souvent préféré à celui de centre social et contribue à la confusion aux yeux d'un public non averti.

**Force est de constater que leur dénomination usuelle comme la signalétique apposée sur leurs façades ne concourent pas à faciliter leur identification.** La dénomination de centre social n'est pas toujours apposée de façon visible sur les locaux des CS. L'exposition de dessins et photos des usagers, voire de photos sur des causes soutenues par le centre ne peut remplacer une signalétique indiquant leur identité. Un logo uniforme apposé sur l'ensemble des centres constituerait un signe de reconnaissance et de visibilité en direction des publics non adhérents.

Un chantier en ce sens pourrait être ouvert visant à **conforter la visibilité des CS**, afin de rendre leur identité plus claire et mieux perceptible.

Cette orientation pourrait constituer **un axe d'actualisation de la charte des Centres sociaux**, signée en 2005 par le département de Paris, la CAF et l'ensemble des CS existants à l'époque et leur fédération. Cette Charte, structurée autour d'une présentation des



objectifs, du public, des missions et des principes de fonctionnement des CS, visait à contribuer « à la lisibilité de l'action des centres sociaux ainsi qu'à leur valorisation auprès des professionnels et, plus largement, auprès des parisiennes et des parisiens ». Elle demeure un document de référence ; toutefois, après dix ans d'application, **cette charte mériterait d'être actualisée et complétée d'un volet portant sur l'image et la communication des centres (signalétique extérieure, site informatique...).**

L'amélioration de l'identité numérique des CS pourrait constituer l'une des pistes concrètes de travail, en faisant appel notamment aux compétences de jeunes en service civique.

Recommandation 14 : Unifier l'appellation des centres sociaux parisiens autour d'un titre générique commun, par exemple « centre socio-culturel ».

Recommandation 15 : Engager avec les centres sociaux et leur fédération une actualisation de la Charte des Centres sociaux, signée en 2005 entre le département, la CAF et les CS, et y adjoindre un volet concernant la visibilité des centres.

Recommandation 16 : Travailler avec les CS à la mise au point d'une signalétique unifiée apposée sur les locaux, accompagnée du logo de la Ville et de la CAF de Paris.

## 2. L'ECONOMIE GENERALE DES CENTRES SOCIAUX

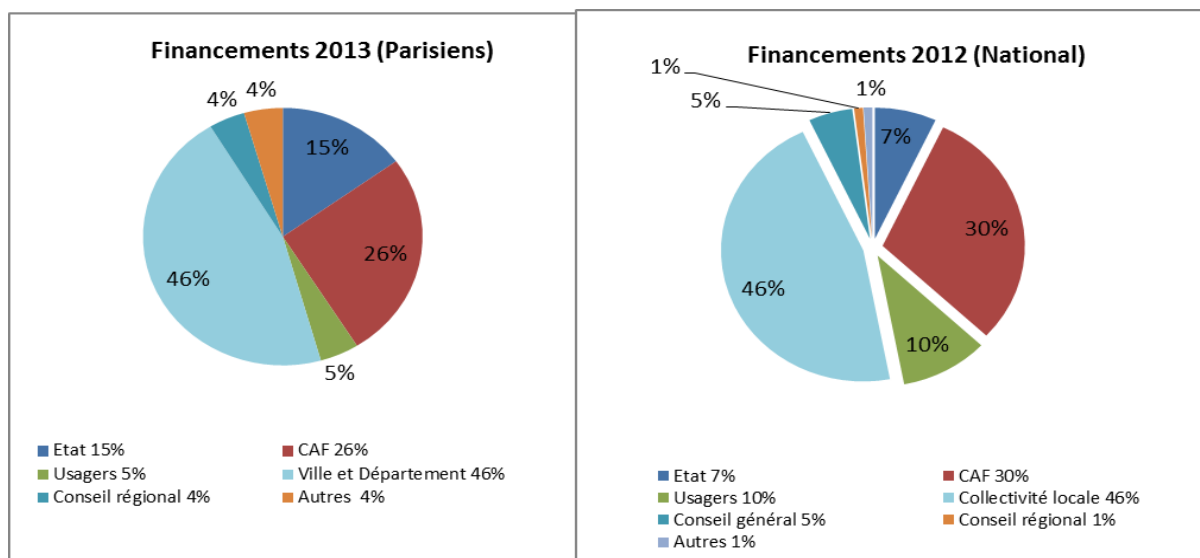
### 2.1. La situation financière des centres

Les analyses ci-dessous se sont fondées sur les PLA<sup>15</sup> réalisés 2013 des 27 centres sociaux (CS) parisiens en activité en 2013.

#### 2.1.1. Les ressources

De l'exploitation des données des CS (PLA) et de leur rapprochement avec les dernières statistiques disponibles au niveau national se dégagent les traits qui caractérisent le financement des centres sociaux parisiens.

Graphique 11 : Les ressources globales des CS à Paris (source PLA) et au niveau national



Source : PLA réalisé 2013 et SENACS<sup>16</sup>

- 1- La faiblesse des ressources propres des centres parisiens : les ressources provenant des usagers représentent moins de 5 % (486 858€) de leurs ressources totales, soit une part moitié moindre de la moyenne nationale d'après SENACS (10 %) ;
- 2- Le poids relatif de l'Etat est plus important pour les centres parisiens qu'au niveau national (15 % avec les emplois aidés contre 7 % au niveau national pour un périmètre identique) ;
- 3- La part majeure assurée par les deux principaux financeurs que sont la collectivité parisienne et la CAF, avec respectivement 46% (collectivité parisienne) et la CAF (26 % à Paris, 30 % au niveau national). A eux deux, ils apportent 72 % des ressources des CS parisiens ;
- 4- Une part de financements du Conseil régional Ile de France (4 %) légèrement plus forte que la moyenne nationale (1 %) ;

<sup>15</sup> Le PLA (Pilotage Logistique Activités) est un outil informatique de comptabilité analytique rempli par tous les CS, outil commun avec la CAF.

<sup>16</sup> Données nationales 2012.

- 5- Une rubrique « autres » un peu plus fournie (4 % des ressources contre 1 % dans les données nationales), incluant notamment, des financements du FSE (Fonds Social Européen), des subventions du secteur privé, de fondations et des bailleurs sociaux ainsi que des remboursements de frais de formation (1 %).

2.1.1.1. Les principaux financements

Le tableau ci-dessous présente la répartition par centre des financements et l'économie propre à chacun en ce qui concerne ses sources de financement.

Tableau 15 : Financements 2013 par centre social

Centre social, hors HG et EPN (en €): source PLA réalisé 2013	Etat	en %	Ville & Département	en %	CAF	en %	Europe (FSE)	en %	Conseil régional	en %	Subventions privées (Fondations, Bailleurs sociaux, entreprises)	en %	Autres (rembourse ment des frais de formation)	en %	Adhésions et participatio ns des usagers	en %	TOTAL des ressources	en %
CERISE	4 632	1,45%	131 535	41,11%	92 630	28,95%	0	0,00%	26 200	8,19%	482	0,15%	2 916	0,91%	61 532	19,23%	319 927	100,00%
La Clairière	31 552	8,59%	150 106	40,86%	114 394	31,14%	0	0,00%	19 370	5,27%	7 281	1,98%	0	0,00%	44 630	12,15%	367 334	100,00%
AIRES 10	115 510	29,87%	165 439	42,79%	102 972	26,63%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	460	0,12%	2 280	0,59%	386 662	100,00%
Le Pari's des faubourgs	59 191	15,08%	177 246	45,17%	116 128	29,59%	0	0,00%	26 197	6,68%	2 002	0,51%	1 000	0,25%	10 672	2,72%	392 436	100,00%
Le Picoulet	72 016	17,94%	193 147	48,11%	93 491	23,29%	0	0,00%	3 000	0,75%	26 122	6,51%	2 600	0,65%	11 098	2,76%	401 475	100,00%
Solidarité Roquette	24 613	7,62%	148 839	46,08%	114 591	35,48%	0	0,00%	12 167	3,77%	4 700	1,46%	1 520	0,47%	16 548	5,12%	322 978	100,00%
Relais 59	39 667	10,04%	225 013	56,97%	109 338	27,68%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7 677	1,94%	13 267	3,36%	394 962	100,00%
13 pour tous	32 665	7,92%	188 779	45,79%	95 779	23,23%	0	0,00%	59 273	14,38%	20 500	4,97%	2 055	0,50%	13 232	3,21%	412 282	100,00%
Carrefour 14	81 735	22,01%	168 531	45,38%	105 760	28,48%	0	0,00%	0	0,00%	1 000	0,27%	1 174	0,32%	13 144	3,54%	371 344	100,00%
Maurice Noguès	45 476	11,10%	209 951	51,24%	98 950	24,15%	0	0,00%	2 800	0,68%	1 000	0,24%	0	0,00%	51 586	12,59%	409 764	100,00%
Foyer de Grenelle	19 499	6,28%	154 802	49,87%	102 908	33,15%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4 213	1,36%	29 017	9,35%	310 440	100,00%
OCM - CEASIL	32 744	10,53%	141 453	45,48%	88 492	28,45%	0	0,00%	10 500	3,38%	14 503	4,66%	5 128	1,65%	18 227	5,86%	311 047	100,00%
CEFIA	102 059	21,05%	216 938	44,75%	104 639	21,58%	0	0,00%	11 104	2,29%	3 819	0,79%	32 357	6,67%	13 892	2,87%	484 809	100,00%
Accueil Goutte d'Or	126 144	23,99%	201 576	38,34%	104 953	19,96%	0	0,00%	21 932	4,17%	45 868	8,72%	1 040	0,20%	24 251	4,61%	525 764	100,00%
Espace Torcy	61 598	9,90%	298 671	47,98%	99 955	16,06%	48 432	7,78%	64 500	10,36%	6 000	0,96%	19 813	3,18%	23 539	3,78%	622 507	100,00%
Belle Ville	99 521	24,91%	151 302	37,87%	113 307	28,36%	0	0,00%	-1 463	-0,37%	0	0,00%	30 308	7,59%	6 526	1,63%	399 501	100,00%
Esp 19 - Cambrai	54 689	13,75%	179 666	45,16%	102 222	25,69%	8 157	2,05%	2 667	0,67%	35 550	8,94%	2 176	0,55%	12 716	3,20%	397 843	100,00%
Esp 19 - Ourcq Ardennes	59 372	15,77%	163 166	43,35%	110 030	29,23%	16 315	4,33%	10 167	2,70%	1 500	0,40%	3 405	0,90%	12 443	3,31%	376 398	100,00%
Espace 19 - Riquet	51 752	13,52%	168 129	43,91%	102 324	26,72%	24 472	6,39%	10 167	2,66%	10 500	2,74%	4 633	1,21%	10 923	2,85%	382 900	100,00%
Danube	35 859	12,58%	159 551	55,97%	77 142	27,06%	0	0,00%	3 000	1,05%	3 180	1,12%	0	0,00%	6 345	2,23%	285 077	100,00%
J2P	108 949	20,84%	197 733	37,82%	125 062	23,92%	0	0,00%	35 150	6,72%	25 000	4,78%	12 026	2,30%	18 972	3,63%	522 891	100,00%
Archipellia	91 349	18,07%	203 133	40,19%	128 147	25,35%	0	0,00%	54 775	10,84%	6 000	1,19%	11 113	2,20%	10 971	2,17%	505 488	100,00%
Etincelles	22 546	6,54%	168 409	48,83%	109 032	31,61%	0	0,00%	18 300	5,31%	0	0,00%	3 840	1,11%	22 763	6,60%	344 891	100,00%
AOCSA la 20ème chaise	114 692	26,22%	194 475	44,46%	102 963	23,54%	0	0,00%	2 575	0,59%	15 000	3,43%	4	0,00%	7 746	1,77%	437 456	100,00%
Maison du Bas Belleville	66 539	14,93%	218 062	48,93%	104 411	23,43%	0	0,00%	38 500	8,64%	3 000	0,67%	0	0,00%	15 177	3,41%	445 690	100,00%
Relais de Ménilmontant	43 557	11,99%	199 043	54,78%	106 756	29,38%	0	0,00%	5 000	1,38%	0	0,00%	0	0,00%	8 995	2,48%	363 351	100,00%
Soleil saint Blaise	41 031	12,63%	163 061	50,18%	96 682	29,75%	0	0,00%	15 000	4,62%	2 380	0,73%	425	0,13%	6 367	1,96%	324 946	100,00%
<b>Total</b>	<b>1 638 959</b>	<b>15,15%</b>	<b>4 937 760</b>	<b>45,63%</b>	<b>2 823 058</b>	<b>26,09%</b>	<b>97 376</b>	<b>0,90%</b>	<b>450 882</b>	<b>4,17%</b>	<b>235 388</b>	<b>2,18%</b>	<b>149 883</b>	<b>1,39%</b>	<b>486 858</b>	<b>4,50%</b>	<b>10 820 163</b>	<b>100,00%</b>
<b>Moyenne par CS</b>	<b>60 702</b>		<b>182 880</b>		<b>104 558</b>		<b>3 607</b>		<b>16 699</b>		<b>8 718</b>		<b>5 551</b>		<b>18 032</b>		<b>400 747</b>	

Source : PLA réalisés 2013

## La Ville de Paris

C'est le premier financeur des centres sociaux associatifs. Elle apporte en 2013 la plus grande part des subventions directes versées (4,9 M d'€), soit 45,6% des ressources totales des CS qui s'élèvent à 10,87 M d'€ des CS (c.f. tableau 15 précédent).

Ces subventions incluent la compensation de loyer versée au titre de 2012 à certains CS, mais pas l'aide en nature consentie par la Ville, à travers la mise à disposition de locaux (394 060 €), non valorisée dans les PLA des CS<sup>17</sup>.

### Les subventions versées par la CAF

La CAF apporte 26 % des financements en 2013. Cette part dépasse 30% pour quatre centres sociaux en 2013 (La Clairière, Solidarité Roquette, Foyer de Grenelle et Etincelles).

### Les subventions versées par l'Etat

Celles-ci représentent en moyenne 15,15% des financements en 2013 (cf. 3.1.3.). Ces subventions Etat incluent principalement les sommes versées pour les aides à l'emploi (emplois aidés). Six centres sociaux reçoivent plus de 20% de leurs financements de l'Etat en 2013 (Aires 10, Carrefour 14, CEFIA, AGO, Belleville, J2P et la 20<sup>ème</sup> chaise).

### Les autres financements :

**Les subventions privées** s'élèvent à 235 388€ (entreprises et fondations principalement). Les aides des bailleurs sociaux se révèlent marginales (26 560€), avec seulement 11% des subventions et 0,2% des ressources totales (10,8 M€).

Les CS reçoivent également **des remboursements de frais de formations** (149 883€).

**Les fonds Européens** représentent globalement moins d'1% des financements des centres. Toutefois, pour les 4 centres sociaux qui en bénéficient (Espace Torcy et les 3 CS gérés par l'association Espace 19), ils atteignent des montants très significatifs et peuvent fragiliser l'équilibre des CS lorsque leur montant vient à être réduit (cf. paragraphe 2.2.1.2.).

#### 2.1.1.2. Les ressources propres

**Les ressources propres des CS** (486 856 € en 2013) **représentent 4,38% des ressources totales des 27 CS ouverts en 2013** et ne couvrent que 4,23% des charges d'exploitation.

Ces ressources propres sont constituées principalement des participations demandées aux familles pour les activités qu'elles pratiquent (52,7%) et des cotisations versées pour l'adhésion au CS (18,3%).

Au total, 71% des ressources propres des centres proviennent de leurs usagers.

Si les montants demandés sont faibles, la majorité des centres rencontrés déclare qu'il est important que les familles participent financièrement aux activités, la vocation d'un CS n'étant pas de proposer des activités gratuites.

Le tableau ci-dessous détaille par centre le niveau de ressources propres, dont le montant moyen est de 18 032 € par centre. Il recouvre en réalité de forts écarts.

<sup>17</sup> Qui portent la participation de la Ville à environ 5,3 M d'€.

Tableau 16 : Les ressources versées par les usagers, hors EPN et hors HG en 2013

Arrondissement	Centre social (source: PLA 2013)	Tarif de la cotisation Famille	TOTAL participations usagers et cotisations des adhérents	TOTAL des produits des activités annexes hors EPN et HG	TOTAL RESSOURCES PROPRES hors EPN et HG	% par CS	Part des ressources propres dans les produits d'exploitation	Taux de couverture des charges d'exploitation par les ressources propres
10	AIRES 10	7 €	2 280	0	2 280	0,47%	0,5%	1%
19	Danube	16 €	4 818	1 527	6 345	1,30%	2%	2%
20	Soleil saint Blaise	8 €	6 197	170	6 367	1,31%	2%	2%
18	Belle Ville	5 €	6 526	0	6 526	1,34%	2%	2%
20	AOCSA la 20ème chaise	8 €	7 746	0	7 746	1,59%	2%	2%
20	Relais de Ménilmontant	20 €	6 102	2 893	8 995	1,85%	2%	3%
10	Le Pari's des faubourgs	20 €	10 672	0	10 672	2,19%	3%	2%
19	Espace 19 - Riquet	20 €	10 818	105	10 923	2,24%	3%	3%
19	Archipellicia	20 €	10 971	0	10 971	2,25%	2%	2%
11	Le Picoulet	6 €	10 284	814	11 098	2,28%	2%	2%
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes	20 €	9 827	2 616	12 443	2,56%	3%	3%
18	Esp 19 -Cambrai	20 €	12 224	492	12 716	2,61%	3%	3%
13	Carrefour 14	10 €	13 144	0	13 144	2,70%	4%	4%
13	13 pour tous	10 €	6 912	6 320	13 232	2,72%	3%	3%
12	Relais 59	25 €	13 267	0	13 267	2,72%	3%	2%
15	CEFIA	15 €	13 292	600	13 892	2,85%	3%	3%
20	Maison du Bas Belleville	15 €	4 933	10 244	15 177	3,12%	3%	3%
11	Solidarité Roquette	23 €	11 896	4 652	16 548	3,40%	5%	5%
15	OCM - CEASIL	45 €	18 227	0	18 227	3,74%	6%	5%
19	J2P	20 €	18 972	0	18 972	3,90%	4%	3%
19	Etincelles	8 €	16 193	6 570	22 763	4,68%	7%	7%
18	Espace Torcy	30 €	23 539	0	23 539	4,83%	4%	4%
17	Accueil Goutte d'Or	10 €	15 088	9 162	24 251	4,98%	5%	5%
14	Foyer de Grenelle	10 €	23 455	5 562	29 017	5,96%	9%	7%
2	La Clairière	20 €	3 598	41 032	44 630	9,17%	12%	12%
14	Maurice Noguès	8 €	41 542	10 042	51 584	10,60%	13%	11%
2	CERISE	10 €	23 296	38 237	61 532	12,64%	19%	19%
	<b>Totaux</b>	429 €	345 817 €	141 039 €	486 856 €	100,00%	4,38%	4,23%
	Par CS : 27 ouverts en 2013	16 €	12 808 €	5 224 €	18 032 €			
	%		71,03%	28,97%	100%			

Source : PLA réalisé 2013

Le CS disposant de ressources propres les plus faibles est Aires 10 (10<sup>ème</sup>) avec 2 280 € sur l'année, qui pratique une cotisation d'adhésion famille fixée à 7 €.

Les deux CS disposant des ressources propres les plus importantes sont : CERISE (2<sup>ème</sup>) avec 61 532 € pour l'année, avec une cotisation d'adhésion de 10 € par famille, mais surtout grâce à la mise à disposition payante de salles et le CS Maurice Noguès (14<sup>ème</sup>) avec 51 584 €<sup>18</sup>. Avec une cotisation de 8 € par famille et de 5 € par personne et des tarifs de 15 € par année et par activité, l'autofinancement de ce dernier CS est assuré par le produit des buvettes, des repas et des séjours de vacances.

La part des ressources propres dans les produits d'exploitation s'échelonne ainsi de 0,5 % à 10,6 % (Maurice Noguès) et 12,7 % (Cerise), soit le niveau moyen observé au niveau national, qui inclut, le plus souvent, il est vrai, la participation des parents aux établissements de garde d'enfants et aux nombreuses activités de loisirs qui dégagent des recettes importantes.

On observe de fortes variations du niveau moyen des ressources propres dégagées par les CS entre arrondissements. Les écarts peuvent aller du simple au double entre, par

<sup>18</sup> Dont 25 800€ de séjours familiaux notamment dans des centres Leo Lagrange (PLA).

exemple, le niveau moyen des ressources propres des CS du 18<sup>ème</sup> (23 895 €) et le niveau moyen des CS des 19<sup>ème</sup> (11 321 €) et 20<sup>ème</sup> (12 003 €) arrondissements, pour des profils d'usagers a priori assez peu différents.

Tableau 17 : Les ressources propres par arrondissements en 2013

Ardt	Nombre de CS en exercice en 2013	Niveau de ressources propres moyen de l'ardt
2	2 centres	53 081 €
10	2 centres	6 476 €
11	2 centres	13 823 €
12	1 centre	13 267 €
13	1 centre	13 232 €
14	2 centres	32 364 €
15	2 centres	23 622 €
17	1 centre	13 892 €
18	2 centres	23 895 €
19	6 centres	11 321 €
20	6 centres	12 003 €
En émergence :	1 CS dans le 13ème et 1 CS dans le 18ème	

Source : PLA réalisé 2013

C'est dans le 2<sup>ème</sup> arrondissement que les CS ont le niveau moyen de ressources propres le plus élevé (53 081 €). C'est aussi au sein de cet arrondissement que les CS trouvent des ressources grâce à la location de leurs locaux à des associations (de longue durée pour certaines d'entre elles et plus ponctuelle pour d'autres).

La part des ressources propres liée à des activités annexes est marginale<sup>19</sup> excepté pour certains CS qui déclarent accueillir des associations dans leurs locaux moyennant une participation<sup>20</sup>. Cette participation s'élève en général à 250 € par an. Les associations les plus fragiles en sont parfois dispensées, mais une convention d'occupation est systématiquement signée avec le CS.

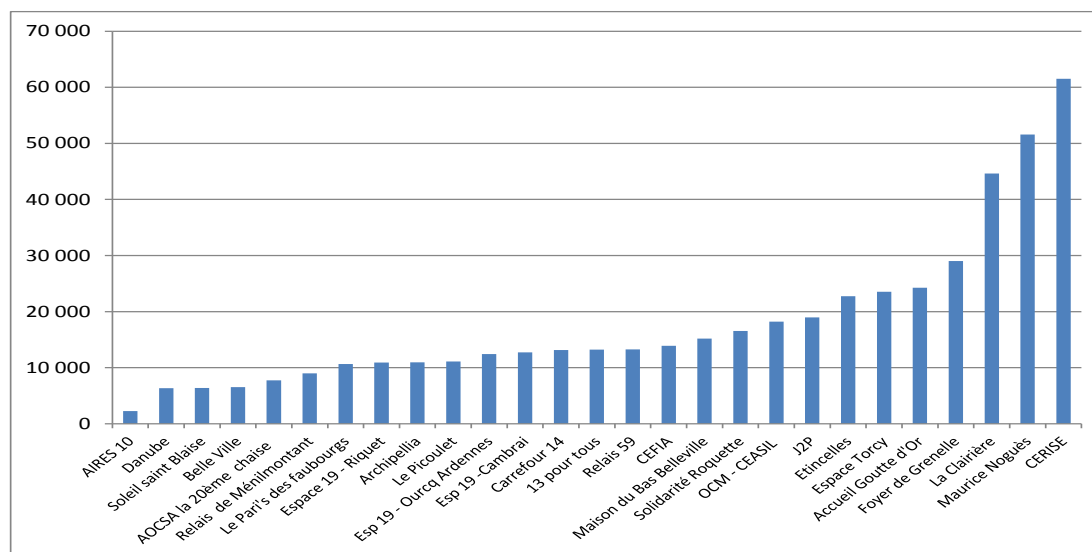
Ainsi, une recherche active d'autofinancement, permet à certains CS (CERISE, Maurice Noguès, La Clairière) de mieux couvrir leurs charges d'exploitation par la combinaison de leur politique tarifaire et de l'occupation payante de leurs locaux.

Les marges de manœuvre à attendre des tarifs de cotisation et d'activités apparaissent limitées pour les autres centres, en raison du faible niveau de revenu de leurs usagers.

<sup>19</sup> Le total figurant au PLA en catégorie « Produits des activités annexes » inclut bien souvent par erreur les montants relatifs aux activités des usagers ou aux cotisations (CS La Clairière par exemple Cf. PLA réalisé 2012 ou 2013). Sur la période récente, braderies et vide-greniers ont pu constituer un apport supplémentaire de revenus.

<sup>20</sup> Par exemple : le CS CERISE (sur 38 237 € de ressources propres en 2013, 25 600 € sont issues de mises à disposition de salle et 7600 € de ventes lors de braderies, brocantes), le CS OCM CEASIL loue un étage complet à trois associations permanentes, tandis que le Foyer grenelle (5 562 €) compense le nombre limité de cotisations par des dons, la mise à disposition de locaux (loués pour des réunions de copropriété par exemple) et des recettes de braderies.

Graphique 12 : Niveau de ressources propres par centre en 2013 en €



Source : PLA réalisé 2013

Comme le fait apparaître le graphique ci-dessus, la moitié des centres (14 CS) dégage entre 10 000 et 20 000 € de ressources propres tandis que six centres (22 %) mobilisent moins de 10 000 €.

Quatre centres (15%) se situent entre 20 000 et 30 000 € de ressources propres et trois centres mobilisent plus de 40 000 € (11 %).

Recommandation 17 : Demander aux centres sociaux de porter le niveau moyen de leurs ressources propres à 15 000 €, afin de parvenir à un niveau accru d'autofinancement.

### 2.1.1.3. Les financements pérennes, Département et CAF

L'ensemble des crédits accordé par chacun des financeurs est détaillé dans la partie 3.

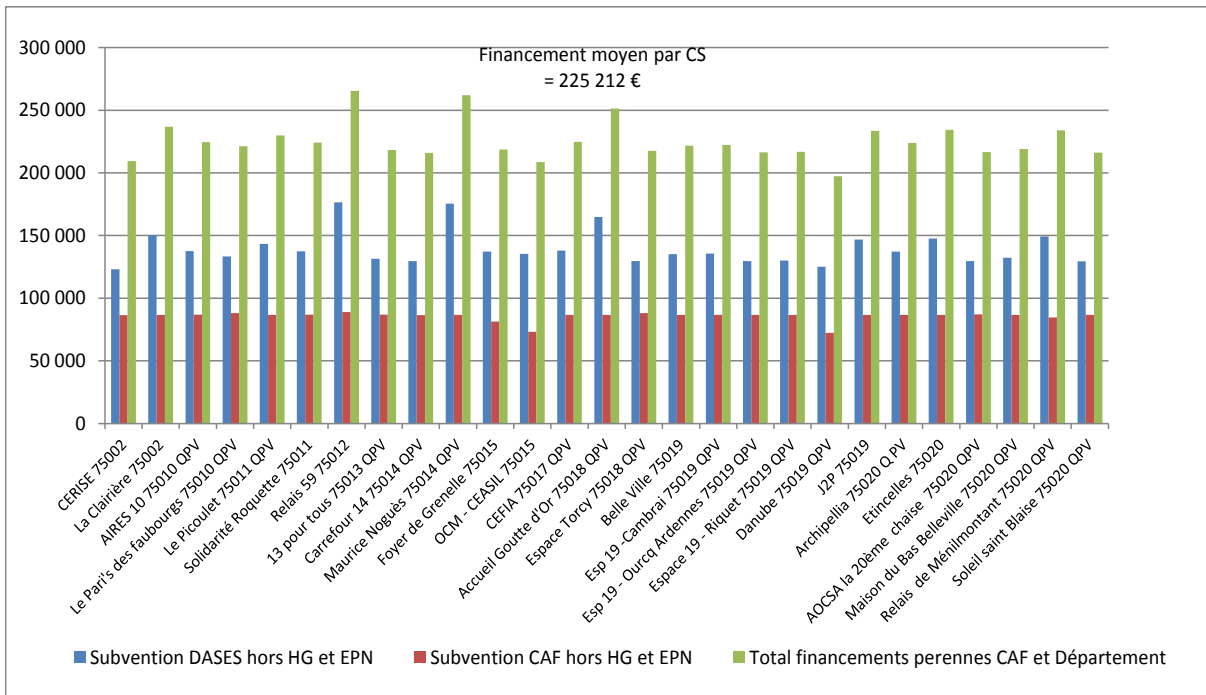
On considérera ici les financements accordés aux centres sociaux sur le cœur de leur activité, ou financements pérennes, garantis par la Ville de Paris et la CAF qui se composent de :

- la dotation animation globale et la dotation animation collective famille cofinancées par la CAF et la Ville,
- la compensation du loyer versée par la Ville (compensation 2012 versée en 2013).
- la dotation dite poste B, versée depuis 2001 aux CS par le département de Paris au titre de la prévention jeunesse,
- la dotation sur le poste accueil versée par la CAF.

Le graphique ci-après rapporte ce financement pérenne aux charges d'exploitation correspondantes des centres.



Graphique 13 : Niveau des financements garantis en 2013 hors HG et EPN (Ville et CAF)



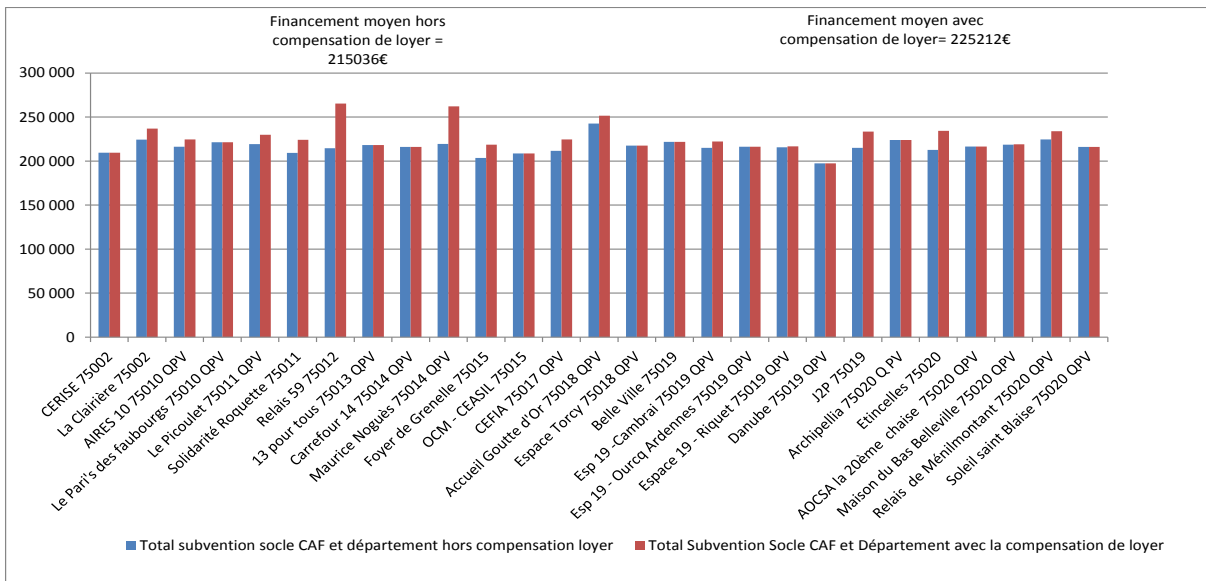
Source : PLA Réalisé 2013

On constate au travers du graphe ci-dessus que le financement pérenne se situe entre 197 434 € (Danube) et 265 415 € (Relai 59), soit en moyenne 225 212 € en 2013.

Il existe donc un écart de 67 981 € entre le CS le moins financé et le CS le plus financé :

L'essentiel de cet écart est imputable au montant de la compensation de loyer versée à Relais 59 en 2013 (50 824 €) que ne perçoit pas Danube.

Graphique 14 : Financement pérenne des CS avec et sans compensation de loyer en 2013



Source : PLA réalisé 2013

Hors compensation de loyer, le CS le plus financé est le CS Accueil Goutte d'Or (251 443€) et le moins financé est le CS Danube (197 434€). Avec la compensation de loyer les deux CS les plus financés par la CAF et le Département sont Relais 59 (75012) et Maurice Noguès (75014).

Le financement pérenne ne couvre pas la totalité des charges correspondantes :

**Tableau 18 : Couverture des charges réalisées correspondantes aux activités financées par les subventions pérennes effectivement versées par la CAF et du Département**

En 2013	Subvention pérenne CAF et Département hors HG et EPN	Charges correspondantes hors EPN et HG	Solde restant à financer
<b>Total cumulé pour les 27 CS</b>	<b>6 080 716 €</b>	<b>6 829 921 €</b>	<b>-749 205 €</b>
par CS	225 212 €	252 960 €	-27 748 €

Source : PLA réalisé 2013

Au total, les activités des CS considérées comme le cœur de leur activité (l'animation globale, l'accueil, le poste B jeunesse, l'animation collective famille) et recevant un financement pérenne sont sous financées de 749 205€ (hors accompagnement scolaire) en 2013 selon les PLA réalisés remplis par les CS.

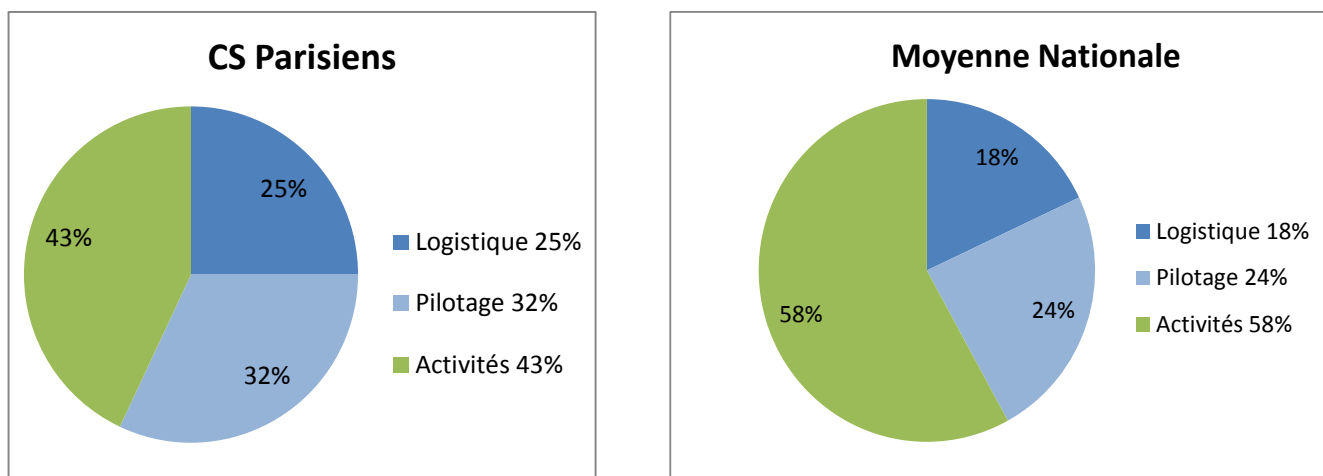
La situation des CS s'avère très hétérogène et peut varier fortement d'une année sur l'autre. Le chiffre de 27 748€ restant à financer ne correspond donc qu'à une moyenne arithmétique pour l'année 2013.

### 2.1.2. Les charges

La comparaison des CS parisiens (à gauche) avec la moyenne observée au niveau national (à droite) fait apparaître une part plus importante de la logistique dans les CS parisiens et une moindre proportion d'activités dans les charges.

Cela tient d'une part au prix de l'immobilier à Paris, même si les CS sont le plus souvent logés à des prix très inférieurs à ceux du marché, d'autre part à la multiplicité des activités des centres sociaux en province dont le rôle est plus large. A Paris, les haltes garderies et EPN ont été exclues des charges logistiques.

Graphique 15 : Répartition des charges selon la grille PLA dans les CS parisiens (figure de gauche) et au niveau national (à droite)



Source : PLA 2013 (Paris) et SENACS 2014 (données nationales 2012)

Les charges d'exploitation (hors EPN et HG) sont très variables d'un CS à l'autre. En moyenne les charges d'exploitation d'un CS s'élèvent à **426 283€** en 2013, les charges de personnel représentant la plus grande part (269 516€), soit en moyenne 63%.

Tableau 19 : Les charges d'exploitation par CS en 2013

Arrondissement	Centre social	Charges d'exploitation hors HG et EPN en €
19	Danube 75019 QPV	274 275
2	CERISE 75002	317 848
20	Etincelles 75020	341 912
20	Soleil saint Blaise 75020 QPV	342 787
11	Solidarité Roquette 75011	348 571
20	Relais de Ménilmontant 75020 QPV	357 830
14	Carrefour 14 75014 QPV	372 516
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes 75019 QPV	374 364
15	OCM - CEASIL 75015	375 772
2	La Clairière 75002	380 852
19	Espace 19 - Riquet 75019 QPV	388 113
19	Belle Ville 75019	394 580
19	Esp 19 -Cambrai 75019 QPV	402 736
15	Foyer de Grenelle 75015	415 075
10	Le Pari's des faubourgs 75010 QPV	432 024
13	13 pour tous 75013 QPV	442 512
10	AIRES 10 75010 QPV	449 358
20	AOCSA la 20ème chaise 75020 QPV	462 753
14	Maurice Noguès 75014 QPV	464 679
11	Le Picoulet 75011 QPV	470 347
20	Archipellia 75020 Q PV	480 225
20	Maison du Bas Belleville 75020 QPV	484 741
18	Accueil Goutte d'Or 75018 QPV	500 611
17	CEFIA 75017 QPV	530 409
12	Relais 59 75012	533 289
19	J2P 75019	560 900
18	Espace Torcy 75018 QPV	610 562
<b>Total</b>	<b>27 CS :</b>	<b>11 509 640</b>
	<b>par CS en moyenne:</b>	<b>426 283</b>

Source : PLA réalisé 2013

Le budget d'exploitation le plus important est celui du CS Torcy (610 562 €), le plus faible celui du CS Danube (274 275 €).

#### 2.1.2.1. Charges de personnel

Les charges de personnel représentent la dépense principale du budget d'un centre social. Les CS Torcy et AGO ont les masses salariales (MS) les plus importantes. Les CS CERISE et Danube ont les plus faibles.

Tableau 20 : La masse salariale des CS hors EPN et hors HG en 2013

Arrondissement	Centre social	Masse salariale 2013 (PLA Réalisé, comptes 64) hors EPN et HG	Total des charges d'exploitation 2013 hors HG et EPN	% de la MS dans les charges d'exploitation
2	CERISE	184 375	317 848	58%
2	La Clairière	252 753	380 852	66%
10	AIRES 10	229 026	449 358	51%
10	Le Pari's des faubourgs	303 307	432 024	70%
11	Le Picoulet	201 660	470 347	43%
11	Solidarité Roquette	262 208	348 571	75%
12	Relais 59	238 580	533 289	45%
13	13 pour tous	334 824	442 512	76%
14	Carrefour 14	270 509	372 516	73%
14	Maurice Noguès	191 448	464 679	41%
15	Foyer de Grenelle	197 942	415 075	48%
15	OCM - CEASIL	262 956	375 772	70%
17	CEFIA	312 047	530 409	59%
18	Accueil Goutte d'Or	343 063	500 611	69%
18	Espace Torcy	446 192	610 562	73%
19	Belle Ville	295 065	394 580	75%
19	Esp 19 -Cambrai	261 351	402 736	65%
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes	245 849	374 364	66%
19	Espace 19 - Riquet	255 173	388 113	66%
19	Danube	175 059	274 275	64%
19	J2P	327 738	560 900	58%
20	Archipellia	341 335	480 225	71%
20	Etincelles	204 438	341 912	60%
20	AOCSA la 20ème chaise	324 966	462 753	70%
20	Maison du Bas Belleville	327 562	484 741	68%
20	Relais de Ménilmontant	258 339	357 830	72%
20	Soleil saint Blaise	229 171	342 787	67%
	<b>Totaux</b>	<b>7 276 936</b>	<b>11 509 640</b>	<b>63%</b>
	Par CS : 27 ouverts en 2013	269 516	426 283	

Source : PLA réalisé 2013

La part de la Masse Salariale (MS) dans les charges d'exploitation prise en compte, exclut les salaires liés aux EPN et aux HG.

- Dans trois centres on relève une masse salariale inférieure à moins de 50 % des charges d'exploitation : Maurice Noguès (41%), Le Picoulet (43%) et Foyer de Grenelle (48%) que l'on peut relier au fait qu'il s'agit de structures « adossées ».
- Dix centres avaient en 2013 une masse supérieure ou égale à 70 % et notamment : Belleville (75 %), Relais de Ménilmontant (72%), 13 pour tous (76% de MS), Archipellia (71%), la 20<sup>ème</sup> chaise. On a vu qu'en 2014 de nombreux centres ont dû réduire la taille de leur équipe afin de revenir à l'équilibre, parmi lesquels le CS Le Pari's des Faubourg ou le CS 13 pour tous, la MS devant ainsi diminuer en 2014.

En incluant dans la MS des CS les EPN et HG, on obtient un taux de masse salariale moyen de 67% des charges d'exploitation, sensiblement inférieur au taux généralement annoncé de 75%.

La taille des CS se révèle très variée. Dès lors, l'interprétation de leurs charges de personnel nécessite une analyse fine et multifactorielle, si l'on veut appréhender la réalité de leur fonctionnement et de leur économie.

Le niveau des charges nettes de personnel est déterminé par trois paramètres :

- des effectifs salariés du centre,
- du nombre d'emplois aidés,
- des choix de mode de gestion (externalisation de certaines tâches).

⇒ **Des effectifs qui se sont plutôt réduits au cours de la période récente**

La taille réduite des équipes est une constante des CS parisiens. L'effectif moyen de salarié s'établit à 8 en moyenne (6,6 ETP), pour les 27 CS en activité (hors des 2 en émergence). Toutefois celui-ci varie fortement d'un centre à l'autre (de 5 à 15), comme on l'a vu (cf. 1.2.2).

Certains centres ont fait le choix de renforcer le pilotage du centre en faisant appel à un professionnel très qualifié (Foyer de Grenelle) ou encore de doubler le poste de directeur avec un directeur adjoint (La Clairière, J2P). L'ancienneté des responsables, souvent liée à celle de la structure peut aussi impacter fortement la masse salariale.

La principale variable d'ajustement des centres pour maîtriser leur masse salariale demeure néanmoins la réduction du nombre de collaborateurs.

Ce phénomène semble caractériser la période récente ; 13 des CS rencontrés déclarent avoir licencié ou réduit leur personnel au cours des dernières années. Trois prévoyaient à court terme des licenciements ou le non remplacement de CDD [.....].

Ces départs prennent aussi la forme de non reconduction de contrats à durée déterminée. En dépit du soin apporté par les équipes à une gestion humaine des transitions, il s'agit d'un traumatisme pour les employés en situation les plus précaires, dans la mesure où aucun accompagnement de ces personnels n'est ni assuré, ni prévu actuellement.

Par ailleurs, six centres sociaux ont des contentieux en cours devant les prud'hommes [.....].

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

**Recommandation 18 :** Inciter la fédération des centres sociaux à l'accompagnement des personnels des centres sociaux, à l'issue de leur contrat, afin de les aider à retrouver un emploi dans le réseau des centres sociaux parisiens.

⇒ **Le poids des emplois aidés dans l'équilibre des centres sociaux**

- Un recours généralisé aux emplois aidés

Tous les CS emploient des emplois aidés, à l'exception d'un seul, de création récente (Maison 13 solidaire). Les emplois aidés leur permettent de recevoir des aides de l'Etat, sans quoi l'embauche de salariés supplémentaires serait impossible, compte tenu de leurs budgets limités.

Chaque centre occupe en moyenne 3,5 emplois aidés, selon des dispositifs différents (AR, CUI, emploi tremplin...). Ceux-ci représentent environ 40 % des ETP des CS.

Cette moyenne recouvre cependant des stratégies très différenciées. Certains centres (7 soit 1/4 des CS) ont fait le choix de limiter à un seul salarié le nombre des emplois aidés. D'autres n'ont d'autre choix que d'y recourir pour fonctionner (Aires 10) ou profitent à plein du dispositif (Archipelia).

Les emplois aidés occupent en majorité des CDI, en raison notamment du poids des adultes relais et des emplois tremplin. L'aide Fonjep vient également s'imputer sur des salariés permanents des CS, notamment sur les emplois des directeurs.

Seuls neuf CS n'emploient aucun Adulte Relais (Cerise, La clairière, Solidarité Roquette, Relais 59, OCM-Ceasil, foyer de Grenelle, La maison bleue, espace Riquet, et Etincelles). Dans les CS qui en emploient, l'effectif varie de 1 à 3 adultes relais par centre (Cf. Annexe 8 : Effectifs et fonctions des emplois aidés par centre social en 2014).

A côté des emplois aidés financés à titre principal par l'Etat, des « emplois tremplin » financés par la Région Ile de France, sont un appui à la création d'emplois pérennes (CDI exclusivement), notamment dans le milieu associatif. Calculée sur la base de 35 heures de travail hebdomadaire, l'aide est dégressive sur les trois premières années, passant de 15 000 €, 13 000 € puis à 10 000 €.

Tableau 21 : Différentes catégories d'emplois aidés en 2014

Catégories d'emplois aidés	Nombre	CDI	CDD	Part des emplois aidés en CDI
Adultes relais	31	21	10	68%
CUI-CAE	19	0	19	0%
Fonjep	13	13		100%
Emploi tremplin	9	9	0	100%
Emplois d'avenir	8	3	5	38%
<b>Total des emplois aidés dans 29 CS à fin 2014</b>	<b>80</b>	<b>46</b>	<b>34</b>	<b>58%</b>

Source : Questionnaires des CS

- Les emplois aidés occupent des fonctions clés au sein des CS

La mission a pu constater que les emplois aidés occupent fréquemment des fonctions clés des CS (Annexe 8 précitée). Les fonctions Accueil, Référent famille, ASL sont fréquemment assurées par des salariés dont le financement repose sur des dispositifs d'emploi précaire:

Sur les 80 emplois aidés recensés,

- 19 salariés occupant des fonctions d'accueil sont des emplois aidés
- 13 référents famille sont sur des emplois aidés,
- 6 emplois aidés sont fléchés spécifiquement pour l'encadrement des ASL et nombre d'entre eux s'y investissent.

Si certains profils, en particulier parmi les adultes relais, correspondent à des personnes ayant accumulé plus d'expérience que de diplômes, qui peuvent incarner le visage du centre, la succession de jeunes en situation précaire (statut de CUI-CAE) sur des postes d'accueil peut risquer de réduire cette fonction à un rôle d'hôtesse ou d'agent d'accueil.

L'imputation des emplois Fonjep, fréquemment positionnés sur les postes de directeurs, ne correspond en revanche à aucune logique fonctionnelle.

Nombre de ces emplois aidés (42% environ) sont des CDD. L'étude précitée<sup>21</sup> consacrée à la fonction accueil, relevait déjà sur un échantillon de huit centres sociaux, que 74% des salariés affectés à l'accueil en 2012 étaient des emplois aidés (majoritairement adultes relais, emploi tremplin, CUI) et soulignait « *une tension forte entre la volonté légitime de*

<sup>21</sup> Etude COPAS pour la fédération parisienne des centres sociaux« « Bilan et perspectives du dispositif de soutien à la fonction accueil dans les centres sociaux associatifs parisiens ».

*renforcer le professionnalisme des personnes en charge de l'accueil et les budgets nécessaires à cette même professionnalisation ».*

La présence devenue structurelle de personnels en statut précaire au sein des CS pose plusieurs problèmes de fonctionnement des équipes :

- La mise en contact de personnels de statut précaire avec des populations elles-mêmes précarisées n'est ni spontanée, ni nécessairement aisée.
- Le turn over important des emplois en CDD (dont les titulaires sont parfois renouvelés tous les ans) nuit à la stabilité des équipes tout en exigeant un encadrement plus important de la part des responsables des CS.
- Ces personnels, souvent âgés ou au contraire jeunes (moins de 30 ans) dont l'employabilité n'est pas assurée voire très aléatoire, nécessiterait un accompagnement spécifique pour les aider à faire valoir auprès d'autres centres l'expérience acquise dans l'un d'entre eux. Ce besoin n'est pas actuellement assuré par la fédération. Même si les CS s'efforcent de gérer les transitions en douceur, incompréhensions et contentieux ne peuvent pas toujours être évités.

**La présence omniprésente des emplois aidés induit incontestablement une fragilisation des CS, dans la mesure où l'aide publique est limitée dans le temps.**

Une sanctuarisation des crédits a pu être obtenue du gouvernement jusqu'en 2017 pour les personnes déjà dans le dispositif, mais la question de l'incidence (notamment financière) de la sortie du dispositif se posera à terme.

Recommandation 19 : Engager une réflexion sur le niveau maximal de salariés sous statut précaire soutenable par CS.

Recommandation 20 : Eviter de placer des salariés sous emplois précaires sur les missions essentielles du CS, en contact permanent avec les usagers et notamment celles qui concourent à l'identification du CS (réfèrent famille, accueil).

#### ⇒ L'externalisation de certaines fonctions logistiques

Comme on l'a vu supra (Cf. § 1.2.2.), certains centres externalisent des fonctions comme la comptabilité, la paie, le ménage. La charge correspondante se matérialise en honoraires dans les charges d'exploitation.

La plupart des centres externalisent la gestion des paies auprès d'un expert-comptable (16 centres sur 27, ainsi que les deux centres émergents La Maison Bleue et Maison 13 solidaire). Soit environ 60% des centres.

Internalisation de la comptabilité : 18 centres sur 27 effectuent la comptabilité en interne, 9 l'externalisent ainsi que les deux centres émergents Maison Bleue et Maison 13 Solidaire. Certains centres aimeraient en être déchargés par exemple le CS la 20<sup>ème</sup> chaise.

La prise en charge de la comptabilité des CS par un cabinet commun permettrait de décharger les centres, un gain d'expertise et un coût optimisé.



Tableau 22 : Les masses salariales et les externalisations

Arrondissement	Centre social (source: PLA 2013) en €	Masse salariale 2013 hors EPN et HG (PLA Réalisé, comptes 64)	Total des charges d'exploitation hors HG et EPN	Part de la MS dans les charges d'exploitation en %	inclus dans la masse salariale	inclus dans les charges d'exploitation
2	CERISE	184 375	317 848	58%		Honoraires ménage et comptabilité
2	La Clairière	252 753	380 852	66%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
10	AIRES 10	229 026	449 358	51%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité
10	Le Paris des faubourgs	303 307	432 024	70%		Honoraires ménage et comptabilité
11	Le Picoulet	201 660	470 347	43%	Salaires ménage et comptabilité	
11	Solidarité Roquette	262 208	348 571	75%	Salaires ménage et comptabilité	
12	Relais 59	238 580	533 289	45%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité
13	13 pour tous	334 824	442 512	76%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
14	Carrefour 14	270 509	372 516	73%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
14	Maurice Noguès	191 448	464 679	41%		Honoraires ménage et comptabilité (F. siège)
15	Foyer de Grenelle	197 942	415 075	48%	Salaires ménage et comptabilité	
15	OCM - CEASIL	262 956	375 772	70%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
17	CEFIA	312 047	530 409	59%	Salaires ménage et comptabilité	
18	Accueil Goutte d'Or	343 063	500 611	69%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
18	Espace Torcy	446 192	610 562	73%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
19	Belle Ville	295 065	394 580	75%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
19	Esp 19 - Cambrai	261 351	402 736	65%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité (F. siège)
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes	245 849	374 364	66%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité (F. siège)
19	Espace 19 - Riquet	255 173	388 113	66%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité (F. siège)
19	Danube	175 059	274 275	64%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité
19	J2P	327 738	560 900	58%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
20	Archipellia	341 335	480 225	71%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité
20	Etincelles	204 438	341 912	60%	Salaires du ménage	
20	AOCSA la 20ème chaise	324 966	462 753	70%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité
20	Maison du Bas Belleville	327 562	484 741	68%	Salaires du ménage	Honoraires comptabilité
20	Relais de Ménilmontant	258 339	357 830	72%	Salaires comptabilité	Honoraires ménage
20	Soleil saint Blaise	229 171	342 787	67%		Honoraires ménage et comptabilité
	<b>Totaux</b>	<b>7 276 936</b>	<b>11 509 640</b>	<b>63%</b>		
	Par CS : 27 ouverts en 2013	269 516	426 283	63%		

Source : PLA réalisé 2013

Enfin, certains choix d'organisation conduisent quelques centres à supporter des frais de siège. Pour les centres adossés à des structures plus vastes (CS Maurice Noguès, les CS Espace 19), les fonctions supports sont assurées à un échelon central spécialisé. La charge salariale du centre s'en trouve allégée, mais le centre supporte des frais de siège qui impactent ses charges d'exploitation.

Les services le plus souvent pris en charge par la structure support sont la comptabilité, la paie, l'assistance d'un service juridique, le contrôle de gestion et la comptabilité analytique.

Le directeur du CS, allégé ou déchargé de certaines tâches administratives, peut ainsi s'impliquer davantage dans l'activité du CS et les contacts avec les habitants du quartier.

Sept centres sociaux font apparaître des frais de siège dans les PLA : les centres Maurice Noguès, les 3 centres Espace 19 et ainsi que la Maison du Bas Belleville. Pour les centres Le Picoulet et Foyer de Grenelle, il s'agit de la refacturation à la mission évangélique populaire des avantages tirés des locaux dont elle est propriétaire et d'une partie du salaire des agents mis à disposition (pasteur, adjoint à une directrice).

Les frais de siège représentent 156 941€ en 2013, ils sont très variables d'un centre à l'autre en fonction de la prestation qui est incluse.

Tableau 23 : Les frais de siège

Arrondissement	Centre Social	Frais de siège 2012 PLA	Frais de siège 2013 PLA	Commentaire sur clé de répartition
14	Maurice Noguès	39 690	60 653	Les frais de siège sont calculés en fonction d'un pourcentage des produits dégagés prévisionnellement pour l'année à venir. Ils couvrent les frais suivants: quote-part des services supports (RH, comptabilité, contrôle de gestion, maintenance informatique), du coût lié à l'accompagnement, l'appui et le suivi de la Délégué Territoriale à l'animation et du directeur de LLG Ile de France ainsi qu'une quote-part pour la mise en place des outils.
19	Esp 19 - Cambrai	34 411	20 528	Les frais de siège sont répartis selon une clé de répartition fixée au prorata de la masse salariale à gérer: 1/3 du budget du siège est à charge des CS, 1/3 du budget à charge des HG et 1/3 du budget à charge des pôles transversaux. Chaque CS supporte ainsi entre 10 à 11% des frais du siège (cf. PLA compte 622).
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes	33 523	19 141	
19	Espace 19 - Riquet	36 476	19 715	
20	Maison du Bas Belleville*	30 000	36 904	"Les frais de siège : contrepartie des prestations offertes au sein du groupe SOS : la paie et la tenue de la comptabilité, l'assistance juridique, une mutualisation des achats, des services d'assistance financière, notamment en relations avec les banques. Tarification forfaitaire unique, égale à 5% du montant des dépenses, pour tous les établissements du groupe SOS. Ce taux découle des différentes négociations menées par le groupe avec les communes avec lesquelles il est en relation."
<b>Total</b>		<b>174 100</b>	<b>156 941</b>	(* ) montant 2012 estimé

Source : PLA réalisés et entretiens

### 2.1.2.2. Les loyers et charges locatives

L'évolution des prix du marché de l'immobilier n'a pas été sans conséquence pour les CS, qui se sont trouvés confrontés à d'importantes hausses de loyer auxquelles ils n'étaient pas en mesure de faire face.

Si l'on se fonde sur les estimations de la CAF de Paris, les loyers supportés par les CS auraient connu une hausse de 22% entre 2012 et 2014.

Sur la base des PLA réalisés, les loyers se sont élevés en 2013 à 492 000€. Ces dépenses ne concernent pas les seuls centres sociaux : on y trouve, pour certains d'entre eux le loyer de l'EPN, voire d'autres équipements hébergés par le CS, alors qu'ils sont financés par ailleurs. En toute rigueur, ne devrait être pris en compte que le loyer du seul CS.

Sur la base des chiffres fournis par la DASES, un rapprochement est présenté ci-après de la part respective des loyers et des charges locatives au regard du total des charges figurant au PLA.

Celui-ci fait apparaître que le montant initial des loyers et des charges représente en moyenne 6% des charges totales des CS.

Tableau 24 : Part des loyers CS dans les charges totales

Liste des centres sociaux locataires	Assiette de l'aide	Loyer Brut 2013	Charges locatives 2013	Charges totales 2013 PLA	% Loyer + charges / charges total PLA réalisé	Montant Aide directe de loyer 2013	Reste à charge de loyer pour les CS	En % des charges totales	Charge Loyer net + Charges locatives	En % des charges totales
LA CLAIRIERE	Locaux du CS	27 339 €	3 153 €	493 547 €	6%	17 339 €	10 000 €	2%	13 153 €	3%
CERISE	Locaux du CS	24 000 €	10 088 €	320 017 €	11%	14 000 €	10 000 €	3%	20 088 €	6%
AIRES 10	Locaux du CS	23 086 €	8 609 €	449 358 €	7%	13 086 €	10 000 €	2%	18 609 €	4%
LE PICOULET	Locaux du CS	25 581 €	10 338 €	513 227 €	7%	15 581 €	10 000 €	2%	20 338 €	4%
SOLIDARITE ROQUETTE	Locaux du CS	29 780 €	5 192 €	348 571 €	10%	19 780 €	10 000 €	3%	15 192 €	4%
RELAIS 59	<b>Locaux CS et EPN</b>	65 824 €	2 671 €	533 290 €	13%	55 824 €	10 000 €	2%	12 671 €	2%
13 POUR TOUS	Locaux du CS	12 210 €	3 838 €	461 016 €	3%	2 210 €	10 000 €	2%	13 838 €	3%
MAURICE NOGUES	Locaux du CS	57 592 €	6 581 €	482 470 €	13%	47 592 €	10 000 €	2%	16 581 €	3%
FOYER DE GRENNELLE	Locaux du CS	22 919 €	0 €	456 031 €	5%	12 919 €	10 000 €	2%	10 000 €	2%
OCM CEASIL	Locaux du CS	4 594 €	476 €	423 661 €	1%	15 659 €	4 594 €	1%	5 070 €	1%
CEFIA	Locaux du CS	28 000 €	1 746 €	566 542 €	5%	18 000 €	10 000 €	2%	11 746 €	2%
AGO	Locaux du CS	23 738 €	6 984 €	568 985 €	5%	13 738 €	10 000 €	2%	16 984 €	3%
CAMBRAI	Locaux du CS	22 303 €	9 465 €	422 519 €	8%	12 303 €	10 000 €	2%	19 465 €	5%
RIQUET	Locaux du CS	16 016 €	14 563 €	411 659 €	7%	6 016 €	10 000 €	2%	24 563 €	6%
ARDENNES - OURCQ	Locaux du CS	9 094 €	7 895 €	389 797 €	4%	0 €	9 094 €	2%	16 989 €	4%
BELLE VILLE	Locaux du CS	10 075 €	7 701 €	523 212 €	3%	75 €	10 000 €	2%	17 701 €	3%
DANUBE	Locaux du CS	14 670 €	3 680 €	328 234 €	6%	4 670 €	10 000 €	3%	13 680 €	4%
J2P	Locaux du CS	33 563 €	2 964 €	588 859 €	6%	23 563 €	10 000 €	2%	12 964 €	2%
RELAIS MENILMONTANT	<b>Locaux CS, EPN et HG</b>	0 €	24 412 €	423 360 €	6%	24 412 €	0 €	0%	0 €	0%
DUMAS REUNION	Locaux du CS	36 571 €	5 877 €	373 577 €	11%	26 571 €	10 000 €	3%	15 877 €	4%
SOLEIL BLAISE	Locaux du CS	7 236 €	2 981 €	370 025 €	3%	0 €	7 236 €	2%	10 217 €	3%
ARCHIPELIA	Locaux du CS	10 265 €	6 396 €	496 545 €	3%	265 €	10 000 €	2%	16 396 €	3%
MAISON DU BAS BELLEVILLE	Locaux du CS	15 464 €	3 306 €	484 741 €	4%	5 464 €	10 000 €	2%	13 306 €	3%
<b>TOTAL</b>		<b>519 920 €</b>	<b>148 916 €</b>	<b>10 429 243 €</b>	<b>6%</b>	<b>349 067 €</b>	<b>210 924 €</b>	<b>2%</b>	<b>335 428 €</b>	<b>3%</b>

Source : DASES, PLA

Ce tableau fait ressortir que l'aide de la Ville a pour effet de ramener de 6% à 3% en moyenne le reste à charge des centres sociaux au titre des loyers.

**Globalement maîtrisée, la question des charges locatives se pose désormais surtout en termes d'équité entre les centres :**

**S'agissant des CS locataires :**

- on constate une assez forte dispersion des niveaux de loyer au m<sup>2</sup> demandés par les bailleurs sociaux. Une révision des situations historiques mériterait d'être engagée, en vue d'une renégociation plus favorable aux CS et d'une harmonisation des pratiques d'un même bailleur à l'égard des CS.
- Le mode de calcul de l'assiette prise en compte par la Ville fait apparaître un certain nombre d'anomalies, qui jouent systématiquement en faveur des CS. Ainsi, l'assiette servant de base au calcul de la compensation englobe les surfaces dédiées à l'EPN, et/ou à une halte-garderie (Relais 59 et Relais Ménilmontant). Or, ces locaux sont déjà pris en charge par la subvention de la Ville attribuée aux EPN (par la DDCT) et aux équipements de petite enfance (par la DFPE) qui repose d'ailleurs sur des modalités différentes.
- L'aide de la Ville prend comme base l'« indemnité d'occupation des locaux » versée à la mission évangélique propriétaire des locaux, par le CS Foyer de Grenelle et le Picoulet. Un réexamen des modalités de calcul de l'assiette du loyer des associations logées par les institutions religieuses devrait être engagé, dans une logique d'équité entre les centres.

Les CS propriétaires de leurs locaux (Espace Torcy, OCM Ceasil pour son siège) se trouvent exclus des aides de la Ville. Certains centres modifient leur situation en constituant des structures *ad hoc* intermédiaires dont ils deviennent les locataires, devenant ainsi éligibles à l'aide au loyer municipales (CS Cerise), tandis que des effets de seuil peuvent priver de l'aide des CS proches de celui-ci (CS Ourcq-Ardennes).

Enfin, les centres récemment créés bénéficient de locaux mis à disposition à des conditions beaucoup plus favorables (Maison 13 solidaire et Maison bleue ont un loyer résiduel de 5 000 €) et certains d'une quasi gratuité (Relais Ménilmontant, en raison de la prise en charge par la Ville de l'indemnité d'occupation supportée par le centre (Carrefour 14 à titre momentané durant les travaux de construction du nouveau centre et Pari's des Faubourgs).

**Des efforts ciblés de maîtrise des charges locatives auprès des bailleurs sociaux ainsi qu'une application plus uniforme des bases de calcul de l'aide au loyer semblent souhaitables en vue de limiter à 3% la charge nette globale (loyer+ charges) des CS.**

Recommandation 21 : Demander aux bailleurs sociaux de procéder au réexamen raisonné des loyers qu'ils pratiquent à l'égard des CS.

Recommandation 22 : Les modalités de calcul du loyer des CS locataires d'institutions culturelles pourraient être rediscutées dans une logique d'équité entre les centres.

### 2.1.3. Les difficultés de trésorerie des centres sociaux

Sur les 27 CS, seuls 5 (18% des CS parisiens) disposaient en 2013 d'une trésorerie supérieure à 4 mois de charges d'exploitation (hors HG et EPN) :

- Le Picoulet
- Solidarité Roquette
- Carrefour 14

- Foyer de Grenelle
- Belleville

La norme généralement admise pour la bonne gestion et l'équilibre financier d'un organisme est qu'il dispose en réserve d'une trésorerie située entre 60 et 90 jours de charges d'exploitation.

Ce fonds de roulement permet à l'association d'avancer les dépenses en attendant les premiers versements des acomptes de subventions du premier trimestre. En dessous de ce niveau, l'association sera contrainte de recourir à des avances de trésorerie auprès de la banque, en général payantes, sous forme d'intérêts bancaires, voire de payer des agios.

Le calendrier de versement des subventions, en l'absence de réserves, améliore la trésorerie des CS et contribue à leur équilibre ainsi qu'aux bonnes relations avec leur banquier.

Les subventions obéissent au calendrier de paiements suivant en 2013:

- En 2013 le premier acompte de la CAF était versé en mars de l'année N, voire pour certains CS en mai ou en juin, le solde de N-1 en mai (dotation centre social + animation familles).
- En 2013, la DASES verse le principal acompte N en mars N (75%) sur la base de la subvention N-1 et le solde N est versé en novembre N.
- Les versements de l'Etat concernant les emplois aidés (1/12<sup>ème</sup> du salaire mensuel payé d'avance) sont versés chaque mois.
- Les versements de la Région sur des petits dossiers sont répartis sur l'année.

Diverses modifications ont été introduites à partir de 2014, contribuant à améliorer la situation de trésorerie des CS.

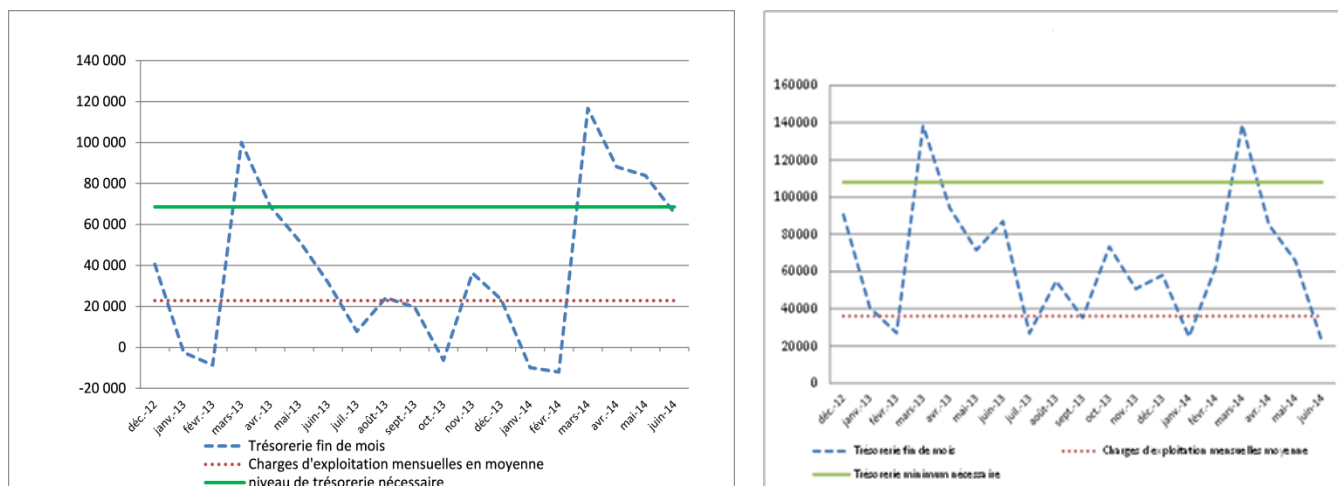
- La DASES verse dès le mois de février N l'acompte de 75% du montant accordé en N-1, le solde étant versé au second semestre de l'année N,
- A compter de 2015, la CAF généralise un nouveau calendrier de versement qui permettra de régler en mars N l'acompte de l'année en cours, sous réserve que l'association ait fourni avant fin janvier de l'année N les comptes de l'année N-1 au 31/12 (même non certifiés par le Commissaire Aux Comptes), ce qui permet de déclencher le versement du solde de l'année N-1, Ainsi, si les associations réalisent en interne leur comptabilité et respectent ce délai de fin janvier, elles pourront percevoir dès le mois de mars l'acompte N et le solde N-1. Certains CS ont exprimé la crainte que ce système pénalise les associations dépendantes d'un expert-comptable.
- Enfin, depuis 2014, la CAF verse en une seule fois le montant de l'aide à l'accueil, auparavant réparti en deux versements.

Recommandation 23 : Alerter les centres sociaux pour qu'ils se mobilisent afin d'être en mesure de produire leur comptabilité au 31 décembre de l'année N dès la fin du mois de janvier de l'année N+1.

Les centres sociaux qui ont des difficultés de trésorerie sont ceux qui ne disposent pas des deux ou trois mois de charges d'exploitation pour faire face à l'attente du premier acompte des subventions CAF et Département.

A titre d'illustration, la courbe de trésorerie de deux centres sociaux de taille réduite [...] ou moyenne [...] est présentée ci-dessous. Ces courbes montrent l'évolution de la trésorerie, au regard du montant mensuel moyen des charges d'exploitation et de son niveau souhaitable (trois mois de charges d'exploitation) matérialisé dans le graphique par une ligne verte.

Graphique 16 : Evolution de la trésorerie 2013 et 2014 de deux centres sociaux



Source : CS

Le [...] dispose seulement d'un mois de trésorerie (0.9 mois au 31/12/2013). Il a des difficultés à payer ses factures à temps et doit donc recourir au mécanisme des cessions Dailly (1<sup>er</sup> trimestre 2013 et 2014), mécanisme fort coûteux par ailleurs.

[...] a dû réduire sa masse salariale en 2014, il fonctionne avec des découverts bancaires autorisés de 20 000€ et un emprunt de trésorerie de 20 000€. En 2013 sa trésorerie mensuelle moyenne s'élevait à 63 139€, quand il lui faudrait 108 013€ (trois mois de charges d'exploitation). Il précise que, compte tenu de son budget, celui-ci ne peut être équilibré que s'il limite son équipe, au plus, à 6 ETP. Il précise également qu'en 2013 la trésorerie a été exceptionnellement moins tendue grâce à deux subventions exceptionnelles d'investissement [...] pour 20.000€ pour financer le café-accueil du CS.

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

En 2014, la situation de trésorerie des centres a été moins tendue au premier trimestre du fait des versements anticipés par rapport à l'année 2013.

Comme le montrent les deux courbes ci-dessus, les mois de janvier et février demeurent les plus tendus en termes de trésorerie. Les centres sociaux doivent donc disposer au minimum de deux mois de trésorerie afin d'attendre les premiers versements de subvention (début mars) et d'éviter les emprunts de trésorerie dont le coût très élevé, devra être financé soit par une subvention, soit par les usagers.

Recommandation 24 : Sensibiliser les financeurs des CS à la nécessité pour les CS de disposer d'un niveau minimal de deux à trois mois de trésorerie en moyenne.

⇒ Un défaut de trésorerie qui se révèle coûteux

Parmi les centres rencontrant des difficultés de trésorerie, **onze CS<sup>22</sup> sur les 27 ouverts en 2013 (41% des CS) n'ont pu fonctionner qu'avec des agios ou des emprunts de trésorerie, en raison d'un manque de trésorerie.**

L'emprunt de trésorerie permet d'éviter de payer des agios, mais les frais correspondants seront comptabilisés facturés en frais financiers.

Il convient de relever notamment qu'en raison du manque de trésorerie de la plupart des CS, ceux-ci ne peuvent constituer les provisions pour départ à la retraite, recommandées par les Commissaires aux comptes. La constitution d'une telle provision ferait présenter des fonds propres négatifs ce qui détériorerait les relations des CS avec leur banque et empêcherait tout recours à l'emprunt.

Le tableau ci-après présente les CS qui supportent des agios et/ou emprunts de trésorerie et/ou ont du faire des cessions de créances en échange de financements.

**Tableau 25 : Les financements à court terme des CS auprès des banques**

Agios ou cessions Dailly ou emprunts de trésorerie en 2013 et 2014 =	Agios au 31/12/2013	Agios au 31/06/2014	Cessions Dailly	Emprunts de trésorerie
La clairière	X	X		
Le Pari's des faubourgs			X	X
13 pour tous	X	X	X	
Espace 19 (Ourcq Arrdennes, Riquet, Cambrai)	X	X	X	X
Maison du bas belleville	X			
Soleil Blaise	X	X		
20ème chaise	X	X	X	
Torcy	X	X		
Danube				X
<b>Total</b>	<b>18 093 €</b>	<b>7 101 €</b>		

Source : Questionnaires CS

[.....<sup>23</sup>.....].

[.....].

Quelques Centres ont pu bénéficier de prêts à taux 0 de la CAF par le passé [.....], voire d'aides exceptionnelles de la Fédération.

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

<sup>22</sup> Parmi les 11 CS ci-dessus, quatre rencontrent des difficultés de trésorerie importantes du fait des versements tardifs, voire incomplets, des fonds du FSE. D'une part le versement des fonds intervient avec deux ou trois ans de retard. D'autre part le changement des règles d'éligibilité, a réduit [.....] les sommes à recevoir. [.....].

<sup>23</sup> [.....].

Chaque année, des aides exceptionnelles doivent être débloquées sur fonds publics :

- ⇒ La CAF accorde 50 000€ par an d'aides exceptionnelles. En 2013 : La Clairière et 13 pour tous, en 2014 : Aires 10, CEFIA et AGO.
- ⇒ La DASES a accordé 30 000€ d'aides exceptionnelles en 2013 (AGO) et 60 000€ en 2014 (13 pour tous et AGO).

Recommandation 25 : Introduire dans le dialogue de gestion des CS avec les financeurs le suivi de leur trésorerie, dont la faiblesse se révèle *in fine* couteuse pour les finances publiques.

## **2.2. L'équilibre fragile des CS**

### **2.2.1. Des difficultés structurelles de financement**

#### **2.2.1.1. L'écart entre la logique de financement du socle et la réalité des charges**

Le taux de couverture des charges d'exploitation par le financement pérenne de la CAF et de la Ville<sup>24</sup> est en moyenne de 53 % mais cette moyenne recouvre des situations contrastées. Les différents concours sont développés au chapitre 3.

Les CS doivent donc rechercher 47 % de leur financement et renouveler ces recherches chaque année. Toutefois ces 47 % incluent les aides à l'emploi en principe remises en cause tous les trois ans.

---

<sup>24</sup> c'est-à-dire les deux prestations de service cofinancées par la CAF et la Ville, l'aide au loyer versée par la Ville ainsi que le poste d'animateur prévention jeunesse financé depuis 2001 par la Ville.



Tableau 26 : Financements à rechercher par CS et nombre d'ETP total

Arrondissement	Centre social	Taux de couverture des charges d'exploitation par la	% de financements à trouver	ETP total
19	Danube	72%	28%	6,57
20	Etincelles	69%	31%	4,50
2	CERISE	66%	34%	4,80
20	Relais de Ménilmontant	65%	35%	6,53
11	Solidarité Roquette	64%	36%	6,86
20	Soleil saint Blaise	63%	37%	5,20
2	La Clairière	62%	38%	5,00
14	Carrefour 14	58%	42%	6,75
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes	58%	42%	6,36
14	Maurice Noguès	56%	44%	6,88
19	Belle Ville	56%	44%	7,50
19	Espace 19 - Riquet	56%	44%	6,02
15	OCM - CEASIL	55%	45%	6,95
19	Esp 19 -Cambrai	55%	45%	6,09
15	Foyer de Grenelle	53%	47%	7,45
10	Le Pari's des faubourgs	51%	49%	5,00
18	Accueil Goutte d'Or	50%	50%	7,82
10	AIRES 10	50%	50%	5,70
12	Relais 59	50%	50%	6,52
13	13 pour tous	49%	51%	5,20
11	Le Picoulet	49%	51%	6,08
20	AOCSA la 20ème chaise	47%	53%	8,17
20	Archipellia	47%	53%	8,25
20	Maison du Bas Belleville	45%	55%	8,99
17	CEFIA	42%	58%	7,48
19	J2P	42%	58%	8,00
18	Espace Torcy	36%	64%	8,97

Source : PLA réalisé 2013

Certains CS dont le budget est restreint n'auront à trouver « que » 30 % de financements complémentaires (CS Danube, Etincelles); pour d'autres, dont les besoins sont plus importants (CS Torcy), il faudra trouver jusqu'à 64% de financements complémentaires.

On note une corrélation entre la dépendance aux crédits d'Etat et l'importance de l'effectif salarié : les centres qui ont le plus fort besoin de financement sont généralement ceux qui ont les effectifs les plus importants. Comme l'ont indiqué nombre de centres, certains font le choix d'utiliser les crédits d'Etat pour recruter des salariés, au détriment du financement du dispositif lui-même. Ces pratiques concourent à la fragilité des centres et surtout de leurs salariés, sommés de trouver chaque année le financement de leur poste auprès des financeurs.

Le financement des activités servant au financement des salariés, aux dires des CS eux-mêmes, il est vital pour les centres de trouver chaque année des financements pour pérenniser ce personnel. Ce qui donne lieu à injonction aux animateurs de trouver le financement de leur poste. Ainsi, le CS Belleville qui doit trouver 44 % de financements complémentaires a dû fermer le centre trois jours, pendant les vacances de novembre 2014, pour permettre à l'équipe de terminer les dossiers de demandes de subventions dans les délais impartis.

De même, l'importance du nombre de bénévoles intervenants dans les CS (près de 2000, Cf. Chapitre 1.3.2.1. Tableau 12 Activités et bénévoles dans les CS), conduit les CS à recruter des salariés pour les encadrer.

Le souci de professionnaliser la fonction accueil se traduit souvent par la création d'un poste salarié, en complément des bénévoles. Or, celui-ci n'est pas financé en totalité.

L'examen des PLA fait apparaître un déficit structurel des centres sur cette fonction comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 27 : Financement de la fonction accueil (en €)

Arrondissement	Centre social	Subvention CAF: Accueil	Dépenses liées à la fonction accueil
2	CERISE 75002	12 000	31 069
2	La Clairière 75002	12 000	26 666
10	AIRES 10 75010 QPV	12 000	14 769
10	Le Pari's des faubourgs 75010 QPV	12 000	46 211
11	Le Picoulet 75011 QPV	12 000	39 233
11	Solidarité Roquette 75011	12 000	25 460
12	Relais 59 75012	12 000	17 150
13	13 pour tous 75013 QPV	12 000	33 539
14	Carrefour 14 75014 QPV	12 000	21 284
14	Maurice Noguès 75014 QPV	12 000	24 814
15	Foyer de Grenelle 75015	12 000	15 264
15	OCM - CEASIL 75015	12 000	31 414
17	CEFIA 75017 QPV	12 000	27 787
18	Accueil Goutte d'Or 75018 QPV	12 000	23 560
18	Espace Torcy 75018 QPV	12 000	13 810
19	Belle Ville 75019	12 000	25 360
19	Esp 19 -Cambrai 75019 QPV	12 000	19 043
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes 75019 QPV	12 000	25 659
19	Espace 19 - Riquet 75019 QPV	12 000	25 852
19	Danube 75019 QPV	12 000	14 029
19	J2P 75019	12 000	19 294
20	Archipellia 75020 Q PV	12 000	14 916
20	Étincelles 75020	12 000	22 538
20	AOCSA la 20ème chaise 75020 QPV	12 000	25 104
20	Maison du Bas Belleville 75020 QPV	12 000	25 387
20	Relais de Ménilmontant 75020 QPV	12 000	23 718
20	Soleil saint Blaise 75020 QPV	12 000	24 154
	<b>Total</b>	<b>324 000</b>	<b>657 084</b>
	Moyenne par CS	12000	24 336

Source : PLA réalisé 2013, donnée 2012 pour Relai 59

La CAF verse une subvention dédiée à la fonction accueil de 12 000€ à chaque centre. Les dépenses inscrites au PLA et liées exclusivement à la fonction accueil s'élèvent en moyenne à 24 336€.

La fonction accueil est définie par les différents partenaires comme une fonction centrale de l'activité d'un centre et nécessitant un personnel formé, qualifié et stable. L'étude sur la fonction accueil réalisée pour le compte de la FCS parisiens<sup>25</sup>, concluait en 2012 à l'existence d'« une tension forte entre la volonté légitime de renforcer le professionnalisme des personnes en charge de l'accueil et les budgets nécessaires à cette même professionnalisation. ». La présente mission confirme ce constat : il manque en moyenne 12 000 € par centre sur la fonction accueil.

<sup>25</sup> Etude « Bilan et perspectives » du dispositif de soutien à la fonction accueil dans les centres sociaux associatifs parisiens, Bilan 2012, FCS de Paris et Copas.

Les solutions trouvées par les centres sont diverses. Certains font appel surtout à des bénévoles pour l'accueil, la majorité affecte un salarié en emploi aidé sur cette fonction afin de bénéficier de l'aide à l'emploi, d'autres répartissent l'accueil entre plusieurs salariés, (par exemple le directeur et le référent famille au CS Aires 10).

Recommandation 26 : Rechercher avec les CS et l'ensemble des financeurs les moyens d'assurer un financement pérenne de la fonction accueil, pour d'éviter d'y affecter des personnels sous statut précaire.

#### 2.2.1.2. Des équilibres fragiles

**L'insuffisance structurelle de financement des CS les conduit à une course en avant pour tenter de compléter la couverture partielle de leurs charges incompressibles d'exploitation par des financements non pérennes de projets.**

Seuls échappent à cette pression les centres qui ont pu constituer des fonds propres par le passé (Foyer de Grenelle, J2P, Belleville).

Nombre de centres ne parviennent à l'équilibre que grâce à des financements complémentaires (appels à projets, subventions exceptionnelles diverses, aides privées, aides de l'Etat à l'emploi,...) ou en restreignant leur budget au minimum pour tenir dans le budget alloué par la CAF et la Ville. D'autres ne doivent leur équilibre qu'au soutien de la Ville qui leur évite d'avoir à payer un loyer (CS Danube, CS Carrefour 14, CS Le Paris des Faubourgs).

La présence d'un équipement petite enfance au sein d'un centre social, qui pouvait apparaître comme un stabilisateur de l'économie des CS a désormais un effet plus ambigu. Le calendrier de versement régulier des financements contribue certes à améliorer la situation de trésorerie de l'association, et la présence d'une halte-garderie est de nature à faciliter la participation des parents aux activités du centre. Toutefois, en cas de diminution de la fréquentation en année N, la régularisation du solde de subventions l'année suivante peut se traduire par des remboursements et avoir une incidence sensible sur l'équilibre financier de l'association gestionnaire du centre social.

Le montage des dossiers Européens (FSE) s'est révélé particulièrement lourd et complexe pour les CS qui l'ont expérimenté. Le versement de la subvention n'a lieu qu'à l'issue de plusieurs étapes, et demeure aléatoire en dépit de la production de tous les justificatifs demandés.

Un dossier de demande de subvention est d'abord déposé, sur la base d'un budget prévisionnel. La convention signée avec le FSE fixe le montant maximal de subvention qu'il octroie au projet. A la fin de l'action, un bilan de l'action comportant les dépenses réellement effectuées par le porteur du projet et des règles applicables à ce moment qui peuvent avoir évolué depuis la première estimation. Le montant de la subvention ainsi recalculé est toujours nettement inférieur au montant maximal annoncé. Enfin, le versement effectif des fonds intervient, avec un décalage de 2 à 3 ans après la réalisation des opérations éligibles. Enfin, dans un troisième temps, le FSE contrôle les dépenses et peut n'en retenir que certaines, ce qui diminue encore le montant de la subvention<sup>26</sup>. D'où le risque particulier inhérent à ce type de recherche de financement.

<sup>26</sup> Concrètement pour un des centres, en 2010, le montant conventionné était de 70 000 € et le montant finalement reçu de 37 903 €. En 2011, le montant conventionné était de 75 070 € et fin 2014, 33 149 € ont été reçus sur un des deux projets. Les dossiers de 2012 et 2013 sont toujours en phase de contrôle... Les montants conventionnés étaient respectivement de 46 889,55 € et de 48 431,71 €.

Ainsi l'association Espace 19 a fait appel au FSE en 2006 pour financer les ASL qui étaient déficitaires. Au total entre 2010 et 2013, des financements à hauteur de 511 000 € ont été notifiés, mais 161 000 € seulement ont été payés, notamment du fait de changement, en cours de route, des règles d'attribution. Ainsi 350 K€ ont été financés depuis longtemps par l'association, mais ne sont toujours pas couverts par le versement des subventions FSE, mettant sa trésorerie en péril. Au final, il a été décidé par le conseil d'administration en 2014 d'arrêter ce financement trop risqué pour l'association et trop énergivore pour un résultat financier dérisoire et risqué.

L'ENS Torcy a également éprouvé des difficultés du fait de la complexité du suivi des dossiers Européens : de nombreux justificatifs doivent être fournis pour débloquer le versement des fonds qui intervient avec 2 à 3 ans de retard. Le Centre social est conscient qu'il risque de ne pas toucher certaines subventions du FSE en raison des changements de règles.

La complexité de la gestion de ce type d'aide semble hors de portée des capacités, en fonctions supports d'un seul centre social.

**Recommandation 27 :** La fédération des CS est invitée e à sensibiliser les centres sociaux à la lourdeur et aux risques inhérents au financement d'activités par le FSE.

- Un équilibre fragile qui se matérialise par des CS majoritairement déficitaires

Globalement, et avec les limites identifiées sur la fiabilité des PLA, l'économie des CS apparaît déficitaire sur les deux derniers exercices clos :

En 2012, les 27 CS en activité ont cumulé -375 753 € de pertes. Quinze centres sociaux (56% des CS) ont déclaré un déficit.

Si l'on inclut les HG et les EPN, le déficit cumulé de 2012 est ramené à 296 372€.

Tableau 28 : Résultats des CS en 2012 et 2013

Arrondissement	Centre Social	Equipement complémentaire	Résultat 2012 PLA	Résultat 2012 PLA hors HG et EPN	+	-	Résultat 2013 PLA	Résultat 2013 PLA hors HG et EPN	+	-
2	CERISE	ni HG ni EPN	9 661	9 661	1	0	89	89	1	0
2	La Clairière	HG et EPN	-166 155	-166 155	0	1	-44 823	-44 823	0	1
10	AIRES 10	HG	-76 702	-30 371	0	1	18 214	31 086	1	0
10	Le Pari's des faubourgs	ni HG ni EPN	8 246	8 246	1	0	-3 880	-3 880	0	1
11	Le Picoulet	EPN	-76 912	-76 569	0	1	-9 320	-12 434	0	1
11	Solidarité Roquette	HG	-233	-4 630	0	1	-18 667	-20 217	0	1
12	Relais 59	HG et EPN	24 660	-40 398	0	1	-23 951	-28 232	0	1
13	13 pour tous	ni HG ni EPN	21 283	21 283	1	0	-26 048	-26 048	0	1
14	Carrefour 14	ni HG ni EPN	2 508	2 508	1	0	3 426	3 426	1	0
14	Maurice Noguès	ni HG ni EPN	-1 670	-1 670	0	1	-42 119	-42 119	0	1
15	Foyer de Grenelle	ni HG ni EPN	29 113	29 113	1	0	33 489	33 489	1	0
15	OCM - CEASIL	HG non ds le PLA	-59 426	-59 426	0	1	-90 315	-90 315	0	1
17	CEFIA	HG et EPN	27 604	2 489	1	0	-51 882	-10 243	0	1
18	Accueil Goutte d'Or	HG	-63 608	-61 224	0	1	4 360	14 559	1	0
18	Espace Torcy	EPN	-26 657	-27 446	0	1	0	-9 829	0	1
19	Belle Ville	EPN	6 983	-8 575	0	1	-35 433	-17 685	0	1
19	Esp 19 -Cambrai	HG	12 048	3 951	1	0	-2 709	-14 561	0	1
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes	HG	24 471	10 128	1	0	-9 092	-5 790	0	1
19	Espace 19 - Riquet	HG	-64 226	-62 168	0	1	25 264	-14 542	0	1
19	Danube	ni HG ni EPN	-13 017	-13 017	0	1	12 044	12 044	1	0
19	J2P	ni HG ni EPN	26 399	26 399	1	0	-34 825	-34 825	0	1
20	Archipellia	HG*	19 128	19 128	1	0	21 754	21 754	1	0
20	Etincelles	ni HG ni EPN	25 385	25 385	1	0	2 677	2 677	1	0
20	AOCSA la 20ème chaise	ni HG ni EPN	25 267	25 267	1	0	-25 660	-25 660	0	1
20	Maison du Bas Belleville	HG *	-3 054	-3 054	0	1	-65	-65	0	1
20	Relais de Ménilmontant	HG et EPN	-7 457	-2 098	0	1	27 267	455	1	0
20	Soleil saint Blaise	ni HG ni EPN	-2 510	-2 510	0	1	-13 780	-13 780	0	1
	* HG non comptabilisée dans le PLA	Total	-298 871	-375 753	12	15	-283 987	-295 469	9	18
	<b>Par CS= 27 ouverts en 2013</b>		<b>-11 069</b>	<b>-13 917</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>-10 518</b>	<b>-10 943</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

Source : PLA réalisés 2012 et 2013

En 2013, le déficit cumulé s'est élevé à -295 469 €. Sur les dix-huit centres déclarant un déficit (67 % des CS), quatre CS ont déclaré aux rapporteurs que l'exercice 2014 devrait revenir à l'équilibre.

Tous les centres qui ont eu des difficultés financières (actuellement ou par le passé) ont dû réduire leurs effectifs (Etincelles, Aires 10, 13 pour tous, Carrefour 14 Paris les Faubourg) en l'absence de financements complémentaires. Certains ont réussi à améliorer leur autofinancement par des ressources propres accrues (Etincelles). D'autres ont pu avoir des financements complémentaires (AGO). D'autres font massivement appel aux emplois aidés.

D'une manière générale, les centres peuvent redevenir fragiles d'une année sur l'autre. Ils sont à la merci de tout incident de gestion (départ du directeur, licenciement ou contentieux à financer...). La plupart n'ont pas les réserves nécessaires et devront se tourner inévitablement vers la Ville ou la CAF ou tout autre partenaire pour y faire face.

**En conclusion, les CS apparaissent en recherche permanente de financements. Cette préoccupation affecte toute l'équipe du CS, du trésorier aux animateurs, en passant par le directeur à qui il reste peu de temps pour s'impliquer dans l'activité essentielle des centres, au contact des habitants.**

### 2.2.2. La multiplication des dossiers de financement et la lourdeur des procédures

La recherche constante de financements se matérialise par la multiplicité des financements et donc des dossiers que doivent remplir de manière récurrente les CS.

Ces dossiers concernent souvent de faibles montants, ce qui induit un coût pour les centres, en raison du travail administratif qu'ils suscitent. Les directeurs rencontrés par la mission ont été unanimes sur ce point. Le poids des tâches de gestion des dossiers de financement (préparation, suivi et compte rendus d'utilisation des fonds) est le plus souvent évalué par les directeurs à environ 50% de leur temps de travail. Il n'est pas rare, non plus, que les coordonnateurs soient engagés dans cette tâche, de même que le trésorier de l'association.

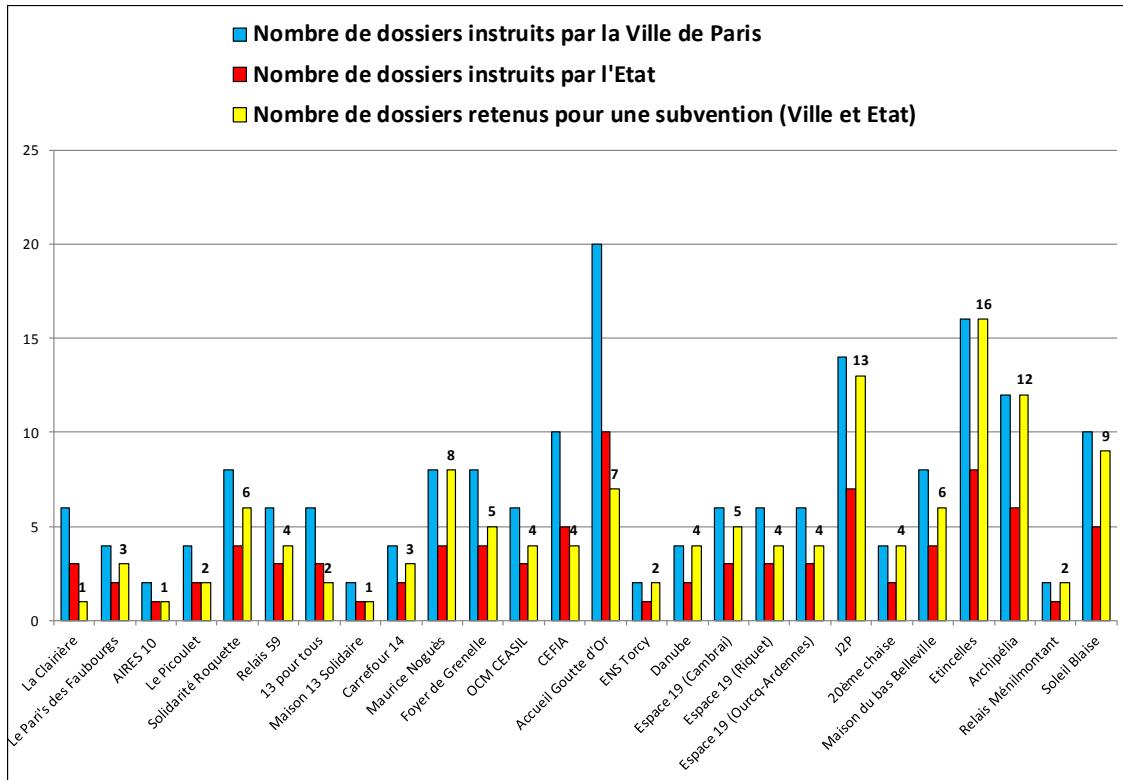
Dans l'ensemble, ce temps est vécu comme du temps consommé au détriment des tâches de travail social et de pilotage. Toutefois, un directeur [.....] considère que le travail de montage des dossiers, s'il prend beaucoup de temps, est aussi un « *exercice sain de réflexion* » et un investissement utile dans la perspective de la production du rapport d'activité. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

La difficulté pour les CS tient de la multiplicité des dossiers de financement à constituer qui, elle-même, tient au nombre de procédures différentes lancées, fréquemment par la voie de l'appel à projet, et pour de faibles montants. Cette complexité est accrue par le fait que pour une même procédure (CLAS, ou VVV par exemple), les financeurs publics peuvent exiger des dossiers différents. Une observation similaire a été émise concernant le format des comptes rendus demandés.

Le nombre de dossiers administratifs de demande de subventions apparaît considérable, et le coût de traitement disproportionné au montant attribué, tant pour les CS qui les élaborent que pour les services publics qui les instruisent.

A titre d'exemple, en 2013, le CS *Pari's des Faubourgs* a rempli 24 dossiers sur appels à projet, dont 13 concernaient la Ville. Le CS *Archipélia* a répondu pour sa part à 32 appels à projet, l'association précisant que ce chiffre n'est pas représentatif du nombre de dossiers constitués (et à suivre) dans la mesure où il est fréquemment nécessaire, pour un même appel à projet d'avoir à produire un dossier par financeur.

Graphique 17 : répartition des dossiers instruits en 2014 par la Ville de Paris (DASES et DPP) et l'État (DDCS) en regard des dossiers retenus par ces administrations pour une subvention VVV.

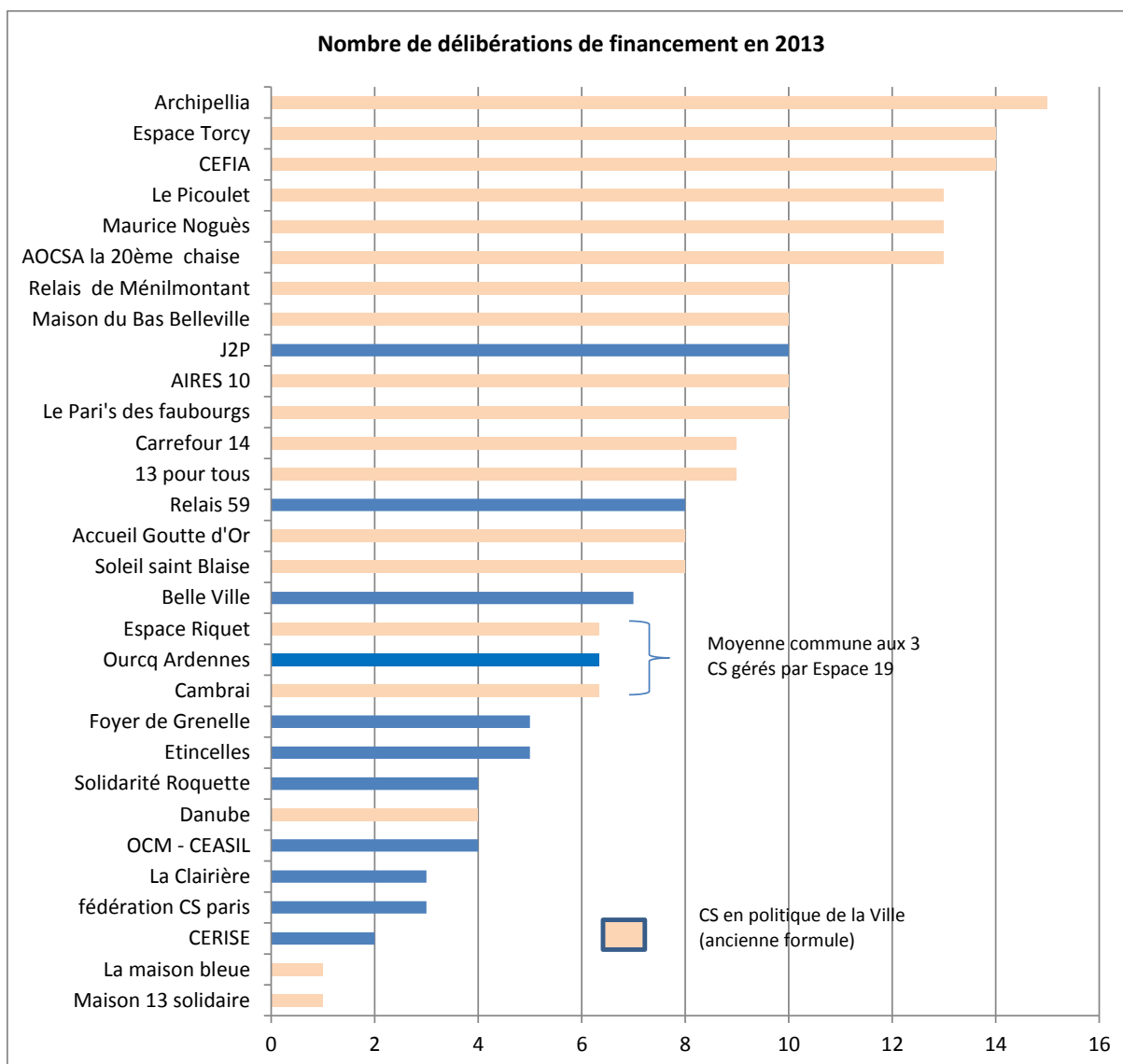


Source : Traitement du questionnaire aux CS

Le fusionnement de ces appels à projets ou l'attribution d'une enveloppe annuelle à définir pourrait être envisagé pour alléger les tâches administratives des CS et des services publics dont le coût, qui n'a pas été chiffré ici, n'est pas négligeable non plus.

Il ressort du seul recensement des financements Ville de Paris, réalisé par les auditeurs pour 2013 (graphique ci-après), que le nombre de délibérations pouvait être très variable selon les centres sociaux considérés, variant de 2 (Cerise) à 15 (Archipédia).

Graphique 18 : Nombre de délibérations de financement (timbres) par centre social en 2013



Source : Recensement Inspection Générale

Très logiquement, les centres situés en quartier politique de la Ville constituent la grande majorité des associations qui font l'objet du plus grand nombre de délibérations. Toutefois, parmi les centres en Politique de la Ville, les écarts peuvent être importants, allant du simple au double de délibérations, voire davantage.

Les stratégies apparaissent tranchées entre les centres, certains parfois appelés de façon péjorative « chasseurs de primes » s'attachent à maximiser le nombre de leurs financements publics et tandis que d'autres, (peut-être moins informés ?), ont tendance à limiter ou cibler leurs demandes de subventions.

Pour plusieurs centres, malgré son impact chronophage, la recherche active de financements par la voie d'appels à projets est vécue comme une nécessité pour trouver des financements au titre des activités. C'est notamment le cas des CS Archipellia ou Pari's des Faubourgs. Ce dernier estime que le socle sécurisant 58% du budget, il manque donc 42% à trouver grâce aux appels à projets, d'où de nombreux dossiers remplis par le CS pour boucler son budget.



A l'inverse, et cela semble une tendance récente, plusieurs centres ou associations ont décidé de renoncer à monter des demandes de subventions pour de faibles montants. C'est le cas d'Espace 19<sup>27</sup>, dont le conseil d'administration a pris la décision de réduire les demandes de subvention d'un montant inférieur à 5 000 €. Ainsi, il a été décidé de ne plus solliciter le concours de la Région Ile de France pour l'organisation des fêtes de quartier (elle donnait au total entre 2 et 8 000 €). Il n'y a pas eu de dossier déposé en 2013 à la DPVI (hors ASL).

Il en est de même pour le CS Aires 10, malgré une situation financière fragile. Le directeur a décidé, en accord avec le conseil d'administration, de limiter le nombre de projets déposés, en particulier ceux qui semblent n'avoir que peu de chances d'aboutir ou dont les financements sont trop faibles.

**Quelle que soit la stratégie adoptée, les centres sociaux ont en commun la revendication unanime d'avoir à passer par un guichet unique, avec une réelle numérisation des dossiers via une application dématérialisée unique, commune aux financeurs (du type SIMPA).**

Au-delà d'un portail unique pour déposer les documents, certains d'entre eux (les responsables de J2P notamment) estiment nécessaire, pour parvenir à une enveloppe globalisée, que soit formalisé un pacte de coopération tripartite entre les différents financeurs.

Ces éléments seront évoqués *infra* (partie pilotage).

En conclusion des analyses relatives à l'économie des centres, une typologie semble pouvoir être esquissée, sans prétention d'exhaustivité.

Les centres solides qui émergent sont ceux :

- qui sont adossés à une structure support [.....],
- qui n'ont pas de loyer à payer [.....],
- qui existent depuis longtemps et bénéficient d'une longue expérience des circuits de financement parisiens [.....].
- qui veillent de très près à l'équilibre de leur gestion [.....].

D'autres centres ont une structure financière en voie d'amélioration. Au prix d'efforts de gestion, ces centres ont procédé à un redressement récent grâce à l'ajustement de leurs effectifs et de leurs activités à leurs moyens [.....].

Enfin, des centres structurellement plus fragiles, se caractérisent par :

- une faible ancienneté et/ou une taille réduite [.....],
- des problèmes de gouvernance ou des contentieux coûteux [.....],
- des problèmes de locaux [.....] ou de mutation de sites [.....],
- des stratégies de financement trop ambitieuses (recours au FSE) : [.....],
- une progressive perte de sens [.....],

<sup>27</sup> qui gère trois centres sociaux.

- des difficultés à remplir la HG qui génère des remboursements de subventions à la charge du CS [.....].

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

**L'équation personnelle du directeur et du président apparaît en toute hypothèse déterminante, à travers leur capacité à mobiliser leur réseau, leur connaissance des circuits de décision de la Ville, ou la rigueur de leur gestion.**

### 3. FINANCEMENT ET PILOTAGE DES CS

#### 3.1. Acteurs et sources de financement publics des centres sociaux

##### 3.1.1. La CAF

Le rôle de la CAF ne se limite pas à un rôle de simple dispensateur de crédits. Elle apporte un cadre conceptuel et des outils de référence particulièrement précieux.

##### 3.1.1.1. Un cadre structurant

⇒ L'agrément des centres sociaux

L'intervention de la CAF s'inscrit dans une démarche de contribution à l' « *animation de la vie sociale* » qui constitue un levier de la politique familiale et sociale des CAF. Celle-ci « *repose sur une dynamique de mobilisation des habitants et sur des interventions sociales, elle s'appuie sur des équipements de proximité (centres sociaux, structures d'animation locale)* »<sup>28</sup>, que la CAF soutient financièrement.

Le préalable au soutien financier d'un centre social est son **agrément**, délivré depuis le début des années 1970 par la CAF par délégation de l'Etat. Il est accordé par le conseil d'administration de la CAF au terme d'une procédure d'examen du projet social du centre.

L'agrément engage des financements institutionnels, dont en premier lieu ceux de la CAF, et entraîne le soutien des partenaires, qui sont encouragés par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) à s'engager dans des conventions financières pluriannuelles.

L'agrément est accordé pour une durée maximale de 4 ans, au vu du projet social élaboré par le centre. La procédure suivie par la CAF, très structurante, repose sur une démarche évaluative approfondie. Il s'agit de s'assurer que les éléments de la doctrine CNAF permettant d'identifier un CS sont bien présents :

- la vocation sociale globale de l'équipement de quartier,
- la vocation familiale et intergénérationnelle,
- un lieu d'animation sociale associant l'ensemble des partenaires de terrain,
- un lieu d'intervention sociale novatrice fondée sur la participation des habitants.

Elle s'appuie notamment sur un diagnostic territorial partagé avec l'ensemble des acteurs impliqués destiné à vérifier la pertinence du projet au regard du territoire.

⇒ Différentes circulaires précisent la doctrine CNAF à l'égard des centres sociaux.

La circulaire CNAF du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale, dernière en date, est complétée d'annexes rendant compte de bonnes pratiques identifiées dans différentes régions.

<sup>28</sup> Circulaire CNAF du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale.

Cette circulaire définit comme suit l'engagement financier des CAF :

331 Les caisses d'allocations familiales engagent des moyens financiers en faveur des structures

L'agrément accordé par le conseil d'administration de la Caf ouvre droit à des prestations de service sur fond Cnaf et, selon les politiques locales des Caf, à des subventions complémentaires financées sur la dotation d'action sociale.

Les prestations de service Cnaf sont des prestations à la fonction ; pour les centres sociaux elles contribuent au financement de l'animation globale et coordination et au projet « familles », pour les espaces de vie locale elles contribuent au financement de l'animation locale.

Les prestations de service étant plafonnées à un pourcentage du coût de la fonction, la Caf encourage les partenaires financeurs à s'engager dans des conventions financières pluriannuelles ; celles-ci auront pour principal objet d'apporter une sécurité financière aux structures.

Les financements sur fonds locaux de la Caf peuvent être accordés en référence à des critères politiques identifiés localement et réexaminés à l'occasion de chaque Cpog par le Conseil d'Administration. Ces financements constituent soit un complément pour la fonction pilotage de la structure, soit une aide à la mise en œuvre d'actions spécifiques ; ils peuvent également financer des investissements.

*Source : Circulaire CNAF du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale*

⇒ Le « PLA »

L'intervention de la CAF s'appuie sur l'**outil PLA (Pilotage Logistique Activités)** qui constitue un cadre commun à tous les centres sociaux, afin d'harmoniser les pratiques.

Au-delà de sa fonction de reporting analytique, qui demeure perfectible, le PLA sert surtout de base à la CAF pour le calcul des trois aides qu'elle accorde aux centres sociaux.

- Un cadre méthodologique commun

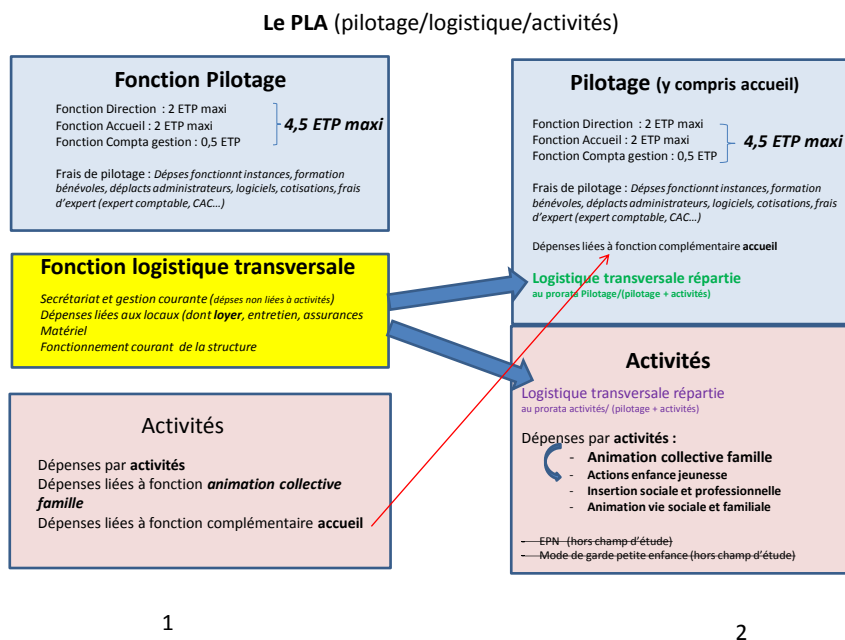
Le PLA doit être rempli par tous les centres sociaux au stade de la préparation du budget prévisionnel de l'année N (« PLA prévisionnel ») comme au stade de l'établissement des comptes de l'exercice N (« PLA réalisé »). Le PLA constitue l'outil de ventilation analytique des dépenses et recettes enregistrées selon un plan comptable propre aux centres sociaux.

Dans un premier temps, le PLA distingue les dépenses afférentes aux fonctions support (la fonction pilotage et la fonction logistique transversale), de celles liées aux activités dont, entre autres, les dépenses liées à la fonction animation collective famille et celles liées à la fonction complémentaire accueil. Dans un second temps, les dépenses de la fonction logistique transversale sont réparties entre la fonction pilotage et les activités, au prorata de leur poids respectif. Les dépenses d'accueil sont rattachées à la fonction pilotage et les dépenses par activités réparties en :

- dépenses d'animation collective famille,
- actions enfance jeunesse,
- insertion sociale et professionnelle,
- animation vie sociale et familiale.

La matrice PLA aboutit *in fine* à distinguer au sein du résultat global du centre social, des résultats sectoriels concernant la fonction pilotage et les quatre activités précitées.

Figure 5 : Articulation pilotage/logistique/ Activité dans le PLA (CAF)



- Un outil analytique encore perfectible

L'utilisation du cadre analytique PLA de la CAF par les CS fait cependant apparaître des incertitudes qui affectent la fiabilité des raisonnements à fonder sur cet outil. La mission a en effet constaté des flous dans l'utilisation de diverses rubriques des PLA.

L'obligation de présenter des comptes prévisionnels équilibrés dans le cadre du PLA peut contribuer à certaines imprécisions.

S'agissant de centres ayant plusieurs activités, la pondération des charges et des ressources imputée à la partie CS peut comporter certains aléas affectant le résultat de celui-ci.

Les CS ne semblant pas disposer de directives précises concernant certaines imputations dans les PLA, certains montants ne sont pas clairement identifiés. C'est en particulier le cas pour les montants reçus au titre de la compensation de loyer<sup>29</sup>, de la réserve parlementaire comme pour les recettes de cotisations.

Certains CS semblent ainsi agréger les cotisations avec les participations aux activités sur la ligne « participations des usagers », d'autres enregistrent les paiements des activités en « activités annexes » et non dans la rubrique dédiée « participations des usagers » (CS La Clairière, par exemple, 41 032€). A l'opposé, le montant enregistré par le CS CERISE en activités annexes (38 237€) concerne principalement des droits de mise à disposition à des associations concernant les cours d'ASL (cf. PLA 2013 du CS CERISE).

<sup>29</sup> La compensation de loyer est enregistrée au PLA dans les ressources en provenance de la Ville et du Département (compte 743) mais, selon les CS, ce montant figure, soit sur la ligne DASES-BAPJ Animation globale (colonne logistique) par exemple Relai 59 ou Maurice Noguès, soit sur une ligne créée à cet effet par le CS (743132 DASES-BILEX- LOYER), par exemple Le Picoulet, soit dans aucun des comptes 743. Certains centres le font apparaître dans la colonne Logistique, ou dans la colonne Pilotage, d'autres répartissent vraisemblablement le loyer sur toutes les activités.

Au total, l'analyse de l'économie des CS peut se trouver biaisée par des pratiques non homogènes d'imputation en dépenses comme en recettes sur divers postes. Conjugué à l'absence de rappel des données des exercices précédents, ceci limite la portée des analyses qu'il est possible de fonder sur cet outil par ailleurs très structurant.

Recommandation 28 : Inviter la CAF à poursuivre les efforts qu'elle a déjà engagés pour harmoniser les méthodes de remplissage des PLA par les centres et y introduire la mention des données de l'année précédente.

### 3.1.1.2. Un financement qui représente un socle de référence

L'agrément CAF ouvre droit, au profit des centres sociaux, à deux financements, dits « prestations de service », sur des fonds de la CNAF ; ceux-ci peuvent être complétés par des fonds locaux de la CAF en vue de financer des priorités localement identifiées.

⇒ les financements CNAF

Les Centres sociaux bénéficient de **deux prestations de service** sur fonds nationaux CNAF dédiées au financement, d'une part, de l'animation globale et de la coordination, d'autre part de l'animation collective famille. Elles sont définies dans le schéma directeur comme des « *aides à la fonction* ».

La prestation de service « ***fonction animation globale et coordination*** » est définie par le schéma directeur de l'animation de la vie sociale comme correspondant à une prise en charge partielle des dépenses de pilotage auxquelles s'ajoutent une partie des dépenses de logistique dans la limite d'un plafond.

Le montant de cette prestation CAF est égal à 40% du prix de revient de cette fonction dans la limite d'un plafond fixé chaque année dans le budget du Fonds National d'Action Sociale (FNAS).

Les dépenses de la fonction pilotage prises en compte comprennent notamment les charges salariales liées aux fonctions de direction dans la limite de 2 équivalents temps pleins (ETP), d'accueil (2 ETP maximum), et de comptabilité-gestion (1/2 ETP) auxquelles s'ajoutent diverses charges telles que les dépenses de fonctionnement des instances de décision politiques, les cotisations auprès des centres sociaux, les frais d'experts (dont le commissaire aux comptes), la formation des bénévoles (cf. Annexe 9 Formation des bénévoles).

A ces dépenses, vient s'ajouter une quote part des dépenses de logistique (exemple : locaux, matériel, d'une façon générale fonctionnement de la structure). Ces dépenses sont réparties entre la fonction animation globale et les différentes activités du centre au prorata de leurs dépenses respectives. Ainsi les dépenses de logistique imputées à la fonction animation globale et coordination sont imputées au prorata des dépenses de pilotage sur le total des dépenses (pilotage + activités).

La prestation « ***animation collective famille*** » est destinée à concourir au financement des charges salariales du référent famille, soit un mi-temps de travailleur social, ainsi que les dépenses de fonctionnement, hors dépenses propres aux activités. Son octroi est toutefois conditionné à un agrément spécifique.

Comme la prestation de service fonction animation globale et coordination, son montant est égal à 40% du prix de revient de cette fonction dans la limite d'un plafond fixé chaque année dans le budget du Fonds National d'Action Sociale (FNAS) ;

Par ailleurs, la CAF peut aussi financer ponctuellement des activités ou des projets de centres sociaux, seule ou en cofinancement avec l'Etat ou (et) la Ville de Paris, dans le cadre de dispositifs normés au plan national, par exemple les activités de loisirs sans

hébergement (ALSH) ou l'accompagnement scolaire dans le cadre du contrat local d'accompagnement à la scolarité (CLAS).

**Les financements CNAF présentent plusieurs caractéristiques :**

1. **Ils ont vocation à contribuer à financer un cœur de métier.** Le champ couvert par la prestation de service « *fonction animation globale et coordination* » englobe une large part des fonctions support du centre social<sup>30</sup>. La fonction accueil qui constitue la fonction clé du centre social est rattachée à la fonction pilotage et fait l'objet d'un financement complémentaire sur fonds propres de la CAF de Paris. Enfin, la fonction **animation collective famille** qui fait l'objet de la deuxième prestation de service CAF, est une fonction historique des centres sociaux.
2. **Il s'agit d'aides forfaitaires.** Elles sont soumises à plafonnement, par la voie d'un plafond réglementaire pour les deux prestations de service, à concurrence d'un montant forfaitaire pour l'aide à l'accueil financée par la CAF de Paris sur ses fonds propres.
3. **Ils déterminent le montant de l'engagement du Département de Paris.** Ces financements, s'ils sont affectés, ne couvrent que partiellement la dépense (40% pour les deux prestations de service). Ils appellent donc des cofinancements d'autres collectivités publiques (Etat, collectivités territoriales), qui sont expressément recherchés.

⇒ Les financements assurés par la CAF

Enfin, les deux financements sur fonds CNAF sont complétés par des **financements réalisés par la CAF de Paris sur ses fonds propres**. Ceux-ci peuvent contribuer au financement de dépenses de fonctionnement ou (et) d'investissement, en fonction des priorités identifiées localement. Celles dégagées actuellement par la CAF de Paris portent sur l'accompagnement de la fonction accueil, pour laquelle un financement complémentaire plafonné à 12 000 euros est accordé.

La combinaison, très complexe, de ces financements pose la question de leur articulation avec les dispositifs d'autres financeurs et des conditions nécessaires pour équilibrer le « socle » du Centre social.

### 3.1.2. La collectivité parisienne

L'aide de la collectivité parisienne présente plusieurs caractéristiques : elle offre les montants les plus élevés et les plus pérennes, elle se décline en de nombreux dispositifs et met en jeu de nombreux acteurs au sein de l'administration parisienne.

#### 3.1.2.1. Un soutien identifié qui repose pour l'essentiel sur une direction

La Ville de Paris est devenue le **premier contributeur au financement des centres sociaux associatifs parisiens**. C'est le résultat d'une montée en charge continue depuis le début des années 2000. L'aide de la Ville est devenue de plus en plus multiforme, les financements émanant des deux collectivités, Commune et Département, sous la forme d'une participation (départementale) et de subventions.

Les soutiens accordés ont pour objet, non seulement de participer au fonctionnement général des centres, mais aussi de financer ou cofinancer des activités spécifiques, cofinancer des emplois aidés (« adultes relais »). Les financements de la collectivité parisienne se sont également étendus à la prise en charge partielle des dépenses

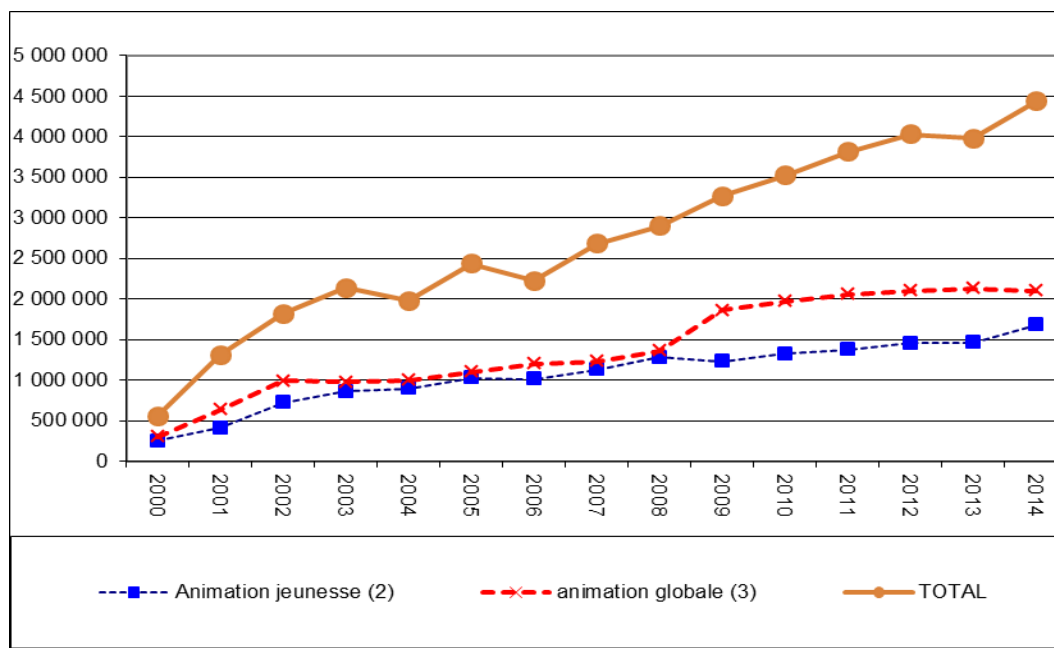
<sup>30</sup> A l'exception de la part de logistique répartie sur les activités.

d'immobilier, qui constituaient un sujet majeur de préoccupation pour les centres sociaux au cours de la période, directement via une « aide au loyer » ou de subventions pour travaux, ou indirectement notamment par la mise à disposition de locaux de la Ville contre une redevance réduite.

Le soutien aux centres sociaux s'est conjugué à une politique volontariste de couverture de certains quartiers, dans le cadre de la Politique de la Ville, voire en dehors<sup>31</sup> de ce périmètre.

**La DASES constitue le principal financeur des centres sociaux.** La montée en charge de ses financements depuis le début des années 2000 est particulièrement forte, comme le montre le graphique ci-après.

**Graphique 19 : Evolution des financements DASES aux centres sociaux (2000 à 2014) en €**



Source : Données et graphique DASES

Gérant plus de 80% des financements DASES aux centres sociaux, dont la « participation départementale », le Bureau de la Prévention de la Jeunesse et de l'Insertion (BPJI) est leur principal interlocuteur.

**La participation du département de Paris constitue le principal financement servi par la DASES, à défaut d'être l'unique.**

Cette aide revêt, du point de vue comptable, la nature d'une participation, car son octroi découle d'un engagement contractuel de la collectivité parisienne, par la voie d'une convention triennale<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Ainsi le centre J2P (19<sup>ème</sup> arrondissement) bénéficie-t-il de financements politique de la Ville, même s'il n'était pas directement en quartier politique de la Ville jusqu'en 2014.

<sup>32</sup> Excepté pour les nouveaux Centres Sociaux créés qui signent une convention plus courte, le temps de rattraper la date de fin de convention triennale.



L'attribution de cette aide est automatique, dès lors que le centre social a reçu l'agrément de la CAF. Son montant est pour partie lié au montant des financements CAF. Elle peut s'analyser pour partie, comme un cofinancement, avec la CAF, de l'essentiel des activités du cœur de métier des Centres sociaux. Le terme de financement du « socle » est assez largement utilisé.

Cette participation a progressivement évolué dans le sens d'une globalisation des financements. Alors qu'auparavant les dotations financières étaient attribuées aux CS par thèmes, depuis la convention 2011-2013, les centres perçoivent une dotation globale. Un acompte égal à 75% de la participation de l'année N-1 est versé aux centres sociaux dès février de l'année N. Le solde, égal à la différence entre le montant voté par le Conseil de Paris et l'avance est versé au second semestre.

Cette dotation globale est constituée de quatre parts :

- ⇒ **Un montant forfaitaire égal à 50% du plafond de l'animation globale.** Tous les ans, la CNAF publie un tarif national représentatif de la prestation animation globale (AG). La CAF de Paris prend en charge 40% de ce montant et la Ville en finance 50% depuis assez longtemps. Tous les centres reçoivent le même niveau d'aide à ce titre ; ainsi celle-ci s'est élevée en 2013 à 76 327 € par centre.
- ⇒ **La part prévention animation en direction de la jeunesse** (anciennement financement du « poste B ») consiste en la prise en charge du coût chargé d'un poste de coordinateur. Institué en 2001, ce poste est valorisé à hauteur de 54 K€ sur la base d'un coût moyen constaté. Ce montant fait l'objet d'une revalorisation annuelle.
- ⇒ **Une « aide au loyer ».** Celle-ci est plus récente ; elle a été généralisée dans le cadre de la convention 2011-2013. Elle consiste à prendre en charge le loyer au-delà de 15 K€, qui constitue ainsi le montant maximal laissé à la charge du Centre Social. Dans le cadre de la nouvelle convention (2014-2016), ce plafond a été abaissé à 10 K€. Pour se prémunir d'une éventuelle dérive liée à des effets d'aubaine, l'évolution du montant du loyer faisant l'objet d'une prise en charge a été calée sur celle de l'évolution de l'indice de référence des loyers de l'INSEE. Il s'agit d'une initiative propre à la Ville. Au-delà du « ticket modérateur » de 10 K€, les charges locatives restent à la charge des centres sociaux. Leur montant est très variable selon les centres (de 0 à 14,5 K€ si l'on excepte deux cas particuliers).
- ⇒ **La participation à l'action de d'accompagnement à la scolarité** a été intégrée à la participation départementale dans la mesure où tous les CS assurent cet accompagnement. Ce financement (100€ par enfant) est calculé en fonction du nombre d'enfants bénéficiaires (sur une base déclarative) pendant l'année scolaire 2013-2014. La prestation ne couvre pas seulement l'aide aux devoirs, mais aussi une ouverture culturelle. Il s'agit d'une libre initiative de la Ville, indépendamment des financements de l'Etat via le dispositif CLAS (contrat local d'accompagnement à la scolarité). En ce domaine, la Ville a par ailleurs un appel à projet, mais les centres sociaux et les associations de quartier ont été exclues de son champ pour ne pas alourdir leur plan de charge.
- ⇒ Enfin, les nouvelles conventions (2014-2016) prévoient l'octroi d'une **participation à l'action d'accès aux droits et aux ASL** pour les centres sociaux qui ont cette activité.

Au total, les financements de la collectivité parisienne (département) déterminés par le socle de financement CAF-(dotation Animation globale) qui correspondent strictement à une logique de « participation », ne représentent plus que 39 % de l'ensemble du soutien de la Ville aux CS, comme le récapitule le tableau ci-dessous.

Le soutien à l'activité (animateur prévention-jeunesse, dit poste B, animation collective famille, accompagnement scolaire et à l'accès au droit) devrait relever d'une logique contractuelle distincte entre la collectivité parisienne et les CS.

Tableau 29 : Subvention forfaitaire (en €) et sa part dans le total de l'aide de la Ville aux CS

Arrondissement	Centre social (en €)	DASES Animation globale	Ville & Département	Part de la subvention Animation globale dans la subvention totale
2	CERISE	76 327	131 535	58%
2	La Clairière	76 327	150 106	51%
10	AIRES 10	76 327	165 439	46%
10	Le Pari's des faubourgs	76 327	177 246	43%
11	Le Picoulet	76 327	193 147	40%
11	Solidarité Roquette	76 327	148 839	51%
12	Relais 59	76 327	225 013	34%
13	13 pour tous	76 327	188 779	40%
14	Carrefour 14	76 327	168 531	45%
14	Maurice Noguès	76 327	209 951	36%
15	Foyer de Grenelle	76 327	154 802	49%
15	OCM - CEASIL	76 327	141 453	54%
17	CEFIA	76 327	216 938	35%
18	Accueil Goutte d'Or	76 327	201 576	38%
18	Espace Torcy	76 327	298 671	26%
19	Belle Ville	76 327	151 302	50%
19	Esp 19 -Cambrai	76 327	179 666	42%
19	Esp 19 - Ourcq Ardennes	76 327	163 166	47%
19	Espace 19 - Riquet	76 327	168 129	45%
19	Danube	76 327	159 551	48%
19	J2P	76 327	197 733	39%
20	Archipellia	76 327	203 133	38%
20	Etincelles	76 327	168 409	45%
20	AOCSA la 20ème chaise	76 327	194 475	39%
20	Maison du Bas Belleville	76 327	218 062	35%
20	Relais de Ménilmontant	76 327	199 043	38%
20	Soleil saint Blaise	76 327	163 061	47%
<b>Total</b>		<b>2 060 829</b>	<b>4 937 760</b>	<b>42%</b>
Valorisation de l'avantage en nature (mise à disposition de locaux)			394 016	
<b>Total</b>			<b>5 331 776</b>	<b>39%</b>

Source : PLA réalisé 2013

- Les limites du raisonnement en termes de socle

Le raisonnement en termes de socle trouve ici ses limites dans la mesure où une ambiguïté pèse sur la définition de ses contours. La question se pose notamment de savoir si on entend par socle le noyau dur du fonctionnement du centre social (pilotage, accueil et son financement, à l'exclusion des activités) ou le financement des activités présentant un certain degré de stabilité.

La fédération parisienne des centres sociaux donne une définition extensive du socle : « Nous avons défini l'activité socle du centre social comme recouvrant le périmètre que le centre social doit obligatoirement mener, c'est-à-dire les activités prévues dans les conventions CAF et/ou la convention centre social signée avec le Département : animation vie sociale, animation collective familles, actions de prévention jeunesse, accompagnement à la scolarité. »<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Note de la fédération des CS en date de septembre 2014 : « Suite RDV inspection générale/étude centres sociaux : quelques éléments de réflexion de la commission économie des centres sociaux ».

Cette définition semble correspondre aux périmètres cumulés des financements contractuels avec la CAF et le département de Paris (participation départementale telle que définie dans les nouvelles conventions qui intègre des participations à l'accompagnement à la scolarité et à l'accès aux droits. L'association Espace 19 intègre également dans le socle la subvention CLAS (12 à 13 K€) de la CAF.

Si, sur le principe, l'évolution vers une globalisation des financements ne peut être qu'appréciée positivement, il serait toutefois souhaitable de distinguer le financement des fonctions support de celui du cœur de la structure constitué en particulier par la fonction accueil, et des activités. Une telle approche serait sans doute plus en phase avec celle de la CAF à travers la démarche PLA.

A la participation départementale, qui constitue le noyau dur du financement de la Ville viennent s'ajouter d'autres types d'aides, qui, comptablement, ont la nature de subventions et non de participations :

- ⇒ Ponctuellement, des subventions exceptionnelles peuvent être attribuées : subventions exceptionnelles de fonctionnement, au profit de centres en difficulté, ou des subventions d'équipement, notamment pour le financement de travaux dans les locaux.
- ⇒ Le soutien aux centres organisant des ateliers sociolinguistiques (ASL). L'intervention de la DASES se situe hors du cadre des financements Politique de la Ville (Etat - ex DPVI) par la voie des appels à projet Politique de la Ville qui drainent 80% des aides aux ASL. L'intervention de la DASES (BPVI) s'est cantonnée au périmètre des centres qui étaient précédemment financés par le bureau de l'insertion et de la lutte contre les exclusions (BILEX). Les services de la DASES s'interrogent néanmoins sur l'incidence de la réorientation des financements de l'Etat sur les seuls primo-arrivants en situation régulière.
- ⇒ Les financements au titre du dispositif Ville Vie Vacances, dispositif national validé par la Ville de Paris font l'objet d'un appel à projet conjoint Etat- Ville. La contribution de la collectivité parisienne (qui est supérieure à celle de L'Etat) est répartie entre la DASES et la DPP, et pilotée par la DPP (dont la contribution est inférieure à celle de la DASES).

### 3.1.2.2. Un soutien qui mobilise de nombreuses directions

Aux financements DASES s'ajoutent de nombreux financements au titre de diverses activités, en provenance de multiples directions. Par exemple, en 2013, et sans que cette liste soit limitative, des financements ont été accordés au titre de :

- l'aide à la parentalité (DFPE, Mission familles) ;
- ludothèques présentes dans certains centres (DFPE, Mission Familles) ;
- actions Paris Collèges Familles (DFPE, DASCO) ;
- l'amélioration et la végétalisation du cadre de vie dans les programmes Gestion Urbaine de Proximité (DEVE-DPVI) ;
- de complément d'aide à l'emploi d'adultes relais (DPVI en complément de l'Etat) ;
- actions diverses d'insertion (DPVI et éventuellement autres) ;
- financement d'espaces publics numériques (EPN) gérés par certains centres ;
- accès aux droits et médiation (DPVI) ;
- aide à des travaux d'investissement (DPVI, DASES) ;
- parcours linguistiques vers l'emploi (DPVI) ;
- facilitation du retour à l'emploi des seniors parisiens (DDEEES) ;
- actions en faveur de la jeunesse (DJS) ;

- actions culturelles (DAC) ;
- aide à l'organisation de fêtes de quartier (DUCT, fonds du Maire) ;
- actions en faveur de l'égalité femmes hommes (SG, Observatoire de l'égalité femmes hommes).

Une part importante de ces financements s'inscrit dans le cadre de la Politique de La Ville et, dans ce cas, il est fréquent que les projets de délibération soient portés conjointement par la DPVI et une autre direction. Il convient de rappeler qu'outre ses actions propres, la Ville assure également la gestion de l'enveloppe que la Région Ile de France consacre au titre de la politique de la Ville sur le territoire parisien.

De même, il est fréquent que les financements soient accordés dans le cadre d'une action transversale à des centres sociaux parmi d'autres associations intervenant dans un même type d'action (exemple : les EPN) ou d'un même secteur en politique de la Ville.

Ce n'est toutefois pas la règle absolue.

Au final, ces nombreux financements, même s'ils portent assez souvent sur des montants modestes, viennent abonder de façon assez significative les financements de la DASES, mais leur éparpillement nuit à la cohérence de l'effort consenti par la Ville, comme on peut le voir ci-dessous (c.f. récapitulatif en annexe n° 10 Tableau financements Ville 2013).

### 3.1.2.3. Apports du soutien combiné de la CAF et de la Ville de Paris

Bien que majeurs, les engagements de la Ville de Paris et de la CAF ne suffisent pas à boucler totalement le financement du cœur de métier des centres sociaux.

Si, se calant sur la logique PLA<sup>34</sup>, on considère la fonction pilotage/accueil et sa part affectée de logistique comme le « cœur de métier » d'un centre, on doit constater que leur financement ne peut être totalement assuré par les ressources procurées par la prestation de service fonction animation globale et coordination CAF et son pendant Ville, c'est-à-dire la part « animation globale » de la participation du département de Paris.

Il reste à ce stade un besoin de financement de plus de 1,5 M€. Ceci s'explique par le fait que les deux aides combinées ne financent que 90 % (Département de Paris 50 % et CAF 40 %) du plafond réglementaire. Par ailleurs, à l'exception d'un centre social, le jeu du plafonnement a pour effet d'écarter les prestations de service animation globale et coordination CAF.

Le besoin de financement qui subsiste peut être réduit en affectant à sa couverture l'aide à l'accueil versée par la CAF de Paris<sup>35</sup> et, en tout ou partie, l'aide au loyer comprise dans la participation du département de Paris (cf. graphique ci-après).

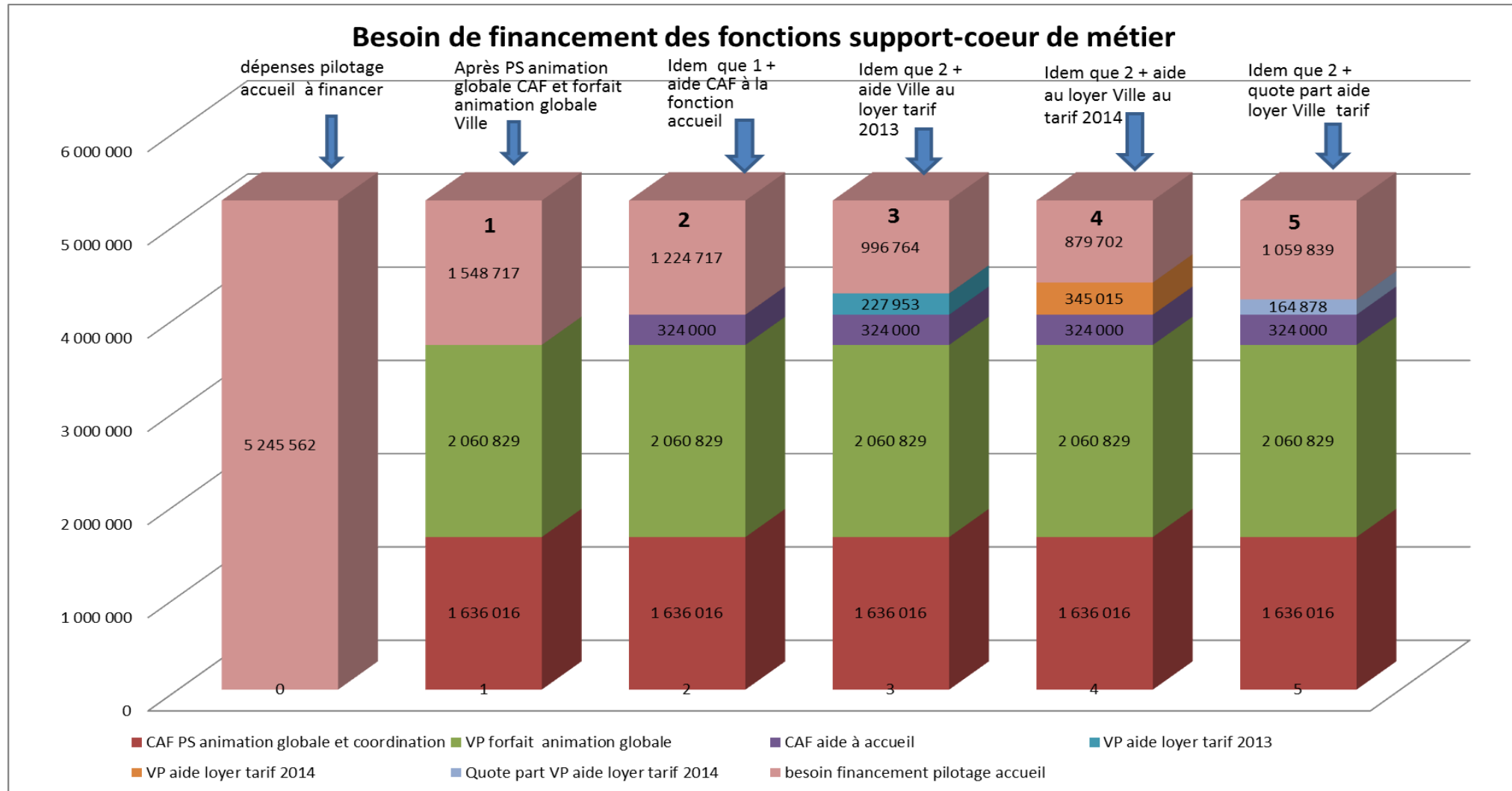
Après affectation d'une quote-part d'aide au loyer, selon la même logique que la répartition des dépenses de logistique (cas n°5 ci-après), en 2013, le besoin de financement résiduel s'élève encore à plus de 1 M€ pour l'ensemble des centres sociaux, ce qui équivaut à dire que le cœur de métier n'est financé qu'à 80%, à ce stade.

Reste, par ailleurs, à assurer, au moyen des autres ressources le financement des activités proprement dites et de leur quote-part logistique. L'intervention financière de l'Etat est donc indispensable pour assurer l'équilibre des centres.

<sup>34</sup> Cf. Figure 5 Articulation pilotage/logistique/ Activité dans le PLA (CAF).

<sup>35</sup> Egalement plafonnée.

Graphique 20 : Couverture du besoin de financement des fonctions support - cœur de métier



### 3.1.3. L'Etat

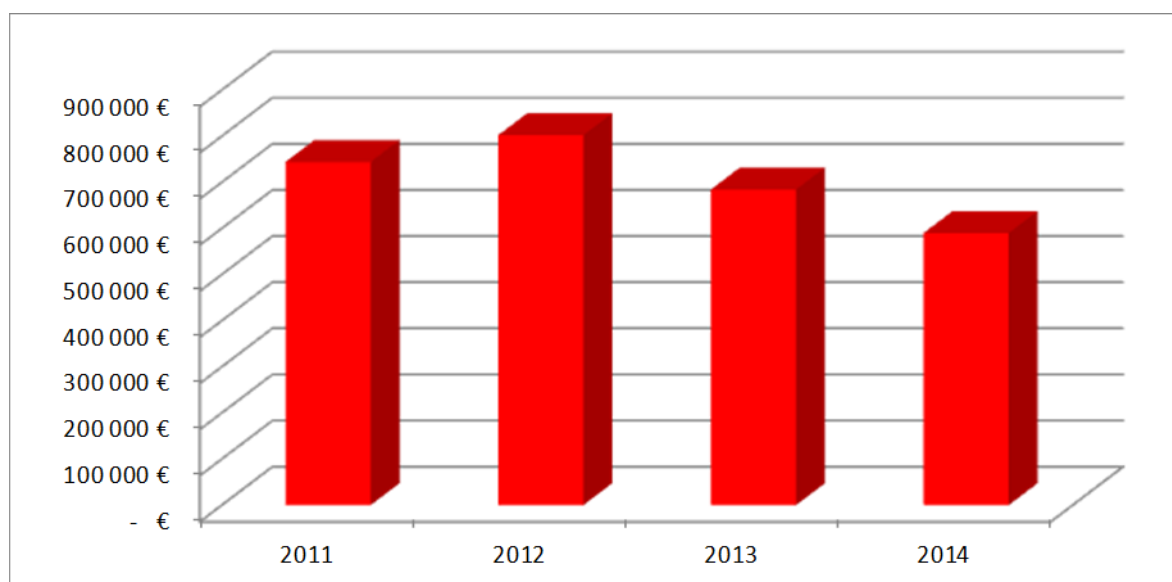
#### 3.1.3.1. L'absence de prise en compte des centres sociaux en tant que tels

La DDCS (Direction Départementale de la Cohésion Sociale) n'a généralement pas de contacts directs avec les CS ni de thématique qui leur soit dédiée. La DDCS assure cependant un suivi indirect des ateliers sociolinguistiques (ASL) et de l'accès aux droits (Budget Opérationnel de Programme ou BOP 104).

Dans le cadre de la politique de la ville la DDCS finance les contrats de ville (projets CUCS, appels à projets...). Elle accompagne la nouvelle géographie prioritaire (« quartier contrat de ville », « quartier vécu », « quartier en veille »). Ses relations avec la Ville de Paris s'exercent via la DDCT (ex-DPVI).

Les financements de l'Etat connaissent une baisse régulière de 5 à 10 % par an, comme on le voit sur la figure ci-dessous.

Graphique 21 : Crédits versés par l'Etat aux centres sociaux 2011-2014



Source : DDCS

L'Etat ne finance jamais des dépenses de fonctionnement mais uniquement des projets portés par les associations sur les territoires « politique de la ville » à partir du BOP 147.

L'appel à projets (hors accès aux droits) est largement diffusé en fin d'année N-1. Les centres sociaux, au même titre que les autres associations, peuvent déposer leurs dossiers via internet.

Le versement effectif des crédits est subordonné à la production par les associations du compte rendu financier de l'action concernée. Ces crédits pourraient être versés dès le mois de février de l'année N+1 mais ces CR financiers, transmis via un extranet spécifique, tardent à remonter, repoussant les versements généralement vers le mois de juin.

#### 3.1.3.2. Une aide de plus en plus concentrée autour de l'aide à l'emploi

- Le financement d'adultes relais

La création du programme adulte relais remonte à 1999. Il vise à financer des interventions de proximité et de médiation dans les zones sensibles relevant des territoires prioritaires.

L'attribution d'un poste d'adulte relais est formalisée par une convention entre l'État et les organismes susceptibles de bénéficier du dispositif.

En 2014, les centres sociaux ont bénéficié de trente-huit postes, ce qui fait d'eux un « grand compte » de l'Etat pour ce dispositif. Trente et un ont été identifiés dans le cadre de cette mission sur le périmètre « centre social » au sens propre. Certains postes (une vingtaine) donnent lieu à un complément de rémunération pris en charge par la Ville de Paris.

Ces postes, en théorie renouvelables une fois, le sont, dans la pratique, parfois jusqu'à quatre fois.

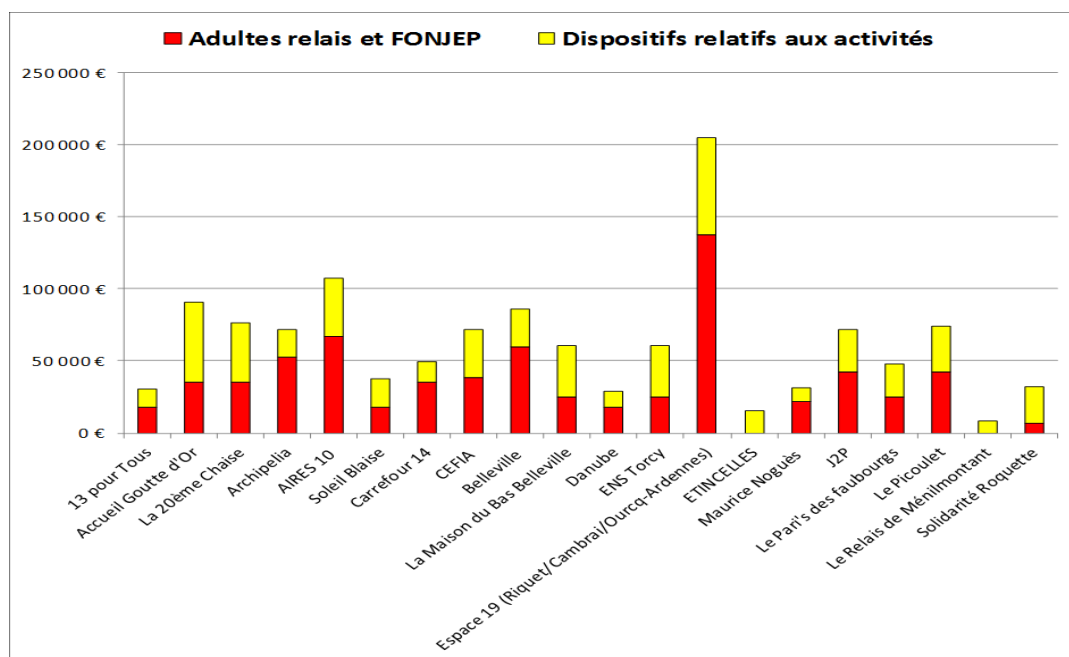
- Les crédits du Fonjep

Le dispositif consiste en un financement partiel, par le FONJEP<sup>36</sup>, d'un emploi permanent, lié à un projet de développement d'une association. Le profil d'un poste FONJEP correspond à un animateur ou un salarié ayant des responsabilités d'impulsion. Une activité de gestion est également possible dès lors qu'elle n'est pas purement administrative.

La capacité de l'association à assurer le cofinancement du poste doit cependant être établie. Le montant annuel de la subvention était de 7.164 € en 2013<sup>37</sup>, soit environ le tiers d'un SMIC chargé. L'aide du FONJEP ne peut se cumuler avec des aides à l'emploi d'un autre financement de l'Etat.

Comme le montre la figure ci-dessous, l'aide à l'emploi représente la part essentielle des aides de l'Etat.

Graphique 22 : Part des aides à l'emploi dans les montants versés par l'Etat aux CS en 2013



Source : DDCS

<sup>36</sup> Acronyme de Fonds de coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire.

<sup>37</sup> Pour le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative.

- Les services civiques

Enfin, le service civique complète le soutien de l'Etat en termes d'emploi et de compétences.

Ce dispositif permet aux jeunes gens âgés de 16 à 25 ans qui le souhaitent, de s'engager dans des missions d'intérêt général au service de la collectivité, et notamment d'associations, pour une durée de 6 à 12 mois. La durée hebdomadaire de la mission ne peut excéder 24 heures. Le service civique donne lieu au versement d'une indemnité prise en charge par l'Etat (467,34 € majorée de 106,38 € sur critères sociaux, RSA ou bourse de l'enseignement supérieur) et d'un soutien complémentaire, en nature ou en espèces, de 106,31 € minimum, pris en charge par la structure d'accueil.

Sur la base de l'agrément collectif délivré à la Fédération nationale des Centres sociaux et socioculturels par l'Agence du Service Civique, la fédération départementale dispose sur le territoire parisien de cet agrément. Certains organismes (Léo Lagrange) sont également agréés en tant que tels et en font bénéficier leur centre social parisien.

De 2012 à début 2015, les CS parisiens ont ainsi pu bénéficier de quelque 240 mois de service civique<sup>38</sup>. Compte tenu de l'intérêt pour ce type d'emploi, de la qualité des jeunes recrutés, mais de la limitation des quotas de postes attribués aux CS, certains centres sociaux (Etincelles) envisagent de solliciter leur agrément direct auprès de l'Agence du Service Civique.

### 3.1.3.3. Les autres dispositifs spécifiques

Les crédits de l'Etat se déclinent en un grand nombre de dispositifs. Parmi ceux-ci, les crédits délivrés au titre de l'intégration sont les plus significatifs.

- Les crédits « Intégration » (actions en faveur des populations immigrées) :

L'Etat soutient des actions d'intégration portées par des structures associatives en faveur des populations immigrées. Ces crédits peuvent participer au financement d'ateliers sociolinguistiques (ASL), d'actions pour l'accès à l'emploi ou l'accès au droit. Ces actions visent non seulement un public d'immigré primo-arrivant mais aussi des publics spécifiques n'ayant pas bénéficié des dispositifs d'intégration lors de leur arrivée en France, tels que les migrants âgés, les femmes migrantes ou les jeunes. Ces crédits permettent également de soutenir l'accompagnement social du plan de traitement des foyers de travailleurs migrants (FTM). En 2014, ces crédits représentaient **352 200€** pour les centres sociaux.

- Le dispositif « Ville, Vie, Vacances » (ou VVV) :

Ce programme permet à des jeunes de 11 à 18 ans, prioritairement issus des quartiers relevant de la politique de la ville et ne partant pas en vacances, de bénéficier d'activités culturelles, civiques, sportives et de loisirs et d'une prise en charge éducative durant les vacances scolaires. Ce dispositif a pour objectif de favoriser le développement d'une citoyenneté active et du sentiment d'appartenance à la Cité et s'inscrit dans différentes politiques sectorielles : prévention de la délinquance et protection de l'enfance et de la jeunesse.

Pratiqués par l'ensemble des centres sociaux, ces activités mobilisent des crédits de très faibles montants unitaires. Toutefois, leur gestion mobilise, outre la DDCS, deux directions de la Ville (DASES et DPP). Cet aspect est développé dans le cadre du pilotage des centres sociaux (Cf. paragraphe 3.3.3.1).

<sup>38</sup> Trois jeunes services civiques ont rompu leur contrat entre 2 et 6 mois avant leur échéance en 2014 en raison d'une embauche.



- Le Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité (CLAS) :

Il s'agit du dispositif national de référence en faveur la réussite scolaire qui s'inscrit dans le cadre de la « Charte nationale de l'accompagnement à la scolarité » signée le 7 juin 2001 qui couvre l'ensemble des actions qui visent à offrir aux enfants et aux adolescents l'appui et les ressources dont ils ont besoin pour réussir à l'école, appui qu'ils ne trouvent pas toujours dans leur environnement familial et social. Le CLAS s'adresse aux élèves de l'enseignement des premier et second degrés en priorité dans les zones urbaines sensibles et les réseaux de l'Education prioritaire (RAR, RRS).

Les centres sociaux ont bénéficié à ce titre de **54 800€** de crédits d'Etat au titre des CLAS. La CAF intervient également pour le financement de ces actions.

Ces crédits étaient souvent complétés d'aides (de l'ordre de 7000€ pour l'ensemble des CS en 2013) au titre des REAAP (Réseaux d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents). Les réseaux d'écoute d'appui et d'accompagnement des parents (REAAP) visent un public très large (familles issues de l'immigration, familles adoptives, familles d'enfants malentendants...). Le soutien à la parentalité prend la forme d'actions diversifiées (groupes de paroles, de groupes de parents ou encore d'ateliers parents-enfants...). C'est un outil généraliste qui doit créer du lien social et peut s'articuler, notamment, avec le CLAS. Ces crédits n'ont donné lieu à aucun versement en 2014.

- Les crédits Jeunesse de soutien aux pratiques artistiques et culturelles :

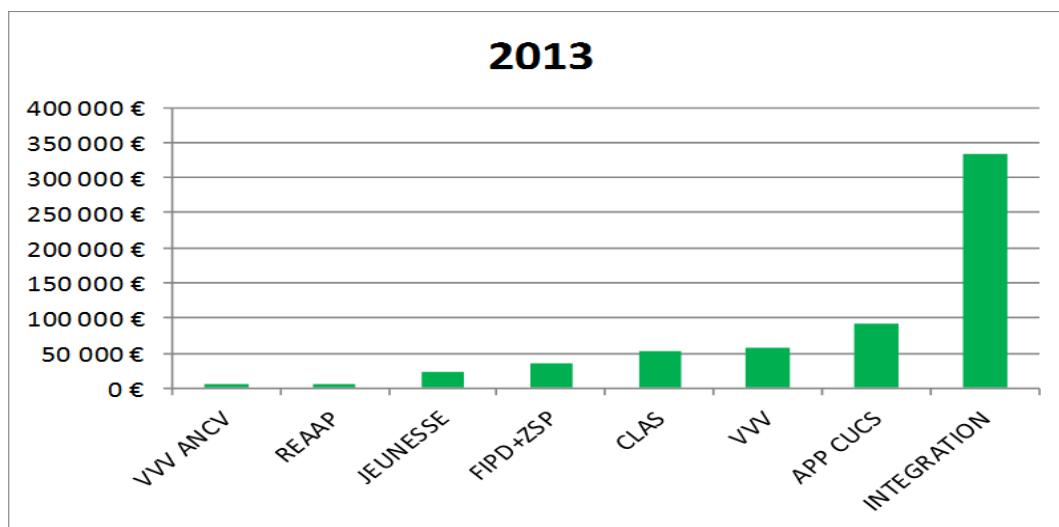
La DDCS de Paris accompagne techniquement et pédagogiquement (avec éventuellement un soutien financier) l'émergence de projets artistiques et culturels développés par des publics de jeunes fragilisés et d'associations issus du territoire parisien. Elle favorise à la fois l'engagement dans des actions éducatives de quartiers valorisant l'expression artistique tout en facilitant l'accès à la culture pour tous. Au total, les crédits perçus à ce titre par les CS s'élevaient à **14 000 € en 2014, contre 23 600 € en 2013.**

- Les crédits du Fonds Interministériel de Prévention de la Délinquance (FIDP) :

Destinés aux zones de sécurité prioritaires, ces crédits visent à contribuer à la réduction de la délinquance par le soutien de projets conduits notamment par des associations. Pour l'ensemble des centres sociaux, ils s'élevaient à **34 400 € en 2013 et 47 400 € en 2014.**

La majorité des subventions d'Etat accordées aux CS relève du dispositif « INTEGRATION » et concerne le financement des ASL et accessoirement l'accès au droit.

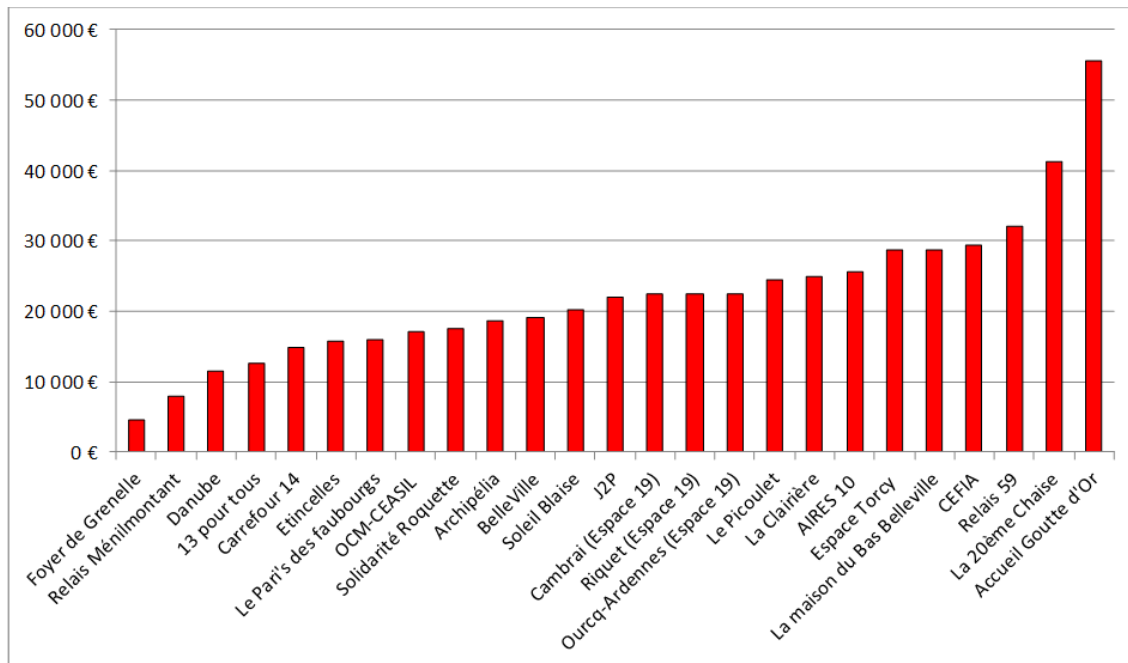
Graphique 23 : Répartition par dispositifs des crédits Etat versés aux centres sociaux



Source : DDCS

La répartition des crédits par centre atteste de leur situation très contrastée au regard des financements de l'Etat. Les montants sont généralement faibles (le plus souvent inférieurs à 30 000€), à l'exception du centre accueil Goutte d'or, ce qui tient sans doute à des raisons historiques. Le graphique ci-après résume cette dispersion.

Graphique 24 : Répartition des subventions attribuées par l'Etat en 2013 selon leur montant



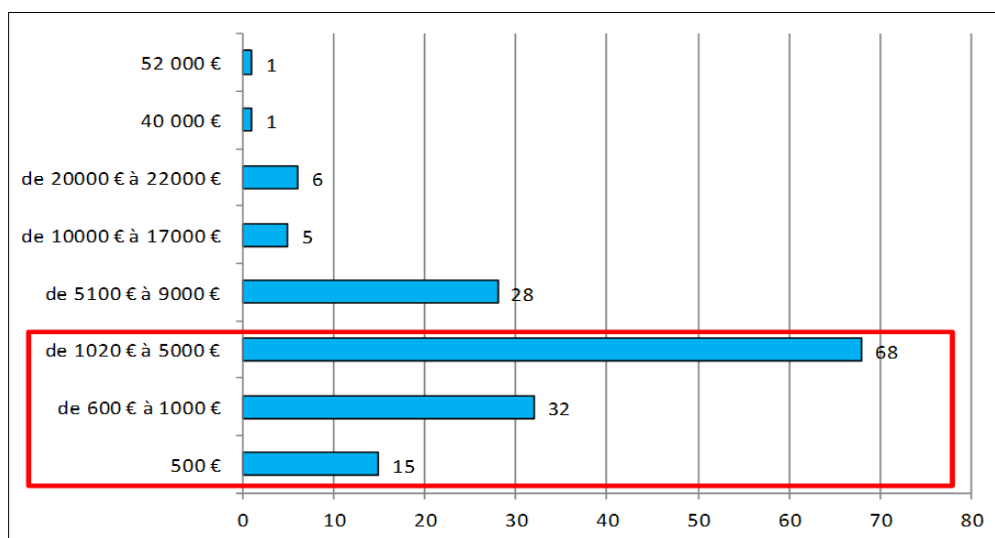
Source : DDCS

- Un saupoudrage de crédits de faible montant unitaire

Les crédits d'Etat octroyés aux centres sont caractérisés par leur faible montant unitaire : **74 % des aides étaient inférieures à 5 000 €**, comme le montre le graphique ci-après, qui présente le bilan 2013.

On dénombrait ainsi en 2013 **156 lignes de crédits différentes**, dont 115 subventions (voir encadré en rouge) inférieures ou égales à 5 000 € (74 % du total) et parmi elles 47 (30 %) inférieures à 1 000 €.

Graphique 25 : Répartition des subventions Etat par montant en 2013



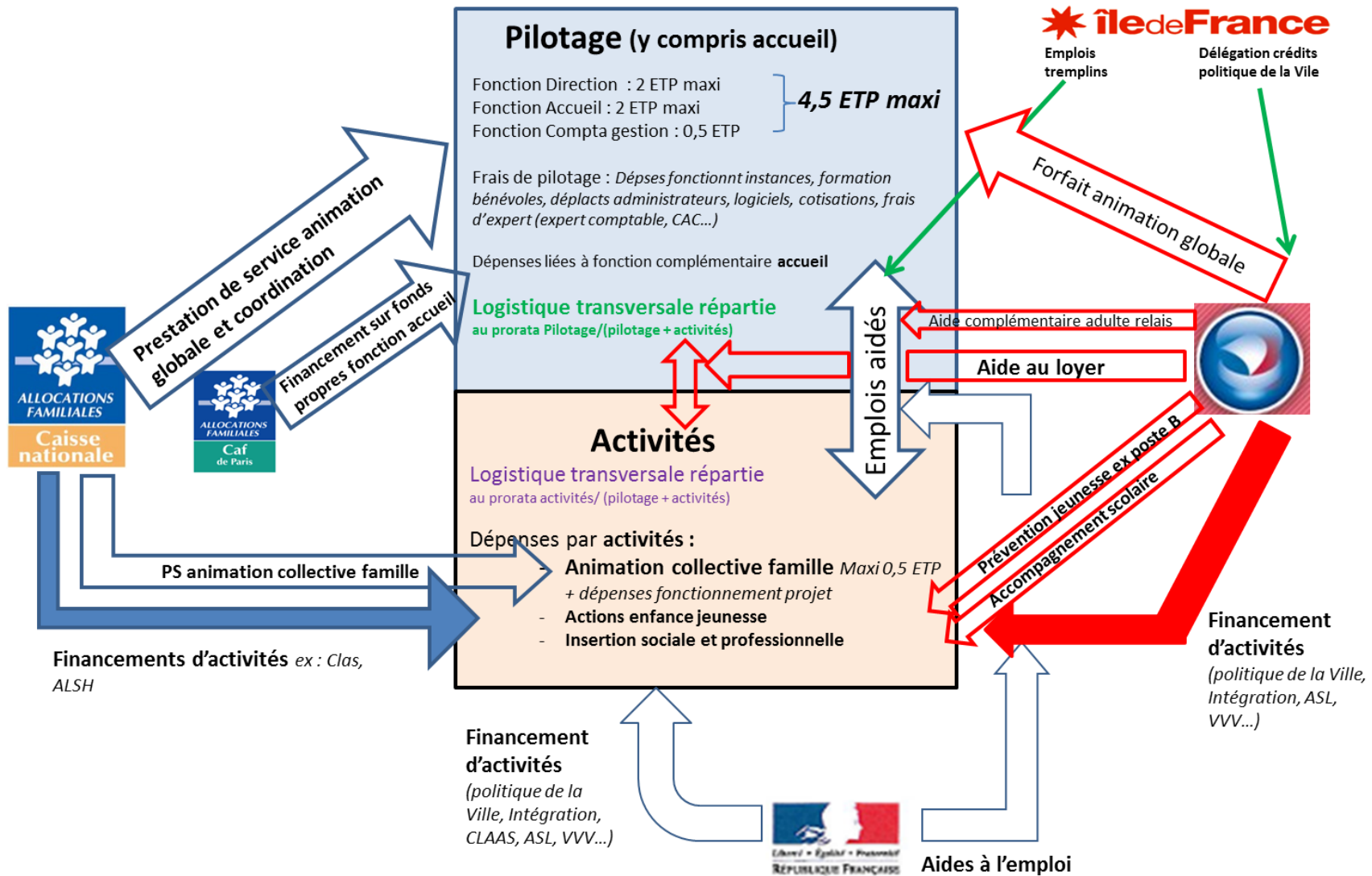
Source : DDCS

Recommandation 29 : Chercher avec la préfecture d'Ile de France, les moyens pour globaliser l'enveloppe de financement de l'Etat à destination des CS, afin de dispenser ces derniers d'avoir à passer par la procédure d'appel à projet pour des activités récurrentes, et supprimer les versements d'un montant unitaire inférieur à 5 000€.

#### **3.1.4. Conclusion : le jeu complexe des financements**

Le schéma ci-après retrace la cartographie complexe que met en jeu le financement des centres sociaux.

Figure 6 : Financements publics des centres sociaux associatifs



### 3.2. Un pilotage qui se cherche

Le soutien sans faille de la Ville aux CS, perceptible depuis 2001, s'est confirmé au cours de la période récente mais au prix d'un éparpillement des financements et d'une certaine perte de lisibilité.

#### 3.2.1. Un cadre partenarial général

##### 3.2.1.1. Le cadre conventionnel et les acteurs du pilotage des centres sociaux

⇒ Un cadre conventionnel progressivement structuré

L'engagement de la collectivité parisienne s'est formalisé par la signature en 2000 d'une première **charte départementale des centres sociaux parisiens** avec la Fédération des centres sociaux. Cette charte a été renouvelée en 2005 et signée par la CAF, le Département de Paris, la fédération des centres sociaux parisiens et l'ensemble des centres sociaux parisiens.

Les liens conventionnels directs entre le Département de Paris et les centres sociaux associatifs ont été établis en application d'un « Plan de renforcement du dispositif parisien en direction des jeunes en difficulté et de leurs familles » adopté en octobre 2001 par le Conseil de Paris. Les conventions ont été renouvelées et adaptées en mars 2005. Une série de 27 nouvelles conventions pluriannuelles (2011-2013) a été signée avec les CS. Enfin, par délibération en date des 16 et 17 décembre 2013, la signature de 29 nouvelles conventions pluriannuelles (2014-2016) entre le Département de Paris et les associations gestionnaires des centres sociaux parisiens a été approuvée.

Une convention cadre relative aux centres sociaux associatifs parisiens a été signée par la CAF de Paris et le Département de Paris, en exécution d'une délibération du Conseil de Paris en date du 26 septembre 2011, pour une période de deux ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Les financements apportés par la CAF et la collectivité parisienne sont définis dans le « *Schéma directeur de l'animation de la vie sociale cosigné par la Caisse d'Allocations Familiales de Paris et le Département de Paris* » dont la signature a été autorisée par délibération du Conseil de Paris, en date des 16 et 17 décembre 2013.

⇒ Des instances communes de pilotage

Ce schéma directeur a prévu trois instances :

*Le comité d'agrément* réunit le Département (BPJI) et la CAF ; il donne un avis consultatif en vue de l'agrément.

*Le comité technique départemental* réunit la CAF, la DPVI, la DASES, la DFPE et la Fédération des centres sociaux. Tous les deux mois, il examine les grands chantiers stratégiques et les problèmes structurels.

*Le comité de pilotage départemental* réunit, pour le département, l'élue responsable et la DASES, et pour la CAF son directeur général. Il tient en principe une réunion annuelle.

Le comité de de pilotage départemental ne s'est toutefois pas réuni jusqu'à présent, compte tenu des contraintes de calendrier des deux acteurs principaux, de la négociation entre la CNAF et l'Etat sur la COG et du calendrier électoral municipal. Dans la mesure où il a, par sa composition, un caractère stratégique, il a vocation à être prochainement réactivé (probablement en avril 2015).

Par ailleurs, des comités de suivi se réunissent tous les deux mois en cas de problème spécifique de gouvernance ou de problèmes financiers.

**La question de la représentation de l'Etat dans ces instances de pilotage mérite d'être posée.** L'association effective des principaux bailleurs sociaux serait opportune<sup>39</sup>. Il serait notamment utile, dans ce cadre de faire un point de situation annuel sur les travaux réalisés dans les locaux, les loyers et les actions conjointes menées.

Enfin, compte tenu du poids des questions financières et notamment de la nécessité d'anticiper les difficultés en ce domaine, l'ensemble des partenaires concernés pourrait être utilement mobilisé dans le cadre d'un **comité des financeurs** qui se réunirait une fois par semestre.

⇒ mais une anticipation insuffisante des difficultés

Le cadre actuel est perfectible. La CAF, comme la DASES, déplorent d'être trop souvent placés devant le fait accompli dans le cas de centres sociaux en difficulté. Cela se solde par la nécessité de devoir débloquer en urgence des aides exceptionnelles, souvent en fin d'année.

Une meilleure anticipation des difficultés pourrait être permise en associant davantage les financeurs à la validation des grandes options prises par les centres sociaux, notamment en matière de recrutements de personnels, d'élargissement du périmètre d'intervention du centre social ou de développement de nouvelles activités.

Les auditeurs ont relevé que sur les trois dernières années, un nombre non négligeable de centres sociaux s'est retrouvé dans l'obligation de « réduire la voilure », ce qui s'est souvent traduit par des réductions d'effectifs dont des licenciements, qui, en plus de leur impact humain, ont un coût.

Les pouvoirs publics se trouvent donc trop souvent placés devant le fait accompli car il n'existe pas d'instance de validation par les financeurs des grandes options prises par les CS (recours au FSE, ...).

D'une façon générale, ce manque de visibilité à moyen terme pousse à une gestion court termiste des centres sociaux et de leur partenariat avec les collectivités publiques. Les projets sociaux, renouvelés tous les 4 ans et pierre angulaire autour de laquelle le centre contractualise son action, ne suffisent pas à donner une visibilité suffisante, tant aux CS qu'aux autres partenaires.

**Recommandation 30 :** Instituer un comité des financeurs des centres sociaux, réunissant à échéance régulière la Ville, la CAF, l'Etat et la Région pour examiner les conditions d'équilibre des CS et surtout les voies possibles de simplification de leurs financements. Ce comité pourrait s'inscrire dans le dispositif du schéma directeur de l'animation de la vie sociale.

### **3.2.2. Le soutien sans faille de la collectivité parisienne masqué par la diversité et l'éparpillement de ses financements**

Bien que l'activité des centres sociaux fasse l'objet, à un titre ou un autre, d'un suivi par les différents services de la collectivité parisienne, la grande dispersion des sources de financement et l'absence de véritable chef de file ne permettent ni d'avoir une vision consolidée des financements accordés aux centres sociaux, ni d'exercer un véritable pilotage des centres sociaux.

La simplification des démarches des CS passe par la réaffirmation du rôle de pilote de la Ville et la clarification de ses objectifs.

<sup>39</sup> La possibilité d'associer les bailleurs de l'« ensemble des structures » au comité de pilotage départemental étant prévue par le schéma directeur d'animation de la vie sociale.

### 3.2.2.1. Une mobilisation aux côtés des CS pour leurs locaux

Les loyers sont une préoccupation des centres sociaux au cours de la période récente. Confrontés à une dérive des loyers, les centres ont pu compter sur le soutien constant et multiforme de la collectivité parisienne.

La Ville s'est mobilisée pour garantir aux CS des niveaux de loyers raisonnables, compte tenu de leurs moyens.

Ce soutien a pris plusieurs formes :

1. L'engagement de discussions avec les bailleurs sociaux pour un réexamen des loyers à la baisse (dès 2011 pour la renégociation du loyer de Relais 59) et l'organisation de rencontres dédiées à cette thématique sous l'égide de la DLH.
2. L'appui aux CS dans leurs relations avec des bailleurs privés afin que les renégociations de prix restent dans des limites raisonnables et pour obtenir un étalement des hausses dans le temps. C'est ainsi que la renégociation du loyer de la Clairière intervenu en janvier 2015 pourra être étalé sur deux ans.
3. Le versement d'une aide au loyer aux CS en difficulté.

L'objectif de la collectivité parisienne visait à ne laisser à la charge des CS qu'une somme maximale de 15 000 € au titre du loyer. Ce « ticket modérateur » a été rapporté à 10.000€ à compter de 2014, et même à 5000€, à titre temporaire, pour les CS récemment fondés (Maison 13 solidaires, Maison bleue).

Le mécanisme de l'aide au loyer ne peut qu'inciter les bailleurs à augmenter fortement les loyers comme cela a été indiqué ci-dessus au § 1.1.1.1 par exemple pour les centres sociaux La Clairière, Cerise, Solidarité Roquette. Les sommes versées par la Ville au Relais Ménilmontant finançaient jusqu'en 2014 l'intégralité des charges du commodat en raison de la situation particulière d'occupation des lieux.

Il en est résulté une forte augmentation du concours de la Ville (aide directe au loyer) sur la période :

**Tableau 30 : Evolution de l'aide directe au loyer de la collectivité parisienne des CS**

	Plancher de 15 000€ à la charge des CS					Plancher 10 000 €
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
sur loyer de année n-1	69000	102000	257 981	223 000	227 953	344 827

Source : DASES-BPJI

**La participation de la collectivité parisienne a ainsi été multipliée par cinq depuis 2009 dont une progression de 116 874€ au seul titre de l'année 2014.**

4. Enfin, le soutien de la Ville a parfois pris la forme de mise à disposition de locaux loués par la Ville (Carrefour 14, Maison bleue, Maison 13 solidaire) ou dont la ville était propriétaire (Paris des Faubourgs) à des conditions extrêmement avantageuses pour les centres.

Le coût de l'aide en nature supportée par la Ville à travers ces mises à disposition a été estimé par les services à 349 016€ (tableau ci-après).

Tableau 31 : Locaux mis à disposition des centres sociaux par la Ville

Arrts	Nom du centre social	Nom de la rue	Redevance annuelle 2013	Avantage en nature	Type de local
10	PARI'S DES FAUBOURGS	12 rue Léon Schwartzenberg	500	63 866	bureau dans ensemble communal
13	Maison 13 Solidaires	13 rue Annie Girardot	5000	121 924	bureau dans ensemble communal
14	ASSOCIATION CARREFOUR 14	29, boulevard Brune	0	130 627	bureau dans ensemble communal
18	Maison bleue	34 avenue de la porte montmartre	5000	49 362	bureau dans ensemble communal
20	AOCSA la 20ème chaise	38, rue des Amandiers	10 000,00	28 237,50	stockage
<b>TOTAL</b>				<b>394 016,20 €</b>	

Source : DASES- BPT

Tableau 32 : Total des aides- Loyers

Centre social	Loyers - Total des aides de la Ville
<u>Les aides en nature :</u>	
PARI'S DES FAUBOURGS	63 866 €
MAISON 13 SOLIDAIRE	121 924 €
CARREFOUR 14	130 627 €
MAISON BLEUE	49 362 €
AOCSA, la 20ème chaise	28 237 €
	<b>394 016 €</b>
<u>L'aide directe au loyer :</u>	<b>349 067 €</b>
<b>Total des aides de la Ville</b>	<b>743 083 €</b>

Source : DASES, PLA

**Au total, l'aide de la Ville pour les locaux des centres sociaux atteint près de 750 000 € en 2014.**

Ce montant correspond à deux fois le montant net supporté par les CS au titre de leur loyer et des charges locatives (335 428€).

### 3.2.2.2. L'absence de vision consolidée de l'action de la Ville en faveur des CS

Dans la pratique, la DASES, qui apporte plus des trois quarts des financements de la collectivité parisienne est le principal interlocuteur des centres sociaux. Toutefois, elle s'est longtemps défendue d'en assurer le pilotage.

En interne, la DASES s'est attachée à améliorer la coordination de son action.

Sur le plan organique, les centres sociaux étaient auparavant suivis par le bureau des activités de prévention de la jeunesse (BAPJ) appartenant à la sous direction des actions familiales et éducatives.



Il a été fusionné en début d'année 2013 avec le bureau de l'insertion et de la lutte contre les exclusions (BILEX) pour former le bureau de la prévention pour la jeunesse et de l'insertion (BPJI) et rattaché à la Sous-direction de l'insertion et de la solidarité. Ce bureau, dont l'organigramme figure en annexe n°11, est le principal acteur dans les relations avec les centres sociaux. Il est organisé en trois pôles : prévention jeunesse, insertion des jeunes et adultes et un pôle jeunesse et solidarité qui suit les centres sociaux.

Les moyens humains dédiés au suivi des CS sont limités : un cadre B à 100% sur cette mission, un cadre A à 50% de son temps, le chef de bureau pour 10% de son temps, soit un total de 1,6 ETP. Ces moyens apparaissent modestes en comparaison avec la CAF de Paris (sous- direction de l'action sociale) qui affecte au suivi des centres sociaux et des associations de quartier une « mission d'animation de la vie sociale » composée 3 cadres dont une responsable confirmée qui a une expérience personnelle exceptionnelle des centres sociaux.

L'équipe du BPJI ne dispose notamment pas en propre de compétences comptables, même si elle peut solliciter ponctuellement les conseils d'un agent plus particulièrement chargé du suivi des aspects budgétaires et comptables.

Sur le plan de la coordination financière interne, des avancées importantes ont été réalisées dans la globalisation des financements : regroupement de quatre financements (animation globale, aide au loyer, prévention animation en direction de la jeunesse et accompagnement à la scolarité) au sein de la participation départementale, et élargissement du champ des nouvelles conventions triennales (2014-2016) au financement et de l'accès aux droits au sein de la dotation globale.

Ces avancées trouvent toutefois leurs limites dans le foisonnement des financements accordés par de nombreuses directions ou services de la Ville (cf. supra).

Le BPJI qui concentre l'essentiel des financements du principal financeur, la DASES, a été en mesure de produire des données chiffrées fiables sur les financements relevant de son activité. Pour autant, il n'apparaît pas acquis que la DASES soit en mesure de rendre compte de l'ensemble des financements (hors prévention) qu'elle accorde au profit des centres sociaux.

Plusieurs tableaux parcellaires ont été produits, ainsi qu'une extraction de l'application SIMPA, dédiée au suivi des subventions aux associations. Si celle-ci a été précieuse pour notre étude, sa fiabilité reste toutefois imparfaite jusqu'en 2014, dans la mesure où la base de données n'est pas toujours complètement renseignée. Ainsi, il n'est pas systématiquement indiqué si le projet de délibération relatif à une opération a été effectivement voté par le Conseil de Paris.

La DPVI a pour sa part produit, au moyen de SIMPA, un tableau global retraçant, par centre, et par direction instructrice, les financements des centres sociaux. Ce tableau se limite cependant aux centres en secteur politique de la Ville. Il fournit un montant global par direction sans permettre un tri pour isoler les données propres aux activités petite enfance. Enfin, il ne comprend qu'une très faible partie des financements DASES. Ceci tient sans doute au fait que les organismes financés par voie de participations ont dans un premier temps été dispensés de l'usage de l'application SIMPA.

D'une façon générale, l'approche se limite aux subventions de fonctionnement, sans prendre en compte les dépenses d'investissement (subventions d'équipement, travaux financés directement par la Ville).

**Ces constats conduisent à relever qu'aucun service à la Ville n'est en mesure de fournir une estimation consolidée relativement fiable de l'effort de la Ville en faveur des centres sociaux.**

3.2.2.3. L'éparpillement de ses financements masque le poids réel de la Ville

Si la DASES assure plus des  $\frac{3}{4}$  de la masse des financements de la Ville de Paris, les autres sources de financement de la collectivité parisienne sont extrêmement éparpillées.

**Tableau 33 : Recensement des délibérations de la collectivité parisienne accordant des subventions aux centres sociaux associatifs<sup>40</sup> (exercice 2013)**

Directions	nombre de délibérations (timbres)	montant total	contribution au financement Ville (%)	montant moyen par délibération
DASES	21	4 328 842	77,8%	206 135
DASCO	3	16 000	0,3%	5 333
DEVE	2	5 250	0,1%	2 625
DFPE	8	103 400	1,9%	12 925
DPVI	61	919 095	16,5%	15 067
DDEEES	3	81 000	1,5%	27 000
DPP	3	9 566	0,2%	3 189
DJS	12	46 500	0,8%	3 875
DUCT	11	33 500	0,6%	3 045
SG	3	12 400	0,2%	4 133
DAC	1	5 000	0,1%	5 000
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>5 560 553</b>	<b>100,0%</b>	<b>43 442</b>
<b>Nombre de directions</b>	<b>11</b>			
<b>Nombre de délibérations en prenant en compte celles à timbre multiple</b>				<b>113</b>

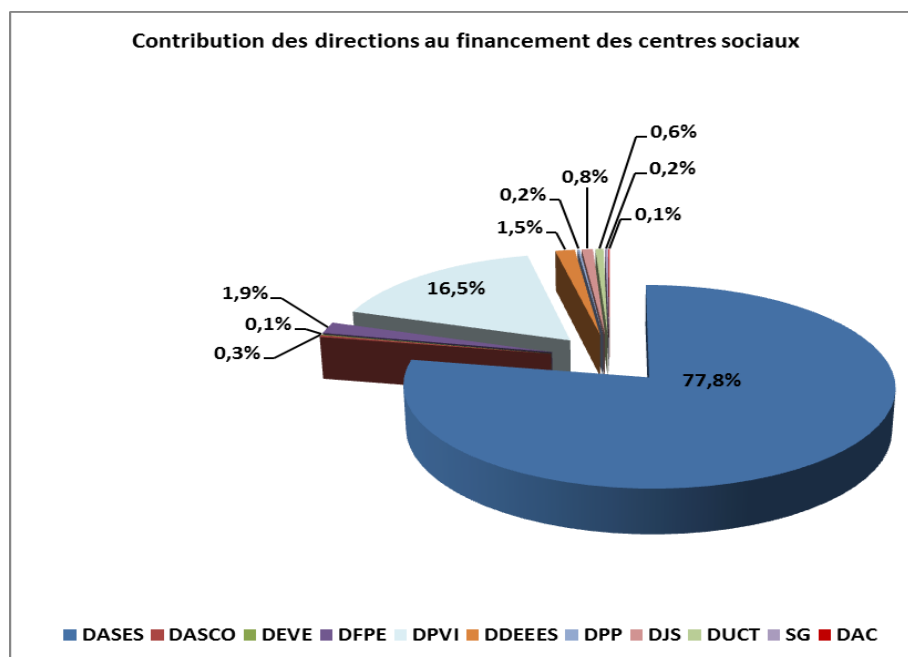
Source : Recensement et calculs inspection générale

Ainsi, en 2013, pas moins de onze directions de la Ville sont intervenues dans le financement des centres sociaux associatifs, pour des montants totaux allant de 5 000 euros (DAC) à plus de 4,3 millions d'euros (DASES).

Six directions (DASCO, DEVE, DDEEES, DPP, DJS, DUCT, SG, DAC) ont apporté des financements annuels totaux inférieurs à 100 000 euros. Cette grande dispersion a pour conséquence une absence de vision consolidée des financements accordés par la collectivité parisienne aux centres sociaux.

<sup>40</sup> Hors financements aux équipements petite enfance (halte-garderie, crèche, multi accueil, PMI) présents dans certains centres sociaux.

Graphique 26 : Contributions respectives des directions au financement des centres sociaux (année 2013)



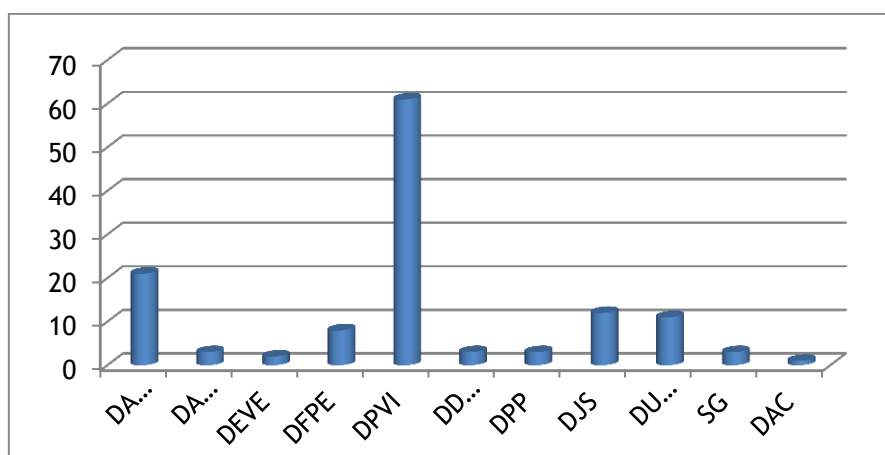
Source : Recensement et calculs Inspection Générale

En dehors de la DASES, le seul intervenant significatif est la DPVI qui a porté 16,5 % des financements en 2013, ce qui peut s'expliquer par le fait que 20 centres sociaux sur 29 étaient alors situés dans un secteur en politique de la Ville.

Pour l'exercice 2013, les auditeurs ont recensé 113 délibérations portant engagement de financement de la collectivité parisienne pour l'ensemble des centres sociaux plus la fédération parisienne des centres sociaux. Dans la mesure où 15 de celles-ci ont été présentées sous « double timbre » associant la DPVI et une autre direction, ceci porterait leur nombre à 128 en se calant sur le nombre de « timbres » recensés.

Bien que la DPVI ne soit pas, de loin, le principal bailleur de fonds, elle est partie prenante dans plus de la moitié des délibérations de financement (54% soit 61 des 113 délibérations) si on comptabilise chaque délibération à double timbre comme une seule délibération.

Graphique 27 : Nombre, par direction, des délibérations de financement des centres sociaux (2013)



Source : Recensement et calculs Inspection Générale

Le foisonnement des délibérations s'explique aussi par le fait que les centres sociaux ne sont généralement pas considérés globalement ou individuellement comme une entité partenaire à part entière ; au contraire, ils sont considérés comme un opérateur parmi d'autres associations, et subventionnés comme tels à un titre ou à un autre ( EPN,...).

Les centres sociaux concentrent environ la moitié des crédits totaux inscrits pour les EPN (890 000 € en 2013 et 2014) dont la tutelle est assurée depuis 2013 par la DPVI. Ils ont pu bénéficier de concours ponctuels supplémentaires pour les EPN dont ils assurent la gestion, notamment au titre d'actions sur projet ou au titre de la politique du handicap (crédits DASES).

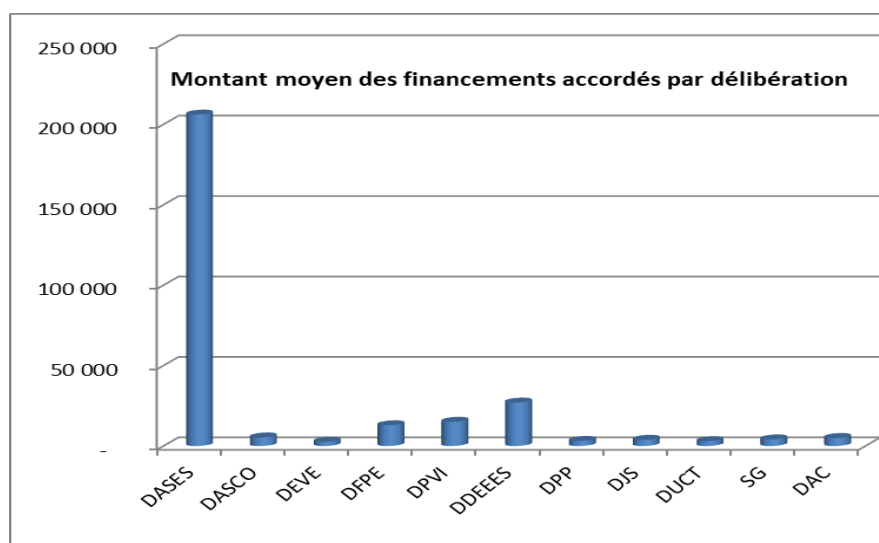
Les financements, eux-mêmes peuvent obéir à plusieurs logiques différentes : enveloppes sectorisées au profit d'un quartier en politique de la Ville ; ces enveloppes sont également séquencées (1<sup>ère</sup> enveloppe, 2<sup>ème</sup> enveloppe...) dans l'année ; il peut exister une dernière enveloppe non affectée à un quartier, mais à un certain nombre d'associations ; financements thématiques d'activités (exemple : médiation, accès aux droits, parcours linguistiques vers l'emploi, fêtes de quartiers...). Ces financements d'activités font pour une part l'objet d'appels à projet, qui, selon les cas, peuvent impliquer un ou plusieurs financeurs. Le cumul de ces logiques a, dès lors, tendance à pousser à l'inflation des délibérations.

Les auditeurs sont tout à fait conscients que ces constats interrogent sur les méthodes d'intervention de la Politique de la Ville et de ses opérateurs, qui fait elle même actuellement l'objet d'une réflexion au niveau de l'Etat.

La DASES, pour sa part a accompli des efforts avérés afin de globaliser plusieurs financements autour d'une participation départementale gérée par le BPJI (cf. paragraphe 3.1.2.1). Elle n'échappe cependant pas totalement à la dispersion des financements (21 délibérations recensées par ailleurs), puisque les CS mobilisent des financements de plusieurs sous-directions.

Enfin pour la plupart des autres directions, si le nombre de délibérations qu'elles portent seules ou avec la DPVI est modeste, la faiblesse des montants des financements les conduit plus ou moins à pratiquer du saupoudrage. Le montant moyen des financements accordés par délibération est ainsi inférieur ou égal à 5 000 euros pour 6 des 11 directions bailleuses de fonds.

Graphique 28 : Montant moyen, par direction, des financements accordés pour une délibération



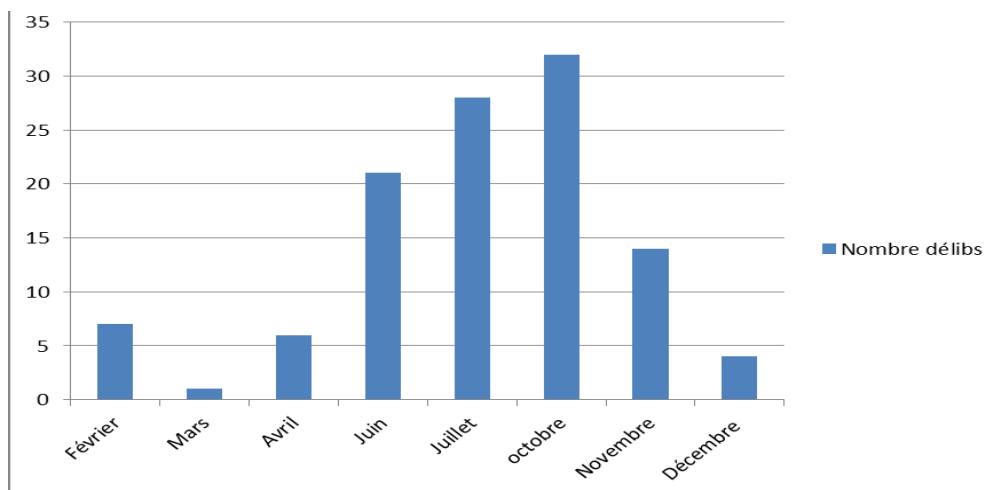
Source : Recensement et calculs Inspection Générale

Du point de vue de la Ville, cette dispersion des financements présente trois inconvénients majeurs :

- a) Elle s'accompagne de fortes lourdeurs de gestion, génératrices de coûts.

Toutes les séances du Conseil de Paris en 2013 ont en effet eu à connaître d'au moins une délibération concernant un ou plusieurs centres sociaux, les séances d'octobre (32 délibérations), juillet (28) et juin (21) étant les plus actives.

Graphique 29 : Nombre de délibérations votées par séance du Conseil de Paris (2013).



Source : Recensement et calculs Inspection Générale

Il revient en effet aux services administratifs d'instruire les dossiers, ce qui peut comporter une charge de travail importante en cas de passage par un appel à projets, pour rédiger les délibérations, les suivre et en assurer l'exécution.

Parmi ces 113 délibérations, 83 (plus de 73 %) portent engagement au profit d'un seul centre social.

Quinze délibérations relèvent d'un double timbre; mais ces dernières ne représentent pas automatiquement une économie d'échelle car elles nécessitent alors un travail de coordination entre directions. La logique d'intervention est parfois peu claire. Il est permis par exemple de s'interroger sur les attributions de la DJS dans la délibération 2013 DJS/DPVI 325 de 5 000 € destinée au CS Le Picoulet et relative à l'« accompagnement éducatif des jeunes 11-18 ans ».

Ces délibérations ont pour effet juridique de décider de 251 engagements d'aides financières au profit des différents centres sociaux ; 57 (22,7 %) de ces financements ont un montant inférieur à 2 500 euros. L'exécution de ces délibérations consiste ensuite à prendre en charge sur l'année la liquidation et l'ordonnancement de ces 251 engagements pris au bénéfice des centres sociaux, soit en moyenne plus de 8 opérations par centre social.

- b) Elle ne permet pas d'avoir une vision consolidée des moyens consentis par la Ville, ce qui nuit à la cohérence de la position de la Ville à l'égard des centres sociaux et des autres financeurs,

Les auditeurs ont cherché à estimer le montant global des financements accordés par la Ville aux centres sociaux associatifs en 2013. A cet effet, ils ont recoupé les données produites par les services (cf. supra) avec un recensement, effectué par l'Inspection

Générale, des délibérations accordant dans l'année des financements aux centres sociaux<sup>41</sup>.

**Le total des engagements 2013 de la Ville de Paris (commune et département) ressort à près de 6 millions d'euros, dont 0,42 millions au profit des EPN.** Ce chiffre inclut l'avantage en nature que représente la mise à disposition de locaux à des prix symboliques dont bénéficient cinq CS (AOCSA la 20<sup>ème</sup> chaise, Le paris des faubourgs, Carrefour 14, la Maison bleue et Maison 13 solidaires) soit 0,4 M€.

Hors valorisation des mises à disposition de locaux, le montant des aides de la collectivité parisienne est de l'ordre de 5,5 millions d'euros et de 5,1 M€ si l'on exclut les financements au titre des espaces publics numériques inclus dans les centres sociaux.

Ce dernier montant de 5,1 M€ est proche mais légèrement supérieur au montant (4,9 M€) des sommes enregistrées par les centres sociaux dans les PLA en 2013. Cet écart s'explique par des décalages de versement des subventions, les délibérations rendant compte des engagements financiers pris par la Ville en 2013 et la non prise en compte dans les PLA des subventions d'équipement.

Enfin, si l'on prend en compte **les dépenses d'investissement directement assumées par la Ville de Paris, chiffrées dans le bleu budgétaire consacré à la politique de la Ville 2013 à 4 156 449 €<sup>42</sup> consacrés à l'aménagement des locaux occupés par les centres sociaux, l'effort de la collectivité parisienne envers les centres sociaux associatifs serait de l'ordre de 10 M€ pour 2013.**

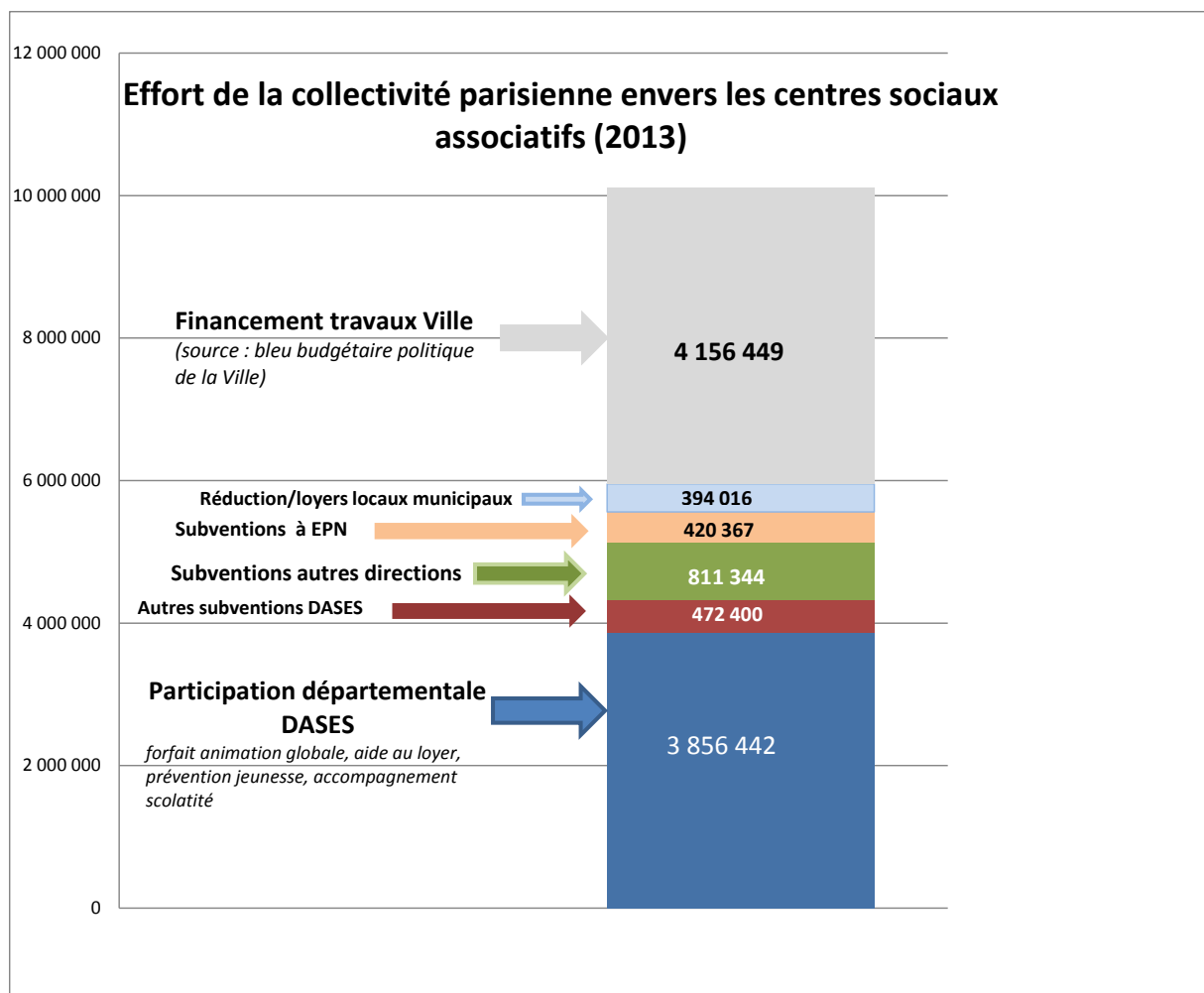
---

<sup>41</sup> Ces financements peuvent être dédiés à un ou plusieurs, ou à l'ensemble des centres sociaux. Il peut s'agir aussi de délibérations accordant des aides à un ou plusieurs centres sociaux, parmi d'autres associations, ce qui est fréquemment le cas quand ces financements sont accordés dans le cadre de la politique de la Ville, ou d'activités (exemples : Ville Vie Vacances, accompagnement scolaire, accès aux droits...), très fréquemment dans le cadre d'appels à projets.

Les financements destinés aux activités petite enfance (haltes garderies, crèches, ou multi accueil, ou PMI) présentes dans un certain nombre de centre sociaux ont été exclues du champ de cette estimation. En revanche, celle-ci inclue les subventions au titre des EPN, et celles destinées à la fédération parisienne des centres sociaux de même que les subventions d'équipement et les subventions exceptionnelles. Si les auditeurs ne peuvent garantir que ce recensement soit exhaustif, l'ordre de grandeur qu'il indique peut être retenu.

<sup>42</sup> Montant qui n'a pu être vérifié dans le délai imparti à la mission.

Graphique 30 : Contribution financière globale des collectivités parisiennes en 2013



Source : Inspection générale

Ces montants sont sensiblement supérieurs à celui, 4,3 millions d’euros, retenu par la Ville dans sa communication, qui minimise l’apport de la Ville aux centres sociaux et à leur fédération.

- c) Enfin, cette situation constitue un handicap certain dans son dialogue avec les centres sociaux, dans la mesure où elle rend plus difficile la définition d’une position cohérente.

Le financement des travaux d’investissement des CS, aujourd’hui partagé entre la DASES et la DPVI à titre principal mais non exclusif, traduit également certains tâtonnements de la position municipale.

Ainsi, l’octroi successif par la DPVI (2013 DPVI 99) puis par la DASES (2014 DASES 1398G) de deux subventions au profit du centre social Maurice Noguès conduit à s’interroger sur la conduite de l’opération et son caractère collectivement assumé. Une première subvention d’un montant de 21 000 euros<sup>43</sup> a pour objet la « réalisation de travaux d’aménagement intérieurs afin de réaliser un espace traiteur et de restauration solidaire ». La seconde délibération accorde en 2014, entre autres subventions, une aide de 16 000 euros au même

<sup>43</sup> Abondés par une subvention de 3 000 euros de la mairie du 14<sup>ème</sup> arrondissement.

centre pour un objet très proche puisqu'il s'agit, outre l'aménagement d'un espace parents enfants, de réaménager sa cuisine, l'exposé des motifs précisant « La cuisine actuelle n'est pas adaptée pour répondre à l'ensemble des demandes. Le centre social souhaite donc procéder à des aménagements ».

**L'aide réelle de la Ville aux Centres sociaux de l'ordre de 10 M€ en fait le partenaire majeur des CS. Il lui revient désormais de donner une meilleure visibilité à son concours en affirmant des objectifs clarifiés et de poursuivre le mouvement déjà engagé de simplification des procédures.**

Recommandation 31 : Etablir chaque année un recensement exhaustif de tous les financements mobilisés par la Ville en faveur des centres sociaux, en fonctionnement comme en investissement, et incluant les aides en nature.

### 3.2.3. Les leçons d'un benchmark

La mission a effectué un déplacement à Lille qui lui a permis de rencontrer l'élue municipale aux centres sociaux et maisons de quartier, également en charge de la prévention de la délinquance, de la médiation et des droits de l'homme, la secrétaire générale adjointe en charge du pôle Affaires sociales Education, et la Direction Initiatives Solidaires (DIS) qui assure le suivi des centres sociaux ainsi que le service compétent de la CAF.

Les treize centres sociaux lillois connaissent une grande diversité de taille et de situations géographiques, des équipes de tailles variées (entre 24 et 40 ETP par centre) et des budgets qui s'échelonnent de 0,7 M€ à 2,3 M€.

Ils ont pour caractéristiques communes leur mode de gestion associatif, un public très large (les centres de loisirs des CS attirent la moitié des enfants fréquentant ce type de structure) et des activités multiples (équipements de petite enfance, voire centres de PMI).

Le pilotage des centres est assumé par la municipalité lilloise, en collaboration et parfaite entente avec la CAF. Redéfini au début de la précédente mandature [.....], le mode de pilotage pratiqué présente des caractéristiques particulièrement intéressantes au regard des constats précédemment établis.

*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Trois axes forts se dégagent de la situation lilloise :

- la définition de principes clairs assumés au plus haut niveau,

Quelques principes de gestion ont été fixés au plus haut niveau de l'exécutif lillois (Maire et adjoint aux finances) pour les 13 centres sociaux associatifs qui couvrent 10 quartiers lillois.

1. **les CS sont tous locataires de leurs locaux.** Il s'agit de locaux municipaux qui donnent lieu au versement d'un loyer dont le montant est fixé sur la base du prix du marché par les services fiscaux.
2. **Une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens régit les relations entre la ville et chacun des CS.** Il s'agit d'un engagement réciproque de la Ville et du centre qui permet d'assurer aux centres la lisibilité de leurs financements pour les trois ans à venir comme à la collectivité d'indiquer ses exigences en retour.

La convention traduit la **volonté de la municipalité d'affecter son soutien d'abord à des activités et une qualité de service.** Certains critères comme l'ouverture des locaux le samedi, l'exploitation de locaux annexes, la pratique de provisions pour



risques, ou l'importance des adhésions ouvrent droit à l'attribution de points complémentaires de bonus. Nos interlocuteurs considéraient que cette méthode avait permis à la collectivité de s'extraire d'une logique de subvention globale d'équilibre qui prévalait jusqu'alors, dans laquelle la collectivité se trouvait sommée d'assumer le « reste à charge » des CS et d'accéder à un dialogue clarifié et de plus grande qualité avec les centres, centré sur le contenu du projet et des actions menées.

Le CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) est accompagné d'indicateurs à fournir à échéance régulière par les CS pour justifier de la conformité de leur action aux objectifs fixés.

3. Parmi les obligations comptables auxquelles s'engage chaque CS figure celle de « rechercher par ses propres moyens des recettes propres aussi importantes que possible (cotisations, subventions extérieures, produits d'activité..) ».

La participation des habitants est calculée sur la base du quotient familial. Elle représente en moyenne 8 % des ressources des centres (à l'intérieur d'une fourchette allant de 5 % à 22 % de celles-ci.)

4. Enfin, **la part des emplois aidés est limitée à 20 % de l'effectif** de chaque centre et ne doit pas porter sur les emplois permanents. Au total, **les centres sociaux sont incités à limiter la part des crédits reçus au titre de la politique de la Ville à 15 % de leur budget total**, afin que leur équilibre repose pour l'essentiel sur des ressources pérennes.

- la désignation d'un interlocuteur unique pour les centres sociaux

La DIS (Direction des Interventions Sociales) assure l'interface entre les CS et les autres directions municipales. Elle organise tous les ans une table ronde avec l'ensemble des services de la Ville qui financent ou ont des interactions avec les centres sociaux.

Tous les projets de financement concernant les CS sont présentés au conseil municipal sous timbre de la DIS qui assure la consolidation des financements et la mise en forme des propositions des directions, le suivi des délibérations et l'échéancier des versements. La DIS remet à chaque élu sectoriel concerné un bilan des montants de sa délégation engagés par les centres sociaux et l'évolution des indicateurs de qualité de service contractuels de son domaine.

Le service entretient des relations de confiance avec les directeurs des CS qu'il connaît bien à travers de multiples contacts. Ainsi, l'équipe mobile de 13 agents municipaux chargée de l'entretien et du nettoyage au quotidien des locaux lui est rattachée.

**Un comité de suivi du CPOM réunit deux fois par an l'ensemble des directeurs.** L'une des séances permet de leur présenter les grandes lignes des orientations prioritaires de l'action municipale et des évolutions budgétaires à venir.

- Un pilotage rapproché qui prend en compte la réalité de l'économie des CS et de leurs contraintes

Le service de la DIS, un temps épaulé par un contrôleur de gestion, a élaboré des **tableaux de bord de suivi de l'activité et de la trésorerie des CS** qui nourrit un véritable dialogue de gestion avec ces derniers, notamment sur les questions de bilan.

Chaque année, les échanges s'engagent sur la base :

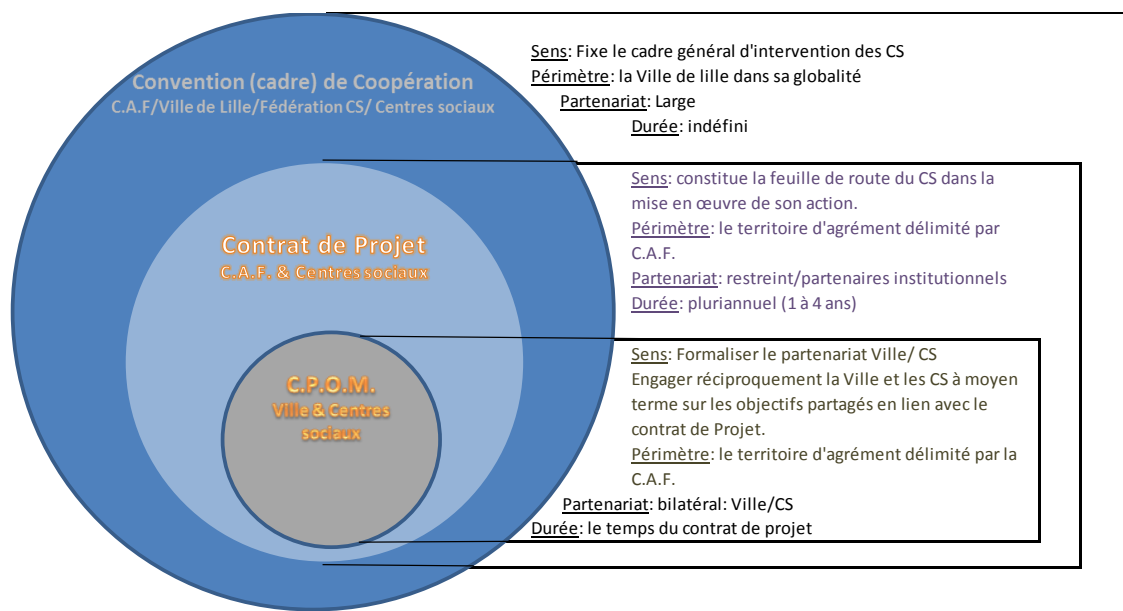
- d'un état de l'exécution du budget mis à jour au mois échu,
- d'un état de trésorerie de l'association mis à jour au dernier mois échu,
- un état de la réalisation des actions menées et à venir.

De son côté, la ville a accepté d'ajuster son fonctionnement pour pouvoir liquider les **premiers versements aux centres sociaux dès le début du mois de janvier**. Une délibération en ce sens est adoptée en décembre, parallèlement au vote du budget, autorisant par anticipation et à titre dérogatoire le versement immédiat d'un premier acompte aux CS (50 % du total de la subvention totale). Un second acompte de 30 % intervient en milieu d'année (juin) et le solde (20%) demeure versé en fin d'année.

Au total, cette méthode de pilotage, qui se veut au plus près des besoins des CS, a aussi permis à la ville de Lille de réaliser des économies de subventions. Le suivi précis de la trésorerie des centres a en effet permis le réajustement du soutien municipal à ceux qui disposaient de fonds de roulement abondants.

Dans le cadre de la **convention de coopération signée pour trois ans avec la CAF du Nord, le conseil général et la fédération départementale des CS**, un comité de suivi du projet social de chaque centre est organisé en commun chaque année, à raison d'une demi-journée par CS.

Figure 7 : Schéma de pilotage des centres sociaux à Lille



Source : Ville de Lille-SDIS

### 3.3. Donner une meilleure lisibilité au pilotage de la Ville

La dispersion des aides, l'absence de vision globale, la pluralité des partenaires, la multiplicité des financements conduisent à recommander d'évoluer vers la globalisation des aides, une clarification des objectifs de la Ville, l'explicitation des engagements des CS par rapport à ceux-ci, et la désignation d'un chef de file.

#### 3.3.1. Le jeu complexe des cofinancements

On a vu que l'équilibre des CS passait par la mobilisation de crédits, notamment d'Etat, sur appel à projets.

Les appels à projets mobilisent beaucoup les centres sociaux, les dispositifs étant de plus en plus exigeants. Aussi, la recherche récurrente de subventions obère sensiblement la capacité opérationnelle des directeurs dans le pilotage des activités, le recrutement des bénévoles et la formation des employés. Cette recherche capitale est alourdie par la

quantité de dossiers administratifs à constituer, leur complexité croissante et leurs redondances pour des montants souvent modiques.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la dénomination des dispositifs de l'État est différente de celle de la Ville. En outre, comme cela a été rappelé *supra*, plusieurs directions de la Ville attribuent des subventions de même nature dans le cadre de leurs compétences respectives. De fait, en l'absence de nomenclature homogène à la Ville dans ce domaine, le dénombrement exhaustif des subventions comparables avec celles de l'État n'a pu être établi.

Tableau 34 : Intitulés des dispositifs donnant lieu à des financements croisés Ville/État

DISPOSITIFS ETAT	DISPOSITIFS VILLE DE PARIS	
JEUNESSE	DASES	Prévention jeunesse
CLAS	DASES	Accompagnement scolarité
	DASCO	Paris collèges familles
	DFPE	Paris collèges familles
INTEGRATION	DASES	ASL
	DASES	Accès au Droit
	DPVI	Accès au droit et médiation
	DPVI/DDCT	Parcours linguistique vers l'emploi
	DDEES	Parcours linguistique vers l'emploi
VVV	DASES	VVV
	DPP	VVV
REAAP	DFPE	Parentalité

Deux domaines, dans lesquels l'action des CS s'insère dans un cadre large qui dépasse le cadre de cette étude, donnent lieu à des co-financements. Il s'agit de l'accompagnement scolaire et les ateliers sociolinguistiques, activités pratiquées par l'ensemble des centres sociaux.

#### 3.3.1.1. L'accompagnement scolaire : une activité dans laquelle la Ville pourrait affirmer ses attentes en termes de qualité

L'accompagnement scolaire est une activité majeure dispensée par tous les centres sociaux.

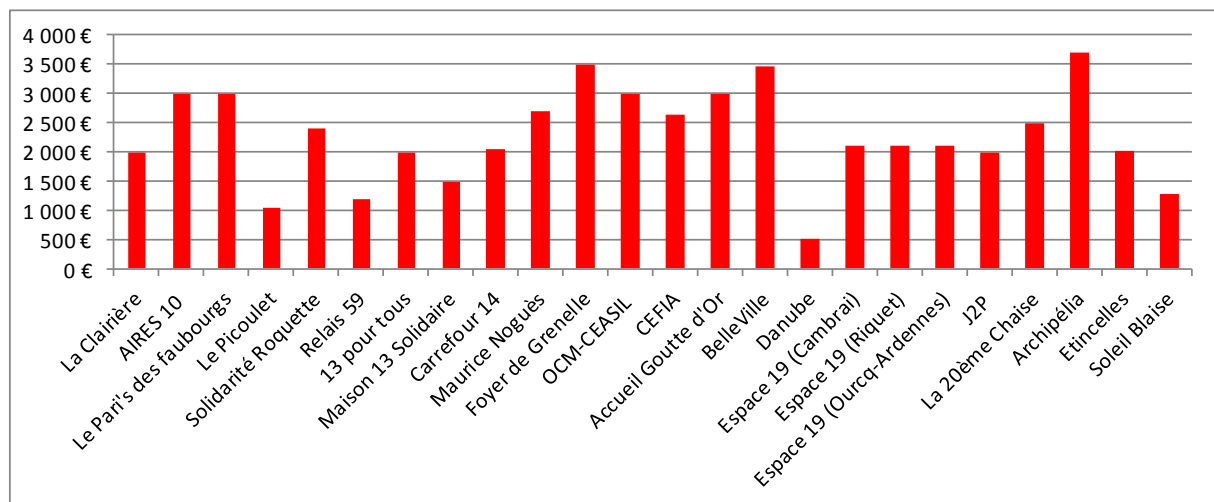
Le financement de cette activité a été intégré dans le cadre des nouvelles conventions pluriannuelles en ce qui concerne la Ville. Il n'en va pas de même pour les contributions de la CAF et de l'État au dispositif CLAS, qui restent subordonnées à des appels à projet annuels.

Concernant les dossiers d'appels à projet pour les subventions CLAS, les mêmes chiffres et informations sont demandés chaque année par des services différents. Ils sont en effet examinés par le Comité départemental du CLAS, qui regroupe les représentants de plusieurs institutions engagées pour l'accompagnement à la scolarité des enfants parisiens :

- le préfet, la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS), et l'académie pour l'État ;
- la Caisse d'allocations familiales (Caf) de Paris ;
- la Ville et le Département de Paris.

Les tâches administratives des services publics (État, CAF, collectivités parisiennes) et des centres sociaux sont très importantes au regard des sommes attribuées.

Graphique 31 : Tableau des subventions CLAS de l'État en 2014



Source : DDCS

Compte tenu des montants minimes qu'il attribue par centre, l'Etat devrait pouvoir accepter, sur la base de grille d'évaluation mise au point par la Ville et approuvée par l'académie de Paris, de lui déléguer une enveloppe globale. Il reviendrait alors à la Ville de rendre compte de façon précise de l'utilisation de cette enveloppe par les CS.

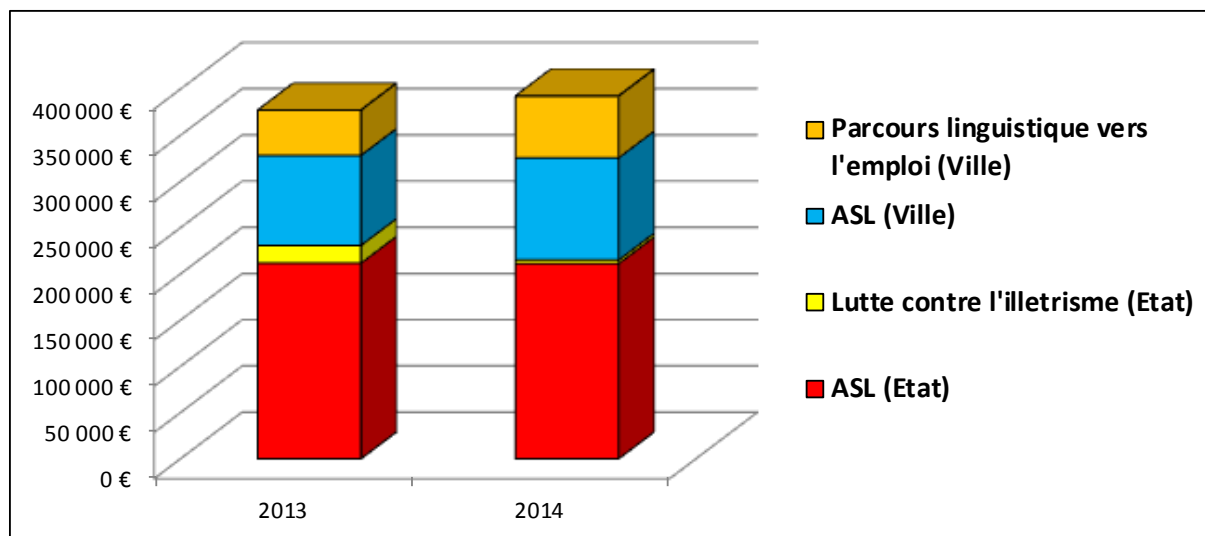
**Recommandation 32 :** Clarifier les attentes de la Ville en termes de qualité de service, en ce qui concerne en particulier l'accompagnement scolaire, en contrepartie des financements attribués aux centres sociaux et négocier une enveloppe globale de l'Etat.

### 3.3.1.2. Les ASL : une clarification nécessaire de la mission des CS

La formation des migrants dans l'apprentissage de la langue française constitue avec l'accès au droit et l'activité d'écrivain public le cœur des activités des centres sociaux parisiens.

Les montants globaux des aides attribuées à ce titre aux centres sociaux se sont élevés à 377 350 € en 2013 et 392 600 € en 2014.

Graphique 32 : Répartition des subventions publiques attribuées par l'Etat et la Ville de Paris à l'apprentissage de la langue française dans les centres sociaux en 2013 et 2014



Source : Exploitation des données DDCS- DASES?

On a noté plus haut (Chapitre 1.1.3 les activités des CS) le risque de voir les centres sociaux se transformer en prestataires de services, théoriquement payants, mais pour lesquels la perception des adhésions et des participations financières des usagers est très variable d'un centre à l'autre, voire symbolique. Le public concerné participe rarement aux autres activités du centre social. Parfois, (Relais de Ménilmontant), les activités d'ASL se trouvent entièrement assurées par une association partenaire (Vitrine des Artistes).

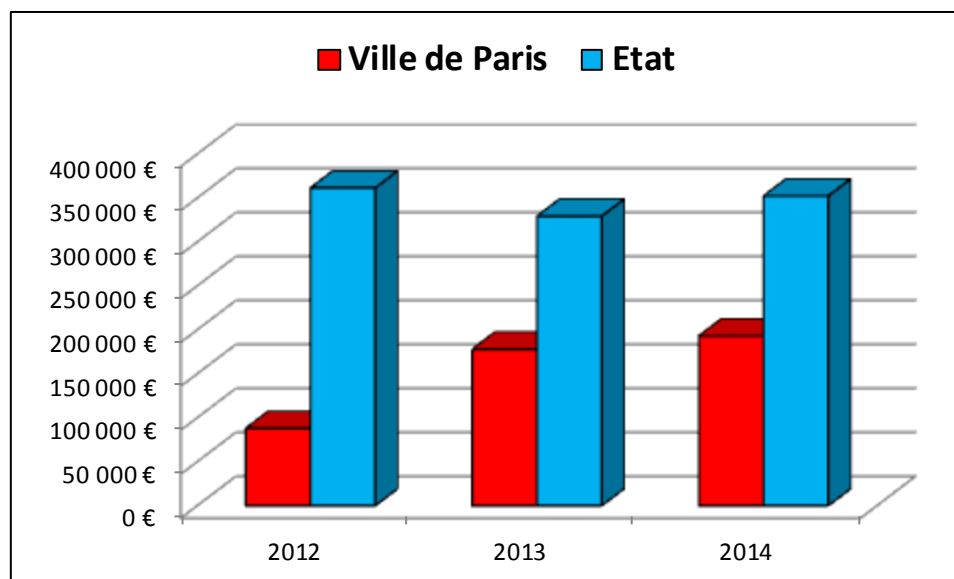
L'ampleur des activités ASL de certains centres pose la question de l'ancrage territorial des publics concernés et de l'articulation de ces ateliers avec le projet social du CS.

Les marges financières dégagées par ces subventions sont reportées sur le recrutement et la rémunération d'animateurs sous statut salarié, notamment dans le cadre d'emplois aidés. Leur nombre croissant met ainsi les CS en difficulté en période de réduction budgétaire, les conduisant parfois à licencier, source de contentieux.

La dernière génération de conventions pluriannuelles intègre désormais les activités ASL et accès au droit mais cette globalisation n'a pas été l'occasion d'une clarification des objectifs que la Ville assignés aux CS en ce domaine. Un encadrement de l'activité devient nécessaire si l'Etat confirme la limitation de son intervention aux seules formations destinées aux primo arrivants en situation régulière.

Le tableau ci-dessous donne l'ampleur du risque financier que représenterait un éventuel report de charge.

Graphique 33 : Crédits consacrés à l'INTEGRATION (ASL et accès au droit) par la Ville et l'Etat



Source : DDCS-DASES

Lorsque les règles de financement auront été clarifiées avec l'Etat et que la Ville aura arrêté sa politique en matière d'ASL, il lui appartiendra de se prononcer sur les modalités de gestion de cette activité (marchés ou subventions) confiée à des associations, dont les CS feront partie.

Le financement par la Ville devrait être conditionné au respect des objectifs généraux qu'elle aura fixés et des enveloppes dédiées. Le financement de la Ville sera alors conditionné au respect de règles tarifaires et de normes de qualité, suivies, comme pour les autres activités des CS, par des indicateurs définis en commun dans le cadre des conventions pluriannuelles.

Les rendez-vous annuels des services pourraient alors être prioritairement l'occasion de suivre la façon dont le CS s'est acquitté de ses engagements.

**Recommandation 33 :** Conditionner le concours de la Ville aux activités des CS, notamment en matière d'ASL, à leur cohérence au regard des objectifs généraux de la collectivité parisienne et à l'offre que la Ville finance par ailleurs, ainsi qu'à des engagements concernant l'ancrage territorial des publics et l'observation de règles tarifaires claires.

### 3.3.2. Un pilotage plus lisible

#### 3.3.2.1. La nécessité d'un chef de file pour la Ville

On assiste depuis 2013 à une montée en puissance progressive de l'organisation du pilotage des CS par la Ville de Paris autour du BPJI.

Toutefois, l'absence de vision consolidée des financements de la Ville ne saurait perdurer. Il apparaît indispensable qu'un chef de file soit clairement investi pour permettre à la Ville de Paris d'avoir une vision d'ensemble de ses financements comme de ses actions en partenariat avec les centres sociaux.

Principal interlocuteur des centres sociaux, le BPJI apparaît comme le service le mieux placé pour remplir ce rôle en raison de son expérience acquise en matière de relations avec les centres sociaux.

Cette option est en cohérence avec la précarisation d'une frange importante de la population parisienne et la politique générale de prévention confortée par la collectivité parisienne à travers la création récente des coordonnateurs sociaux territoriaux.

Recommandation 34 : Confier au BPJI le rôle de pilote des relations entre la Ville de Paris et les centres sociaux et la consolidation de l'ensemble des financements de la collectivité parisienne. A cet effet, renforcer ses moyens en matière de comptabilité privée et de contrôle de gestion.

### 3.3.2.2. La clarification de la logique de financement et des attentes de la Ville

La structuration par la collectivité parisienne de son pilotage des centres sociaux passe par une clarification de la logique de ses concours.

Une enveloppe pluriannuelle garantie, calée sur le projet social et la durée de l'agrément, ferait évidemment sens. Cette exigence rejoint celle de s'écarter d'une logique de financement des centres sociaux en partie exposée à la précarité et marquée par le court terme, ce qui constitue un frein à la conduite de projets.

Il apparaît tout aussi nécessaire de poursuivre la globalisation et la contractualisation des financements.

Dans cette perspective, les financements pourraient être regroupés autour de deux blocs, un bloc fonctions support/cœur de métier et un bloc activités autour desquels la collectivité parisienne pourrait passer des conventions pluriannuelles d'objectifs avec chacun des centres sociaux. Celle-ci distinguerait :

- un bloc consacré aux fonctions support/cœur de métier qui pourrait englober l'aide au loyer et l'accueil qui est la fonction pivot des centres sociaux.
- un bloc « activités », dont le financement serait calé sur le projet social du centre et assorti d'un plan de financement. Décliné par grands axes de politiques publiques, il donnerait lieu à engagements réciproques de la Ville et du centre, assortis d'indicateurs.

Pour éviter une surcharge ponctuelle de travail, il conviendrait d'éviter de concentrer, sur une même année, tous les renouvellements d'agréments et donc de conventions d'objectifs.

Une approche territorialisée de l'action des CS devrait donner davantage de force et de cohérence au travail de diagnostic mené en préalable au renouvellement des agréments. On a noté des écarts importants de tarifs de cotisations comme d'activités et le défaut de lisibilité de la politique tarifaire conduite par chaque centre au sein d'un même arrondissement.

Aussi paraît-il intéressant de renouveler simultanément les conventions des centres situés sur un même territoire, ce qui permettrait d'établir des comparaisons entre CS, et de disposer d'une mise en perspective pertinente à l'échelle des gros arrondissements (19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup> arrondissement) tout en parvenant à mieux répartir la charge de travail des services concernés, en procédant à des renouvellements par quart chaque année.

Recommandation 35 : Restructurer l'aide de la collectivité parisienne en distinguant clairement la part destinée au fonctionnement de celle dédiée au financement des activités.

Recommandation 36 : Travailler avec la CAF à la territorialisation des diagnostics préalables au renouvellement des agréments.

Recommandation 37 : Assortir la convention pluriannuelle de moyens de la Ville, d'objectifs et de critères de qualité déclinant les engagements réciproques de la Ville et du centre social concerné.

### 3.3.3. Des mesures de simplification

Les rapporteurs ont pleinement conscience qu'une reconfiguration profonde du dispositif de financement des centres sociaux ne peut être conduite que sur le moyen terme.

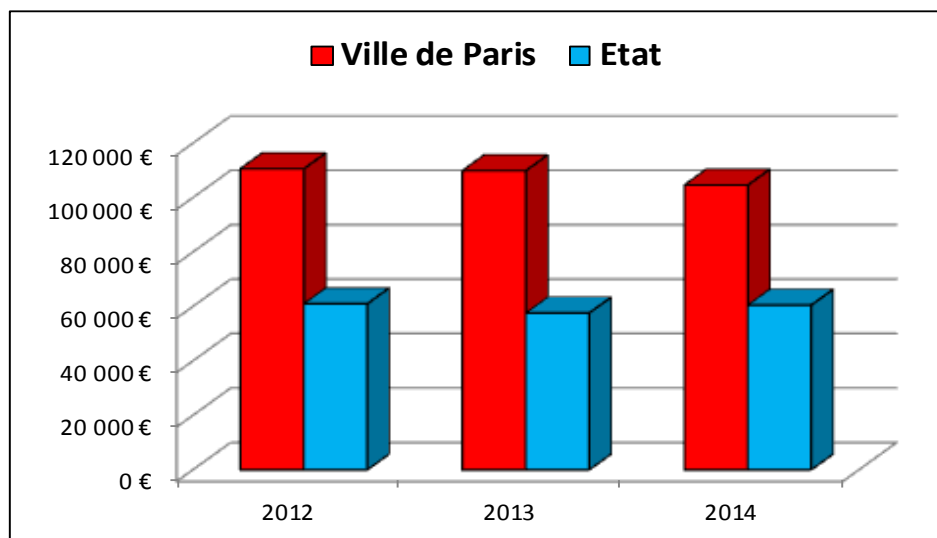
Pour autant, le pilotage pourrait déjà être significativement amélioré en investissant clairement une direction ou un service du pilotage et du financement d'une activité ; c'est le cas notamment pour les actions Ville- Vie- Vacances (financements partagés entre la DASES et la DPP), Paris Familles collèges (DFPE/DASCO), parcours linguistique vers l'emploi (DDEES/DPVI).

Des mesures de simplification peuvent y être apportées rapidement.

#### 3.3.3.1. Alléger les procédures d'attribution des crédits du dispositif Ville Vie Vacances

A Paris, le programme VVV est exercé en partenariat entre la Ville de Paris (DPP pour la partie « prévention » municipale, DASES pour sa compétence « enfance » départementale) et l'Etat (DDCS) qui s'ouvre dans un contexte de mise en place du nouveau contrat de ville parisien.

Graphique 34 : Financements Ville et Etat du dispositif VVV (Ville, Vie, Vacances)



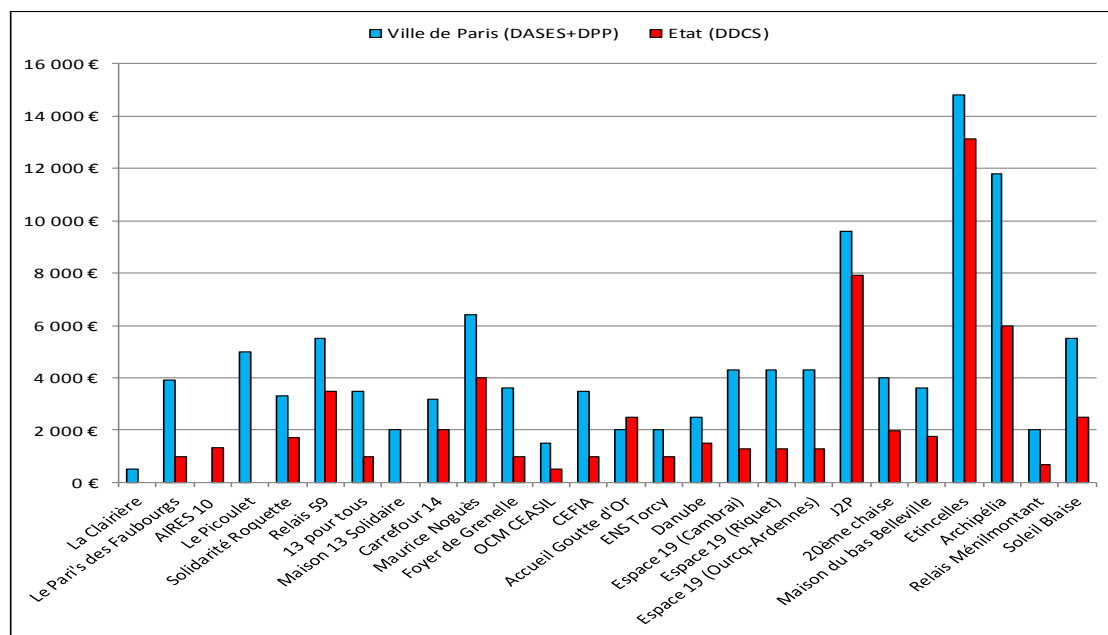
Source : DASES

La constitution des demandes de crédits au titre des opérations VVV nécessite actuellement le dépôt d'une demande distincte pour chaque période de vacances. Les informations nécessitent la constitution de trois dossiers, destinés aux services financeurs concernés : Etat/DDCS, Ville de Paris/DASES, Ville de Paris/DPP.

**Le coût de traitement apparaît totalement disproportionné au regard des montants modiques accordés par CS au cours d'une année (qui se déclinent eux même en 4 à 64 opérations en moyenne par an).**



Graphique 35 : Montants des subventions VVV accordées par la Ville de Paris et l'Etat en 2014



Source : IG

Recommandation 38 : Dispenser les centres sociaux des appels à projet pour les opérations VVV et regrouper sous l'autorité d'une seule direction la gestion des crédits Ville.

Recommandation 39 : Demander à L'Etat le transfert de gestion à la Ville des crédits au titre du VVV, à charge pour celle-ci de rendre compte de l'usage des fonds correspondants.

### 3.3.3.2. Rationaliser la gestion des crédits du dispositif Paris Collèges Familles

Deux directions municipales (la DASCO et la DFPE) se partagent à part égale le pilotage et l'attribution des crédits. La faiblesse des montants (35 000€ en 2014 au total) et la part majoritaire que représentent les CS dans ce dispositif justifient le regroupement en une seule ligne de crédits.

L'implication des CS en matière de parentalité plaide en faveur du rattachement de ces crédits à la direction chef de file des CS (DASES actuellement).

Recommandation 40 : Confier à une seule direction l'intégralité des crédits et de la gestion du dispositif paris collèges familles.

### 3.3.3.3. Associer les CS à l'amélioration des outils de traitement de leurs dossiers

Diverses mesures de simplification seraient de nature à faciliter les démarches des centres.

La première concerne l'amélioration de l'ergonomie et des capacités de stockage de l'application SIMPA, la seconde l'optimisation de ses fonctionnalités c'est à dire la possibilité de l'utilisation des informations contenues dans cette base de données par les différents financeurs pour les cas fréquents de financement conjoint (Etat).

La mise à disposition d'un portail unique de dépôt des informations et des dossiers constituerait, de l'avis unanime de nos interlocuteurs, un progrès de portée considérable,

pour l'ensemble des associations parisiennes et pour lequel les centres sociaux peuvent constituer un laboratoire particulièrement pertinent.

Recommandation 41 : Optimiser le fonctionnement et développer les fonctionnalités de l'application SIMPA, en lien avec les évolutions du portail de l'Etat, piloté par la direction de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la vie associative du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

Recommandation 42 : Constituer auprès de la DDTC un groupe utilisateur en vue de travailler en commun à créer des interfaces avec les autres financeurs (Etat, CAF..), alimentées à partir d'un portail commun (base de données SIMPA) afin d'éviter des travaux inutiles et chronophages de ressaisie.

En conclusion, **plusieurs opportunités s'offrent actuellement à la Ville pour améliorer le pilotage des centres sociaux** : la plus déterminante réside dans la réunion sous l'autorité d'une même adjointe à la Maire de Paris du pilotage de la politique de la Ville et des relations avec les centres sociaux.

La nouvelle carte des quartiers prioritaires de la politique de de la ville fixée par le décret du 30 décembre 2014, qui maintient en zone prioritaire (au titre des quartiers en politique de la Ville ou de « zones vécues ») la quasi-totalité des CS qui bénéficiaient de ces financements, a levé un certain nombre des craintes formulées lors des premières rencontres par nos interlocuteurs des centres.

L'intégration, par les centres sociaux, de la contrainte financière durable des finances publiques, les conduit ainsi que leur fédération, à être eux-mêmes en demande de règles clarifiées et d'un cadre durable dans lequel inscrire leur action. L'inquiétude partagée sur l'avenir de certains dispositifs d'aide et la conscience de la fragilité de l'économie des centres devraient plaider en faveur d'un dialogue apaisé sous l'égide de la Ville.

Enfin, le Département de Paris ayant tout récemment accepté (Conseil de Paris des 9, 10 et 11 février 2015) la gestion déléguée des crédits du volet inclusion active du Fonds Social Européen (FSE) au titre du Programme opérationnel national de programmation 2014-2020, son rôle de conseil et d'expertise pourra s'avérer un atout extrêmement précieux pour les centres sociaux désireux de sécuriser le recours à ces crédits.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 : Actualiser les statuts des associations afin de mettre en adéquation l'objet statutaire avec le projet social de chaque CS. .... 11
- Recommandation 2 : Systématiser l'adhésion payante de tous les participants à la vie des centres sociaux, afin d'élargir leur base démocratique. .... 13
- Recommandation 3 : Encourager et développer la participation des habitants, y compris dans la gouvernance des centres, afin de faire expérimenter concrètement aux habitants les effets de leur implication commune pour la vie du quartier. .... 15
- Recommandation 4 : Encourager la Fédération des CS et les directeurs à développer des échanges informels entre directeurs des centres sociaux, en particulier au sein d'un même arrondissement. .... 21
- Recommandation 5 : Associer les bailleurs sociaux concernés aux comités de pilotage annuels des CS, afin de les sensibiliser à leurs activités et leur demander un bilan annuel sur les solutions apportées aux désordres subis par les CS locataires. .... 27
- Recommandation 6 : Inciter les CS à recourir à la plate forme du bénévolat mise en place récemment à l'échelle parisienne. .... 30
- Recommandation 7 : Poursuivre la professionnalisation d'une « fonction accueil » généraliste et demander la production de statistiques fiables de fréquentation des CS. .... 31
- Recommandation 8 : Clarifier le rôle des centres sociaux pour les trois activités qui correspondent à des axes de politique publique municipale : accompagnement scolaire, apprentissage du français et accès au droit. .... 35
- Recommandation 9 : Systématiser et unifier le paiement des activités des CS selon une ligne tarifaire cohérente s'appuyant sur le quotient familial. .... 39
- Recommandation 10 : Rechercher des partenariats plus systématiques entre les CS et les travailleurs sociaux, pour des activités relevant de l'action sociale collective. .... 41
- Recommandation 11 : Engager les CS à avoir un rôle pilote en matière de responsabilité sociale et solidaire, en créant des structures de mutualisation selon ce modèle. .... 43
- Recommandation 12 : Capitaliser les bonnes pratiques et l'expérience acquises par certains centres, en imaginant des supports itinérants (ludothèque, ...). .... 43
- Recommandation 13 : Inviter la Fédération des CS à favoriser l'innovation sociale et à valoriser auprès d'un large public les activités et initiatives des CS. .... 43
- Recommandation 14 : Unifier l'appellation des centres sociaux parisiens autour d'un titre générique commun, par exemple « centre socio-culturel ». .... 44

- Recommandation 15 : Engager avec les centres sociaux et leur fédération une actualisation de la Charte des Centres sociaux, signée en 2005 entre le département, la CAF et les CS, et y adjoindre un volet concernant la visibilité des centres. .... 44
- Recommandation 16 : Travailler avec les CS à la mise au point d'une signalétique unifiée apposée sur les locaux, accompagnée du logo de la Ville et de la CAF de Paris. .... 44
- Recommandation 17 : Demander aux centres sociaux de porter le niveau moyen de leurs ressources propres à 15 000 €, afin de parvenir à un niveau accru d'autofinancement. .... 51
- Recommandation 18 : Inciter la fédération des centres sociaux l'accompagnement des personnels des centres sociaux, à l'issue de leur contrat, afin de les aider à retrouver un emploi dans le réseau des centres sociaux parisiens. .... 57
- Recommandation 19 : Engager une réflexion sur le niveau maximal de salariés sous statut précaire soutenable par CS. .... 59
- Recommandation 20 : Eviter de placer des salariés sous emplois précaires sur les missions essentielles du CS, en contact permanent avec les usagers et notamment celles qui concourent à l'identification du CS (réfèrent famille, accueil). .... 59
- Recommandation 21 : Demander aux bailleurs sociaux de procéder au réexamen raisonné des loyers qu'ils pratiquent à l'égard des CS. .... 63
- Recommandation 22 : Les modalités de calcul du loyer des CS locataires d'institutions culturelles pourraient être rediscutées dans une logique d'équité entre les centres. . 63
- Recommandation 23 : Alerter les centres sociaux pour qu'ils se mobilisent afin d'être en mesure de produire leur comptabilité au 31 décembre de l'année N dès la fin du mois de janvier de l'année N+1. .... 64
- Recommandation 24 : Sensibiliser les financeurs des CS à la nécessité pour les CS de disposer d'un niveau minimal de deux à trois mois de trésorerie en moyenne. .... 65
- Recommandation 25 : Introduire dans le dialogue de gestion des CS avec les financeurs le suivi de leur trésorerie, dont la faiblesse se révèle *in fine* couteuse pour les finances publiques. .... 67
- Recommandation 26 : Rechercher avec les CS et l'ensemble des financeurs les moyens d'assurer un financement pérenne de la fonction accueil, pour d'éviter d'y affecter des personnels sous statut précaire. .... 70
- Recommandation 27 : La fédération des CS est invitée e à sensibiliser les centres sociaux à la lourdeur et aux risques inhérents au financement d'activités par le FSE..... 71
- Recommandation 28 : Inviter la CAF à poursuivre les efforts qu'elle a déjà engagés pour harmoniser les méthodes de remplissage des PLA par les centres et y introduire la mention des données de l'année précédente. .... 81

- Recommandation 29 : Chercher avec la préfecture d'Ile de France, les moyens pour globaliser l'enveloppe de financement de l'Etat à destination des CS, afin de dispenser ces derniers d'avoir à passer par la procédure d'appel à projet pour des activités récurrentes, et supprimer les versements d'un montant unitaire inférieur à 5 000€. . 94
- Recommandation 30 : Instituer un comité des financeurs des centres sociaux, réunissant à échéance régulière la Ville, la CAF, l'Etat et la Région pour examiner les conditions d'équilibre des CS et surtout les voies possibles de simplification de leurs financements. Ce comité pourrait s'inscrire dans le dispositif du schéma directeur de l'animation de la vie sociale..... 97
- Recommandation 31 : Etablir chaque année un recensement exhaustif de tous les financements mobilisés par la Ville en faveur des centres sociaux, en fonctionnement comme en investissement, et incluant les aides en nature. .... 107
- Recommandation 32 : Clarifier les attentes de la Ville en termes de qualité de service, en ce qui concerne en particulier l'accompagnement scolaire, en contrepartie des financements attribués aux centres sociaux et négocier une enveloppe globale de l'Etat. .... 111
- Recommandation 33 : Conditionner le concours de la Ville aux activités des CS, notamment en matière d'ASL, à leur cohérence au regard des objectifs généraux de la collectivité parisienne et à l'offre que la Ville finance par ailleurs, ainsi qu'à des engagements concernant l'ancrage territorial des publics et l'observation de règles tarifaires claires. .... 113
- Recommandation 34 : Confier au BPJI le rôle de pilote des relations entre la Ville de Paris et les centres sociaux et la consolidation de l'ensemble des financements de la collectivité parisienne. A cet effet, renforcer ses moyens en matière de comptabilité privée et de contrôle de gestion. .... 114
- Recommandation 35 : Restructurer l'aide de la collectivité parisienne en distinguant clairement la part destinée au fonctionnement de celle dédiée au financement des activités. .... 114
- Recommandation 36 : Travailler avec la CAF à la territorialisation des diagnostics préalables au renouvellement des agréments. .... 114
- Recommandation 37 : Assortir la convention pluriannuelle de moyens de la Ville, d'objectifs et de critères de qualité déclinant les engagements réciproques de la Ville et du centre social concerné. .... 115
- Recommandation 38 : Dispenser les centres sociaux des appels à projet pour les opérations VVV et regrouper sous l'autorité d'une seule direction la gestion des crédits Ville. . 116
- Recommandation 39 : Demander à L'Etat le transfert de gestion à la Ville des crédits au titre du VVV, à charge pour celle-ci de rendre compte de l'usage des fonds correspondants. .... 116

- Recommandation 40 : Confier à une seule direction l'intégralité des crédits et de la gestion du dispositif paris collèges familles. .... 116
- Recommandation 41 : Optimiser le fonctionnement et développer les fonctionnalités de l'application SIMPA, en lien avec les évolutions du portail de l'Etat, piloté par la direction de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la vie associative du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports..... 117
- Recommandation 42 : Constituer auprès de la DDTC un groupe utilisateur en vue de travailler en commun à créer des interfaces avec les autres financeurs (Etat, CAF..), alimentées à partir d'un portail commun (base de données SIMPA) afin d'éviter des travaux inutiles et chronophages de ressaisie. .... 117

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport de synthèse provisoire concernant l'étude sur les centres sociaux associatifs parisiens a été transmis le 27 février 2015 à [.....], Directeur de l'action sociale, de l'enfance et de la santé et à [.....], Directeur de la démocratie, des citoyens et des territoires.

Les réponses au rapport provisoire ont été adressées par courrier respectivement les 26 mars 2015 et 9 avril 2015.

## Réponse du Directeur de l'action sociale, de l'enfance et de la santé

MAIRIE DE PARIS



Direction de la Démocratie, des Citoyens et des Territoires

SOUS DIRECTION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE  
ET DE L'ACTION CITOYENNE



INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA VILLE DE Paris

Affaire suivie par : Paris, - 9 AVR. 2015

NOTE à l'Attention de :

Directrice Générale de l'Inspection Générale.

**Objet :** Rapport provisoire « Etude sur les centres sociaux associatifs parisiens ».

Par note du 27 février 2015, vous m'avez transmis le rapport provisoire sur les centres sociaux associatifs parisiens. Vous trouverez ci-après les remarques qu'appellent de ma part les constats et recommandations formulés dans ce rapport.

En préalable, il convient de souligner que les centres sociaux sont des acteurs essentiels de l'intervention en matière de développement local que la Ville de Paris conduit dans les quartiers populaires dans le cadre de la politique de la ville.

A ce titre, ils bénéficient largement des moyens alloués (subventions sur projets et adultes relais) par la Ville, l'Etat et ses partenaires, dans la mesure où ils participent à la construction et à la mise en œuvre des réponses aux enjeux de lutte contre les inégalités identifiés dans le cadre des projets de territoire.

Par ailleurs, l'implantation de centres sociaux a constitué un axe du programme d'intervention en direction des habitants des quartiers populaires depuis 2001 ; c'est pourquoi les équipes de développement local de la mission Politique de la Ville assurent la conduite locale des processus d'émergence des centres sociaux, avec la fédération des centres sociaux.

En dehors de ces temps d'émergence, les collaborations entre les équipes des centres sociaux et les équipes de développement local sont quotidiennes pour construire des projets en réponse aux besoins identifiés collectivement. Ainsi, au-delà des liens financiers, dont le rapport souligne la complexité du fait de financements croisés, il me paraît utile d'insister sur l'importance des liens opérationnels qui sont réels et de leur plus-value en matière de développement social local.

Le rapport provisoire recommande d'encourager et de développer la participation des habitants, y compris dans la gouvernance des centres (Recommandation 3), question sur laquelle les situations et postures sont différentes selon les centres sociaux comme le souligne le rapport. Cette recommandation me paraît faire totalement écho avec les démarches engagées sous la présente mandature pour favoriser et accompagner les initiatives et l'expression des habitants ; elle est particulièrement en phase avec les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du contrat de ville 2015-2020 et des projets de territoire, qui associent les habitants des quartiers populaires dans le cadre d'ateliers participatifs et des futurs conseils citoyens.



Le rapport préconise par ailleurs une meilleure implication des bailleurs sociaux dans les différentes instances de pilotage et de suivi des centres sociaux (recommandations 6 et 12). Cette proposition me paraît également cohérente avec le fait que les bailleurs sociaux sont signataires du nouveau contrat de ville, aux côtés de la CAF notamment.

Le rapport souligne l'importance du bénévolat sur lequel le développement des activités repose assez largement ; il constate que le recrutement de bénévoles « représente pour l'ensemble des centres un effort permanent » et préconise un soutien de la ville pour l'appel au bénévolat via ses différents supports de communication (Recommandation 7). Sur ce point, je précise qu'une plate-forme de mise en relation d'associations en recherche de bénévoles et de particuliers souhaitant s'engager dans des missions bénévoles vient d'être mise en service. Cette plate-forme, « je m'engage.paris.fr », constitue un outil dont les centres sociaux peuvent tout à fait s'emparer.

S'agissant du pilotage et du financement des centres sociaux, les rapporteurs font le constat d'une diversité et d'un éparpillement des financements alloués par la Ville et pointent le fait qu'aucune estimation consolidée de l'effort de la Ville en faveur des centres sociaux ne peut être produite. Ils estiment nécessaire d'identifier un chef de file de manière à permettre à la collectivité parisienne de disposer d'une vision d'ensemble de ses financements et des actions menées en partenariat avec les centres sociaux (Recommandation 35). Le service concerné devrait être renforcé en compétences en matière de comptabilité privée et de contrôle de gestion (Recommandation 36).

Les rapporteurs esquissent deux options possibles pour ce chef de file : la DASES (BPJI), principal interlocuteur des centres sociaux, ou la DDCT en se référant au rôle des centres sociaux dans le développement du lien social et en considérant la compétence transversale de la direction en matière de relations avec les associations. Ces deux options ont leur logique. Plus globalement, il s'agit de s'accorder sur la vocation principale des centres sociaux : acteurs du développement social local ou acteurs de l'action sociale. Le lien entre centres sociaux et action sociale est important, comme par exemple sur les questions de précarité (prévention des ruptures) ou de prévention jeunesse, où la mise en place d'une synergie entre les acteurs de l'action sociale et des opérateurs locaux, comme les centres sociaux, peut être précieuse. Et c'est également un axe du contrat de ville.

Comme le rapport le souligne, tous les centres sociaux ne relèvent pas des quartiers politique de la ville et la mission Politique de la Ville n'a a priori pas vocation à exercer une compétence horizontale sur tous les centres sociaux. Par ailleurs, la compétence transversale de la DDCT en matière de relations avec les associations n'a pas eu pour objet de confier à la sous-direction qui en a la charge le pilotage, la coordination et la synthèse des financements de toute nature dont peuvent bénéficier les associations de la part des différentes directions. Ce serait un changement de positionnement et d'échelle considérables. En tout état de cause, l'application aux centres sociaux nécessiterait un renfort spécifique en moyens humains et de compétences adaptées.

Les rapporteurs préconisent enfin un certain nombre de mesures de simplification pour faciliter les démarches des centres sociaux, notamment les demandes de subvention : développement des fonctionnalités de SIMPA en lien avec les évolutions du portail de l'Etat (Recommandation 43) et interfaçage avec les applications d'autres financeurs (Recommandation 44).

Je rappelle que, d'une manière générale, l'objectif de simplification, à travers notamment la mise en place de conventions pluriannuelles est inscrit au Contrat de ville.

Par ailleurs, le Schéma Directeur Ville Numérique prévoit des mesures de simplification de la procédure de référencement ainsi que la refonte du système d'authentification. Concernant l'ergonomie, les demandes d'assistance traitées par la Mission SIMPA n'ont pas fait ressortir de difficulté liée aux « capacités de stockage des applications SIMPA ». La Mission SIMPA serait intéressée à avoir des précisions sur ce point.

Enfin, la DDCT participe à un consortium qui a déposé un dossier en réponse à l'appel à projet Plan d'Investissement d'Avenir « Dites le nous une fois » ayant pour objet le financement de projets apportant des simplifications administratives. Un des objectifs principaux visés est le partage d'informations entre les administrations afin d'éviter que les démarches, bien que dématérialisées, restent redondantes. Ce projet, dont le chef de file est la Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, prévoit la constitution d'un groupe d'utilisateurs qui sera associé aux travaux.

Enfin, je vous précise que relève de la DDCT, et non de l'ex Délégation à la Politique de la Ville (p. A5).

Tels sont les éléments que je souhaitais porter à votre connaissance.



**Le Directeur Général  
de la Démocratie, des Citoyens  
et des Territoires  
Délégué à la Politique de la Ville et à l'Intégration**

## Réponse du Directeur de la démocratie, des citoyens et des territoires

DÉPARTEMENT DE PARIS



Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé

Sous-Direction de l'Insertion et de la Solidarité  
Bureau de la Prévention pour la Jeunesse et de l'Insertion  
Affaire suivie par

26 MARS 2015

N/Réf :

NOTE à l'attention de



Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Réponse au rapport provisoire de l'Inspection Générale sur les centres sociaux parisiens

A titre liminaire, je tiens à remercier les rapporteurs pour leur diligence et souligne le caractère très complet de leur analyse. En réponse à votre courrier du 27 février 2015, je vous prie de bien vouloir trouver ci-dessous les principales observations écrites qu'appelle le rapport que vous m'avez adressé. Vous trouverez également en annexe, les commentaires plus détaillés qu'appellent de ma part vos recommandations, avec notamment des propositions de regroupement pour faciliter le suivi de leur mise en œuvre dans le temps.

### Sur le rattachement des centres sociaux à la DASES :

Le positionnement des centres sociaux au cœur des enjeux sociétaux et des évolutions sociales à l'œuvre à Paris, incite à renforcer le rapprochement de ces structures avec la politique sociale mise en œuvre par la collectivité parisienne. Le pilotage par la DASES des centres sociaux, acteurs de proximité et de prévention, leviers essentiels de la politique sociale départementale, se justifie d'autant plus qu'après la création des neuf coordinateurs sociaux territoriaux (CST), des directions sociales de territoires seront mises en place dans le cadre du nouveau Paris solidaire. La précarisation d'une frange importante de la population parisienne, le non recours au droit et l'éloignement constaté des guichets sociaux de certains bénéficiaires, notamment mis en relief par le travail sur la Grande Cause, rend impératif ce rapprochement.

Je suis d'ailleurs très favorable à la mise en œuvre de la recommandation 11. Cette orientation pourrait être inscrite dans le cadre d'une révision de la Charte des centres sociaux (recommandation 17).

### Sur les objectifs définis par la Collectivité vis à vis des centres sociaux :

Le rapport insiste sur la nécessaire clarification des objectifs attendus par la Collectivité et je souscris à cette analyse. Cet enjeu est en effet essentiel et préalable aux réflexions à engager sur le financement des centres. Les recommandations 8, 9, 34, 37 et 39 proposent d'isoler le cœur de métier comprenant le pilotage et l'accueil d'un bloc « activités » comprenant l'accompagnement scolaire, l'apprentissage du français, l'accès au droit et les activités jeunesse. Cela permettra aussi de spécifier davantage les attentes de la collectivité et les financements dédiés (recommandation 32).

### Sur l'équilibre économique des centres sociaux :

Les rapporteurs font état pour l'année 2013 d'un soutien de la collectivité de l'ordre de 10 millions d'euros (en fonctionnement et en investissement) et soulignent l'augmentation constante du soutien de la collectivité aux centres sociaux depuis 2001. Toutefois, les centres sociaux semblent connaître des difficultés financières récurrentes (déficit moyen d'environ 27 000€ en 2013).

Il me semble qu'on ne peut évaluer un besoin structurel chiffré de financement nécessaire à l'équilibre financier des centres sociaux sur la base de la seule année 2013. L'étude conduite par l'Inspection devrait être menée sur plusieurs années pour consolider l'analyse. Il conviendrait en tout état de cause de faire état des écarts entre centres sociaux, les situations étant très hétérogènes et le déficit n'étant pas une fatalité. Il doit être éclairé au regard de certains choix de gestion des centres sociaux.

Il est d'autant plus important de mener ce travail que le pré-rapport souligne que les centres se sont engagés depuis deux ou trois ans dans la réduction du nombre de leurs salariés pour faire face au déficit structurel de leurs finances. La recommandation 28 sur le financement de la fonction accueil devrait être étudiée dans ce cadre.

Le besoin de financement nécessite aussi la mise en place d'une politique tarifaire cohérente par les centres sociaux. La fédération parisienne pourrait sur ce point jouer un rôle moteur (recommandation 10), comme sur le sujet de la mobilisation du FSE (recommandation 29) et sur les mutualisations (des achats par exemple) entre centres sociaux.

Enfin, l'équilibre économique des centres dépend aussi des financements de la CAF, des modes de calculs de prix plafond notamment pour la prestation de service animation globale et de son adaptation souhaitable à la situation parisienne.

Sur les loyers et sur la participation de la Collectivité parisienne à ces dépenses :

Le rapport fait état des disparités de situation entre les centres sur ce sujet. Il indique par ailleurs que l'aide substantielle de la Collectivité a permis de réduire considérablement l'impact de cette charge sur les comptes des centres. Il semble néanmoins difficile de mettre en œuvre la recommandation 23 proposant de généraliser l'aide de la Collectivité à l'ensemble des associations y compris celles qui sont propriétaires de leurs locaux. En effet, le système actuel n'encourage pas à la responsabilisation des centres sociaux et des bailleurs et n'est pas strictement équitable, les centres sociaux payant le même tarif (10 000€) quel que soit leur loyer et la surface. Il n'est donc pas souhaitable de l'étendre. De plus, cette proposition serait coûteuse, ce qui constitue une difficulté au vu de la contrainte budgétaire actuelle. Il convient en revanche de réfléchir aux évolutions possibles du financement de ce poste de charges, réel à Paris, au regard de l'équité et pour ne pas inciter les propriétaires, quels qu'ils soient, à une augmentation non maîtrisée et pour ne pas dédouaner les centres sociaux de leur mission de gestionnaire d'équipements. Une participation calculée sur la base d'un coût moyen au m<sup>2</sup> et par arrondissement pourrait être une piste d'évolution qui pourrait être travaillée en lien avec la DLH.

Sur la simplification des financements :

Les auditeurs ont identifié la complexité des financements multiples des centres sociaux, notamment en ce qui concerne les appels à projets très chronophages pour des abondements financiers la plupart du temps inférieurs à 5 000 €. Les recommandations de simplification (6, 29, 30, 31, 33, 40, 41, 42, 43, 44) sont toutes à étudier avec l'objectif de parvenir pour le Département à un élargissement de la base de financement au titre de la convention de la DASES. Ce mouvement, déjà amorcé depuis deux ans, pourrait permettre de prendre en compte les participations versées dans le cadre des dispositifs VVV et Paris Collège Famille dès 2016. De même, le renforcement du rôle de la DASES comme pilote paraît de ce point de vue naturel.

Sur le pilotage et la gouvernance :

La clarification des attentes de la Collectivité doit permettre de conforter le pilotage global par la DASES. Cela dit, la définition des objectifs poursuivis par les centres sociaux, leur mode de financement et d'évaluation, devront faire l'objet d'une réflexion et mise en œuvre concertée avec la CAF de Paris qui délivre l'agrément (recommandations 35, 38). Au regard de ces éléments, le partenariat avec les l'Education nationale et les bailleurs sociaux devra en effet être conforté (recommandation 6 et 12).

Enfin, les rapporteurs font état de recommandations qui interrogent plus directement les modes de fonctionnement en matière de gouvernance, d'adhésion et de politique de ressources humaines développées par les associations gestionnaires (recommandations 1, 2, 3, 4, 5). La collectivité ne peut qu'encourager les associations soutenue par leur fédération, à réfléchir aux évolutions à apporter pour renforcer la lisibilité de l'action des centres sociaux à Paris.

Le Directeur de l'Action Sociale,  
de l'Enfance et de la Santé

94-96, Quai de la Rapée - 75570 Paris Cedex 12



DASES/SDIS/ BPJI

## ANNEXE

Recommandations	Observations / commentaires
<b>Recommandation 1</b> : Mettre à jour les statuts des associations afin de mettre en adéquation l'objet statutaire avec le projet social de chaque CS	La direction souscrit à cette proposition mais la mise en œuvre n'est pas de son ressort
<b>Recommandation 2</b> : Systématiser l'adhésion payante de tous les participants à la vie des centres sociaux, afin d'élargir leur base démocratique conformément à leur vocation	La direction souscrit à cette proposition mais la mise en œuvre n'est pas de son ressort Cette recommandation pourrait être rapprochée de la recommandation n°3
<b>Recommandation 3</b> : Encourager et développer la participation des habitants, y compris dans la gouvernance des centres, afin de faire expérimenter concrètement aux habitants le contenu du pouvoir d'agir ensemble pour la vie du quartier	La direction souscrit à cette proposition mais la mise en œuvre n'est pas de son ressort Cette recommandation pourrait être rapprochée de la recommandation n°2
<b>Recommandation 4</b> : Encourager les directeurs à développer les échanges informels entre directeurs des centres sociaux, en particulier au sein d'un même arrondissement	Identifier la FCS comme pilote de la mise en œuvre
<b>Recommandation 5</b> : Rechercher à moyen terme une harmonisation des conventions collectives régissant les personnels des CS, afin de favoriser l'égalité de traitement des salariés et faciliter leurs parcours entre les CS à l'échelle du territoire parisien	La direction souscrit à cette proposition mais la mise en œuvre n'est pas de son ressort
<b>Recommandation 6</b> : Associer les bailleurs sociaux concernés aux comités de pilotage annuels des CS, afin de les sensibiliser à leurs activités et leur demander un bilan annuel sur les solutions apportées aux désordres subis par les CS locataires	La direction souscrit à cette proposition. Cette recommandation pourrait être rapprochée de la recommandation n°12.
<b>Recommandation 7</b> : Faire relayer par la Ville l'action des centres pour l'appel au bénévolat à travers ses divers supports. Une réflexion en ce sens pourrait être conduite en liaison avec la DICOM de la Ville	La direction souscrit à cette proposition qui doit être articulée avec la plateforme du bénévolat mise en place récemment à l'échelle parisienne
<b>Recommandation 8</b> : Poursuivre la structuration de la « fonction accueil » généraliste et encourager la production de statistiques fiables de fréquentation des CS	La CAF, financeur de la fonction accueil et pilote de l'observatoire des centres sociaux (SENACS) pourrait être particulièrement mobilisé sur ce sujet (statistiques)
<b>Recommandation 9</b> : Clarifier le rôle des centres sociaux pour les trois activités qui correspondent à des axes de politique publique municipale : accompagnement scolaire, apprentissage du français et accès au droit	Cette recommandation doit s'articuler avec les réflexions en cours concernant l'accompagnement scolaire et les actions linguistiques à l'échelle de la ville Recommandation à rapprocher des recommandations 33 et 34 Les politiques publiques citées sont pilotées par

1

DASES/SDIS/ BPIJ

	d'autres directions (DDCT et DAJ)
<b>Recommandation 10</b> : Systématiser et unifier le paiement des activités des CS selon une ligne tarifaire cohérente s'appuyant sur le quotient familial.	La direction souscrit à cette proposition mais la mise en œuvre n'est pas de son ressort
<b>Recommandation 11</b> : Rechercher des partenariats plus systématiques entre les CS et les travailleurs sociaux, pour des activités relevant de l'action sociale collective	La direction souscrit à cette proposition, inscrite dans les conventions actuelles « Des collaborations avec les coordinateurs sociaux de territoire (CST) de la DASES seront recherchées pour mettre en place et intensifier des actions sociales adaptées aux besoins des publics »
<b>Recommandation 12</b> : Associer les bailleurs sociaux aux instances de pilotage des centres sociaux, comité technique départemental institué dans le cadre du schéma directeur de l'animation de la vie sociale, ainsi qu'aux réunions annuelles avec la DASES.	La direction souscrit à cette proposition d'associer ces institutions. Cette recommandation pourrait être rapprochée de la recommandation n°6
<b>Recommandation 13</b> : Engager les CS à avoir un rôle pilote en matière de responsabilité sociale et solidaire, en créant des structures de mutualisation selon ce modèle.	Identifier la FCS comme pilote dans la mise en œuvre. Rapprocher cette recommandation des recommandations n° 14 et 15
<b>Recommandation 14</b> : Capitaliser les bonnes pratiques et l'expérience acquises par certains centres, en imaginant des supports itinérants (ludothèque, ...)	Identifier la FCS comme pilote dans la mise en œuvre Rapprocher cette recommandation des recommandations n° 13 et 15
<b>Recommandation 15</b> : Inviter la Fédération des CS à favoriser les initiatives des CS dans le champ de l'économie sociale et solidaire et à orienter son action vers la valorisation des activités et des initiatives des CS auprès d'un large public	Identifier la FCS comme pilote dans la mise en œuvre Rapprocher cette recommandation des recommandations n° 13 et 14
<b>Recommandation 16</b> : Unifier l'appellation des centres sociaux parisiens autour d'un titre générique commun, par exemple « centre socio-culturel ».	Discussion à ouvrir (notamment avec la CAF) mais n'apparaît pas prioritaire pour la DASES.
<b>Recommandation 17</b> : Engager avec les centres sociaux et leur fédération une actualisation de la Charte des Centres sociaux, signée en 2005 entre le département, la CAF et les CS, et y adjoindre un volet concernant la visibilité des centres.	Recommandation à articuler avec la mise en œuvre du schéma directeur de l'animation de la vie sociale, nouveau cadre de référence partenarial
<b>Recommandation 18</b> : Travailler avec les CS à la mise au point d'une signalétique unifiée minimale, apposée sur les locaux, accompagnée du logo de la Ville et de la CAF de Paris.	La direction souscrit à cette proposition
<b>Recommandation 19</b> : Demander aux centres sociaux de porter le niveau moyen de leurs ressources propres à 15 000 €, afin de parvenir à un niveau accru d'autofinancement.	Si l'objectif est louable, cette recommandation peut s'avérer coûteuse pour la collectivité dans un contexte budgétaire contraint. La direction n'y est pas favorable en ces termes. Elle est à rapprocher des recommandations n°10 (augmentation des recettes propres des CS) et 26

2

DASES/SDIS/ BPJI

<p><b>Recommandation 20</b> : Faire prendre en charge par la fédération des centres sociaux l'accompagnement des personnels des centres sociaux, à l'issue de leur contrat, afin de les aider à retrouver un emploi dans le réseau des centres sociaux parisiens.</p>	<p>Recommandation pas du ressort de la direction</p>
<p><b>Recommandation 21</b> : Limiter le pourcentage de salariés sous statut précaire (1 à 2 emplois maximum par centre)</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition Identifier la FCS comme pilote dans la mise en œuvre</p>
<p><b>Recommandation 22</b> : Eviter de placer des salariés sous emplois précaires sur les missions essentielles du CS, en contact permanent avec les usagers et notamment celles qui concourent à l'identification du CS (référént famille, accueil).</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition Une articulation plus forte avec la CAF doit être recherchée pour adapter le projet social et donc l'agrément aux moyens (humains et financiers) dont dispose le centre social</p>
<p><b>Recommandation 23</b> : Généraliser à tous les CS le statut de locataire et en réexaminer les bases de calcul afin de garantir un traitement équitable des centres</p>	<p>La direction ne souscrit pas à cette proposition, potentiellement inflationniste d'un dispositif peu satisfaisant. La direction souhaite réfléchir à d'autres pistes de réforme (cf. courrier).</p>
<p><b>Recommandation 24</b> : Unifier les pratiques de remplissage des PLA par les centres en leur donnant des directives précises d'imputation</p>	<p>Identifier la CAF, institution pilote du PLA pour la mise en œuvre</p>
<p><b>Recommandation 25</b> : Alerter les centres sociaux pour qu'ils se mobilisent afin d'être en mesure de produire leur comptabilité au 31 décembre de l'année N dès la fin du mois de janvier de l'année N+1.</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition</p>
<p><b>Recommandation 26</b> : Permettre aux CS de disposer au minimum de deux mois de trésorerie, afin d'attendre les premiers versements de subventions et d'éviter de payer des frais financiers aux banques.</p>	<p>Cette recommandation peut s'avérer coûteuse pour la collectivité dans un contexte budgétaire contraint. La direction n'y est pas favorable en ces termes. Elle est à rapprocher des recommandations n°10 (augmentation des recettes propres des CS) et 19</p>
<p><b>Recommandation 27</b> : Introduire dans le suivi des CS celui de leur trésorerie, dont la faiblesse se révèle in fine couteuse pour les financeurs publics.</p>	<p>A rapprocher des recommandations 24 (pour compléter l'outil PLA) 19 et 26</p>
<p><b>Recommandation 28</b> : Assurer le financement complet de la fonction accueil en complétant par une aide de la Ville d'un montant équivalent à celui versé par la CAF.</p>	<p>Mesure coûteuse mais qui renforcerait le pilotage de la DASES sur la fonction accueil, axe stratégique d'intervention</p>
<p><b>Recommandation 29</b> : Engager les Centres sociaux à solliciter l'expertise et l'accompagnement de la Ville et à éviter d'avoir recours, de façon isolée, au FSE.</p>	<p>Identifier la FCS comme pilote dans la mise en œuvre. A articuler avec la DFA.</p>

DASES/SDIS/ BPJI

<p><b>Recommandation 30</b> : Chercher avec la préfecture d'Ile de France, les moyens pour globaliser l'enveloppe de financement de l'Etat à destination des CS, afin de dispenser ces derniers d'avoir à passer par la procédure d'appel à projet pour des activités récurrentes, et supprimer les versements d'un montant unitaire inférieur à 5 000€</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition (à rapprocher de la recommandation n°41)</p>
<p><b>Recommandation 31</b> : Instituer un comité des financeurs des centres sociaux, réunissant à échéance régulière la Ville, la CAF, l'Etat et la Région pour examiner les conditions d'équilibre des CS et surtout les voies possibles de simplification de leurs financements.</p>	<p>A articuler avec le comité de pilotage du schéma directeur de l'animation de la vie sociale.</p>
<p><b>Recommandation 32</b> : Etablir chaque année un recensement exhaustif de tous les financements mobilisés par la Ville en faveur des centres sociaux, en fonctionnement comme en investissement, et incluant les aides en nature</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition mais ne peut en assurer la mise en œuvre à ce jour. La DFA pourrait être mobilisée (à rapprocher de la recommandation 37).</p>
<p><b>Recommandation 33</b> : Clarifier les attentes de la Ville en termes de qualité de service, en ce qui concerne en particulier l'accompagnement scolaire, en contrepartie des financements attribués aux centres sociaux et négocier une enveloppe globale de l'Etat.</p>	<p>A rapprocher de la recommandation n°9 A noter que la majorité du financement de l'accompagnement scolaire provient de la CAF.</p>
<p><b>Recommandation 34</b> : Conditionner le concours de la Ville aux activités des CS (en particulier ASL et accès au droit) au respect des objectifs généraux de la collectivité parisienne, déclinés sous forme de normes de qualité quant au contenu et à l'observation de règles tarifaires claires</p>	<p>A rapprocher de la recommandation n°9 Les politiques publiques citées sont pilotées par d'autres directions (DDCT – mission intégration et DAJ)</p>
<p><b>Recommandation 35</b> : Identifier parmi les services (à partir du noyau de compétences du BPJI de la DASES) un pilote des relations entre la Ville de Paris et les centres sociaux.</p>	<p>La DASES confirme son rôle de chef de file dans le pilotage des centres sociaux (Cf. note de réponse ci-jointe)</p>
<p><b>Recommandation 36</b> : Renforcer les moyens de ce service en compétences en matière de comptabilité privée et de contrôle de gestion</p>	<p>Les contraintes budgétaires influent sur la masse salariale qui doit pouvoir rester constante. Il s'agit davantage d'envisager des coopérations possibles à l'échelle de la direction</p>
<p><b>Recommandation 37</b> : Restructurer l'aide de la collectivité parisienne en distinguant clairement la part destinée au fonctionnement de celle dédiée au financement des activités</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition qui s'inscrit également dans la volonté de parvenir à une consolidation des financements (recommandation 32)</p>
<p><b>Recommandation 38</b> : Territorialiser les diagnostics et le renouvellement des agréments.</p>	<p>Cette recommandation doit faire l'objet d'un accord de la CAF, pilote de l'agrément</p>

4



DASES/SDIS/ BPJI

<p><b>Recommandation 39</b> : Assortir la convention pluriannuelle de moyens de la Ville d'objectifs et de critères de qualité déclinant les engagements réciproques de la Ville et du centre social concerné. Cette convention aurait vocation à servir de référence pour les autres cofinanceurs</p>	<p>Cette recommandation s'articule avec les axes de développement partagés du SDAVS CAF / Département en matière d'évaluation</p>
<p><b>Recommandation 40</b> : Dispenser les centres sociaux des appels à projet pour les opérations VVV et regrouper sous l'autorité d'une seule direction la gestion des crédits Ville</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition</p>
<p><b>Recommandation 41</b> : Demander le transfert de gestion des crédits Etat au titre du VVV, à charge pour la Ville de rendre compte de l'usage des fonds correspondants</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition (à rapprocher de la recommandation n°30)</p>
<p><b>Recommandation 42</b> : Confier à la direction investie du rôle de pilote des centres sociaux l'intégralité des crédits et de la gestion du dispositif paris collège familles.</p>	<p>La direction souscrit à cette proposition</p>
<p><b>Recommandation 43</b> : Optimiser le fonctionnement et développer les fonctionnalités de l'application SIMPA, en lien avec les évolutions du portail de l'Etat</p>	<p>A réfléchir avec la DDCT (recommandation à rapprocher de la n°44)</p>
<p><b>Recommandation 44</b> : Constituer auprès de la DDTC un groupe utilisateur en vue de travailler en commun à créer des interfaces avec les autres financeurs (Etat, CAF.), alimentées à partir d'un portail commun (base de données SIMPA) afin d'éviter des travaux inutiles et chronophages de ressaisie</p>	<p>A réfléchir avec la DDCT (recommandation à rapprocher de la n°43)</p>

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Lettre de mission
- Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 3 : Questionnaire aux centres sociaux
- Annexe 4 : Trame des entretiens
- Annexe 5 : Profil des directeurs
- Annexe 6 : Les fonctions logistiques dans les centres sociaux
- Annexe 7 : Formations suivies par les salariés des CS en 2013
- Annexe 8 : Les emplois aidés dans les centres sociaux : effectifs, typologie et fonctions.
- Annexe 9 : Formation des bénévoles en 2013
- Annexe 10 : Financements directs de la Ville aux CS en 2013
- Annexe 11 : Organigramme de la DASES BPJI
- Annexe 12 : Organigramme DDCT - S/D de la politique de la Ville et de l'action citoyenne

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*