



**FEDERATION DES CENTRES
SOCIAUX DU RHONE &
FEDERATION NATIONALE DES
CENTRES SOCIAUX**

**EVALUATION DE L'IMPACT SUR LES
CENTRES SOCIAUX DE LEUR IMPLICATION
DANS LA REFORME DES RYTHMES SCOLAIRES
(2014-2017)**

Rapport final

Juillet 2017

Rédacteurs : Béatrice MINET & François LECOUTURIER, consultants

Avec la contribution de Théo SCHEPENS, stagiaire IEP de Lyon

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
GLOSSAIRE.....	5
1. LA COMMANDE ET LA REALISATION DE LA MISSION	6
1.1. Une initiative de la Fédération du Rhône pour appréhender les impacts de la réforme sur les centres qui s’y impliquent	6
1.2. Un parti pris d’investigations exhaustives dans le Rhône.....	7
1.3. Complété par des approches plus légères sur d’autres territoires.....	7
2. RENTREE 2014, LA MISE EN ŒUVRE DANS LES CENTRES SOCIAUX.....	8
2.1. Des motivations diverses au sein des centres sociaux.....	8
2.2. Des conditions de mise en œuvre parfois défavorables.....	9
2.2.1. La situation antérieure des centres, plus ou moins favorable.....	9
2.2.2. Des marges de négociation très variables	9
2.2.3. Des délais de mise en œuvre souvent précipitées.....	10
2.3. Des combinaisons diversifiées en termes d’offre de service.....	10
2.3.1. A Lyon, une organisation dérogatoire (VAM+ PM)	10
2.3.2. Ailleurs, des situations plus conformes à la lettre	11
2.3.3. Des combinaisons diversifiées selon le positionnement du centre en termes d’activités périscolaires	12
2.3.4. Un positionnement plus ou moins ambitieux en termes d’effectifs scolaires.....	14
2.4. Le rôle des fédérations locales en appui des centres	15
3. LES EFFETS SUR L’ORGANISATION DES CENTRES.....	17
3.1. Premier impératif, constituer des équipes d’animateurs	17
3.2. ... avec des contrats mieux adaptés, mais relativement précaires	18

3.3.	<i>Deuxième impératif : encadrer, former et fidéliser et les animateurs</i>	21
3.4.	<i>Une sollicitation accrue des fonctions support et de la logistique</i>	24
3.5.	<i>Une adaptation en cours au changement d'échelle</i>	25
4.	LES EFFETS SUR LA RELATION DU CENTRE AVEC SON ENVIRONNEMENT	27
4.1.	<i>Après un premier « choc des cultures », une coopération avec les écoles qui reste encore fragile</i>	27
4.1.1.	<i>Un démarrage chaotique et des relations tendues</i>	27
4.1.2.	<i>A Lyon, un partage des rôles délicat avec les personnels municipaux à la pause méridienne</i>	28
4.1.3.	<i>Vers une normalisation des relations mais un partenariat qui reste à inventer</i>	29
4.2.	<i>Une intensification des relations avec la collectivité</i>	31
4.2.1.	<i>Une reconnaissance des compétences et des savoir-faire des structures</i>	31
4.2.2.	<i>A Lyon, une activité qui marque fortement la relation à la collectivité</i>	32
4.2.3.	<i>La nécessaire reconnaissance de la spécificité des centres sociaux</i>	33
4.3.	<i>Une ouverture à d'autres partenaires</i>	34
4.4.	<i>Un renforcement de l'ancrage territorial</i>	35
4.5.	<i>Une clarification des actions périscolaires à établir ?</i>	35
5.	LES EFFETS SUR LES USAGERS ET LA FREQUENTATION DU CENTRE	37
5.1.	<i>Une ouverture à de nouvelles familles mais non mesurée</i>	37
5.2.	<i>Une notoriété nouvelle mais parfois fragile</i>	39
5.3.	<i>Une dynamique à l'œuvre auprès des familles mais qui reste encore à clarifier en interne</i>	40
6.	LES EFFETS GLOBAUX SUR LA DYNAMIQUE DU CENTRE SOCIAL	41
6.1.	<i>Une mobilisation intense des centres, de leurs équipes et de leurs responsables</i>	41
6.1.1.	<i>Pour l'encadrement, la nécessité de maintenir la mobilisation</i>	41
6.1.2.	<i>Pour les administrateurs, un investissement qui s'est généralement estompé au-delà de la première année</i>	42
6.1.3.	<i>Un changement de rythme dans le fonctionnement du centre social</i>	43

6.2. Un impact budgétaire significatif	43
6.2.1. <i>Une croissance budgétaire d'ampleur inégale selon les centres.....</i>	43
6.2.2. <i>... Qui ne semble pas fragiliser les centres à Lyon... ..</i>	44
6.2.3. <i>... Parfois moins favorable dans les autres communes</i>	45
6.3. Une approche de l'animation progressivement revisitée.....	47
6.3.1. <i>De l'offre d'activités « classique » à une animation mieux adaptée aux besoins</i> <i>47</i>	
6.3.2. <i>L'équipe d'animation, « au cœur » de la population du territoire</i>	48
6.4. Au final, des centres majoritairement « au milieu du gué »	49
7. CONCLUSIONS ET PISTES POUR L'AVENIR.....	50
7.1. <i>Un bilan plutôt positif pour la majorité des centres, mais qui reste à conforter</i>	50
7.2. <i>Quelques pistes pour conforter les acquis.....</i>	51
7.2.1. <i>La nécessité d'amplifier la professionnalisation des équipes.....</i>	51
7.2.2. <i>La nécessité de conforter l'économie des ALAE/TAP</i>	51
7.2.3. <i>La nécessité d'améliorer le fonctionnement de la pause méridienne, à Lyon....</i>	52
7.2.4. <i>La nécessité de mieux intégrer les ALAE/TAP dans le projet du centre.....</i>	53
8. ANNEXES.....	54
8.1. <i>Référentiel d'évaluation : les informations recherchées</i>	54
8.2. <i>Grilles d'entretiens.....</i>	56

GLOSSAIRE

ALAE :	Accueil de loisirs associé à l'école (correspond à l'appellation en usage à Lyon)
ACM :	Accueil collectif de mineurs
ATSEM :	Agent territorial spécialisé des écoles maternelles
ASEP :	Agent de service des écoles primaires
BAFA / BAFD :	Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur / de directeur
BPJEPS :	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
CUI / CAE :	Contrat unique d'insertion / Contrat d'accompagnement dans l'emploi
CDI / :	Contrat à durée indéterminée
CDII :	Contrat intermittent à durée indéterminée
CEE :	Contrat d'engagement éducatif
CLAE :	Centre de loisirs associé à l'école
CLAS :	Contrat local d'accompagnement scolaire
CLIS :	Classe pour l'inclusion scolaire
CS :	Centre social
DAL :	Directeur d'accueil de loisirs (<i>utilisé ici pour désigner les responsables d'ALAE/TAP attachés à chaque école</i>)
DDCS :	Direction départementale de la cohésion sociale
ETP :	Equivalent temps plein
FCSR :	Fédération des centres sociaux du Rhône
IRP :	Instances représentatives du personnel
LAEP :	Lieu d'accueil parents enfants
MJC :	Maison des jeunes et de la culture
OPCA :	Organisme paritaire collecteur agréé
PEDT :	Projet éducatif territorial
PM :	Pause méridienne
POEC :	Préparation opérationnelle à l'emploi collective
RRS :	Réforme des rythmes scolaires
RSA :	Revenu de solidarité active
TAP :	Temps d'animation périscolaires (terminologie en usage hors Lyon)
VAM :	Vendredi après-midi

1. LA COMMANDE ET LA REALISATION DE LA MISSION

1.1. Une initiative de la Fédération du Rhône pour appréhender les impacts de la réforme sur les centres qui s'y impliquent

Dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires (RRS), mise en œuvre à la rentrée de septembre 2014, les villes et les communes ont disposé d'une certaine marge de manœuvre quant aux modalités à adopter pour concrétiser ce changement. Si la plupart des collectivités ont fait le choix de réduire la durée d'enseignement des journées et d'y ajouter le mercredi matin, d'autres comme Lyon¹, ont simplement libéré le vendredi après-midi en compensation du mercredi matin travaillé. Dans tous les cas, les élèves se sont vus proposer sur les temps libérés des animations, ainsi que, à Lyon, un encadrement renforcé sur le temps méridien, afin de donner à celui-ci une dimension plus éducative.

Ces dispositions nécessitent le déploiement de fonctions d'animation nouvelles qui peuvent être assurées par des services municipaux ou des acteurs associatifs, selon les choix des communes. La complémentarité et la cohérence de ces différents moments éducatifs sont recherchées et formalisées dans le PEDT, tel que prévu par la circulaire 2013-036 du 20 mars 2013. Les textes prévoient par ailleurs un assouplissement des ratios d'encadrement des enfants durant les temps périscolaires (1 pour 14 au lieu de 10 pour les moins de 6 ans, 1 pour 18 au lieu de 14 pour les plus de 6 ans).

En réponse à la sollicitation de la ville de Lyon, 12 centres sociaux se sont portés volontaires pour mettre en œuvre les animations de loisirs associés à l'école (ALAE) au sein de différentes écoles de Lyon, mais l'un d'eux s'est retiré dès la deuxième année. 6 centres se sont par ailleurs engagés dans des communes ou territoires du département dès la première année (Sainte-Foy les Lyon, Tarare, Saint-Genis Laval, Saint-Symphorien sur Coise, Amplepuis et Chaponost), rejoints par un autre la deuxième année (Cours).

Ailleurs, les communes ont privilégié la mobilisation de leurs propres services ou d'autres réseaux associatifs.

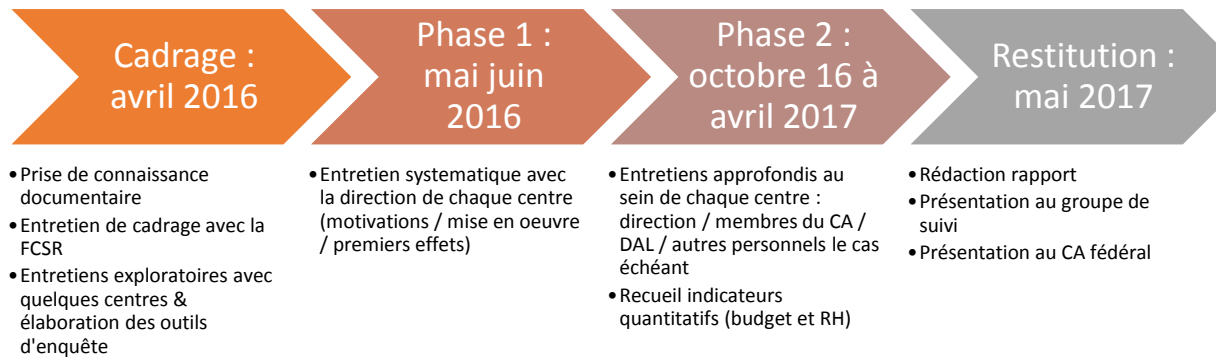
Courant 2016, la Fédération des centres sociaux du Rhône (FCSR) a constaté que l'implication des centres dans cette réforme pouvait se traduire par des effets préoccupants sur leur fonctionnement et leur capacité à maîtriser leur projet, du fait de la charge induite (gestion administrative, RH, organisation) et du caractère atypique de ce volet de leur activité au regard de leur « cœur de métier ». Pour autant, ce constat n'était pas univoque et les responsables d'équipements pouvaient également témoigner de certains apports positifs (opportunité de toucher de nouveaux publics, coopération avec les écoles,...).

C'est la volonté d'objectiver ces effets sur les centres qui a motivé la Fédération à confier à ITINERE-CONSEIL la conduite d'une évaluation de ces impacts. Cette démarche a fait l'objet d'un suivi par un groupe ad hoc réunissant la Fédération et quelques directeurs de Centres concernés. Elle a été engagée en avril 2016, soit vers la fin de la deuxième année de mise en œuvre, pour s'achever un an plus tard, ce qui devait permettre d'appréhender ces effets et leur évolution dans la durée.

¹ En application du décret n°2014-457 du 7 mai 2014, relatif aux possibilités d'expérimentation.

1.2. Un parti pris d'investigations exhaustives dans le Rhône

Compte-tenu de la diversité des centres impliqués, à Lyon et dans le reste du département, le choix a été fait d'un mode d'investigation exhaustif auprès des centres sociaux concernés, décliné en deux phases successives selon le schéma suivant :



Ce sont par conséquent environ 80 personnes, salariés ou bénévoles, qui ont été ainsi interrogés lors d'entretiens individuels ou collectifs (Cf. trames d'entretiens en annexe), sur une période longue ayant permis d'appréhender certaines évolutions dans la durée. Sur l'ensemble des centres rencontrés, une dizaine d'entre eux ont en outre été en mesure de communiquer des données quantitatives permettant d'objectiver l'analyse, notamment sur la plan des ressources humaines, de l'organisation et du budget.

1.3. Complété par des approches plus légères sur d'autres territoires

Par ailleurs, compte-tenu de l'intérêt potentiel des acquis de cette évaluation pour d'autres Centres-sociaux concernés sur le territoire français, la Fédération nationale a apporté son appui afin de permettre d'enrichir cette étude par l'exploration des situations observées dans d'autres régions, en prenant appui sur quelques fédérations locales. En élargissant le champ des investigations, cette prise en compte d'autres territoires visait une mise en comparaison de la situation rhodanienne avec d'autres situations, convergentes ou non. 4 fédérations départementales volontaires (Pyrénées-Atlantiques, Isère, Maine-et-Loire et Moselle) ont ainsi accepté de solliciter localement des centres impliqués afin de conduire auprès d'eux des échanges collectifs sur cette question et de recueillir leur témoignage. Ces réunions, conduites entre décembre 2016 et avril 2017, ont permis de rencontrer un total de 14 centres sociaux, situés en milieu rural ou urbain.

2. RENTREE 2014, LA MISE EN ŒUVRE DANS LES CENTRES SOCIAUX

2.1. Des motivations diverses au sein des centres sociaux

Lorsque la réforme des rythmes a été actée au printemps 2014, une partie des centres sociaux s'est interrogée sur l'opportunité d'y contribuer en prenant en charge, à des degrés divers, les animations péri scolaires qui devaient être mises en œuvre. La plupart de ceux qui se sont engagés l'ont fait en réponse à une sollicitation de la commune, une petite partie l'a fait en proposant spontanément ses services. Quoiqu'il en fût, on identifie 6 types de motivations pour les centres sociaux à s'impliquer dans la réforme des rythmes scolaires.

- **La possibilité de poursuivre et d'amplifier une relation partenariale avec les écoles.** Parmi ceux étudiés, 10 centres sociaux du Rhône étaient déjà en relation étroite avec les écoles et souhaitaient poursuivre et/ou intensifier naturellement l'engagement partenarial dans la continuité éducative des actions déjà entretenues. Dans les autres départements rencontrés, au moins 5 centres sociaux témoignent de cette motivation.
- **L'adhésion à l'esprit de la réforme.** Quatre des centres sociaux du Rhône affichent comme motivation la volonté de contribuer à la réussite de celle-ci et d'accompagner au mieux les familles.
- **La possibilité d'élargir le public** et la visibilité des centres sociaux. En effet, quatre centres du Rhône y voyaient une occasion de toucher des publics différents et de nouvelles familles.
- **La possibilité d'élargir les territoires d'interventions des centres sociaux.** Ainsi, deux centres sociaux du Rhône et du Maine et Loire y voyaient la potentialité d'élargir la portée de leurs actions par leur présence dans de nouveaux secteurs.
- **La réponse aux attentes fortes des collectivités** vis à vis de l'aide que peuvent apporter les centres sociaux dans cette réforme. Sur Lyon, 7 responsables de centres témoignent de cette incitation, parfois pressante, de la ville pour accompagner les nouveaux rythmes scolaires, parfois sur le principe même, le plus souvent sur le nombre d'écoles à prendre en charge. On trouve également, dans les Pyrénées Atlantiques, la Moselle ou l'Isère, quelques centres, parmi ceux rencontrés, qui témoignent de ces attentes fortes des collectivités.
- **L'anticipation d'un éventuel désengagement de la collectivité** sur d'autres activités. S'impliquer dans la réforme des rythmes scolaire relève ici d'une stratégie de prudence. C'est notamment le cas pour 3 centres sociaux, dans le Rhône, l'Isère et le Maine et Loire.

Les décisions des centres sociaux de s'impliquer dans la réforme ont le plus souvent reposé sur une combinaison de plusieurs de ces objectifs. C'est au regard de ces différentes motivations que les centres peuvent effectivement apprécier le niveau de « réussite » de leur engagement, trois années après le début de leur implication.

2.2. Des conditions de mise en œuvre parfois défavorables

2.2.1. La situation antérieure des centres, plus ou moins favorable

Le bon déroulement de la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires a résulté pour une large part de la situation antérieure des centres. Cette situation était généralement favorable. Dans le Rhône, si on excepte les centres du Point-du-Jour et de la Sauvegarde², les autres centres mettaient déjà en œuvre un accueil de loisirs pour les tranches d'âges concernées. Même si les territoires n'étaient pas nécessairement ceux concernés, les centres sociaux disposaient globalement d'une expérience éprouvée en la matière. De surcroît, à Lyon, les relations entre les centres et la collectivité étaient plutôt saines et confiantes. En outre, de nombreux centres avaient déjà engagé des collaborations avec des écoles du territoire : activités péri scolaires, Contrat local d'accompagnement scolaire (CLAS), événements communs,...

Si la majorité des centres connaissait globalement une situation stable, certains présentaient toutefois des signes de fragilité, d'instabilité, voire de crise au moment de la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires (climat social dégradé, faible dynamique associative, difficultés managériales, vacance de direction). D'autres connaissaient une fragilité structurelle (déficits budgétaires) ou encore des évolutions contextuelles significatives (sortie de la politique de la ville, nouveaux locaux, nouvelle implantation).

2.2.2. Des marges de négociation très variables

Les négociations entre les centres sociaux, les collectivités et les établissements scolaires ont été inégalement engagées. Les centres sociaux de Lyon ont bénéficié de négociations sur les financements plutôt favorables dans un cadre commun avec la Ville de Lyon. Un collectif de directeurs a été constitué avec la Fédération des centres sociaux du Rhône afin que les négociations ne soient pas individualisées. Les échanges ont permis une approche commune et concertée des coûts et des modalités de mise en œuvre. Toutefois, des différences sont apparues selon que les centres s'étaient ou non préparés à cette perspective (avec une réflexion politique et technique sur le sujet) et selon qu'ils aient eu à faire face à une pression forte de la ville pour s'engager sur un certain nombre d'écoles. Le cas du CSC du Point-du-jour, notamment, est assez illustratif : alors même qu'il ne disposait pas d'expérience d'accueil collectif de mineurs (ACM), il a connu de grandes difficultés qui l'ont amené à ne pas poursuivre une deuxième année.

En dehors de la ville de Lyon, on distingue deux cas de figure. Certains centres ont émis des propositions et étaient en position de force pour imposer des dispositions favorables. Comme par exemple dans les Hauts du Lyonnais (Saint Symphorien sur Coise) où la constitution d'un comité de réflexion a pu guider le choix des horaires mais aussi la nécessité de financer une fonction de coordination. Le centre de Saint-Genis est également dans cette situation, la ville a demandé au centre social d'élaborer des propositions

« On a refusé de s'impliquer l'année 2014-2015 car on n'était pas prêt. Les choses se sont construites progressivement après la participation à la commission scolaire élargie et restreinte. On s'est impliqué l'année 2015-2016, ça a permis au Centre social de prendre son temps pour préparer et de viser une cohérence éducative.

Membre du CA

² Celui-ci ne disposait d'un accueil de loisirs que pour les 11/15 ans.

de contenus, et où le financement a été négocié à partir du coût réel des différents ateliers proposés (tenant compte des salaires mais aussi du matériel). D'autres centres ont notamment refusé de s'impliquer immédiatement dans la réforme lors de l'année 2014, afin de disposer du temps nécessaire à sa préparation (Ex. Cours).

Le deuxième cas de figure est celui de centres qui n'ont pas pu correctement préparer et anticiper l'implication des ALAE/TAP en termes d'organisation et de financements à solliciter. Les centres sociaux en milieu rural ont eu davantage de difficultés à négocier dans la mesure où certains n'avaient pas encore de relations avec les petites communes rurales concernées, et ne disposaient que d'une faible visibilité des charges induites.

2.2.3. Des délais de mise en œuvre souvent précipitées

Si les centres en milieu rural ont pu disposer d'un délai plus ou moins long pour préparer la mise en œuvre (Ex. Hauts du Lyonnais où la directrice a engagé les discussions avec les communes dès 2013), ce ne fut pas le cas à Lyon. En effet, le maire de la ville a longuement négocié avec le ministère pour obtenir une organisation dérogatoire de cette réforme, en termes d'horaires. La décision est finalement tombée tardivement, peu avant l'été 2014, ce qui n'a laissé que très peu de temps aux centres qui en avaient accepté le principe pour organiser l'activité, parfois au prix de l'abandon de certains services (Ex. renoncement à l'organisation de séjours d'été / Quartier Vitalité) ou d'un rappel anticipé de certains salariés durant leurs congés (Ex. Pernon).

Une mobilisation intense a donc eu lieu à l'été 2014 pour organiser les animations, recruter les animateurs nécessaires, se doter des matériels nécessaires compte-tenu des effectifs, prendre contact et s'accorder avec les écoles, traiter les procédures administratives et de sécurité etc. Dans ce contexte, quelques centres (Ex. Laënnec, Gerland) témoignent des réticences qui ont pu être manifestées par les salariés concernés, préoccupés par les délais de préparation et/ou par l'ampleur du dispositif envisagé.

2.3. Des combinaisons diversifiées en termes d'offre de service

2.3.1. A Lyon, une organisation dérogatoire (VAM+ PM)

Sur la ville de Lyon, le choix des horaires de la réforme n'a donc été acté que fin mai 2014. En application du décret n°2014-457 du 7 mai 2014, relatif aux possibilités d'expérimentation, des dispositions dérogatoires ont été obtenues pour la réalisation des ALAE le Vendredi après-midi (VAM) sur une période de 3h (poursuivie dans les centres par la « garderie » péri scolaire) auquel s'ajoutait un renforcement éducatif de la pause méridienne (PM) sur les 4 jours d'école. Les deux temps sont considérés comme composantes de la réforme et à ce titre relèvent des mêmes exigences réglementaires d'accueil de loisirs. Les centres cumulent ainsi 12 h 25 (8+3+1.25, en incluant la garderie assurée le vendredi soir par les structures) de face à face hebdomadaire avec les enfants.

Cette caractéristique locale implique de lourdes contraintes d'organisation pour les centres sociaux (horaires, effectifs, flux), ainsi qu'un impératif de coopération avec d'autres personnels (ATSEM et ASEP, restauration scolaire, enseignants). La réglementation impose un directeur d'accueil de loisirs (DAL) pour chaque établissement (ou groupe scolaire si son effectif total est

inférieur à 300 élèves). Celui-ci a la pleine responsabilité des enfants durant les temps périscolaires, ainsi qu'un rôle d'encadrement fonctionnel des personnels présents le midi, ce qui constitue un changement très sensible dans l'approche de la responsabilité d'un accueil de loisirs.

2.3.2. Ailleurs, des situations plus conformes à la lettre

Plus conformément à l'esprit de la réforme, des dispositions visant à réduire la journée d'école ont été plus largement prises en dehors de la ville de Lyon. Le plus généralement, les horaires observés sont de 1 h sur 3 jours ou 45 minutes sur 4 jours.

Illustrations : Des TAP répartis sur la semaine

■ **La ville de Chaponost** (Rhône) compte 4 écoles. Le centre social intervenait au titre des TAP sur l'ensemble des écoles : le mardi après-midi de 13 h 30 à 16 h 30 à l'école maternelle Les Muguets et à l'école primaire L. Martel ; Le jeudi après-midi de 13 h 30 à 16 h 30 à l'école maternelle La cordelière et l'école primaire Les Deux chênes.

■ A **Saint-Genis Laval** (Rhône), Le centre social intervient, au titre des TAP, sur une unique école élémentaire (P. Frantz au sein de laquelle il organise un CLAE) les lundis, mardis, jeudis et vendredis de 15 h 45 à 16 h 45 (+ une garderie jusqu'à 17 h 30).

La Ville propose des activités spécifiques réalisées par les associations : l'atelier « je découvre » et l'atelier « je m'amuse ». L'atelier « je m'amuse » proposé par le CS accueille 54 enfants de l'école P. Frantz. Il s'agit de jeux de plein air, de temps ludiques multi activités animés par 3 animateurs dédiés TAP. En plus de l'animation de ces ateliers, un atelier arts plastiques et un atelier d'expression sont proposés deux fois et 3 fois par semaine.

■ A Tarare, le centre social intervient sur 4 écoles de 4 communes différentes : à St Romain de Popey et Pontcharra, les horaires des TAP correspondent à 1 h 30 réalisée 2 fois par semaine ; à Ancy, les TAP sont effectuées tous les jours sur une durée de 45 minutes ; tandis qu'à St Forgeux, les TAP sont déployés sur le vendredi AM.

Des particularités sont toutefois observables, avec des horaires en début de journée, ou à l'inverse, comme à Lyon, en fin de semaine.

Illustrations : des horaires moins conventionnels

■ Les communes de Veyrins-Thuellin (Isère) et des Avenières ont confié l'organisation et la gestion des TAP au Centre Social Jean Bedet. Sur Veyrins-Thuellin, les TAP sont réalisées les lundis, mardis, jeudis et vendredis de 08h15 à 09h00. Sur les Avenières, le Vendredi de 13h30 à 16h30 en période scolaire.

■ La commune d'Amplepuis (Rhône) a opté pour la réalisation des TAP le VAM de 13 h 30 à 16 h 30.

Les restructurations de collectivités dans le cadre de fusion conduisent dans certains cas à une diversité d'organisations sur un même territoire :

Dans cette diversité de situations, les plus problématiques pour les centres auront été celles d'un déploiement sur plusieurs petites communes proches dont les choix horaires s'avéraient plus ou moins aisés à combiner.

Illustration : une fusion qui rebat les cartes des horaires

■ Cours est une commune nouvelle du Rhône, créée le 1er janvier 2016, et issue du regroupement de Cours-la-Ville, qui en est le chef-lieu, Pont-Trambouze et Thel qui sont devenues des communes déléguées. En 2015, le centre social de Cours la Ville a organisé les TAP pour les écoles de la commune sur le VAM de 13 h 30 à 16 h 30. À Pont-Trambouze et Thel, 45 minutes/jour d'activités étaient entièrement gérées par les communes. Depuis le regroupement des communes, une convention a été signée entre le CS de Cours la Ville et la commune déléguée de Thel pour une organisation des TAP sur 2 X 1 h 30 le mardi et le vendredi ; Pont-Trambouze n'a pas sollicité le CS (horaire TAP maintenu à 45 mn x 4) mais la discussion est en cours.

Par ailleurs, **certaines communes ont modifié, à l'usage, les horaires initialement choisis** pour des raisons financières par exemple ou pour mieux répondre aux exigences des acteurs éducatifs, avec à la clé des incidences possibles pour les centres sociaux impliqués.

Illustrations : des horaires redéployés

■ A **Sainte-Foy les Lyon**, le CS a, par convention, un rôle de gestionnaire de site pour l'ensemble des activités périscolaires sur 2 groupes scolaires sur les 6 que compte la ville. Le PEDT prévoit 4.5 heures hebdomadaires de TAP, les lundis et vendredis (de 15h15 à 16h45) et les mardis et jeudis de 16 h à 16 h 45 (soit 45 mn). La ville prévoit de revenir à 3 h en 2017 car le coût actuel des animations est trop élevé. En N4, les TAP seront de 3 heures et concentrés sur le jeudi après-midi. Cette nouvelle donne va imposer au Centre une remise à plat de son fonctionnement, sachant qu'une offre de périscolaire « classique » continue d'exister chaque jour par ailleurs.

■ A **Chaponost**, suite aux retours des enseignants, des parents d'élèves et des conseils de l'inspecteur d'académie, la Ville a souhaité passer le temps des TAP sur un unique après-midi au lieu de 2 initialement. Le centre social, connaissant des difficultés par ailleurs, n'a pas pu suivre cette nouvelle organisation, considérant impossible de concentrer un nombre important d'animateurs sur la même demi-journée.

2.3.3. Des combinaisons diversifiées selon le positionnement du centre en termes d'activités périscolaires

L'organisation du centre peut être différente selon le rôle ou la mission du centre social dans l'ensemble de la RRS.

- **Lorsque le centre est prestataire**, il met en quelque sorte ses animateurs à disposition de la mairie qui gère les plannings et les activités. Il est surtout attendu sur ses compétences en animation et en matière de jeunesse.

Illustrations : des centres sociaux « prestataires »

■ A **Saint-Genis Laval** (69), l'ensemble des aménagements des nouveaux rythmes scolaires est organisé par la Ville qui conventionne avec des associations qui interviennent dans les écoles. L'intervention du CS sur les TAP est une demande de la Ville sur une école primaire (la Ville gère l'animation de l'école maternelle). L'attente de la Ville sur l'engagement du CS était surtout en termes d'effectifs. Ainsi, le Centre social apparaît assez sceptique sur l'intérêt des TAP, notamment au regard du projet qui était développé antérieurement avec l'école dans le cadre du CLAE (centre de loisirs associé à l'école). La ville a décidé de ne plus financer le CLAE sur l'école P. Frantz mais, en revanche, finance une activité cinéma animée par le CS (issue du CLAE) sur toutes les écoles.

■ A **Oloron Ste Marie** (64), la ville a demandé au CS de compléter les équipes d'animateurs gérées par elle-même pour animer les TAP de 16 h à 17H. 3 animateurs du CS ont été mis en complément mais très vite les salariés du centre ont émis des réticences car les TAP ne correspondaient pas à la philosophie du CS. Aujourd'hui, un seul animateur « spécialisé » réalise un atelier « art et graph » uniquement le jeudi soir.

- Lorsqu'il est **coordonnateur**, le centre social est autant impliqué dans la gestion et l'organisation globale que dans l'animation des temps périscolaires.

Illustrations : des centres sociaux « coordonnateurs »

■ A **Sainte-Foy les Lyon**, suite à un appel à projet, la Ville désigne des associations sportives, culturelles ou autres pour intervenir sur des plages déterminées, sous la responsabilité du CS qui doit vérifier leur présence, idem pour les enseignants qui assurent les études. En cas d'absence des intervenants, le CS ne dispose pas du taux d'encadrement et est considéré responsable. Cette disposition s'avère particulièrement contraignante pour le centre social dans la mesure où il ne maîtrise pas l'assiduité de ces personnels qui lui sont extérieurs. Il a néanmoins dû s'adapter à cette contrainte en s'organisant, parfois au pied levé, pour compenser les absences.

■ A **Pau** (64), un centre social interrogé n'a pas répondu à l'appel d'offres de la Ville qui sollicitait les partenaires associatifs pour animer les activités TAP. La Ville a retenu une centaine de propositions qu'elle a ventilée dans les différents sites de la ville. Le CS n'a pas souhaité s'y engager car, porteur d'un CLAE au sein de l'école de proximité, il était déjà porteur d'une offre périscolaire pour cette école. Les TAP de la Ville portés par les associations débutent à 16 h pour une durée d'une heure. 90 % des enfants de l'école de proximité vont au CLAE durant le temps libéré. A 16 heures, le CS s'occupe du goûter et oriente les élèves de l'école vers les activités du CLAE ou les activités de la Ville (14 enfants). Le CS n'anime pas les TAP mais est coordonnateur périscolaire pour les élèves de l'école de proximité.

■ A **Oloron Ste Marie** (64), la ville a demandé au CS de compléter les équipes d'animateurs gérées par elle-même pour animer les TAP de 16 h à 17H. 3 animateurs du CS ont été mis en complément mais très vite les salariés du centre ont émis des réticences car les TAP ne correspondaient pas à la philosophie du CS. Aujourd'hui, un seul animateur « spécialisé » réalise un atelier « art et graph » uniquement le jeudi soir.

2.3.4. Un positionnement plus ou moins ambitieux en termes d'effectifs scolaires

Une des modalités particulièrement remarquable par les équipes car relativement inédite dans les habitudes professionnelles en animation a été **le grand nombre d'enfants pris en charge par les ALAE/TAP**. Le graphe suivant récapitule ces effectifs. Il montre que le total des effectifs potentiels des écoles prises en charge par les 18 CS du Rhône³ s'élève à près de 8 752 élèves. Le nombre d'enfants minimum est de 205 élèves (Saint Symphorien sur Coise) et le maximum représente une prise en charge de 5 écoles, soit plus de 1 100 élèves (CS de Gerland). L'effectif médian se situe à 403 (la-moitié des centres ont un effectif en dessous de ce seuil et l'autre moitié des structures un effectif au-dessus). Toutefois, ces chiffres doivent être pondérés par les taux de fréquentation, assez variables selon les écoles : entre 45 et 80% (avec pour Lyon, un taux logiquement plus élevé pour la pause méridienne que pour le vendredi AM). Ils donnent toutefois une indication sur **une volumétrie souvent hors de proportion avec les effectifs habituels des ACM** (entre 20 et 60 enfants, de manière générale).



³ Le centre social de Saint-Genis Laval n'est pas intégré dans ces calculs car son intervention est limitée à l'organisation d'ateliers (72 enfants la première année) pour le compte de la ville qui, elle, garde la maîtrise du dispositif. Pour mémoire, le centre social du Point du jour n'a pas poursuivi au-delà de la première année et celui de Chaponost au-delà de la deuxième année. Le Centre de Cours, pour sa part, n'a commencé qu'en 2015.

Ces effectifs élevés ont eu plusieurs conséquences en termes de :

- *Ressources humaines et d'organisation du centre* : en miroir des effectifs d'enfants, les centres sociaux ont dû déployer un nombre important d'animateurs (cf. chapitre suivant).
- *Contenus d'animation* : les directeurs d'accueil de loisirs et animateurs ont été confrontés à un nouveau type d'animation et d'organisation « à grande échelle ». Les structures ont été contraintes de développer des organisations et des contenus pouvant intégrer autant d'enfants sur des temps relativement contraints, en PM notamment. Les centres et leurs équipes ont dû, très rapidement, s'adapter à ce nouveau type d'intervention.

Pour les centres concernés, la prise en charge rapide d'un nombre très important d'écoles et d'enfants n'a pas permis une adaptation progressive en termes d'organisation et de RH. Les ambitions numériques affichées par certains centres ont vraisemblablement joué dans les dysfonctionnements qu'ils ont eu à connaître par la suite (CS de Gerland par exemple).

2.4. Le rôle des fédérations locales en appui des centres

Les différentes fédérations départementales n'ont pas toutes adopté la même stratégie d'appui des centres face à la réforme des rythmes scolaires. Selon leur histoire, leur positionnement (taux d'adhésion, activité de tête de réseau,...) et les compétences disponibles, celles-ci se sont diversement impliquées :

- **La Fédération du Rhône a activement contribué à assurer en amont de bonnes conditions de mise en œuvre** pour les centres de son territoire. Elle a activement négocié avec la Ville de Lyon afin de préserver les intérêts de ses adhérents et participé dans la durée à un groupe technique de suivi (Ville de Lyon et représentants des différents réseaux d'opérateurs : Centres sociaux, MJC et Maisons de l'enfance) qui a permis de traiter au fur et à mesure les différentes difficultés qui se présentaient. Cet appui de la Fédération a néanmoins essentiellement concerné les centres de Lyon. Cette collectivité a également mis en place un comité de suivi et d'évaluation de la réforme, associant élus et services de la ville, services de l'éducation nationale, services de l'Etat (DDCS) ainsi que les fédérations des centres sociaux et des MJC. Ce comité a conduit ses travaux jusqu'à fin 2016.
- Dans le cadre de la réforme et face aux nombreux enjeux pesant sur les centres sociaux, **la Fédération de Moselle a mis l'accent sur la formation**. Ainsi, des réunions ont été assurées avec les centres afin de trouver des réponses à la montée en compétence de nouveaux vacataires peu responsabilisés à la pratique de l'animation ainsi qu'à la montée en charge organisationnelle de certains membres du centres (notamment RH et comptable). Une action de Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective (POEC), sous forme d'une formation de 300 heures, a ainsi été mise en œuvre en partenariat avec Pôle Emploi et UNIFORMATION.
- **En Isère, la Fédération a accompagné les centres sociaux en co-réalisant en décembre 2014 avec la DDCS et en collaboration avec la fédération des MJC, une étude sur les premiers impacts** de la réforme sur les structures mais aussi sur les

enfants et les familles⁴. Pour cela, un questionnaire a été élaboré avec des directeurs de centres sociaux adhérents de la FCSI. Des réunions d'information et d'échange ont été organisées pour présenter les résultats.

- Dans le **Maine et Loire**, peu de CS se sont engagés dans la RRS en tant que coordinateurs mais davantage comme gestionnaires d'activités. Si les villes importantes ont pris en charge directement la RRS (Angers, Cholet), les petites communes ne disposaient pas nécessairement des compétences adéquates. C'est surtout sur ces territoires que les CS sont devenus coordinateurs de la RRS. En 2015, 2 réunions ont été organisées par la fédération avec les CS concernés par la réforme (8 à l'époque). Les CS gèrent seuls la question de la réforme. Il n'y a pas eu de demande d'appui en dehors de ces 2 réunions.
- Les centres sociaux des **Pyrénées atlantiques** ont eu une grande marge d'autonomie dans les négociations et le choix de participer ou non aux TAP, selon la fédération. **Celle-ci n'est pas intervenue si ce n'est pour mener, au démarrage, une réflexion** sur l'articulation entre TAP et CLAS. La fédération des Pyrénées Atlantiques, anime en effet le réseau départemental des CLAS. Sur le département, 38 structures proposent 120 actions de ce type.

⁴ « Étude sur l'impact de la réforme des rythmes éducatifs dans les centres sociaux associatifs adhérents à la FCSI », FCSI et DDCS – 2015.

3. LES EFFETS SUR L'ORGANISATION DES CENTRES

3.1. Premier impératif, constituer des équipes d'animateurs ...

La mise en œuvre rapide, parfois précipitée, des ALAE/TAP à la rentrée 2014 a eu comme première exigence celle de constituer des équipes d'animateurs en nombre suffisant pour respecter les taux d'encadrement et de qualification prescrits.

La très grande majorité des centres s'est donc trouvée face à la nécessité de recruter, dans une période peu favorable (fin des congés d'été, publics étudiants encore peu disponibles ou ne connaissant pas leurs horaires), un nombre d'animateurs parfois important (entre 3 et 50 et selon les cas) et ce, pour leur proposer des volumes horaires assez peu attractifs car dispersés dans la semaine (pause méridienne à Lyon, TAP sur plusieurs communes en milieu rural) et de faible amplitude (le minimum étant inférieur à 2 heures).

Cette nécessité a été atténuée dans les cas particuliers où le centre disposait d'un vivier d'animateurs vacataires à qui il a pu, en majorité, proposer des contrats plus stables (Ex. Saint-Just), ou encore dans le cas d'un recours significatif à des animateurs « indépendants » et spécialisés dans certaines activités, disponibles sur le territoire (Ex. Hauts du Lyonnais).

Cette contrainte de recrutement « massif » et rapide a amené la plupart des centres à mobiliser tous les vecteurs possibles (Forums organisés à Lyon, bouche à oreille, annonces, etc...) et à organiser des recrutements « à la chaîne », induisant un niveau d'exigence plus faible.

Les effets ont été de trois ordres :

1. **La difficulté à trouver des candidats suffisamment qualifiés, expérimentés, ou tout simplement motivés**, avec à la clé, dans la durée :

- des efforts significatifs de formation à mettre en œuvre.
- un encadrement d'autant plus attentif à exercer que le service rendu était « sous observation » des professionnels des écoles et des parents, parfois réticents vis-à-vis de la réforme. Cette difficulté étant accrue dans les cas de recours à des contrats aidés⁵ (CUI-CAE, Contrats d'avenir) et par conséquent à l'embauche, en tendance, de personnes éloignées de l'emploi.
- une difficulté permanente à fidéliser les animateurs, confrontés à une forme de précarité du poste ou à sa difficulté au regard de leur faible expérience ou motivation.

« On a fait feu de tout bois. Les communes ont mis à dispo des animateurs, des femmes de ménage, des intérimaires, ... »

« On accueille des animateurs ultra débutants avec lesquels on se frite »

Directeurs

« Au départ on a recruté 3 contrats d'avenir. C'était intéressant financièrement mais une mauvaise pioche, des personnes qui nous ont posé des problèmes ».

Administrateur

⁵ Recours motivé par la maîtrise des coûts (à Lyon par prudence dans les premiers temps, dans d'autres communes en raison des budgets limités attribués) et par « l'assèchement » du marché du travail sur des postes d'animation.

2. **La diversification du profil des animateurs recrutés**, faute pour les filières habituelles de pourvoir aux besoins, avec l'ouverture à davantage d'adultes, de jeunes ou d'adultes en situation de précarité, de personnes disposant d'expériences autres et au final, plus éloignés du « profil » habituel des animateurs salariés en centre social. Dans quelques centres, cette diversification a eu des effets sur le « climat social » du centre, par la confrontation de l'équipe préexistante avec une « culture » de travail plus « mature », plus exigeante et moins « militante » parfois.
3. **La charge de travail induite par ces recrutements**, à la fin de l'été 2014, mais de manière quasi permanente dans la durée, du fait des effectifs concernés et du turn-over constaté. Incombant de fait à la direction et aux responsables de secteurs, cette charge de travail a généralement été sous-estimée et s'est avérée être au détriment des fonctions d'encadrement ou d'ingénierie pédagogique, du moins dans la première ou les deux premières années.

Le tableau qui suit illustre, pour les centres qui ont pu le renseigner, cette évolution globale des effectifs, entre l'amont du dispositif (2013) et la dernière année complète connue (2016). Hormis le cas de figure particulier de Tarare, qui a connu sur la même période la reprise d'un équipement petit enfance, cette croissance des effectifs varie entre 23 et 146%, ce qui induit une charge accrue dans tous les cas significative en matière de RH.

Centres sociaux	2014			2015		2016		Croissance ETP 2013/2016
	Total ETP 2013	Total ETP	ETP ALAE	Total ETP	ETP ALAE	Total ETP	ETP ALAE	
L.Duchère Sauvegarde	17	18	NC	21	NC	21	NC	23,5%
L.Duchère Plateau	17,6	20,5	4,8	22,11	4,82	22,15	4,65	25,9%
L.St Just	9,87	13,47	2	18	5,87	20	5,87	102,6%
Tarare	13	14	0,84	35	3,38	47	3,79	261,5%
L.Vitalité	18,41	17,38	1,96	21,92	5,74	23,29	6,45	26,5%
L.Pernon	35	41	2,69	43	7,05	48,6	7,65	38,9%
L.Champvert	15,55	17,37	3,27	21,81	4,78	22,43	5,29	44,2%
Hauts du Lyonnais	15	17	1,43	19	1,2	21	1,78	40,0%
L.Etats-Unis	18	25	6	33	6	34	6	88,9%
L.Gerland	19	23	15	35	15	40	20	110,5%
L.Laennec	13	17	6	25	15	32	16	146,2%

3.2. ... avec des contrats mieux adaptés, mais relativement précaires

Les centres sociaux qui avaient déjà une expérience de centres de loisirs (mercredi et vacances scolaires), c'est-à-dire la quasi-totalité d'entre-eux, avaient majoritairement pour pratique de salarier les animateurs en Contrat d'engagement éducatif (CEE), disposition dérogatoire par certains aspects du droit du travail, mais bien adaptée à cette forme de travail irrégulière dans le temps. La nécessité d'inscrire l'activité des ALAE/TAP dans la régularité et avec un certain volume horaire sur l'année a amené les centres à recourir à d'autres formes de contrats, soit de droit commun, soit « aidés » :

- Le Contrat intermittent à durée indéterminée (CDII), adapté à l'alternance des temps « scolaires » et de vacances, pour les animateurs susceptibles d'être mobilisés sur les deux types de périodes.
- Le Contrat à durée indéterminée (CDI), inscrivant de fait le salarié dans une perspective pérenne, sur la base d'un volume horaire (le plus souvent à temps partiel) correspondant aux besoins.

- Le Contrat unique d’insertion / accompagnement à l’emploi (CAE-CUI), ouvert aux demandeurs d’emploi longue durée ou allocataires du RSA et dont le volume horaire peut se situer entre 0.5 et 1 ETP. L’employeur bénéficie d’une aide financière et d’une exonération de charges et le salarié d’une aide à l’insertion.
- Le Contrat d’avenir, ouvert aux jeunes de 16 à 25 ans, peu ou pas qualifiés, et en difficulté d’accès à l’emploi, et dont le volume est, sauf exception, à temps plein. L’employeur bénéficie d’une prise en charge du cout à hauteur de 75% du SMIC et doit assurer tutorat et formation du salarié.

Dans les faits, les centres ont combiné, au cas par cas, toutes les possibilités qui s’offraient à eux, en fonction de leurs contraintes de recrutement, de leurs contraintes (ou incertitudes) budgétaires, mais également de leur politique RH. Pour quelques centres, le recours aux emplois aidés s’est avéré nécessaire pour élargir le champ des candidatures et/ou pour réduire les charges. Pour la plus grande part des centres, le recrutement, ou la transformation de CEE, en CDII ou en CDI répondait à une préoccupation de mise en cohérence et de stabilisation.

Si le recours aux emplois aidés s’est avéré bénéfique sur le plan budgétaire, il est souvent apparu exigeant, parfois même défavorable sur le plan managérial (Ex. Sainte-Foy), au sens où il imposait, de fait, un « sur encadrement » des animateurs difficile à assumer compte-tenu de la structuration des équipes. Par ailleurs, le recours aux CDII ou CDI a limité la précarité des postes, sans toutefois garantir leur stabilité, mais au prix d’une augmentation du niveau de rémunération qui ne s’est pas limitée aux seuls animateurs ALAE/TAP.

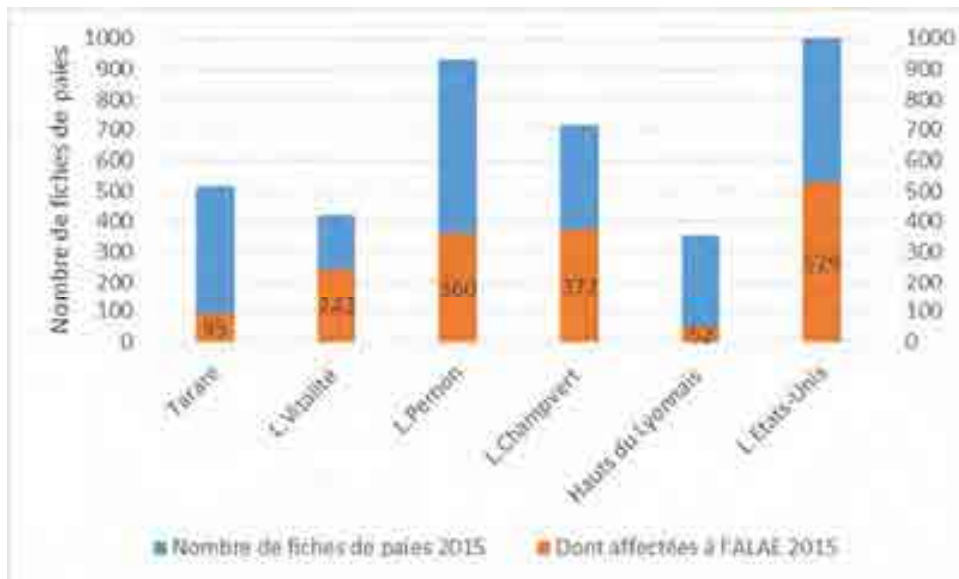
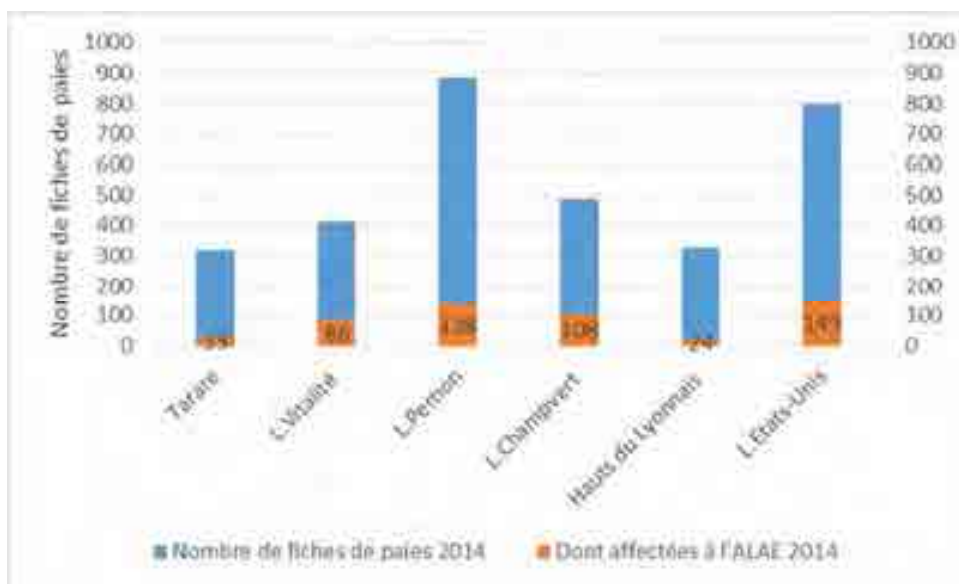
En termes de temps de travail, les centres ont eu le souci de proposer aux animateurs, déjà en poste ou recrutés, des volumes horaires suffisants, pour leur garantir un revenu « décent » et pour favoriser leur insertion professionnelle, et ce faisant de limiter les risques de turn-over. La majorité des centres a donc commencé par augmenter, à chaque fois que possible, les durées de travail des animateurs déjà en poste (ACM du mercredi et/ou des vacances scolaires), avant de combler les besoins par des recrutements. Compte tenu des plages horaires à pourvoir (pause méridienne à Lyon, temps courts dans les autres communes), on observe dans la plupart des centres sociaux une coexistence de postes à temps plein avec une large gamme de postes à temps partiel, voire très partiel (parfois <5 heures). Les postes à temps plein, souvent lissés sur l’année, sont occupés par des animateurs qui cumulent les ALAE/TAP et les ACM des mercredis et vacances scolaires (certains d’entre eux, plus expérimentés et qualifiés, pouvant prendre à terme une responsabilité de DAL), tandis que les postes à temps partiel sont occupés par des animateurs auxquels il n’est pas possible de proposer davantage et/ou qui n’ont pas suffisamment de disponibilités pour cela. Certains d’entre eux sont étudiants, mais d’autres sont salariés « précaires », cumulant parfois plusieurs emplois, ou articulant un temps de travail réduit avec une charge de famille.

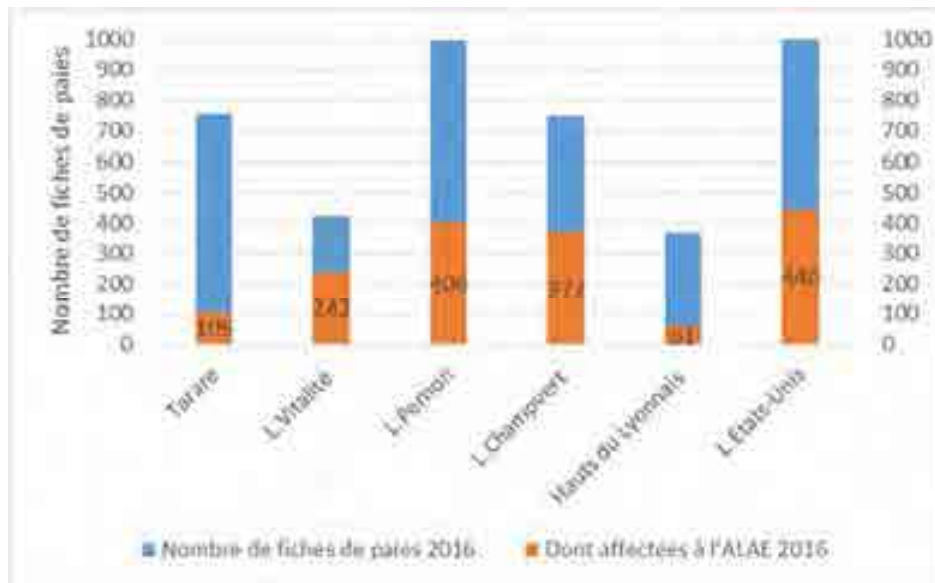
La mise en relation, pour les centres qui ont renseigné cet indicateur, du nombre d’ETP affectés aux ALAE/TAP et du nombre de fiches de paies sur une année pleine (2015 ou 2016) donne un aperçu de cette fragmentation des durées de travail : ainsi en 2015, le centre des Etats-Unis a établi 529 fiches de paies pour 6 ETP affectés à cette activité (soit un ratio de 0.14 ETP/individu), tandis que celui de Tarare a établi la même année 95 fiches de paie pour 3.38 ETP (soit un ratio de 0.43)⁶. Cette volumétrie de fiches de paies traduit donc cette fragmentation des contrats, plus ou moins importante selon que le centre a dû, ou non recourir fortement à des temps très partiels. Pour certains centres, l’écart entre la croissance des

⁶ En l’état, les chiffres qui peuvent être considérés comme fiables se situent entre ces deux extrêmes.

effectifs et celle du nombre de fiches de paie illustre bien cette problématique : ainsi le Centre de Champvert a connu entre 2013 et 2016 une croissance de 44% de son budget et de ses effectifs salariés (en ETP), mais une croissance de 88% du nombre de fiches de paie émises.

Les graphes suivants illustrent la part croissante du nombre de fiches de paie émises en lien avec les ALAE/TAP, induisant là encore **une charge administrative et managériale importante**.

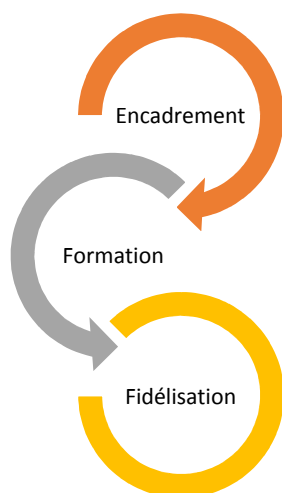




3.3. Deuxième impératif : encadrer, former et fidéliser et les animateurs

Une fois les équipes recrutées, la plupart des centres s'est trouvée confrontée à plusieurs nécessités convergentes :

- **Structurer et adapter l'encadrement des équipes**, pour répondre aux impératifs de qualité de service et accompagner des animateurs pour partie inexpérimentés.
- **Qualifier les animateurs**, afin de les outiller et de garantir la conformité réglementaire de l'activité.
- **Fidéliser**, autant que faire se peut, les animateurs, malgré la précarité d'une partie des contrats et le caractère exigeant des fonctions à exercer (Cf. chapitre VI).



Ces trois nécessités ont une dimension systémique que les centres sociaux ont dû appréhender rapidement, la formation et l'encadrement adapté constituant autant de facteurs favorables à la fidélisation, susceptibles de compenser la précarité des postes ou leur difficulté. A l'inverse, un turn-over trop important et mal maîtrisé, outre son effet d'entraînement, mobilise excessivement l'encadrement à des tâches de recrutement, au détriment de l'appui aux équipes.

De nombreux responsables d'ALAE/TAP ou de secteur enfance témoignent ainsi des difficultés d'exercice de la fonction d'animation dans un cadre moins familier que celui du centre, avec des contraintes horaires (pause méridienne / temps courts et dispersés), des rythmes, des flux et des responsabilités fortes, générant souvent des tensions avec les autres professionnels (pause méridienne) et ce, pour des animateurs pour partie faiblement expérimentés, voire motivés.

Si la nécessité de l'encadrement a un caractère d'évidence, il apparaît néanmoins que son intensification et son adaptation n'ont généralement pas été aussi rapides que nécessaire, ce dont témoignent plusieurs responsables, et notamment pour deux raisons :

- En premier lieu du fait de **la charge induite par les tâches de recrutement et de planification** : difficulté à pourvoir tous les postes dès le début de l'année scolaire, flux de départs constant, absentéisme régulier, y compris chez les personnels extérieurs aux centres (ATSEM et ASEP pour la pause méridienne, intervenants externes à Sainte Foy,...) qui impose, de fait, au centre de compenser.
- En second lieu du fait de **la combinaison de contraintes (ou de la prudence) budgétaires et d'une sous-estimation du niveau d'encadrement, mais également des effectifs, nécessaires**. Des équipes ont ainsi été renforcées en année 2 pour tenir compte d'un taux d'absentéisme régulier (un animateur volant par école) qui imposait, de fait, aux DAL de suppléer au détriment de leur fonction de coordination. Des postes de DAL, de référents (par école dans le cas de DAL unique) et de responsables de secteur ont ainsi été renforcés ou spécifiés, mais le plus souvent en année 3 (Ex. Q Vitalité), afin de « libérer » les DAL des tâches d'animation qui les mobilisaient indument.

Quelques centres ont également pris la mesure de l'exigence plus qualitative de l'encadrement, en permettant à des DAL de bénéficier (outre leur qualification « métier », Cf. plus avant) de formations managériales.

En termes de **formation**, les exigences réglementaires de qualification d'un ratio d'animateurs ont imposé aux centres sociaux d'organiser l'accès à la formation de base (BAFA ou BAFD) d'un très grand nombre d'animateurs recrutés, mais également de permettre ou de soutenir la qualification (BPJEPS le plus souvent) d'une partie de ceux recrutés ou promus sur des postes de responsabilité (DAL ou responsables de secteurs). Les centres ont largement assumé ces responsabilités, à raison de plusieurs dizaines⁷ d'animateurs formés depuis 3 ans, formations dont le cout a pu être imputé sur la dotation globale de la ville, pour les centres lyonnais, ou sur les crédits propres ou en mobilisant l'OPCA de la branche dans les autres communes. Fin 2014 et début 2015, plusieurs cycles de formation BAFA ont notamment été organisés par les fédérations des centres sociaux et des MJC à destination de 90 animateurs, l'ensemble étant financé par la ville de Lyon⁸. Pour les autres formations, concernant les salariés en responsabilité, les centres ont selon les cas, mobilisé leurs crédits propres ou sollicité la contribution de l'OPCA. **Cet effort de formation, indispensable, a par conséquent représenté pour la plupart des centres un investissement, que ce soit en temps et en charge de planification** (remplacement des absences pour formation) **ou parfois en budget**

Illustration : en Moselle, une approche mutualisée de la formation

Pour faire face aux besoins importants en matière de recrutement d'animateurs et de qualification, la Fédération des centres sociaux de Moselle a monté la deuxième année, en collaboration avec Pôle emploi et UNIFORMATION, une formation de 300 heures sous la forme d'une préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC). Cette opération a permis de former plusieurs dizaines d'animateurs en préalable à leur recrutement.

⁷ Un décompte précis et cumulé des formations BAFA, en lien avec les ALAE/TAP n'est malheureusement pas disponible à l'échelle du département du Rhône.

⁸ Avec l'UCPA comme opérateur de formation.

(Ex. le Centre de Sainte Foy a consacré en 2015 quelques 26 K€ sur ses fonds propres à la formation des animateurs), sans qu'une approche mutualisée, notamment en direction de l'OPCA, ait été engagée, comme ce fut le cas en Moselle, notamment, avec l'appui la fédération locale (Cf. encadré).

Cet investissement a pu se faire « à perte » lorsque des animateurs récemment qualifiés ne sont pas restés dans les effectifs (ce cas de figure, évoqué par la direction de quelques centres, n'est toutefois pas quantifiable en l'état). Dans un centre en particulier, le recours aux emplois d'avenir pour une partie des postes d'animation, et l'effort de formation induit, est présenté par sa présidente comme correspondant pleinement aux missions d'insertion revendiquées.

Au-delà de ces efforts de formation et d'encadrement, beaucoup de centres ont également

« Au départ, j'ai eu une gestion très précautionneuse des moyens et une fois constaté que ça collait sur le plan financier, j'ai lâché les vannes avec recrutement d'un animateur en renfort dans chaque école pour ne plus prendre de risque sur la qualité et faire baisser la pression sur les animateurs. Il fallait que ça marche, impérativement, car maintenant on connaît toutes les familles du quartier, on n'a pas le droit à l'erreur ».

souhaité améliorer les conditions globales de travail des animateurs, et ce faisant leur rémunération, en augmentant les horaires « hors face à face pédagogique », pour leur permettre des temps de préparation, de concertation, voire plus simplement une souplesse horaire (Ex. horaires rémunérés commençant 15 mn avant la prise en charge des enfants, lors de la pause méridienne). Un autre (Quartier Vitalité) a engagé un travail collectif sur la santé au travail pour limiter l'absentéisme.

Le centre de Champvert, pour sa part, s'est appuyé sur la présence d'une cadre en alternance pour engager une réflexion collective (sous la forme d'un temps de formation ayant réuni une trentaine de salariés à la rentrée 2016) sur la cohérence pédagogique entre les différentes interventions assurées par les équipes (ALAE, ACM, CLAS). Pour autant, dans quelques cas, l'emploi d'un nombre important d'animateurs dédiés à l'ALAE a eu pour effet de fragmenter les équipes de salariés et ce, d'autant que l'équipe ALAE était physiquement peu présente dans les locaux du centre et qu'elle ne disposait pas toujours d'heures de préparation rémunérées. Les évolutions observées dernièrement vont vers une meilleure intégration de l'activité ALAE et de ses équipes au sein des activités des centres voire d'une certaine transversalité pouvant nourrir d'autres activités de développement social. Cette évolution reste à conforter.

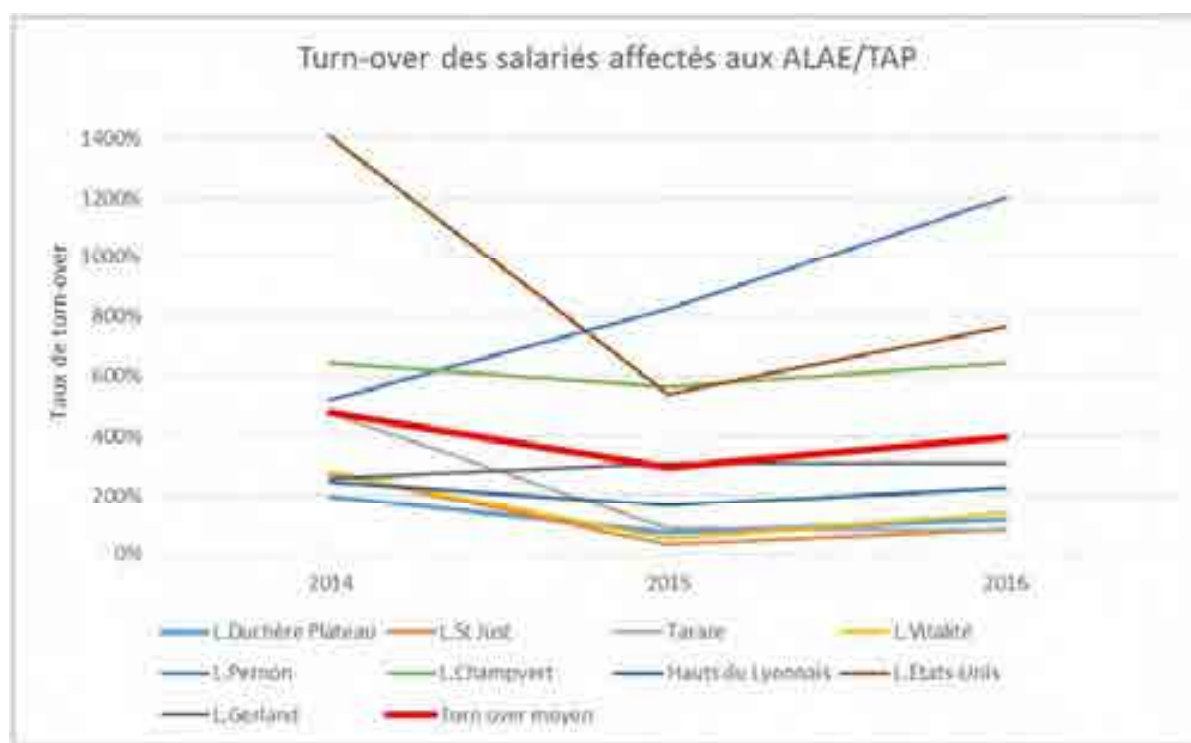
Ces évolutions, **cette « mise à niveau » des effectifs et des conditions d'encadrement n'est toutefois pas achevée dans un certain nombre de centres** et la plupart d'entre-eux, malgré ces efforts et initiatives, restent confrontés à un turn-over important et constant, comme le montre le graphique suivant. Les taux⁹ sont très conséquents, ils peuvent dépasser 1 000% là où les effectifs salariés affectés aux ALAE sont les plus importants (Etats-Unis, Pernon), tout en restant inférieurs à la

« Le directeur a dû lui-même assurer des remplacements au pied levé. Il manque les renforts volants qui seraient nécessaires, et il faudrait dégager les DAL de la charge d'animation ».

DAL

⁹ Ces taux sont calculés de la manière suivante : (Nb recrutements + Nb départ dans l'année)/2)/effectif de l'année). Leur rigueur reste limitée par le fait que les mouvements (entrées / sorties) appréciés en nombre de personnes, alors que les effectifs les ont en ETP. Malgré cette limite importante, leur comparaison entre centres et dans la durée paraît suffisamment éclairante pour être communiquée.

moyenne à Gerland, mais ce qui frappe est la tendance à la remontée de ces taux en 2016, après une certaine dégrue en 2015. **Si certains centres parviennent ainsi à contenir ce turn-over, le phénomène semble néanmoins consubstantiel à l'activité**, du moins dans son organisation et ses contraintes actuelles. **Il continue de peser en termes de charges administrative** (gestion des contrats de travail), **managériale** (intégration, planification) et **pédagogique** (continuité et qualité de service). C'est ce dernier point qui amène le centre de Sainte-Foy, par exemple, à formaliser des « kits d'activité » afin de transmettre les supports d'animation dans de bonnes conditions aux nouveaux embauchés.



3.4. Une sollicitation accrue des fonctions support et de la logistique

Au-delà des équipes d'animation et de leur encadrement, la mise en œuvre des ALAE/TAP a également des répercussions sur d'autres aspects du fonctionnement des centres, répercussions néanmoins variables selon les situations :

- **En termes de charge administrative**, pour la gestion des inscriptions des familles, la facturation et le recouvrement de leur contribution (là où elle est prévue), ainsi que pour la gestion des contrats de travail, des paies et charges afférentes, des suivis horaires et des formations. Hormis les quelques centres peu impactés (Ex. Hauts du Lyonnais du fait des effectifs limités et de la gestion des inscriptions par les communes), les centres ont constaté rapidement cette charge de travail qu'ils avaient peu anticipé, mais s'y sont adaptés diversement. Si certains ont rapidement renforcé les fonctions administratives, généralement à hauteur de 0.5 EPT (Ex. Sauvegarde, Etats-Unis, Laennec), d'autres ont souhaité le faire mais sans concrétiser (Ex. Champvert), alors que la plupart se sont contentés, du moins jusqu'à présent, de répartir au mieux cette charge sur les postes existants (accueil, secrétariat, mais également responsable de secteur ou DAL, voire direction), dans ces derniers cas au détriment des fonctions d'encadrement.

Ce n'est que récemment que certains centres se sont réellement saisis de cette question dans le cadre d'une réorganisation globale (Cf. point 3.5).

- **En termes de logistique**, pour la mise à disposition et le réassort des supports d'animation, leur déplacement éventuel entre le centre et les écoles (Hauts du Lyonnais, Tarare), pour l'utilisation des locaux du centre lorsque les locaux scolaires sont insuffisamment adaptés ou indisponibles (Ex. neutralisation d'une cour de récréation pour des raisons de pollution / Quartier Vitalité), pour la mise à disposition des animateurs de locaux de réunion et de travail qui excèdent les capacités du centre (Ex. Tarare, Pernon, Etats-Unis), ou pour les transports des animateurs, lorsque le centre intervient sur plusieurs communes (Ex. achat d'un minibus par le centre de Tarare, utilisation de vélos aux Etats-Unis). Ces situations ne sont pas dominantes, mais lorsqu'elles se présentent, elles demandent au centre une adaptation impérative qui peut accroître le sentiment que les ALAE « pèsent » sur le fonctionnement du centre.

« Les ALAE, ça prend le dessus sur le reste, ça pose des problèmes de locaux : ou on va mettre la bourse aux vêtements ? »

Directeur adjoint

3.5. Une adaptation en cours au changement d'échelle

La mise en œuvre des ALAE/TAP par les centres sociaux s'est traduite par une croissance significative du niveau d'activité, sensible tout autant en termes de budgets que d'effectifs salariés. Cette croissance, dont on a vu qu'elle pouvait atteindre près de 150% en effectifs (Ex. Laënnec), voire davantage dans le cas de Tarare, impose aux centres les plus concernés une adaptation de leur organisation qui dépasse largement la seule activité ALAE/TAP.

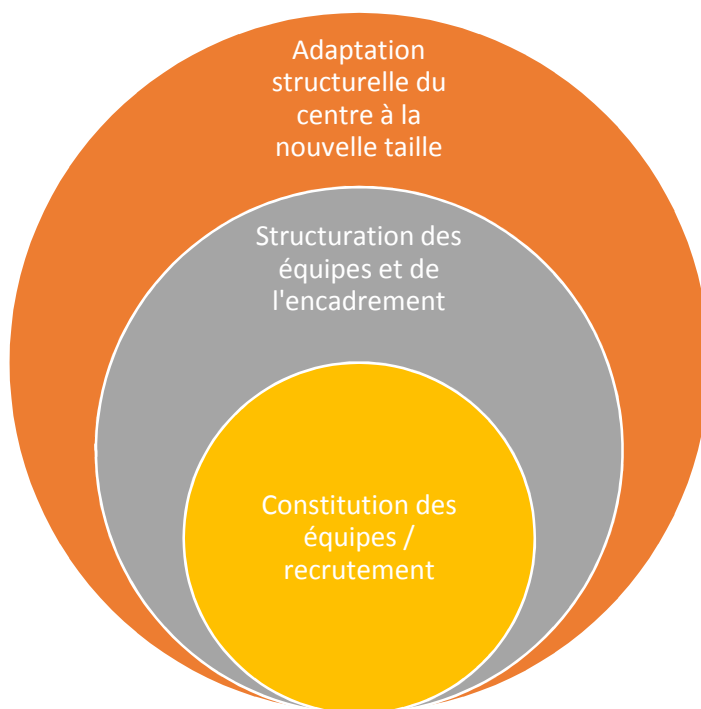


Plusieurs centres ont ainsi engagé des démarches de réorganisation, soit en interne, soit avec des appuis extérieurs :

- Les centres de Tarare et des Etats-Unis ont mobilisé le dispositif « Zoom RH » proposé par UNIFORMATION pour engager une remise à plat de leur organisation. Le premier a ainsi revisité l'ensemble de ses procédures de travail et de sécurité, il a réorganisé le pôle administratif et revu l'affectation des locaux, tandis que le second a étoffé, à la suite, les fonctions transverses (accueil, compta, assistance de direction).
- Le centre de Laënnec va engager une démarche similaire, il s'est en outre doté récemment d'une assistante de direction.

- Le centre de Sainte-Foy s’est engagé de son côté dans une démarche à moyen terme de réorganisation, avec un appui extérieur, et s’interroge sur l’opportunité de renforcer la direction par un poste d’adjoint.
- Le centre de Pernon a procédé à une formalisation écrite de tous les process internes, auparavant basés sur la transmission orale d’information, afin de les sécuriser.
- Les centres de Tarare et de Saint-Just ont été amenés à réactiver les IRP, compte tenu de leur taille et de l’arrivée de salariés aux cultures professionnelles moins « militantes ».
- Le centre Quartier Vitalité a engagé, avec l’aide d’un consultant externe, une démarche sur la santé au travail, ainsi qu’un audit de sécurité.
- La direction de Champvert, pour sa part, a examiné l’opportunité de créer un poste d’adjoint de direction, pour finalement privilégier un renforcement des équipes et des niveaux de délégation.
- Les centres de Gerland et de la Sauvegarde réorganisent leurs activités suite à la prise de fonction de nouveaux directeurs (intérimaire pour Gerland).

Ces constats dessinent ainsi, en tendance, une évolution des centres, sur les plans organisationnels et RH, marquée par des étapes successives et concentriques qui, partant de la constitution des équipes dédiées aux ALAE/TAP, ont ensuite touché l’encadrement, puis la structure générale du centre. Cette évolution n’est pas systématique, pas davantage qu’elle n’est achevée là où elle a été engagée, mais il est notable qu’elle se présente partout comme **un même cycle étalé sur au moins 3 ans de mise en œuvre, chaque étape correspondant à des enjeux successivement révélés par la mise en œuvre de la précédente.**



Tous les centres n’ont toutefois pas encore engagé une telle démarche, même si la nécessité s’en fait sentir (Ex. Vaise). Cette évolution n’est donc pas systématique mais elle permet aux centres qui s’y engagent d’adopter un mode d’organisation cohérent avec leur nouvelle « taille », ce qui suppose qu’ils ne connaissent pas de retour en arrière sur ce point.

4. LES EFFETS SUR LA RELATION DU CENTRE AVEC SON ENVIRONNEMENT

4.1. Après un premier « choc des cultures », une coopération avec les écoles qui reste encore fragile

4.1.1. Un démarrage chaotique et des relations tendues

La RRS a été le point de convergence de l'éducation populaire et de l'éducation scolaire ciblées sur un même lieu (l'école) et un même public (les élèves). Cette confrontation a généré des frictions dans un premier temps.

Les débuts de la réforme (2014-2015), tels que retracés par les salariés des centres sociaux font assez majoritairement état de relations relativement difficiles voire « *très difficiles* » entre les animateurs du centre social et les personnels travaillant au sein des écoles. Ces derniers étant à distinguer entre **les équipes enseignantes (directeurs et professeurs des écoles) et les ATSEM, ASEP et personnels de restauration (salariés de la Ville)**.

Même pour les structures qui avaient déjà tissé des liens avec les écoles en proximité, la RRS a constitué un profond bouleversement des habitudes et des relations de travail. **Les relations avec les écoles ont été à construire ou à reconstruire complètement du fait du cadre totalement nouveau proposé par la RSS.**

En effet, les animateurs des centres ont dû composer avec un nouvel environnement de travail (les écoles) et tout ce que celui-ci impliquait en termes de normes et de réglementations réelles et/ou symboliques liées au système scolaire. Quelques actions simples et usuelles pour les animateurs ont alors constitué des sujets de désaccords ou de tensions avec les équipes éducatives. L'utilisation du ballon dans la cour de récréation par exemple, le déploiement de matériel de jeu, l'utilisation de salles de classe, la posture « amicale » vis-à-vis de l'enfant, ... gestes habituels et constitutifs du « métier » des animateurs sont apparus comme un empiètement ou en décalage par rapport à l'espace scolaire.

« Si je passe tout le temps de l'activité à me demander comment je vais remettre à la bonne place les bureaux des élèves pour ne pas m'en prendre une le lendemain, ... Ça ne va pas ... »

Directeur ALAE

Dans certains cas, l'opposition de principe des équipes enseignantes vis-à-vis de la réforme a conduit à fragiliser sa mise en œuvre quelques soient les conditions de réalisation. En revanche, le manque de préparation des structures d'animation, le défaut de familiarité vis à vis du nouvel environnement ou encore l'inexpérience et l'absentéisme d'un certain nombre d'animateurs ont pu conforter pendant un temps le scepticisme enseignant et renforcer les points de friction entre les personnels de l'école et ceux du centre social.

Si la nécessité d'un temps d'adaptation a été observée dans la très grande majorité des cas, quand les difficultés relationnelles sont constatées, elles le sont à l'échelle de l'école et non du groupe scolaire. Dans certains cas, les relations pouvaient être tendues au sein de l'école maternelle et s'avérer très coopératives au sein de l'école élémentaire par exemple. La personnalité du directeur de l'école, sa faculté de collaboration avec les animateurs, sa capacité

à entraîner son équipe, sa propension à résoudre les conflits,... ont contribué ou non à une bonne installation des ALAE/TAP au sein de son établissement.

« C'est fatiguant émotionnellement, les rythmes sont atypiques, on est témoins de pratiques qui vont à l'encontre de nos valeurs, on doit porter tout le temps du changement, tous les vendredis sont nouveaux, pas de routine et on n'est pas chez nous, on doit tout le temps prouver notre légitimité »

Directeur ALAE

En miroir, l'engagement et le professionnalisme des directeurs d'ALAE ont été mis à rude épreuve. Plusieurs d'entre-eux ont fait part d'une charge mentale et émotionnelle très forte concernant leurs interventions ALAE. Les DAL sont la cheville ouvrière du dispositif mais aussi les premiers à en recueillir les critiques lorsque des défaillances se manifestent. De bonnes

compétences relationnelles ont été nécessaires pour déployer au mieux le dispositif. Or, tous n'y étaient pas préparés et, quoiqu'il en soit, le principal de leur énergie se voyait mobilisé par les exigences organisationnelles (des équipes au complet et un fonctionnement sécurisé).

Cette difficulté se retrouve également dans les autres territoires.

Illustrations :

■ **Centre Social et Culturel Adac's à Bellecroix en Moselle** : Les animateurs du périscolaire ont des relations compliquées avec les enseignants (les sorties des enfants sont difficiles à organiser). Des incompréhensions en termes d'utilisation des locaux sont rapidement apparues. C'est une des raisons pour lesquelles le péri-scolaire est organisé dans les locaux du centre.

■ **Centre socioculturel du coin de la rue dans le Maine et Loire** : les relations avec les écoles sont apparues comme complexes. Majoritairement privés, les établissements scolaires n'avaient pas d'obligation à appliquer la nouvelle réforme. La gestion s'est fait au cas par cas, commune par commune « *il a fallu faire connaissance* » explique le coordinateur enfance.

4.1.2. A Lyon, un partage des rôles délicat avec les personnels municipaux à la pause méridienne

Du côté des ATSEM¹⁰ ou ASEP, les relations ont également été tendues, notamment à Lyon qui a opté pour une animation durant la pause méridienne, temps qui, avant la réforme, était uniquement encadré par le personnel municipal. Ces professionnels, souvent anciens, habitués depuis des années à encadrer les heures de repas ou les temps intermédiaires de l'enseignement scolaire pour le compte de la municipalité ont vu leurs habitudes perturbées par les animateurs professionnels. A travers l'implication des

« Le moindre grain de sable conduit à des revendications. Les attitudes oscillent entre « L'animateur prend ma place » et « je ne fais plus rien ». Comme leur N+1 n'est pas présent, c'est un peu nous qui faisons office de RH. Leur contre-pouvoir, c'est l'arrêt maladie. »

Directeur ALAE

¹⁰ L'ATSEM (agent territorial spécialisé des écoles maternelles) sont chargés de l'assistance au personnel enseignant pour la réception, l'animation et l'hygiène des très jeunes enfants, ainsi que de la préparation et la mise en état de propreté des locaux et du matériel servant directement à ces enfants : c'est ainsi que le décret 92-850 du 28 août 1992 « portant statut particulier du cadre d'emplois des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles » les définit. Ils participent à la communauté éducative, et peuvent être chargés de la surveillance des très jeunes enfants dans les cantines. Ils peuvent aussi assister les enseignants dans les classes ou établissements accueillant des enfants handicapés. Ils peuvent enfin travailler dans les accueils de loisirs (centres de loisirs, accueils du matin et du soir).

animateurs durant ce temps, **deux conceptions éducatives, liées aux différences des métiers, se sont ainsi heurtées**, l'une privilégiant plutôt l'efficacité du fonctionnement (sécurité, hygiène, horaires,...); l'autre davantage dirigée vers le bien-être de l'enfant (plaisir, convivialité, détente,...). Dans les ACM, par exemple, les animateurs déjeunent avec les enfants tandis que pendant l'ALAE, le déjeuner pris avec les élèves est interdit.

Plusieurs directeurs d'ALAE interrogés témoignent du fait que certains agents municipaux se sont sentis « concurrencés » par les nouveaux professionnels de l'animation et de ce fait ne souhaitaient pas forcément coopérer même si dans certains lieux des co-constructions opérationnelles ont été proposées. L'ancienneté des personnels municipaux face à la jeunesse des animateurs a, dans certains cas, exacerbé les tensions.

Par ailleurs, la **complexité des relations hiérarchiques et fonctionnelles** entre les

différents professionnels d'institutions différentes (EN/Ville/Centre social) n'a certainement pas contribué à la simplicité et la coopération naturelle nécessaire au démarrage voire au déroulement actuel des ALAE. Sur certaines écoles, les animations des centres sociaux ont pu mettre à jour des dysfonctionnements sur la gestion des personnels municipaux entre les services de la Ville de Lyon (centraux/arrondissements). En outre, la mise en place des ALAE s'est faite au moment même où la Ville de Lyon a engagé une réorganisation de son service éducation, avec la mise en place progressive de responsables de secteur et de proximité, réorganisation qui a pu rendre difficile, pour les centres sociaux, la régulation avec des interlocuteurs stables. Les DAL ont dû s'adapter et s'insérer au sein de relations préexistantes (au sein des institutions et entre institutions) dont ils ne maîtrisaient pas tous les tenants et aboutissants. En outre, les personnels municipaux ne disposent que rarement de temps disponible pour cette concertation.

« Si on partait demain, je suis sûr que les ATSEM et ASEP auraient des regrets. Ça a été une petite révolution pour elles. Elles ne font plus les mêmes choses. Elles ont évolué dans leurs pratiques »

Directeur ALAE

Si un grand nombre de directeurs d'ALAE constatent aujourd'hui une amélioration du travail et des relations avec le personnel municipal, c'est au prix d'un engagement régulier et constant de leur part. La vigilance reste néanmoins de rigueur car rien ne semble encore « acquis ». A Quartier Vitalité, par exemple, le directeur du centre a éprouvé récemment la nécessité de se réinvestir, en appui de ses équipes, pour recadrer le fonctionnement de la pause méridienne et rappeler les orientations du PEDT. La formalisation de temps partagés, qui font aujourd'hui souvent défaut, apparaît comme une condition pour l'installation durable d'une bonne coopération.

4.1.3. Vers une normalisation des relations mais un partenariat qui reste à inventer

La mise en œuvre de la RRS a connu ainsi un premier temps de confrontation où chaque catégorie de professionnels a pu observer et juger du positionnement de l'autre. Puis, **un processus de « normalisation » s'est engagé à travers l'action et la fréquentation régulière des parties**. Une certaine compréhension mutuelle des contraintes, des limites et des compétences des différents acteurs engagés a permis progressivement des améliorations. Ainsi, lors des entretiens, certains animateurs ou directeur d'ALAE reconnaissaient la difficulté

d'exercice du métier d'enseignant confronté toute la journée à un nombre important d'enfants. Ailleurs, un responsable de centre témoigne de la reconnaissance, par les équipes éducatives, du savoir-faire des animateurs en matière de relations avec les familles. Progressivement, les résultats de l'intervention des animateurs lors de la pause déjeuner ont été constatés par les enseignants : contenus plus enrichissants de la pause, évolution des comportements des ATSEM, régulation des conflits chez les élèves, calme des enfants en début d'après-midi,...

Plusieurs éléments ont joué dans la normalisation des relations :

- Les centres sociaux qui avaient de **bonnes relations** antérieurement semblent avoir eu moins de difficultés de mise en place grâce au dialogue installé d'emblée (Ex. Duchère Plateau).
- La **personnalité des directeurs des écoles** a beaucoup joué dans l'aplanissement des difficultés et l'instauration d'un dialogue efficace. Ils sont les principaux interlocuteurs des équipes des centres sociaux et relaient les messages et consignes aux équipes enseignantes. Un changement de directeur a dans certains cas permis une évolution des relations et la levée de certains freins. En revanche, les relations avec les enseignants restent majoritairement faibles (par manque de disponibilité ou persistance d'une opposition à la réforme).
- le **soutien de la Ville**, à travers :
 - Le soutien d'élus auprès des CS lorsque des difficultés se sont présentées avec certaines écoles (Ex. Laennec, St-Just).
 - La mise en place de groupes de travail ad hoc avec personnels techniques au sein des écoles de permettant de faire remonter les difficultés les premières années.
- La capacité des acteurs à **élaborer un cadre de travail structuré et commun** tant dans l'organisation que dans la communication. Cette structuration revêt différentes formes :
 - *Le marquage physique et spatial* : dans une école de Lyon Vaise, des travaux ont été négociés avec la Ville. Les animateurs ALAE disposent ainsi d'un local dans l'école avec un vestiaire, un espace pour se restaurer et un rangement du matériel. Ils disposent, en outre, d'un lieu dédié pour accueillir les parents. Dans d'autres écoles (Pernon, Sauvegarde), le directeur ALAE dispose d'un bureau mitoyen à celui du directeur d'école, ce qui facilite les échanges.
 - *L'élaboration d'outils partagés* : des cahiers de liaison par exemple ont été instaurés pour faire remonter les difficultés rencontrées dans les périodes scolaires et péri-scolaires. Dans une école de Lyon Saint-Just, un groupe de travail a été mis en place sur la cohérence éducative et l'usage des locaux (printemps 2015).
 - *L'intégration des acteurs de la RRS aux instances propres de chacun* : dans certains lieux, les animateurs des centres sociaux ont été invités à participer aux conseils d'écoles (CS Laennec).
 - Plus largement, la concertation autour de thématiques comme les sanctions (cohérence éducative), la prise en compte des handicaps (communication autour du PAI) ou encore les rythmes des enfants (organisation de la sieste), constitue un marqueur plus ou moins effectif de cette « normalisation » selon les cas.

Pour autant, la normalisation des relations entre structures d'animation et structures scolaires reste encore en amont d'une véritable co-éducation, lors ces nouveaux temps partagés. En effet, si pour un certain nombre de directeurs ALAE et de centres sociaux, la nouvelle activité

introduite par la RSS conduit, à terme, à une élaboration partagée du contenu et des compétences nécessaires à ces temps spécifiques (directeur ALAE et animateurs notamment pour la pause méridienne), le rythme de travail, les statuts et les employeurs différents des uns et des autres n'ont pas encore permis de mener un tel travail. Pour atteindre une plus-value plus significative des temps périscolaires, plusieurs DAL sont en demande de temps d'élaboration et d'échanges structurés entre animateurs, enseignants et personnels municipaux. Toutefois, ces temps, s'ils existent parfois à la faveur des bonnes relations instituées, ne font pas partie intrinsèque du dispositif aujourd'hui. La qualité des coopérations reste donc largement dépendante des personnes.

Enfin, on observe que les Conseils de vie périscolaire, qui réunissent dans chaque école les professionnels et des parents, connaissent une intensité variable. Ainsi, si quelques centres y participent et y trouvent un espace d'échanges utile avec les parties prenantes (Ex. Champvert), d'autres déplorent que l'instance reste peu active, parfois peu fréquentée par les parents ou même que le centre n'y soit pas invité. Certains centres, qui ont connu des difficultés dans les premiers temps de la mise en œuvre des TAP, font le constat que cette instance pouvait être le réceptacle des récriminations des familles, avant que la situation se normalise et que le sujet ne soit plus à l'ordre du jour.

4.2. Une intensification des relations avec la collectivité

4.2.1. Une reconnaissance des compétences et des savoir-faire des structures

Dans les zones rurales ou certaines zones péri-urbaines, les structures sociales et culturelles que représentent les centres sociaux ont pu constituer de réelles ressources pour les petites et moyennes communes censées piloter et organiser la réforme des rythmes scolaires sur leur territoire. Les centres volontaires et/ou sollicités ont ainsi pu apporter leurs moyens humains, leurs compétences, leurs savoir-faire en matière d'animation de loisirs et de jeunesse. Ceci s'est révélé particulièrement opératoire en milieu rural et péri-urbain peu équipés car les compétences professionnelles en matière d'Enfance et Jeunesse y sont plus rares que dans les centres très urbanisés. Certains centres sociaux ont pu ainsi renforcer très concrètement le partenariat avec les collectivités locales qui les ont sollicités, montrer et démontrer leurs savoir-faire.

« Notre intervention auprès des petites communes est une vraie plus-value. Pour elles, le PEDT, c'est du chinois. Etre en direct avec les élus joue sur le développement de la RRS car cela permet de faire prendre conscience des enjeux de la RRS et de ses modalités de mise en œuvre. Il y a peu de professionnels de l'enfance en zone rurale. Le CS se positionne ainsi comme le leader sur ces questions : professionnalisme, expérience, moyens humains, compétence,...»

Directeur CS en milieu rural

Le travail développé entre la commune et le centre social à travers les TAP ou l'ALAE a permis d'autres partenariats ou développements avec la commune ou les collectivités environnantes. La confiance accordée (ou renouvelée) par la collectivité aux centres sociaux a ainsi contribué à légitimer son action tant dans son aire de compétence territoriale que dans ses domaines de compétences (animation, développement local,...).

Illustrations :

■ **A Amplepuis** (commune de 5000 hab. dans le 69), les ATSEM travaillaient déjà avec le CS sur les ACM. La Ville a sollicité le CS pour organiser la RRS en juillet 2014 car « elle n’y arrivait pas ». Cette demande a été dans un premier temps une source de tension pour le centre car elle impliquait une certaine précipitation mais les relations avec la collectivité en ont été nettement améliorées par la suite. Selon le Directeur du centre, la commune a mieux compris ce qu’était un Centre social (objectifs, fondement,...) et le mode « projet ».

■ **A Monein** (commune de 5 000 hab. dans les **Pyrénées atlantiques**), le CS est l’unique équipement à proposer du périscolaire le matin et le soir. Il était assez naturel qu’il se positionne pour la mise en œuvre des TAP en 2014. Les discussions et négociations ont duré pendant un an. Elles ont ainsi mobilisé tous les partenaires : parents, enseignants, Ville, IA, Jeunesse et Sports,... dans une démarche partenariale. Les TAP sont coordonnés par le centre social avec une équipe mixte (mairie/ centre social) de 16 à 17 h le lundi, mardi et jeudi. La collaboration avec la Ville est jugée très fructueuse ainsi qu’avec les enseignants. C’est le centre social qui a piloté la rédaction du PEDT de la commune.

Dans ces cas plutôt favorables, le centre social a pu négocier voire imposer ses façons de faire. Le centre social de Cours (69), par exemple, a dans un premier temps refusé la sollicitation de la Ville car « il n’était pas prêt ». Puis, il a intégré les différentes réunions organisées par la collectivité pour, dans un troisième temps, s’inscrire très volontairement dans l’organisation et l’animation des TAP. A Tarare, les horaires des TAP mis en place la première année dans les différentes communes « couvertes » se sont rapidement avérés ingérables (du fait des déplacements). En année 2, le centre a pu s’accorder avec les communes pour une combinaison d’horaires plus favorables.

Illustrations :

■ **Le centre social de Tarare** (Rhône) a, par exemple, travaillé à l’élaboration des PEDT des communes pour lesquelles il réalise les TAP et il ouvre son Relais Assistantes Maternelles (RAM) aux communes extérieures dans lequel il va développer des actions familles.

■ **A Saint Symphorien sur Coise** (Rhône), en 2013, la directrice a rencontré les maires ou conseillers municipaux de la Communauté de communes des Hauts du Lyonnais pour évoquer la RRS et les moyens de la mettre en œuvre. Beaucoup de communes ont des écoles privées (libres d’appliquer ou non la RRS) et St-Martin en Haut s’organise avec une autre structure. Le CS a suggéré la mise en place d’un groupe de travail (Villes, CS, enseignants, PE) pour y réfléchir. De ce fait, le dispositif s’est construit avec le CS, qui a guidé les choix et les horaires. Par capillarité, le CS a été sollicité par d’autres communes sur d’autres projets comme la mise en place d’un ACM à Pomeys (2 semaines) et à Meys (1 semaine). Les TAP améliorent grandement la notoriété du Centre à l’échelle des communes de la Communauté de communes. Jusqu’à présent l’offre de services était majoritairement centrée sur St Symphorien sur Coise.

4.2.2. A Lyon, une activité qui marque fortement la relation à la collectivité

A Lyon, les relations avec la collectivité sur le sujet des rythmes scolaires ont pour cadre le comité technique de suivi réunissant les structures participant à la RSS, via la médiation de la

Fédération départementale des centres sociaux. Cette modalité a permis des négociations partagées et des prises de position communes plus fortes des centres sociaux de Lyon.

La mise en œuvre des ALAE, notamment les premières années, a imprégné toutes les relations entre la collectivité et les structures d'animation, tout comme elle a « envahi » une bonne partie du projet social des centres. Globalement, les structures d'animation estiment que les services techniques et les élus ont plutôt été « aidants » dans la mise en œuvre et le développement des ALAE. Ces derniers ont aidé dans la résolution des problèmes même si çà et là les difficultés rencontrées ont été sujets de tension. Sur le terrain, des adaptations constantes ont été nécessaires afin de trouver le bon mode opératoire en fonction des conditions du terrain (relations aux enseignants, aux personnels municipaux, configuration des locaux, ...).

Sur certaines écoles, les plaintes parentales, des absences répétées d'animateurs ou plus globalement une gestion défectueuse du dispositif ou encore un contrôle trop pointilleux de la part de la Ville... ont pu conduire à certains déséquilibres ponctuels. Mais globalement, les relations entre les centres sociaux et les services de la Ville se sont plutôt renforcées face à la gageure que constituait une mise en œuvre inédite pour tous.

Pour certains, le stade de la mise en œuvre est aujourd'hui dépassé et les centres sociaux ont acquis ou conforté, à travers l'ALAE, la reconnaissance de la Ville comme un outil de développement social à part entière. C'est le cas par exemple pour le centre social de Saint-Just qui s'est vu proposer par la Ville l'usage de locaux disponibles sur un quartier nouvellement investi pour y mener d'autres activités.

4.2.3. La nécessaire reconnaissance de la spécificité des centres sociaux

Dans quelques cas, la mise en œuvre du dispositif a connu des difficultés telles que le centre social a été contraint de se désengager de la RRS, afin de préserver son équilibre budgétaire ou de fonctionnement. Malgré cette « marche arrière », les relations entre les structures d'animation et les collectivités locales restent bonnes, ou parviennent à dépasser les tensions :

- **A Chaponost**, les difficultés d'organisation interne du CS associées à un changement d'horaires des TAP décidées par la Ville en année 2 a conduit cette dernière à reprendre entièrement le dispositif de la RRS. L'expérience est globalement considérée comme un échec pour l'équipe du CS mais les relations avec la Ville restent bonnes.
- **En Isère, le CS du Pays du Guiers** s'est désengagé des TAP pour raisons financières mais il accompagne aujourd'hui les communes avec lesquelles il avait conventionné à être autonomes sur ces questions.
- **A Lyon, le CS du Point du Jour**, qui avait accepté de s'engager dans les ALAE sur la demande forte de la ville, malgré son absence d'expérience en matière d'ACM, a décidé au printemps 2015 de ne pas poursuivre au-delà de cette première année, du fait des difficultés rencontrées. Les tensions générées par cette décision s'atténuent au fil du temps.

L'inquiétude principale exprimée par les centres sociaux est d'être instrumentalisés par la collectivité pour une « simple prestation de services », ce qui irait à l'encontre de leurs principes d'intervention.

- Dans les **Pyrénées Atlantiques**, un centre a subi l'injonction de la Ville dans un premier temps puis s'est désengagé partiellement car le TAP mis en œuvre ne correspondait pas à la philosophie d'action du centre : les animateurs étaient considérés, selon la direction, comme des « pions ».
- A **Saint-Genis Laval**, la difficulté pour le CS de trouver des animateurs compétents pour l'animation des TAP a terni les relations entre le centre et la Ville. Développant en son sein un CLAE avec l'école de proximité, le Centre social estime limitée la plus-value des TAP en comparaison des activités qu'il mène en collaboration avec l'école.

Si les spécificités du centre social (*« un foyer d'initiatives porté par des habitants associés, appuyé par des professionnels capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social local pour l'ensemble de la population d'un territoire »*¹¹) sont reconnues par la collectivité, les difficultés survenant dans la mise en œuvre des ALAE/TAP parviennent à être surmontées de part et d'autre.

4.3. Une ouverture à d'autres partenaires

La mise en place des ALAE/TAP a permis une ouverture et une diversification des partenaires de terrain quand le centre social a mis en place des coopérations pour développer des activités spécifiques au sein des écoles, le plus souvent avec des associations sportives et culturelles (club roller, Cie de danse, club de handball, cinéma de proximité,...).

- **Des nouveaux partenariats ont pu aussi s'ouvrir à propos de publics spécifiques.** Ainsi, l'animation des élèves des CLIS ¹² durant l'ALAE a conduit à former de nouveaux partenariats avec Handi-Sport pour le Centre social des Etats-Unis réalisant déjà des actions en direction de ce public.
- **Des collaborations nouvelles ou réaffirmées entre équipements ou structures d'un même territoire** ont vu le jour à travers la RSS :
 - Au centre social de Saint-Rambert, des échanges informels sur les bonnes pratiques développées en ALAE sont réalisées avec la MJC et la Maison de l'enfance du quartier de la Duchère. Ces échanges permettent de partager les informations et les pratiques sur l'ensemble des âges de la jeunesse du quartier (enfance, pré-adolescents, adolescents, jeunes).
 - Dans le 5^o arrondissement de Lyon, la reprise des ALAE sur l'école du quartier maternelle « Sœur Janin » par le centre de Champvert, suite au retrait du CS du Point

¹¹ Charte fédérale des centres sociaux et socio-culturels de France, Angers, juin 2000.

¹² La classe pour l'inclusion scolaire (CLIS) est une classe qui a pour mission d'accueillir de façon différenciée dans certaines écoles élémentaires ou exceptionnellement maternelles, des élèves en situation de handicap afin de leur permettre de suivre totalement ou partiellement un cursus scolaire ordinaire.

du Jour, amène aujourd'hui ces deux équipements à déployer une « équipe commune » d'intervenants pour les différentes actions sur ce quartier.

- Sur les territoires ruraux ou péri-urbains, la recherche de la cohérence en matière d'offre périscolaire a participé au développement des relations entre structures, associations et clubs s'adressant à la jeunesse. Le centre social de Cours a ainsi été invité à participer à la commission scolaire dans le but de mettre en place un PEDT. C'est ce qui a permis, selon le directeur, une bonne intégration du centre social aux activités TAP mais aussi une bonne adéquation entre les activités périscolaires proposées et les TAP.

4.4. Un renforcement de l'ancrage territorial

Dans les petites communes plus particulièrement et notamment dans les cas où il a un rôle de coordinateur des TAP, le centre social a pu se positionner comme l'interlocuteur prioritaire en matière de péri-scolaire aux yeux des autres parties prenantes (associations, écoles, collectivités locales). La légitimation préalable par la Ville a ici son importance dans ce processus. Ainsi, un des principaux effets de la réforme pour le Centre socioculturel des Coteaux du Layon à Thouarcé (Maine et Loire) réside dans une visibilité renforcée de la structure et dans le développement de son leadership sur l'ensemble du territoire. Le centre, coordinateur sur 12 communes et gestionnaire des TAP sur 10 d'entre elles, est devenu, selon le coordinateur Enfance, un acteur incontournable du domaine périscolaire vis-à-vis de l'Education Nationale, des associations et des collectivités locales.

En revanche, pour d'autres Centres sociaux, ce positionnement était déjà acquis avant la RSS, du fait des activités réalisées antérieurement : c'est bien parce qu'il s'est construit historiquement sur le domaine péri-scolaire que le CS des 4 vents de Saint-Romain de Surieu (Isère) a été sollicité très naturellement pour la réalisation des TAP.

Globalement, l'engagement du centre social dans la RRS participe donc à confirmer son positionnement au sein d'un territoire donné, auprès des partenaires du champ périscolaire.

4.5. Une clarification des actions périscolaires à établir ?

En revanche, en introduisant une nouvelle catégorie d'actions péri-scolaires (les TAP), la réforme tend à complexifier l'objectif de cohérence et d'articulation des actions sur un même territoire. En effet, plusieurs interlocuteurs ont évoqué à différentes reprises les intérêts différenciés des TAP par rapport aux actions CLAS ou encore à celles développées dans le cadre d'un CLAE. Selon les horaires de la réforme choisis par les communes, les TAP peuvent se réaliser en même temps que d'autres actions péri-scolaires, réalisées ou non par les CS ou d'autres associations. Des questions sous-jacentes semblent alors émerger sur l'évolution du domaine périscolaire avec l'introduction des TAP. En effet, ces évolutions peuvent avoir, à terme, une influence sur le projet des centres qui participent au périscolaire.

Comment qualifier des actions d'animation réalisées au sein des locaux scolaires ? Comment différencier des actions qui ont pour but la réussite scolaire réalisées dans les locaux des centres et des activités de loisirs dans les écoles ? Pourquoi certaines activités au sein de l'école

(TAP) sont payantes tandis que l'aide au devoir du CS est gratuit ?... sont autant de questions pouvant émerger suite à la réalisation des TAP.

L'interrogation concernant la bonne articulation des différentes actions périscolaire a surtout été observée dans les Pyrénées Atlantiques (la fédération y avait par ailleurs accompagné les centres dans leur réflexion à ce sujet), mais concerne potentiellement tous les territoires. Ainsi, à Sainte-Foy les Lyon, le choix du centre social de maintenir, en parallèle aux TAP, son offre périscolaire initiale, avec des taux d'encadrement plus favorables), rend l'offre difficilement lisible en même temps qu'elle amène les équipes à considérer « *que les TAP, c'est du périscolaire au rabais !* ».

5. LES EFFETS SUR LES USAGERS ET LA FREQUENTATION DU CENTRE

5.1. Une ouverture à de nouvelles familles mais non mesurée

La volonté d'ouvrir le centre social à de nouvelles familles, d'accueillir davantage de publics et/ou de renforcer son travail de développement local et d'accompagnement des familles a souvent constitué l'une des motivations des structures, notamment de leurs administrateurs, à participer à la mise en œuvre de la RRS au sein des écoles.

Ces intentions n'ont pourtant pas conduit les centres sociaux à mettre en place un système de suivi ou de mesure des nouveaux publics, les efforts étant prioritairement axés les premières années sur la mise en œuvre du dispositif. Aussi, tous les constats effectués par les directeurs ou salariés des centres résultent d'estimations ou de représentations subjectives.

Ces précautions d'usage faites, **la majorité des directeurs des centres interrogés estime une légère augmentation du nombre de familles touchées par le centre ainsi qu'une diversification des profils d'usagers**, qui ne se limite pas à ceux des ALAE.

Illustrations :

■ Le **centre social de La Sauvegarde** (Lyon, 69) constate les effets de l'ALAE sur la fréquentation du CS. Les activités du mercredi après-midi (jeux de société) sont davantage fréquentées. Il observe de nouvelles familles mais aussi une légère augmentation sur le secteur adulte. Les nouveaux venus correspondent plutôt à des familles ayant des enfants de 6 à 12 ans (cible de l'ALAE).

■ **Le centre social Laennec** (Lyon 69) : le nombre d'adhérents a augmenté de 542 en 2013 à 702 en 2015. Le centre constate un changement de public au niveau des ACM : les familles se sont organisées différemment. Certaines qui inscrivaient leurs enfants le mercredi les ont enlevés du fait du VAM et de nouvelles familles sont venues.

Les caractéristiques des nouvelles familles ne sont objectivement pas connues. Certains salariés du centre semblent dire qu'elles sont davantage en difficulté (sans moyen d'objectivation) d'autres constatent plutôt un niveau socio-économique un peu plus élevé au sein des familles qui inscrivent leurs enfants à l'ALAE.

Sur l'antenne du centre, installée à Mermoz nord, un ACM de 24 places (pour les 3 à 5 ans) et un de 10 places (pour les 10 à 11) ans ont été créés depuis que le centre réalise l'ALAE de l'école à proximité de l'annexe. Des travaux et un agrandissement des locaux ont certes permis d'accroître les capacités d'accueil, ce qui soutient l'augmentation du nombre d'inscrits, mais le développement de l'ALAE sur le secteur annexe a joué favorablement sur la notoriété du centre sur le territoire.

Le développement quantitatif s'est majoritairement imposé du fait des niveaux très élevés d'enfants touchés par les centres sociaux à travers l'ALAE et/ou les TAP : certains centres ont eu jusqu'à 5 écoles et 1 000 enfants à gérer (CS Gerland). Ce qui représente, selon plusieurs directeurs ALAE, « *des nombres rarement vus dans le domaine de l'animation ou de l'Education populaire* ».

Toutefois, la légère augmentation quantitative constatée par les centres ayant un secteur enfance développé a pu être contrebalancée **par une baisse de fréquentation de l'ACM du mercredi**. Sur ce sujet, les structures ont eu des positions différentes selon les publics habituellement accueillis : certains centres ont supprimé l'ACM du mercredi matin, qui ne concernait plus que les enfants du privé, d'autres l'ont maintenu à la condition que les enfants restent la journée entière, afin de garantir la mixité. Certains centres ont organisé le « ramassage » des enfants en fin de matinée pour les amener aux centre, tandis que d'autres ont laissé aux parents cette responsabilité, au risque qu'ils prennent d'autres dispositions.

Illustrations :

- Le **centre social de Cours** (Rhône) a maintenu l'ACM du mercredi pour l'école privée qui n'avait pas souscrit aux nouveaux rythmes scolaires. Mais, le manque de régularité des inscriptions n'a pas permis de maintenir le service.

Pour certains centres, la **diversification des publics** s'est réalisée en s'ouvrant à de **nouveaux territoires** d'implantation des écoles (Tarare, Saint-Symphorien sur Coise, Laennec s'ouvrant sur le secteur de Mermoz, Saint-Just se déployant à la Sarra,...).

Pour d'autres encore, l'augmentation et/ou la diversification des publics s'est réalisée à travers **un élargissement des activités du centre aux tranches d'âge concernées par l'ALAE**. L'effet positif d'une continuité éducative est également souligné par quelques centres, notamment lorsque la diversité de leurs interventions leur permet de « suivre » des enfants dans la durée (Ex. le CS de Saint-Just qui intervient également à la pause méridienne dans le collège du quartier).

Illustrations :

- Le **centre social de la Sauvegarde** (Lyon, 69) ne propose pas d'ACM pour les enfants de moins de 11 ans, une maison de l'Enfance prenant en charge ce public sur le quartier de la Duchère. L'ALAE a conduit à une très légère augmentation de ce public dans les actions de proximité réalisé par le centre social : 5 ou 6 enfants supplémentaires s'inscrivent chaque année. Tous sont de l'école les géraniums où est mis en œuvre l'ALAE.
- Le **centre social de Lyon Saint Rambert** a ouvert ses activités Jeunesse (ACM des vacances scolaires) réservées à partir de 11 ans, aux 10/11 ans (correspondant aux CM2 des ALAE). L'effet a été immédiat. 24 jeunes de 10/11 ans se sont inscrits. Le CS a ainsi récupéré une tranche d'âge qu'elle n'accueillait plus (il existe une maison de l'enfance et une MJC) sur le territoire. « *Pour nous, l'ALAE a vraiment été une vitrine pour nos activités* » explique le directeur.

A l'inverse, pour d'autres centres, minoritaires, **le public cible a été recentré** sur les familles du secteur de l'école où l'ALAE est développé au détriment d'un public initialement plus large :

Illustrations :

- Dès l'année 2013/14, Le **centre social de Quartier Vitalité** (Lyon 69) a engagé une réflexion sur la RRS avec le groupe scolaire de proximité M. SERVET ainsi qu'avec les parents d'élèves. La nouvelle organisation et les nouveaux horaires scolaires et périscolaires ont conduit à une augmentation des enfants de l'école M. Servet à l'ACM du centre du mercredi après-midi et à une désaffection des enfants des autres écoles, notamment parce que l'augmentation de la demande a nécessité de définir des critères géographiques de priorités d'inscription.

5.2. Une notoriété nouvelle mais parfois fragile

Majoritairement, l'implication des centres sociaux à la RRS a sensiblement **développé la notoriété de la structure d'animation auprès des familles** concernées. En effet, l'inscription et le paiement des activités se réalise au sein du centre social, pour une très grande majorité des centres, notamment à Lyon. A travers ces contacts mais également à travers les retours des enfants au sein de leurs familles, les interactions entre parents et animateurs, etc. le centre a acquis ou renforcé son image auprès des usagers et potentiels usagers.

Toutefois, **cette notoriété peut apparaître incertaine ou fragile** du fait des conditions d'organisation et d'information des TAP/ALAE, partagées entre la Ville et les structures d'animation. En effet, plusieurs centres sociaux constatent que des parents n'identifient pas clairement le centre social comme responsable de la mise en œuvre des ALAE.

Illustrations :

■ **A Pau**, les activités TAP permettent aux enfants qui le souhaitent de suivre durant l'année 20 séances (10 séances d'1 heure d'une activité sportive et 10 séances d'1 heure d'une activité culturelle). La Ville a passé un appel d'offres auquel les structures associatives, MJC, CS, associations,...pouvaient répondre. Elle a retenu une centaine de propositions. Selon le directeur du CS interrogé, l'offre d'activités sur Pau est pléthorique : « CLAS, « remue méninge », ateliers PASS, El camino (apprentissage de la musique), actions type CLAE + cours d'arabe,... Il est difficile pour les parents de distinguer l'identité de chacune des actions ».

■ **Le centre social de Saint-Genis Laval** reconnaît peu d'effets positifs aux TAP sur la fréquentation du centre : la RRS a conduit à une diminution du nombre d'inscrits à l'ACM du mercredi. Avant les nouveaux rythmes, 60 enfants étaient inscrits contre 40 à 45 aujourd'hui. Comme les inscriptions des TAP sont gérées par la Ville, il n'existe pas de relations avec les familles. Les familles qui bénéficient des TAP du CS ne sont pas adhérentes au CS. Par ailleurs, si des enfants font certaines activités lors des TAP, les parents ne les inscrivent plus dans la même activité la semaine. D'où une baisse de fréquentation sur d'autres activités proposées. La Présidente du CA indique que certains parents ne savent pas que les activités sont réalisées par le centre. Pour certains, la nouvelle organisation de l'école n'est pas encore entrée dans les habitudes. L'école s'arrête à 15 h 45. Certains rechignent à payer un temps à l'école qui était gratuit auparavant.

Par ailleurs, les conditions relativement précipitées de mise en œuvre ont parfois conduit à certains « ratés » générant une image négative de la structure d'animation.

Du côté parental, les familles dans certains quartiers plus favorisés ont exprimé un niveau d'exigence élevé en

« Les relations avec les familles ne sont pas toujours simples. Il est difficile pour elles de distinguer ce qui relève de la Ville, du Centre social ou de l'Education Nationale. Quelques défaillances du CS en termes de présence d'animateurs au départ ont provoqué des plaintes. Certaines rumeurs persistent. »

Directeur CS

« Dans les réunions à chaque période inter vacances avec les parents on se prenait des scuds !

Directeur ALAE

termes d'animation, du fait du paiement des activités, notamment les CSP+ pour qui la tarification était plus élevée. Selon les directeurs d'ALAE, certains parents s'attendaient à des activités spécifiques de type équitation, danse,... alors que les animateurs des centres sociaux sont

des « généralistes » de l'animation. Ces derniers ont dû faire face à des comportements parentaux plus consuméristes conduisant, in fine, à des insatisfactions de toutes parts.

5.3. Une dynamique à l'œuvre auprès des familles mais qui reste encore à clarifier en interne

Pour certains centres, la participation aux ALAE a constitué **une opportunité en termes de rapprochement avec des familles** que les centres connaissaient peu ou pas, afin de développer une dynamique de développement local. Ces dynamiques sont toutefois présentées comme encore émergentes et demandent à être amplifiées dans la durée.

Illustrations :

- Le centre social de **Lyon Saint Just** a par exemple soutenu des rencontres habitants et la création d'une association de locataires dans le quartier de La Sarra. Un vide grenier a été organisé avec la participation des Parents d'élèves. En interne, cette réalisation a permis aux équipes du centre de s'ouvrir, de rechercher la cohérence éducative et plus de transversalité pour une meilleure réponse.
- Sur le centre social de **Lyon St Rambert**, l'ALAE réalisé au sein de l'école de la cité du Vergoin sert clairement des objectifs de développement social. La régularité de la présence des animateurs sur ce quartier défavorisé et un peu excentré permet selon le directeur ALAE de tisser des liens de confiance avec les familles. La participation du CS redonne du souffle, une dynamique nouvelle se crée à travers la kermesse de l'école.

Mais bien que l'augmentation du public du centre soit souvent souhaitée par les structures, les conséquences de **la nouvelle notoriété induite par la mise en œuvre de l'ALAE n'est pas toujours anticipée par les centres**. En effet, des structures comme celles de Vaise ou des Etats-Unis par exemple n'ont pas les moyens humains et/ou physiques (locaux) de répondre aux nouvelles demandes. Certains de leurs services sont complets ou ils n'ont pas encore pu conduire de réflexion sur la meilleure façon de répondre aux nouvelles demandes.

Illustrations :

- Au **centre social des Etats-Unis** (Lyon 69), le nombre de demandes d'inscriptions à l'ACM et pour les animations au bas des immeubles a progressé mais l'ACM est en pleine capacité. Le centre a été obligé d'instaurer un système de tirage au sort pour répondre aux demandes. De nouvelles familles sont donc touchées mais la capacité d'accueil n'est pas extensive.

Si le souhait de toucher un plus large public a constitué l'une des sources de motivation importante dans l'engagement des centres sociaux dans la RSS, cette question a souvent été reléguée à un second plan tant la priorité des structures a été concentrée sur la réalisation et l'organisation des activités.

Par ailleurs, des dynamiques avec les parents semblent être engagées par le biais de l'ALAE/TAP mais elles gagneraient à être soutenues par une réflexion de l'ensemble des équipes des structures sur les objectifs à développer à travers ce nouveau dispositif et la manière de les traduire : nouveaux services, accompagnement de la fonction parentale, réussite scolaire, développement social local,... C'est une réflexion que les centres commencent à initier lorsque les préoccupations organisationnelles parviennent à être dépassées.

6. LES EFFETS GLOBAUX SUR LA DYNAMIQUE DU CENTRE SOCIAL

6.1. Une mobilisation intense des centres, de leurs équipes et de leurs responsables

6.1.1. Pour l'encadrement, la nécessité de maintenir la mobilisation

La mise en œuvre rapide, voire précipitée, des ALAE/TAP à la rentrée 2014 a mobilisé de manière intense les directions des centres sociaux concernés, mais également les responsables de secteur et les personnels administratifs, afin de garantir un fonctionnement à minima correct et conforme aux exigences réglementaires.

Cet effort a dû se poursuivre pendant plusieurs mois avant que la plupart des centres n'atteignent une forme de « vitesse de croisière ». Le terme de routine serait néanmoins inapproprié car, on l'a vu, les contraintes RH (turn-over, encadrement) continuent d'être prégnantes.

Dans ce contexte, les directions des centres se sont très fortement mobilisées, surtout la première année, nécessairement au détriment d'autres tâches leur incombant (management général, travail sur le projet,...) et ce, d'autant que la nécessité de renforcer les fonctions transverses ne leur est apparue, ou n'a été prise en compte, que plus tardivement (Cf. point 3.4).

Il faut noter en outre qu'une proportion importante de centres sociaux (9) ont connu durant ces trois premières années de mise en œuvre un changement de direction, souvent assorti d'une période de vacance de poste plus ou moins longue, et parfois dans des conditions de tension dans lesquelles la mise en œuvre des ALAE/TAP a pu jouer un rôle de révélateur ou d'intensificateur.

La mobilisation des directions des centres ne pouvant se maintenir à un niveau élevé de manière durable, le relai de la responsabilité du bon fonctionnement des ALAE/TAP a ensuite progressivement été transféré aux responsables de secteur et aux DAL, au fur et à mesure de la stabilisation des fonctions.

Pour autant, les entretiens réalisés durant cette troisième année avec les DAL montrent à l'évidence que la pression reste élevée en termes de charge managériale et de charge mentale et que ceux-ci peuvent encore se trouver en difficulté dans leurs fonctions d'encadrement ou de relation avec les personnels des écoles. A cet égard, au moins deux directeurs de centre ont admis récemment la nécessité de se réinvestir dans le dispositif afin de renforcer leur soutien aux équipes. D'autres (Ex. Champvert, Tarare / Cf. point 3.3) ont souhaité étayer la formation des DAL sur les questions managériales, plusieurs envisagent ou

« Je constate un épuisement de l'équipe sur cette période. Entre l'ALAE et le projet du centre, le rythme a été dense : il a fallu adapter la charge de travail. Je n'ai même pas eu le temps de ranger mon bureau depuis le début ! »

Directrice de centre

« Je L'ALAE doit être pensé comme un projet à part entière du centre. Il n'est pas un appendice. Il doit être une des portes d'entrée de nos orientations en direction du territoire. On doit l'envisager ainsi. »

Directrice de centre

engagent une remise à plat de l'organigramme permettant de mieux intégrer l'ALAE dans l'ensemble des missions du centre (Gerland, Sauvegarde).

Au-delà, cette forte mobilisation autour des ALAE/TAP est décrite par quelques responsables de centres comme préjudiciable à la capacité de réaction ou d'innovation, en réponse à des besoins nouveaux ou émergents. Ce constat, qui reste délicat à objectiver, est contredit par au moins un centre (Saint-Just) dont les responsables estiment que les contraintes de mise en œuvre des ALAE sont désormais dépassées et que la dynamique engagée soutient désormais le développement d'un projet plus ambitieux, notamment en direction de populations jusqu'à présent moins touchées.

6.1.2. Pour les administrateurs, un investissement qui s'est généralement estompé au-delà de la première année

Les conseils d'administration des centres se sont également mobilisés, en deux phases successives :

- En premier lieu au moment de la décision d'engager, ou non, le centre dans la réforme, d'en décider de l'ampleur (nombre d'écoles) et de se prononcer sur des dispositions induites (maintien ou non de l'ACM le mercredi matin). Compte-tenu du calendrier, ces réflexions ont eu lieu fin d'année scolaire 2013/2014 et les décisions actées à l'été. Dans aucun centre, les administrateurs ne témoignent de difficultés ou de tensions particulières au moment de ces décisions.
- En second lieu au fil de la mise en œuvre, les premiers mois, afin de suivre et d'accompagner la direction dans les différentes dispositions à adopter en matière de RH et d'organisation : types de contrats, organisation des responsabilités, montée en responsabilité d'animateurs. Deux préoccupations récurrentes ressortent des témoignages des administrateurs à propos de leur implication dans ce suivi : l'équilibre budgétaire de l'activité et la qualité du service rendu. Plusieurs témoignent également de la dimension très prenante de ce dossier sur ces premiers mois, et de son traitement au détriment d'autres dimensions de la vie du centre.

« C'était envahissant pour la directrice et le CA. Ça nous a obligé à repousser de 6 mois le dépôt du projet ! »

« On avait pris une décision consensuelle et on voulait bien faire, mais la première année on ne faisait rien d'autre ! »

Présidentes de centre

Pour autant, au moment où les administrateurs ont été rencontrés (entre novembre 2016 et avril 2017, selon les centres), la tonalité généralement exprimée est désormais celle d'un dépassement des difficultés et d'un « retour à la normale », ce qui manifeste une certaine « distance » vis-à-vis des difficultés encore parfois éprouvées par les équipes et leur encadrement. Une fois les principaux problèmes d'organisation dépassés, la plupart des CA semble donc s'être mise en retrait de ce dossier, sauf cas particuliers de négociations à reprendre avec la ville, par exemple (Sainte-Foy).

6.1.3. Un changement de rythme dans le fonctionnement du centre social

Un autre impact de cet engagement des centres dans la réforme est la modification globale du « rythme » de vie de l'équipement.

Les ALAE/TAP ont en effet un caractère permanent qui rompt avec l'alternance que connaissaient jusqu'à présent les centres entre périodes de congés scolaires (avec la mobilisation sur les ACM) et périodes scolaires (mobilisation sur les autres activités adultes, petite-enfance,...et les ACM du mercredi). Pour les responsables de secteur enfance et les DAL, ce caractère cyclique n'existe plus et la mobilisation doit rester permanente, en particulier à Lyon avec la pause méridienne.

Cette rupture a pour effet la disparition de périodes de « répit », voire l'inversion de la charge perçue. Pour les équipes d'animation, les périodes de vacances scolaires ou les mercredis peuvent ainsi apparaître comme moins « pesantes », du fait de contraintes moindres (horaires, bruit, effectifs, flux), d'un service rendu plus proche de la conception première de l'animation et avec des taux d'encadrement plus favorables.

« La respiration maintenant, c'est les ACM des vacances. D'autant que les animateurs sont en face à face avec les mêmes enfants toute l'année. »

« Les animateurs anciens trouvent pénible la pause méridienne et se réfugient dans le mercredi après-midi. Les plus jeunes ont intégré ces contraintes »

Directeur adjoint

A Lyon, du fait du positionnement du temps d'animation les vendredis AM, le rythme hebdomadaire du centre se trouve déporté vers la fin de semaine, alors même qu'il s'agissait là, comme dans de nombreuses organisations, d'un moment de « ralentissement ». Cette question est notamment sensible pour la direction et les responsables de secteur enfance qui doivent rester mobilisés jusqu'à la « clôture » de l'activité.

« Maintenant, la semaine se termine le vendredi à 18 h 30. Avant, le vendredi c'était mort ! »

« Ce n'est pas de toute repos, ce ne s'arrête jamais ! Maintenant, on souffle durant les vacances scolaires ! »

Directeurs de centre

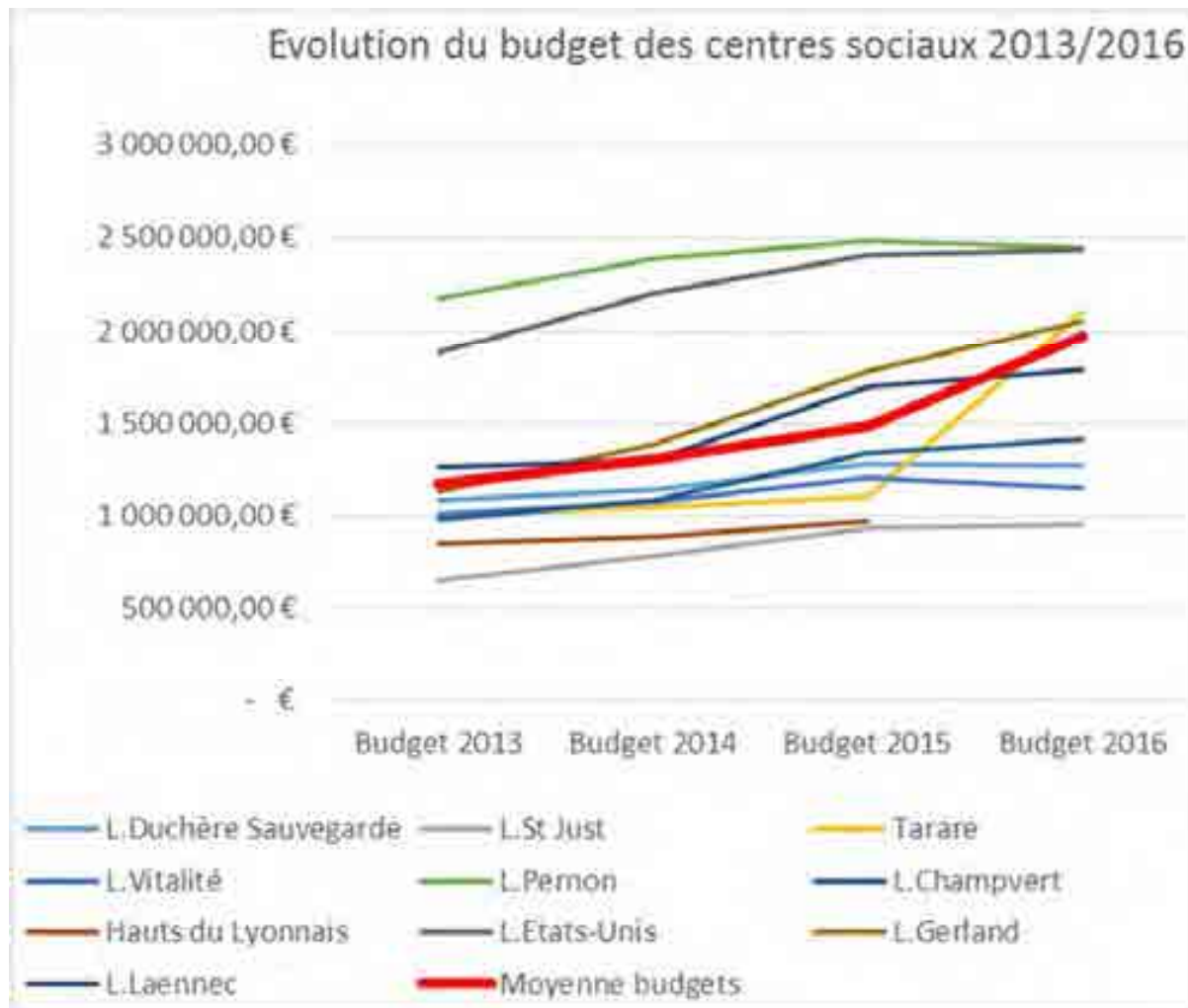
6.2. Un impact budgétaire significatif

6.2.1. Une croissance budgétaire d'ampleur inégale selon les centres...

L'intégration des ALAE/TAP aux activités des centres s'est logiquement traduite dans tous les cas par une croissance importante du budget. En considérant les centres qui ont pu communiquer ces données, **la croissance moyenne des budgets entre 2013** (dernier exercice avant la mise en œuvre) **et 2016 a été de 44%**, essentiellement concentrée sur les années 2014 et 2015, avant une stabilisation en 2016 (Cf. graphe).

Selon le poids des ALAE/TAP par rapport au niveau global d'activité, cette croissance a été plus ou moins importante : inférieure à 15 % pour des centres importants (Q. Vitalité, Pernon) ou pour celui des hauts du Lyonnais (ampleur limitée des TAP), proche de la moyenne pour Saint-Just, Champvert ou Laennec, ou autour de 80% pour Gerland ou Saint-Rambert qui ont absorbé

des volumes importants (avec une croissance de 108 %, le centre de Tarare se distingue, ayant intégré durant la même période un équipement petite enfance).



Indépendamment de l'équilibre propre de l'activité, et à défaut d'avoir rapidement renforcé les fonctions transverses en conséquence de l'augmentation de l'activité, l'intégration des ALAE/TAP se traduit dans les centres par une augmentation de la part du budget global consacré à l'enfance, d'une part, mais également une diminution de la part relative consacrée aux fonctions dites de pilotage. Le centre de Sainte-Foy estime ainsi que cette part est passée de 35% à 28%.

6.2.2. ... Qui ne semble pas fragiliser les centres à Lyon...

S'agissant de Lyon, les représentants de la ville avaient initialement exprimé le souhait que cette implication des centres sociaux se limite, en termes de recettes budgétaires, à 20% maximum de leur budget afin de ne pas générer de déséquilibre dans leur activité. Dans les faits, la pression exercée par la ville auprès de certains centres (et leur acceptation), notamment pour prendre en charge un nombre plus élevé d'écoles, en a amené certains à dépasser ce ratio, comme le montrent les taux de croissance constatés. Quoiqu'il en soit, les responsables des centres lyonnais s'accordent à considérer que **le financement du service par la ville dans le cadre de la dotation globale de fonctionnement est plutôt favorable**, à la

fois en volume et en trésorerie puisqu'une forme d'avance a été concédée par la ville la première année.

Pour autant, tous les centres n'en font pas une lecture très précise, notamment parce que le financement des ALAE n'est pas clairement distingué au sein de la dotation globale et/ou les modes de calculs pas nécessairement explicites aux yeux de tous les responsables de centre.

Par ailleurs, **le constat fait par les centres d'un équilibre budgétaire de l'activité, voire d'un excédent de gestion, mériterait d'être mieux objectivé** pour plusieurs raisons :

- Les centres ont adopté sur les premières années une attitude de **prudence budgétaire**, soucieux de ne pas développer les effectifs salariés sans la garantie de la pérennité du dispositif. Au terme des premières années, la nécessité de renforcer les équipes d'animation et leur encadrement (Cf. chapitre 3) modifie progressivement la donne et ne garantit plus, à terme, les mêmes conditions d'équilibre. Ainsi le centre social « Quartier Vitalité », par exemple, estime que le renforcement des effectifs d'animation et d'encadrement, en année 3, se traduit désormais par un déficit d'environ 30K€.
- **Le recours, par certains centres sociaux à des emplois aidés** (notamment des « Emplois d'avenir »), parfois dans des proportions significatives, biaise l'appréciation de cet équilibre qui n'est atteint qu'au prix de ces aides publiques. On peut ici citer l'exemple du centre de Champvert pour lequel, en 2016, l'excédent constaté sur le budget ALAE (soit environ 5%) correspond quasiment au montant des recettes liées à ces postes aidés.
- Enfin, **l'adaptation organisationnelle des centres**, rendue nécessaire par cette augmentation globale de l'activité (renforcement des fonctions de directions et transverses, besoins logistiques) n'est pas partout aboutie, loin s'en faut, et les coûts induits ne sont par conséquent pas intégrés au calcul des charges de l'activité. Il n'est d'ailleurs pas certain que l'intégralité des charges indirectes soient toujours intégrées dans le calcul des charges des ALAE.

Ces éléments d'incertitude militent par conséquent pour une meilleure objectivation de la réalité des coûts des ALAE.

6.2.3. ... Parfois moins favorable dans les autres communes

Dans les autres communes, l'équilibre de gestion des TAP est fortement dépendant des conditions de négociation avec les différentes communes concernées.

Illustration : A Vihiers (49) ou à Monein (64), une estimation rigoureuse des coûts

A **Vihiers**, « il y a eu une bonne prise en compte financière au début. Un travail vraiment poussé avait été réalisé avec les élus sur le budget à avoir et la prise en compte et le calcul des charges indirectes pour la structure. Des fonds ont également été cherchés avec la CAF pour de l'investissement matériel », indique le responsable du centre.

A **Monein**, la ville verse une subvention au CS pour les TAP qui prend en compte toutes les charges (accueil, administratif,...). La ville prend en charge la communication,... « Le CS s'y retrouve très bien. Ce n'est pas une DSP mais c'est proche », indique la responsable du centre.

Si on peut noter quelques cas où la construction budgétaire a fait l'objet d'un travail rigoureux avec les communes (Cf. encadré), **la tendance générale aura été celle d'une sous-estimation des charges** (et parfois d'une sur estimation des recettes liées à la fréquentation), notamment par défaut de prise en compte des charges non strictement liées aux temps d'animation : fonctions de coordination et temps de préparation, couts de formation, charges de transport des animateurs, dont la nécessité n'apparaissait pas clairement aux élus locaux, parfois peu familiarisés avec le sujet.

Une fois ce constat établi au terme des premiers mois ou de la première année, les centres ont été amenés à renégocier avec les communes le niveau de financement de celles-ci, avec une issue rapidement favorable (Hauts du Lyonnais) ou plus incertaine (Sainte-Foy), tandis qu'à Tarare, c'est la renégociation des plages horaires sur les différentes communes qui a permis une optimisation des charges. Pour autant, dans ce dernier cas, le cout généré par le renforcement de l'encadrement des équipes en année 3 ne sera pas pleinement répercuté par le centre.

Illustration : A Yutz (Moselle), le déficit se creuse

Le centre social de Yutz s'est engagé dans la mise en œuvre de ces temps périscolaires, par extension de ceux-déjà pratiqués. (à partir de 15h30 au lieu de 16h30 antérieurement) Dans un souci de service aux familles, il a également étendu les plages horaires en soirée, notamment en direction de parents travailleurs frontaliers (contraints à des trajets travail/domicile parfois longs) et a modifié la tarification aux familles. De ce fait, la fréquentation a nettement augmenté, l'amplitude horaire s'est accrue, mais sans que la ville ne contribue davantage au financement. En outre, les impayés des familles sont importants. Le déficit de l'action se creuse progressivement, mais le centre ne se résout pas à réduire le service rendu aux familles.

De la même manière, les administrateurs du Centre de Sainte-Foy admettent le principe d'assumer une part du déficit. Cette situation est problématique dans un autre cas de figure (Cf. encadré) où la ville ne s'engage pas dans le financement du dispositif.

Ces constats doivent également inciter à une meilleure objectivation des couts, mais également sans doute à une clarification des modes de financement. A Lyon ou dans le reste du Rhône, le principe observé est en effet celui de la subvention, qui suppose la réalité de l'initiative de la structure bénéficiaire et l'effectivité des cofinancements. Dans cette optique les centres peuvent considérer logique de consacrer une part de leurs ressources propres au financement de l'action, du moins s'ils ne considèrent pas les ALAE/TAP comme une « prestation ».

Illustration : A Metz, les TAP en marché public

A Metz, la ville a lancé un marché public de trois ans avec allotissement par territoires pour la mise en œuvre des TAP. Les centres sociaux de Bellecroix et des Sablons (entre autres) se sont positionnés car déjà engagés dans des activités périscolaires. Celui de Bellecroix était le seul candidat. Les centres se sont accordés sur une estimation homogène des couts d'animation. La facturation est établie sur la base d'un effectif de fréquentation estimé, mais en cas de dépassement constaté, la ville finance par avenant des postes d'animateurs supplémentaire, mais par tranche d'effectif, ce qui est plus ou moins favorable. Afin de ne pas soutenir la précarisation des postes, les centres ne prennent pas en compte les aides aux postes dans leur affichage des couts salariaux. Depuis la deuxième année, la ville a repris le recouvrement de la contribution des familles, ce qui ne permet plus aux centres de connaître les situations d'impayés, au détriment du travail avec les familles.

Dans d'autres territoires, en effet, le choix est tout autre, puisque les Villes de Metz ou de Pau, par exemple, choisissent et financent les opérateurs dans le cadre d'un marché public, a priori plus favorable à la prise en compte de la réalité des coûts, si toutefois ceux-ci sont correctement estimés par les opérateurs.

6.3. Une approche de l'animation progressivement revisitée

6.3.1. De l'offre d'activités « classique » à une animation mieux adaptée aux besoins

La plupart des centres, au moment de s'engager dans les ALAE/TAP, avaient pour seule référence leur expérience en matière d'ACM et pour cadre un PEDT plus ou moins « prescriptif » en matière d'orientations ou de contenus à donner à ces animations. **Ils ont logiquement abordé leur nouvelle mission dans une approche de déploiement d'activités** et ce, d'autant que cela pouvait correspondre aux attentes (parfois fortement) exprimées par les familles. Les centres se sont alors employés à organiser de la manière la plus rationnelle des offres d'animation sur la base de programmes pluri-hebdomadaires d'activités, laissant aux enfants des marges de choix plus ou moins importantes en fonction de leurs orientations et des contraintes organisationnelles.

A Lyon, la pause méridienne a également été abordée sous cet angle, malgré les contraintes fortes d'horaires, de déplacements, de sieste et parfois de locaux.

Au fil du temps, une partie des centres a été amenée à infléchir cette approche, sous deux angles :

- **Une dédensification des temps d'animation afin de laisser aux enfants davantage d'espaces de répit, de « latence », de temps calmes**, faisant le constat, partagé avec une partie des enseignants, que la sur-sollicitation des enfants ne leur était pas favorable. Cette évolution entend également répondre à des contraintes organisationnelles lorsque les centres sont confrontés à un certain niveau d'absentéisme des animateurs ou à des problématiques de locaux ou de déplacements. Si le temps de la pause méridienne (à Lyon) est ici particulièrement concerné, les vendredis AM, tout comme les autres temps dans les autres communes le sont également. Cette évolution a été rendue possible une fois que les équipes ont eu fait la démonstration de leur capacité à organiser, et par conséquent à rassurer personnels et parents.
- **Une évolution vers une dimension plus « éducative » de l'animation** (et donc moins « activiste »), permettant aux animateurs de se situer dans une posture d'écoute, de bienveillance, parfois de médiation, mais également de mobilisation des enfants autour de thématiques comme le respect et les relations filles/garçons, le gaspillage alimentaire, l'autonomie et le service à la collectivité... Cet infléchissement, notamment

« On a abaissé nos exigences, au début on allait jusqu'à des mallettes pédagogiques bordées, capitalisées et transférables. Pour la suite, on va réfléchir à la possibilité de « repos » (rien faire) pour les enfants en TAP. C'est une réflexion commune avec l'école sur les enfants sur sollicités ».

DAL

« On a pas voulu proposer des activités « atelier » le midi pour leur permettre d'avoir « un jardin secret » le midi. »

Responsable enfance

à l'occasion de la pause méridienne, ne peut toutefois se déployer, au-delà de la volonté des équipes, que dans un environnement favorable en termes d'échanges et de coopération avec les autres personnels et enseignants, dont on a vu qu'il n'était pas acquis en tous lieux.

« On fait évoluer progressivement l'autonomie des enfants, au niveau du service à table, après avoir demandé la validation du responsable de territoire »

DAL

« Désormais, on s'autorise à intervenir sur les repas sur la question du gaspillage alimentaire »

« Au début, on ne savait pas comment s'y prendre. On a commencé par de la surveillance de cour, pour observer. Constat, beaucoup de tensions et de conflits. On a découvert un climat de violence intolérable. Avec une instit, on a travaillé sur la régulation des conflits, comme sa fille est dans l'équipe, ça a facilité les choses.

Responsable enfance

Si la première de ces évolutions (dédensification) semble assez largement partagée dans les équipes, la seconde est moins systématique car elle repose sur la conjonction de plusieurs facteurs, au premier rang desquels une certaine stabilité des équipes et de l'encadrement, mais également une volonté partagée, en interne et

avec les tiers, d'aller dans cette direction. Or, à l'heure actuelle, le recul des équipes sur ces ALAE/TAP n'est pas partout suffisant pour leur permettre une vision convergente sur les acquis et sur le projet. Ainsi, dans deux centres, des points de vue très tranchés et divergents ont-ils été recueillis de la part de DAL. Untel considérant que les TAP constituent un vrai plus pour les enfants (*« Moi je kiffe les TAP ! Ça permet à des gamins d'accéder à une offre, et pour moi ça fait partie de l'accompagnement scolaire »*), ce à quoi sa collègue lui oppose un point de vue divergent (*« on a découvert une partie d'enfants très usants qui répètent les propos de leurs parents et qui ne veulent rien faire. [...] On a moins de moyens et des taux d'encadrement plus faibles : c'est du périscolaire au rabais ! »*). Ailleurs les DAL s'opposent sur la plus-value de la pause méridienne, certains n'en percevant aucune alors que d'autres y voient un espace éducatif nouveau à investir. **Cette problématique de la « valeur éducative » des ALAE/TAP reste par conséquent à l'heure actuelle diversement appropriée**, sans que les conditions de l'étude ne permettent d'identifier une tendance dominante.

Au-delà de ces orientations de travail et de leur évolution, les directions des centres constatent également que les fortes contraintes de mise en œuvre des ALAE/TAP ont, en tendance, soutenu **une professionnalisation accrue des équipes**, en termes d'organisation, de gestion de projet et de réactivité notamment. Pour autant, cette professionnalisation reste soumise à un niveau suffisant de stabilité des équipes.

6.3.2. L'équipe d'animation, « au cœur » de la population du territoire

Un dernier aspect de la mise en œuvre des ALAE/TAP par les centres sociaux est, on l'a vu, la possibilité ainsi offerte de toucher un très grand nombre d'enfants et de familles. Cette opportunité est d'autant plus sensible à Lyon, là où la pause méridienne concerne des effectifs « captifs » encore plus importants. Au fil du temps, cette connaissance des enfants est perçue par les équipes comme un atout qui n'avait pas nécessairement été anticipé et prend tout son sens dans l'interaction entre les ALAE/TAP et les autres activités et services du centre. Comme

l'expriment certains responsables d'animation, cette connaissance décuplée des enfants et des familles leur confère une position très stimulante (voire « grisante ») et en même temps exigeante, susceptible de nourrir les capacités du centre en matière de développement social, notamment dans le cadre du projet famille.

« C'est grisant car ça positionne le CS, les équipes, les DAL au cœur du quartier et de la relation avec les familles. Mais ça prend la tête car ça oblige à être cohérent tout le temps et partout ... ! »

Directeur

« L'ALAE a boosté le secteur enfance, ça nous permet de mieux connaître les enfants dans tous les aspects de leur vie. C'est satisfaisant. Le signe c'est que les enseignants nous sollicitent dans les équipes éducatives »

« C'est positif car on est une structure de proximité et c'est notre boulot : dans une fête de quartier maintenant on connaît tout le monde ! »

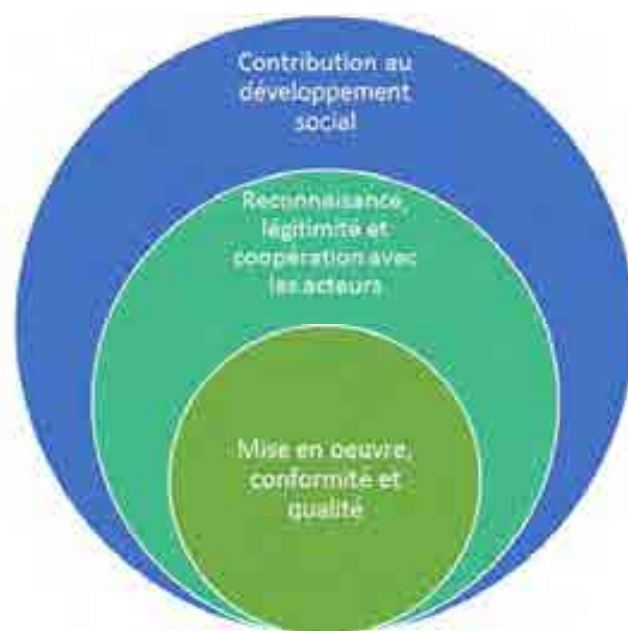
DAL

Toutefois, même si cette réalité est patente dans tous les centres, les responsables ne la perçoivent pas partout avec autant de force. Là encore, il s'agit d'une évolution encore progressive dont les centres doivent encore prendre la mesure et les implications.

6.4. Au final, des centres majoritairement « au milieu du gué »

Faisant le pendant du processus de structuration RH décrit précédemment (Cf. point 3.5), on peut ici proposer une modélisation de l'évolution que connaissent les centres sociaux impliqués dans la réforme qui, partant d'un premier stade de mise en œuvre des ALAE/TAP, peuvent atteindre un stade où cette activité contribue pleinement au projet du centre et au « développement social ». Ce stade n'est aujourd'hui atteint que par une minorité de centres, il peut se caractériser par le développement de nouveaux services ou actions (Ex LAEP), en lien ou favorisées par les ALAE/TAP, par l'investissement de nouveaux territoires (Ex, ouverture d'une antenne, soutien à une association d'habitants) ou par le développement de coopérations avec les écoles (Ex. participation des animateurs du centre à une classe verte).

A l'heure actuelle, même s'il s'agit bien d'un processus progressif et non de « ruptures », on peut considérer que la plus grande partie des centres se situe dans le stade intermédiaire, celui où l'activité est stabilisée, mais où la légitimité et les coopérations restent à consolider. Ce constat confirme la durée, à apprécier en années, nécessaire à la pleine intégration d'une telle activité par un équipement de quartier.



7. CONCLUSIONS ET PISTES POUR L'AVENIR

7.1. Un bilan plutôt positif pour la majorité des centres, mais qui reste à conforter

Les centres sociaux qui se sont engagés dans la réforme des rythmes l'ont fait avec des motivations essentiellement liées à la volonté d'être davantage présents et actifs auprès des enfants et des familles de leur territoire, mais également d'intensifier la coopération avec les acteurs éducatifs, et au final, de conforter leur assise sur le territoire.

Cette implication s'est faite dans des conditions le plus souvent difficiles, faute de préparation suffisante, mais également parce que cette nouvelle activité les a « précipités » dans un environnement qui leur était au final peu familier et porteur d'exigences extrêmement fortes en termes d'organisation, de gestion des ressources humaines, de responsabilités, mais également de coopération avec des tiers, voire de relations avec les familles.

Toutes ces difficultés se sont trouvées accrues à Lyon avec la pause méridienne, moment qui concentre les contraintes d'horaires, de responsabilité, de gestion des flux, de coopération avec les personnels des écoles et où le travail d'animation est « à réinventer », mais également dans certains territoires ruraux avec la mise en œuvre de TAP multi sites.

Les premiers mois et les premières années de mise en œuvre ont généré d'importantes difficultés pour les centres, qu'ils ont pu plus ou moins aisément surmonter en fonction de leur situation managériale, de leurs ressources humaines, mais également de l'ampleur du dispositif dans lequel ils s'étaient engagés. Si un nombre limité a été amené à se désengager, **la plupart des autres ont connu sur ces années une altération de leur fonctionnement et de leur capacité à se mobiliser sur d'autres chantiers, notamment parce que, par prudence et défaut de visibilité sur l'avenir, ils ont généralement tardé à adapter leur organisation à cette nouvelle donne.** Cette adaptation n'est toutefois pas aboutie, loin s'en faut, pour tous les centres.

Au terme de cette troisième année de mise en œuvre, **les constats convergent néanmoins vers une appréciation plutôt positive des impacts**, en termes de coopération avec l'école (même si celle-ci reste fragile et dépendante des personnes), de positionnement et de notoriété, de connaissance des enfants et des familles, de diversification des territoires d'intervention,... mais également, en interne, de professionnalisation accrue des pratiques d'animation, nourries par l'adaptation nécessaire à de multiples contraintes.

Au final, les centres les plus avancés en la matière commencent maintenant à pouvoir s'appuyer sur cette expérience et sur ces pratiques pour alimenter et enrichir leur projet social et plus particulièrement leur projet familles. Cette « intégration » des ALAE/TAP dans le projet du centre reste toutefois à confirmer, à travailler, pour que les centres en tirent tous les bénéfices au service de la population.

Mais ce mouvement implique, faut-il le rappeler, que la réforme soit pérennisée, faute de quoi les efforts des centres auront été vains et les premiers acquis au service de la population perdus. Or, au moment où cette étude est finalisée, est publié le décret n° 2017-1108 du 27 juin 2017 « relatif aux dérogations à l'organisation de la semaine scolaire dans les écoles

maternelles et élémentaires publiques », qui ouvre la possibilité aux communes, en accord avec l'Education nationale, de revenir à la situation antérieure, faisant peser de lourdes incertitudes sur le devenir de cette réforme, et par conséquent de l'implication des centres sociaux.

7.2. Quelques pistes pour conforter les acquis

Avec cette réserve, et compte-tenu des constats et analyses exposées, on peut ici avancer quelques recommandations visant à conforter ces acquis dans la durée. Celles-ci visent à répondre à différentes problématiques.

7.2.1. La nécessité d'amplifier la professionnalisation des équipes

Les contraintes organisationnelles induites par la mise en œuvre des ALAE/TAP, la nécessité permanente de procéder à des recrutements et d'assurer la qualification des animateurs, la charge managériale liée aux effectifs et à la faible expérience d'une partie des animateurs, la charge mentale induite par la responsabilité des enfants et les relations avec les tiers, imposent aux centres sociaux, en tant qu'employeurs, des efforts constants de structuration et d'appui auprès des encadrants intermédiaires (responsables de secteur, DAL), mais également auprès des personnels en charge des fonctions support. Plusieurs dispositions pourraient contribuer à alléger ces contraintes et à adapter les ressources humaines aux enjeux :

- 1) Explorer l'opportunité et la faisabilité d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), outil partagé entre les centres sociaux (voire étendu aux autres opérateurs) qui aurait pour objet de mutualiser et d'externaliser une part significative des tâches de recrutement, de gestion des absences et des processus de qualification des animateurs. Une telle étude de faisabilité devrait s'appuyer sur la technicité du réseau des GEIQ¹³ et être logiquement soutenue par la collectivité.**
- 2) Mettre en place avec régularité des temps d'échanges entre directeurs d'accueil de loisirs à l'échelle du département, afin de leur permettre de trouver, entre pairs, les points d'appui qui leur font parfois défaut au sein de leur structure.**
- 3) Intensifier la formation des DAL sur le volet partenarial et relationnel de leur mission, en concevant une formation collective ad-hoc, complémentaire à leur qualification.**
- 4) Rechercher une mutualisation à l'échelle régionale de l'effort de formation des animateurs et de leurs encadrants, dans le cadre d'un accord à élaborer avec UNIFORMATION (ainsi qu'avec la Ville de Lyon, le cas échéant), afin de libérer les directions des centres de cette partie de leur travail.**

7.2.2. La nécessité de conforter l'économie des ALAE/TAP

La qualité des relations entre les centres sociaux et la ville de Lyon a permis d'engager la réforme dans des conditions budgétaires correctes qui ne semblent pas avoir altéré jusqu'à présent l'équilibre de gestion des centres. Pour autant, les ajustements structurels dans lesquelles s'engagent les centres sociaux pour s'adapter à leur nouvelle taille impliquent

¹³ <http://www.lesgeiq.fr/>

désormais de réexaminer la réalité des charges de structure, tandis que le recours à des emplois aidés fausse par ailleurs l'appréciation des charges directes.

Sur d'autres communes ou territoires, la situation est parfois moins favorable, ou incertaine, faute pour les communes de bien prendre en compte la réalité des coûts, ou pour les centres de les valoriser correctement.

Afin de permettre aux centres de continuer à s'impliquer dans des conditions leur permettant d'assumer un service de qualité et sans préjudice pour le reste de ses activités, un effort de clarification des coûts semble désormais nécessaire.

- 5) Réactualiser, mutualiser et diffuser un outil d'analyse des charges directes et indirectes des ALAE/TAP prenant en compte l'intégralité de celles-ci.**
- 6) Faire apparaître explicitement, dans cet outil, le niveau d'atténuation des charges induit par le recours aux emplois aidés, le cas échéant.**

7.2.3. La nécessité d'améliorer le fonctionnement de la pause méridienne, à Lyon

L'intégration, à Lyon, de la pause méridienne comme composante de la réforme en tant qu'accueil de loisirs placé sous la responsabilité des opérateurs externes à l'école, constitue une source de difficulté particulière car elle concentre les contraintes sans que sa plus-value ne soit complètement perçue par chacun des acteurs concernés. Parmi ces contraintes, celle liée aux coopérations délicates avec les personnels reste prégnante, jusqu'au point d'interroger les véritables motivations de la ville en la matière.

Pour autant, cette disposition présente le triple avantage d'apaiser ce temps au bénéfice des enfants, d'offrir l'opportunité d'un travail éducatif autour du repas et de la convivialité et enfin de permettre aux équipes de connaître une proportion d'enfants significativement plus importante justifiant ainsi des interactions plus fécondes avec l'école.

La poursuite de l'implication des centres dans cette pause méridienne, sur le principe duquel certains s'interrogent, impose par conséquent de rechercher collectivement les voies d'une amélioration, selon des modalités ici suggérées (l'hypothèse d'un « déclassé » de la pause méridienne, comme simple renfort d'animation sans statut d'accueil de loisirs, ne semble pas devoir être suggéré car il ne garantirait pas la légitimité nécessaire pour les centres à agir sur l'encadrement des enfants) :

- 7) Organiser une conférence quadripartite (Ville / EN / APE / Associations opératrices) pour mieux objectiver l'apport de la pause méridienne pour les enfants, ses limites, et échanger sur les améliorations à apporter.**
- 8) S'accorder avec la ville de Lyon pour garantir des possibilités formelles et régulières d'échange et de concertation entre les personnels municipaux et les équipes des centres sociaux. Demander à la ville qu'elle mobilise plus explicitement et systématiquement l'encadrement de ses personnels en appui de cette concertation et en régulation des coopérations lorsque nécessaire.**
- 9) Faire valoir auprès des responsables locaux de l'Education nationale la nécessité d'une implication plus forte de ses personnels en appui de la réforme. (Cette recommandation dépasse le cadre de la pause méridienne)**

7.2.4. La nécessité de mieux intégrer les ALAE/TAP dans le projet du centre

Après une période de mise en place et de « rodage », l'implication des centres dans la réforme des rythmes commence maintenant à produire des effets positifs perceptibles en termes de connaissance des familles, de positionnement et de notoriété, de coopération avec les acteurs éducatifs, de développement d'actions nouvelles ou d'investissement de nouveaux territoires, selon les cas.

Pour autant, les fortes contraintes de mise en œuvre ont eu tendance à « isoler » cette activité comme un service à part, sans que le lien avec les autres actions ne transparaisse réellement. Ce constat milite pour que les centres articulent plus nettement les ALAE/TAP à l'ensemble de leur projet, afin d'en tirer meilleur parti au bénéfice du développement social et éducatif sur leur territoire.

10) Intégrer dans la phase d'élaboration des projets à venir une réflexion sur les questions suivantes :

- a. Comment les ALAE/TAP participent (peuvent participer) aux orientations du centre ?**
- b. L'organisation actuelle du centre intègre-t-elle suffisamment les TAP/ALAE pour qu'ils contribuent au projet du centre ?**
- c. Les TAP/ALAE suscitent-ils de nouvelles demandes ou font-ils émerger de nouveaux besoins ? Si oui, comment le centre y répond-il ?**
- d. Les familles « usagers » des ALAE/TAP sont-elles partie-prenantes du bon fonctionnement du service ? Comment peuvent-elles y contribuer davantage ?**

8. ANNEXES

8.1. Référentiel d'évaluation : les informations recherchées



Le référentiel d'évaluation : l'amont

Questions évaluatives	Indicateurs / descripteurs	Sources
En quoi la situation des différents centres sociaux est-elle favorable ou défavorable à leur engagement ?	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des relations avec la collectivité • Disponibilité de l'argent de poche • Existence d'un réseau de bénévoles • Motivation du centre sur les plans politique, éducatif et économique • Sans oublier les besoins de conseil de l'ALAE 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeurs d'école et CAS • Comités de quartier
En quoi les conditions de mise en œuvre ont-elles été prises en compte ?	<ul style="list-style-type: none"> • Délai entre décision et mise en œuvre • Marge de négociation sur les aspects du dispositif • Contribution partenariale en matériel • Mise en place de processus de traitement des difficultés • Capacité de recouvrement d'administratifs • Systèmes adaptés et planification des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction d'école et responsable ALAE • Confrontations avec collectivités

Le référentiel d'évaluation : les impacts

Questions évaluatives	Indicateurs / descripteurs	Sources
Quels sont les effets de l'implication dans la RRS sur l'organisation des conseils d'administrés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'adhésion, MMSA / renouveau • Dynamisme managérial / relations internes • Succès/mécanisme succès / adaptation des profils • Processus de qualification • Plausibilité des acquisitions / placements • Confrontation de points de vue • Niveau de formation et d'alphabétisation • Clarté administrative relative (budgetaire, gestionnaire, tâches de jour...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens • Direction • Responsables ALAE, actions réalisées • Données de gestion RH
Quels sont les effets de l'implication dans la RRS sur les relations externes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des relations avec la collectivité • Ententes / d'autres collectivités • Nouvelles collaborations engagées (ex. intervenants spécialisés) • Inéquité des coopérations avec les écoles et évaluations / activation autres personnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens direction et responsables ALAE
Quels sont les effets de l'implication dans la RRS sur les usagers ?	<ul style="list-style-type: none"> • Perception des images et évaluations • Mode de relations avec les « usagers » / publics (ex. plus personnalisés...) • Mode de relations avec les « usagers » publics • Attention en matière d'annonces et messages 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire sur les caractéristiques des usagers • Entretiens

Le référentiel d'évaluation : le projet

Questions évaluatives	Indicateurs / descripteurs	Sources
Quels sont les effets de l'implication dans la RRS sur la conduite du projet de centre ?	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de motivation de la direction au regard des autres missions / activités • Niveau de motivation des responsables RRS • Niveau de motivation du CA sur l'action • Investissement initial du CA (Médiateur / intervenants externes...) • Niveau d'équilibre économique de l'action • Intégration de l'action dans le nouveau projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens • Historique des projets • Fiche de poste • CA de CA • Composition du CA • Budgets • Projet de centre
Dans quelle mesure les effets observés valident-ils dans la durée ?	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation mise en œuvre en réponse aux difficultés constatées • Perte/absence (ou non) des effets initiaux à N+2 et N+3 • Durabilité (ou non) des effets positifs à N+2 et N+3 • Existence d'effets induits par les effets d'adaptation constatés • Existence d'effets négatifs constatés 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens

BRSC

8.2. Grilles d'entretiens

Grilles adaptées en fonction des interlocuteurs (direction, DAL, administrateurs,...)

LES MOTIVATIONS DU CENTRE SOCIAL, LA SITUATION AMONT ET LA MISE EN OEUVRE

1. Quelles étaient les motivations du centre social lorsqu'il a décidé de s'impliquer dans la réforme des rythmes scolaires ?
2. Comment pouvait-on caractériser la situation du centre social à ce moment-là ?
 - Budget et effectifs salariés du centre (en ETP)
 - Préexistence d'un accueil de loisirs
 - Qualité des relations avec la collectivité
 - Stabilité du centre sur le plan « politique » (CA), managérial (direction, équipe,...) et économique
 - Autres éléments significatifs
3. Comment s'est déroulée la préparation de cette nouvelle activité pour le centre ?
 - Initiative de la collectivité ou du centre ?
 - Délai avant la mise en œuvre
 - Marge et objet des négociations éventuelles
 - Détermination / négociation du nombre d'écoles concernées
 - Processus de recrutement des animateurs
 - Financement accordé / négocié pour l'ALAE
 - Mise en place d'espaces d'échanges sur la mise en œuvre et de résolution des difficultés éventuelles (instance de pilotage, de suivi,...), le cas échéant commune à plusieurs centres ?
 - Autres éléments significatifs sur la mise en œuvre

DESCRIPTIF DU DISPOSITIF MIS EN OEUVRE

4. Ecoles (préciser maternelles / élémentaires) et effectifs concernés,
5. Taux de fréquentation de l'ALAE (à Lyon, distinguer PM et VAM)
6. Localisation par rapport au centre social / contraintes éventuelles de déplacement (animateurs et/ou matériels)
7. Horaires des animations mises en œuvre
8. Effectifs des animateurs et organisation (temps de travail)
9. Profil des animateurs et types de contrats
10. Modalités de recrutement mises en œuvre
11. Recours complémentaire à des intervenants spécialisés
12. Organisation de l'encadrement
13. Gestion des inscriptions et des présences
14. Autres éléments significatifs sur l'ALAE

EFFETS PERCEPTIBLES DE L'IMPLICATION DU CENTRE SOCIAL

15. Quels sont les effets constatés sur le fonctionnement interne du centre social ?
 - Organisation et RH, recrutement, équipe d'animation,...
 - Contenus des animations, adaptation aux contraintes RH, horaires ou logistiques
 - Fonctionnement général des équipes
 - Charge administrative (gestion des inscriptions, des règlements, des fiches de paie des animateurs,...)
 - ...

16. Quels sont les effets constatés sur les relations avec l'externe ?
 - Relations avec la (les) collectivité(s)
 - Relations avec la (les) école(s) et leurs personnels (distinguer ce qui concerne la pause méridienne, le cas échéant)
 - Relations avec de nouveaux partenaires

17. Quels sont les effets constatés sur la fréquentation du centre et les usagers / adhérents ?
 - Nouveaux publics générés par l'ALAE ? Préciser caractéristiques / volumes
 - Evolution du mode de relations avec les publics de l'ALAE / avec les publics d'origine
 - Attentes spécifiques de ces publics nouveaux

18. Quels sont les effets constatés sur la conduite du projet du centre social ?
 - Niveau de mobilisation de la direction / délégation au responsable ALE
 - Niveau de mobilisation des instances sur l'ALAE (CA, bureau)
 - Effets sur le fonctionnement / la composition des instances
 - Poids et effets sur l'équilibre budgétaire du centre
 - Place de l'ALAE dans le projet du centre (ou son renouvellement)

19. Comment ces effets évoluent-ils dans la durée, depuis la mise en œuvre de l'ALAE ?
 - Aggravation des difficultés
 - Résolution des difficultés (et comment ?)
 - Amplification d'effets positifs
 - Apparition d'effets positifs