

RAPPORT D'ÉVALUATION

**Mission d'accompagnement du
processus d'évaluation pour
l'opération « Centres sociaux
connectés 59.62 »**

*Rédacteurs : François LECOUTURIER, Marine
MOUNIER, Karine PHILIT*

2023
Février

Itinere Conseil
SARL SCOP à capital variable
Siret n°532 521 242 00034
7, rue Jean-Marie Chavant
69 007 Lyon

04 37 24 24 10

www.Itinere-conseil.com

SOMMAIRE

1. CONTEXTE DE LA DEMARCHE « CENTRES SOCIAUX CONNECTES »	5
UNE STRATEGIE DE MASSIFICATION FAISANT SUITE A PLUSIEURS ANNEES D'EXPERIMENTATION	5
L'AMBITION DE CSC : FAIRE DES CENTRES SOCIAUX DES « TIERS LIEUX NUMERIQUE DE PROXIMITE »	6
LA PRESTATION ATTENDUE : ACCOMPAGNEMENT A LA MISE EN PLACE D'UNE EVALUATION	7
2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	8
DEROULE GENERAL DE LA MISSION	8
PHASE 1 – CO-CONSTRUCTION DU REFERENTIEL D'EVALUATION ET DU PROTOCOLE	8
PHASE 2 - LES INVESTIGATIONS REALISEES EN SYNTHESE	12
PHASE 3 – RAPPORT D'EVALUATION ET CAPITALISATION	14
LES LIMITES DE L'EVALUATION	14
3. LE PROCESSUS D'ESSAIMAGE DE LA DEMARCHE	16
RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF	16
PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LE PROCESSUS D'ESSAIMAGE DE LA DEMARCHE	16
1. <i>Le pilotage et l'animation fédérale sont reconnus comme facilitants</i>	16
2. <i>La comitologie est variable d'un territoire à autre et n'implique pas (ou peu) les partenaires</i>	17
3. <i>La phase de diagnostic des besoins et d'élaboration de la feuille de route a été perçue comme précieuse, mais parfois génératrice de frustrations pour les équipes</i>	19
4. <i>Les coordonnateurs territoriaux, appuyés par les délégués de territoire, jouent un rôle clé dans le déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés</i>	20
5. <i>Chevilles ouvrières de l'opération, les CTN ne trouvent toutefois pas toujours leur place dans les centres, faute de légitimité</i>	21
6. <i>Le déploiement de la démarche Centre Sociaux Connectés est impacté par des enjeux RH</i>	22
7. <i>Le principe de mutualisation des postes est identifié comme une véritable plus-value pour la démarche Centres Sociaux Connectés</i>	24
8. <i>La complémentarité des compétences entre CTN est inégalement exploitée selon les territoires</i>	25
9. <i>La coopération des CTN avec les médiateurs et conseillers numériques est plutôt harmonieuse, mais les distinctions sont parfois tenues entre leurs missions respectives</i>	26
10. <i>La mise en mouvement est inégale d'un centre à un autre sur l'opération 2021-2023</i>	27
11. <i>La temporalité de l'essaimage est trop courte pour garantir une mise en mouvement durable des centres</i>	30
12. <i>Des effets en termes d'entraînement des centres existent, mais la coopération inter-centres ne va pas de soi</i>	30
4. LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES CENTRES SOCIAUX A AGIR AVEC LE NUMERIQUE.....	33
RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF	33
PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LA CAPACITE DES CENTRES SOCIAUX A AGIR AVEC LE NUMERIQUE	33
1. <i>L'acculturation des équipes et l'évolution des représentations associées au numérique constitue un premier effet de la démarche</i>	33
2. <i>La démarche constitue également un apport de compétences et d'outils pour les directions et les salariés des centres</i>	34
3. <i>Le numérique est intégré comme un élément transversal du projet social du centre</i>	35
4. <i>La démarche permet l'émergence et/ou le renforcement de projets structurants impactant la notoriété des centres sur le territoire</i>	35

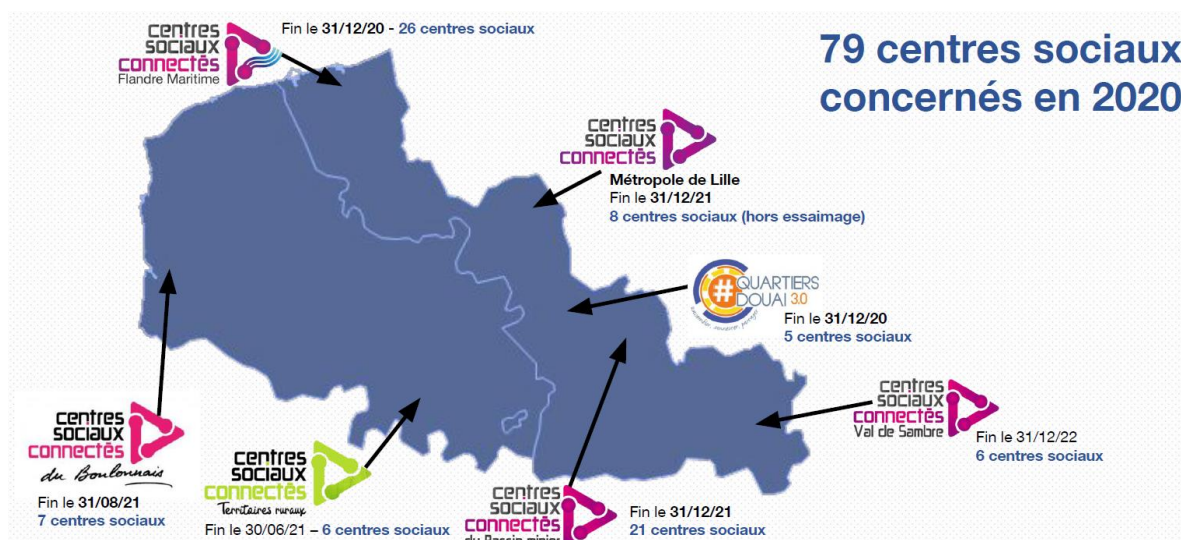
5. LE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE ET DU POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS	37
RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF	37
PRINCIPAUX CONSTATS SUR LE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE ET DU POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS.....	37
1. <i>L'enjeu « d'aller vers » les publics les plus éloignés, qui ne viendraient pas spontanément au centre social, reste d'actualité</i>	37
2. <i>L'accès des usagers au numérique est facilité, mais des tensions apparaissent entre la volonté des centres de répondre au besoin des personnes (solutionner un problème urgent) et la nécessité de les accompagner dans une perspective d'autonomisation.....</i>	39
3. <i>Si des premiers effets sont observés à de multiples niveaux, il reste difficile d'objectiver ces effets en termes d'autonomisation des personnes</i>	40
4. <i>Une profusion d'actions a été mise en œuvre au détriment parfois d'une réflexion sur les logiques d'action</i>	41
6. LES PARTENARIATS ET DYNAMIQUES TERRITORIALES	44
RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF	44
PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LES PARTENARIATS ET LES DYNAMIQUES TERRITORIALES	44
1. <i>La reconnaissance par les partenaires de la marque de fabrique « Centres Sociaux Connectés » reste très inégale</i>	44
2. <i>La démarche renforce les coopérations entre les centres sociaux, mais leur inscription dans une stratégie territoriale d'inclusion numérique semble encore prématurée</i>	45
7. LE MODELE ECONOMIQUE DE LA DEMARCHE CSC	48
RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF	48
PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LA LOGIQUE ECONOMIQUE DE LA DEMARCHE CSC	48
1. <i>Le besoin de ressources spécifiques du réseau en matière de transition numérique s'inscrit de fait dans une certaine durée.....</i>	48
2. <i>De nombreux facteurs vont influencer, à terme, sur le rythme de cette transition et l'évolution, on non, du modèle économique des centres sociaux</i>	50
8. CONCLUSIONS EVALUATIVES ET RECOMMANDATIONS	51
EN MATIERE DE POURSUITE DE L'ESSAIMAGE.....	51
EN MATIERE DE RENFORCEMENT CAPACITE DES CENTRES	52
EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE DES HABITANTS	53
EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES DYNAMIQUES PARTENARIALES.....	54
EN MATIERE DE MODELE ECONOMIQUE	54
9. ANNEXES	55
REFERENTIEL D'EVALUATION.....	56

1. CONTEXTE DE LA DEMARCHE « CENTRES SOCIAUX CONNECTES »

UNE STRATEGIE DE MASSIFICATION FAISANT SUITE A PLUSIEURS ANNEES D'EXPERIMENTATION

Face à la transition numérique en cours, les centres sociaux de France sont requestionnés dans leurs rapports aux habitants, aux territoires, à leur projet, et initient de nouvelles réponses dans la diversité des contextes ruraux ou urbains. C'est tout particulièrement le cas en Nord Pas-de-Calais à travers **les 7 expérimentations « Centres Sociaux Connectés » initiées en 2017**. Durant la crise Covid, ces expérimentations ont joué une **fonction ressource essentielle** pour accélérer l'acculturation au numérique des habitants, des salariés, des bénévoles des centres sociaux, mais aussi des partenaires éducatifs, sociaux, économiques du territoire. De fait, les pratiques qui ont émergé de ces expérimentations « Centres Sociaux Connectés » ont largement dépassé les problématiques de l'accès au droit ou de la prévention des risques, pour se placer sur les enjeux d'accompagnement des habitants aux usages numériques. La transition numérique est maintenant une ressource pour le développement des personnes et du territoire.

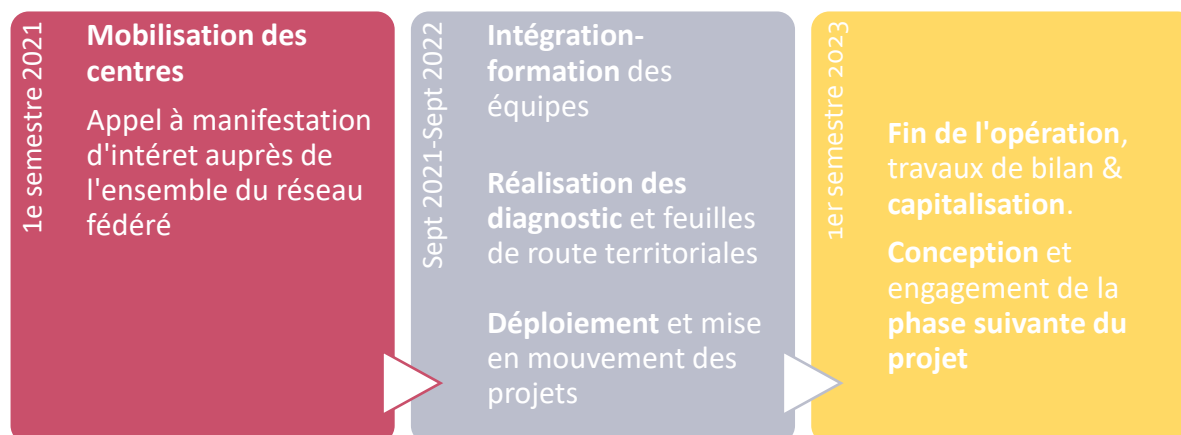
Dans le cadre de l'opération « Centres Sociaux Connectés » 2021-2022, la Fédération des Centres Sociaux du Nord Pas-de-Calais (NPDC) et la Fédération des Centres Sociaux des Pays Picards (PP) accompagnent un « **changement d'échelle** », une « **massification** » de l'action de médiation et de transition numériques du réseau des centres sociaux fédérés des Hauts-de-France, avec l'ensemble des acteurs, équipes salariées et bénévoles. **L'ensemble du territoire Nord Pas-de-Calais est visé par le projet de massification « Centres Sociaux Connectés 59-62 »** piloté par la Fédération des centres sociaux fédérés du NPDC en articulation avec les 12 Assemblées territoriales (grands bassins de vie et échelle de la gouvernance du réseau des 175 centres sociaux fédérés).



L'ambition initiale de la Fédération était de passer de **46% de Centres Sociaux Connectés en 2020 à 85% et plus fin 2022**. L'appel à manifestation d'intérêt réalisé auprès des différents territoires et de l'ensemble du réseau fédéré des centres sociaux du Nord Pas-de-Calais au premier semestre 2021 a

confirmé l'adhésion de 155 centres (85% du réseau) au projet. Ce sont **6 territoires supplémentaires** (Flandre intérieure, Cambrésis, Sambre-Avesnois / Calaisis, Artois-Audomarois, Bassin Minier 62) qui rejoignent les 7 territoires d'expérimentation initiaux (Flandre maritime, MEL-VNE, MEL Lille et couronne, Valenciennois, Douaisis, Boulonnais, dynamique rurale interdépartementale).

L'opération « Centres Sociaux Connectés » 2021-2023 s'est déclinée de la manière suivante :



L'AMBITION DE CSC : FAIRE DES CENTRES SOCIAUX DES « TIERS LIEUX NUMERIQUE DE PROXIMITE »

L'ambition du projet « Centres Sociaux Connectés » est de faire du centre social **un tiers lieu numérique de proximité** qui acculture les habitants et acteurs du territoire aux défis numériques et d'ainsi **améliorer la vie quotidienne et le pouvoir d'agir des habitants, adhérents, bénévoles et salariés du territoire.**

Derrière cette ambition très générale, plusieurs objectifs sont poursuivis :

- **Objectif n°1 – Inclusion numérique : massification de la lutte contre la fracture numérique.** L'enjeu est de développer une médiation numérique de « premier niveau » où chaque centre social est un tiers-lieu ressource de proximité pour l'accès au numérique et l'accompagnement des habitants sur un territoire.
- **Objectif n°2 - Renforcement de la capacité des centres sociaux et des habitants à agir avec le numérique.** L'enjeu est de faire du numérique un axe transversal et partagé du projet social et de coopération des centres sociaux.
- **Objectif n°3 - Structuration de l'ingénierie fédérale et du réseau au service des deux premiers axes.** L'enjeu étant d'asseoir la Fédération comme ressource pour la montée en compétence et la montée en charge collectives sur le



numérique comme levier de pouvoir d'agir des habitants et de réponse aux grands défis sociétaux.

Enfin, **quatre axes prioritaires ont également été identifiés et ont fait l'objet de chantiers de capitalisation** partagés avec la Fédération des Centres Sociaux des Pays Picards : inclusion et lutte contre les fractures numériques, co-éducation, parentalité, jeunesse et numérique, numérique éthique et responsable et transition numérique des centres et qualification des professionnels.

LA PRESTATION ATTENDUE : ACCOMPAGNEMENT A LA MISE EN PLACE D'UNE EVALUATION

Dans ce contexte, la Fédération a fait appel fin 2021 au cabinet Itinere Conseil **pour l'accompagner dans la mise en place d'un processus d'évaluation qualitative partagée** du projet régional de consolidation et d'essaimage de la démarche « Centres Sociaux Connectés Nord Pas-de-Calais », un projet « complexe » impliquant de nombreux acteurs et partenaires, à différentes échelles territoriales (échelle régionale avec la Fédération, des territoires et du centre social) et porté au sein d'un réseau de centres sociaux disparate en matière d'appropriation des enjeux et pratiques d'inclusion et de transition numériques.

En synthèse, la démarche a consisté à accompagner la mise en place d'une **évaluation concomitante à l'essaimage d'un objet « complexe » et innovant devant permettre la mobilisation effective des acteurs impliqués.**

Plus précisément, la démarche engagée fin 2021 a visé **4 objectifs principaux** :



Objectif n°1 : Accompagner la Fédération à la mise en place d'une évaluation qualitative et partagée du projet régional de consolidation et d'essaimage de la démarche « Centres Sociaux Connectés » (co-construction du référentiel et de la méthodologie de l'évaluation avec les parties prenantes).



Objectif n°2 : Réaliser les investigations nécessaires à cette évaluation sur la base de la méthodologie construite avec les parties prenantes et animer des retours réflexifs réguliers auprès de l'équipe fédérale pour rendre compte, problématiser et faciliter l'appropriation des analyses.



Objectif n°3 : Tirer des enseignements opérationnels et formaliser des évolutions de la stratégie de consolidation et d'essaimage de la démarche « Centres Sociaux Connectés ». Ces enseignements opérationnels et évolutions proposées permettront de guider la construction des suites de l'opération (qui pourront s'inscrire dans le cadre du programme Opérationnel FEDER 2021-2027).

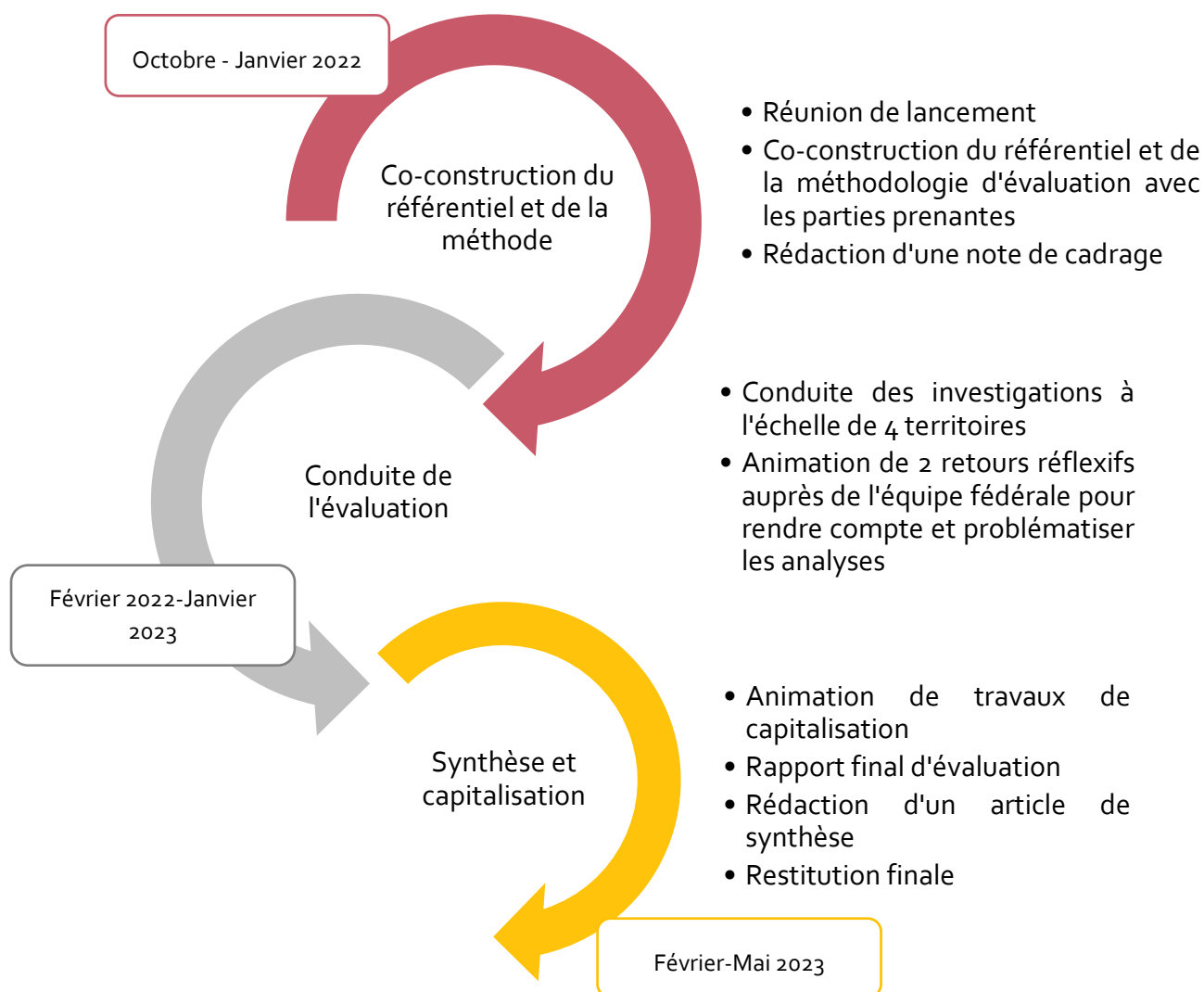


Objectif n°4 : Capitaliser sur les analyses sous la forme de ressources appropriables par les parties prenantes et transférables à d'autres centres sociaux de manière à mettre en lumière les transformations et effets induits par la mise en place de la démarche sur un territoire pour faciliter la communication des Centres Sociaux Connectés auprès de leurs partenaires et financeurs.

2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

DEROULE GENERAL DE LA MISSION

La méthodologie d'intervention s'articule autour des **3 phases** présentées ci-dessous.



PHASE 1 – CO-CONSTRUCTION DU REFERENTIEL D'EVALUATION ET DU PROTOCOLE

La première phase de la mission d'évaluation, conduite au dernier trimestre 2021, correspond à l'atteinte du premier objectif fixé : la co-construction du référentiel et de la méthodologie de l'évaluation avec les parties prenantes.

Un **groupe de travail mixte** a été constitué au démarrage du projet. Composé de membres de l'équipe fédérale et du Conseil d'administration de la Fédération, d'administrateurs et directeurs du réseau des Centres Sociaux Connectés, le groupe a été réuni deux fois (les 10 novembre et 7 décembre 2021). Sur la base des objectifs généraux du projet Centres Sociaux Connectés et des besoins d'apprentissage

analysés par le groupe, les travaux ont permis la formulation et la sélection des éléments constitutifs d'un référentiel d'évaluation¹ articulé autour de **7 questions évaluatives** :



Q1 - Dans quelle mesure la démarche permet-elle de **renforcer l'autonomie et le pouvoir d'agir des habitants** ?



Q2 - Dans quelle mesure la démarche permet-elle **de renforcer la capacité des centres sociaux à agir avec le numérique** ? Contribue à réactualiser les métiers du centre social au regard du numérique ?



Q3 - Dans quelle mesure le processus d'essaimage de la démarche CSC permet-il **de massifier les effets du projet** ?



Q4 - Dans quelle mesure le processus d'essaimage permet-il **de conserver / ne dénature pas la logique initiale de la démarche CSC** ?



Q5 - Dans quelle mesure les modalités de la démarche CSC et son processus d'essaimage permettent-elles de **garantir les effets dans la durée** ?



Q6 - Quelle est la **logique économique** sur laquelle repose la démarche CSC et sa massification ?



Q7- Dans quelle mesure l'engagement dans la démarche CSC **s'inscrit et/ou fait évoluer les dynamiques territoriales existantes en matière de numérique** ?

Le protocole d'investigation et l'échantillon ont ensuite été construits et validés en groupe de travail le 1er mars 2022 :

- **L'orientation méthodologique est essentiellement qualitative** : la finalité est ici moins de quantifier des résultats que de comprendre comment la démarche produit des effets, lesquels et avec quelles limites éventuelles. Le principe retenu est celui de l'étude de cas pour collecter des informations issues de différentes sources (documents, entretiens, observations) sur un territoire donné, afin de les confronter et d'en tirer une analyse la plus robuste possible.
- L'échantillon est formé par quatre études de cas territoriales et correspond au calibrage de la mission tout en étant cohérent avec le besoin de collecte d'informations. Sur chaque territoire, deux visites terrain auront lieu, l'une avant et l'autre après l'été 2022, afin d'appréhender le déploiement du projet dans la durée. Les critères de sélection ont été les suivants, avec pour souci de ne pas retenir des territoires trop atypiques au regard du projet : Territoires du Nord / Pas de Calais, urbains / ruraux, concernés ou non par le Plan Pauvreté, densité du nombre de centres sociaux, antériorité ou non des initiatives CSC, diversité des modes de gestion, disponibilité et volontariat des interlocuteurs. Les 4 territoires retenus pour les études de cas sont le Valenciennois, le territoire de la Métropole Européenne de Lille sur le versant Nord-Est (MEL VNE), le Littoral 62 et les centres relevant du réseau « Territoires ruraux ».

¹ Le référentiel détaillé est présenté en annexe du présent rapport.

Valenciennois

Les Centres Sociaux Connectés s'appuient sur l'expérimentation menée par 19 centres sociaux du Valenciennois (ACSRV, MQVC) en 2020 et 2021 : **les Centres Sociaux Connectés du Bassin Minier**. Quatre nouvelles structures ont rejoint la dynamique : le centre social Amilcar Reghem de Quiévrechain et les trois maisons de quartier de Raismes (AMQR).



Métropole Européenne de Lille – Versant Nord-Est (MEL VNE)

Développée en 2017 dans la Métropole de Lille, l'opération est en cours de massification sur le VNE et a débuté en septembre 2021 avec 23 centres sociaux.



Littoral 62

Sur le territoire du Littoral 62, Le Nautilus (Boulogne-sur-Mer), l'Espace Carnot (Le Portel), le Centre Jacques Brel (Outreau), le Centre Audrey Bartier (Wimereux) et le Centre Social Eclaté (Saint-Martin-Boulogne) avaient initié la dynamique Centres Sociaux Connectés du Boulonnais. C'est aujourd'hui une ressource pour les nouveaux projets Centres Sociaux Connectés Nord Pas-de-Calais.

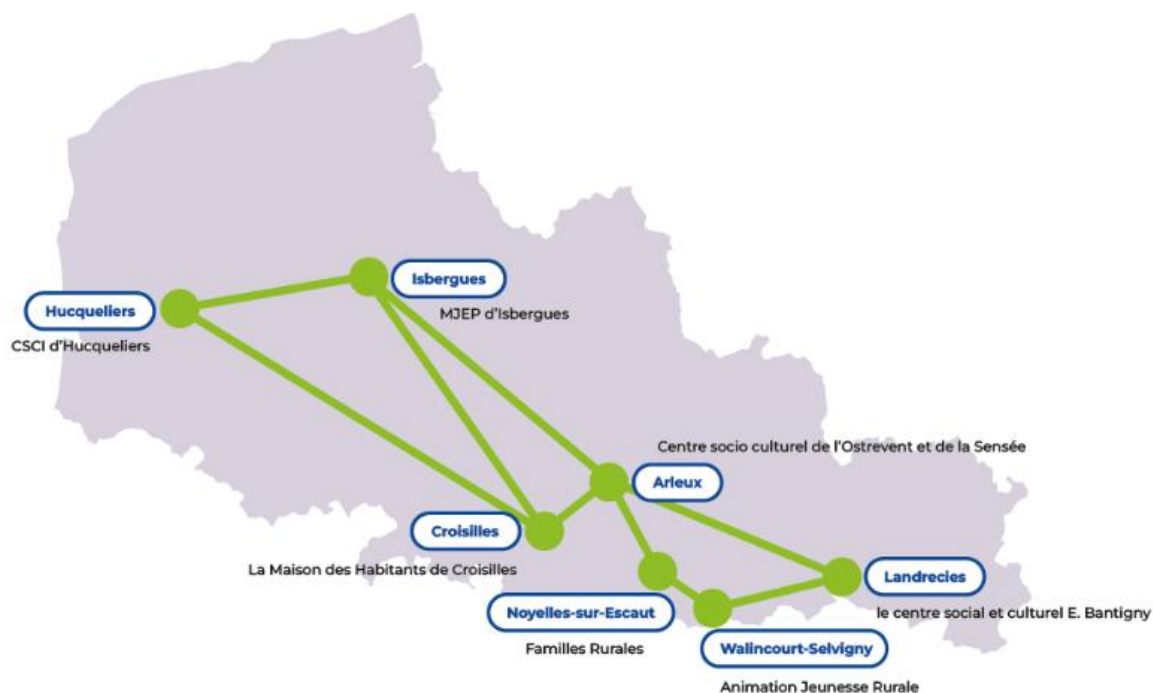
Depuis le 1er septembre 2021, les centres sociaux du Calaisis ont rejoint le projet : l'Espace Centre et L'Espace Fort, le centre social Centre-Ville, l'Association Matisse, Marie-Jeanne Bassot à Sangatte et Cousteau à Marck. Et sur le Boulonnais l'Espaces Maës.



Territoires ruraux

Les centres sociaux connectés ruraux se sont regroupés en tant que collectif interdépartemental à travers un partenariat avec la Mutualité Sociale Agricole (MSA) en 2017. Ces centres ayant participé à la V1 et V2 de l'opération Centres Sociaux connectés sont : le Centre social d'Hucquelières et le Centre Social d'Isbergues pour le territoire de l'Artois-Audomarois, Animation Jeunesse Rurale (AJR) à Noyelles-sur-Escout et Familles rurales à Walincourt-Selvigny sur le Cambrésis, le Centre Social de l'Ostrevent de la Sensée (SIRA) à Arleux dans le Douaisis et le Centre social d'E. Bantigny à Landrecies.

La Maison des Habitants de Croisilles ne faisait pas partie de la première opération mais devait être intégrée à la dynamique rurale en 2021. Ce projet n'a pas pu aboutir du fait de l'absence de direction.



PHASE 2 - LES INVESTIGATIONS REALISEES EN SYNTHESE

Dans la perspective de réaliser un **état des lieux de la démarche Centres Sociaux Connectés** avant d'engager des investigations plus approfondies, plusieurs entretiens ont été conduits avec des acteurs clés impliqués dans le dispositif : cheffe de projet Centres Sociaux Connectés, responsable du pôle animation territoriale, partenaires institutionnels et financeurs (Région Hauts-de-France, Caf 59, Caf 62, Département 59, Département 62, Fédération des centres sociaux des Pays Picards), directions de centres sociaux pionniers dans l'expérimentation. Cet état des lieux a également pu s'appuyer sur l'analyse des documents transmis au fur et à mesure de l'avancée du projet, tout particulièrement le rapport d'activité 2021 ainsi que les diagnostics et projets territoriaux.

Les investigations conduites dans le cadre de l'évaluation ont ensuite principalement consisté en la réalisation de **4 études de cas qualitatives** à l'échelle des territoires sélectionnés. Pour chaque territoire de projet, ont été réalisés :

- **Des entretiens auprès d'une diversité d'acteurs impliqués dans la démarche** : coordonnateur du projet, délégué territorial, équipes de Chargés de transition numérique (CTN), directions et salariés de centres, administrateurs, partenaires institutionnels et/ou opérationnels locaux.
- **Des observations au sein de plusieurs centres sociaux** : visites des centres sociaux, d'un Repair Café, observations d'ateliers numériques à destination de différents types de publics (ateliers informatiques adultes ou seniors, atelier découverte de la réalité virtuelle avec des jeunes, etc.), observations de formations à destination des salariés des centres (Canva, montage vidéo, préparation d'escaliers numériques, etc.), observation de temps de réunion et échanges (réunions d'équipe Centres Sociaux Connectés, séminaire jeunesse et parentalité,

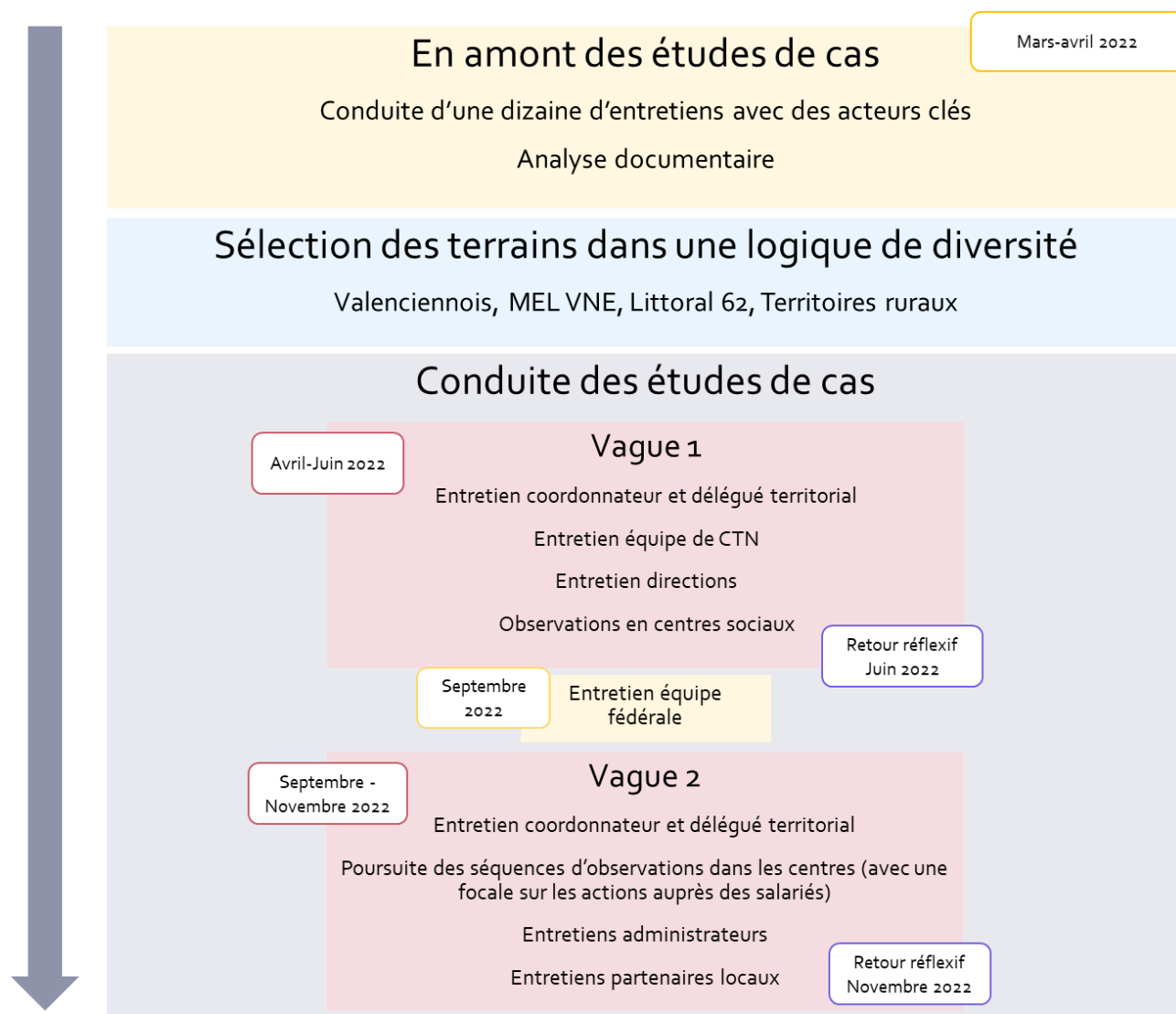
comité de pilotage Centres Sociaux Connectés, etc.)... Ces observations ont été l'occasion de nombreux échanges au fil de l'eau avec les équipes CSC mais aussi avec les directions et équipes des centres.

Comme évoqué plus haut, ces investigations ont été réalisées en 2 vagues successives, au printemps et à l'automne 2022, de manière à mieux appréhender le déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés dans la durée.

Deux **retours réflexifs** ont également été réalisés en juin et en novembre 2022 auprès de la Fédération des centres sociaux du Nord-Pas-de-Calais et des parties prenantes engagées dès la phase de co-construction du référentiel et de la méthode (administrateurs de la fédération, directeurs de centres sociaux, coordonnateurs, etc.) de manière à restituer chemin faisant les constats évaluatifs et à faciliter leur appropriation.

Le schéma illustratif ci-après synthétise les investigations réalisées dans le cadre de l'évaluation.

Synthèses des investigations réalisées (2022)



PHASE 3 – RAPPORT D’ÉVALUATION ET CAPITALISATION

Le présent rapport constitue le rapport final de l’évaluation. Il a vocation à répondre de manière synthétique au questionnaire évaluatif initial (cf. référentiel) et à guider l’action de la Fédération des centres sociaux du Nord-Pas-de-Calais pour la poursuite de la démarche.

En complément, une **phase de capitalisation** se met en place début 2023, qui vise à formaliser les principaux acquis de la démarche, à destination des centres sociaux (notamment pour leur permettre de se situer dans ce processus de transition), comme du reste du réseau, pour faciliter le succès de démarches similaires dans d’autres régions.

LES LIMITES DE L’ÉVALUATION



La méthodologie déployée a permis d’apporter des éléments de réponse à l’ensemble du questionnaire évaluatif initial, avec des limites, notamment sur la dimension renforcement de l’autonomisation et de la capacité d’agir des habitants. En effet, les investigations de nature qualitative et ciblées sur 4 territoires aux configurations diversifiées, n’ont pas permis d’objectiver finement voire quantifier les effets auprès des publics. L’analyse se centre ainsi principalement sur le déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés (= processus d’essaimage), ses effets en termes de renforcement de la capacité des centres et de ses équipes à agir avec le numérique ainsi que sur la question du modèle économique et des dynamiques partenariales.



L’ensemble des investigations conduites a été planifié avec l’appui des coordonnateurs de territoire qui ont grandement facilité l’accès au terrain de l’équipe d’évaluation. Malgré cet appui, des difficultés ont parfois été rencontrées pour échanger avec des administrateurs et/ou des partenaires institutionnels ou opérationnels de la démarche. Par ailleurs, les investigations auprès des centres et des équipes ont parfois été impactées par la difficulté des équipes à dégager du temps pour l’évaluation, voire par les craintes que cette évaluation a pu susciter chez certains salariés, faute de culture évaluative et de compréhension de l’utilité et de la plus-value de l’évaluation de la démarche Centres Sociaux Connectés. La distance géographique entre l’équipe d’évaluation et le terrain a également pu contraindre à planifier des investigations sur des temps resserrés, rendant difficile la prise en compte des aléas de disponibilité et de planification des actions.



Enfin, le mode de pilotage et de suivi de la démarche Centres Sociaux Connectés ne permet pas à l’évaluation de s’appuyer sur des éléments de bilan consolidés à l’échelle des différents territoires et à l’échelle régionale. En effet, les outils de suivi sont disparates d’un territoire à un autre (rétroplanning, livre mensuel de suivi des actions, etc.) et visent avant tout à donner de la visibilité aux coordonnateurs et chargés de transition numérique sur les actions conduites dans une logique de suivi opérationnel. Le choix qui a été fait par la Fédération a ainsi été de privilégier un déploiement agile et expérimentateur de la démarche et non une logique de planification et de *reporting* scrupuleux des actions, cette approche correspondant

davantage à la culture des centres sociaux. Ainsi, l'évaluation s'appuie principalement sur la réalisation de 4 études de cas qualitatives (entretiens / observations) : toutes les analyses qui suivent ne peuvent avoir une portée de généralisation mais permettent néanmoins de tirer des éléments d'enseignement sur ce qui - d'un territoire à un autre, d'un centre à un autre - est favorable ou non au déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés et sur la compréhension fine des mécanismes à l'œuvre.

La suite du présent rapport expose donc successivement les constats et analyses opérés au regard des axes du référentiel d'évaluation.

3. LE PROCESSUS D'ESSAIMAGE DE LA DEMARCHE

RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF

Q3 - Dans quelle mesure le processus d'essaimage de la démarche CSC permet-il de massifier les effets du projet ?	3.1. Un plus grand nombre de Csx sont « connectés »
	3.2. Les compétences du réseau interviennent en appui des territoires (=assemblées territoriales) et des centres pour faciliter l'appropriation et le déploiement de la démarche
Q4 - Dans quelle mesure le processus d'essaimage permet-il de conserver / ne dénature pas la logique initiale de la démarche CSC ?	4.1. Le processus d'essaimage s'appuie sur une analyse renouvelée des besoins du territoire (adaptabilité de la démarche aux besoins du territoire)
	4.2. Les modalités d'essaimage s'appuient sur une large implication des parties prenantes à l'échelle des territoires et des centres (co-construction du projet CSC et non simple duplication du projet NPDC)
	4.3. L'ensemble des projets mis en œuvre sont cohérents avec la philosophie de la démarche CSC (ambition plus large que la seule approche de « réduction de la fracture numérique »)
Q5 - Dans quelle mesure les modalités de la démarche CSC et son processus d'essaimage permettent-elles de garantir les effets dans la durée ?	Cette question évaluative sera renseignée de manière indirecte via les questions relatives à l'efficacité de la démarche et pertinence du processus d'essaimage, tout particulièrement à travers les critères de jugement suivants : 1.5. Les habitants deviennent acteurs avec le numérique (esprit critique et capacité d'interpellation) 2.2. Les CSC intègrent pleinement le numérique à leur mission d'animation de la vie sociale 4.2. Les modalités d'essaimage s'appuient sur une large implication des parties prenantes à l'échelle des territoires et des centres (co-construction du projet CSC et non simple duplication du projet NPDC)

PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LE PROCESSUS D'ESSAIMAGE DE LA DEMARCHE

1. Le pilotage et l'animation fédérale sont reconnus comme facilitateurs

L'équipe de pilotage (5,2 ETP) assure l'ingénierie fédérale nécessaire au développement de la démarche via un poste de cheffe de projet, de chargée de communication, de déléguée ressources et développement dédiée à la capitalisation du projet, un poste de chargé d'appui aux territoires et 1,2 postes de chargé du suivi administratif.

A cette équipe de pilotage, s'ajoutent 9 coordonnateurs territoriaux « Centres Sociaux Connectés » chargés de mobiliser les centres sociaux du territoire engagés dans la démarche pour élaborer un projet partenarial sur la base d'un état des lieux partagé. Ils coordonnent l'action des chargés de

transition numérique présents dans les centres. Les coordonnateurs sont également appuyés dans leur fonction par les délégués de territoire.

Ce pilotage et cette animation fédérale de la démarche sont reconnus comme « *facilitants* » par les centres sociaux engagés dans la démarche. En effet, ces conditions leur permettent de bénéficier d'un **apport d'ingénierie et de ressources** sans pour autant avoir à assumer tout le suivi administratif et financier inhérent à tout projet européen, souvent d'une grande complexité : « *sans toute cette ingénierie derrière, on n'aurait pas pu porter le projet* » (Directeurs de centres). Les centres peuvent ainsi bénéficier d'une véritable dynamique de projet, avec un calendrier et des échéances, des ressources et outils mis à disposition (site internet, webi'num, kits, newsletter, etc.) et de l'appui d'un coordonnateur. Ce pilotage fédéral « *rassure* » également des directions qui ne se seraient pas spontanément engagées dans cette dynamique si **l'ingénierie financière** n'était pas portée par la Fédération : « *on n'est pas tous seuls, on se dit qu'on peut y aller...* » (Directeurs de centres).

La démarche Centres Sociaux Connectés apparaît ainsi comme une **opportunité** pour les centres sociaux de bénéficier d'un apport d'ingénierie et de ressources dans la perspective d'assurer la transition numérique du centre, sans assumer le risque financier inhérent à un projet européen. Néanmoins, deux points de vigilances peuvent ainsi être soulignés :

- **Le risque financier lié au projet est assumé par la Fédération des centres sociaux du NPDC**, ce qui nécessite une vigilance particulière de l'ensemble des équipes sur les conditions de traçabilité et de valorisation des crédits européens ;
- Par ailleurs, cette opération 2021-2023 a principalement consisté pour certains en un « *projet fédéral* » décliné sur les territoires (contrairement aux expérimentations antérieures à la main des centres), avec le risque à terme que des centres se retrouvent dans une « **posture attentiste / de consommation** ». Pour certains acteurs rencontrés, l'enjeu pour la suite est ainsi de revenir à certains fondamentaux du projet « Centres Sociaux Connectés » (logique expérimentale, méthode essai/erreur, face à face habitants...) pour garantir l'implication des centres dans la démarche.

Ainsi, si le pilotage et l'animation de CSC par la Fédération est facilitante, une articulation est à trouver entre un **projet fédéral permettant de faciliter le processus de massification de la démarche et des projets territoriaux à la main des centres, permettant une implication forte des centres concernés.**

2. La comitologie est variable d'un territoire à autre et n'implique pas (ou peu) les partenaires

Le pilotage et l'animation de la démarche se décline à l'échelle de chaque territoire à travers des instances spécifiques. **Cette comitologie, non modélisée, est variable selon les territoires.** Sur le Littoral 62, par exemple, ont lieu des comités techniques trimestriels avec les directions du Boulonnais d'une part et du Calais d'autre part, ainsi qu'un comité de pilotage trimestriel à l'échelle de l'ensemble des directions du Boulonnais et du Calais. Sur la MEL VNE, le choix qui a été fait est de fonctionner en comités de direction à l'échelle des 6 opérations de coordination (OD) du territoire à raison de trois ou quatre CODIR par an pour chaque micro-territoire. Sur les territoires ruraux ont lieu des comités de pilotage trimestriel à l'échelle de l'ensemble des directions impliquées dans le projet

et peuvent être ouvertes aux CTN selon l'ordre du jour. Du fait des longues distances kilométriques séparant les centres sociaux ruraux, ces instances peuvent également se dérouler en visio.

Si cette comitologie variable d'un territoire à autre n'impacte pas la dynamique générale de la démarche Centres Sociaux Connectés, la principale limite consiste dans la **moindre implication (ou absence d'implication) des acteurs institutionnels** dans ces instances sur l'opération 2021-2023, alors même que cela permettrait de garantir leur bonne compréhension de la démarche ainsi qu'une certaine visibilité sur les actions engagées. Il s'agit là d'un enjeu pour la prochaine opération Centres Sociaux Connectés dans la perspective d'augmenter la lisibilité du dispositif et renforcer les partenariats existants sur les territoires.

Par ailleurs, cette animation territoriale est mobilisatrice mais également **consommatrice de beaucoup d'énergie** pour des équipes tournées principalement vers l'opérationnel.



Ainsi, dans le Valenciennois, ont été mis en place un COANIM (Coordo + CTN / bimensuel), un COPART (centres référents des CTN / trimestriel), un COTECH (habitants, bénévoles, salariés et partenaires / semestriel), tandis que l'équipe territoriale CSC participe également aux réunions d'équipes et de comités d'usagers des centres, ainsi qu'aux CODIR de chacune des deux associations de gestion du territoire.



Ce constat est d'autant plus vrai pour **les centres des territoires ruraux du fait de leur spécificité** : ces centres sont répartis sur toute la région et participent à la fois aux instances de leur territoire et à celles du réseau des territoires ruraux. Pour les CTN, excepté sur l'Artois-Audomarois qui est en lien avec le même coordonnateur que sur les ruraux, les temps de coordination et les instances dédiées au projet CSC sont doublés. Selon les directions, « *c'est lourd pour les CTN* ». Les distances qui séparent les centres sont grandes et mobilisent également de l'énergie et du temps.

De plus, l'énergie mobilisée dans les instances est également liée à la **difficulté de mener le projet rural et les projets territoriaux de front, sans compliquer les relations avec les territoires**. Cela a pu être le cas avec l'Assemblée territoriale du Cambrésis qui n'a pas vu d'un bon œil le fonctionnement et les démarches des ruraux sur le territoire, en parallèle de la dynamique territoriale.

C'est pourquoi, pour remédier à ces problématiques énergivores, la vision des territoires ruraux est de créer un modèle « souple » tant dans l'organisation des instances et des événements que dans l'investissement souhaité de chacun (temps, partage de matériel, portage postes CNFS, etc.). Ce modèle se veut adapté aux contraintes des centres et à leurs propres engagements dans leurs assemblées territoriales respectives. Ainsi, les réunions associant les CTN se déroulent la majeure partie du temps en distanciel et les actions co-portées davantage en « mode projet » qu'au quotidien.

3. *La phase de diagnostic des besoins et d'élaboration de la feuille de route a été perçue comme précieuse, mais parfois génératrice de frustrations pour les équipes*

Dans le cadre de la phase d'immersion au sein des centres sociaux d'intervention, les équipes CSC ont réalisé un **diagnostic des besoins à l'échelle de chaque centre social engagé dans la démarche**, de façon à identifier les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables et les chantiers prioritaires à mettre en œuvre. Cette phase **d'état des lieux participatif** a donné lieu à l'administration de questionnaires à destination des salariés, des bénévoles et des publics, à l'organisation d'entretiens individuels, d'ateliers collaboratifs, d'actions hors les murs (sorties d'écoles, marchés de plein air, micro-trottoir...), d'interventions en réunion d'équipe et auprès de directions de centres sociaux, à la programmation de rencontres avec des acteurs associatifs et institutionnels (CAF, DTPAS, élus/techniciens de collectivités territoriales...). Ces états des lieux ont alimenté les réflexions de chaque territoire pour l'élaboration d'un projet spécifique qui a pris la forme d'une **feuille de route**. Ces feuilles de route sont **relativement non contraignantes** et permettent ainsi aux équipes de s'adapter aux sollicitations des centres et des usagers au fil du déploiement de la démarche.

Cette phase de diagnostic des besoins et d'élaboration des feuilles de route a été perçue par l'ensemble des acteurs comme **essentielle et nécessaire** (directions et équipes), et cela pour plusieurs raisons : elle a permis d'asseoir le rôle des CTN dans les centres, a favorisé l'appropriation du projet Centres Sociaux Connectés par les équipes, a fait émerger les besoins du territoire et des centres, a permis aux acteurs de se mettre d'accord sur des enjeux et pistes d'actions à l'échelle des territoires et/ou micro-territoires, d'impliquer les partenaires institutionnels et/ou opérationnels locaux dans la démarche, etc. **Le processus d'essaimage s'est ainsi appuyé sur une analyse renouvelée des besoins et sur une co-construction des projets territoriaux.**

Pour autant, cela est à nuancer pour les territoires et centres qui étaient antérieurement engagés dans la démarche Centres Sociaux Connectés avant l'opération 2021-2023, pour lesquels cette phase a pu paraître relativement longue pour des équipes déjà dans l'action et pas forcément nécessaire puisque qu'un diagnostic avait déjà été réalisé sur l'opération précédente (ex : Boulonnais). Sur les territoires ruraux, les diagnostics établis sur chaque territoire sont considérés comme étant également ceux des ruraux, permettant ainsi de ne pas multiplier les travaux. La feuille de route est quant à elle volontairement très générale et n'identifie pas toutes les actions déployées par les centres, relevant de la dynamique rurale mais également des actions portées par les territoires :



« La feuille de route c'est plus le côté innovant mais en fait on ne valorise pas tout ce qu'on fait dans cette feuille. Les actions des ruraux ne se limitent pas à la feuille de route, c'est beaucoup plus large ! » (Comité de pilotage Directions ruraux)

Par ailleurs, si cette phase est apparue précieuse, elle a été **inégalement mise en œuvre et a pu générer des frustrations** du côté des directions et équipes de centres lorsque celle-ci n'a pas « véritablement » abouti à un diagnostic consolidé :



« On a eu une première réunion en octobre avec deux personnes de Centres Sociaux Connectés (le CTN était encore en cours de recrutement). Le diagnostic a été réalisé en table ronde avec des salariés, des administrateurs et des bénévoles. [Un CTN] a dû tout recommencer suite à la perte des notes de la table-ronde. Ensuite, une fois recruté [le

CTN sur le centre], il a refait un entretien avec tout le monde fin 2021 / début 2022. Il n'y a pas eu de restitution collective mais un bref retour à la direction. Un retour un peu biaisé... Finalement, on est retombé sur une trame commune pour les 4 centres sociaux de l'agglomération, ce qui était un peu éloigné de nos besoins par centre... Ensuite, le CTN a été absent. Et là une nouvelle CTN arrive et doit repartir de zéro. » (Direction centre).



« Je sais que des choses ont été faites mais j'ai eu peu d'échange avec [le CTN]. Sur les actions à mettre en place, il y a eu des ébauches mais finalement rien n'a été fait. Tout reste à faire » (Salarié centre).

Cette phase qui aurait pu être très utile aux équipes a été fortement impactée par les problématiques RH autour du dispositif et par un manque de suivi des actions issues du diagnostic dans le temps. D'où le sentiment des équipes de « *tourner en rond* ».

Enfin, lorsque cette phase a abouti à un diagnostic et à une feuille de route consolidée, l'enjeu pour la Fédération a été de **mettre en cohérence ce travail pour pouvoir le valoriser**.

4. Les coordonnateurs territoriaux, appuyés par les délégués de territoire, jouent un rôle clé dans le déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés

Comme évoqué plus haut, 9 coordonnateurs ont été mis en place pour accompagner le déploiement de la démarche dans les territoires. Leur rôle est essentiel puisqu'à **l'interface de nombreux acteurs** : entre la Fédération et les équipes de chargés de transition numérique, animation de cette équipe de terrain et interface avec les directions de centres, lien avec les partenaires institutionnels et opérationnels locaux, etc. Les équipes de chargés de transition numérique ainsi que les directions et équipes de centres reconnaissent le **rôle essentiel et structurant** joué par les coordonnateurs sur le terrain. Ils sont identifiés par les directions avec qui une relation de confiance s'est créée, ce qui facilite la dynamique de coopération au quotidien. Les coordonnateurs sont également identifiés par une partie des équipes des centres (médiateurs numériques, conseillers numériques notamment, mais pas uniquement) et par les principaux partenaires. Sur certains territoires, ils « incarnent » véritablement la démarche.

Le rôle de chargé d'appui au territoire a également été identifié comme essentiel et nécessaire sur l'opération 2021-2023 sur le territoire de la MEL VNE où il intervient en appui au coordonnateur, du fait du volume de centres sociaux engagés dans la démarche (comparativement à d'autres territoires). Néanmoins, maintenant que la dynamique est engagée sur le territoire et après le départ de la personne en poste, cet appui n'est plus jugé comme aussi nécessaire par le coordonnateur de la MEL VNE.

Enfin, les coordonnateurs sont appuyés dans leur fonction par les délégués de territoire. En effet, ceux-ci peuvent se faire le relais de la démarche auprès des acteurs du territoire (directions, équipes, partenaires).



Lors du séminaire organisé en octobre 2022 avec les directions du Littoral 62, la présence du délégué territorial a notamment permis de reclarifier des éléments structurants du projet Centres Sociaux Connectés auprès des directions de centres (qu'est qu'un chargé de transition numérique ? quelles différences avec un médiateur numérique ? avec un conseiller numérique ? etc.).



Sur les territoires ruraux, le coordonnateur bénéficie de l'appui du délégué territorial « au besoin », lorsqu'une question spécifique émerge. Par exemple, l'intégration d'autres centres sociaux dans la dynamique rurale a fait l'objet d'un échange entre coordonnateur et délégué pour prendre des décisions d'ordre stratégique.

Les délégués de territoire coaniment également les instances de pilotage avec les coordonnateurs et peuvent les **appuyer plus ponctuellement auprès des centres lorsque la situation le nécessite**.



Sur le territoire de la MEL VNE, plusieurs rencontres ont ainsi été organisées entre des directions, le coordonnateur et la déléguée de territoire de manière à faire avancer le projet sur les centres où la dynamique pouvait paraître bloquée (du fait de l'absence d'une direction, d'un contexte de changement de direction ou encore parce que la direction ne portait pas suffisamment le projet).

Le bon fonctionnement de ce binôme formé par le coordonnateur et le délégué paraît ainsi essentiel pour **faire levier sur les territoires**, notamment lorsque des tensions apparaissent avec des directions. Le rôle des DT est reconnu comme facilitant sur les territoires, par les coordonnateurs ainsi que par une grande partie des directions de centres rencontrés. Toutefois, selon les territoires, des équilibres propres se manifestent entre coordonnateur et DT, en fonction de la conception des fonctions propres à chacun.



Sur les territoires ruraux, les échanges entre le coordonnateur et le délégué territorial sont davantage d'ordre stratégique qu'opérationnel, la position hiérarchique du DT au sein de la fédération rendant celui-ci moins « accessible » au quotidien, aux yeux du coordonnateur. Les apports du délégué portent avant tout sur le volet politique et la connaissance territoriale. Par comparaison avec sa fonction dans l'Artois-Audomarois, le coordonnateur se perçoit donc davantage autonome sur les territoires ruraux et en position d'interpeller directement les directions des centres sociaux.

5. Chevilles ouvrières de l'opération, les CTN ne trouvent toutefois pas toujours leur place dans les centres, faute de légitimité

L'opération Centres Sociaux Connectés a reposé largement sur le déploiement des chargés de transition numérique (40 ETP) mutualisés à l'échelle de quelques centres dans les territoires, dès la fin 2021. Ces CTN constituent la cheville ouvrière opérationnelle de l'opération, en initiant ou appuyant les actions dans les centres.

De manière générale, la phase de diagnostic et de constitution de la feuille de route a été plutôt favorable à l'intégration des CTN dans les centres, leur permettant de rencontrer l'ensemble des équipes (directions, salariés, bénévoles), de présenter leurs missions, d'entendre les besoins exprimés sur le numérique, etc. Néanmoins, de nombreux CTN évoquent des **problématiques persistantes de légitimité** auprès de certaines directions et équipes. Ils sont en effet parfois perçus comme des « outils » à la main de la Fédération, ce qui limite leur intégration au sein des équipes :



« Le CTN, c'est la Fédé, c'est quelqu'un d'extérieur aux centres, un représentant de Centres Sociaux Connectés » (Equipe de CTN).

Par ailleurs, les CTN peinent parfois à prendre leur place dans les centres du fait :

- **Des attentes très diverses qui peuvent être exprimées par les acteurs** : les CTN sont en effet tiraillés entre les ambitions de la Fédération en termes de transition numérique et les attentes des centres (direction et équipes) qui peuvent être multiples (sur de la médiation numérique, la communication, voire de la maintenance...);
- **Des représentations négatives associées au numérique** (dématérialisation, perte du lien social, contrôle, etc.);
- D'une **présence trop faible dans les structures**, lié à des temps partiels sur plusieurs structures limitant l'intégration des CTN ;
- D'une **Crainte des professionnels** (médiateurs numériques, animateurs multimédia, chargés de communication ...) de voir leur travail empiété par celui des CTN, dont les contours du poste pouvaient être flous.
- Ou encore parce que les équipes envisagent la transition numérique comme une **charge de travail supplémentaire**.

L'appui de la direction des centres et leur bonne compréhension des enjeux de la démarche sont par conséquent essentiels pour faciliter l'intégration des CTN au sein des équipes.



L'engagement fort du directeur d'un Centre (rural), depuis la première programmation a permis aux équipes du centre social d'investir le numérique comme une composante à part entière de leur action. La présence de la CTN dans le comité de direction du centre social permet d'intégrer la CTN et le projet dans la structure.

6. Le déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés est impacté par des enjeux RH

Les investigations réalisées ont également mis en lumière de **nombreux enjeux RH** autour du poste de chargé de transition numérique :

- **Concernant les modalités de recrutement des équipes de CTN**, les conditions de constitution de cette équipe influent directement sur les conditions de déploiement du programme dans les centres. En effet, les équipes ont été constituées sur recrutement et/ou valorisation de postes, parfois avec des CTN à mi-temps, etc. Ces éléments ont impacté la

mise en œuvre du programme dans les centres. Par exemple, les personnes nouvellement recrutées et n'ayant parfois jamais travaillé dans le champ de l'animation de la vie sociale ont eu souvent besoin de plus de temps au démarrage du projet pour créer un lien de confiance avec les directions et équipes alors que cette relation de confiance pouvait d'ores et déjà exister pour ceux ayant bénéficié d'une valorisation de poste. Des limites ont également été soulignées par les personnes à mi-temps sur un poste de CTN pour qui il n'est pas toujours aisé de concilier la fonction de CTN avec une autre fonction (chaque fonction ayant son propre rythme et ses actualités). Par ailleurs, les contrats des CTN sont sur 18 mois, ce qui implique parfois des changements de personnes ou d'employeurs (centres porteurs) en cours de déploiement de la démarche : lorsqu'une relation de confiance s'est créée entre le CTN et les équipes, celles-ci craignent bien souvent de devoir tout recommencer avec un nouvel intervenant.

- **Concernant la fiche de poste des CTN et les compétences attendues**, le choix de la Fédération pour cette opération 2021-2023 a été de recruter des profils orientés relationnel (des animateurs socio-culturels) plutôt que des profils très techniques (« geek »). Le CTN doit en effet accompagner le centre social sur les questions numériques mais il n'est pas attendu de lui qu'il soit expert ou technicien du numérique, seulement qu'il ait quelques appétences. Pour autant, une certaine ambiguïté persiste dans les centres où les CTN sont parfois identifiés comme « Monsieur / Madame numérique », et où il est attendu d'eux des compétences techniques précises. Finalement, les CTN doivent combiner de très nombreuses compétences : compétences en gestion de projet, en réalisation de diagnostic, en animation d'ateliers, des compétences techniques, administratives, etc. Dans les faits, les CTN ont logiquement davantage d'appétences pour certaines dimensions du poste que pour d'autres. Ainsi, sur le territoire de la MEL VNE, certains CTN ont été beaucoup plus à l'aise dans la phase de diagnostic et d'autres dans la phase de déploiement de la feuille de route. D'autres sont plus à l'aise sur le face à face habitants que sur la dimension coopération inter-centres et partenariats : *« J'ai eu beaucoup de mal à prendre à bras le corps le poste de CTN dans son ensemble »* (CTN). Par ailleurs, de nombreux flous persistent du point de vue des CTN : *« jusqu'où peut-on aller sur telle ou telle dimension du poste ? »* (CTN).
- **Concernant le management des équipes de CTN, celui-ci est double**. Les CTN sont sous l'autorité hiérarchique de la direction qui porte le poste et sous l'autorité fonctionnelle du coordonnateur. Ce double management n'est pas sans poser de réelles problématiques lorsque la direction qui porte le poste est dans une posture de « contrôle » du CTN (contrôle du temps passé dans le centre, refus de certains déplacements professionnels, etc.). Par ailleurs, les directions qui portent le poste de CTN prennent parfois des décisions unilatérales, sans consultation des autres directions concernées par le poste mutualisé ou du coordonnateur (ex : non reconduction du contrat du CTN), ce qui impacte la dynamique générale engagée par les centres. Sur les territoires ruraux, la vision du management diffère. Le coordonnateur est considéré par les CTN comme une *« fonction ressource, un appui pour animer la coopération »*. Cette relation sans lien hiérarchique et fonctionnel est toutefois parfois délicate pour le coordonnateur qui doit savoir solliciter les CTN à bon escient, étant déjà mobilisés par les coordonnateurs de leurs propres territoires.
- **Concernant la cohésion d'équipe**, celle-ci ne va pas de soi puisque les équipes sont parfois éclatées sur le territoire (proximité géographique variable entre les centres selon les

territoires). Malgré les réunions d'équipe et la possibilité d'échanger *via* le Slack Inclusion Numérique Hauts-de-France, peu de liens existent sur certains territoires entre les chargés de transition numérique (ex : MEL). Sur d'autres (Valenciennois notamment) cet enjeu a été bien appréhendé par le coordonnateur qui a mis en place des temps d'échange réguliers et de multiples occasions de coopération internes à l'équipe. Sur les ruraux, le coordonnateur organise des temps d'échanges une fois par mois environ. Les temps spécifiques dédiés aux ruraux (journées de séminaire) permettent de renforcer les liens malgré la distance et les priorités de chacun sur leurs propres territoires. Ont également été soulignés comme très positif par les équipes les temps d'accueil et d'intégration au démarrage de l'opération 2021-2023 qui leur ont permis de faire connaissance avec l'équipe élargie de Centres Sociaux Connectés.

Ces nombreux enjeux RH, associés aux problématiques de légitimité et parfois de charge de travail, ainsi qu'aux incertitudes sur les suites du projet CSC, engendrent parfois **des situations de tensions et d'insatisfaction entre directions et CTN qui peuvent aboutir au non-renouvellement du CTN ou bien à son départ** (à la suite d'un arrêt maladie et/ou une démission). C'est tout particulièrement le cas sur le territoire de la MEL VNE où les arrêts et les départs ont fortement impacté la dynamique Centres Sociaux Connectés. Le coordonnateur a dû pallier en partie l'absence de certains CTN dans les centres, mobiliser du temps et de l'énergie pour tenter de résoudre certaines situations de tensions et pour, le cas échéant, recruter de nouveaux chargés de transition numérique alors que la démarche s'acheminait vers son terme pour l'opération 2021-2023.

7. Le principe de mutualisation des postes est identifié comme une véritable plus-value pour la démarche Centres Sociaux Connectés

La grande majorité des postes de CTN sont mutualisés à l'échelle de plusieurs centres. Cette mutualisation a été identifiée par plusieurs acteurs (coordonnateurs, CTN, directions de centre) comme une véritable **richesse** : le CTN dispose ainsi de davantage de recul sur le fonctionnement de chaque centre et apporte une plus-value par rapport à l'existant en s'inspirant de ce qui est fait ailleurs.

Pour autant, plusieurs CTN ont évoqué l'impossibilité pour eux d'être impliqués à la même hauteur dans tous les centres relevant de leur périmètre d'action, notamment lorsqu'ils doivent intervenir sur 3 centres ou plus. En effet, entre la nécessité d'assister aux réunions d'équipe, à d'autres réunions ou événements, de réaliser les différentes tâches administratives liées au projet, etc., difficile de trouver le temps d'être présent dans tous les centres : *« il y a toujours un centre qui passe un peu à la trappe... »* (CTN). Certains CTN sont ainsi amenés à devoir prioriser des centres, en fonction des besoins identifiés sur le numérique mais aussi en fonction de la volonté des équipes à avancer sur le sujet :



« J'ai privilégié le centre de XX car c'est là qu'étaient les besoins sur la transition numérique du centre, ils partaient de loin, il n'y avait rien, pas d'équipement ni de ressources dédiées au numérique en interne contrairement aux autres centres. Et il y a un portage fort de la direction qui est facilitante ici. » (CTN).

De fait, dans certains centres, la dynamique Centres Sociaux Connectés avance plus rapidement que dans d'autres. Pour ces CTN, **la mutualisation à l'échelle de 2 centres serait plus adaptée**, leur permettrait d'être mieux identifiés au sein des équipes et d'avancer plus efficacement sur le déploiement de la feuille de route dans chaque centre.

8. La complémentarité des compétences entre CTN est inégalement exploitée selon les territoires

Comme évoqué plus haut, le poste de chargé de transition numérique nécessite une **grande diversité de compétences** (gestion de projet, réalisation de diagnostic, animation, compétences techniques, etc.) qu'il n'est pas toujours aisé de réunir. Certains CTN ont ainsi davantage un profil de « chef de projet » quand d'autres ont des profils plus « techniques », avec parfois même des domaines de spécialités spécifiques (création de site internet, montage vidéo, etc.). Les compétences des équipes de CTN apparaissent ainsi relativement complémentaires au regard de la fonction.

Néanmoins, cette **complémentarité des compétences est inégalement exploitée selon les territoires**. Dans le Valenciennois, une mutualisation et coordination efficace des compétences a été mise en place : les CTN constituent une « équipe » qui se déploie sur les centres en fonction des besoins identifiés ici et là. Cette approche requiert une animation soutenue de l'équipe et un travail assez fin de planification assuré par le coordonnateur. Les interactions entre les centres sont par ailleurs facilitées par leur appartenance à une même association de gestion (ACSRV ou AMQR). A l'inverse, sur le territoire de la MEL, cette logique de complémentarité et de coopération inter-centres s'est heurtée, d'une part, au volume de centres concernés sur le territoire, et d'autre part, à la volonté de certaines directions d'avoir « leur » chargé de transition numérique : *« pendant que le CTN est ailleurs, il n'est pas dans mon centre »*. Il est en effet difficile de mobiliser un CTN sur d'autres centres quand il rencontre déjà des difficultés pour être présent sur les centres qui relèvent effectivement de son périmètre d'action. Les CTN composent ainsi avec les compétences dont ils disposent, ce qui oriente de fait la nature des actions déployées dans les centres. Il existe parfois peu de lien au sein de l'équipe en dehors des comités d'animations et des échanges en ligne (peu ou pas d'échanges de pratiques, d'actions communes hors formations collectives...). Pour le coordonnateur, cette complémentarité pourrait éventuellement être mieux organisée à l'avenir, non pas à l'échelle de l'ensemble du territoire, mais à l'échelle des agglomérations. Sur les territoires ruraux, les directions soutiennent et valorisent fortement les coopérations entre CTN qui sont amenés à travailler ensemble régulièrement pour des actions ponctuelles. Toutefois, la distance entre certains centres freine ces coopérations, ainsi que l'engagement déjà fort pour certains sur leur territoire.

Le positionnement des centres vis-à-vis de la démarche Centres Sociaux Connectés semble ainsi conditionner les modalités de déploiement de la démarche. La possibilité de disposer d'une équipe de CTN, dont chacun gère son portefeuille d'actions et en capacité d'intervenir là où sont les besoins, nécessite que les centres sortent de la logique d'avoir « leur » chargé de transition numérique.

9. La coopération des CTN avec les médiateurs et conseillers numériques est plutôt harmonieuse, mais les distinctions sont parfois tenues entre leurs missions respectives

Les CTN sont chargés d'accompagner les efforts d'inclusion numérique en direction des habitants et la démarche de transition numérique des centres sociaux. Pour autant, de nombreux centres disposent d'ores et déjà en interne de **ressources dédiées au numériques** (médiateurs numériques, conseillers numériques France services², éventuellement jeunes en service civique).

Ces médiateurs et conseillers numériques sont globalement intégrés à la démarche Centres Sociaux Connectés, en lien étroit avec les équipes CSC (coordonnateur et CTN).



Sur le Littoral, médiateurs et conseillers numériques sont conviés aux réunions d'équipe CSC. Des initiatives sont également mises en place pour renforcer le travail en commun autour des enjeux numériques et favoriser les échanges de pratiques (entre salariés, en inter-centres, etc.).



A Wattrelos (MEL VNE), le CTN en place tente de créer du lien entre les médiateurs de deux centres sociaux, l'un plus expérimenté au profil à la fois technique et pédagogique, l'autre plus récemment recruté, au profil essentiellement technique. L'enjeu est de pouvoir faciliter l'échange de pratiques entre les deux médiateurs et le développement d'actions communes.



A Hem, la CTN bénéficie également de l'appui d'un médiateur social d'un centre avec qui elle coanime des formations et ateliers, et qui monte progressivement en compétences sur une fonction de médiateur numérique au sein du centre.



Dans le Valenciennois, 10 postes de CNFS sont déployés, dont 3 sont portés par des centres sociaux où ils agissent en complémentarité avec les CTN et participent aux échanges liés à la démarche CSC.



Sur les territoires ruraux, les liens entre CTN et médiateurs/conseillers numériques sont très différents d'un centre à l'autre. Plusieurs d'entre eux sont en management fonctionnel et/ou RH des conseillers et médiateurs numériques. Certains conseillers disposent de compétences similaires à celles des CTN et travaillent en binôme, sans lien hiérarchique. Les conseillers et médiateurs participent aux journées organisées par les ruraux et sont également investis dans les projets de leurs propres assemblées territoriales.

Néanmoins, cette collaboration est parfois limitée **faute de disponibilité des médiateurs ou conseillers et de marges de manœuvre pour travailler en inter-centres**.

Si l'articulation entre les CTN, médiateurs et conseillers est variable d'un centre à un autre, les médiateurs et conseillers numériques sont bien souvent des relais pertinents des CTN au sein des centres pour faire avancer la dynamique de transition (animation de formation, d'ateliers numériques,

² 56 postes de CNFS sont déployés au sein des centres sociaux de la région (source, bilan CSC).

etc.). En l'absence de ressources internes dédiées au numérique, il est parfois plus difficile pour les CTN de faire avancer le projet alors même leur présence est limitée dans chaque centre. Pour de nombreux acteurs interrogés, l'enjeu pour la suite est ainsi la question de la pérennisation des postes de médiateurs numériques pour que la dynamique se maintienne en intra des centres, une fois les CTN partis.

Enfin, si la coopération est plutôt harmonieuse entre CTN, médiateurs et conseillers numériques, les distinctions entre les missions sont parfois ténues. Il n'est pas toujours aisé pour les directions et équipes de saisir les différences entre les fonctions. Cette distinction n'est d'ailleurs pas toujours recherchée, la priorité étant donnée à la réponse aux besoins en fonction des compétences et des appétences de chaque intervenant : si le besoin du centre porte principalement sur le face à face habitants ou l'animation d'actions numérique, le chargé de transition sera prioritairement mobilisé comme médiateur numérique, si le besoin du centre porte sur la communication, il sera mobilisé à ces fins, etc. Le chargé de transition numérique permet ainsi parfois de « combler » les besoins non financés du centre.

10. La mise en mouvement est inégale d'un centre à un autre sur l'opération 2021-2023

Au démarrage de l'opération 2021-2023, les centres engagés dans la démarche ne partaient évidemment pas du même niveau de ressources et d'appropriation des enjeux et pratiques d'inclusion et de transition numériques. Certains étaient déjà engagés dans les précédentes opérations Centres Sociaux Connectés, quand d'autres ont intégré la démarche en 2021 dans le cadre de l'opération de massification.

Par ailleurs, le déploiement de la démarche a été **relativement inégal avec des centres où la dynamique est engagée et se poursuit et d'autres où la dynamique est freinée par des facteurs internes** (ex : direction peu engagée, salariés pour partie réfractaires, éloignés du numérique ou qui identifient le projet comme une charge de travail supplémentaire, faible légitimité du CTN, pas ou peu d'équipements et ressources numériques ...) **et/ou externes** (ex : absence ou faible présence du CTN, place et rôle de l'Assemblée territoriale pour les ruraux, etc.).

Au regard des investigations réalisées, on peut ici exposer les **principaux facteurs** identifiés comme **favorables** au déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés :

- **L'appropriation de la démarche par la direction et les équipes des centres** : la bonne compréhension initiale de la démarche, de ses enjeux et du rôle de chargé de transition numérique par la direction (et donc derrière par les équipes) est essentielle. A défaut, un *hiatus* peut persister entre les attentes de la Fédération et celles des directions et générer des incompréhensions et/ou frustrations du côté du centre et du CTN.



C'est le cas dans l'un des centres investigués où dans un contexte de changement de direction difficile, le projet Centres Sociaux Connectés a été « mal » communiqué aux équipes. Ainsi, une partie des salariés estime que la transition numérique du centre est déjà réalisée alors même que du point de vue du CTN, le centre ne s'est pas encore

saisi des possibilités offertes par la démarche : le numérique y est encore réduit à l'usage des écrans et exclue le numérique ludique, les salariés ne se sont pas saisis des possibilités de formation, l'opportunité d'un partenariat avec Emmaüs Connect n'a pas été étudié alors même que cela aurait du sens au regard des publics du centre, etc.

- **L'engagement effectif de la direction dans la démarche** : les terrains ont en effet mis en évidence la place centrale que joue la direction dans la logique d'essaimage de la démarche. Il apparaît ainsi essentiel et nécessaire que la direction « porte » le projet auprès de ses équipes : cela implique de veiller à la bonne compréhension de la démarche et de ses enjeux par les salariés et bénévoles, de faciliter l'intégration du chargé de transition numérique dans l'équipe et de l'appuyer dans ses fonctions lorsque nécessaire, de dégager du temps pour ses équipes dans la perspective de la transition numérique du centre (participation aux événements Centres Sociaux Connectés, aux journées de formations collectives, possibilité d'aller voir dans d'autres centres ce qui est fait pour s'en inspirer, etc.) et de veiller à lever les freins éventuels au déploiement de la démarche. L'engagement dans Centres Sociaux Connectés constitue ainsi un investissement qui n'est pas moindre en termes de temps et d'énergie pour les directions qui souhaitent engager la transition de leur centre. En l'absence de portage du projet par la direction, la compréhension du projet et de ses enjeux par les équipes est limitée, de même que la légitimité du CTN à engager des actions et à mobiliser les équipes.



A ce titre, les Centres sociaux connectés ruraux constituent un exemple de fort volontarisme des directions qui portent ce projet dans leurs propres centres sociaux et auprès de leurs assemblées territoriales respectives. Pour ces centres, la charge de travail est conséquente car l'engagement est double entre la dynamique rurale et la dynamique territoriale. Si l'investissement « *en vaut la peine* », c'est que les directions « *croient dans le projet des ruraux* » (Directions des centres). Toutefois, pour tenir l'engagement dans la durée, les actions sont portées « en mode projet », réunissant les ruraux à des occasions particulières.

- **La volonté des équipes d'avancer sur le sujet de l'inclusion numérique et de la transition du centre** : si les salariés peuvent être parfois réfractaires ou éloignés du numérique, la bonne compréhension initiale du projet et le fait que la démarche soit portée par la direction peut permettre d'engager une dynamique favorable. Un travail peut également être fait par le CTN auprès des équipes pour faire évoluer les représentations associées au numérique (pour que le numérique ne soit pas seulement identifié à un danger et/ ou limité aux écrans). Ainsi, dans les territoires ruraux, des séminaires inter-centres favorisant l'interconnaissance et l'éveil aux thématiques numériques peut permettre de susciter l'intérêt des différents professionnels des centres qui réalisent « *qu'ils ne sont pas seuls* » à se questionner et qui échangent des bonnes pratiques liées au numérique.
- **La configuration en association de gestion** (observée dans le Valenciennois) peut faciliter le déploiement de la démarche dans le sens où cette appartenance à une même entité et les échanges qui en résultent facilitent une appropriation de la démarche par capillarité : les centres les moins volontaires se trouvent ainsi plus aisément entraînés par leurs pairs, y compris dans le cadre d'actions partagées.

- **La présence suffisante du CTN dans le centre**, sa légitimité auprès des équipes, sa capacité à endosser le poste dans sa globalité (gestion de projet, animation et facilitation, diagnostics, etc.), ainsi que ses aptitudes relationnelles et pédagogiques, conditionnent également le bon déploiement de la démarche, notamment pour les centres nouvellement engagés dans la démarche. Pour les plus anciens, la présence du CTN n'est parfois pas nécessaire si des ressources existent en intra (médiateurs ou conseillers numériques) et que le coordonnateur assure la dimension coopération inter-centre.



C'est le cas par exemple d'un centre social du Littoral qui ne dispose pas de chargé de transition numérique mais où direction et équipes impulsent et maintiennent la démarche Centres Sociaux Connectés.

- **L'existence de ressources humaines dédiées au numérique en interne** (médiateurs ou conseillers numérique) facilite bien souvent le déploiement de la démarche car ils constituent des relais pertinents du CTN dans le centre et leur antériorité dans le centre a favorisé cette acculturation au numérique.

Le niveau d'équipement numérique et la qualité de la connexion internet peuvent parfois constituer un frein. Néanmoins, de nombreux financements existent *via* appels à projet pour permettre aux centres de s'équiper. Une enveloppe Centres Sociaux Connectés permet également de financer des équipements qui ont vocation à être mutualisés au sein du territoire. A Valenciennes, par exemple, l'un des acquis de la démarche CSC est d'avoir pu accompagner l'ACSRV dans la renégociation d'un contrat de FAI jusqu'à présent tout à fait insatisfaisant. Sur les territoires ruraux, la création d'un Fab Lab ouvert aux différentes structures permet de partager des équipements de qualité et innovants entre centres sociaux volontaires.

L'implication de la gouvernance dans la démarche est apparue comme un facteur peu déterminant à ce stade mais pourra constituer un enjeu pour la suite, dans la perspective de renforcer la dynamique Centres Sociaux Connectés. En effet, les administrateurs des centres (ou membres des comités d'usagers) sont apparus au mieux, informés de la démarche, mais n'en ont qu'une vision limitée et ne sont pas particulièrement impliqués dans les actions conduites, sinon en tant qu'usagers eux-mêmes.

Lorsque la dynamique peine à se mettre en place du fait de freins liés au contexte interne du centre, cela peut générer des **frustrations du côté des équipes CSC de terrain** (coordonnateur et CTN). De même, lorsque ces difficultés sont liées à des facteurs externes, elles engendrent également des **frustrations pour l'équipe du centre** (direction et salariés) :



L'un des centres interrogés identifie ainsi la fonction de CTN comme une véritable fonction ressource. Direction et salariés sont volontaires pour avancer sur l'inclusion et la transition numériques, d'autant que de véritables besoins sont identifiés (le centre est effectivement assez éloigné en termes de pratiques numériques). Le numérique a ainsi été intégré de manière transversale au projet social en cours de renouvellement. Néanmoins, du fait d'un CTN mutualisé sur 6 centres, peu d'actions ont été concrétisées à ce jour : *« Au final, un diagnostic a été fait mais n'a pas été suivi d'actions. On rediscute et revalide les besoins mais on n'est toujours pas dans l'action... Le passage à l'action nécessaire ! » « 1 CTN pour 6 centres, c'est du saupoudrage ».* (Direction centre social)



Dans un autre centre social, l'absence du CTN a également pénalisé le déploiement de la démarche : « *La plus-value de CSC c'est quand on arrivera à concrétiser ! Enfin ! Car pour l'instant on parle beaucoup, on ré-échange tout le temps sur les besoins, mais rien ne se passe. C'est de la réunionite* ». Néanmoins, malgré cette absence pénalisante, l'implication du coordonnateur a permis l'avancement de certaines actions (ex : site internet et borne numérique).

11. La temporalité de l'essaimage est trop courte pour garantir une mise en mouvement durable des centres

Pour les centres nouvellement engagés dans la démarche en 2021, la **temporalité de l'essaimage est apparue trop courte** pour garantir une mise en mouvement durable des centres dans une perspective de transition numérique. En effet, les équipes de terrain Centres Sociaux Connectés (coordonnateurs et CTN) ainsi que les équipes des centres soulignent la nécessité de laisser le temps pour la découverte, l'assimilation et la mise en place d'initiatives et de projets structurants. Pour de nombreuses directions, la transition des centres ne pourra pas se faire en 1 ou 2 ans et une fois réalisée, l'enjeu sera de réussir à maintenir l'existant voire l'actualiser (puisque les enjeux liés au numérique évoluent sans cesse).

Durant cette opération 2021-2023, la priorité a ainsi été donnée à l'action et à la mise en mouvement des centres, d'où parfois une intensité d'initiatives et de projets sur les territoires laissant peu de temps et d'espace de réflexivité sur les pratiques. Par ailleurs, cette profusion des projets interroge la possibilité de les faire aboutir dans la durée. Une partie du travail réalisé à partir du second semestre 2022 a justement consisté dans certains territoires à prioriser les initiatives de manière à garantir des avancées concrètes pour les centres avant le terme de l'opération 2021-2023.

Enfin, de nombreuses incertitudes ont été exprimées par les parties prenantes (équipes CSC, directions, salariés, partenaires) quant à la suite de la démarche dans la perspective d'un retrait potentiel des CTN : « *le CTN impulse la dynamique, motive les équipes. Que restera-t-il une fois le CTN parti ? [...] On craint un effet soufflet* ». D'où un **enjeu d'anticipation du retrait potentiel des CTN** via la montée en compétences des équipes et l'intégration du numérique au projet social du centre, pour que le numérique constitue « *l'affaire de tous* ». Dans la perspective d'un retrait des CTN, le rôle de la direction sera essentiel pour maintenir la dynamique engagée.

12. Des effets en termes d'entraînement des centres existent, mais la coopération inter-centres ne va pas de soi

L'ambition initiale de la Fédération était de passer de **46% de Centres Sociaux Connectés en 2020 à 85% et plus fin 2022**. L'appel à manifestation d'intérêt réalisé auprès de l'ensemble du réseau fédéré du Nord Pas-de-Calais au premier semestre 2021 a confirmé l'adhésion de 155 centres (85% du réseau) au projet.

Au-delà de cette adhésion globale, la logique de massification doit permettre de **favoriser le travail inter-centres et produire ainsi un effet d'entraînement des centres les plus éloignés du numérique par les centres les plus avancés en matière d'inclusion et de transition numériques**. Cette dynamique de coopération inter-centre s'appuie sur le rôle de la Fédération à l'échelle régionale (travaux de capitalisation et mise à disposition de ressources), du coordonnateur à l'échelle du territoire et du CTN à l'échelle des centres sur lequel son poste est mutualisé.



Le cas du territoire de projet Littoral 62 illustre plutôt bien cette dynamique de coopération inter-centres qui se met progressivement en place sur certains territoires. En effet, sur ce territoire, tout l'enjeu initial en 2021 était de « raccrocher » les centres du Calaisis à la dynamique Centres Sociaux Connectés déjà en cours sur le Boulonnais. Ce qui semble plutôt réussi :



Du point de vue des directions du Calaisis, la dynamique de coopération avec les centres du Boulonnais a constitué une vraie plus-value et leur a permis d'avancer beaucoup plus vite sur la transition de leur centre : *« La plus-value du projet c'est la concertation avec les centres sociaux du Boulonnais. Avec plusieurs mois d'avance sur nous, on a pu découvrir des outils qu'ils avaient déjà expérimenté et les mettre en place directement. L'essaimage est super intéressant entre le Boulonnais et le Calaisis. On a finalement aujourd'hui plus de liens avec les centres du Boulonnais qu'avec certains centres sur le Calaisis. »* (Directions centres).



Côté Boulonnais, cette coopération a également été perçue comme très vertueuse : *« Aujourd'hui, les salariés d'un centre vont dans d'autres centres, il y a des échanges, des rencontres entre les centres sociaux connectés du Boulonnais mais aussi avec ceux du Calaisis (ex : les collègues du Boulonnais vont au Calaisis pour voir comment ils gèrent leurs inscriptions en ligne car ils sont en avance là-dessus par rapport à nous, ils sont également allé visiter un Repair Café pour voir si c'était intéressant pour eux d'en développer un...). Cela n'existait pas avant ou peu, notamment entre Calais et Boulogne du fait des rivalités de territoire. Ces habitudes de coopérations n'existaient pas. On se connaît mieux aujourd'hui ! »* (Direction centre social)

Cette dynamique d'entraînement des centres se poursuit puisque l'ensemble des centres sociaux fédérés du Littoral ont manifesté leur intérêt pour intégrer la démarche pour la prochaine opération (soit 2 centres supplémentaires).



Le cas des territoires ruraux illustre également bien cette dynamique de coopération inter-centres et cette volonté commune de porter le projet. Sur ces territoires, l'enjeu des ruraux était de créer du maillage inter-centres et de faire bénéficier les territoires de la dynamique rurale dans la logique d'essaimage. C'est chose faite, grâce à la mise en place de formations inter-centres sur le numérique dans le Cambrésis, à l'organisation de multiples temps de rencontres, événements et séminaires inter-centres, au partage de matériel informatique et à l'ouverture d'espaces numériques partagés. Les directions des centres sociaux reconnaissent les bienfaits de cette coopération qui se veut la plus libre possible.



« On avance collectivement et à notre niveau. On n'a pas tous les mêmes ambitions, on est très différents (pas les mêmes soutiens des intercos, des partenaires différents) »
(Directions des ruraux).

Cette dynamique est aujourd'hui reconnue par d'autres centres sociaux situés en ruralité qui souhaiteraient intégrer la démarche. L'ouverture de ce réseau à d'autres centres sociaux est une question en cours de réflexion au sein du comité de pilotage. Toutefois, les directions reconnaissent que l'entraînement d'autres centres après reste « long », car « *dans la ruralité, tout est plus long, car nos structures sont éclatées* ».

Le projet Centres Sociaux Connectés apporte ainsi une certaine **cohérence de territoire** (avec un coordonnateur commun, une communication commune, des actions communes...) même si des **logiques infra-territoriales persistent du fait de la différence d'ancienneté sur la démarche**.



Pour la prochaine programmation Centres Sociaux Connectés, l'enjeu pour les centres du Boulonnais est d'aller encore plus loin en misant notamment sur la communication, les partenariats et l'aller vers. Pour les centres du Calaisis, il s'agit davantage de maintenir et développer l'existant.

Pour autant, les pratiques de mutualisation et de coopération restent encore limitées, y compris sur les territoires où il y a eu des avancées. En effet, la distance géographique entre centres ne facilite pas toujours cette dynamique d'échange et de coopération. Par ailleurs, la coopération inter-centres ne va pas de soi pour des équipes qui n'en perçoivent pas toujours la plus-value et l'envisagent souvent comme une charge de travail supplémentaire :



« Des tentatives ont été lancées par les équipes Centres Sociaux Connectés (concours e-sport, etc.) mais les salariés sont pris dans le quotidien du centre et n'ont pas cette habitude de mutualiser / faire des liens avec les autres centres. Cette dimension du projet peine un peu. Des liens existent mais surtout entre directions, encore peu entre équipes. Il n'y a pas assez de partage entre ce qui est fait ici et là pour pouvoir dupliquer. Pas d'échanges de pratiques. » (Coordonnateur)



« On se rencontre déjà entre salariés des centres mais il y a différentes strates. Les coordonnateurs jeunesse se rencontrent, pas les animateurs par exemple. On a mené des actions communes mais très ponctuelles. Puis suite au covid, on se recentre sur nos centres et nos publics. L'inter-centre n'est pas une priorité pour nous. Ce n'est pas dans notre ADN. Il y a des besoins et des publics différents selon les centres donc c'est difficile de travailler ensemble. Puis on a déjà des emplois du temps bien remplis. [...] Moi aujourd'hui, je me concentre sur le centre et sur mes publics ». (Salarié centre social)

Ainsi, la démarche Centres Sociaux Connectés vient parfois bousculer des habitudes de travail profondément ancrées au sein des équipes. De ce point de vue, l'appréciation des impacts reste encore prématurée dans un certain nombre de cas.

4. LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES CENTRES SOCIAUX A AGIR AVEC LE NUMERIQUE

RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF

Q2 - Dans quelle mesure la démarche permet-elle de renforcer la capacité des Centres sociaux à agir avec le numérique ? Contribue à réactualiser les métiers du Centre social au regard du numérique ?	2.1. Les équipes développent les compétences de médiation numérique nécessaires à l'accompagnement des habitants
	2.2. Les CSC intègrent pleinement le numérique à leur mission d'animation de la vie sociale
	2.3. Les équipes intègrent pleinement le numérique à leurs pratiques internes

PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LA CAPACITE DES CENTRES SOCIAUX A AGIR AVEC LE NUMERIQUE

Tous les centres sociaux connectés n'étaient pas au même stade au démarrage de l'opération 2021-2023 : certains étaient déjà très bien équipés et acculturés au numérique quand d'autres en étaient plus éloignés. Par la suite, la mise en mouvement des centres a été relativement inégale. Tout l'enjeu de l'évaluation a ainsi été d'identifier **les facteurs favorables ou défavorables** à la dynamique d'essaimage et à la mise en mouvement des centres (cf. partie sur le processus d'essaimage) et analyser les effets pour les centres et les équipes lorsque ceux-ci se mettent en mouvement (cf. éléments d'analyse présentés ci-après).

1. L'acculturation des équipes et l'évolution des représentations associées au numérique constitue un premier effet de la démarche

Une fois engagés dans la démarche Centres Sociaux Connectés, l'un des tout premiers effets identifiés de la démarche est une certaine **sensibilisation et acculturation des équipes aux enjeux du numérique**.



Sur les territoires ruraux, par exemple, des professionnels de centres sociaux ont pu participer activement à la conception même du projet rural 2021, ce qui a permis d'intégrer rapidement les équipes : « J'ai été intégrée dès le départ au projet, et c'est beaucoup plus facile d'accepter les changements et la présence des CTN. Les autres salariés ne sont pas du tout dedans, même Centres Sociaux Connectés, ils ne savent pas ce que c'est ! » (Médiatrice sociale, Centre social).

Dès le démarrage de l'opération, la phase de diagnostic des besoins et des usages a permis de **faire émerger des besoins** de la part des salariés, des bénévoles et des usagers, voire des partenaires, et a

ainsi pu faire prendre conscience de la nécessité d'opérer la transition numérique du centre pour mieux accompagner les habitants sur leur accès et usages du numérique.

Lors de cette phase initiale, un travail a également été mené par les équipes CSC pour **faire évoluer les représentations associées au numérique** chez les salariés. En effet, pour certains, le numérique est parfois associé uniquement à une « peur » ou un « danger » (le danger des écrans pour les enfants, le cyberharcèlement, etc.), à une volonté de « contrôler » les salariés, voire peut parfois être opposé à la mission même centre social qui est de maintenir le lien social entre les habitants (le numérique étant assimilé ici à la dématérialisation et à la perte de lien social). Tout l'enjeu pour les équipes CSC a alors été de déconstruire ces représentations et de faire comprendre en quoi le numérique peut constituer un outil au service du projet social du centre. L'enjeu est aussi d'élargir les représentations liées au numérique : le numérique ne se résume pas à l'informatique ou aux écrans et inclue bien d'autres dimensions (robotique, montage vidéo, imprimante 3D, réalité virtuelle, etc.). Ce travail, engagé en phase de diagnostic et poursuivi tout au long du projet, a permis pour partie **la levée des inhibitions** chez des salariés initialement éloignés ou réfractaires au numérique.

2. La démarche constitue également un apport de compétences et d'outils pour les directions et les salariés des centres

La démarche Centres Sociaux Connectés a également consisté à **accompagner la montée en compétences des salariés sur leurs usages avec le numérique**, que ce soit pour enrichir leurs pratiques internes (outils collaboratifs, gestion des inscriptions, etc.) ou pour mieux accompagner les habitants (médiation, animations, projets ...). Le bilan de l'opération fait ainsi apparaître que 33% des participants aux quelques 3 500 actions réalisées étaient des salariés des centres (soit 9 056).

Pour cela, les équipes CSC ont pu s'appuyer sur des **ressources mises à disposition par la Fédération** (ex : fiches ressources, prototypes, mallette pédagogique, etc.) et ont proposé le déploiement d'**outils** pour faciliter et optimiser le travail des centres (ex : mise en place d'agendas partagés, d'outils collaboratifs, etc.). Par ailleurs, des **cycles de formations collectives** animées par l'équipe de CTN ont été mis en place à l'échelle des territoires mais également des initiatives plus locales, à l'échelle d'un centre ou de quelques centres (ex : formation autour des outils numériques enfance ou jeunesse pour animer des ateliers ou des escales numériques, formation Canva, etc.). L'accompagnement des salariés se fait également au quotidien par le CTN et/ou les médiateurs, selon les besoins exprimés et les sollicitations des salariés.

Globalement, les actions conduites ont permis une **montée en compétences des salariés qui s'est traduite par un « enrichissement » des actions conduites avec les publics (avec une dimension numérique) et un gain de temps pour les équipes sur leur fonctionnement courant** (gestion des inscriptions, gestion des salles, gestion des agendas...) :



« Aujourd'hui tout le monde peut accompagner sur la borne, tout le monde peut programmer une visio, peut réserver une salle... Les outils proposés en formation c'est des choses qu'on peut remettre en place dans notre travail, dans le cadre d'animations assez simplement. C'est facilitant sur certains projets le numérique. C'est aussi un gain de temps pour l'équipe sur les outils de gestion, la réservation des salles, etc. ça évite de se déplacer pour rien parfois. On a des emplois du temps chargés donc ça permet d'être

plus efficace et plus efficient dans certains cas. Ça ouvre des possibilités aussi, par exemple échanger à l'international. » (Direction centre).

3. Le numérique est intégré comme un élément transversal du projet social du centre

Dans la plupart des centres investigués où le projet a été renouvelé récemment ou est en cours de renouvellement, le **numérique y est intégré comme un élément transversal** : le projet social ne comporte pas seulement une fiche action sur le numérique (ex : mise en place d'ateliers numériques pour adultes) mais intègre une dimension numérique dans la structuration des objectifs.



« Le numérique est intégré partout, dans tous les pôles : au secteur enfance, on fait des ateliers sur les mercredis, une à deux fois par mois. Ce sont des ateliers numériques pour former à Pixton les enfants pour qu'ils puissent créer une BD. Ils apprennent à utiliser le flochage de tee-shirts pour la fête de grands-parents. Les adolescents ont créé une vidéo sur la chaîne YouTube pendant le covid, avec du montage et de la robotique. Pour les parents, ils ont commencé à utiliser le numérique à Pâques à utiliser le numérique, puis pour Halloween pour créer des déguisements avec les machines... La CTN se bat pour intégrer le numérique au quotidien dans toutes les activités mais je ne suis pas sûre que les collègues se rendent compte qu'elle (la CTN) travaille pour ça. Les salariés sont réticents à intégrer du numérique partout, mais le réflexe viendra par la suite. La durée du projet n'est pas assez longue pour ça. (Médiatrice sociale centre rural).

Si dans la pratique, le numérique est encore inégalement intégré aux pratiques des équipes, certains centres expriment **avoir passé « un cap »** :



« Aujourd'hui, la possibilité est offerte à chaque salarié de monter en compétences sur le numérique et de proposer des choses avec des outils numériques. [...] Le réflexe d'avant : c'est le médiateur qui s'en charge. Aujourd'hui, n'importe qui peut aider une personne à la borne ». (Médiateur centre social - Littoral).



« Je n'imagine pas de retour en arrière possible » (Direction centre social)

D'autres parlent de **« révolution numérique »** tant le changement a été rapide et radical en termes d'équipement et d'intégration du numérique dans les pratiques des équipes (CTN).

4. La démarche permet l'émergence et/ou le renforcement de projets structurants impactant la notoriété des centres sur le territoire

Au-delà de la montée en compétences des équipes et de la mise en place d'outils facilitant la transition numérique du centre, la démarche Centres Sociaux Connectés a permis dans les territoires et les centres les plus avancés **l'émergence ou le renforcement de projets structurants**. Quelques exemples mis en lumière par nos investigations en témoignent :



A l'échelle de la Fédération est né un **projet de webradio des centres sociaux connectés du Nord-Pas-de-Calais** dont l'ambition est de mobiliser l'ensemble des centres sur la base d'une programmation commune.



A l'échelle de l'ensemble du réseau se déploie également la mise en place des **Pass numériques ou chèques APTIC** dont les territoires et les centres se saisissent selon leurs besoins (25 labellisations selon le bilan d'activité 2022). Sur le territoire Littoral 62, 9 centres sociaux sont labellisés lieux de formation APTIC. Sur le Boulonnais a été mis en place un partenariat avec un ESAT de manière à proposer aux personnes en situation de handicap des ateliers numériques dans les centres sociaux : « *Sans l'étiquette Centres Sociaux Connectés on n'y serait pas allé. [Le coordonnateur] a pris le contact pour tous les centres et on a récupéré 25 chèques APTIC.* » (Direction centre social)



Le **partenariat avec Emmaüs Connect** a également été développé sur les territoires. Ainsi, en septembre 2022, deux centres sociaux du Littoral étaient en cours de labellisation Relais Numériques. En tant que Relais Numériques, les centres sont outillés pour proposer aux personnes qu'elles accompagnent des moyens de connexion mobile/internet à tarif solidaires, du matériel solidaire reconditionné, des ateliers gratuits de montée en compétences numériques essentielles. Dans le Valenciennois, plusieurs centres ont bénéficié d'une action de formation au reconditionnement des PC avec Emmaüs Connect, dans le prolongement des repair cafés...

En facilitant l'émergence de ces projets structurants sur le territoire, la démarche Centres Sociaux Connectés concourt à **augmenter la notoriété des centres sur le territoire, auprès des partenaires et des publics.**

5. LE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE ET DU POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS

RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF

Q1 - Dans quelle mesure la démarche permet-elle de renforcer l'autonomie et le pouvoir d'agir des habitants ?	1.1. Les habitants identifient les CSC et leurs opportunités (accès au numérique, accompagnement, etc.)
	1.2. Le CSC facilite l'accès au numérique des habitants (accès / équipement)
	1.3. Les habitants développent leurs usages avec le numériques (usages)
	1.4. Les habitants développent leurs capacités d'apprentissage avec le numérique (apprentissage / performance / adaptabilité)
	1.5. Les habitants deviennent acteurs avec le numérique (esprit critique et capacité d'interpellation)

PRINCIPAUX CONSTATS SUR LE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE ET DU POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS

1. L'enjeu « d'aller vers » les publics les plus éloignés, qui ne viendraient pas spontanément au centre social, reste d'actualité

Plusieurs initiatives développées ou renforcées dans le cadre de la démarche Centres Sociaux Connectés visent à **capter les publics éloignés du numérique et/ou réfractaires**.



A Saint-Martin-Boulogne, sont testées par exemple des permanences numériques au « Nid » animées par un médiateur identifié et reconnu sur le quartier. Ce café associatif porté par le Centre Social a pour vocation de développer le lien social, intergénérationnel et la convivialité. Ce lieu attire ainsi une diversité de publics (jeunes, familles, ouvriers, seniors...). En implantant une permanence numérique dans ce lieu, l'idée est d'aller vers les publics et de leur proposer des solutions face à leurs problématiques numériques pour ensuite les amener éventuellement à chercher un accompagnement numérique au centre social.

Parfois, les professionnels du centre sont également amenés à **intervenir au domicile des personnes** pour solutionner une problématique d'équipement ou de connexion internet et faciliter par la suite l'accompagnement de la personne.

S'il est encore trop tôt pour mesurer précisément les effets de telles initiatives qui se mettent en place, plusieurs acteurs soulignent néanmoins **cet enjeu « d'aller vers » les publics éloignés du numérique**.



Pour les centres sociaux du Boulonnais, historiquement impliqués dans la démarche Centres Sociaux Connectés, la prochaine opération CSC doit justement leur permettre d'aller plus loin en matière d'aller vers : *« il faut aller chercher les publics qui ne viennent pas spontanément au centre »* (Séminaire de direction).

Cette approche n'est toutefois pas systématique, faute de moyens humains. Ainsi, à Raismes (Valenciennois) l'équipe d'une maison de quartier indique que *« face à l'immensité des besoins, il faudrait aller au-devant des habitants, mais que les bras manquent pour cela ! »*. Dans ce même équipement, les moyens logistiques (salle de travail et parc informatique) font également défaut pour accueillir des ateliers collectifs et ainsi répondre à une diversité de besoins.

Du point de vue des acteurs rencontrés, ces initiatives d'aller vers et plus généralement les activités autour du numérique permettent également **une certaine diversification des publics des centres** qui est à renforcer. En effet, les centres constatent parfois que les activités numériques attirent davantage de jeunes (sur ateliers réalité virtuelle, montage vidéo, imprimante 3D...), d'hommes adultes ou seniors alors même que les centres sont majoritairement fréquentés par des femmes (sur ateliers numériques, e-administration) ou tout simplement des personnes qui ne seraient pas spontanément venues au centre social si le centre ne proposait pas un accès facilité et un accompagnement sur le numérique.



Dans un centre social (Littoral), une personne malvoyante a entendu parler de la possibilité d'être accompagnée par le centre dans le cadre d'un Pass numérique. Elle a ainsi sollicité le centre où elle bénéficie actuellement d'un accompagnement par un médiateur numérique. Elle s'est tournée vers le centre social car ses besoins n'étaient pas ou peu couverts par les associations de personnes malvoyantes auxquelles elle appartient, qui lui apportent des solutions à ses problématiques mais sans approche pédagogique / perspective d'accompagner son autonomie. Pour aller plus loin, le coordonnateur et le chargé de transition numérique identifient des perspectives de partenariats avec les associations de personnes malvoyantes à l'échelle du territoire voire plus largement : les centres sociaux connectés pourraient accompagner les personnes malvoyantes dans le cadre du Pass numérique et les associations pourraient faire bénéficier aux centres de leur expertise sur le public, leurs problématiques numériques et les outils spécifiques développés.

Ainsi, la démarche Centres Sociaux Connectés semble pouvoir favoriser une certaine diversification des publics même si cette diversification reste **difficile à quantifier à ce stade et que l'une des questions posées reste de savoir en quoi ces nouveaux publics intègrent ensuite plus largement les activités du centre.**

2. *L'accès des usagers au numérique est facilité, mais des tensions apparaissent entre la volonté des centres de répondre au besoin des personnes (solutionner un problème urgent) et la nécessité de les accompagner dans une perspective d'autonomisation*

L'intégration dans la démarche Centres Sociaux Connectés a poussé un certain nombre de centres à mieux s'équiper en matière de numérique (salle connectée avec PC et écran, borne numérique, écran connecté, écran d'accueil, tablettes, casques de réalité virtuelle, etc.). De nombreux appels à projets ont facilité le financement de ces équipements. Par ailleurs, une enveloppe territoriale Centres Sociaux Connectés a également pu être mobilisée pour l'achat de matériels coûteux pouvant être mutualisés entre centres (ex : casque de réalité virtuelle, imprimante 3D...).

Dans les centres dorénavant équipés et disposant d'une bonne connexion internet, l'accès des usagers au numérique est facilité puisque les usagers peuvent utiliser la borne numérique et si nécessaire solliciter un accompagnement plus global dans le cadre d'un atelier numérique et/ou intégrer d'autres actions du centre. Pour autant, plusieurs limites ont été mises en lumière par les acteurs quant à cette question de l'accès au numérique des habitants :

- Si ces bornes numériques se sont massivement déployées dans le cadre de Centres Sociaux Connectés, elles sont parfois encore peu animées par les salariés des centres, ce qui constitue un enjeu pour la suite dans de nombreux centres : faire en sorte que tout salarié soit en capacité d'accompagner un usager sur la borne.
- Par ailleurs, plusieurs acteurs soulignent la tension persistante entre la nécessité de répondre aux attentes des usagers (bien souvent répondre à une problématique administrative urgente) et la nécessité de prendre le temps d'accompagner les publics dans la perspective de leur montée en compétences et autonomisation sur le numérique. Si cette tension persiste, plusieurs centres souhaitent être dans l'accompagnement et non pas (seulement) dans la réponse à une problématique numérique :



« L'habitant a sa demande, souvent très concrète et individuelle (e-administration) et n'est pas forcément dans une logique d'apprentissage. On est sur un problème urgent. La posture de l'animateur est importante : on ne solutionne pas juste un problème mais on accompagne l'habitant à le résoudre. » (Séminaire de direction)



« On a parfois du mal à capter les publics éloignés ou réfractaires. Ils ne sont jamais venus au centre social, n'ont pas d'identité numérique, des marginaux... Mais même les plus réfractaires sont obligés de s'y mettre, sont obligés d'avoir une adresse email, donc ils cherchent une solution. Ces publics viennent souvent chercher une solution au centre mais ne sont pas forcément dans la perspective d'être accompagnés et de monter en compétences. Nous on n'apporte pas juste une solution, on accompagne. Ça prend du temps. On est sur du temps long. Beaucoup de personnes sont aidées par leur famille mais on ne leur explique pas les choses. Ici, on explique. Ici on démystifie le numérique, on accompagne, on rassure... Ici ils apprennent quelque chose. » (Médiateur numérique – Centre social)



« On en a marre que tout le monde vienne pour tout le temps donc on a instauré un temps carte grise, un temps iPhone, un temps CPAM, etc. C'est tel jour et pas tout le temps. Si c'est urgent, ils vont ailleurs et payent. Ici c'est gratuit et on accompagne. On prend le temps. » (Direction centre social)

Tout l'enjeu pour les centres est **d'accompagner les personnes** dans une perspective d'apprentissage et d'autonomisation et non pas de **pallier la diminution des services publics de proximité**. C'est là que les centres sociaux connectés ont leur rôle à jouer.

3. *Si des premiers effets sont observés à de multiples niveaux, il reste difficile d'objectiver ces effets en termes d'autonomisation des personnes*

A ce stade de déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés et au regard des investigations menées sur 4 territoires, **l'impact en termes d'autonomisation et de développement du pouvoir d'agir des habitants est encore difficile à objectiver et quantifier**. Pour autant, les observations conduites auprès de différents centres ont permis d'identifier de premiers effets à différents niveaux :

- **En termes d'accès aux droits** avec la mise en place des bornes numériques et le développement de permanences et ateliers numériques pour les adultes et seniors (cf. partie précédente) ;
- **En termes de prévention et de sensibilisation à l'usage des écrans des jeunes** (ex : Tournoi « Harry Potter et la coupe connectée », une journée ludique organisée par les centres sociaux ruraux pour aborder de manière amusante sous forme de quizz et de jeux la prévention sur le numérique auprès des jeunes et des parents).
- **En termes de découverte et d'initiation au numérique** (ex : initiation à la réalité virtuelle pour des publics jeunes, adultes et seniors sur le territoire de la MEL VNE, initiation à l'imprimante 3D sur plusieurs territoires, initiation au codage à l'aide de prototypes ludiques pour les enfants et les jeunes lors d'ateliers numériques ou d'escaliers numériques, etc.). La très grande diversité de formes des actions menées, reposant sur la mobilisation d'outils ou de logiciels attractifs (voire séduisants) nourrit effectivement cette acculturation / démystification au numérique pour un public souvent en situation de le « subir ». Elle soutient ou repose également sur une approche intergénérationnelle potentiellement déstigmatisante.
- **En termes d'apprentissage et de montée en compétences**. Au SIRA d'Arleux ou à l'AJR à Noyelles-sur-Escout, par exemple, des ateliers numériques sont proposés aux seniors pour leur permettre d'acquérir des connaissances et compétences numériques (utilisation navigateurs internet, recherche internet, gestion mot de passe, etc.).
- En termes d'insertion et d'orientation professionnelle pour les publics jeunes et en recherche d'emploi



Un pôle vidéo visant à développer les compétences des jeunes a été développé à la maison de quartier Marlborough (Saint-Martin-Boulogne) par exemple. Les jeunes ont notamment réalisé une vidéo pour la CAF. Celle-ci, reconnaissant la qualité

professionnelle de la vidéo, a pu financer le pôle vidéo, ce qui permettra aux jeunes de se mobiliser sur d'autres projets et de poursuivre le développement de leurs compétences. Le club vidéo est dorénavant identifié comme une ressource sur le territoire.



Autre exemple à la maison de quartier Centre (Saint-Martin-Boulogne) où le médiateur scolaire / numérique a accompagné deux adolescents sur la remise en l'état d'ordinateurs usagés. L'un souhaite travailler dans l'informatique, l'autre est passionné de numérique mais ne sait pas encore s'il souhaite s'orienter vers un métier du numérique ou dans les espaces verts. Grâce à cet accompagnement sur le long terme, ils ont ainsi pu développer leurs compétences en électronique. Les PC ont ensuite été remis officiellement aux deux adolescents ainsi qu'à une famille qui avait exprimé un besoin d'équipement et qui a été orientée par le collège vers le centre social.



Un CTN des territoires ruraux étant spécialisé dans le jeu vidéo, une présentation des métiers en lien avec le numérique a été proposée à la MJEP d'Isbergues, permettant de démystifier les conditions d'entrée dans les formations et d'ouvrir le champ des possibles des personnes en recherche d'emploi.

- **En termes de valorisation et estime de soi** aussi pour les usagers qui montent en compétences et gagnent en autonomie.



Dans le Valenciennois, des maisons de quartier ont mutualisé un projet destiné aux seniors qui élaborent des petites publications sur un objet de leur choix, dans le domaine du patrimoine local ou de la cuisine. Ces ateliers regroupent des retraités femmes et hommes, issus des différents quartiers de la commune et qui pratiquent dans ce cadre une « entraide pédagogique » avec pour finalité une production concrète. Ce faisant, ils pratiquent les usages fondamentaux du numérique (manipulation du PC, photo, mise en page, messagerie, ...) tout en étant sensibilisés aux enjeux de la sécurité informatique, par exemple.

Les entretiens conduits avec quelques publics participants montrent toutefois qu'une **limite à ces apprentissages réside dans la capacité à agir ensuite en autonomie**, hors du cadre rassurant de l'action. Ainsi, certains publics, disposant d'un PC et familiarisés à son usage dans le cadre d'ateliers, se refusent à l'utiliser chez eux « *de peur de le casser ou de le bloquer* ».

4. Une profusion d'actions a été mise en œuvre au détriment parfois d'une réflexion sur les logiques d'action

Dans la continuité de la démarche engagée antérieurement, l'opération 2021-2023 a conduit au déploiement d'un grand nombre d'actions sur l'ensemble des territoires concernés. Le rapport d'activités de l'opération fait ainsi état de la réalisation de près de **3 500 actions sur la période**. Cette intensité s'explique par la dynamique portée par les équipes territoriales de CTN et leur force de proposition, par la réceptivité de la plupart des centres sociaux vis-à-vis d'actions « séduisantes »

parce que novatrices et parfois « clé en main », mais également par la préoccupation partagée de concrétiser l'opération dans un délai contraint. Pour autant, ce qui peut apparaître comme une « profusion » interroge à deux titres :

- En premier lieu sur **la possibilité de faire aboutir toutes ces actions dans les échéances de l'opération**, ou de leur donner une certaine inscription dans la durée, dans un contexte où le terme de l'opération est apparu très rapide, contraignant les équipes dès le second semestre 2022. Le temps court de l'opération n'est ainsi pas cohérent avec le temps long de l'appropriation des projets et des pratiques par les équipes des centres et les habitants.
- En second lieu sur **les logiques d'action qui sous-tendent les actions mises en œuvre**. En effet, dans ce contexte de relative « urgence à faire », les investigations de terrain n'ont pas toujours permis de distinguer sur quelle analyse des effets escomptés, pour quels publics, et en réponse à quels besoins, se fondaient certaines actions, notamment celles reposant sur des outillages numériques et ce, même si l'on sait qu'elles peuvent contribuer à une acculturation globale au numérique.

Cette tendance à « l'activisme » de l'opération comporte des **risques** pour le déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés :

- En termes de **charge de travail induite et de dispersion pour les équipes** (équipes de terrain Centres Sociaux Connectés et équipes des centres concernés),
- En termes **d'effets moindre sur les publics** (du fait d'actions ou projets inachevés ou avortés, d'actions conduites sans véritable réflexion sur les effets attendus et recherchés, etc.) ;
- Mais également en termes de lisibilité auprès des partenaires du territoire.



Pour la MEL, par exemple, qui attend des résultats concrets en termes d'autonomisation et d'encapacitation des publics sur le territoire, la profusion d'actions déployées dans le cadre de Centres Sociaux Connectés nuit à la lisibilité de leur action. De leur point de vue, de nombreux projets portés par des centres sociaux connectés font doublon avec ceux portés par d'autres centres voire par d'autres acteurs du territoire, sans qu'il n'y ait de véritable dynamique collaborative engagée.

L'enjeu pour la suite de la démarche est ainsi de **développer les capacités de réflexivité et d'auto-évaluation** des centres et des équipes dans la perspective de clarifier les logiques d'actions des projets mis en œuvre, de prioriser si nécessaire les actions qui ont fait preuve de leur pertinence pour ainsi gagner en efficacité auprès des publics et en lisibilité auprès des partenaires. Cette capacité réflexive est d'autant plus importante qu'elle peut permettre de faire évoluer des actions et de passer un « cran » en termes d'ambitions (de la familiarisation à la réflexion sur les usages, ou au DPA numérique). Certaines situations repérées montrent d'ailleurs tout l'enjeu de cette réflexion dans la durée, ouvrant sur un enrichissement des actions.



Sur le territoire de la MEL VNE, par exemple, toute une dynamique s'est mise en place autour de la réalité virtuelle dans une logique initiale de découverte et d'initiation des publics (jeunes, adultes, seniors). Les ateliers et actions de découverte / initiation à la réalité virtuelle ont eu un véritable succès sur le territoire et ont suscité l'intérêt de certains partenaires qui souhaitent également déployer des actions avec l'aide de la

réalité virtuelle. S'est alors posée la question de savoir « comment aller plus loin que la simple découverte / initiation des publics à la réalité virtuelle ? ». Dans le cadre du projet Bien vieillir, la référente sénior d'un centre social, appuyée par la chargée de transition numérique, s'est alors saisie de l'opportunité de la réalité virtuelle pour mettre en place une activité visant à prévenir la perte d'équilibre chez les seniors (« Viens tester ton équilibre »).

6. LES PARTENARIATS ET DYNAMIQUES TERRITORIALES

RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF

Q7 - Dans quelle mesure l'engagement dans la démarche CSC s'inscrit et/ou fait évoluer les dynamiques territoriales existantes en matière de numérique ?	7.1. Les CSC sont reconnus par les acteurs et les institutions du territoire comme légitimes et compétents dans le champ du numérique
	7.2. L'engagement dans la démarche CSC favorise une dynamique de coopération autour du numérique avec les partenaires et les autres Centres sociaux du territoire
	7.3. Les CSC jouent un rôle structurant dans le développement d'une stratégie territoriale d'inclusion numérique (ambition plus large que la réduction de la fracture numérique)

PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LES PARTENARIATS ET LES DYNAMIQUES TERRITORIALES

1. La reconnaissance par les partenaires de la marque de fabrique « Centres Sociaux Connectés » reste très inégale

Les études de cas territoriales ont permis de recueillir les perceptions et appréciations de différents partenaires, institutionnels (Antennes CAF, DT Départements, collectivités locales) ou opérationnels (autres équipements de proximité ou acteurs du numérique) et de les mettre en perspective avec la façon dont les centres sociaux et les coordonnateurs CSC voient ces partenariats.

Les perceptions exprimées par ces différents partenaires quant à l'engagement des centres sociaux dans la démarche CSC et ses effets ne sont pas homogènes, parfois « tranchées », sans que l'on puisse déterminer une appréciation dominante compte-tenu du nombre limité d'interlocuteurs, mais également des différences observées entre territoires en termes de déploiement de la démarche. Un certain nombre d'appréciations convergent toutefois :

- **La reconnaissance de la capacité des centres sociaux à toucher les publics**, là où d'autres structures « estampillées » numérique y parviennent moins naturellement. Il s'agit là d'un atout certain qui permet, par exemple, des collaborations jugées efficaces autour de la diffusion du Pass numérique (Boulonnais), ou plus largement pour amener au numérique des personnes qui n'auraient pas fait de démarche spontanée en ce sens. Pour autant, l'image « sociale » des centres sociaux est parfois évoquée comme un obstacle pour toucher d'autres publics en difficulté avec le numérique, comme les dirigeants de TPE par exemple (Valenciennois), qui ne constituent pas le public « habituel » des centres sociaux.
- Les interlocuteurs soulignent également comme **un point positif la diversité des actions et des approches du numérique proposées aux publics**, « qui ne se limitent pas à l'accès aux droits » mais qui touchent également à des dimensions éducatives (support d'animations), citoyennes ou encore d'acculturation technique (imprimantes 3D, brodeuses ou autres outils).

Pour autant, là encore, si ce constat de la diversité des actions est largement partagé, il fait l'objet d'une appréciation divergente par une partie des interlocuteurs qui considèrent « décevante » cette deuxième étape, la mise à disposition d'outils ne reposant pas nécessairement sur des compétences partagées au sein des équipes ni ne s'accompagnant d'une véritable démarche « d'en capacitation des publics ». S'y ajoute sur certains territoires le constat préoccupant d'un turn-over des chargés de transition numérique qui limite de fait cette appropriation par les équipes des centres (*« Tous les centres ne sont pas égaux en la matière... »*).

- Un autre point perçu positivement est celui de **l'image des centres sociaux qui se trouve modernisée par ces initiatives** et qui va de pair avec une certaine « vélocité » dont ne disposerait pas les institutions (*« Les centres sociaux avancent plus vite que les institutions sur cette question »*). La « *démultiplication d'actions originales* » est ainsi mise au crédit des centres sociaux, « *dans une dynamique plus forte qu'en V1* ». Toutefois, là encore, ces appréciations ne sont pas unanimes, d'autres partenaires interrogeant à l'inverse l'adéquation des actions aux besoins réels des habitants ou estimant la notion d'innovation qui sous-tend ces actions comme problématique, « *la transition numérique n'est pas le besoin des publics* ».

Aussi, la position de « ressource » des centres sociaux en matière de numérique n'est pas perçue de manière unanime. S'ajoute à cette limite le constat opéré par plusieurs partenaires d'une **visibilité limitée de ces actions**, malgré leur évocation dans les instances (COTECH ou COPIL locaux), jugée trop ponctuelle alors que ces partenaires n'ont pas été associés aux diagnostics initiaux. Dans la même logique, l'équipe territoriale d'une CAF s'interroge sur **l'absence de réflexe des centres à valoriser ces actions dans leur démarche de projet**. Enfin, il faut également souligner les écarts de positionnement politique des collectivités sur cette question (Ex. CAPH Vs CAPV / Agglo Boulogne Vs agglo Calais) qui vont logiquement influencer sur la reconnaissance des centres sociaux comme acteurs pertinents de l'inclusion numérique.

Derrière ces divergences d'appréciations semble se poser la question de l'appréhension par les tiers de cette notion de « transition numérique », défendue par les centres sociaux mais vraisemblablement insuffisamment partagée et celle d'une plus grande rigueur attendue en termes d'objectivation des besoins des habitants comme des effets produits par ces actions.

2. La démarche renforce les coopérations entre les centres sociaux, mais leur inscription dans une stratégie territoriale d'inclusion numérique semble encore prématurée

Le déploiement sur chaque territoire d'une fonction de coordination et d'une équipe de chargés de transition numérique, dont chacun partage son temps entre plusieurs centres, favorise indéniablement **la coopération entre les centres d'un même territoire, autour des questions du numérique**. On voit ainsi se dérouler des initiatives d'actions associant plusieurs centres autour d'un même objet (Ex. Repair café, mutualisation d'équipements) ou des temps de formations associant des salariés de plusieurs centres. Cette coopération est d'autant plus soutenue lorsque les CTN déploient leurs interventions à l'échelle du territoire selon une logique de compétences plutôt qu'une logique strictement locale (Ex. Valenciennois), et l'intensité de ces coopérations est également dépendante du volontarisme des coordonnateurs (mise en réseau, saisie d'opportunités) et de leur capacité à

construire avec les centres une cohérence de territoire (nécessairement plus complexe pour les centres sociaux ruraux, répartis sur des entités territoriales diverses).

Pour autant, on observe sur certains territoires des limites à ces coopérations, notamment lorsque les problématiques de moyens humains limitent les capacités d'intervention des CTN et que les centres se trouvent de fait dans une situation concurrentielle dans la mobilisation de cette ressource (ce qui peut également être le cas pour l'usage des équipements).

La démarche CSC porte donc en germe cette coopération accrue entre les centres, mais celle-ci ne se concrétise pas avec la même intensité selon les territoires et les circonstances.

Au-delà des coopérations inter équipements, les centres sociaux apparaissent globalement identifiés par leurs partenaires dans le « paysage de l'inclusion numérique ». Pour certains de ces partenaires, on l'a vu, « ils y ont toute leur place », alors que pour d'autres, notamment institutionnels, cette place reste encore incertaine, du fait de l'ambiguïté de cette notion de transition numérique et des doutes sur la capacité réelle des centres à répondre aux besoins premiers des publics en la matière.

Dans la plupart des territoires, les acteurs de l'inclusion numérique sont désormais nombreux et aux statuts diversifiés (structures ou réseaux ad hoc, équipements de proximité ou services des collectivités intégrant une fonction ou des postes de médiation numérique, ...). Toutefois, cette profusion d'acteurs ne s'accompagne pas encore de véritables coordinations sur le plan local, comme l'expriment des directeurs de centres, de manière convergente avec la plupart des acteurs institutionnels :



« Les acteurs existent mais il faut une feuille de route partagée, un écosystème vertueux sur l'inclusion numérique, avec un cadre à construire » (Représentant d'un EPCI)

« Il y a un défaut de politique construite, des financements de partout, une logique de guichet... Il faut mettre tous les acteurs autour de la table... » (Directeur de centre)

Là où elles se mettent en place (EX. CLIN à Tourcoing), les centres sociaux sont parties-prenantes de ces coordinations qui ont pour premiers acquis une meilleure interconnaissance des acteurs. Toutefois l'incertitude subsiste encore sur leur pilotage

Ce défaut de coordination s'explique par le fait que l'inclusion numérique ne correspond jusqu'à présent à aucune compétence au sens réglementaire du terme et que, par conséquent, aucune institution ou niveau de collectivité ne se sent légitime pour en assumer une forme de leadership. L'échelle territoriale pertinente fait elle-même l'objet d'appréciations divergentes (commune, EPCI, autre échelle... ?).

Dans ce contexte, l'émergence des centres sociaux connectés s'inscrit dans l'expression des besoins suivants, partagés par un grand nombre d'interlocuteurs :

- **La définition du territoire pertinent** pour la coordination des acteurs de l'inclusion numérique ;
- L'émergence d'un leadership légitime sur cette question ;
- **L'analyse fine des besoins des publics**, concertée entre les acteurs, et des complémentarités et des manques dans les réponses apportées.

Selon les territoires toutefois, la structuration de ces écosystèmes est en émergence, ou bien seulement embryonnaire, voire inexistante. Dans tous les cas, elle interroge, pour l'avenir, la place et le rôle des centres sociaux dans ces dynamiques à construire.

7. LE MODELE ECONOMIQUE DE LA DEMARCHE CSC

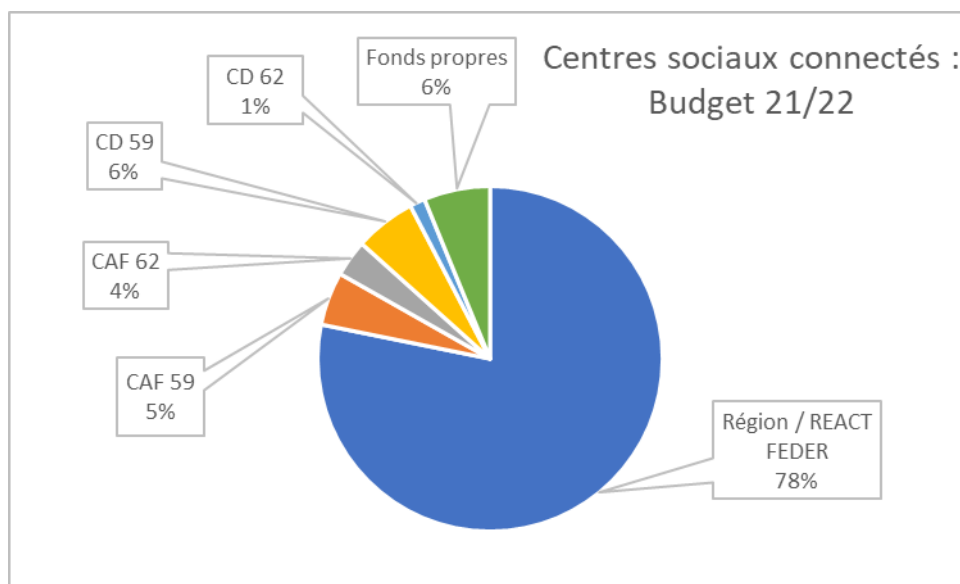
RAPPEL DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF

Q6 - Quelle est la logique économique sur laquelle repose la démarche CSC et sa massification ?	6.1. La mutation d'un Cs en CSC représente un coût ponctuel d'adaptation (hypothèse n°1)
	6.2. La mutation d'un Cs en CSC induit un modèle économique différent et durablement plus gourmand en ressources qu'il faudra financer dans la durée (hypothèse n°2)

PRINCIPAUX CONSTATS EVALUATIFS SUR LA LOGIQUE ECONOMIQUE DE LA DEMARCHE CSC

1. *Le besoin de ressources spécifiques du réseau en matière de transition numérique s'inscrit de fait dans une certaine durée*

La démarche Centre Sociaux Connectés, dans sa déclinaison 2021-2022, a mobilisé des ressources financières à hauteur d'environ **3,5 millions d'euros**, ainsi réparties :



Ces moyens ont permis le **déploiement d'une équipe fédérale dédiée au pilotage du projet, de postes de coordonnateurs et d'une équipe de chargés de transition numérique** sur chaque territoire, ainsi que **d'investissements matériels**. Les charges de personnel correspondant à la soixantaine de postes ainsi créés mobilisent la plus grande part de ces ressources, à hauteur de 88 %. A ce budget global ont pu s'ajouter sur certains territoires des cofinancements complémentaires, notamment dans le cadre d'appels à projets politique de la ville.

Dès lors, la question se pose de la **transformation éventuelle du modèle économique** des centres sociaux en intégrant cette démarche : ces moyens humains renforcés, portés pour partie par la

Fédération et pour partie par certains centres, ont-ils vocation à s'intégrer durablement aux ressources (et donc aux charges) des centres, considérant qu'ils répondent à un besoin inscrit dans la durée ? Ou bien ne correspondent-ils qu'à un besoin transitoire, qui serait celui de l'adaptation des centres à cette dimension numérique de leur fonctionnement et de leur action (voire à la diminution sensible du besoin des publics) ?

Dans la première hypothèse, une sous-question serait celle de la responsabilité de la charge « d'inclusion numérique » d'une part (réponse aux besoins des publics induits par l'illectronisme et la dématérialisation des services publics), et de celle de l'adaptation numérique du fonctionnement des centres, d'autre part (réponse aux besoins de compétences numériques des équipes), l'ensemble étant globalisé dans la démarche sous le concept de « transition numérique ».

La réponse à ces questions reste délicate, mais les éléments suivants peuvent être mis en avant :

- En premier lieu **le constat**, largement partagé, **d'un niveau élevé d'illectronisme dans la population** de la région Hauts de France, que l'INSEE³ situe à 17%. Or cet illectronisme, s'il touche plus fortement les plus de 60 ans, concerne également les personnes non qualifiées, indépendamment de leur âge. On ne peut donc tabler sur le seul renouvellement des générations pour connaître une extinction de ce handicap. Le besoin d'accompagnement et de formation des publics est donc durable.
- En second lieu le constat opéré lors des études de cas **d'un niveau de maîtrise du numérique encore très inégal au sein des centres sociaux**, qu'il s'agisse d'usages fonctionnels (bureautique, agenda partagés, outils d'échanges distanciels), ou d'usages en lien avec les activités (Ex. supports d'animation...), limites parfois accrues par des difficultés de connexion ou d'équipement. De ce point de vue « la mise à niveau », dont on sait par ailleurs qu'elle doit être permanente, nécessite une poursuite de l'effort, au moins pour une partie des centres.
- Par ailleurs, la démarche CSC tablait sur l'hypothèse vertueuse d'un **transfert progressif des compétences entre les chargés de transition numérique et les équipes des centres**, de sorte que les personnels d'accueil, animateurs, intervenants sociaux ou autres puissent à la fois répondre aux besoins de médiation numérique des publics et intégrer à leurs pratiques les potentialités techniques offertes par le numérique. Sur ce plan, les situations observées sont logiquement variables, pour toutes les raisons évoquées plus haut dans l'analyse de l'essaimage.

Ces constats justifient par conséquent la poursuite de l'engagement du réseau, dans le cadre d'une troisième séquence dont les moyens sont en cours de négociation avec les institutions. En d'autres termes, **s'il est prématuré de conclure sur le caractère conjoncturel ou structurel de l'effort financier consenti, on peut d'ores et déjà acter que la seule phase de la démarche qui s'achève ne pouvait être suffisante pour voir aboutir, le cas échéant, cette transition.**

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4986976>. Ce taux régional est comparable à celui de la France : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4241397>.

2. *De nombreux facteurs vont influencer, à terme, sur le rythme de cette transition et l'évolution, on non, du modèle économique des centres sociaux*

Pour autant, la question du rythme de cette transition, et de l'adaptation des moyens qui y sont consacrés, reste entière et ce, pour plusieurs raisons :

- **Le volontarisme des centres en la matière n'est pas homogène**, en fonction des compétences ou appétences déjà présentes au sein de chacun d'eux, mais également des autres problématiques que chaque équipement peut juger plus essentielles.
- **Les contextes locaux sont également variables**, notamment en termes d'autres actions d'inclusion numérique pouvant exister (via les collectivités, les postes de CNFS ou médiateurs), mais également de soutiens pouvant être apportés par les collectivités (notamment les EPCI). Ces variables pouvant jouer sur le niveau d'ambition de chaque centre social en la matière.
- **La conception de cette transition numérique n'est, elle-même, pas univoque au sein du réseau**. Ainsi, certaines directions de centres rencontrées jugent indispensable un appui « permanent » des chargés de transition, considérant que les évolutions technologiques en la matière ne peuvent faire l'économie de cette expertise, tandis que d'autres ambitionnent d'intégrer cette compétence au sein des équipes, afin de ne plus être « dépendants » en la matière, à terme.

Dans ce contexte, **la nouvelle phase de la démarche**, même avec un niveau de financement moins favorable, **donne la possibilité de poursuivre cette transition mais également d'en mesurer les effets sur une durée plus longue**, condition indispensable pour appréhender la dimension structurelle ou non du besoin de financement spécifique, avec le risque toutefois, pour certains centres, que cette nouvelle étape ne repousse dans le temps le processus d'intégration des compétences numériques, par « facilité ».

Cette période devrait également être mise à profit pour pousser la réflexion sur deux autres dimensions économiques sous-jacentes :

- La question de **la prise en charge de l'élévation des compétences numériques des équipes**, qui interroge, d'un point de vue fonctionnel, le rôle des associations de gestion (ACSRV, ADUGES ou autres) au sein desquelles ces compétences ressources gagneraient à être structurées ou amplifiées, et d'un point de vue budgétaire, la mobilisation potentielle de l'OPCO de branche.
- La question de **la prise en charge du « cout » social de la dématérialisation des services publics**, qui ne peut reposer, même partiellement, sur les équipements de proximité, sauf à ce que leur dotation intègre cette nouvelle compétence au titre d'une prestation de services ou qu'un tour de table des financeurs, sur chaque territoire, définisse les missions attendues de chacun et les moyens affectés à leur réalisation. Cette clarification, évoquée au chapitre précédent, nécessite également une clarification, par les centres eux-mêmes, de leurs orientations et offres de services en la matière, qui doivent être lisibles dans leur projet social.

8. CONCLUSIONS EVALUATIVES ET RECOMMANDATIONS

EN MATIERE DE POURSUITE DE L'ESSAIMAGE

Les points clés à retenir	▪ Le pilotage et l'animation fédérale sont reconnus comme facilitants ▪ La comitologie est variable d'un territoire à autre et n'implique pas (ou peu) les partenaires ▪ La phase de diagnostic des besoins et d'élaboration de la feuille de route a été perçue comme précieuse, mais parfois génératrice de frustrations pour les équipes ▪ Les coordonnateurs territoriaux, appuyés par les délégués de territoire, jouent un rôle clé dans le déploiement de la démarche Centres Sociaux Connectés ▪ Chevilles ouvrières de l'opération, les CTN ne trouvent toutefois pas toujours leur place dans les centres, faute de légitimité ▪ Le déploiement de la démarche Centre Sociaux Connectés est impacté par des enjeux RH (management, recrutement, turn-over) ▪ Le principe de mutualisation des postes est identifié comme une véritable plus-value pour la démarche Centres Sociaux Connectés ▪ La complémentarité des compétences entre CTN est un atout certains, mais inégalement exploitée selon les territoires ▪ La coopération des CTN avec les médiateurs et conseillers numériques est plutôt harmonieuse, mais les distinctions sont parfois tenues entre leurs missions respectives ▪ La mise en mouvement est inégale d'un centre à un autre sur l'opération 2021-2023 ▪ La temporalité de l'essaimage est trop courte pour garantir que la mise en mouvement des centres soit à la fois systématique et durable ▪ Des effets en termes d'entraînement des centres existent, mais la coopération inter-centres ne va pas de soi
Pistes de recommandation	▪ Maintenir un pilotage fédéral de la démarche le temps de la poursuite de la massification, tout en trouvant une articulation entre un projet fédéral et des projets territoriaux à la main des centres. Il s'agit de retrouver dans les territoires un « nouvel élan » comparable à celui de la première phase, pour éloigner le risque de centres « consommateurs » d'un service fédéral. ▪ Renforcer l'implication des partenaires institutionnels dans la démarche Centres Sociaux Connectés, notamment dans les comités

	de pilotage territoriaux, pour garantir la lisibilité de la démarche auprès des acteurs. ▪ Mobiliser les équipes (coordonnateur + CTN) en complémentarité sur les territoires (ou continuer à le faire), au regard des compétences disponibles et des besoins des centres (vs logique des centres avec « leur » CTN). ▪ Conserver le principe de mutualisation des postes de CTN, tout en veillant à limiter le ratio centres sociaux par CTN (2 à 3 maximum). ▪ Sur les territoires le plus avancés, expérimenter une approche encore plus intégrée en la matière (une équipe dédiée au territoire, sans rattachement à tel ou tel centre). ▪ Veiller à la bonne compréhension de la démarche et de ses objectifs par les directions des centres en amont de leur engagement dans une nouvelle opération et formaliser cet « engagement » pour que chaque centre ait conscience de l'investissement que cela représente. Pourrait par exemple être envisagée la signature d'une « charte » Centres Sociaux Connectés listant les « engagements » des centres (veiller à l'intégration des CTN dans les équipes, dégager du temps pour que les équipes puissent se former, faciliter une logique de coopération inter-centre, etc.). ▪ Poursuivre et renforcer les efforts visant à développer les échanges de pratiques et les coopérations inter-centres à l'échelle régionale et des territoires. ▪ Prêter une attention particulière au déploiement effectif de la démarche dans les centres sociaux volontaires mais où la démarche n'a pas pu se mettre en œuvre telle qu'imaginée (dynamique impactée par des enjeux RH, par une faible présence du CTN...). Le risque étant que les frustrations générées conduisent à un « retrait » de certains centres.
--	--

EN MATIERE DE RENFORCEMENT CAPACITE DES CENTRES

Les points clés à retenir	▪ L'acculturation des équipes et l'évolution des représentations associées au numérique constitue un premier effet de la démarche ▪ La démarche constitue également un apport de compétences et d'outils pour les directions et les salariés des centres ▪ Le numérique est intégré comme un élément transversal du projet social du centre ▪ La démarche permet l'émergence et/ou le renforcement de projets structurants impactant la notoriété des centres sur le territoire
Pistes de recommandation	▪ Poursuivre le travail d'acculturation et de montée en compétences des équipes ainsi que le travail en articulation avec les médiateurs ou CNFS pour anticiper le retrait potentiel des CTN.

	▪ Structurer ou conforter des fonctions ressources en matière de numérique à l'échelle régionale ou territoriale pour faciliter l'essaimage (ex : une personne ressource sur imprimante 3D, sur la réalité virtuelle, sur Repair Café, etc.). ▪ Dans les associations de gestion regroupant plusieurs équipements, structurer ou conforter une fonction ressource transverse en matière informatique (équipements, applications et pratiques) qui permette aux CTN de se concentrer sur les interventions dédiées aux habitants. ▪ Concevoir et développer des pratiques / programmes de formation entre pairs, en intra et en inter centres, en s'appuyant sur les dynamiques initiées par l'opération Centres Sociaux Connectés. ▪ Examiner avec l'OPCO de la branche ELISFA les possibilités de mobiliser des moyens spécifiques pour amplifier la transition numérique des équipes, sous l'angle formatif.
--	---

EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE DES HABITANTS

Points clés à retenir	▪ L'enjeu « d'aller vers » les publics les plus éloignés, qui ne viendraient pas spontanément au centre social, reste d'actualité ▪ L'accès des usagers au numérique est facilité, mais des tensions apparaissent entre la volonté des centres de répondre au besoin des personnes (solutionner un problème urgent) et la nécessité de les accompagner dans une perspective d'autonomisation ▪ Si des premiers effets sont observés à de multiples niveaux, il reste difficile d'objectiver ces effets en termes d'autonomisation des personnes ▪ Une profusion d'actions a été mise en œuvre, parfois au détriment d'une réflexion sur les logiques d'action
Pistes de recommandation	▪ Renforcer les actions « d'aller vers » pour capter les publics éloignés du numérique. ▪ Veiller à l'animation effective des bornes numériques nouvellement déployées dans les centres et à la capacité de tout salarié d'accompagner un usager sur la borne. ▪ Analyser plus finement les besoins des habitants dans leur diversité, afin de concevoir les actions dans une logique plus explicitement orientée sur les effets escomptés. Dans cette même logique, se donner les moyens d'appréhender les acquis par des approches évaluatives ciblées. ▪ Veiller à la cohérence globale de l'action engagée dans le cadre de Centres Sociaux Connectés en limitant / priorisant le nombre d'actions déployées au regard des besoins, afin de gagner en lisibilité auprès des parties prenantes (équipes des centres, publics et acteurs locaux).

EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES DYNAMIQUES PARTENARIALES

Points clés à retenir territoriales	▪ La reconnaissance par les partenaires de la marque de fabrique « Centres Sociaux Connectés » reste très inégale selon les territoires et les partenaires ▪ La démarche renforce les coopérations entre les centres sociaux, mais leur inscription dans une stratégie territoriale d'inclusion numérique semble encore prématurée
Pistes de recommandations	▪ A l'échelle de chaque territoire, analyser le système des acteurs en présence et la diversité de leur offre de services en matière d'inclusion numérique, afin de spécifier la place propre des centres sociaux. Là où cela est pertinent, interpeller ces acteurs sur la nécessité d'une coordination accrue et y prendre une part active ▪ A l'échelle régionale, proposer aux acteurs institutionnels (Etat, CAF, CD, CARDSAT et UD CCAS...) et associatifs (Emmaüs Connect, Assembleurs...) un cycle d'échanges visant à une meilleure interconnaissance des actions en faveur de l'inclusion numérique et à l'élaboration de stratégies concertées en la matière (sur le modèle d'une « conférence des financeurs » du numérique). En préalable à ce type d'échanges, affiner la communication du réseau sur le concept de transition numérique, les objectifs visés et les modes d'action, afin de lever les éventuels malentendus pouvant peser sur la reconnaissance des centres sociaux dans ce domaine.

EN MATIERE DE MODELE ECONOMIQUE

Points clés à retenir	▪ Le besoin de ressources spécifiques du réseau en matière de transition numérique s'inscrit de fait dans une certaine durée ▪ De nombreux facteurs vont influencer, à terme, sur le rythme de cette transition et l'évolution, on non, du modèle économique des centres sociaux
Pistes de recommandation	▪ Engager une réflexion à l'échelle du réseau, et avec les institutions financeurs sur la prise en charge du cout social induit par la dématérialisation des services publics (logique de plaidoyer) ▪ Engager, sans attendre l'issue de la troisième phase de l'opération qui s'engage, une analyse de l'évolution du modèle économique auprès des centres les plus avancés en matière de numérique (notamment ceux ayant intégré ce type de fonction à leur fonctionnement courant), afin de déterminer à quelles conditions cette mutation pourrait, ou non, s'effectuer sans fragilisation de l'équilibre économique.

9. ANNEXES

REFERENTIEL D'EVALUATION

	Questions évaluatives	Critères de jugement	Indicateurs	Sources principales
EFFICACITE	<i>Q1 - Dans quelle mesure la démarche permet-elle de renforcer l'autonomie et le pouvoir d'agir des habitants ?</i>	1.1. Les habitants identifient les CSC et leurs opportunités (accès au numérique, accompagnement, etc.)	- Perception usagers et équipes sur la notoriété des CS comme lieux ressources numériques - Perception usagers et équipes sur la connaissance des services du CSC par les usagers	Entretiens direction et équipe (salariés et bénévoles) Observations dans plusieurs centres sociaux et échanges avec les usagers
		1.2. Le CSC facilite l'accès au numérique des habitants (accès / équipement)	- Équipement numérique à disposition au sein des CSC (déploiement d'une borne à l'accueil, équipement informatique d'un espace-ressources dans le centre...) - Développement d'une démarche d'aller-vers (déploiement de la borne mobile, conception de dispositifs hors les murs...) - Modalités d'aide à l'équipement et à la connexion des familles (mobilisation des aides au service des familles, contribution à la mise en place de filières de reconditionnement et de distribution solidaire de matériel informatique, repair café numérique...)	
		1.3. Les habitants développent leurs usages avec le numériques (usages)	- Offre de médiation proposée (labellisation du centre social comme opérateur Pass Numérique, offre d'ateliers complémentaire aux acteurs du territoire...) - Satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de cette offre	

			Perception des habitants sur leur montée en compétences / autonomie dans leurs usages du numérique	
		1.4. Les habitants développent leurs capacités d'apprentissage avec le numérique (apprentissage / performance / adaptabilité)	- Nombre d'ateliers collaboratifs mis en place pour coconstruire avec les usagers des réponses adaptées aux besoins des familles et du territoire - Caractéristiques des solutions numériques élaborées avec les usagers - Perception des usagers sur leurs capacités à concevoir des solutions numériques - Perception des usagers sur leurs capacités d'apprentissage et capacités d'adaptabilité face aux évolutions du numérique	
		1.5. Les habitants deviennent acteurs avec le numérique (esprit critique et capacité d'interpellation)	- Perception des usagers sur leur capacité à avoir un regard critique sur le numérique / illustrations concrètes - Degré de sensibilisation des usagers aux enjeux éthiques et sociaux du numérique - Capacité des usagers à interpellier les institutions si besoin / Illustrations concrètes	
	Q2 - Dans quelle mesure la démarche permet-elle de renforcer la capacité des Centres sociaux à agir avec le numérique ? Contribue à réactualiser les	2.1. Les équipes développent les compétences de médiation numérique nécessaires à l'accompagnement des habitants	- Modalités de montée en compétences des équipes sur le numérique (effort de formation des équipes, création de postes dédiés à la médiation numérique, effort de capitalisation et diffusion des bonnes pratiques, etc.) - Types de compétences développées (médiation tournée vers les usages, vers l'apprentissage avec le	Entretiens coordonnateurs et délégués territoriaux Observations dans les centres sociaux

	<i>métiers du Centre social au regard du numérique ?</i>		numérique, vers le développement de l'esprit critique...) ▪ Augmentation du sentiment de capacité et de légitimité des salariés et bénévoles des centres sociaux à accompagner les usages numériques des habitants et à mener des projets avec le numérique	Entretiens direction et équipe des centres
		2.2. Les CSC intègrent pleinement le numérique à leur mission d'animation de la vie sociale	▪ Inscription des enjeux et pratiques numériques comme élément transversal du projet social des Centres ▪ Pérennisation des moyens dédiés à l'action numérique ▪ Evolution organisationnelle des équipes, induite par le développement du numérique ▪ Mobilisation du numérique comme levier de participation des habitants ▪ Promotion d'un numérique éthique et responsable ▪ Perception des équipes sur l'intégration du numérique à la fonction d'animation globale	
		2.3. Les équipes intègrent pleinement le numérique à leurs pratiques internes	▪ Développement du numérique collaboratif et outillage pour le travail en équipe, la gouvernance des centres et l'animation territoriale ▪ Perception des équipes quant à l'évolution de leurs pratiques internes au regard du numérique	
EFFICACITE et EFFECTIVITE du	<i>Q3 - Dans quelle mesure le processus d'essaimage de la démarche CSC</i>	3.1. Un plus grand nombre de Csx sont « connectés »	▪ Nombre et % de centres engagés dans la démarche CSC à l'échelle NPDC ▪ Nombre total de participants pour les structures impliquées	Entretiens acteurs clés (notamment équipe fédérale)

<i>processus d'essaimage</i>	<i>permet-il de massifier les effets du projet ?</i>		▪ Modalités déploiement de la démarche ▪ Rythme de déploiement de la démarche et stade d'avancement des Centres sociaux dits « connectés » (=maturation des projets coopératifs)	Grille de comparaison des territoires complétée par l'équipe fédérale
		3.2. Les compétences du réseau interviennent en appui des territoires (=assemblées territoriales) et des centres pour faciliter l'appropriation et le déploiement de la démarche	▪ Nature des modalités de pilotage et de suivi de la démarche CSC et moyens dédiés ▪ Nature des modalités d'appui aux expérimentations et à la consolidation de l'essaimage ▪ Nature des modalités de capitalisation de la démarche CSC ▪ Perception des parties prenantes à l'échelle des assemblées territoriales et des centres quant à l'appui du réseau et effet de capillarité entre centres ▪ Degré d'appropriation par les centres des ressources mises à disposition	Analyse documentaire des projets territoriaux Entretiens avec les coordonnateurs et délégués territoriaux Entretiens directions et équipes des centres

PERTINENCE du processus d'essaimage	<i>Q4 - Dans quelle mesure le processus d'essaimage permet-il de conserver / ne dénaturer pas la logique initiale de la démarche CSC ?</i>	4.1. Le processus d'essaimage s'appuie sur une analyse renouvelée des besoins du territoire (adaptabilité de la démarche aux besoins du territoire)	▪ Contenu et modalités de réalisation des diagnostics territoriaux et plans d'action ▪ Modalités de prise en compte des enjeux territoriaux dans les projets CSC (adaptabilité)	Entretiens coordonnateurs et délégués territoriaux Analyse documentaire des projets territoriaux Entretiens directions et équipes des centres
		4.2. Les modalités d'essaimage s'appuient sur une large implication des parties prenantes à l'échelle des territoires et des centres (co-construction du projet CSC et non simple duplication du projet NPDC)	▪ Mise en place d'une stratégie commune en Assemblée territoriale ▪ Adaptations et modalités de co-construction du projet à l'échelle de chaque centre	
		4.3. L'ensemble des projets mis en œuvre sont cohérents avec la philosophie de la démarche CSC (ambition plus large que la seule approche de « réduction de la fracture numérique »)	▪ Adéquation des objectifs du projet NPDC avec les objectifs des projets territoriaux ▪ Adhésion des directions et équipes quant aux objectifs généraux de la démarches CSC ▪ Perception des centres nouvellement engagés dans la démarche quant aux modalités et au rythme d'essaimage (adaptés ou non au regard des objectifs)	

DURABILITE	Q5 - Dans quelle mesure les modalités de la démarche CSC et son processus d'essaimage permettent-elles de garantir les effets dans la durée ?	Cette question évaluative pourra être renseignée de manière indirecte <i>via</i> les questions relatives à l'efficacité de la démarche et pertinence du processus d'essaimage, tout particulièrement à travers les critères de jugement suivants : 1.5. Les habitants deviennent acteurs avec le numérique (esprit critique et capacité d'interpellation) 2.2. Les CSC intègrent pleinement le numérique à leur mission d'animation de la vie sociale 4.2. Les modalités d'essaimage s'appuient sur une large implication des parties prenantes à l'échelle des territoires et des centres (co-construction du projet CSC et non simple duplication du projet NPDC)		
EFFICIENCE	Q6 - Quelle est la logique économique sur laquelle repose la démarche CSC et sa massification ?	6.1. La mutation d'un Cs en CSC représente un cout ponctuel d'adaptation (hypothèse n°1)	▪ Nature et type de moyens alloués à la démarche (moyens humains, financiers, matériels...) sur la période d'essaimage ▪ Vision des fédérations nationale et NPDC sur la question de la pérennisation des moyens alloués et hypothèses envisagées pour la suite ▪ Perception du réseau et des centres sur les leviers de transformation activés ou non par la démarche et à quel coût (moindre / élevé) ▪ Modalités de mutualisation des moyens et ressources au sein du réseau des centres sociaux ▪ Evolutions ou non du modèle économique des centres impliqués durablement dans la démarche	Entretiens acteurs clés (équipe fédérale et directeurs historiquement impliqués dans la démarche) Entretiens directions des centres
COHERENCE EXTERNE	Q7 - Dans quelle mesure l'engagement dans la démarche CSC s'inscrit et/ou fait évoluer les	7.1. Les CSC sont reconnus par les acteurs et les institutions du territoire comme légitimes et compétents dans le champ du numérique		

	<i>dynamiques territoriales existantes en matière de numérique ?</i>	7.2. L'engagement dans la démarche CSC favorise une dynamique de coopération autour du numérique avec les partenaires et les autres Centres sociaux du territoire	▪ Développement d'actions partenariales en lien avec le numérique sur le territoire ▪ Développement de coopérations entre centres sociaux sur le territoire autour du numérique ▪ Perception des partenaires et autres centres sociaux quant à la nature et évolutions des coopérations	partenaires institutionnels) Focus groups partenaires locaux Entretiens directions et équipes des centres
		7.3. Les CSC jouent un rôle structurant dans le développement d'une stratégie territoriale d'inclusion numérique (ambition plus large que la réduction de la fracture numérique)	▪ Développement d'une fonction d'animation partenariale pour répondre aux besoins du territoire avec le numérique (=positionnement du centre social comme ressource pour les acteurs et le soutien aux initiatives avec le numérique sur des enjeux-clés) ▪ Perception du réseau et des CSC sur leur rôle dans la stratégie territoriale (éventuelle) d'inclusion numérique ou son développement (initiateur, moteur, suiveur) ▪ Perception des partenaires sur le rôle des CSC dans la stratégie territoriale (éventuelle) d'inclusion numérique ou son développement (initiateur, moteur, suiveur)	