

# COUR DES COMPTES

RAPPORT N°166

MAI 2021

## ÉVALUATION

### ANIMATION SOCIOCULTURELLE

Activités tout public et cohésion sociale

## SYNTHÈSE



**COUR DES COMPTES**  
RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

## Contexte général

Les activités d'animation socioculturelle visent le développement personnel (valorisation des ressources et compétences, renforcement du pouvoir d'agir) et social (développement des liens sociaux et de la participation citoyenne). Elles s'adressent d'une part à la jeunesse et d'autre part à l'ensemble de la population d'une commune ou d'un quartier (activités tout public). À Genève, elles sont réglées par la loi du 15 mai 1998 relative aux centres de loisirs et de rencontres et à la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (LCLFASe, J 6 11).

Les activités d'animation dites tout public sont principalement réalisées par des animateurs socioculturels travaillant dans des maisons de quartier (ou centres de loisirs et de rencontres) organisées sous forme d'associations faisant partie de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe). Elles visent notamment à renforcer la cohésion sociale en créant des liens sociaux entre les habitants.

La gouvernance de l'animation socioculturelle implique à la fois les associations responsables des 47 centres, les 13 équipes de travail social hors mur, les communes qui constituent le principal financeur (43 millions F par an) et le canton qui subventionne la FASe par le biais d'un contrat de prestations (23 millions F par an). De surcroît, les bénévoles des associations consacrent un temps équivalent à un montant de 4 millions F par an.

## Problématique et objectifs de l'évaluation

Chaque centre propose des activités d'animation socioculturelle qu'il élabore en fonction des besoins, des ressources, des envies et des aspirations de la population locale. Les objectifs de ces activités doivent, en outre, correspondre aux valeurs de la charte cantonale et être cohérents avec les conventions tripartites entre les centres, les communes et la FASe.

La mission de la Cour des comptes a poursuivi deux objectifs. D'une part, évaluer dans quelle mesure les centres adaptaient leurs activités tout public en réponse aux besoins de cohésion sociale particulièrement marqués dans les quartiers connaissant un important développement urbain. D'autre part, évaluer la pertinence d'un modèle d'animation relativement récent, à savoir les activités tout public délocalisées, suivant lequel les animateurs des centres proposent des activités à proximité directe de quartiers populaires (anciens ou nouveaux) dont les habitants ne fréquentent pas les centres.

Pour réaliser cette évaluation, la Cour a étudié en détail quatre maisons de quartier qui ont développé des activités spécifiques dans des secteurs présentant d'importants enjeux en matière de cohésion sociale<sup>1</sup> et à proximité de périmètres destinés à accueillir de nouveaux ensembles urbains. Ces analyses, de type qualitatif, ont concerné l'organisation des centres, la programmation et l'évaluation des activités, les relations avec les autres acteurs publics et le cadre général de gouvernance.

## Appréciation générale

- Les activités d'animation tout public délocalisées répondent à des besoins effectifs de création et de renforcement de liens sociaux dans des quartiers moins favorisés.

---

<sup>1</sup> Selon les critères définis par le centre d'étude des inégalités territoriales (CATI-GE).

- La gouvernance de l’animation socioculturelle repose sur un équilibre fragile entre l’autonomie des centres et les attentes de prestations des financeurs (canton et communes).
- La poursuite de l’objectif de cohésion sociale souffre d’un manque de définition et d’anticipation de la dynamique sociale propre aux nouveaux quartiers.

## Principaux constats

### *Des activités pertinentes, mais peu réalisées*

Les activités d’animation délocalisées constituent un moyen pertinent pour contribuer à la cohésion sociale. Cependant, les équipes des centres ne parviennent pas toutes à les mettre en œuvre avec une régularité suffisante pour produire les effets visés. Le fonds de soutien à la cohésion sociale de la FASE peut être utilisé pour ce type d’activités, mais il est limité à une durée maximale de trois ans. La pérennisation de telles activités nécessite soit un complément de subvention, soit une nouvelle priorisation des ressources des centres.

De surcroît, la dimension participative et associative constitue une caractéristique fondamentale de l’animation socioculturelle. L’implication des habitants est en effet essentielle à la réussite des activités tout public. Or, elle s’avère souvent difficile à entretenir sur la durée. Lorsqu’elle fait défaut, la pertinence des actions menées à l’échelon local est plus faible.

### *Une régionalisation en deçà des attentes*

La réforme de la gouvernance de la FASE en vigueur depuis 2011 ambitionnait de faire de l’échelon régional (regroupement de plusieurs centres et équipes hors murs) un espace d’échange de pratiques et de savoirs, de partage des analyses, de création de projets communs et d’évaluations transversales. Cette réforme a principalement été perçue comme une tentative de prise de pouvoir des financeurs sur les centres, ce qui n’a pas permis d’atteindre pleinement lesdits objectifs dans les deux régions étudiées par la Cour.

Les conventions tripartites, conclues à l’échelon communal, font partie de cette même réforme. Leur mise en œuvre, revue à partir de 2018, a permis de renforcer les collaborations entre les centres et les communes autour d’objectifs partagés. Les relations de confiance entre les différentes parties prenantes, nécessaires pour le bon fonctionnement de ce processus, ne sont pas toujours garanties, notamment en raison de tensions autour de l’autonomie des centres. En outre, les outils de gestion de projet (plans d’objectifs et indicateurs du suivi) sont encore trop perçus comme des moyens de contrôle plutôt que comme des outils de connaissance et d’apprentissage.

### *L’approche en matière de cohésion sociale anticipe insuffisamment les enjeux*

L’anticipation de la dynamique sociale des nouveaux quartiers est importante pour sortir d’une logique réactive où les acteurs de l’animation socioculturelle ne peuvent proposer que des actions réparatrices, sans possibilité d’influencer les aspects structurels (espaces communs, mixité sociale). Or, une telle anticipation nécessite une réflexion à large spectre. Elle varie en outre significativement selon les communes et les projets de développement et, dans cette démarche, il est peu fait appel aux ressources de l’animation socioculturelle. De plus, les expérimentations et innovations mises en œuvre par les communes, la FASE et les centres pour faciliter la cohésion sociale dans les nouveaux quartiers n’ont pas encore fait l’objet d’un bilan. Or, un tel exercice serait utile et permettrait d’en tirer des enseignements pour les projets à venir.

## Axes d'amélioration possibles

La Cour recommande au Conseil de fondation de la FASE de prendre des mesures de sensibilisation, d'échange d'expériences et de formation visant à :

- promouvoir la création et le renforcement par les centres de projets et d'activités tout public délocalisés (par exemple réaffectation de ressources internes, polyvalence des équipes et renforcement de l'optique tout public) ;
- faciliter l'implication des habitants des quartiers concernés dans la gestion des centres et dans la planification, la réalisation et l'évaluation des activités et mieux répartir les charges de travail des bénévoles actifs dans les comités ;
- partager les tâches d'analyse à l'échelon régional entre les différentes parties prenantes (équipes, comités, administrations communales, secrétariat général de la FASE).

Elle recommande, en outre, au département de la cohésion sociale de :

- développer l'analyse quantitative des inégalités territoriales à l'échelle de chaque centre de manière à enrichir les analyses qualitatives réalisées par ces derniers ;
- mieux valoriser l'échelon régional dans le prochain contrat de prestations de la FASE de manière à faciliter son appropriation conjointe par les différentes parties prenantes.

Les sept recommandations de la Cour ont été acceptées.

### Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations	7	Niveau de priorité <sup>2</sup>	
Acceptées	7	Très élevée	0
		Élevée	3
Refusées	0	Moyenne	4
		Faible	0

No	Recommandation / Action	Priorité	Responsable	Délai
1	Renforcer la capacité des centres à réaliser des accueils tout public délocalisés	Élevée	SG FASE et FCLR	30.06.2023
2	Faciliter l'implication des habitants des quartiers concernés	Élevée	SG FASE et FCLR	30.06.2023
3	Sensibiliser les différents partenaires à une utilisation constructive de la gestion de projets	Moyenne	SG FASE	31.12.2022
4	Développer l'analyse des inégalités territoriales à l'échelle des centres	Moyenne	SG/DCS	31.12.2023
5	Mieux ancrer la dimension régionale de la FASE et son rôle en matière de cohésion sociale	Moyenne	OAIS	30.06.2024
6	Partager les tâches d'analyse à l'échelon régional	Moyenne	Dir. op. SG FASE	30.06.2023
7	Mieux intégrer l'animation socioculturelle dans une approche préventive de la cohésion sociale	Élevée	SG FASE	30.06.2023

<sup>2</sup> Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur l'amélioration des prestations, la performance des processus, et la diminution des coûts. Le niveau de priorité de chacune des recommandations est explicité dans le chapitre 5 lors de la présentation desdites recommandations.

