



**Renouveler le projet d'un centre social pour contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants du territoire**

**Aurore HERMET**

**2013**

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Un grand merci à l'ensemble des acteurs du centre social Quartier Vitalité qui ont su m'accorder leur confiance et le temps nécessaire à ce long travail.

Je remercie aussi Sylvain PARATTE, pour avoir su me faire partager sa riche expérience, Géraldine BLANCKAERT, Manu BODINIER, Nathalie CHAPUIS, Grégory CHARLET, Didier JUPIN, Nadine LORIOT, Yves MACQUET et Christiane ZIMMER, pour leurs conseils et remarques avisés. A cette liste s'ajoute Gérard RENOULT, pour le rôle qu'il a joué dans mon parcours professionnel.

Je tiens aussi à remercier mes proches, famille et ami-e-s, avec une mention toute particulière pour mon père.

Merci encore à Amélie et Mélanie, pour leur relecture attentive.

Enfin, je témoigne toute ma reconnaissance à Julien, pour sa patience et son soutien indéfectibles.

---

# Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	<b>1 -</b>
<b>1 La démarche du centre social Quartier Vitalité pour la réappropriation d'une dynamique sociale ascendante</b> .....	<b>3 -</b>
<b>1.1 Des cadres de référence compatibles à l'émergence d'innovations</b> .....	<b>3 -</b>
1.1.1 Les centres sociaux : entre réseaux d'acteurs et mouvement .....	3 -
1.1.2 L'animation de la vie sociale, une mission administrée par la CNAF .....	7 -
1.1.3 La Caisse d'Allocations Familiales du Rhône, un partenaire majeur.....	10 -
<b>1.2 Un projet de promotion du lien social sur le 1er arrondissement de Lyon</b> .....	<b>11 -</b>
1.2.1 La Croix-Rousse, un territoire, des habitants en mouvement .....	12 -
1.2.2 De la Condition des Soies à Quartier Vitalité : une transition stabilisée, une légitimité reconnue .....	14 -
1.2.3 Le projet social en cours (2011-2014) .....	16 -
1.2.4 La nécessaire négociation avec les partenaires de proximité .....	18 -
<b>1.3 Les acteurs du centre social Quartier Vitalité et leur système d'organisation</b> .....	<b>21 -</b>
1.3.1 Les équipes salariées.....	21 -
1.3.2 Les habitants adhérents .....	22 -
1.3.3 Les habitants élus au Conseil d'Administration.....	24 -
<b>2 L'empowerment au prisme de l'animation de la vie sociale : projeter le développement du pouvoir d'agir</b> .....	<b>27 -</b>
<b>2.1 L'empowerment, un processus d'interaction sociale complexe</b> .....	<b>27 -</b>
2.1.1 Éléments de définition circonscrits aux pratiques sociales .....	28 -
2.1.2 Le contexte d'application spécifique aux centres sociaux en territoire urbain.....	31 -
2.1.3 Au-delà de la promotion du lien social, le référentiel de l'équilibre conflictuel .....	33 -
<b>2.2 Les valeurs, socle fédérateur du projet social</b> .....	<b>35 -</b>
2.2.1 La solidarité : faire vivre le bien commun localement.....	35 -
2.2.2 Le respect de la dignité ou la reconnaissance d'identités singulières .....	37 -
2.2.3 De l'intérêt de s'accorder pour convenir d'une gouvernance démocratique .....	40 -

<b>2.3</b>	<b>Pour un management par projet.....</b>	<b>- 43 -</b>
2.3.1	Anthropologie du concept de projet .....	- 43 -
2.3.2	Manager le pouvoir des individus qui composent le projet .....	- 45 -
2.3.3	Évaluer pour évoluer.....	- 47 -
<b>3</b>	<b>Co-construire le nouveau projet social.....</b>	<b>- 51 -</b>
<b>3.1</b>	<b>Un management réflexif pour un changement progressif .....</b>	<b>- 51 -</b>
<b>3.2</b>	<b>Engager collectivement le processus de renouvellement.....</b>	<b>- 52 -</b>
3.2.1	Une équipe-projet, garante du suivi de la démarche .....	- 52 -
3.2.2	Un choix évaluatif à mi-parcours : la participation des habitants .....	- 54 -
3.2.3	Écouter et comprendre : un diagnostic partagé du territoire.....	- 55 -
3.2.4	Des axes de développement soumis à l'approbation du plus grand nombre .....	- 57 -
<b>3.3</b>	<b>Perspectives d'évolution du cadre organisationnel : accompagner le changement .....</b>	<b>- 58 -</b>
3.3.1	Pôle Pilotage .....	- 59 -
3.3.2	Pôle Services.....	- 62 -
3.3.3	Pôle PACT.....	- 63 -
3.3.4	Accueil et Communication, pierres angulaires du projet.....	- 69 -
<b>3.4</b>	<b>Les moyens au service du projet .....</b>	<b>- 72 -</b>
3.4.1	Éléments budgétaires et financiers de faisabilité .....	- 72 -
3.4.2	Inscrire l'évaluation stratégique dans le temps.....	- 73 -
	<b>Conclusion.....</b>	<b>- 77 -</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>- 79 -</b>
	<b>Liste des annexes .....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

<b>AAH</b>	Allocation aux Adultes Handicapés
<b>ALSH</b>	Accueil de Loisirs Sans Hébergement
<b>ANACT</b>	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
<b>ANESM</b>	Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
<b>AMAP</b>	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>AVS</b>	Animation de la Vie Sociale
<b>BAFA</b>	Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur
<b>BAFD</b>	Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur
<b>BFR</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BTS</b>	Brevet de Technicien Supérieur
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CAF</b>	Caisse d'Allocations Familiales
<b>CAFAL</b>	Caisse d'Allocations Familiales de Lyon
<b>CCAS</b>	Centre Communal d'Action Sociale
<b>CDII</b>	Contrat à Durée Indéterminée Intermittent
<b>CLAS</b>	Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité
<b>CIEDEL</b>	Centre International d'Études pour le Développement Local
<b>CMU</b>	Couverture Maladie Universelle
<b>CNAF</b>	Caisse Nationale d'Allocations Familiales
<b>COG</b>	Convention d'Objectifs et de Gestion
<b>CS</b>	Centre Social
<b>CUCS</b>	Contrat Urbain de Cohésion Sociale
<b>DEJEPS</b>	Diplôme d'État de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport
<b>DESJEPS</b>	Diplôme d'État Supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport
<b>DESS</b>	Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
<b>DSL</b>	Développement Social Local
<b>DSQ</b>	Développement Social des Quartiers
<b>DSU</b>	Développement Social Urbain
<b>ESMS</b>	Établissements et services Sociaux et Médico-Sociaux
<b>ETP</b>	Équivalent Temps Plein
<b>FCSF</b>	Fédération des Centres sociaux et Socio-culturels de France

<b>FCSR</b>	Fédération des Centres Sociaux du Rhône
<b>FONJEP</b>	FONds de coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>HVS</b>	Habitat et Vie Sociale
<b>IRP</b>	Instance Représentative du Personnel
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OPCA</b>	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
<b>PACT</b>	Projets et Actions au Cœur du Territoire
<b>PMI</b>	Protection Maternelle et Infantile
<b>RERS</b>	Réseau d'Échanges Réciproques de Savoirs
<b>RSA</b>	Revenu de Solidarité Active
<b>SEL</b>	Système d'Échange Local
<b>SRU</b>	Solidarité et Renouvellement Urbain
<b>TUE</b>	Traité sur l'Union Européenne
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>URACS</b>	Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux

## Introduction

« Rien ne se fera sans la participation active des habitants » ...  
H. DUBEBOUT, 1983<sup>1</sup>.

Assistante sociale de formation initiale, je dirige depuis le début de l'année 2012 le centre social Quartier Vitalité. J'ai saisi l'opportunité de cette première expérience de direction alors que j'entamais la formation préparatoire au CAFDES. Cette combinaison « formation continue / expérience de terrain », formalisée par ce travail de mémoire, m'a permis d'approfondir des questionnements professionnels liés à cette nouvelle posture, à l'évolution des politiques publiques sociales ou encore à la stratégie de développement du réseau des centres sociaux, qui prend aujourd'hui une forme innovante basée sur le concept d'*empowerment*.

Association loi 1901, le centre social a vu le jour dans le 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon à la fin des années 70. Créé dans une dynamique ascendante à l'initiative de militants engagés sur les pentes de la Croix-Rousse, ses activités ont dû être réorientées à la suite d'une mise en liquidation judiciaire en 2001. A mon arrivée, j'ai été surprise de constater que les rapports instaurés avec les adhérents s'apparentaient fortement à une relation de prestataire de services à client, à l'inverse de ce que j'avais pu connaître dans d'autres structures. Cette entrée, mettant en exergue la tension entre commandes publiques et demandes sociales, a constitué le point de départ de ma réflexion.

Défini par une charte réunissant les structures adhérentes à la Fédération des Centres Sociaux et socio-culturels de France (FSCF), un centre social « *entend être un foyer porté par des habitants associés appuyés par des professionnels capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population*<sup>2</sup> ». Non reconnus par le Code de l'Action Sociale et de la Famille, les centres sociaux œuvrent en parallèle des acteurs des politiques sociales de portée nationale. Structures d'animation de la vie sociale, ils sont impliqués depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle sur des territoires où des problématiques sociales se sont enracinées. Des modalités d'intervention spécifiques caractérisent leur fondement : participation des habitants à la construction du projet social, accueil inconditionnel, polyvalence de réponses apportées aux besoins selon le territoire d'implantation. Elles en ont fait, depuis une trentaine

---

<sup>1</sup> Hubert DUBEDOUT, homme politique français, ancien Maire de Grenoble (de 1965 à 1983). Phrase énoncée alors qu'il était chargé par le premier Ministre d'une mission sur les quartiers d'habitat social, après des élections municipales qui lui retirèrent son mandat.

<sup>2</sup> Charte fédérale des centres sociaux et sociaux culturels de France, adoptée par l'Assemblée Générale d'Angers le 18 juin 2000, p. 2

d'années, des acteurs incontournables de la politique de la Ville et de la politique familiale développée par la branche Famille de la Sécurité Sociale.

La politique de la Ville, née au début des années 80 et poursuivie par tous les gouvernements qui se sont succédé, s'appuie sur plusieurs principes pour définir, à une échelle locale, des objectifs urbanistiques, économiques, culturels et sociaux. Le premier d'entre eux, édicté par Hubert DUBEDOUT, a particulièrement inspiré mon travail de recherche : la participation des habitants à la définition de leurs besoins et à la construction d'objectifs opérationnels pour les combler.

Force est de constater aujourd'hui que cette noble ambition n'a toujours pas atteint ses objectifs. Les territoires concernés, qualifiés parfois de « grands ensembles urbains » et dont certains ont fait peau neuve au cours de la dernière décennie, sont toujours ancrés dans des problèmes de paupérisation, d'exclusion voire de ghettoïsation. Le « bas des pentes » de la Croix-Rousse, qui abrite le centre social Quartier Vitalité, est concerné par ces phénomènes et est inscrit à ce titre dans le Contrat Urbain de Cohésion Sociale.

Le ministre de la Politique de la Ville, dans son intervention du 22 juin dernier au 8<sup>ème</sup> congrès national des centres sociaux, a laissé entrevoir des perspectives d'évolution plus ou moins radicale de ce cadre réglementaire<sup>3</sup>, dans lequel les centres sociaux auraient une place à trouver.

En parallèle, en juin 2012, la CNAF édictait une nouvelle circulaire relative aux structures d'animation de la vie sociale, venant conforter les réflexions de la FCSF pour réinterroger nos finalités et le sens de nos activités.

Ces éléments sont constitutifs de la problématique retenue pour ce mémoire.

Tout d'abord, j'établirai un diagnostic pour mettre en perspective l'organisation du centre social et de ses nombreux acteurs avec l'environnement en mouvement abordé précédemment. Dans un second temps, je m'appuierai sur des concepts théoriques pour étayer ce diagnostic. Leur combinaison permettra d'analyser la pertinence de la mise en œuvre d'un projet social dont la finalité serait l'*empowerment* des habitants du territoire. Enfin, j'exposerai les orientations stratégiques et opérationnelles impulsées pour le nouveau projet, fer de lance pour renouveler l'agrément « centre social » avec la CAF du Rhône et la convention avec la ville de Lyon (2015).

---

<sup>3</sup> CENTRES SOCIAUX. Congrès 2013, La fabrique des possibles. Discours de F. LAMY en séance plénière du 22 juin 2013. [consulté le 31 août 2013], disponible sur internet : <http://congres2013.centres-sociaux.fr/2013/06/27/discours-en-video-1-pierre-garnier-francois-lamy-jean-louis-deroussen/>



# 1 La démarche du centre social Quartier Vitalité pour la réappropriation d'une dynamique sociale ascendante

Deux particularités sont liées aux centres sociaux et il me paraît important de les soulever en introduction de cette partie car elles seront au cœur de ma problématique.

La première concerne la **logique de projet** qui constitue depuis plusieurs décennies l'élément dynamique des centres sociaux en les soumettant de façon régulière à une recherche de sens. C'est autour d'elle que j'ai choisi de présenter ce travail et je m'attacherai donc à en donner une analyse poussée dans la partie suivante.

La seconde particularité est le **caractère non prédéterminé des missions**<sup>4</sup> qui sont imparties depuis l'origine aux structures, couplé à la nécessaire mise en œuvre de méthodes participatives. Cette donnée a permis à chaque centre de développer une singularité propre, liée à son histoire, à son territoire et bien sûr à ses acteurs. Avant de m'intéresser particulièrement à celle qui concerne le centre social Quartier Vitalité, il s'agit en préalable de présenter l'origine de ces structures, son réseau fédéral et les évolutions passées et contemporaines de leurs missions.

## 1.1 Des cadres de référence compatibles à l'émergence d'innovations

Au fil des décennies en France, les centres sociaux se sont appropriés deux grands cadres de référence : depuis 1922, celui de la Fédération Nationale qui leur permet de se prévaloir de valeurs communes en donnant un sens fédérateur à leurs projets singuliers, et celui de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales, autorité délivrant l'agrément « centre social » depuis 1971.

### 1.1.1 Les centres sociaux : entre réseaux d'acteurs et mouvement

Le label « centre social » tel qu'il vit aujourd'hui en France s'inscrit dans une histoire qui date de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Trois générations de centres sociaux se sont succédé et je vais m'attacher à participer, avec ce réseau d'acteurs, à en construire la quatrième.

En 2013, le réseau d'adhérents fédérés par la FCSF (Fédération des Centres Sociaux et Socio-culturels de France) compte 1210 centres sociaux (sur 2200 agréés) et 44 fédérations départementales et unions régionales réparties sur l'ensemble du territoire. Les relations qui lient centres, unions et fédérations sont basées sur un rapport horizontal. Chaque entité possède une totale autonomie de décision, selon un mode de gouvernance qui lui est propre. L'ensemble du territoire français compte une grande diversité de

---

<sup>4</sup> ZIMMER C., 2007, *La négociation de compromis, une exigence vitale pour les centres sociaux*, Master 2 Politiques publiques et changement social : Université Pierre Mendès France, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, p. 20

structures labellisées « centre social ». La forme associative est la plus courante mais il existe aussi des structures en gestion municipale, en gestion directe par la CAF ou encore des associations assurant la gestion de plusieurs agréments.

#### A) Historique de la FCSF

Le premier centre social (*settlement*) est créé en Angleterre en 1884 dans un quartier ouvrier de Londres, à l'initiative d'un pasteur anglican. L'expansion de la société industrielle bat son plein et la question ouvrière apparaît comme prioritaire. D'obédience variée (protestante, catholique ou encore marxiste), les militants s'engagent dans leur quartier pour participer à l'amélioration de leurs conditions de vie (économiques mais aussi familiales, en matière d'accès à la culture, à la santé, etc.).

En 1897, Marie GAHÉRY ouvre à Paris les œuvres sociales de Popincourt, après une expérience religieuse au Carmel et un séjour en Amérique du Nord où elle s'appropriera les principes d'organisation des *settlements*: ancrage dans un quartier de vie, participation active et volontaire des habitants, mutualisme socio-économique.

La première réunion officielle des délégués des centres sociaux de France et la première conférence internationale des *settlements* se tiendront 25 ans plus tard. La FCSF voit le jour en 1922. Une femme, Marie-Jeanne BASSOT, en devient sa présidente. En 1926, lors du second congrès international des *settlements* à Paris, le centre social est perçu par ses concepteurs comme « *le terrain de rencontre où des gens de tout âge, de toute éducation, de tout rang viennent unir leur savoir ou leur désir de s'instruire, leur expérience, leur ignorance, dans une amitié vraie, étudier les problèmes communs, travailler à un même but*<sup>5</sup> ».

La première fédération départementale est créée en 1947 dans le Loiret. Au gré des années et de l'urbanisation, les centres sociaux et fédérations se maillent sur les territoires (de 34 en 1948 à 450 en 1968). Dans le même temps, l'État officialise sa position à leur égard (1<sup>ère</sup> circulaire ministérielle en 1961) avant de relayer à la Caisse Nationale d'Allocations Familiales leur gestion administrative en matière d'agrément.

L'après-guerre marque la naissance de la seconde génération des centres sociaux. Se rapprochant du mouvement de l'éducation populaire<sup>6</sup>, dont il se réclamera en 2000 dans sa charte fédérale, le réseau se professionnalise. La FCSF crée le Snaecso, syndicat

---

<sup>5</sup> DURAND R., 2006, *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : La Découverte, p. 44

<sup>6</sup> Très théorisée, tant par les chercheurs que par les acteurs qui se revendiquent de ce courant, l'éducation populaire vise à *favoriser l'émancipation individuelle et collective pour développer l'exercice de la citoyenneté et assurer la socialisation politique*. Je partage le point de vue de J. ION qui explique que l'idéal éducatif est la finalité de l'éducation populaire : *l'idée selon laquelle l'accès à la libre discussion d'individus débarrassés de leurs attachements primaires, informés par le savoir et exerçant leur raison peut transformer la société. L'éducation est donc le maître-mot de cet idéal lié d'un côté à la fabrication de la figure abstraite du citoyen, de l'autre à une représentation du temps formulée en termes de progrès*.

ION J., 2012, *S'engager dans une société d'individus*, Paris : Armand Colin, p. 133

employeur, et facilite l'accès à la formation dans le champ de l'animation socio-culturelle. En 1964, l'État crée le FONJEP (Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire) et octroie des subventions pour le cofinancement de poste de salarié permanent. Ainsi, le secteur de l'animation socio-culturelle s'institutionnalise et donne naissance au métier d'animateur et aux différentes spécialités que l'on peut connaître aujourd'hui : animateur social ou socio-culturel, animateur sportif, animateur de rue, agent de développement territorial,... Je crois que l'« éclatement<sup>7</sup> » de cette profession n'a pas été bénéfique à ce qu'on appelle aujourd'hui l'animation de la vie sociale. Je reviendrai dans la seconde partie sur les conséquences que j'ai pu analyser de cette professionnalisation du secteur.

#### a) *Charte fédérale*

Ces trente dernières années, la stratégie dont s'est dotée la FCSF pour mettre en valeur les missions d'un centre social et le sens de ses actions a évolué. Pour éclairer mon diagnostic, je vais m'intéresser à cette troisième génération de centres sociaux. Les nouveaux statuts de la FCSF (1982) proposent une définition générale, complétée par un règlement intérieur qui précise l'exigence et l'intention politique en matière de participation des usagers : « *la participation effective des usagers leur permettant d'assurer des responsabilités dans leur cadre de vie, de même que la décentralisation des responsabilités et des pouvoirs, doivent servir de lignes directrices pour les centres sociaux, notamment lors de la création et de l'organisation de leurs structures de fonctionnement<sup>8</sup>* ».

La charte fédérale votée en 2000 dessine plus précisément les contours d'une affirmation politique en énonçant la définition citée en introduction<sup>9</sup>. Elle prend appui sur des valeurs pour fédérer le réseau : la dignité humaine, la solidarité, et la démocratie. L'élaboration des projets des structures doit se baser sur un diagnostic territorial et se traduire par la conception d'un « projet social » cohérent, construit avec les habitants et concerté avec les partenaires.

Enfin, la charte affirme **la primauté du projet sur les activités et services** déclinés dans les centres et conseille de formaliser les relations entretenues avec les acteurs associatifs, administratifs, politiques ou économiques par des conventions de partenariat, qui les préservent ainsi de l'instrumentalisation ou de la délégation de services. Cette dernière question est récurrente dans le réseau depuis les années 1990. En effet, selon les relations entretenues avec les municipalités, les centres sociaux sont amenés à devoir sans cesse négocier leur rôle dans la cité pour être reconnus comme le vecteur de la

---

<sup>7</sup> GILLET J. C., 1998, *Animation et animateurs. Le sens de l'action*, Paris : L'Harmattan, 326 p.

<sup>8</sup> Règlement intérieur de la FCSF, 1995, article I-2 « *Exposé des motifs* »

<sup>9</sup> Cf. p. 1

parole des habitants et non comme un simple outil d'animation, voire de contrôle, sur le territoire.

b) *Congrès 2013 : « La Fabrique des Possibles »*

Depuis 2007, à l'initiative d'acteurs « éclairés », un glissement est en train de s'opérer dans le réseau des centres sociaux, sous l'impulsion de la FCSF. Cette dernière tend à réinterroger les structures sur leurs méthodes participatives et à pousser davantage les réflexions en suggérant la mise en œuvre de pratiques nouvelles s'appuyant sur le développement du pouvoir d'agir des habitants (traduction du concept d'*empowerment*). Cette réalité « se réfère à la capacité concrète des personnes (individuellement et collectivement) d'exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient<sup>10</sup> ». Le centre social serait ainsi amené à une mission d'accompagnement des habitants dans la formulation et la réalisation de leurs projets, plutôt qu'à créer des services, au sens « délégation de service public ». Ces réflexions stratégiques ont été mises en débat à Lyon en juin 2013, à l'occasion du 8<sup>ème</sup> congrès national. Les méthodes participatives<sup>11</sup> dont se sont dotés les acteurs du réseau pour donner du sens à ce congrès ont été approuvées par une majorité des 3200 participants. En tant que directrice d'un centre social, j'ai été enthousiasmée de voir quelle puissante dynamique pouvait être engagée par la mise en mouvement de milliers d'acteurs autour d'objectifs communs. Je vais donc tenter, à mon échelle et avec les acteurs du réseau, de participer à donner un nouveau sens au label « centre social ». Pour être en cohérence avec cette dynamique nationale, j'ai ainsi choisi d'axer mes réflexions sur l'*empowerment* dans l'analyse qui suit, en seconde partie. Dans l'immédiat, je vais continuer à présenter les autres réseaux d'acteurs dans lesquels s'inscrit l'organisation de Quartier Vitalité.

B) L'URACS

L'Union régionale des centres sociaux de Rhône-Alpes est un acteur important dans le réseau des centres sociaux. Ses membres ont participé, depuis plusieurs années, à construire la réflexion engagée par le réseau national sur le développement du pouvoir d'agir. Dans son projet associatif, en 2012, l'URACS fait « *le constat que les centres sociaux jouent un rôle d'accueil, de proposition d'activités d'épanouissement et pas suffisamment celui d'accompagner des actions collectives avec une visée d'émancipation [...] Cela conduit à une action d'ordre politique qui remet en cause les rapports sociaux. Compte tenu du contexte social, économique et politique, nous affirmons que permettre*

---

<sup>10</sup> LE BOSSÉ Y., 2003, « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'*empowerment* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, p. 42

<sup>11</sup> FCSF, 2011, *Congrès 2013, Ecouter Comprendre Agir*, 43 p. [consulté le 28 mars 2012], disponible sur internet :

[http://www.centres-sociaux.fr/files/2012/02/doc\\_ECA\\_bassedef.pdf](http://www.centres-sociaux.fr/files/2012/02/doc_ECA_bassedef.pdf)

*aux personnes d'œuvrer avec d'autres pour trouver des solutions aux problèmes qui se posent à elles-mêmes est une démarche nécessaire pour faire société mais aussi pour sortir des impasses de l'intervention sociale individuelle<sup>12</sup> ».*

La notion de pouvoir et de contre-pouvoir dans un système démocratique transparaît de ce paragraphe. En outre, le terme d'émancipation fait référence à une dimension individuelle, personnelle, aussi soulignée par la nomination d'acteurs (personnes concernées par la pauvreté, élus, jeunes adultes). Je prendrai soin d'éclairer ce diagnostic dans la partie suivante.

### C) La Fédération du Rhône

Dans le Rhône, la fédération départementale (FCSR) a été créée en 1963 et fédère aujourd'hui 75 centres sociaux. Depuis sa création, elle affiche sa position sur la vocation politique d'un centre social et affirme comme essentielle la question du portage des projets des centres par des associations d'habitants<sup>13</sup>. Sur la base d'un projet pluriannuel, la FCSR axe ses actions sur l'appui au développement des relations partenariales institutionnelles, à la formation et à la mutualisation inter-centres. Depuis une dizaine d'années, elle accompagne notamment les 15 centres sociaux de Lyon à renforcer leurs leviers stratégiques de négociation avec la Ville. C'est dans le cadre de ces échanges qu'un mode de financement globalisé (dotation globale de fonctionnement) a été accordé ; remplaçant ainsi les multiples financements ciblés sur des actions ou activités spécifiques.

Les centres sociaux apparaissent ainsi à la fois comme un réseau d'acteurs dans sa dimension fonctionnelle mais aussi comme un mouvement dans sa dimension politique. Pour donner une reconnaissance nationale au label, sa finalité doit, je l'ai montré, être régulièrement interrogée, évaluée et négociée collectivement, comme ce fut le cas lors du congrès national en 2013. Il en va de même à l'échelle locale pour ancrer le projet d'un centre social sur son territoire.

Un tel développement historique du réseau n'aurait pu avoir lieu sans le soutien de partenaires institutionnels incontournables : la CNAF pour son soutien de fond (sens), et localement la CAF départementale, pour son soutien de forme (opérationnalité).

#### **1.1.2 L'animation de la vie sociale, une mission administrée par la CNAF**

La CNAF assure la gestion de la branche Famille de la Sécurité Sociale depuis sa création au sortir de la seconde guerre mondiale. Par le biais d'un réseau de 102 caisses départementales, elle gère les fonds de l'État liés aux prestations familiales et à l'action

---

<sup>12</sup> Projet de l'Union Rhône-Alpes des centres sociaux (URACS) 2012-2016, adopté par l'Assemblée Générale du 23 juin 2012, Préambule, p. 2

<sup>13</sup> Projet de la Fédération des centres sociaux du Rhône 2004-2008, adopté par l'Assemblée Générale du 10 juin 2004, 65 p.

sociale et familiale. Au milieu des années 90, les réformes de la gestion administrative et financière de la Sécurité Sociale ont formalisé les relations entre la CNAF et l'État qui signent désormais une Convention d'Objectifs et de Gestion. La nouvelle COG 2013-2017 a été signée le 16 juillet 2013<sup>14</sup>. Elle porte l'ambition d'un développement volontariste de services aux familles pour incarner l'universalité de la politique familiale et répondre aux nouveaux besoins des allocataires.

Les centres sociaux ont fait l'objet d'une reconnaissance par la CNAF dès 1971 ; parution de la première circulaire qui met en place la procédure d'agrément et leur ouvre le bénéfice d'une prestation de service. Entre 1981 et 2002, plusieurs circulaires CNAF affinent le rôle des caisses départementales auprès des centres sociaux, créent de nouvelles modalités de financement et approfondissent les modes de contractualisation autour d'objectifs de qualité à destination des publics. Un projet social pluriannuel (4 ans) fait office de sésame pour obtenir ou renouveler l'agrément « centre social ». Il est formalisé sur la base d'une évaluation des actions antérieures développées, d'un diagnostic de territoire établi selon des méthodes participatives et de la définition d'objectifs pour les quatre années à venir.

#### A) La circulaire CNAF n°2012-13 du 20 juin 2012

En 2012, la CNAF a émis une nouvelle circulaire relative aux centres sociaux qui annule et remplace toutes les précédentes. Tenant compte des grandes évolutions sociétales et de la nécessaire adaptation entre les besoins des habitants et les engagements de la branche, elle réaffirme que l'animation de la vie sociale reste un axe constant de la politique familiale et sociale portée par la branche Famille. Elle confie aux CAF locales le rôle de chef de file de l'animation de la vie sociale sur leur département, ce qui est un enjeu fort sur les territoires en politique de la Ville comme le 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon où est situé le centre social Quartier Vitalité (engagement dans le cadre du Contrat Urbain de Cohésion Sociale au même titre que les autres collectivités).

Renouvelant les exigences de la CNAF à l'égard des structures d'animation de la vie sociale, la circulaire n°2012-013 devient ainsi le seul document de référence des centres sociaux. Elle a pour vocation de clarifier les notions centrales de projet social et de participation. Elle propose une structure-type des projets sociaux et explicite ses attentes au travers de 8 critères d'agrément, qui sont mesurés par des indicateurs définis localement :

- le respect d'une démarche participative dans l'élaboration du projet d'animation globale ;

---

<sup>14</sup> Convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la CNAF 2013-2017, signée le 16 juillet 2013 [consulté le 20 juillet 2013], disponible sur internet : [http://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/DCom/Presse/Communiqués%202013/Cog2013\\_2017\\_integrale.pdf](http://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/DCom/Presse/Communiqués%202013/Cog2013_2017_integrale.pdf)

- la formalisation des modes de participation effective des habitants et des modalités de gouvernance de la structure ;
- la pertinence des axes prioritaires et des objectifs généraux au regard des problématiques repérées dans le diagnostic social ;
- la cohérence entre le plan d'action et les axes prioritaires et objectifs généraux ;
- la faisabilité du projet social et la capacité technique, financière et budgétaire de la structure ;
- l'accessibilité (ouverture à tous, accueil des personnes handicapées, horaires, tarification etc.) et l'effectivité de la fonction accueil dans le fonctionnement quotidien de la structure ;
- l'existence d'actions intergénérationnelles, d'actions favorisant la mixité des publics et d'actions spécifiques pour les familles et les publics vulnérables.

La circulaire édicte aussi une position affirmée sur les modalités de gestion des centres sociaux et présente la forme associative (exclusive dans le Rhône) comme la plus adaptée. Elle énonce que « *des modes de gestion comme la délégation de service public ou la procédure d'appel à projets ne peuvent être adoptés pour les centres sociaux* », au titre que ces modalités sont « *incompatibles avec la procédure d'élaboration du projet social impliquant la participation des usagers-habitants. En effet, l'existence d'un contrat entre le donneur d'ordre et le délégataire rend caduque la place réelle des usagers-habitants et s'oppose par nature au fonctionnement d'une structure d'animation de la vie sociale*<sup>15</sup> ». Le positionnement de la FCSF sur le sujet, énoncé dans la charte, est désormais conforté par la circulaire.

Dans la déclinaison des missions et des finalités des centres sociaux<sup>16</sup>, la circulaire précise enfin que la prise de responsabilités des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité constituent « *un axe d'action des structures peu valorisé jusqu'à présent. Cette finalité renvoie **au développement des capacités des personnes et de leur autonomie. Il s'agit d'une spécificité des structures de l'animation de la vie sociale ; à ce titre, elle constitue un élément de leur plus-value sociale***<sup>17</sup> ». J'ai pris appui sur cette importante remarque de la CNAF pour construire ma problématique.

Cette nouvelle circulaire reprecise ainsi les bases de la définition générale de ce que doit être un centre social aujourd'hui. Elle est renforcée par la COG 2013-2017 qui met l'accent sur la volonté de « *mieux comprendre le rôle des centres sociaux en rendant plus*

<sup>15</sup> CNAF. Circulaire n° 2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale. p. 18 [consulté le 5 juillet 2012], disponible sur internet :

[http://www.caf.fr/sites/default/files/circulaire\\_cnaf\\_relative\\_a\\_lanimation\\_de\\_la\\_vie\\_sociale.pdf](http://www.caf.fr/sites/default/files/circulaire_cnaf_relative_a_lanimation_de_la_vie_sociale.pdf)

<sup>16</sup> Annexe n° 1 : Extraits de la circulaire CNAF n°2012-013 du 20 juin 2012

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 9

*lisible le projet global des structures*<sup>18</sup> ». Pourtant, la nature des problèmes spécifiques rencontrés par les populations ou les moyens concrets à mettre en œuvre ne sont pas spécifiés et conforte toujours l'indétermination comme cœur constituant des structures d'animation de la vie sociale. Cependant, la CNAF transfère, dans le même temps, aux CAF locales la responsabilité d'en assurer la mise en œuvre concrète de la circulaire sur les territoires. De ce fait, je me suis m'intéressée à connaître les positions de la CAF du Rhône.

### **1.1.3 La Caisse d'Allocations Familiales du Rhône, un partenaire majeur**

Pour évoquer le positionnement de l'actuelle CAF du Rhône vis-à-vis des centres sociaux, il faut ici aussi faire un retour en arrière historique. Les lois de décentralisation entre 1982 et 1986, puis la réforme constitutionnelle de 2003, ont établi une répartition organisée des compétences entre l'État et les collectivités territoriales. Le domaine de l'action sociale a subi une réorganisation importante en étant transféré en majeure partie aux conseils généraux. Les CAF ont dû se positionner localement vis-à-vis de la polyvalence de secteur qui constituait, depuis la fin des années 1960, l'une de leurs principales modalités d'action dans le champ de l'action sociale.

Avant novembre 2011, le département du Rhône comptait deux CAF : celle de Lyon (CAFAL) et celle de Villefranche. La CAFAL, dotée depuis les années 1970 d'un département des centres sociaux, a choisi d'inscrire son action sociale dans le cadre de politiques territoriales, dans une logique de développement social local, mais sans pour autant contractualiser avec le Conseil Général du Rhône sur la polyvalence de secteur. La forte densité des centres sociaux en territoires « politique de la Ville » lui a ainsi permis de devenir un acteur institutionnel reconnu.

Suite au mouvement de départementalisation engagée par la CNAF, les CAF de Villefranche-sur-Saône et de Lyon ont fait l'objet d'un regroupement en 2011. La CAF du Rhône comprend toujours, dans la continuité de la CAFAL, le département des centres sociaux rattaché au service d'action sociale et géré de façon autonome. Un entretien avec son Directeur<sup>19</sup> me permet de confirmer que les indicateurs relatifs aux nouveaux critères d'agrément sont en cours d'élaboration et qu'ils auront des incidences pour la validation des futurs projets sociaux. Il relève les deux premiers critères nationaux, relatifs à la participation effective des habitants, comme étant ceux qui auront une importance prépondérante. Quelques mois plus tard, la nouvelle COG vient conforter ce point en énonçant qu'elle encourage la participation des usagers aux processus de décision sous

---

<sup>18</sup> *Op. cit.*, p. 7

<sup>19</sup> Entretien réalisé le 08/11/2012 avec le Directeur du département des centres sociaux de la CAF du Rhône.



ses différentes formes : *participation dans le fonctionnement des établissements financés par la branche Famille, tels que les centres sociaux*<sup>20</sup>.

Le Directeur du département des centres sociaux spécifie ensuite que l'accueil, considéré comme une fonction primordiale, devra faire l'objet d'une attention particulière, de la même manière que le « projet familles ». En outre, au regard de la remarque relative à la troisième finalité des centres sociaux citée ci-dessus, il précise que le terme capacité (au sens capacitation) a été préféré à celui d'*empowerment* en raison de l'anglicisme. Il affirme aussi que l'ambition portée par la FCSF en matière de développement du pouvoir d'agir des habitants est en cohérence avec cette finalité et qu'elle sera soutenue et encouragée par la CAF du Rhône.

Dans cette première sous-partie, j'ai souhaité mettre en évidence l'évolution du label « centre social » et montrer que les textes historiques et institutionnels qui le fondent ont, en un siècle, évolué. Il faut souligner que le caractère non prédéterminé des missions d'un centre tend à se resserrer sous l'effet croisé des politiques publiques et de la « crise ». La nouvelle circulaire pose en effet un cadre plus précis en matière d'agrément de projet et offre aux CAF locales une marge d'autonomie pour en définir des critères opérationnels. Les éléments recueillis à ce jour auprès de la CAF du Rhône me confortent dans l'idée que le développement d'actions novatrices autour du concept d'*empowerment* et grâce à des méthodes participatives renouvelées sera valorisé.

C'est à partir de ces conditions favorables que j'ai donc choisi de réfléchir au développement d'une nouvelle logique de projet, dont la finalité sera le développement du pouvoir d'agir des habitants. Avant d'exposer concrètement le projet de changement que j'envisage pour le centre social que je dirige, et de m'appuyer sur une base conceptuelle pour en préciser sa construction, je vais m'attacher à produire un diagnostic de situation du centre social Quartier Vitalité afin de mettre en évidence les opportunités et les faiblesses auxquelles je devrai faire face en interne et en externe.

## **1.2 Un projet de promotion du lien social sur le 1er arrondissement de Lyon**

Nous avons vu que l'approche des centres sociaux pour ancrer leurs projets sur un territoire procède d'une méthode d'animation globale, non spécialisée, qui perdure depuis l'origine et qui prend des formes multiples et variées selon l'environnement qui les entoure. J'ai choisi de présenter en premier lieu le territoire qui abrite l'association Quartier Vitalité. Ensuite, j'ai jugé que l'histoire du centre social méritait d'être étudiée pour mieux appréhender les enjeux qui existent aujourd'hui pour la structure et pour le

---

<sup>20</sup> *Op. cit.*, p.3

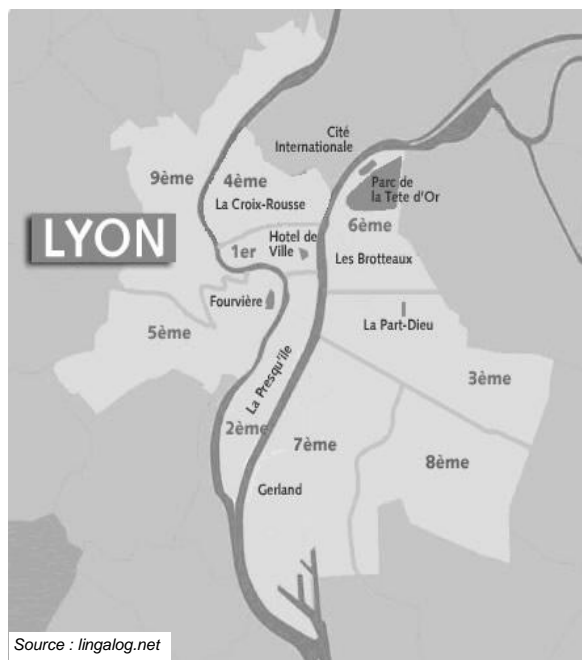
territoire. Enfin, je m'intéresserai aux partenaires de proximité avec qui le centre social compose au quotidien.

### 1.2.1 La Croix-Rousse, un territoire, des habitants en mouvement

Le centre social est situé sur le territoire du 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon, communément appelé « la Croix-Rousse » ou, selon un dicton populaire, « la colline qui travaille », en référence à « la colline qui prie » où se trouve la primatale de Fourvière. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, ce quartier abritait en effet les désormais célèbres Canuts, travailleurs de la Soie.

L'Hôtel de Ville de Lyon est installé au pied du quartier des Pentes de la Croix-Rousse, à deux pas du centre social. Cette centralité géographique, presque île entre Rhône et Saône, confère une place singulière à ce territoire qui se voit fréquenté par des habitants de toute l'agglomération ainsi que par de nombreux touristes français ou internationaux.

La vie associative, culturelle et nocturne, riche d'organisations et d'acteurs, favorise ce fort potentiel d'attractivité (salles de concert, théâtres, bars,...).



Le 1<sup>er</sup> arrondissement comptait, en 2009, 28 268 habitants<sup>21</sup>. Il se distingue par une très forte densité de population (18 720 habitants au km<sup>2</sup> contre 10 023 pour la ville de Lyon) qui s'explique par l'urbanisation particulière dont le quartier a fait l'objet. En effet, le caractère pentu de la colline de la Croix-Rousse a favorisé l'implantation d'immeubles très rapprochés créant de nombreuses traboules (qui ont notamment servies aux Canuts pour échapper à la Garde Nationale lors d'une insurrection populaire décriant leurs difficiles conditions de vie en 1831). La circulation routière y est plutôt difficile (rues à sens unique) et le stationnement, insupportable. La majorité des habitants se déplace à pied sur les pentes de la Croix-Rousse.

Aujourd'hui, le découpage administratif des pentes de la Croix-Rousse se compose de 5 quartiers d'habitation aux caractéristiques propres, dits IRIS. Ces IRIS, indicateurs statistiques de référence géographique, servent à la CAF du Rhône, à l'INSEE et à la Ville de Lyon pour croiser leurs données et établir un état des lieux de la situation des

<sup>21</sup> INSEE. Base de données, Arrondissement municipale de Lyon, 1<sup>er</sup> Arrondissement, géographie au 01/01/2011. [consulté le 25 juillet 2012], disponible sur internet : <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/esl/comparateur.asp?codgeo=arm-69381>

habitants<sup>22</sup>. En 2011, le territoire du 1<sup>er</sup> arrondissement faisait apparaître une population plus jeune que la moyenne lyonnaise (70% des habitants ont moins de 44 ans dont 46% moins de 29 ans). En effet, de nombreux étudiants et jeunes ménages s'établissent sur ce quartier où des loyers modérés, dans des bâtis souvent vétustes, sont encore accessibles. La colocation leur est aussi un mode de résidence commun<sup>23</sup>.

La répartition par catégorie socioprofessionnelle présente l'existence d'une mixité sociale intéressante, puisque quasi-équilibrée : 23% de cadres, 21% de personnes sans activité professionnelle (chômeurs, étudiants), 19% de professions intermédiaires, 18% d'employés et d'ouvriers, 14% de retraités.

En 2011, la CAF compte 8605 allocataires qui représentent 16029 personnes, dont près de la moitié a un quotient familial inférieur à 300€. Les prestations versées sont le plus souvent des prestations liées au logement mais aussi, pour plus de 20% des allocataires, des minimas sociaux (RSA socle et activité, AAH).

Ce diagnostic croisé fait ressortir une augmentation importante du taux de ménages précaires depuis le milieu des années 2000 (travailleurs pauvres, demandeurs d'emploi, bénéficiaires de minimas sociaux, familles monoparentales) et l'existence d'un parc de logement ancien et dégradé, pour moitié du logement social (SRU). Le territoire dit « du bas des pentes » (IRIS 01,02 et 05), où le centre social Quartier Vitalité est physiquement situé, est particulièrement concerné par cette situation de paupérisation.

A ce titre, il fait l'objet d'un classement prioritaire de niveau 1 dans le cadre de la politique de la Ville, par le biais du Contrat Urbain de Cohésion Sociale (« *quartier pour lequel une intervention massive et coordonnée est indispensable*<sup>24</sup> »). Bien qu'un diagnostic soit en cours à l'échelon national pour réinterroger la pertinence des territoires classés en politique de la Ville, la Communauté Urbaine de Lyon a récemment fait connaître sa volonté de poursuivre ses interventions sur ces territoires, même si l'État décide de se désengager partiellement. Je devrai pourtant garder en tête le risque d'un possible changement d'orientation politique sur le territoire, qui pourrait engendrer une modification des ressources allouées. Le centre social a déjà connu des périodes difficiles en matière de gestion économique et je dois, de par ma fonction, nécessairement en tenir compte. C'est pourquoi j'ai notamment fait le choix, dans le chapitre suivant, d'éclairer l'histoire du centre social qui s'appelait, avant sa mise en liquidation judiciaire en 2001, « la Condition des Soies ».

---

<sup>22</sup> La Ville de Lyon est à l'initiative de ce croisement de données qui s'appuie sur des indicateurs (Gaïa Mundi) : % allocataires à bas revenus, % demandeurs d'emploi, % logements sociaux SRU, % bénéficiaires CMU, etc.

<sup>23</sup> URCLLAJ Rhône-Alpes, 2012, Rapport d'activité de l'Observatoire régional de la demande en logement des jeunes, p. 24

<sup>24</sup> VILLE DE LYON, 2010, Concertation sur la géographie prioritaire 2009-2010, p. 4 [consulté le 18 avril 2012], disponible sur internet : [http://www.polville.lyon.fr/static/polville/contenu/CUCS/concertation\\_nationale/concertationLyon2010.pdf](http://www.polville.lyon.fr/static/polville/contenu/CUCS/concertation_nationale/concertationLyon2010.pdf)

## 1.2.2 De la Condition des Soies à Quartier Vitalité : une transition stabilisée, une légitimité reconnue

### A) Un projet d'action sociale d'avant-garde

Au milieu des années 70, des associations (club de prévention, associations caritatives et culturelles) et des habitants du 1er arrondissement se réunissent pour former un « comité de coordination » qui fera l'objet d'une convention officielle adoptée le 06 mars 1974.

Ses membres, très actifs, font remonter à la Ville les besoins des habitants, particulièrement sur le bas des pentes de la Croix-Rousse. La Ville de Lyon diligente sa propre étude et décide de mettre à disposition le bâtiment vacant de la Condition des Soies, pour qu'il prenne le statut de centre social en 1983. La CAFAL n'est pas favorable à cette création, dans cet espace et selon ces modalités, mais se voit évincer des débats puisque la demande d'agrément sera faite et obtenue directement auprès de la CNAF (jeux de relations politiques entre les élus de la Ville et la CNAF). Ce différend lié à l'origine du centre est toujours apparent, non dans les relations entretenues avec la CAF du Rhône mais au regard des financements alloués (en 2012 à hauteur de 22% contre 36% en moyenne pour l'ensemble des centres sociaux du Rhône).

Le premier projet d'animation de la Condition des Soies (1986), prônant déjà à l'époque l'innovation sociale, reposait sur la base d' « interventions hors les murs » : « 50% du temps à l'intérieur du bâtiment et 50% à l'extérieur pour dynamiser le quartier. Le personnel et les membres du CA étaient partout. Cela permettait un maillage extraordinaire<sup>25</sup> ». La démarche des acteurs du centre social, militants et professionnels confondus, reposait sur une approche systémique des besoins, dans une dynamique ascendante. Elle donnera par exemple naissance au premier accueil de jour sur la Ville de Lyon, ouvert aux « nouveaux pauvres », suite au rude hiver 1984.

A la tête de cette association, un Directeur, vu comme le père fondateur et qualifié d'« *ingénieur social* » pour ses savoir-faire en matière de conception, de réalisation, de gestion, d'évaluation et pour ses savoir-être (« *la fibre sociale* »). A son départ, en 1990, les administrateurs peineront à recruter. Durant deux ans, trois directeurs se succéderont. Le dernier, recruté « *par défaut* », était dans le centre social depuis sa création, sur le poste de responsable de l'animation culturelle.

### B) Un défaut de vigilance conduisant à une faillite économique et humaine

Ce Directeur restera en fonction de 1992 à 2001. Les administrateurs du centre social, ayant pris l'habitude de se reposer sur la direction en matière de gestion administrative, financière et humaine, se retrouvent en 2001 devant une situation critique puisque le centre est proche de la cessation de paiement. L'analyse de situation conclut à un manque de professionnalisation des acteurs du centre social. En effet, le Directeur en

---

<sup>25</sup> Entretien réalisé le 08/09/2012 avec deux administratrices « historiques » du centre social.

poste n'a pas bénéficié de formation pour ses nouvelles fonctions et s'est révélé être un gestionnaire peu rigoureux. En outre, l'équipe n'a pas non plus eu l'occasion de bénéficier du tournant pris par les métiers de l'animation pour professionnaliser leurs interventions et s'est retrouvée porteuse d'un projet peu cohérent en matière de sens.

Par ailleurs, le défaut de vigilance se caractérise aussi dans l'inadaptation au contexte des politiques publiques. Ainsi, la consolidation de la mise en application des lois de décentralisation, conférant la compétence de l'action sociale aux conseils généraux, a progressivement engendré le retrait des personnels mis à disposition par la Ville et la perte d'une manne financière importante. L'évolution du droit du travail et de la réglementation, a aussi incité à remettre en question le mode d'animation des activités (bénévolat / salariat).

En décembre 2001, le centre social « Condition des Soies » est mis en liquidation judiciaire engendrant le licenciement d'un tiers des salariés (3 ETP). La Fédération des Centres Sociaux du Rhône, soucieuse de voir préserver un outil d'animation sociale, d'accueil et de services sur le bas des pentes de la Croix-Rousse, portera le projet de remise en route du centre social en créant une nouvelle association en 2002 : Quartier Vitalité. Ses propositions de reprises comprennent les secteurs enfance, jeunesse et accueil qui constituaient ceux à partir desquels le centre social pouvait être redéveloppé. Les autres secteurs de la Condition des Soies, à savoir l'insertion des publics en grande précarité, la santé et l'emploi, ont été repris par des associations du secteur de l'insertion. A mon sens, c'est à cette période que l'intervention auprès des publics fragilisés a évolué vers des actions centrées sur de la prestation de services à vocation occupationnelle et ludique.

### C) Une renaissance douloureuse pour des impératifs de gestion

En effet, en 2002, certaines conditions sont imposées par le liquidateur judiciaire et la Ville de Lyon dont trois me paraissent symptomatiques au regard du diagnostic que je produis :

- la constitution d'un nouveau CA où les anciens administrateurs sont moralement interdits de siéger (causant une rupture d'ordre humain en excluant un certain nombre d'acteurs historiques du centre social),
- la reprise des ateliers socioculturels (faute de Maison de Jeunes et de la Culture dans le centre-ville de Lyon, tant dans le 1er arrondissement que dans les autres arrondissements limitrophes, 2ème et 6ème),
- la reprise de la gestion patrimoniale de la Condition des Soies sans financement complémentaire (hygiène et sécurité). En effet, outre le centre social qui occupe les deux tiers de l'espace, le bâtiment accueille la Bibliothèque municipale de l'arrondissement, une association d'Anciens Combattants et une ludothèque associative (dont le départ, programmé début 2014, occasionnera la libération d'un espace de 80 m<sup>2</sup>).

Les impératifs de gestion réussissent, au fil des ans, à se combiner avec les projets sociaux du centre. Entre 2002 et 2011, le Directeur, que je remplace depuis janvier 2012, a maintenu le cap des objectifs de redressement. Le mode de management directif dont a fait preuve ce dernier conclue à des résultats satisfaisants : les charges et produits croissent régulièrement, les résultats sont excédentaires depuis 5 ans et les indicateurs de gestion sont équilibrés.

A la lecture analytique des charges consolidées, je constate une attribution importante des dépenses liées aux fonctions de pilotage et de logistique (53% en 2011 contre 40% dans les autres centres sociaux du Rhône<sup>26</sup>), au détriment du développement social (6% contre 12%). En outre, Quartier Vitalité présente depuis son redressement un excédent de financement d'exploitation structurel. Il met en exergue l'importance du secteur « ateliers socioculturels » dans la gestion budgétaire de l'association qui représente 22% des produits du budget de l'association (contre 12% en moyenne dans les autres centres sociaux du Rhône). Il s'explique par la facturation des frais d'inscription annuels au mois de septembre, pour la saison qui s'étend de septembre à juin. Ces recettes permettent à la structure d'autofinancer certaines de ses activités ; c'est une opportunité dont je vais tenir compte dans la construction du futur projet du centre.

### **1.2.3 Le projet social en cours (2011-2014)**

Après avoir décrit l'environnement mouvant dans lequel le centre social évolue, je vais maintenant m'intéresser au projet développé depuis plus de deux ans par Quartier Vitalité (2011-2014). Il est structuré autour de 3 axes, eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels :

- *Se rencontrer pour construire ensemble*
- *Développer les solidarités*
- *Contribuer au bien-être et à l'épanouissement des personnes*

En introduction, le Conseil d'Administration s'est attaché à décrire les fondements de ce projet social. Un premier paragraphe rappelle la vocation de l'association à « *favoriser le lien social par des activités et des services destinés à toutes catégories de populations, sur un territoire défini. [...] Les activités culturelles, les services aux personnes, les accompagnements, individuels et collectifs, sont présentés comme autant de points d'entrée à la recherche de connaissance mutuelle et de cohésion sociale*<sup>27</sup> ».

L'étude diagnostique produite pour le renouvellement du projet social en 2009/2010 m'a permis de mieux appréhender les attentes et besoins des habitants du territoire afin de pouvoir évaluer le potentiel d'action du futur projet du centre social. Les participants ont

---

<sup>26</sup> Document produit par la CAF du Rhône. « Données et fiches budgétaires des centres sociaux, année 2011 ».

<sup>27</sup> Projet du centre social Quartier Vitalité 2011-2014, adopté par l'Assemblée Générale du 25 février 2011, p. 3

notamment posé des constats et priorisé des thématiques communes qu'ils souhaitaient voir décliner en actions et activités par le centre social sur la période 2011-2014 :

- le lien social et la mixité sociale : territoire riche en terme de diversité tant sociale que générationnelle mais manque de lieux ou d'évènements « *centrés sur les habitants du quartier et pas sur les touristes* » pour favoriser la rencontre et l'échange, manque de lieux d'information et de rencontre pour les personnes isolées ou venant de s'installer sur l'arrondissement.
- la précarité économique : augmentation ressentie du nombre de personnes précaires, de façon accrue pour les familles monoparentales et les jeunes, notamment dans l'habitat relevant d'une gestion sociale (bas et cœur des pentes). Manque de lieux de solidarité, de mutualisation économique (biens) et sociale (savoirs).
- le cadre de vie : écart notable entre la situation du bas des pentes et celle du haut (en matière de propreté, tag et affichages, nuisances sonores et actes de délinquance, dépôt d'encombrants, aménagements urbains et travaux de voirie...) La différence entre l'ouest et l'est des pentes est aussi soulevée.
- l'éducation et de la prévention : insatisfaction des relations entre les établissements scolaires et les parents, manque de places en crèches et d'assistantes maternelles, offre de garde périscolaire insuffisante (situation accrue pour les familles monoparentales), présence importante de jeunes déscolarisés.

Ces données, après des échanges formalisés avec les acteurs de Quartier Vitalité (administrateurs, équipes salariées, bénévoles d'activité et adhérents) semblent toujours d'actualité et refléter de manière cohérente la situation des habitants de la Croix-Rousse.

Grâce à une récente étude très documentée de R. CORTESERO<sup>28</sup> pour la CNAF, je suis aujourd'hui amenée à constater que **la figure du projet actuel du centre social Quartier Vitalité s'inscrit dans une logique de promotion du lien social**, visant à renforcer la cohésion sociale. Cette figure de projet est largement représentée dans les centres sociaux. S'appuyant sur les référentiels de la cohésion sociale et de l'individuation, cette figure type était omniprésente dans la définition institutionnelle faite par la CNAF, jusqu'à la nouvelle circulaire. Le projet de Quartier Vitalité se conformait donc bien aux exigences posées par les cadres de référence évoqués plus haut mais aussi à une *grammaire de la vie publique* commune aux acteurs qui ont participé à sa construction (méthode participative pour la promotion de lien social). Il vise à mettre en corrélation deux logiques, axées autour de l'axe individuel / collectif : servir la cohésion sociale et être producteur de lien social (le « mieux vivre-ensemble », mis en exergue dans les deux premiers axes du

---

<sup>28</sup> CORTESERO R., 2013, *Les centres sociaux, entre participation et cohésion sociale*, Dossier d'étude n°160 : Université Bordeaux Segalen, Centre Emile Durkheim, CNAF, 212 p.

projet) et accompagner les habitants dans la réalisation d'eux-mêmes et de leurs projets (individuation et identité, dans le 3<sup>ème</sup> axe). Or, comme je l'ai annoncé, une nouvelle figure de projet tend à être revendiquée par le réseau des centres sociaux : celle que CORTESERO appelle « de capacitation » et que j'ai choisi de nommer « développement du pouvoir d'agir » pour rester en cohérence avec l'ambition fédérale.

L'association Quartier Vitalité doit présenter un nouveau projet social à la CAF en mars 2015. Je vois, dans ce facteur temps qui m'est favorable, l'opportunité de construire une recherche conceptuelle que je souhaite la plus aboutie possible et de développer une stratégie sur le fond et sur la forme. Pour axer ses orientations futures vers une figure de projet visant le développement du pouvoir d'agir, il s'agira pour l'ensemble des acteurs du centre de s'accorder collectivement. En tant que directrice, mon objectif sera donc de les amener à s'approprier ce nouveau référentiel, porté aussi par le réseau fédéral et soutenu par la CAF du Rhône. Il s'agira par ailleurs de faire en sorte que les autres partenaires de proximité comprennent le glissement qui est en train de s'opérer et adhèrent à notre dynamique. Je vais donc faire un focus sur ces différents partenariats, avant de présenter, dans la dernière sous-partie, les acteurs actuels de Quartier Vitalité et leur système d'organisation.

#### **1.2.4 La nécessaire négociation avec les partenaires de proximité**

##### A) La Ville de Lyon

C'est dans un contexte à la fois technique et politique, que Quartier Vitalité définit son partenariat avec la Ville. Elle est le principal financeur de l'association : 47% du budget, auxquels s'ajoutent des contributions volontaires en nature au titre de la mise à disposition du bâtiment, des fluides et des travaux de rénovation entrepris.

La Ville et le centre social s'engagent contractuellement par le biais d'une convention signée tous les 4 ans. L'actuelle convention prendra fin le 31 décembre 2014 et nécessitera aussi, pour son renouvellement, de s'appuyer sur le nouveau projet social.

Ce conventionnement met en exergue la complémentarité des missions de chacun qui se développe dans une logique partenariale, au-delà de la simple logique de subventionnement. Par le biais de dialogues de gestion politiques (élus municipaux / élus associatifs) et techniques (responsables des services municipaux / équipe de direction), chacun s'engage à coopérer à une meilleure connaissance des besoins sociaux du territoire. En contrepartie d'une dotation globale de fonctionnement, le centre social est destiné à répondre aux habitants sous la forme de services et d'accompagnements de projet. Cette dotation, revalorisée de 2% par année depuis sa mise en place, prend en compte les spécificités des structures d'animation de la vie sociale et permet



d'expérimenter des méthodes participatives qui sortent des schémas d'animation à visée occupationnelle.

En outre, je relève que notre convention actuelle s'inscrit fortement dans le cadre de la politique de la Ville. Les contrats urbains de cohésion sociale (CUCS), expression stratégique et opérationnelle de la politique de la Ville, sont signés par territoire, entre les collectivités concernées. Dans la ville de Lyon, un avenant au CUCS est en cours sur la période 2011-2014 (déclinaison du CUCS signé par la Communauté Urbaine de Lyon). Il engage l'État, le Conseil Général, le Grand Lyon, la Région, la Ville et la CAF. En 2009, dans le cadre du bilan du 1<sup>er</sup> CUCS, une enquête « écoute-habitants » a été réalisée sur les pentes de la Croix-Rousse et a notamment permis de définir quatre domaines d'intervention prioritaires : le développement économique et commercial, l'habitat et le cadre de vie, le développement social et l'insertion sociale et professionnelle. La convention entre la Ville et le centre social est principalement basée sur ces trois derniers domaines.

Ainsi, la Ville de Lyon, et le cadre qu'elle développe en référence à la politique de la Ville, apparaît aussi comme un partenaire incontournable de l'association Quartier Vitalité. Ces relations partenariales demandent aux acteurs du centre de jongler avec une double contrainte qui s'impose à eux : prendre en compte les aspirations de ses adhérents et les demandes de la Ville et réussir à les conjuguer. L'importance des négociations qui s'engagent relève de deux niveaux complémentaires (politique et opérationnel) impliquant en interne un portage organisé et coordonné du projet social dont je devrai stratégiquement tenir compte.

#### B) Les autres partenaires du territoire

Le territoire, de par sa situation centrale dans la Ville de Lyon, recense plus de 250 associations qui ont un rayonnement local, communal, intercommunal voire départemental et national. Ceci engendre une complexité dès lors qu'il s'agit d'évoquer les partenariats de Quartier Vitalité. A ma prise de fonction, pour tenter d'appréhender au mieux les partenaires du centre social, j'ai classifié différents niveaux de partenariats engagés avec les institutions et les acteurs du quartier constitués ou non sous forme associative.

Le premier concerne les partenariats de moyens : dans le cadre de sa mission d'accueil, Quartier Vitalité met à disposition des associations des salles de réunions et du matériel. Plus de 1200 prêts sont enregistrés chaque année. Il s'agit d'un partenariat peu élaboré mais qui correspond à une réelle demande sur l'arrondissement. Je classe aussi dans cette catégorie les autres affectataires du bâtiment de la Condition des Soies (Bibliothèque Municipale, ludothèque et association d'Anciens Combattants) avec qui depuis plusieurs années les relations se limitent aux moyens techniques (entretien,

sécurité, horaires d'ouverture...) plutôt qu'au « projet de maison », comme il avait été initialement pensé par les fondateurs du centre social.

Le partenariat de complémentarité tend à favoriser l'implantation d'acteurs locaux dans le centre social par la mise en place de permanences spécialisées. En 2012, onze d'associations étaient concernées. Quatre d'entre elles siègent au sein du collège « association » du Conseil d'Administration.

Les partenariats institutionnels, comme évoqué avec la Ville, ne se limitent pas au seul financement des actions développées par le centre social. Il s'est par exemple illustré en 2012 sur des projets favorisant la réussite scolaire des enfants du territoire avec l'Éducation Nationale et sur des projets de prévention, avec les services d'action sociale du Conseil Général du Rhône.

Le partenariat sur des projets co-élaborés repose sur la base de finalités partagées et d'objectifs co-construits avec les initiateurs de l'action dès son démarrage. Depuis 2008, deux à trois projets par an sont développés dans ce cadre avec des partenaires associatifs issus du domaine de la culture, de l'environnement, de la solidarité internationale ou du sport.

Enfin, Quartier Vitalité, du fait de son histoire avec la FCSR, s'engage dans les différentes instances du réseau fédéral (membre du Conseil d'Administration de la FCSR, coopération à la préparation du congrès par la mise à disposition de personnel volontaire etc.). Toutefois, je constate un manque de dynamisme dans les partenariats développés jusque-là sur le terrain avec les centres sociaux de proximité (Grand Côte sur le haut des Pentes, Pernon sur le 4ème arrondissement et Bonnefoi sur le 3ème). Ces relations se limitent à des partenariats de moyens et de complémentarité.

Au regard de ce développement, j'analyse que la dynamique partenariale avec la Ville est favorable et m'incite à penser qu'elle doit continuer sous la forme d'une négociation active et volontaire. Je serai plus critique concernant les partenariats avec les associations du territoire qui ne me paraissent pas suffisamment aboutis. Je devrai donc tenir compte de cette faiblesse et proposer des orientations qui consolident et développent les partenariats.

Après avoir détaillé les grands cadres de référence des centres sociaux, la figure du projet social actuel du centre social et l'environnement externe dans lequel il s'inscrit, je vais désormais m'arrêter sur la structuration interne de l'association Quartier Vitalité. En effet, ce diagnostic serait forcément incomplet si je n'interrogeais pas le système d'organisation des acteurs participant aujourd'hui à faire vivre le centre social.

## 1.3 Les acteurs du centre social Quartier Vitalité et leur système d'organisation

### 1.3.1 Les équipes salariées

Le centre social comptait en 2012 18 ETP pour 39 salariés. La spécificité de son organisation salariale, commune aux centres sociaux, réside dans la distinction entre deux types d'équipes : les salariés dits « permanents » et les « non-permanents ». Ceci s'explique par les besoins liés aux périodes d'animation qui se voient rythmées par les périodes de vacances scolaires. Les salariés permanents bénéficient de contrat à durée indéterminée tandis que les autres salariés signent des contrats spécifiques (CEE, CDI). Ces équipes se répartissent autour de quatre pôles que j'ai choisi de schématiser de la manière suivante :

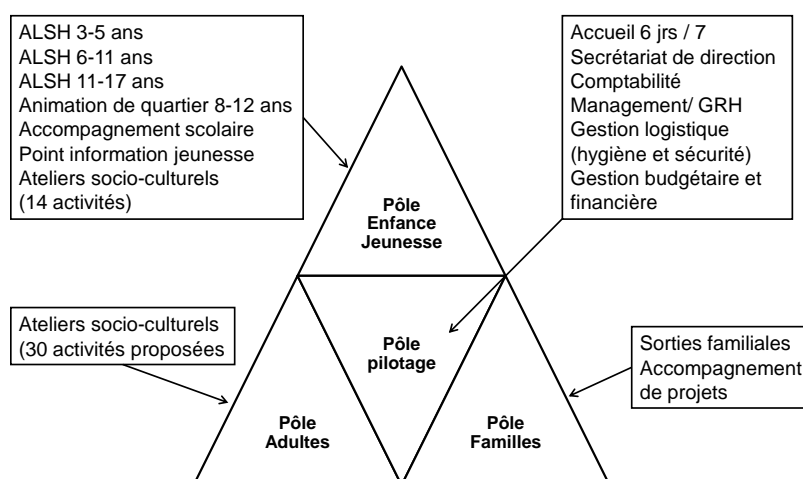


Schéma 1 : Structuration de l'organisation de Quartier Vitalité

L'équipe de salariés permanents est dans une phase de stabilisation depuis le précédent projet social. Les efforts de formation entrepris par mon prédécesseur ont participé à cette stabilité qui est un enjeu important sur l'ensemble des secteurs du centre social. En effet, les liens de confiance et de reconnaissance créés avec les adhérents favorisent la transversalité entre les différents secteurs du centre social. Je relève aussi une bonne complémentarité au sein de cette équipe, grâce aux différents cursus de formation des salariés, qui réunissent, comme présenté en annexe<sup>29</sup>, des métiers de l'animation et du travail social. Outre les efforts entrepris pour consolider la formation initiale des salariés de l'équipe permanente, il est important de préciser ici que les cadres ont aussi pu bénéficier en 2012 d'une formation-action de l'URACS sur le développement d'actions collectives à visée émancipatrice (6 jours). Cette opportunité a grandement contribué à la construction de mon projet.

<sup>29</sup> Annexe n° 2 : Niveaux de qualification et statuts des personnels en poste au 01.01.2013

A cette équipe de salariés permanents s'ajoutent :

- 16 personnes salariées par le centre social sur des temps partiels (de 2 à 20h par mois) en contrepartie d'une prestation sportive ou culturelle. Au titre de la convention collective, ils sont classés dans l'emploi-repère « intervenant technique » et bénéficient de Contrats à Durée Indéterminée Intermittents.

- des salariés vacataires, présents principalement sur les périodes de vacances scolaires et les mercredis, qui bénéficient de Contrats d'Engagement Éducatif (assistant d'animation). Ils représentent, en 2012, 50 contrats soit 2,5 ETP. Sur cette année, je constate, dans la limite du forfait de journées, un turn-over peu important dans cette équipe d'animation, au statut pourtant précaire. Leur niveau de formation relève du BAFA ou du BAFD.

J'analyse que le temps de présence limité de ces nombreux professeurs d'ateliers et d'animateurs vacataires ne favorise pas leur compréhension du projet global du centre social. Avant mon arrivée, une seule rencontre annuelle était organisée avec chacun d'entre eux (formalisée par leur entretien d'évaluation) et aucune rencontre collective ne les incitait à s'approprier le projet social de manière globale (très faible présence notée lors des assemblées générales par exemple). Ceci attire mon attention sur l'incidence auprès des adhérents inscrits à ces activités de loisir, en matière de communication externe.

En matière de GRH, je constate, au regard d'indicateurs tels que le taux d'absentéisme et d'arrêts maladies ou encore la présence aux temps conviviaux, que le climat social est bon, malgré le fait que certaines procédures liées aux instances représentatives du personnel n'aient pas été totalement respectées jusque-là (tenue ou compte-rendu de réunion des délégués du personnel, protocole électoral...). Par ailleurs, lors des entretiens individuels en 2013, 3 « salariés historiques », ayant fait l'objet d'une reprise de leur contrat suite à la liquidation de 2001, ont évoqué leur départ à la retraite dans une échéance proche (octobre 2014, janvier 2015, 2017). Enfin, le directeur-adjoint, en poste depuis dix ans, est en cours de validation du DESJEPS et a émis la volonté d'accéder à des fonctions de direction de centre social. Ces départs dans les mois prochains vont avoir une influence sur le système d'organisation du centre social. Mon projet en tiendra compte.

### **1.3.2 Les habitants adhérents**

Les statuts associatifs définissent les membres adhérents comme « *des personnes physiques qui participent aux activités, à titre personnel ou en qualité de parents des enfants inscrits dans les différents ateliers proposés par l'association ou qui ont manifesté*

*la volonté d'adhérer à cette dernière*<sup>30</sup> ». J'ai constaté que les modalités d'adhésion mises en œuvre aujourd'hui pour décliner cette définition posent problème pour produire une typologie des adhérents. Plusieurs éléments contribuent à complexifier ce recensement :

- Il n'existe pas de fichier « adhérents » propre à l'association. Seul le logiciel informatique Noé, outil de gestion des inscriptions et de la facturation, permet de faire une analyse du profil des inscrits aux activités du centre social. Pourtant, il ne recense pas l'ensemble des personnes qui fréquentent réellement la structure mais uniquement les enfants et adultes inscrits aux ateliers.

- L'adhésion est individuelle et il n'existe pas d'adhésion familiale. Toutefois, à partir de deux adhésions individuelles prises au sein d'un même ménage, les personnes supplémentaires sont aussi considérées comme adhérentes mais de fait, non recensées.

- Les données socio-économiques ne sont pas systématiquement toutes demandées lors de l'adhésion/inscription. Cela contribue à fausser les statistiques, à l'instar de l'âge : 20% des dates de naissance ne sont pas complétées quand elles ne sont pas obligatoires (adultes), ce qui laisse une marge d'interprétation trop importante pour avoir une vision réelle de cette répartition.

- Enfin, la présence des autres affectataires du bâtiment de la Condition des Soies (bibliothèque, ludothèque...) participe aussi fortement à faire vivre l'espace du centre social grâce aux aller-retours qu'ils engendrent. Leur influence est à la fois locale et intercommunale.

L'ensemble de ces éléments comporte l'avantage d'assurer un accueil inconditionnel des habitants puisqu'il n'a pas de caractère incitatif à exprimer des données personnelles (âge, nationalité,...). Pourtant, je pense que, pour le centre social, cela contribue à une méconnaissance des publics accueillis, certes d'ordre administrative (âge, revenus, composition familiale,...) mais aussi de fait familiale et sociale.

#### A) Les habitants usagers

Les seules données qui permettent un traitement statistique relativement fiable des 1223 personnes inscrites aux activités du centre social en 2012 sont le sexe et l'origine géographique. La répartition par sexe laisse fortement apparaître un déséquilibre en matière de parité puisque plus de 70% sont des femmes. Cette situation est très fréquente dans l'ensemble des centres sociaux. J'ai aussi été surprise de constater que « seuls » 60% des adhérents sont résidents du 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon. Les statistiques viennent confirmer l'aspect central du territoire dans l'agglomération lyonnaise que j'évoquais plus haut : 28 % résident dans les huit autres arrondissements de Lyon, et 9 % dans une commune du Grand Lyon.

---

<sup>30</sup> Statuts de l'association Quartier Vitalité, modifiés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 08 juin 2004, article 5

Ces données posent question sur le rôle du centre social en matière d'animation de la vie sociale des pentes de la Croix-Rousse qui, pour plus d'un tiers des adhérents, n'est pas leur territoire de vie. Elles démontrent que la porte d'entrée « activités de loisirs » du centre permet aux habitants de toute l'agglomération, mais majoritairement de la Croix-Rousse, de se rencontrer dans cet espace. Toutefois, au-delà de ces aller-retours, j'ai constaté que le nombre d'habitants ayant connaissance du projet social et des potentialités offertes par la structure en matière d'accompagnement de projets collectifs à visée émancipatrice est faible. Pourtant, la diversité des habitants et le fort potentiel historique du territoire pour favoriser la mobilisation me permet d'entrevoir des perspectives favorables au développement d'actions novatrices à vocation solidaire et citoyenne. Grâce à l'expérimentation de nouvelles techniques d'animation, les Assemblées Générales 2012 et 2013 ont ainsi été l'occasion de mettre en débat plusieurs questions sociales sur lesquelles des adhérents se disent prêts à se réunir et à agir :

- la précarité et les nouvelles formes de solidarité existantes, et à inventer, sur le territoire,
- la monoparentalité et ses spécificités quotidiennes,
- et la discrimination ressentie par les jeunes générations.

Je pense que ces questions sociales, émergeant des adhérents, pourraient participer à servir à le futur projet de Quartier Vitalité et permettre aux acteurs du centre d'expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement.

#### B) Les bénévoles

Ils représentent une cinquantaine de personnes par an. Une vingtaine d'entre eux anime des activités dans le centre (bridge, etc.) ou participe à l'accompagnement scolaire. En outre, depuis 25 ans, à l'initiative d'un groupe de militantes historiques, des bénévoles portent l'organisation d'une bourse aux vêtements, qui connaît beaucoup de succès.

La participation de ces bénévoles est valorisée au compte de résultat au titre des contributions volontaires en nature (19 822 € en 2012). Cette valorisation possède l'intérêt de montrer que l'implication de bénévoles est source non seulement d'une plus-value économique pour l'association mais aussi sociale. Deux bénévoles sont élus au Conseil d'Administration, dernier pilier fondateur de l'organisation du centre social.

#### **1.3.3 Les habitants élus au Conseil d'Administration**

Les statuts de l'association Quartier Vitalité et son règlement intérieur sont les cadres formalisés qui organisent la gouvernance. Le Conseil d'Administration est composé de trois collèges : les membres de droit (avec voix délibératives : Administrateur de la CAF, Ville de Lyon), les membres adhérents (avec voix délibératives, élus pour 3 ans, 15 personnes) et les associations et groupement d'habitants qui œuvrent dans le sens de la réalisation de l'objet statutaire de l'association (avec voix délibératives, élus pour 3 ans, 4 personnes).

La moyenne d'âge des administrateurs, hors membres de droit, est de 58 ans. Plus de la moitié des sièges est occupée par des personnes de plus de 64 ans, en quasi-totalité des retraités. Le Conseil d'Administration est relativement représentatif du profil des adhérents en matière de parité (les femmes occupent 68% des sièges) et de l'origine géographique (53% des sièges sont pourvus par des habitants du 1<sup>er</sup> arrondissement).

Le Bureau est l'organe de proposition et d'exécution des décisions prises par le CA et oriente et contrôle le fonctionnement de l'Association. Depuis mon arrivée, le Bureau compte 6 personnes dont 5 hommes. La moyenne d'âge est de 48 ans. Le président, âgé de 69 ans, occupe ses fonctions depuis la création de l'association en 2002. Il a fait part, lors de l'Assemblée Générale 2013, de sa volonté de « *passer le relais* » en 2015. La préparation de son départ, et de son remplacement, nécessitera donc une attention particulière des membres du CA et de moi-même, du fait notamment de la place prépondérante qu'occupe le binôme président / directeur au sein d'un centre social.

Mes échanges avec les administrateurs font ressortir que le mode de gouvernance aujourd'hui en place confère au CA de Quartier Vitalité un pouvoir moindre. Cette organisation révèle en particulier une ambiguïté dans l'attribution des missions entre le Conseil d'Administration, qui porte dans les textes la fonction employeur, et la direction qui la porte de façon opérationnelle. L'absence de délégations de pouvoir clairement définies sur la base de compétences requises de part et d'autre nous empêche de travailler de façon coordonnée et complémentaire.

Enfin, j'ai pu m'apercevoir que les rapports entretenus entre tous les acteurs de Quartier Vitalité étaient, avant mon arrivée, souvent basés sur la culture de l'oral. Pour les administrateurs, cela a fortement contribué à une mauvaise compréhension des enjeux, à une communication insatisfaisante, voire à une désinformation (absence de comptes rendus de Bureau, envoi tardif des convocations et comptes-rendus de Conseils d'Administration, non-information des courriers reçus invitant à participer aux Assemblées Générales des associations partenaires ou réunions institutionnelles, etc.). Ces éléments diagnostiques ont participé à construire mon plan d'action en vue du renouvellement du projet social.

Dans cette première partie, j'ai rendu compte du caractère singulier du centre social Quartier Vitalité, de l'environnement dans lequel il évolue et des multiples acteurs qui le composent et l'influencent. Au regard de l'ensemble de ce diagnostic, j'ai donc été amenée à chercher **comment renouveler le projet du centre social pour contribuer concrètement au développement du pouvoir d'agir des habitants du territoire.**

Avant de présenter de façon pratique mon projet de changement, je vais ouvrir un deuxième champ de recherche, plus conceptuel, qui analysera la pertinence de mettre en œuvre un projet social visant l'*empowerment* des habitants. Ceci me conduira d'abord à réfléchir au concept en lui-même, traduit par l'expression « développement du pouvoir d'agir ». Je mettrai ensuite en valeur le sens que j'entends donner au futur projet, puis le mode de management que j'ai choisi. Enfin, je déterminerai les orientations stratégiques et opérationnelles que j'impulserai en vue de la remise du projet de Quartier Vitalité et de sa nouvelle convention avec la Ville, en 2015.



## 2 L'empowerment au prisme de l'animation de la vie sociale : projeter le développement du pouvoir d'agir

### 2.1 L'empowerment, un processus d'interaction sociale complexe

Trouvant son origine aux États-Unis au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la notion d'*empowerment* fait l'objet de nombreux intérêts car, en ces temps de crise, on lui confère un potentiel de changement novateur, s'appuyant sur les ressources des individus et des groupes d'individus. Dans le monde de l'entreprise (en matière de ressources humaines), dans celui des institutions internationales (à l'instar de la Banque Mondiale) et dans le champ des pratiques sociales, l'*empowerment* est perçu et défini selon des paradigmes différents, selon la culture philosophique et politique des pays.

Dans un récent ouvrage, Marie-Hélène BACQUÉ et Carole BIEWENER<sup>31</sup> ont défini trois modèles, ou idéaux-types, pour distinguer les sources d'inspiration de ces différentes dynamiques. Pour faciliter leur compréhension, j'ai choisi de présenter ces modèles de façon synthétique sous forme de tableau.

Tableau 1 : Les enjeux de l'empowerment au regard de 3 idéaux-types

Idéal-type	Enjeux en matière d'empowerment des individus
<b>Modèle radical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance des groupes pour mettre fin à leur stigmatisation</li> <li>- Autodétermination</li> <li>- Redistribution des ressources</li> <li>- Droits politiques</li> <li>➔ projet de transformation sociale</li> </ul>
<b>Modèle « social-libéral »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de l'équilibre entre la défense des libertés individuelles et le rôle de l'Etat, pour la diminution des inégalités sociales et économiques</li> <li>- Autonomisation des acteurs, responsabilisation</li> <li>- Promotion des droits civiques dans un schéma fixé par l'État et ses institutions de manière descendante</li> <li>- Evitement de l'expression du conflit</li> <li>➔ peu, voire pas, de remise en cause des conditions d'organisation sociétale créant des inégalités</li> </ul>
<b>Modèle néolibéral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension et dissémination des valeurs du marché à la politique sociale et aux institutions</li> <li>- Intégration des individus au monde du travail et de la consommation</li> <li>➔ pas de remise en cause des conditions d'organisation sociétale créant des inégalités.</li> </ul>

Les auteures soulignent que de ces trois modèles naît, sur le terrain, une grande diversité de mises en œuvre et qu'il est rare que ces dernières se réfèrent à un modèle « pur ».

Sous ce prisme conceptuel, et au regard de mon expérience dans le réseau des centres sociaux, j'analyse que l'idéal-type radical est celui vers lequel tendent nos pratiques

<sup>31</sup> BACQUÉ M.H., BIEWENER C., 2013, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris : La Découverte, 175 p.

professionnelles. Des auteurs de ce modèle, tels que Yann LE BOSSÉ, Paolo FREIRE ou encore Saul ALINSKY servent désormais de référence aux structures pour construire leurs projets sociaux.

En Rhône-Alpes, depuis plusieurs années, l'URACS a axé son projet de formation des acteurs des centres sociaux autour du développement d'« actions collectives à visée émancipatrice ». A l'échelle du réseau national, c'est la dynamique créée par le congrès national en 2013 qui a été bénéfique pour convenir d'un cadre d'intervention basé sur des logiques communes. J'ai eu la chance de participer à ces temps de formation-action et c'est grâce à ces expériences que je produis aujourd'hui ce travail. Je partage l'ambition de changement offerte par le réseau mais avant d'engager le futur projet du centre social Quartier Vitalité vers une logique d'*empowerment*, je dois en préalable m'appropriier les éléments de définition de ce concept.

### **2.1.1 Éléments de définition circonscrits aux pratiques sociales**

Un des auteurs de référence dans le réseau des centres sociaux est le Québécois Yann LE BOSSÉ<sup>32</sup>. Son analyse du concept d'*empowerment* est grandement facilitée par le bilinguisme de son pays d'origine, qui lui a donné accès à de solides références nord-américaines. Il faut, avant toute chose, préciser que mon analyse tient compte des différences qui opposent les pays nord-américains et la France dans leurs pratiques en matière d'intervention sociale. J'ai choisi de reprendre le terme « pratiques sociales » pour désigner l'ensemble des actions et interventions issues du travail social, de l'éducation et de l'animation, développées par les institutions et les associations, tout en ayant conscience de la diversité des modèles auxquels elles peuvent se rattacher.

En France, depuis les lois de décentralisation, le secteur de l'« action sociale » s'est fortement distingué du secteur de l'animation, en orientant les interventions de ses professionnels vers une approche individuelle des situations des usagers. Hormis dans certains instituts universitaires<sup>33</sup>, les métiers du travail social et ceux de l'animation ont été méthodiquement séparés et spécifiés. Les professionnels des centres sociaux ont été assimilés à la branche professionnelle des métiers de l'animation et du loisir, ce qui a contribué, à mon sens, à limiter leurs potentialités en matière de changement social. Pourtant, comme je vais tenter de le démontrer, le champ du « développement territorial » regorge de possibilités. En effet, la notion de territoire induit non pas une classification des populations par spécificités (handicap, vieillesse, pauvreté,...) mais une approche globale. Au regard de l'impasse dans laquelle semble se trouver l'intervention sociale traditionnelle, la période actuelle est propice à la transversalité des pratiques. Les centres

---

<sup>32</sup> Professeur titulaire au département des fondements et pratiques en éducation de l'Université Laval à Québec et Directeur du laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités.

<sup>33</sup> Par exemple, l'IUT de Grenoble qui propose un DUT Carrières sociales avec un tronc commun pour les métiers d'assistant de service social, d'éducateur spécialisé et d'animateur socio-culturel.

sociaux, ayant depuis toujours développé une démarche collective, m'apparaissent aptes à valoriser ces pratiques pour s'adresser notamment à des publics en difficulté.

C'est ce modèle radical que j'ai pu retrouver dans l'analyse de Yann LE BOSSÉ et qui explique ma référence à ses ouvrages. **Pour traduire le terme « empowerment »** dans le champ des pratiques sociales, il propose, avec son groupe de chercheurs, **l'expression « développement du pouvoir d'agir »**. Ils exposent que « *cette réalité se réfère à la capacité concrète des personnes (individuellement et collectivement) d'exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient*<sup>34</sup> ». En France, outre les acteurs des centres sociaux, cette traduction conceptuelle est reprise par plusieurs autres réseaux qui s'intéressent au processus, à l'instar du Collectif Pouvoir d'Agir, de l'Anda DPA etc.

Sur la base d'études relatives à des pratiques concrètes (recherches évaluatives, analyse d'interventions, travaux de recherche-action), Yann LE BOSSÉ démontre que cinq composantes principales sont associées à la notion d'*empowerment* dans le champ des pratiques sociales. C'est à partir de ces composantes que j'ai commencé à construire ma réflexion.

*Tableau 2 : Les cinq composantes du processus d'empowerment*

1. La prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement social
2. L'adoption de l'unité d'analyse <i>acteur en contexte</i>
3. La prise en compte des contextes d'application
4. La définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées
5. Le développement d'une démarche d'action conscientisante

En premier lieu, le processus d'*empowerment* doit nécessairement considérer les possibilités d'action offertes par l'environnement (contexte politique, cadre législatif, ressources du territoire...) et les capacités individuelles des personnes (compétences, désir d'agir, capacité de projection dans l'avenir, etc.). S'appuyant sur une étude de RAPPAPORT<sup>35</sup> de 1987 et, à mon sens, sur la sociologie des organisations, LE BOSSÉ explique que l'*empowerment* est un processus d'interaction sociale complexe qui met en jeu des acteurs ayant chacun une singularité propre. Les relations qui s'instaurent entre les personnes sont uniques. Dès lors, outre la différence de contexte, ceci empêche aussi la reproduction à l'identique des actions mises en œuvre par le groupe.

<sup>34</sup> LE BOSSÉ Y., 2003, « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'*empowerment* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, p. 42

<sup>35</sup> RAPPAPORT J, 1987, *Terms of empowerment / Exemplars of Prevention: toward a theory for community psychology*, *American Journal of community psychology*, vol. 15, n°2, p. 121-145

D'un point de vue sociologique, la prépondérance donnée à l'individu dans les différentes composantes du processus d'*empowerment* renvoie de façon inévitable au courant individualiste qui confère et reconnaît aux individus une certaine marge de liberté. L'analyse stratégique développée par Michel CROZIER met en évidence l'importance des relations de pouvoir et des stratégies d'acteur dans une organisation. Il définit cette dernière comme « *un ensemble complexe de jeux entrecroisés et interdépendants à travers lesquels des individus, pourvus d'atouts souvent très différents, cherchent à maximiser leurs gains en respectant les règles du jeu non écrites que le milieu leur impose, en tirant parti systématiquement de tous leurs avantages et en cherchant à minimiser ceux des autres*<sup>36</sup> ».

Ne me satisfaisant pas de cette définition qui ne tient pas compte de l'existence d'identités culturelles ni de la vocation qualifiante que doit tenir une organisation, c'est en m'appuyant sur le seul théorème en sociologie que je poursuis mes réflexions : « *Si les hommes définissent des situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences*<sup>37</sup> ». Donnant une importance primordiale à la subjectivité des individus, William Isaac THOMAS entend montrer que les acteurs perçoivent la réalité de façon singulière et que, face à n'importe quelle situation à laquelle ils peuvent être confrontés, ils définissent leurs choix et adoptent leur comportement selon une rationalité limitée, c'est-à-dire selon les éléments de compréhension dont ils disposent.

Cette donnée conceptuelle peut paraître très théorique mais, de ma place de directrice, il me semble incontournable de l'appréhender comme un postulat de départ à considérer systématiquement. En effet, par exemple, quel directeur n'a jamais eu à analyser les réflexions et les choix, incompréhensibles de prime abord, de certains salariés ou administrateurs ? Je pense en effet que si les parties prenantes de quelque action que ce soit ne sont pas correctement informés et formés sur les enjeux, les opportunités ou les risques encourus, l'action n'atteindra pas, ou difficilement, son but.

Occuper une fonction de cadre de direction dans les centres sociaux requiert ainsi d'analyser comment chaque partie prenante du projet associatif perçoit son rôle dans l'organisation et favorise, ou freine, sa mise en œuvre, grâce au pouvoir qu'il lui est accordé. Le directeur doit, avant même de vouloir entreprendre quelque changement que ce soit, chercher à acquérir de la légitimité auprès des salariés. La base de la confiance, dans les relations de travail comme dans toutes les relations humaines, s'acquière en respectant les engagements que l'on prend envers autrui et en prenant soin de communiquer avec finesse sur les enjeux de chacun.

---

<sup>36</sup> CROZIER M., 1964, *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Editions du Seuil, p. 8

<sup>37</sup> « *If people define situation as real, they are real in their consequences* »

THOMAS W. I., 1928, *The child in America - Behavior problems and programs*, New York : Knopf, p. 571-572

A la lumière de ces cinq composantes, j'ai stratégiquement choisi d'approfondir mon analyse en m'arrêtant ensuite sur le contexte d'application propre aux centres sociaux dont les caractéristiques sont proches de mon terrain professionnel : les structures en territoires urbains, classés en politique de la Ville.

### **2.1.2 Le contexte d'application spécifique aux centres sociaux en territoire urbain**

J'ai démontré, dans ma première partie, que le développement du pouvoir d'agir, porté par la fédération nationale et soutenu par la CNAF, a le vent en poupe. Pourtant de nombreuses questions sont encore en suspens tant à un niveau macro que micro. Le contexte d'application propre au secteur des centres sociaux est encore, à l'heure actuelle, timidement défini et c'est justement cette composante, essentielle, qui justifie cette partie de mon travail d'analyse.

#### A) L'appel à participation

Au cours de ma recherche conceptuelle sur l'*empowerment*, j'ai été amenée à m'interroger sur la notion de participation dont l'utilisation frénétique, tant dans les centres sociaux que dans le monde institutionnel, me semblait galvaudée de sens.

Je partage l'avis de Paule SANCHOU qui souligne que « *l'appel à participation des habitants intervient toujours quand les situations économiques se dégradent, quand les rapports sociaux se détériorent et que les structures traditionnelles ne remplissent plus leur mission de garant de l'ordre social*<sup>38</sup> ». Les bouleversements économiques et sociaux qui touchent la France depuis les années 1980 et, en parallèle, le développement de la notion de participation dans la politique de la Ville confirment cette réalité. Je crois pourtant aussi que les structures traditionnelles doivent savoir évoluer pour garantir aux citoyens les conditions favorables du vivre-ensemble.

Depuis quelques mois, le concept d'*empowerment* est aussi promu par la politique de la Ville<sup>39</sup> : en décembre 2012, le Ministre de la Ville a mis en place une mission sur la participation des habitants, en nommant à sa tête la sociologue Marie-Hélène BACQUÉ, citée pour introduire cette partie. En mai 2013, suite à la création de la mission interministérielle, une commission formée d'élus, de militants associatifs, de chercheurs et de professionnels a ouvert un site internet<sup>40</sup> participatif dont le slogan résume leur principale ambition pour l'orientation future de la politique de la Ville : *Faire pour les gens*

---

<sup>38</sup> SANCHOU P., 2004, « Le travail social à l'épreuve de la participation », *Vie Sociale*, 2004-n°1, p. 5-8

<sup>39</sup> ZAPPI S., 2013, « L'empowerment, nouvel horizon de la politique de la ville », *Le Monde* 07/02/2013. [consulté le 15 avril 2013], disponible sur internet : [http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville\\_1827820\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville_1827820_3224.html)

<sup>40</sup> MISSION PARTICIPATION. [consulté le 24 juin 2013], disponible sur internet : <http://www.missionparticipation.fr/>

*sans eux, c'est le faire contre eux.* Cette remarque fait écho à la quatrième composante que LE BOSSÉ souligne comme primordiale et sur laquelle je reviendrai.

Après trois décennies de tentatives d'implication des habitants dans la politique de la Ville, si de telles réflexions sont encore en œuvre, c'est, de mon point de vue, synonyme d'un certain échec qu'il faut oser reconnaître. Dans son rapport 2012<sup>41</sup>, l'observatoire national de la politique de la Ville fait état d'un écart toujours grandissant entre les Zones Urbaines Sensibles et le reste du territoire, tant en matière de pauvreté, d'accès à l'emploi, à la santé ou de droit à la sécurité. Je partage l'avis d'Olivier NOBLECOURT qui signe sur son blog un article intitulé « *L'urgence de refonder la politique de la ville*<sup>42</sup> ». Il met en exergue que les politiques de zonage et les nombreux dispositifs et appels à projets successifs (le fameux « mille-feuilles ») ont contribué à orienter la politique de la Ville vers une impasse. Interrogeant, sur les territoires concernés, l'effacement du « droit commun » au profit de dispositifs spécifiques, l'auteur fait écho à des réflexions que j'ai développées au cours de mes expériences dans les centres sociaux. Le fonctionnement par appels à projet de courte durée (1 à 2 ans) fractionne l'intervention globale et empêche la projection à moyen et long terme, notamment en matière de gestion financière et de ressources humaines. Enfin, l'auteur porte une affirmation qui intéresse particulièrement ma recherche : « *Qu'il s'agisse du renouvellement urbain ou du développement social, malgré pléthores d'initiatives dont certaines remarquables, force est de constater qu'aucune de ces politiques n'est réellement sortie d'une logique surplombante, descendante, qui interdit leur appropriation par les habitants, donc leur mobilisation en tant qu'acteurs de la transformation de leur environnement* ». Cette donnée devra m'inciter à être vigilante à tous les niveaux du processus que j'engage, afin d'éviter de reproduire les échecs récurrents qui ont pu être constatés dans le cadre de ces dispositifs institutionnels.

## B) La citoyenneté

La valeur à laquelle les institutions se réfèrent en scandant la participation des habitants est celle de la citoyenneté. Revendiquant la nécessaire cohésion sociale entre les individus pour permettre à la société de former un tout uni, les institutions n'incluent toutefois pas, dans leur vision de la participation, la capacité de changement de l'organisation telle qu'elle est établie.

Ces recherches m'amènent par conséquent à formuler une hypothèse qui vient préciser encore la définition que je me fais de l'*empowerment*, en tenant compte du contexte

---

<sup>41</sup> MASUREL H. / éd., 2012, *Rapport de l'Observatoire national des zones urbaines sensibles*, 292 p. [consulté le 10 janvier 2013], disponible sur internet : <http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-onzus-2012.pdf>

<sup>42</sup> NOBLECOURT O., « *L'urgence de refonder la politique de la ville avec les habitants* », Blog de l'auteur. [consulté le 20 avril 2013], disponible sur internet : <http://www.olivier-noblecourt.fr/article-l-urgence-de-refonder-la-politique-de-la-ville-avec-les-habitants-116724195.html>

français actuel: **la dynamique de mobilisation des habitants ne peut se limiter à un recueil de données sans offrir la possibilité d'un changement social concret et local.** C'est pourquoi, alors que ce projet est en cours d'élaboration, je juge important de mettre en place un processus d'évaluation solide centrée la participation des habitants et sur l'impact en matière de changement social. Ce sera l'objet du dernier chapitre de cette partie.

### C) Le territoire

Enfin, l'intervention sociale telle qu'elle peut être développée par les centres sociaux recèle une caractéristique importante à prendre en compte : celle du territoire d'implantation. Celle-ci renvoie clairement à l'approche communautaire sur laquelle se basent, dans le sillage de Saul ALINSKY, les mouvements de « *community organizing* » en Amérique du Nord, dont Barack OBAMA en est le plus célèbre représentant. Je souhaite ici reconnecter la notion de communauté à celle de territoire de vie. Je l'ai montré dans mon diagnostic qui se voulait le plus empirique possible : le centre social Quartier Vitalité est en interaction permanente avec les habitants de son territoire (et même au-delà). C'est sur cette même échelle territoriale que les *community organizers* se sont appuyés, dès la fin des années 70 aux Etats-Unis, pour accompagner des groupes d'individus, aux pouvoirs faibles, afin d'influencer les décisions politiques qui les concernaient directement. Cette fonction d' « animateur social », conceptualisée par Saul ALINSKY, conduirait alors à positionner les acteurs d'un centre social comme accompagnateurs, ou organisateurs dont « *l'expertise serait centrée sur la définition et la mise en œuvre des moyens les plus adéquats pour permettre à un groupe d'acquérir du pouvoir et de défendre des intérêts*<sup>43</sup> ».

L'action collective non violente mais à visée conflictuelle, dans une logique ascendante, semble donc pouvoir concrètement favoriser le changement social local. C'est pourquoi j'ai choisi désormais d'approfondir les questions du pouvoir et du conflit pour poursuivre mon analyse.

#### **2.1.3 Au-delà de la promotion du lien social, le référentiel de l'équilibre conflictuel**

Contrairement à la participation institutionnelle circonscrite à la promotion / prescription du civisme et de l'exercice de la citoyenneté, selon le cadre posée par la société telle qu'elle est organisée, l'« *empowerment à la française* » doit alors permettre aux habitants de retrouver une capacité d'action, un pouvoir d'agir pour transformer l'environnement de vie et les cadres qui l'organisent. Michel KOKOREFF et Didier LAPEYRONNIE<sup>44</sup>, dont le sujet d'étude concerne les quartiers urbains périphériques les plus fragilisés, invitent dans

---

<sup>43</sup> ALINSKY S., 1976, *Manuel de l'animateur social*, Paris : Editions du Seuil, p. 60

<sup>44</sup> LAPEYRONNIE D., KOKOREFF M., 2013, *Refaire la cité, avenir des banlieues*, Paris : Coédition Seuil-La République des idées, 128 p.

leur récent ouvrage à fabriquer du politique en « *retournant la logique du ghetto, en apportant une signification politique aux situations vécues* ». Leur proposition rejoint la nécessaire démarche de conscientisation, citée par LE BOSSÉ et fait référence à l'acceptation du conflit comme moteur de la mobilisation en vue d'un changement concret. Le mot pouvoir, en anglais « *power* », qui compose la racine du terme *empowerment* est fortement associé à la composante de la domination dans les relations sociales. LE BOSSÉ explique que l'*empowerment* ne peut pas se limiter à un rapport de forces entre les groupes d'individus dans le cadre d'une lutte pour l'égal accès aux droits et aux ressources, comme ce fut le cas pour les luttes sociales aux Etats-Unis ; cet accès devant être perçu comme un moyen et non comme une fin dans le processus d'*empowerment*. Ces précisions permettent alors de mieux s'approprier la définition proposée en 1987 par RAPPAPORT : « *la démarche d'empowerment ne vise pas un plus grand accès aux ressources mais un plus grand contrôle sur ce qui est important pour soi ou sa communauté*<sup>45</sup> ». Par le sens politique qu'elle porte (à savoir favoriser localement l'implication des acteurs en leur permettant d'intégrer la sphère politique et d'être à l'origine de la définition de leurs « situations-problèmes »), il me semble alors que la question de contre-pouvoir qui peut faire débat quand on parle d'*empowerment* est, sous ce prisme conceptuel, de fait remplacée par celle du conflit et de la négociation.

Lors d'une session de formation CAFDES en sociologie des organisations, une phrase du formateur Gilles HERREROS m'a marquée : « *Dans une organisation, mieux vaut la recherche de compromis que de consensus, faute de quoi l'organisation est amenée à mourir* ». C'est grâce à cette ébauche de réflexion, et à l'étude très documentée de Régis CORTESERO<sup>46</sup> que j'ai alors été conduite à orienter mes réflexions vers les différents référentiels qui sous-tendent les projets des centres sociaux, et particulièrement celui de l'équilibre conflictuel, vers lequel, au regard de cette analyse, je vais faire en sorte que le prochain projet de Quartier Vitalité s'oriente.

L'auteur s'appuie sur la pensée de Chantal MOUFFE, référence en matière de théorie politique dans le travail social et l'animation, pour affirmer que le consensus ne peut pas permettre à une société de tenir ensemble, au sens où il est perçu comme « *la position du plus fort sédimentée dans un ordre dont l'origine est occultée par le discours hégémonique du dominant*<sup>47</sup> ». Opposée à la vision de la cohésion sociale consensuelle, le référentiel de l'équilibre conflictuel s'appuie donc sur le conflit et la controverse, pour favoriser l'expression des différences et, de ce fait, la recherche de compromis démocratiques.

---

<sup>45</sup> Traduction réalisée par LE BOSSÉ, *op. cit.*, p. 48

<sup>46</sup> Cf. pp. 17-18

<sup>47</sup> *Op.cit.*, p. 50



Pourtant, dans son contexte d'application dont les financements sont aux trois quart issus de ressources publiques, le centre social Quartier Vitalité ne peut vraisemblablement pas risquer de s'opposer de façon frontale aux institutions de la République. Alors, dans une perspective d'aboutissement réussi du processus d'*empowerment*, des négociations de compromis devront déboucher sur un accord équilibré qui respecte les intérêts de chacune des parties. J'ai montré dans mon diagnostic qu'il y a un fort potentiel de négociation avec la CAF du Rhône et la Ville de Lyon. Je crois donc que la période est propice à l'expérimentation de nouvelles façons d'accompagner les habitants du 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon, pour leur permettre d'avoir accès à la sphère du pouvoir politique.

Plusieurs interrogations ont fait suite à cette réflexion : quelle responsabilité en cas d'actes illégaux de désobéissance civile commis par des groupes accompagnés par le centre social ? Comment s'appuyer sur le conflit comme moteur quand il est sous-tendu par de la colère, voire de la violence ?... Pour finir de préciser le contexte d'application que je souhaite donner au processus d'*empowerment* dans le projet du centre social Quartier Vitalité, je vais maintenant m'attacher à démontrer que les valeurs des centres sociaux peuvent constituer un solide socle de référence pour un projet social fédérateur.

## **2.2 Les valeurs, socle fédérateur du projet social**

Trois valeurs de référence sont énoncées par la charte fédérale des centres sociaux et socio-culturels de France : la solidarité, la dignité humaine et la démocratie. Tandis que les deux premières peuvent être qualifiées de « principes fondateurs », tant leur caractère philosophique est fort, la dernière renvoie plutôt au mode de gouvernance qui articule les deux autres pour « faire société ». La solidarité et la dignité renvoient respectivement aux dimensions collective et individuelle qui doivent être considérées dans un projet visant l'*empowerment*. J'ai choisi d'éclairer ces deux valeurs pour ensuite, chercher comment il était possible de trouver un fonctionnement le plus respectueux de ces principes et donc, le plus démocratique possible.

### **2.2.1 La solidarité : faire vivre le bien commun localement**

La Charte des centres sociaux énonce que « *les individus deviennent des acteurs solidaires lorsqu'ils s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer [...] Échanger des savoir-faire, entrer dans des réseaux d'entraide, soutenir l'insertion sociale et économique de chacun, défendre les droits des personnes à vivre en société, solidarisent les individus*<sup>48</sup> ». Ces rapports sociaux englobent aujourd'hui les relations de

---

<sup>48</sup> *Op. cit.*, p. 2

voisinage, de travail, culturelles, culturels ou encore familiales. Ils renvoient immanquablement à la question du lien social mais aussi à la question économique.

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, Emile DURKHEIM, parmi nombre d'autres sociologues, s'interroge sur les transformations du lien social, après une révolution industrielle qui a bouleversée les formes de solidarités traditionnelles. Il distingue alors deux formes de solidarité<sup>49</sup> :

- la solidarité dite « mécanique » fait référence aux sociétés anciennes, aux communautés où les individus sont relativement semblables dans leur mode de vie et dont la conscience commune d'appartenir à un « tout » est forte. Cette solidarité, de proximité, joue un rôle essentiel dans le maintien de la cohésion sociale, notamment grâce aux institutions qui permettent la socialisation des individus (famille, école, travail).
- la « solidarité organique » prend vie dans un contexte de division croissante du travail qui spécialise les tâches et qui offre la possibilité aux acteurs de devenir complémentaires, en leur conférant la reconnaissance de leur singularité. L'efficacité du fonctionnement de ces sociétés modernes complexes repose sur la différenciation des individus qui les composent. Au-delà du monde du travail, DURKHEIM souligne que le partage des tâches concerne aussi bien les fonctions politiques, administratives, judiciaires que les champs artistiques et scientifiques.

Dès lors, les aptitudes de chacun sont valorisées, les modes de vie se diversifient et le libre arbitre des individus s'exprime. En contrepartie, DURKHEIM notait, déjà à son époque, que la conscience commune avait tendance à s'affaiblir. Constatant alors que cette solidarité organique n'arrive pas à protéger totalement la société, il admit que les deux formes de solidarité doivent subsister, y compris dans les sociétés modernes. Ce glissement de la solidarité mécanique vers la solidarité organique semble avoir de fait évolué avec les modifications radicales proposées par le modèle économique et fait référence aux rapports de force qui se sont installés entre la sphère économique et celle du politique.

Une marge de manœuvre me semble aujourd'hui possible pour les centres sociaux qui se donnent pour finalité le développement du pouvoir d'agir des habitants : celle offerte par le champ de l'économie sociale et solidaire. Ses finalités sont sensiblement identiques à celles portées par la nouvelle dynamique du réseau des centres sociaux : service à la collectivité et aux membres du groupement, gestion démocratique et participative, primauté des personnes et du travail sur le capital, notamment en ce qui concerne la répartition des revenus.

---

<sup>49</sup> DURKHEIM E., *De la division du travail social*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris : Presses Universitaires de France, 420 p.

Dans une logique de proximité territoriale (« circuits-courts »), le champ de l'économie sociale et solidaire offre des solutions solidaires innovantes en matière d'échange de biens ou de services, pour penser sous un autre angle la distribution des richesses du territoire. A Quartier Vitalité, une des seules actions qui s'apparente selon moi à l'économie solidaire est la bourse aux vêtements. Organisée par des bénévoles deux fois par an, son succès est en constante augmentation depuis sa création. Je suis aussi allée à la rencontre de directeurs de centres sociaux ayant accompagné des projets d'habitants vers ce développement (accompagnement à la création d'une AMAP<sup>50</sup>, d'un SEL et mise en place d'un RERS<sup>51</sup>). Ainsi, je suis convaincue qu'une plus forte implication des acteurs de Quartier Vitalité dans ce champ favoriserait la réussite du processus d'*empowerment* des habitants.

Pour avoir un regard critique sur cette perspective d'évolution, je dois tenir compte d'une remarque soulevée par l'économiste Pascal SALIN. Il dénonce le fait que la notion de solidarité dans le champ économique ne permet pas l'exercice correct des responsabilités car la structuration des organisations est trop floue<sup>52</sup>. À l'échelle du centre social Quartier Vitalité, ceci rejoint les réflexions en matière de gouvernance que j'ai décrite dans le diagnostic. Ceci devra donc me conduire à agir pour clarifier les réseaux d'informations et de décisions dans l'organisation, mais aussi dans l'accompagnement des projets d'habitants.

Cette partie sur la valeur « solidarité » concerne l'axe collectif du futur projet du centre social Quartier Vitalité. La valeur « dignité » permet quant à elle de ne pas omettre la dimension individuelle, précieuse dans le processus d'*empowerment*. En tenant compte des évolutions sociétales actuelles, je vais ainsi tenter de démontrer comment le respect de la dignité doit aussi servir de socle fédérateur au projet à venir.

### **2.2.2 Le respect de la dignité ou la reconnaissance d'identités singulières**

La quatrième composante de LE BOSSÉ apparaît comme un leitmotiv incontournable pour tendre vers un processus d'*empowerment*. « *Dans le contexte des pratiques sociales, les personnes concernées doivent être au cœur de la définition du changement anticipé (contribution concrète sur la façon dont leur problème est défini et sur les solutions retenues pour y faire face)*<sup>53</sup> ». Elle renvoie à la fois à la notion d'acteur (comme individu ayant du pouvoir), à la finalité du changement visé et à l'importance de la relation interindividuelle. C'est dans cette composante que je retrouve la valeur de dignité sur laquelle le futur projet devra nécessairement s'appuyer.

---

<sup>50</sup> Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne – CS du Saunier à Chaponost (69)

<sup>51</sup> Système d'Echange Local et Réseau d'Echanges Réciproques de Savoirs – CS AQCVC à Chambéry (73)

<sup>52</sup> SALIN P., 2000, *Libéralisme*, Paris : Odile Jacob, pp. 105-106

<sup>53</sup> *Op. cit.*, p. 35

Les habitants doivent être positionnés comme étant des experts de leur situation personnelle. Cela exclut de fait l'idée de diagnostic descendant. Les pratiques sociales sont amenées à évoluer vers un réel équilibre de posture entre tous les acteurs qui participent à l'organisation. Cela me questionne sur la façon dont les salariés du centre social Quartier Vitalité prennent en compte les adhérents et leurs « situations-problèmes » personnelles, au-delà du groupe dans lequel ils s'inscrivent dans le cadre des activités. Je m'interroge ainsi sur les modalités d'écoute et de rencontres que nous mettons en œuvre pour permettre l'expression des habitants. En effet, je constate par exemple que l'« animation de rue », qui consistait à l'origine à « aller vers » tous les habitants du territoire, est de moins en moins fréquente. Elle ne concerne actuellement plus que le secteur de la jeunesse (8/12 ans) et se concrétise par des tournois de *futsal* dans un gymnase municipal.

Directement associée à la dignité, la question de l'identité devient prépondérante dès lors que l'on évoque le pouvoir d'individus singuliers<sup>54</sup> au sein d'une organisation. Jacques ION, dans un ouvrage sur la participation dans l'espace public<sup>55</sup>, met en évidence trois caractéristiques de l'individu singulier tel qu'il s'affirme dans les sociétés contemporaines :

A) Des rapports sociaux horizontaux

Se penchant sur l'évolution des modes de socialisation des jeunes générations, les spécialistes du sujet sont unanimes pour constater l'effacement des repères traditionnels qui caractérisaient le passage à l'âge adulte au siècle dernier (service militaire, mariage, entrée dans la vie active). Jacques ION y voit comme conséquence une transformation des modalités de relation entre les individus, axée en priorité sur la construction de soi à travers ses pairs et basée sur des rapports horizontaux ayant pour principe l'égalité. Il s'appuie sur les exemples de mobilisation spontanée qui ont lieu dans les espaces publics urbains ces dernières années pour montrer que ces groupements d'individus ne s'organisent plus de la même manière que les milieux d'appartenance traditionnels, souvent hiérarchisés de manière verticale. De fait, ces derniers ont de moins en moins d'influence sur les comportements des individus qui construisent aujourd'hui leurs propres référentiels selon un mode expérientiel.

B) La réflexivité

Décrite par Anthony GIDDENS<sup>56</sup> comme l'analyse en temps réel que les hommes portent sur leur propre situation, les individus contemporains donnent une place importante à la visée de réalisation de soi et à la construction de leur identité. Accentuée par les systèmes d'informations quasi-instantanés (Internet notamment), la réflexivité invite les

---

<sup>54</sup> DE SINGLY F., 2005, *L'individualisme est un humanisme*, La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube, 128 p.

<sup>55</sup> ION J., 2012, *S'engager dans une société d'individus*, Paris : Armand Colin, 220 p.

<sup>56</sup> GIDDENS A., 1994, *Les conséquences de la modernité*, Paris : L'Harmattan, 192 p.

individus à donner du sens à leur vie et à leurs pratiques quotidiennes, dans le but de se réaliser de façon personnelle. Sous cette approche individuelle, la finalité de l'organisation collective serait de permettre aux personnes de développer leur réflexivité et de pouvoir articuler leur biographie à l'Histoire. Se référant aux pratiques de conscientisation telles qu'elles ont été conceptualisées par Paolo FREIRE, pédagogue brésilien, il apparaît que l'action conscientisante est une composante fondamentale du processus d'*empowerment*. Au-delà de l'action collective mise en œuvre, elle doit posséder un caractère apprenant permettant une appropriation critique et collective de la réalité. Michel SÉGUIER et Bernard DUMAS, au regard de cette même source d'inspiration, définissent la conscientisation comme « *le processus à travers lequel tout sujet devient à la fois acteur et auteur collectif de son histoire et de l'histoire, de sa culture et de la culture. Il donne un sens à sa vie par sa connaissance et sa maîtrise de la réalité. Elle est à la fois 'méthode d'action, pédagogie de l'engagement et éducation libératrice*<sup>57</sup> ». Il semble alors que les pratiques sociales, vu sous ce paradigme, se situeraient au carrefour du travail social, de l'animation et des mouvements sociaux. Elles ne consisteraient plus à créer des services qui répondraient de façon directe aux besoins des habitants mais à les accompagner à devenir eux-mêmes leur propre créateur de solutions.

### C) La mobilisation des affects

Selon Jacques ION, cette dernière caractéristique se retrouve encore, de façon flagrante, chez les jeunes générations. L'engagement de l'individu singulier se caractérise par l'expression de ses sentiments et émotions, qui s'expriment jusque dans la mobilisation collective dans l'espace public. Ceci expliquerait notamment les modifications en cours dans le monde associatif qui voit la figure du bénévole adhérent remplacée par celle du militant affranchi et agissant en son nom propre. Convivialité, souplesse d'organisation et valorisation de l'estime de soi sont aussi des éléments qui obtiennent les faveurs de l'individu singulier en matière de participation. Il me semble intéressant de lier cette réflexion sur la mobilisation des affects avec la question de la violence. Plusieurs mouvements nationaux et internationaux revendiquent la non-violence comme le moteur de leurs actions (Ekta Parishad en Inde, ATD Quart Monde en France, etc.). Je trouve leurs pratiques intéressantes car ils ne nient pas l'existence de la violence mais cherchent à s'appuyer sur elle, pour dynamiser différemment son auteur. Ces organisations reposent leurs interventions sur l'expression des émotions de base, telle la colère, la peur ou la tristesse, pour accompagner les individus d'un groupe à dépasser leur sentiment premier et à le transformer en énergie positive. Les individus, ainsi mis en interaction les uns avec les autres grâce à leurs émotions, se reconnaissent une égale dignité et peuvent construire ensemble les bases de leur futur projet.

---

<sup>57</sup> DUMAS B., SÉGUIER M., 1997, *Construire les actions collectives, développer les solidarités*, Lyon : Chronique Sociale, p. 76

Pour que les équipes de Quartier Vitalité réussissent concrètement à accompagner des habitants à augmenter leurs capacités et influencer leur réalité de vie selon leurs aspirations, il m'est apparu indispensable de mieux préparer les équipes à ce processus. A ce sujet, Yann LE BOSSÉ affirme en effet que *l'empowerment « conduit inéluctablement à replacer le praticien dans une posture de créateur, d'inventeur de solutions ponctuelles pour des situations uniques<sup>58</sup> »*. Il s'agit alors de permettre aux professionnels et aux administrateurs d'expérimenter pour eux-mêmes et par eux-mêmes le développement de leur propre pouvoir d'agir.

A différentes échelles (dans les relations aux équipes, aux habitants, aux administrateurs ou aux partenaires), je devrai m'assurer que l'organisation que je projette est adaptée aux nouveaux modes de cohésion contemporains et au respect de la dignité de chacun. Je comprends aussi de ces éléments conceptuels que le facteur temps a une place qu'on ne peut que difficilement maîtriser dans le processus car il s'adapte à chaque individu et à chaque groupe. Il s'agira donc, pour notre organisation, d'être vigilants à prendre le temps d'aller au rythme des habitants, et, pour ma part, d'aller au rythme des professionnels et des administrateurs pour mener à bien la co-construction du nouveau projet.

La forme de gouvernance associative imposée de fait par l'impulsion de ce processus de changement relève de la 3<sup>ème</sup> valeur mise en évidence par la charte fédérale des centres sociaux : la démocratie. Je dois donc à présent être en mesure d'analyser le modèle démocratique vers lequel je souhaite tendre pour le centre social Quartier Vitalité.

### **2.2.3 De l'intérêt de s'accorder pour convenir d'une gouvernance démocratique**

Le terme démocratie vient du grec ancien qui signifie « souveraineté du peuple ». La constitution française de 1958 reprend cette définition dans son second article, en édictant que le principe de la République est « *un gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple<sup>59</sup>* ». L'article suivant permet de mieux comprendre comment la démocratie est devenue non plus un simple régime mais un système politique. Il énonce que « *la souveraineté nationale appartient au peuple qui l'exerce par ses représentants et par la voie du référendum* ». Définissant ainsi la façon dont les citoyens sont invités à exercer leur souveraineté, l'article permet de distinguer globalement l'existence deux typologies de démocratie : la démocratie indirecte et la démocratie directe. Tandis que la première renvoie au système électoral représentatif tel que nous le connaissons

---

<sup>58</sup> LE BOSSE Y., 2012, « L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : une alternative crédible ? », Site de l'AndaDPA. [consulté le 20 octobre 2012], disponible sur internet : [http://www.andadpa.fr/?page\\_id=3895](http://www.andadpa.fr/?page_id=3895)

<sup>59</sup> CONSEIL CONSTITUTIONNEL. La Constitution du 04 octobre 1958. [consulté le 12 janvier 2013], disponible sur internet : <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution/la-constitution-du-4-octobre-1958/la-constitution-du-4-octobre-1958.5071.html>

majoritairement en France depuis la V<sup>ème</sup> république, la seconde propose de ne pas faire appel au corps intermédiaire que forment les organes représentatifs et donc que le pouvoir soit exercé directement par les citoyens.

Au regard de mon développement précédent sur la notion de participation, la définition proposée par l'encyclopédie en ligne Wikipédia, confortée par celle de l'encyclopédie Universalis<sup>60</sup>, vient éclairer le terme de démocratie participative : « *la démocratie participative est une forme de partage et d'exercice du pouvoir, fondée sur le renforcement de la participation des citoyens à la prise de décision politique. On parle également de « démocratie délibérative » pour mettre l'accent sur les différents processus permettant la participation du public à l'élaboration des décisions pendant la phase de délibération. La démocratie participative ou délibérative peut prendre plusieurs formes, mais elle s'est d'abord instaurée sur le terrain de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, avant de s'étendre dans les champs de l'environnement. Dans ces cadres, les associations jouent un rôle central en tant qu'interlocuteurs pour les autorités publiques*<sup>61</sup> ».

Confirmant que le développement de la démocratie participative s'est fait en parallèle du développement de la politique de la Ville, les associations seraient appelées, dans ce cadre, à former un échelon supplémentaire dans le système de démocratie indirecte. En outre, j'analyse que cette définition vient conforter l'argument que j'évoquais plus haut : cette forme de démocratie, participative mais indirecte, n'inclut pas la possibilité de changement de l'organisation telle qu'elle est établie. Il convient donc de s'interroger sur la pertinence de ce système représentatif mais participatif qui a pu prouver, ces dernières décennies, ses limites (taux d'abstention aux élections, pour ne citer qu'un indicateur).

#### A) La démocratie directe

Il me semble donc légitime de me pencher sur le système de démocratie directe pour tenter de trouver comment, non pas à l'échelle sociétale mais à l'échelle d'un centre social, nous pourrions convenir d'un nouveau mode de gouvernance plus adapté aux attentes des habitants. J'utiliserai d'ailleurs ce terme d'habitant en lieu et place de celui de citoyen car il possède l'avantage de ne pas être restrictif (la citoyenneté n'étant pas donnée à toute la population) et donc, de reconnaître à chacun sa dignité, peu importe sa nationalité, son âge, l'effectivité de ses droits civiques, etc.

Jean-Jacques ROUSSEAU<sup>62</sup>, faisant déjà à son époque le constat des limites du système représentatif, oppose la souveraineté nationale à la souveraineté populaire. Dans la souveraineté nationale, seule la Nation est reconnue comme légitime en tant qu'entité

---

<sup>60</sup> ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS. Démocratie. [consulté le 12 janvier 2013], disponible sur internet : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/democratie/>

<sup>61</sup> WIKIPEDIA. Démocratie participative. [consulté le 12 janvier 2013], disponible sur internet : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Démocratie\\_participative](http://fr.wikipedia.org/wiki/Démocratie_participative)

<sup>62</sup> ROUSSEAU J.J., *Du contrat social*, Livre III, chapitre 5

unique et supérieure à la somme d'individus qui la compose. De part ce côté abstrait, la Nation ne peut elle-même gouverner et a donc imposé un système de représentation qui s'appuie sur la séparation des pouvoirs. La souveraineté nationale implique alors le recours à des mandataires qui œuvrent dans l'intérêt de la Nation et prennent des décisions qui constituent l'expression de la volonté générale (et non uniquement celle des citoyens qui les élisent). Prenant le contre-pied de cette organisation représentative, ROUSSEAU considérait que chaque citoyen détenait une fraction de souveraineté et qu'une souveraineté du peuple concrète ne pouvait pas prendre corps sans l'exercice du pouvoir de chacun. La doctrine de la souveraineté populaire implique notamment le suffrage universel direct et conduit à accorder à chacun la reconnaissance de ses droits naturels, en particulier son droit de résistance à l'oppression. ROUSSEAU n'omet pas la dimension nationale de la démocratie directe et propose, si la taille de l'organisation l'oblige, de recourir à des mandataires en leur donnant soit un mandat impératif où le peuple dicte les actions à poser, soit un mandat représentatif où l'élu est censé représenter son électorat et non la nation tout entière<sup>63</sup>.

#### B) Une coexistence de systèmes démocratiques

Au travers de l'article 3 de la Constitution de 1958, on peut aujourd'hui analyser qu'il coexiste en France un système représentatif et une part de démocratie directe (suffrage universel direct, référendum), combinant les intérêts de la souveraineté nationale et ceux de la souveraineté populaire (et ce, même si le mandat impératif reste encore nul<sup>64</sup>).

En outre, depuis fin 2009, par le biais du Traité sur L'Union Européenne (TUE), l'UE a ajouté une part de démocratie directe à son organisation représentative. Elle a instauré la mise en place d'un droit d'initiative citoyenne permettant aux citoyens<sup>65</sup> de soumettre une proposition de texte européen sur une question qu'ils estiment nécessaire. En mettant cette donnée en corrélation avec l'article 72-1 de la réforme constitutionnelle du 28 mars 2003<sup>66</sup>, il est possible de se demander si la France ne permettrait pas aussi de tendre vers ce système de démocratie directe, au moins localement. Je retiens de ces différentes sources que le niveau de décision a une grande importance dans la mise en œuvre de cette démocratie et que le plan qu'on peut nommer « local » ou « territorial » apparaît comme l'échelon le plus adapté. À un échelon encore plus micro, puisqu'il concerne celui d'une organisation « centre social », je pense que la mise en œuvre de la démocratie directe peut s'expérimenter. L'intérêt présenté par les mandats impératifs demande

---

<sup>63</sup> ROUVILLOIS F., 2002, *Droit constitutionnel, fondements et pratiques*, Paris : Flammarion, pp. 224-228

<sup>64</sup> Constitution Française du 04 octobre 1958, Titre IV Le Parlement, article 27

<sup>65</sup> UNION EUROPEENNE. Règlement n° 211/2011 du Parlement européen et du Conseil du 16 février 2011 relatif à l'initiative citoyenne. [consulté le 17 janvier 2013], disponible sur internet : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:065:0001:0022:FR:PDF>

<sup>66</sup> Qui offre la possibilité aux collectivités territoriales de soumettre à leurs électeurs tout projet de texte (acte ou délibération) relevant de sa compétence par le biais d'un référendum décisionnel local.



pourtant de revoir les délégations, les circuits et process de décision, d'élection ou encore de communication. En effet, une des conditions mise en évidence pour la réussite de cette forme d'organisation collective est qu'une transmission d'information parfaite soit recherchée entre l'ensemble des mandataires et les habitants.

Ce développement avait pour objectif de pointer l'intérêt d'une gouvernance démocratique plus adaptée et de valoriser le système de démocratie directe. Il m'incite à présent à m'interroger sur le rôle que je vais avoir à jouer en tant que directrice pour mettre en œuvre, sous ce paradigme, la co-construction du futur projet social de Quartier Vitalité. Je ne peux raisonnablement pas décider seule de cette orientation politique mais je dois pouvoir être en mesure de guider les acteurs de l'association vers cette perspective, pour que nous décidions collectivement des mesures à entreprendre en vue de ce changement. J'ai donc choisi, pour clore cette 2<sup>ème</sup> partie, de réfléchir autour de la question du management, en la mettant en relation étroite avec le concept de projet.

## **2.3 Pour un management par projet**

### **2.3.1 Anthropologie du concept de projet**

La notion de projet est issue du terme latin « projectum de projicere » qui signifie littéralement « jeter quelque chose vers l'avant ». Dans notre monde occidental contemporain, la dynamique de projet fait aujourd'hui l'objet d'un recours massif. Mes expériences successives dans les centres sociaux m'ont amenées à être moi-même baignée par cette logique de projet. Cette dernière vise à mettre en œuvre un ensemble d'actions à entreprendre pour tendre vers un but fixé, voire une finalité plus globale et ce, dans une dimension individuelle et / ou collective.

Jean-Pierre BOUTINET, dans son ouvrage « Anthropologie du projet » rattache ce concept à la notion d'anticipation et au facteur temps, dont je parlais précédemment. Il affirme qu' « *aujourd'hui le futur est devenu la préoccupation quotidienne destinée à préparer les moindres adaptations des individus à leur environnement<sup>67</sup>* » et distingue quatre modes d'anticipation. Les anticipations qu'il nomme opératoires relèvent selon lui du registre du projet, dans le sens où l'acteur d'un projet se donne « *un certain horizon temporel à l'intérieur duquel il évolue* ».

#### A) Une organisation à projet

La deuxième partie de l'ouvrage de BOUTINET traite d'un sujet qui concerne particulièrement ce travail car elle aborde l'explication du concept de projet d'établissement, dans les domaines de la pédagogie et de la formation des adultes. Se

---

<sup>67</sup> BOUTINET J.P., 1990, *Anthropologie du projet*, Paris : Presses Universitaires de France, p. 66

rattachant au registre des « organisations à projet », le projet d'établissement viserait alors, dans un premier temps, à penser un schéma directeur pour l'organisation, avant de tendre vers le registre « activités à projet », ou « gestion par projet » qui se concrétiserait dans un second temps, en permettant la mise en route du processus et de la réalisation des activités. Le projet d'établissement ambitionne à la fois une revitalisation de l'organisation et une mobilisation des acteurs qui la compose pour faire émerger une problématique majeure et simultanément les capacités de création et d'innovation pour la résoudre. Dans une recommandation destinée aux établissements sociaux et médico-sociaux<sup>68</sup>, l'ANESM propose un tableau que j'ai trouvé intéressant pour distinguer la « gestion par projet » et le « projet d'institution », perçu aussi comme un outil de management.

*Tableau 3 : Principales différences entre la gestion par projet et le projet d'institution*

	<b>Gestion par projet</b>	<b>Projet d'institution</b>
<i>Champ</i>	Un secteur d'activité	L'organisation
<i>Objectif central</i>	L'innovation et l'expérimentation	L'amélioration de l'existant
<i>Mode d'organisation</i>	Horizontal (ou par réseau)	Vertical (ou hiérarchique)
<i>Temporalité</i>	Courte	Longue

Je me retrouve dans cette dynamique d'« **emboîtement** » **de projets** car c'est de cette manière que je projette le futur projet social de Quartier Vitalité. Pour plus de cohérence, je qualifierai donc de « micro-projets » les projets d'habitants qui seront accompagnés par les acteurs du centre social et le terme « projet social » constituera, comme je viens de le montrer, le cœur de notre organisation pour tendre vers notre finalité.

Au-delà du niveau organisationnel, le projet social devra se composer de trois autres niveaux que BOUTINET distingue sous les termes « éducatif », « pédagogique » et « de formation ». Cette analyse recoupe les éléments que j'ai souhaité développer dans les deux premiers chapitres de cette partie. Elle tient compte de la dimension idéologique (concernant les valeurs et le mode de gouvernance) et de la dimension pédagogique (qui dépend en grande partie des acteurs, dont les projets individuels doivent être au maximum compatibles avec le projet collectif). Le niveau « de formation » vise à permettre aux acteurs dits « pédagogues » d'être réflexifs et d'éviter le danger de la manipulation qui consisterait à définir directement des projets pour autrui.

<sup>68</sup> ANESM, 2010, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles : élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service, repères concernant la notion de projet*, p. 4 [consulté le 17 mai 2013], disponible sur internet : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

## 2.3.2 Manager le pouvoir des individus qui composent le projet

### A) Le management par projet et le travail associé

Le challenge de tendre vers cette organisation à projets est grand et il s'agira donc pour moi de bien appréhender une dimension que j'ai considéré jusque-là comme primordiale : les relations interpersonnelles.

Selon l'ANACT, le management par projet « désigne le choix fait dans certaines entreprises de manager sous la forme de projet un ensemble significatif d'activités innovantes qui doivent déboucher sur un produit spécifique, livré à un client identifié, dans un délai donné et à un coût objectif fixé. Ainsi selon l'AFNOR (norme X50-115), il convient de parler de management par projet lorsque «des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser<sup>69</sup> ».

Evidemment, la structuration d'une association à but non lucratif ne réside pas dans la délivrance d'un produit fini et il faut prendre un peu de hauteur par rapport à cette définition. Elle permet cependant d'appréhender le cœur que constitue le projet dans le champ du management, grâce à la production de sens qu'il doit dégager.

L'ANACT poursuit la réflexion en énonçant que « cette forme de gestion des ressources humaines induit au niveau de l'entreprise un effet de transversalité qui vise au décroisement des fonctions et des métiers [...] ce mode de management par projet fait travailler ensemble et simultanément des personnes qui, dans les organisations classiques auraient travaillé séparément les unes après les autres<sup>70</sup> ». Ceci recoupe mon analyse introductive concernant les pratiques sociales et le cloisonnement dont ont fait l'objet les métiers du social et ceux de l'animation, auquel il faut, je pense, remédier au plus vite.

S'agissant de la gestion des ressources humaines, une donnée supplémentaire vient complexifier le fonctionnement de l'organisation dans le secteur des centres sociaux : celle relative à ce qui est appelé dans le réseau le « **travail associé** ». La bonne gouvernance qui consisterait à trouver un fonctionnement le plus démocratique possible fait appel à un pouvoir partagé entre les administrateurs et l'instance de direction, souvent représentée par une seule et même personne au sein d'un centre social. Le directeur, bien qu'on lui reconnaisse les pouvoirs d'impulser des projets et d'être force de proposition pour assurer la pérennité de l'organisation, reste un salarié de l'association et agit par délégation du Conseil d'Administration. Une fois encore, mes expériences dans les centres sociaux me font dire que l'équilibre parfait est rarement trouvé, particulièrement lorsque le binôme président / directeur ne s'est pas solidement accordé sur le sens de leur engagement au service du projet.

---

<sup>69</sup> ANACT, 2006, *L'organisation et le management par projet*, pp. 4-5 [consulté le 17 mai 2013], disponible sur internet :

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2983337.pdf>

<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 5

Pourtant, Jean-Pierre WORMS voit, dans l'addition de ces différents pouvoirs, la possible mise en œuvre d'une énergie créatrice qui facilite le travail en coopération<sup>71</sup>. Dans ce même sens, la notion de travail associé vise à redéfinir un registre d'échange et un modèle d'activité humaine que ni la subordination juridique du travail, ni l'engagement idéologique ne peuvent développer seuls aujourd'hui<sup>72</sup>.

L'instauration de cette culture de travail basée sur l'apprentissage de la coopération transversale exige aussi une certaine maturité chez les acteurs, tant pour accepter la nouvelle organisation qui fera suite à ce travail collectif, que pour accepter de changer ses propres modes de fonctionnement. Ce changement de culture s'opère progressivement et peut demander plusieurs années avant d'aboutir. La durée de 4 ans dictée par la circulaire CNAF pour l'agrément d'un projet social me semble être adéquate à cette première expérimentation.

L'ANACT propose une série de principes que j'ai donc choisi d'adapter à mon terrain pour me permettre d'avoir une ligne de conduite pour manager au mieux les acteurs du futur projet :

- la prise en compte des caractéristiques des acteurs et des partenaires (compétences, qualifications, identités professionnelles, collectifs de travail, réseaux de solidarité,...),
- la constitution d'un comité de pilotage pour définir démocratiquement le nouveau projet ;
- une communication forte sur le projet en interne et en externe (avant, pendant et après la mise en œuvre de la dynamique de changement, avant, pendant et après chaque projet),
- un investissement immatériel par le biais de la formation-action, adaptable aux différents acteurs concernés,
- le respect de la culture qui aura été choisie en matière de gouvernance et de délégation (accepter la « non-maîtrise » pour que les acteurs prennent de nouvelles responsabilités).

Enfin, pour faciliter la compréhension des enjeux du projet par les membres d'une organisation, BOUTINET insiste sur la nécessité de développer une méthodologie de projet qui doit prendre soin d'expliquer les processus et ne pas se limiter à définir des objectifs à atteindre. A ce stade de ma recherche, je souhaite donc résumer la conception personnelle que je me fais du futur projet du centre social et apporter des éléments de compréhension d'ordre méthodologique. Dans un second temps, je porterai un regard évaluatif sur le projet à venir.

---

<sup>71</sup> WORMS J.P., conférence au 8<sup>ème</sup> Congrès national des Centres Sociaux (22 juin 2013, Centre des congrès de Lyon)

<sup>72</sup> RAUX A., 2006, « Georges SANVICENS (centres sociaux) : la gouvernance associative, c'est le pouvoir collectif », *Union Sociale*, n°194, pp. 16-17

## B) Cadre méthodologique du futur projet social de Quartier Vitalité

**Finalité** : Je l'ai évoqué à plusieurs reprises, la finalité visée par le projet que je suis en train d'impulser est le développement du pouvoir d'agir des habitants. Certes idéologique, voire même utopique, j'ai démontré que cette finalité méritait d'être considérée comme ligne d'horizon.

**But** : Le nouveau projet social aura pour but de permettre aux habitants d'exercer un réel contrôle sur ce qui est important pour eux dans leur quotidien et sur leur territoire de vie. Ils pourront alors être à la source de changements décidés collectivement.

**Objectifs** : Il s'agit des résultats attendus du projet. La succession des objectifs concourra à atteindre le but fixé. Je distinguerai alors trois niveaux d'objectifs stratégiques, déclinés en objectifs opérationnels, pour tendre vers le changement :

*Tableau 4 : Déclinaison des objectifs stratégiques et opérationnels du projet*

<i>Niveau d'objectif stratégique</i>	<i>Objectif opérationnel 1</i>	<i>Objectif opérationnel 2</i>
<u>- liés aux pratiques des acteurs du centre social</u>	Favoriser leur engagement dans le renouvellement du projet social (évaluation/ diagnostic/ plan d'action)	Accompagner le changement de posture professionnelle et bénévole pour contribuer à terme au développement du pouvoir d'agir.
<u>- liés aux habitants et à leurs difficultés quotidiennes</u>	Favoriser leur mobilisation et leur mise en réseau autour de situations-problèmes communes	Définir un référentiel d'accompagnement des « micro-projets » pour s'assurer du respect des valeurs du centre social
<u>- liés à nos choix organisationnels et à la réglementation</u>	Optimiser les moyens au service du projet pour une mise en œuvre à coût constant	Négocier un « champ de possibles » cohérent avec les principaux partenaires du projet (Ville et CAF)

**Moyens** : Ce seront les méthodes et outils que je mettrai en place pour atteindre ces objectifs. Ces deux derniers items seront exposés dans la 3<sup>ème</sup> partie de ce travail.

En insistant sur la méthodologie du projet, BOUTINET met bien sûr en exergue la question de l'évaluation, qui va au-delà de l'aspect quantitatif. Bien que complexe, elle sera nécessaire pour orienter le projet social au plus juste de la finalité visée.

### **2.3.3 Évaluer pour évoluer**

Alors qu'elle est rentrée il y a dix ans dans le secteur social et médico-social, la culture de l'évaluation vit dans les centres sociaux depuis plus de trois décennies. Je l'ai annoncé en 1<sup>ère</sup> partie, le premier prérequis des CAF départementales en matière de renouvellement d'agrément est d'évaluer le projet initial. Il s'agit à la fois d'une évaluation interne et externe, qui a lieu tous les quatre ans. En interne, tous les acteurs (salariés, administrateurs, bénévoles, habitants, partenaires) doivent participer à l'évaluation du

pôle et des projets auxquels ils sont rattachés. En externe, le département des centres sociaux de la CAF du Rhône accompagne les centres sociaux tout au long de leur processus d'évaluation, dont le but est de répondre de l'utilisation des deniers publics au profit du développement social local.

De façon unanime, les centres sociaux considèrent juste d'avoir à rendre des comptes. Ancien délégué de la Fédération des Centres Sociaux du Rhône, je partage l'avis de Philippe VILLEVAL sur le sens à donner à l'évaluation d'un projet social: « *Évaluation vient de valeur. C'est de là qu'on part et c'est là qu'il faut revenir. Car s'interroger sur l'intention, c'est sortir de la prestation de service. Certes la confrontation avec nos objectifs de départ est parfois douloureuse, mais nous avons besoin d'être exigeants : c'est à cette condition que les écarts que nous constatons entre notre volonté et la réalité peuvent nous servir de ressort pour rebondir. Prendre du recul sur le faire, c'est la seule façon d'avancer*<sup>73</sup>. ».

J'ai assisté en 2013 au cycle de formation sur l'évaluation porté conjointement par la FCSR et le département des centres sociaux de la CAF du Rhône. S'appuyant sur différents critères<sup>74</sup> (cohérence, pertinence, efficacité, attractivité...), le référentiel d'évaluation propose cinq entrées thématiques pour construire une évaluation dynamique. L'entrée par le projet du centre social permet d'en vérifier sa cohérence au regard des cadres de référence que sont les valeurs, les textes réglementaires et l'orientation politique. Au regard de mon analyse, j'ai choisi trois critères qui me semblent aujourd'hui pertinents pour évaluer, à terme, le futur projet social. Pour chacun, j'impulserai la construction d'indicateurs orientant la collecte d'information et son traitement.

#### A) Le critère de la participation

J'ai précédemment montré comment une participation trop institutionnalisée pouvait desservir l'intérêt recherché. Pour autant, elle peut devenir un critère d'évaluation si elle relève d'une méthode spécifique et d'indicateurs précis qui contribuent à la recherche de pouvoir effectif des habitants. Ce critère se rattache principalement aux deux premiers niveaux d'objectifs stratégiques énoncés précédemment.

L'échelle d'évaluation de Sherry R. ARNSTEIN<sup>75</sup>, référencée dans de nombreux ouvrages traitant de la participation, a éclairé mon analyse. Elle détermine huit niveaux de participation des citoyens aux projets qui les concernent et présente trois degrés dans la participation, comme résumé ci-dessous.

---

<sup>73</sup> Fédération des centres sociaux du Rhône, 2010, *Vitalités*, Lettre d'information trimestrielle, n°33

<sup>74</sup> J'entends par le terme critère l'« angle de vue » sous lequel le projet sera évalué. Il doit impérativement être déterminé en amont de la mise en œuvre, pour servir à l'évaluation à l'issue du projet mais aussi au cours du projet.

<sup>75</sup> ARNSTEIN S. R., 1969, « A ladder of citizen participation » *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, pp. 216-224

Tableau 5 : Échelle de la participation de S.R. ARNSTEIN

Pouvoir effectif des citoyens	<b>8 Contrôle citoyen</b>	Une communauté locale gère de manière autonome un équipement ou un quartier
	<b>7 Délégation de pouvoir</b>	Le pouvoir central délègue à la communauté locale le pouvoir de décider un programme et de le réaliser
	<b>6 Partenariat / association</b>	La prise de décision se fait au travers d'une négociation entre les pouvoirs publics et les citoyens
Coopération symbolique	<b>5 Conciliation</b>	Quelques habitants sont admis dans les organes de décisions et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets
	<b>4 Consultation</b>	Enquêtes ou réunions publiques permettant aux habitants d'exprimer leurs opinions sur les changements prévus
	<b>3 Information</b>	Les citoyens reçoivent une vraie information sur les projets en cours mais ne peuvent donner leur avis
Non- participation	<b>2 Thérapie</b>	Traitement annexe des problèmes rencontrés par les habitants sans aborder les vrais enjeux
	<b>1 Manipulation</b>	Information biaisée pour « éduquer » les citoyens en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués dans le processus

En France en 2006, l'utilisation de cette échelle par les sociologues Jacques DONZELOT et Renaud EPSTEIN<sup>76</sup> vient éclairer l'idée que la participation, dans une grande majorité des cas, ne se situe jamais au-dessus du niveau de la coopération symbolique. Mon premier chapitre abonde dans le sens que le pouvoir effectif des habitants est celui recherché dans la cadre d'un processus d'*empowerment*. La participation apparaît ainsi réellement comme le critère à appréhender en premier lieu pour l'évaluation d'un projet de centre social. Ce dernier visera à évaluer la prise de pouvoir des habitants au niveau territorial mais aussi à évaluer en interne le mode d'organisation que je propose de mettre en place en matière de gouvernance et de pilotage associatif (partie 3).

#### B) L'impact des « micro-projets »

Ce critère concernera mon second niveau d'objectifs. Combiné au critère de la participation, je crois que le projet social doit évaluer non seulement l'attractivité de l'organisation (critère de la CAF) mais surtout l'impact de son activité sur le territoire. En effet, c'est grâce à l'expérience de professionnels du champ de la solidarité internationale que j'appuie cette analyse. La prise en compte de l'impact d'une « action de développement » consiste à tenir compte de « *l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie de l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut-être*

<sup>76</sup> DONZELOT J., EPSTEIN R., 2006, « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », *Esprit*, pp. 5-34

*établi avec l'action [le projet] de développement<sup>77</sup> ». L'évaluation de l'impact se recherche à postériori de la mise en œuvre et tient compte des effets produits. Tandis que l'évaluation des résultats consiste à comparer les résultats atteints et les résultats définis par les objectifs, l'évaluation des effets permet de porter un regard sur l'interaction entre le projet et les participants. L'évaluation de l'impact est quant à elle « un jugement porté sur les dynamiques de changement au sein de la population concernée par le projet ». Telle qu'elle est présentée par le CIEDEL, elle prend corps autour d'actions temporaires mises en place par des ONG dans le domaine de la solidarité internationale. Adaptée au terrain d'un centre social, je trouve intéressant de chercher à transposer ces méthodes d'évaluation de l'impact aux « micro-projets » menés par les habitants qui seront accompagnés par le centre social.*

### C) Le critère de l'efficience

*« L'efficience compare les résultats avec les moyens humains et matériels mis en œuvre, les délais pour atteindre les objectifs, les méthodes utilisées. Le critère d'efficience tend à repérer si l'on a fait les bons choix pour optimiser, qualitativement et quantitativement les moyens mis à disposition<sup>78</sup> ». L'évaluation sert aussi à rendre des comptes et, alors que la crise fragilise chaque jour un peu plus les budgets publics et privés, il serait inopportun de ne pas tenir compte du critère de l'efficience. En effet, même si les perspectives économiques dessinées par la nouvelle COG entre l'État et la CNAF pour les centres sociaux peuvent paraître favorables, il ne faut pas omettre que les finances des collectivités, comme la Ville de Lyon, pourraient être soumises à des restrictions importantes. Lors des futures négociations avec nos principaux financeurs, je crois donc nécessaire de proposer une organisation économique qui ne prévoira pas de dépenses supplémentaires et qui s'appuiera sur un redéploiement de l'existant pour tendre vers les objectifs fixés par le nouveau projet.*

Couplé à mon diagnostic, ce travail de recherche et d'analyse conceptuel m'a confortée dans l'idée que l'*empowerment* est un processus pertinent pour donner une nouvelle assise aux missions d'un centre social en territoire politique de la Ville. J'ai alors pu mettre en évidence des points d'attention qui m'ont été utiles pour engager le renouvellement du projet et ainsi construire une stratégie pour tendre vers le développement du pouvoir d'agir des habitants. La mise en œuvre concrète est présentée dans la partie suivante.

---

<sup>77</sup> CIEDEL - F3E, 1999, *Evaluation de l'impact : prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs, guide méthodologique*, p. 12

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 7



### **3 Co-construire le nouveau projet social**

Après une réflexion autour du management que je mets en œuvre pour accompagner le changement au sein du centre social Quartier Vitalité, j'exposerai la méthodologie retenue pour engager collectivement la démarche de renouvellement du projet. Au regard des conclusions de cette phase évaluative et diagnostique réalisée en 2013, je présenterai ensuite un ensemble de propositions pour faire évoluer le cadre organisationnel de l'association, d'ici l'année 2015. Enfin, je prendrai soin d'apporter à ces éléments prospectifs des données budgétaires et financières de faisabilité, avant de proposer des perspectives en matière d'évaluation à moyen et long terme.

#### **3.1 Un management réflexif pour un changement progressif**

J'ai choisi de travailler en centre social car je revendique la proximité dans laquelle se trouve le directeur. J'apprécie de pouvoir être en prise concrète avec la réalité du terrain et en relation quasi-quotidienne avec toutes les instances qui compose l'association. Quelques mois d'observation et d'investigation à Quartier Vitalité m'ont été utiles pour cette première expérience de direction d'établissement, afin de prendre mes marques et de comprendre ce système d'organisation.

Le contexte de ce projet de changement est double : il est lié non seulement à des opportunités internes et externes (processus de formation des cadres engagé par l'ancien directeur, dynamique fédérale, renouvellement de l'agrément CAF et de la convention avec la Ville) mais aussi à ma propre stratégie.

En choisissant d'engager le devenir de Quartier Vitalité vers un projet d'*empowerment*, je prends le risque d'opérer un changement dans l'organisation et ce dernier provoquera des résistances individuelles et collectives que je dois tenter d'appréhender au mieux. Malgré tout, je vois dans cette évolution une réelle marge de progression pour tenter de limiter les effets négatifs de la crise économique avec les populations les plus vulnérables. Elle possède aussi un intérêt certain pour favoriser les échanges interculturels, qu'ils concernent les savoirs, les pratiques ou les biens.

Le défi de la concrétisation aboutie de ce projet résidera dans ma capacité à articuler la gestion des compétences individuelles et collectives des acteurs de Quartier Vitalité, afin de favoriser leur prise d'initiative et ainsi, développer leur inventivité et créativité pour tendre vers la finalité exposée. Ce mode de management devra entretenir la création de relations de coopération entre l'ensemble des acteurs, du simple usager au Président, en passant bien sûr par les salariés et les partenaires.

Cherchant à avoir un raisonnement réflexif sur mon management, je soulève ici la singularité de mes fonctions que Jean-Marie MIRAMON résumerait ainsi : « *Tout processus managérial repose ainsi sur un paradoxe fondamental, celui de devoir atteindre des buts qu'il s'est lui-même fixé, sans avoir la maîtrise ni de son environnement, ni même de ses propres acteurs*<sup>79</sup> ». Comme je l'ai montré, cette réflexion trouve d'autant plus son sens dans une structure labellisée « centre social » qui doit associer plusieurs instances dans l'ensemble des perspectives stratégiques identifiées. Dans le processus d'*empowerment*, il s'agit pour moi d'accepter de ne pas avoir la maîtrise totale des pistes d'actions qui seront envisagées par les groupes, tout en gardant le cap de ma stratégie de changement.

## **3.2 Engager collectivement le processus de renouvellement**

### **3.2.1 Une équipe-projet, garante du suivi de la démarche**

En référence à ma sous-partie sur le management par projet et à partir de ces dernières réflexions personnelles, j'ai fait le choix de m'entourer d'une équipe-projet pour engager la démarche de renouvellement. Après un échange en Bureau, il a été convenu de préparer la constitution de cette équipe lors d'un Conseil d'Administration. Sur le principe de l'adhésion volontaire, chaque instance du centre social devait être représentée au sein de ce groupe, piloté par le binôme que je forme avec le Président. Les salariés ont bénéficié d'une adaptation de leur planning pour pouvoir assister aux rencontres. Les réunions ont aussi été organisées en fin de journée, pour faciliter la participation des instances non-salariées.

Vigilante au travers qui consisterait à donner une large place au débat sans pour autant aboutir à des prises de décisions, j'ai proposé que l'équipe-projet se fixe trois objectifs :

1/ Analyser individuellement et collectivement le concept d'*empowerment* pour s'approprier la nouvelle figure de projet qu'il induit pour les centres sociaux, et plus particulièrement pour Quartier Vitalité

2/ Assurer le suivi du renouvellement du projet, à partir du cadre posé par la circulaire CNAF (évaluation du projet en cours, diagnostic partagé, définition des axes de développement), en tenant compte des points d'attention qu'elle souligne (fonction accueil, projet familles)

3/ Être force de proposition pour déterminer les orientations communes du changement de cadre organisationnel de l'association

---

<sup>79</sup> MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., 2005, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Rennes : ENSP, p. 80

J'ai opté pour une position proactive qui visait à anticiper le changement pour favoriser l'engagement de ces acteurs dans ce renouvellement. J'ai alors fait le choix d'être en position d'animation du groupe, lors des temps de réunions et de formation, grâce notamment à mon analyse théorique du processus d'*empowerment*. Ce rôle d'animateur, couplé à mes fonctions de direction, m'a paradoxalement permis d'acquérir un positionnement qui ne soit pas central dans la démarche mais davantage une place d'observateur actif, de facilitateur, de régulateur et d'expert. Ainsi, aux yeux de ces acteurs je ne représentais pas celle qui incitait au changement dans la contrainte mais plutôt celle qui l'accompagnait.

Au terme d'un premier temps de formation interne, beaucoup de questions se sont posées : avons-nous les moyens de passer une partie de notre temps à nous « promener » dans le quartier pour rencontrer les habitants ? Quelle autonomie pouvons-nous laisser aux porteurs des micro-projets ? À quels risques nous exposons-nous ? Comment partager les responsabilités inhérentes à ces risques ? La solution est-elle de créer un poste d'agent de développement social qui aurait ce rôle spécifique dans le centre social ? Quelles types de formations pourraient permettre aux professionnels de « faire avec » plutôt que de « faire pour » ? Doit-on adapter ces pratiques avec les groupes d'enfants ? Et pour conclure, *« un projet de cette ambition n'invite-t-il pas, finalement, à retrouver les fondements d'un projet d'éducation populaire que nous aurions oubliés? »*<sup>80</sup>.

Le directeur-adjoint, ainsi que le coordinateur jeunesse (ayant aussi bénéficié de la formation de l'URACS sur la mise en place d'actions collectives à visée émancipatrice) ont eu un rôle important dans cet échange. Ils ont favorisé la prise de hauteur du débat en partageant les questions qu'ils murissaient depuis cette formation-action.

Un temps de conclusion a permis à 9 participants d'exprimer leur volonté de s'engager concrètement dans cette équipe-projet, tout en mettant en avant certains freins (peur de manquer de disponibilité, de compétences, de moyens humains et matériels...).

L'expression de ces limites en matière de temporalité m'a conduite à proposer au groupe un rétro-planning<sup>81</sup>. Cet outil présente l'avantage d'être cadrant et, tout en permettant une souplesse nécessaire, d'être rassurant. Il détermine les échéances importantes et propose des étapes qui permettront d'atteindre les objectifs fixés.

Vu l'ampleur de la démarche, deux commissions pluri-statutaires se sont mises en place au sein de l'équipe-pilote : une commission « évaluation » et une commission « diagnostic partagé ». Je vais m'attacher à en retracer les grandes étapes pour ensuite

---

<sup>80</sup> Parole collectée lors de la rencontre du 06/11/2012

<sup>81</sup> Annexe n° 3 : Rétro-planning de la démarche de renouvellement du projet social

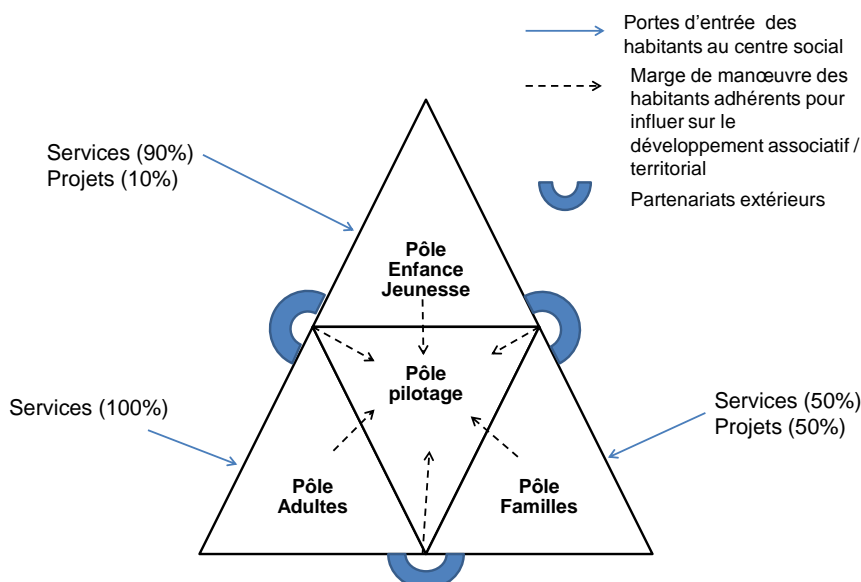
expliquer le plan d'action qui en découle et qui vise à apporter des changements à notre cadre organisationnel.

### 3.2.2 Un choix évaluatif à mi-parcours : la participation des habitants

Je l'ai évoqué en première partie, la nouvelle circulaire CNAF pose plusieurs exigences pour permettre le renouvellement de l'agrément « centre social ». La première concerne l'évaluation du projet en cours qui relève d'un certain niveau de réflexion partagée. En outre, elle doit s'engager alors que le projet n'est pas encore arrivé à son terme. Ce principe d'évaluation interne continue nécessite que la méthode ne soit pas trop complexe, faute de quoi les acteurs peuvent rapidement s'en trouver démotivés. En effet, les personnes ayant auparavant vécu l'évaluation d'un projet social ont évoqué la lourdeur de ce travail « *qui ne visait pas toujours, finalement, à bien évaluer le projet dans sa globalité si la finalité de départ n'était pas clairement actée<sup>82</sup>* ». Plus clairement : on évalue quoi ? Pourquoi ?

J'ai présenté à la commission Evaluation mon analyse de situation (partie 2 de ce travail) et, après un vote en CA, il a été stratégiquement convenu que seul **le critère de la participation** serait retenu pour cette première évaluation dans le cadre de la nouvelle circulaire.

Les éléments de cette dernière m'ont permis de réaliser le schéma ci-après qui expose la configuration actuelle des pôles du centre social, au regard de l'accueil des publics de sa zone d'influence et de leur participation.



**Schéma 2 : Structuration de l'organisation de Quartier Vitalité au regard de l'accueil des publics et de leur participation**

<sup>82</sup> Parole collectée lors de la réunion préparatoire à l'évaluation du 17/01/2013

Plusieurs données viennent ainsi corroborer le diagnostic produit en première partie de ce travail et montrent les limites de notre organisation pour contribuer concrètement au développement du pouvoir d'agir des habitants.

En majeure partie, les pôles enfance, jeunesse et adultes réunissent des habitants adhérents qui viennent au centre social grâce aux services qui leur sont proposés (ateliers socio-culturels, ALSH...). La diversité de ces derniers est un atout pour la structure, tant d'un point de vue économique que social (cohésion sociale). Pourtant, la place laissée aux habitants, adhérents ou non, pour influencer sur le développement de l'association, et par déclinaison du territoire, est réduite. Ce pouvoir ne peut s'exercer que par l'accès au pôle de pilotage, en prenant par exemple des fonctions d'administrateurs, ou par le biais de l'activation d'un partenariat extérieur (institutionnel ou associatif).

Dans un projet d'*empowerment*, cette organisation est restrictive car elle ne propose pas d'« espace de liberté » pour les individus ou groupe d'individus qui souhaiteraient s'impliquer sur le territoire avec l'appui du centre social. En écho à ce dernier point, des contraintes logistiques ont par ailleurs été mises en exergue par l'évaluation (planning d'utilisation des salles affecté en quasi-totalité aux activités de services).

L'évaluation de la participation a aussi conduit à mettre en évidence des problèmes de communication dans l'organisation, à plusieurs niveaux :

- entre l'association et les adhérents / usagers fréquentant le bâtiment de la Condition des Soies, liés à l'absence de fichier « adhérents » informatisé, de listes de diffusion électroniques ou de supports papier de communication attrayants,
- entre l'association et ses partenaires de moyens et de complémentarité, liés au manque de réactivité dans la transmission des informations en interne (une unique boîte mail pour recevoir l'ensemble des courriels, traités quotidiennement par l'équipe de direction),
- entre les administrateurs et les équipes salariés, sur l'aspect pédagogique et éducatif du projet,
- entre les instances qui forment la gouvernance de l'association, liés à l'absence ou à l'envoi tardif de comptes-rendus et de notes d'informations régulières.

Alors que les deux premiers niveaux concernent notre communication externe, les deux suivants touchent à notre fonctionnement interne. Ce sont donc des freins potentiels à la concrétisation du futur projet qui ont été identifiés collectivement.

### **3.2.3 Écouter et comprendre : un diagnostic partagé du territoire**

La commission a décidé de s'appuyer sur le diagnostic très complet réalisé en 2009 et de privilégier l'approche qualitative pour aller à la rencontre des habitants du territoire.

Un questionnaire ouvert a été réalisé et testé au préalable par des administrateurs dans deux objectifs :

- savoir si les enjeux des habitants et du territoire avaient évolué et faire émerger, le cas échéant, de nouvelles questions sociales propres au territoire,
- d'interroger la pertinence et la cohérence des axes de développement du projet actuel, au regard d'une participation active et volontaire visant l'*empowerment*.

Durant quatre demi-journées, les animations de quartier ont été consacrées à la rencontre des habitants pour remplir ce questionnaire (4 administrateurs, 3 bénévoles et 6 adhérents se sont aussi pris au jeu en consacrant du temps à cette mission d'« enquête »). Au préalable de cet « aller vers », voulant m'assurer que la démarche était comprise par tous ces représentants du centre social, j'ai animé un temps de formation pour préparer leurs rencontres. Les principes d'écoute active et orientée et de communication non violente ont été évoqués à cette occasion. Un cadre d'intervention a été posé pour éviter les questions trop intrusives (entraînant crainte et repli des habitants) ou trop stigmatisées (pour dépasser le débat du « café du commerce »). Le choix a été fait de retransmettre la parole des habitants telle qu'elle a été exprimée, sans chercher à valider ou invalider la perception qu'ils ont de leur environnement. Un binôme scribe / écouteur a permis cette manière de procéder. La limite de ce mode de recueil de données, liées à la lourdeur de son exploitation, a été réduite grâce à la temporalité envisagée par le rétro-planning.

Par ailleurs, j'ai procédé à de nombreuses rencontres avec les partenaires qui interviennent sur le territoire du 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon<sup>83</sup>. De ma place de directrice, je vois dans ces rencontres un triple intérêt :

- analyser les enjeux communs à nos structures, du point de vue du service rendu aux habitants et de celui du développement du pouvoir d'agir,
- favoriser à court, moyen ou long terme le développement de projets co-portés, voire de projets d'habitants co-accompagnés,
- construire une stratégie de communication externe du futur projet social.

Enfin, dès le début de la démarche, le centre social a montré sa volonté de faire valoir son rôle sur le territoire tout en répondant à ses obligations contractuelles, en associant la Ville de Lyon et la CAF du Rhône à son diagnostic. A ma demande, nous avons orienté les dialogues de gestion techniques puis politiques vers la détermination des enjeux prioritaires de chacun.

---

<sup>83</sup> Maison du Département du Rhône : PMI et polyvalence de secteur, écoles primaires, collège, CLLAJ, Mission Locale, ATD Quart Monde, Théâtre de la Croix-Rousse, Compagnons Bâisseurs, service municipal du Projet Educatif Local, antenne Solidarité du CCAS etc.

Favoriser l'accès à la culture et aux loisirs pour tous reste toujours une attente constante de la Ville à notre égard. En outre, les échanges avec ce partenaire mettent en évidence deux enjeux à moyen terme sur lesquels nous serons sollicités :

- la mise en place du changement des rythmes éducatifs et de l'accueil périscolaire,
- le développement de l'accueil de la petite enfance.

Pour la CAF, les attentions devront porter sur les questions d'éducation et de parentalité et être destinés prioritairement aux familles et aux allocataires. Au regard des nouveaux critères d'évaluation de la circulaire du 20 juin 2012, la fonction accueil ainsi que la participation des habitants devront faire l'objet d'indicateurs fiables et cohérents.

### **3.2.4 Des axes de développement soumis à l'approbation du plus grand nombre**

Attribuée à l'équipe-projet, l'exploitation de l'ensemble de ces éléments évaluatifs et diagnostiques est en cours de finalisation. Il apparaît en première lecture que les données viennent conforter le diagnostic partagé de 2009, en réaffirmant la priorité des 3 questions sociales du territoire initialement édictées : la précarité économique, l'éducation et la discrimination. Nous avons fait le choix de reconduire ces thématiques transversales pour orienter notre futur projet autour de trois axes :

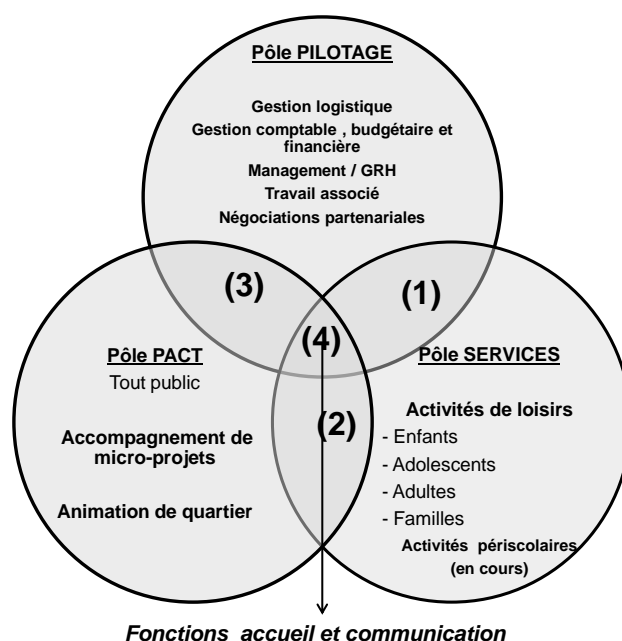
- *Accompagner les initiatives d'habitants au cœur du territoire*
- *Agir avec les parents pour l'éducation des nouvelles générations*
- *Développer des échanges solidaires pour lutter contre l'isolement et la précarité économique*

L'évaluation de la participation a attiré la vigilance de notre équipe sur l'inadaptation de la structuration de notre organisation. Avant de décliner des objectifs opérationnels à partir de ces axes, je crois qu'il est indispensable de préconiser certaines perspectives d'évolution du cadre organisationnel de l'association Quartier Vitalité.

Je vais donc m'attacher à présenter et justifier l'hypothèse de développement qui m'a semblée la plus appropriée. Au cours de l'année 2014, je devrai la faire valider par les administrateurs, la négocier avec les partenaires et les délégués du personnel puis la soumettre au vote des habitants, à l'occasion du lancement du nouveau projet social (AG 2015).

### 3.3 Perspectives d'évolution du cadre organisationnel : accompagner le changement

Le schéma ci-dessous ainsi que le futur organigramme annexé<sup>84</sup>, présente la nouvelle répartition que je compte instituer. Il réunit sous un même pôle l'ensemble des activités relevant des prestations de services, vise à clarifier les missions attribuées au pilotage et présente l'intérêt de valoriser les initiatives des habitants (par l'animation de quartier et l'accompagnement de micro-projets). En outre, le schéma met en évidence deux fonctions-supports qui font aussi partie de mon plan d'action, au titre que je les considère transversales dans un projet qui vise l'*empowerment* : l'accueil et la communication.



**Schéma 3 : Nouvelle répartition des pôles structurant l'organisation de Quartier Vitalité (2015)**

Ces trois nouveaux pôles constitueront le nouveau cadre organisationnel de Quartier Vitalité. Je vais en préalable exposer mon choix méthodologique.

Les espaces numérotés (1,2,3) représentent la corrélation indispensable entre deux pôles, en symbolisant notamment la coopération recherchée entre tous les acteurs.

Pour chacun des trois pôles (Pilotage, Services et PACT), je préciserai les points d'attention que je retiens en vue de mettre en place des actions préventives / correctives.

Je préconiserai des stratégies de différents ordres :

- une stratégie d'actions appliquée à la gestion des ressources humaines et à la qualification des salariés,
- une stratégie d'actions appliquée au travail associé et à la qualification des bénévoles,

<sup>84</sup> Annexe n° 7 : Organigramme après reconfiguration (2015)



- une stratégie liée au partenariat.

Enfin, je proposerai une stratégie globale qui concernera l'accueil et la communication, espace (4) qui lie les trois pôles de notre organisation.

### 3.3.1 Pôle Pilotage

Je propose, par une réorganisation de ce pôle, de clarifier le portage des responsabilités dans l'organisation, entre le Conseil d'Administration et la fonction de direction, puis entre celles qui m'incombent et celles que je délègue aux cadres de mon équipe<sup>85</sup>.

#### A) Stratégie d'actions appliquée au travail associé et à la qualification des administrateurs

Pour les administrateurs, dont une majorité est relativement installée dans le Conseil d'Administration (durée moyenne de présence en 2012 : 5 ans), ma stratégie a tendu vers trois objectifs :

- les accompagner à s'interroger sur une de leur fonction au sein du centre social : l'innovation sociale<sup>86</sup>. Il s'agissait de reconnaître et de s'appuyer à la fois sur leur connaissances et compétences personnelles, humaines et techniques pour les amener à intégrer la logique d'*empowerment* et analyser par eux-mêmes les besoins qui en découlaient pour l'organisation,
- accompagner le renouvellement du CA (départ du Président en 2015) en donnant aux nouveaux administrateurs les moyens de comprendre la politique du territoire, l'activité et le fonctionnement du centre social et d'assumer leurs responsabilités au regard de leur mandat,
- tendre vers un fonctionnement associatif démocratique exemplaire en édictant clairement les champs de responsabilités relevant de la gestion des ressources humaines, logistique, budgétaire et financière ou encore celui du développement associatif en matière de négociations partenariales.

A l'issue de plusieurs temps de travail, il s'agissait d'apporter des réponses concrètes aux axes d'amélioration évoqués, par le biais d'outils adaptés. Cette préparation a nécessité un investissement en temps conséquent de la part du Bureau, du directeur-adjoint et de moi-même et n'est pas encore achevée à ce jour.

Toutefois, un échéancier de travail a été déterminé pour aboutir, à l'issue de l'année 2014, à la production de documents qui permettront d'éclairer le portage des responsabilités entre le Conseil d'Administration et la direction. Il s'agit :

- des délégations de pouvoirs du Président et du Trésorier au Directeur,

---

<sup>85</sup> Les centres sociaux, non rattachés au CASF, ne sont pas soumis à la production d'un document unique de délégation et de subdélégations ; outils qui me paraissent pourtant indispensables pour rendre visible l'organisation des pouvoirs et les responsabilités des organes dirigeants.

<sup>86</sup> UNIOPSS, 2003, *L'ambition associative – Guide pour interroger nos pratiques*, Uniopss, p. 107

- des subdélégations du Directeur au Directeur-adjoint,
- de l'actualisation du règlement intérieur de l'association (mise en place de procédures internes relatives au recrutement, à l'exercice de la fonction disciplinaire et à la vie quotidienne dans le centre social...),
- de l'actualisation de l'organigramme de la gouvernance (liens fonctionnels et hiérarchiques).

En parallèle, un plan de formation destiné aux administrateurs<sup>87</sup> et construit sur 2 ans permettra aussi de tendre vers ces objectifs.

Je retiendrai enfin une proposition émanant directement de quelques administrateurs dont l'objectif est notamment de tenir compte du départ futur du Président et de permettre au Conseil d'Administration de renouveler une partie de ses membres. Il est préconisé la mise en place d'une commission « accueil des nouveaux administrateurs » ainsi que la production d'un livret d'accueil qui serait systématiquement remis à chacun (comprenant le projet social, le dernier rapport d'activité, l'organigramme, une version analytique des documents comptables et budgétaire, etc.).

#### B) Stratégie d'actions appliquée à la GRH et à la qualification des salariés

Le champ de responsabilité relatif aux ressources humaines salariées est aujourd'hui établi<sup>88</sup> et me confie comme il se doit sa gestion. Sur ce pôle pilotage, je suis actuellement entourée d'une équipe de 5 cadres dont 3 seront prochainement amenés à quitter l'association, dans des échéances qui concernent à moyen et long terme la construction du futur projet social :

##### Le directeur-adjoint

Le départ le plus incertain à ce jour concerne le Directeur-adjoint. En 2013, il s'est engagé dans une validation des acquis et de l'expérience du DESJEPS qui lui permettra à terme d'accéder à une fonction de direction.

Son rôle actuel dans l'organisation de Quartier Vitalité est important car, d'après mon analyse, il semble que ce soit lui qui tienne le rôle, et non la fonction, de Délégué du Personnel. Présent depuis la création de Quartier Vitalité, il a pris l'habitude de recevoir les revendications des salariés et de travailler de concert avec le directeur pour traiter de la gestion des ressources humaines et ainsi faire émerger des négociations entre la direction, le CA et l'équipe. Cette situation a été délicate à gérer à mon arrivée car j'ai dû faire preuve de finesse pour lui reconnaître sa place dans l'organisation tout en tentant d'asseoir la légitimité du recrutement dont j'avais fait l'objet. L'instance de représentation du personnel est composée d'un Délégué du Personnel et d'un suppléant. J'ai posé dans

---

<sup>87</sup> Annexe n° 5 : Programme de formation (2012-2016)

<sup>88</sup> Suite à la production des délégations de pouvoir qui a été accompagnée par une avocate.

mon diagnostic le constat de leur faible investissement dans leur représentation des salariés<sup>89</sup>.

La perspective de départ prochain du directeur-adjoint m'engage à préconiser le renforcement du pouvoir des IRP par le biais d'une formalisation plus académique des *process* d'élection et de consultation, tout en proposant un remaniement de la fonction de direction-adjointe.

#### La coordonnatrice « accueil et ateliers »

L'échéance de son départ à la retraite est fixée au mois de janvier 2015. Les conditions de la convention collective Alisfa lui permettent aujourd'hui de bénéficier du statut cadre, du fait de son ancienneté. Son champ de responsabilité concerne le secteur des ateliers socio-culturels pour lequel il lui est demandé de suivre le planning des seize professeurs d'ateliers et de répondre à leurs besoins techniques. Cette organisation fait ressortir des manquements en matière de management de cette équipe « non-permanente ». Ils m'apparaissent comme étant des salariés « en électron libre », qui, bien que répondant aux obligations de leur CDII, ne s'intègrent pas pleinement à la vie de l'association. La principale raison de leur faible implication dans le projet réside dans leur temps de travail partiel (de 2 à 20h). Cette caractéristique fréquente dans les centres sociaux (et qui concerne aussi le secteur enfants et adolescents) me semble importante à considérer car elle conditionne pour partie la concrétisation du futur projet social. Ces acteurs sont en effet en relation directe avec la majeure partie des adhérents du centre social.

La coordonnatrice fait équipe avec un agent d'accueil, autre « salarié historique » qui a lui aussi annoncé son départ à la retraite en octobre 2014. Du fait de ces échéances, l'accueil apparaît ici comme prioritaire et c'est notamment pourquoi j'ai choisi d'en faire un axe de développement transversal de cette nouvelle organisation (cf. 3.3.4).

#### L'assistante de direction

Elle-même cadre du fait de son ancienneté, elle envisage un départ à la retraite en 2017. Son champ de responsabilité est étendu à l'ensemble de la gestion administrative de l'association, à l'exception de la comptabilité et de la gestion des salaires. Lors de son entretien individuel en 2013, elle m'a fait part de sa forte implication dans la communication interne de l'établissement, malgré des limites liées à sa faible maîtrise de l'outil informatique.

Les provisions pour départ en retraite établies par mon prédécesseur permettent d'envisager sereinement notre réorganisation d'un point de vue économique. Pour amorcer de façon adaptée la transition au sein de ce pôle de pilotage opérationnel, je préconise une série d'actions progressives :

---

<sup>89</sup> Cf. p. 22

- modifier la fiche de fonction du directeur-adjoint en lui confiant la responsabilité managériale des activités adultes du pôle Services et l'ensemble de la gestion logistique, hygiène et sécurité (janvier 2015). Ce remaniement permettra de supprimer le poste de cadre qui est aujourd'hui affecté à la fonction d'accueil,
- renforcer les fonctions-supports accueil et communication de l'organisation en en assurant moi-même la coordination (2014),
- renforcer le rôle de l'instance de représentation du personnel (nouveau protocole électoral en 2015),
- revoir la fiche de fonction de l'assistante de direction pour réintégrer à sa fonction la gestion comptable de l'association (2017).

#### C) Stratégie liée au partenariat

Lors de la création de Quartier Vitalité en 2002, un partenariat a été construit autour d'un « projet de maison », réunissant tous les affectataires de la Condition des Soies. Ma stratégie consistera à réactiver ce partenariat (notamment avec la Bibliothèque Municipale) pour favoriser l'élaboration de projets co-portés. En effet, nombre d'habitants non-adhérents du centre social fréquentent le bâtiment sans connaître son projet.

### 3.3.2 Pôle Services

Le pôle Services réunira l'ensemble des activités qui relèvent aujourd'hui des trois secteurs d'activités (enfance / jeunesse, familles et adultes) et qui sont financés soit directement par les adhérents, soit par des prestations de services individualisées (ALSH, sorties familiales...). Il comptera la majorité de l'équipe salariée et nécessite que la forme de management déployée soit organisée et coordonnée.

#### A) Stratégie d'actions appliquée à la GRH et à la qualification des salariés

##### Le secteur enfants et adolescents (3-15 ans)

Les activités destinées aux enfants et adolescents dans le cadre de l'ALSH ne peuvent, à mon sens, faire l'objet d'un changement de pratiques trop radical car elles s'adressent à des publics en phase initiale de socialisation dont l'objectif de nos activités doit rester, en premier chef, la cohésion sociale.

Elles semblent correspondre majoritairement à une demande des parents qui relève davantage de la prestation de service que d'un travail d'émancipation, voire même parfois d'éducation. Mise en tension avec notre diagnostic partagé (conduisant à nous apercevoir que nos services actuels ne répondaient pas totalement aux besoins exprimés par les parents du territoire en matière d'éducation), cette donnée est paradoxale. Pourtant, je crois qu'elle peut trouver du sens en développant avec les adhérents / usagers, le projet éducatif et pédagogique de ce secteur. C'est par exemple en choisissant avec les enfants les thèmes choisis pour les futures activités, ou encore en conviant les parents à des

rencontres conviviales mensuelles le samedi matin, que les salariés de ce secteur auront le pouvoir de développer la créativité, l'imagination et la réflexion des parents et des enfants, pour tendre vers la participation des habitants en même temps que vers une meilleure cohésion sociale.

Outre le management des activités adultes confiées au directeur-adjoint, je missionnerai le coordonnateur actuel pour prendre la responsabilité du secteur « enfants et adolescents » (3-15 ans) et orienterai sa fonction autour du management des animateurs vacataires. J'envisage notamment de le faire bénéficier d'une formation au tutorat. Ayant déjà bénéficié de la formation de l'URACS sur le développement du pouvoir d'agir, il a une bonne compréhension de l'évolution actuelle de notre organisation. Dans ce nouveau schéma, le pôle jeunesse (16-25 ans) dont il a actuellement la charge serait complètement rattaché au pôle PACT (cf. chapitre suivant) et pourrait donc lui permettre de consacrer davantage de temps à sa mission de tuteur. Il servirait de courroie de transmission entre le projet social (puis éducatif et pédagogique) et les équipes de vacataires ponctuels qu'il aura l'objectif de « fidéliser ». Je lui demanderai aussi de développer des activités passerelles entre le pôle Services et le pôle PACT, pour communiquer sur ce nouveau pôle et favoriser l'implication des parents.

#### B) Stratégie liée au partenariat avec la Ville de Lyon

Dans le même temps, le nouveau projet éducatif et pédagogique du Pôle Services devra s'adapter aux évolutions qui seront imposées par le changement des rythmes scolaires prévu à la rentrée 2014. Les discussions sont en cours avec la Ville de Lyon pour que Quartier Vitalité joue un rôle dans cet accueil d'enfants sur les temps périscolaires. Les négociations portent sur l'estimation des nouveaux besoins afin de les mettre en adéquation avec les ressources humaines et logistiques nécessaires à cette nouvelle forme d'accueil. Je suis actuellement en charge du suivi de ce dossier qui, s'il aboutit, aura des incidences sur le nouvel organigramme que je propose et viendra impacter le pôle Services. A ce jour, je ne possède pas la maîtrise de l'ensemble des facteurs qui permettrait d'apporter plus de précisions sur ce développement<sup>90</sup>.

### 3.3.3 Pôle PACT

Ouvert à tous les publics, ce nouveau pôle répondra au premier axe de développement du futur projet social : accompagner les initiatives d'habitants au cœur du territoire. L'idée de cette création fait suite à l'expérimentation, en 2012 et 2013, de l'accompagnement de

---

<sup>90</sup> Des négociations sont notamment en cours entre la FCSF, l'Etat et les instances paritaires pour adapter les contrats de travail des vacataires à ces nouveaux besoins. Les Contrats d'Engagement Educatif proposés aujourd'hui aux vacataires de l'animation limitent en effet le temps de présence des animateurs à 80 jours par an. En outre, l'issue des prochaines élections municipales, bien qu'envisagées favorablement au profit du Maire actuel, créent de l'incertitude au sein de cette institution partenaire.

deux micro-projets d'habitants (groupe de familles monoparentales, groupe de jeunes adultes bénévoles à l'accompagnement scolaire<sup>91</sup>).

Il vise deux objectifs stratégiques qui tendront à contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants :

- *Redonner une place légitime à l'animation de quartier pour « aller vers » les habitants du territoire*

L'intérêt du pôle PACT réside en premier lieu dans l'ambition d'ouvrir le centre social sur son environnement extérieur. Le projet de l'animation de quartier sera refondé dans les prochains mois pour élargir le public actuellement ciblé par les démarches d'« allers-vers » (8-12 ans).

- *Instituer un espace spécifique pour « faire avec » les habitants volontaires (accompagnement de micro-projets)*

Dans cette perspective d'*empowerment* des acteurs, il faudra intégrer une nouvelle logique d'intervention : certains bénévoles deviendront les leaders des projets développés par le PACT. Mes expériences m'ont en effet fait remarquer que, dès qu'un projet se mettait en action dans un centre social, un ou plusieurs leaders en étaient toujours à l'initiative. Pour impulser le développement de micro-projets auprès des habitants, ceci m'amène à considérer l'idée que je devrai procéder avec l'équipe à un repérage des personnalités de leader, mobilisant ensuite autour d'elles d'autres personnes qui partageront leur vision. Il serait utopique de penser que tout un chacun a un caractère de leader et mon objectif n'est pas de chercher à changer la nature des individus que je cherche à coordonner. Pour autant, je considère que j'ai un rôle à jouer pour repérer les acteurs les plus dynamiques et les plus créatifs du territoire.

Pour favoriser ce développement, le pôle PACT réunira les compétences professionnelles de la référente familles, de la directrice de l'animation de quartier et de l'animateur jeunesse (actuellement en charge des dispositifs PIJ, CLAS et des « chantiers jeunes »).

Je vais alors présenter mes stratégies opérationnelles pour permettre cette concrétisation.

#### A) Stratégie d'actions appliquée à la GRH et à la qualification des salariés

Les responsabilités qui m'incombent en matière que chef du personnel requièrent que je sois vigilante à adapter les salariés à leur poste de travail. La nouvelle équipe du PACT sera celle pour laquelle je devrai accorder le plus d'attentions car ses acteurs constituent le premier levier de réussite ou d'échec pour tendre vers la finalité établie. Mon action vise donc à adapter la qualification de ces professionnels pour qu'ils tendent vers l'« aller vers » et le « faire avec ».

---

<sup>91</sup> Annexe n° 4 : D'auteurs à acteurs, présentation de l'expérimentation de 2 micro-projets

### La référente familles

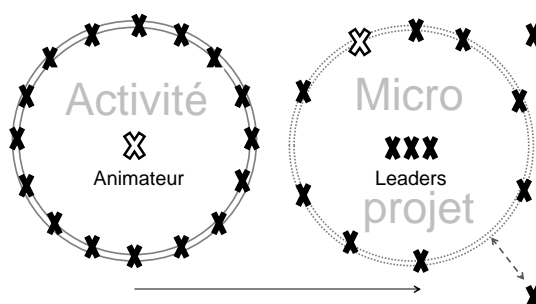
La formation initiale d'assistant de service social dont bénéficie la référente est un atout sur lequel ma stratégie GRH s'appuie. Je propose qu'elle intègre à mi-temps le pôle PACT pour assurer l'accompagnement de micro-projets issus de situations-problèmes émanant des habitants les plus précaires du territoire. Cette dernière a en effet été formée à l'intervention sociale d'intérêt collectif, dont les pratiques partagent la philosophie de l'*empowerment*. Sous ma supervision, elle accompagne depuis la rentrée 2012 le groupe de familles monoparentales qui s'est constitué suite à un débat organisé sur le thème de l'éducation. Lors de son entretien annuel, la référente a par ailleurs manifesté la volonté de se former à l'animation de Réseau d'Echanges Réciproques de Savoirs pour expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement.

### L'animateur jeunesse et la directrice de l'animation de quartier

Ces deux salariés sont formés aux métiers de l'animation qu'ils pratiquent depuis plusieurs années. Ils accompagnent depuis quelques mois un groupe de jeunes adultes, bénévoles à l'accompagnement scolaire, qui souhaite mettre en débat la question de la discrimination sur le territoire. Conscients des limites qui caractérisent aujourd'hui l'animation de quartier (tournoi de *futsal* en gymnase avec des préadolescents), ils ont aussi été à l'initiative, durant l'été 2013, de la mise en place d'une ludothèque ambulante (aménagement d'un minibus) pour commencer à orienter différemment leurs interventions sur le territoire, en y associant notamment les parents.

Le schéma ci-dessous permet de mieux comprendre le changement de posture induit par des pratiques sociales relevant du développement du pouvoir d'agir, et par conséquent, le modèle vers lequel j'amène les futurs salariés du PACT à tendre.

**Schéma 4 : Le changement de posture de l'animateur induit par un projet d'*empowerment* des acteurs**



Dans une activité d'animation traditionnelle comme celle des services que nous proposons, l'animateur est au centre du groupe dont il a la responsabilité. Dans l'accompagnement proposé par le PACT, il laissera la place centrale à des habitants

« leaders », en assurant l'accompagnement et le suivi du micro-projet. D'autres acteurs, symbolisés sur le schéma par des croix à l'extérieur du groupe, pourront plus facilement être accueillis ponctuellement dans le groupe (pour quelques heures de bénévolat sur une action précise du micro-projet). Une marge d'engagement plus souple est ainsi proposée aux habitants. Dans l'objectif d'accompagner les salariés à ce changement, j'ai construit un programme de formation<sup>92</sup>. Il viendra compléter la base formative que les salariés ont déjà acquise par leur diplôme et leur expérience. Bien que s'adressant prioritairement aux futurs professionnels du pôle PACT, il a aussi été ouvert à l'ensemble des professionnels et des bénévoles, grâce aux opportunités offertes par le réseau fédéral (congrès national).

#### B) Stratégie liée au partenariat

##### - avec la Ville de Lyon

Bien que le PACT relève d'un accueil tout public, les compétences des professionnels, financées par des subventions publiques, se destineront prioritairement à « aller vers » et à « faire avec » les familles, les jeunes adultes et les personnes isolées du territoire.

Les récents dialogues de gestion politique avec la Ville de Lyon ont abouti à une négociation qui permettra, pour l'année 2014, de reconduire le financement de l'animation de quartier, ouverte à tous (suite à la réduction de l'enveloppe de l'État pour la politique de la Ville). Lors du renouvellement de notre convention avec ce partenaire, je serai donc attentive à produire une argumentation solide pour pouvoir pérenniser la fonction animation de quartier et aboutir à un transfert du financement du dispositif vers la dotation globale de fonctionnement. Cette perspective est envisageable, notamment grâce à la prochaine redistribution des compétences de la polyvalence de secteur et de la PMI (transfert des compétences du Conseil Général au Grand Lyon qui deviendra une *métropole*<sup>93</sup>).

##### - avec la CAF

Dans la phase actuelle de renouvellement de l'agrément, j'ai impulsé des négociations autour du projet Familles, requis par la CAF dans le cadre de la prestation Animation Collective Familles. Si elles aboutissent favorablement, les attributions de la référente du PACT pourraient être élargies à un public plus large, dont des bénéficiaires de minimas sociaux, aussi allocataires de la CAF.

##### - avec les partenaires associatifs du territoire

Dans la continuité du diagnostic partagé, ma stratégie vise à analyser les enjeux de nos structures du point de vue du développement du pouvoir d'agir des habitants et à favoriser le développement de projets co-portés et de micro-projets co-accompagnés<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> Annexe n° 5 : Programme de formation (2012-2016)

<sup>93</sup> Création au 1<sup>er</sup> janvier 2015, permise par la réforme de la décentralisation et de l'action publique, 1<sup>er</sup> volet adopté par les députés le 20 juillet 2013.

<sup>94</sup> A l'instar de l'accompagnement à l'insertion professionnelle d'un membre d'un groupe expérimental, mis en place avec la Mission Locale.



Au vu du nombre d'associations du territoire, il s'agit de mettre en valeur la complémentarité des missions de chacun et d'impulser de nouvelles formes de coopération. Je réunirai dans un premier temps les partenaires volontaires avec lesquels nous avons co-porté des projets pour monter un comité de coordination dans ces objectifs. Je serai aussi vigilante à me rapprocher des acteurs qui aujourd'hui procèdent déjà à une démarche d' « aller vers » et à des formes de mobilisation collectives sur le territoire (service de prévention spécialisée, autres centres sociaux de proximité, ATD Quart-Monde, conseils de quartier...).

C) Stratégie d'actions appliquée au travail associé et à la qualification des bénévoles  
Pour que le futur projet tende à contribuer au développement du pouvoir d'agir grâce au pôle PACT, la préconisation suivante concerne les habitants eux-mêmes, dont certains seraient ainsi amenés à devenir des bénévoles actifs.

La phase d'expérimentation des deux micro-projets en cours possède l'intérêt de poursuivre les réflexions engagées par l'équipe-projet et permet de s'approprier la nouvelle logique offerte par l'*empowerment* en répondant aux contraintes / risques qui ont été soulevés. Qui décide si un micro-projet peut être ou non accompagné par le centre social ? À qui revient la responsabilité de s'occuper de son financement ? Qui représente le groupe et porte une parole politique ?... Ces questionnements nous ont conduits à nous accorder sur un cadre collectif qui puisse servir de référentiel aux micro-projets du pôle PACT<sup>95</sup>. Il détermine les processus de décision à suivre pour que le centre social s'engage, ou non, dans une initiative d'habitants.

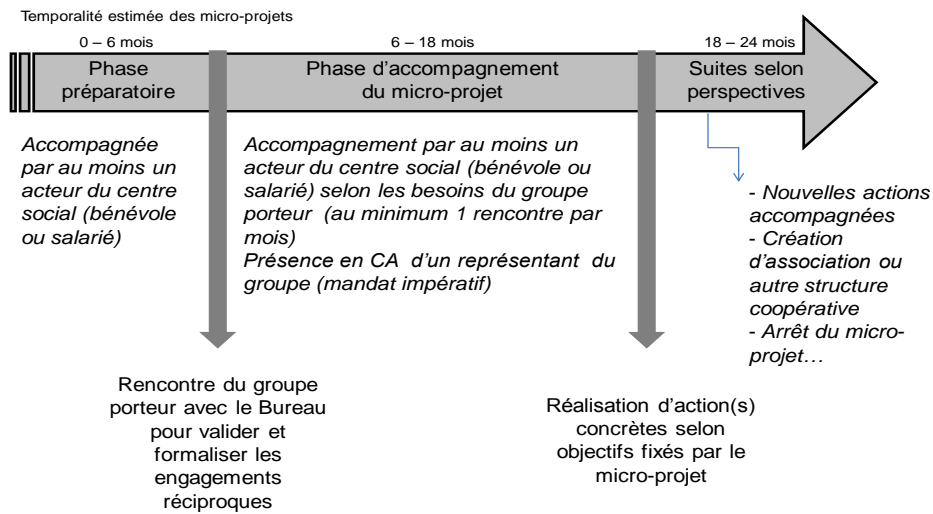
Pour établir ces règles du jeu communes, nous nous sommes inspirés du cadre proposé par Michel SÉGUIER et Bernard DUMAS, qui proposent un tableau intitulé « des minimas pour un projet solidaire »<sup>96</sup>. Le schéma ci-dessous présente une version simplifiée du processus d'accompagnement des micro-projets envisagé à ce jour pour le pôle PACT. Il tient compte de la temporalité dans lesquels ces projets d'habitants pourraient s'inscrire et propose plusieurs phases d'accompagnement, adaptables selon chaque groupe et chaque projet.

---

<sup>95</sup> Annexe n° 6 : Synthèse du cadre de référence des micro-projets du Pôle PACT

<sup>96</sup> DUMAS B., SÉGUIER M., 1997, *Construire les actions collectives, développer les solidarités*, Lyon : Chronique Sociale, p. 213

## Schéma 5: Processus d'accompagnement des micro-projets d'habitants Pôle PACT



Enfin, pour pallier aux risques concernant l'engagement individuel des bénévoles, l'association France Bénévolat, avec l'appui de juristes, a mis au point un document-type qui peut servir de base pour clarifier les règles du jeu entre bénévoles et associations. Il s'agit d'une charte du bénévolat que j'ai adaptée aux besoins de notre nouvelle organisation. Que ce soit pour clarifier le statut des bénévoles ou pour éviter la mise en place d'actions illégales (illustrées par le récent exemple de l'initiative prise à Marseille pour résoudre le problème des modes de garde des familles), ce document sera présenté au début de l'initiative, au moment de la rencontre avec le Bureau. Il constituera à la fois l'engagement individuel des membres du groupe, mais aussi le lancement concret du « micro-projet » dans sa phase d'action.

La clarification de ces règles du jeu entre le centre social et les habitants bénévoles permettra de faciliter et fluidifier le *process* d'engagement des habitants. Pourtant, cet outil s'avèrera inutile si nous ne prenons pas soin de communiquer suffisamment autour de notre nouvelle organisation et des potentialités qu'elle offre aux habitants. Avant de conclure sur les éléments d'évaluation de cette démarche, je vais donc détailler mon plan d'action sur les fonctions accueil et communication.

### 3.3.4 Accueil et Communication, pierres angulaires du projet

Mon plan d'action autour de ces deux fonctions répond à des besoins identifiés au cours de ce travail (départ à la retraite des deux salariés de l'accueil, manquements soulevés par l'évaluation de la participation en matière d'accueil et de communication et départ de la ludothèque).

#### A) L'accueil

L'accueil est à la fois un lieu et un contrat qui lie ses différents acteurs. Sous le prisme de mon développement précédent, je crois important d'ajouter l'idée que l'accueil est aussi une attitude, une posture. En effet, il requiert de la part de ceux qui sont à son service une écoute attentive et active, et ce, d'autant plus quand il s'agit de chercher à impulser une dynamique d'*empowerment* auprès des interlocuteurs. L'écoute active et orientée est exigeante puisqu'elle nécessite d'abord d'avoir conscience de sa propre subjectivité et surtout de se taire pour être totalement disponible à l'autre, mentalement et émotionnellement. Cette écoute se réfère à 3 niveaux d'informations différents : les faits (ce qui est demandé, ce qui a été vécu,...), les affects (ce qui a été ressenti) et l'opinion (ce qui est pensé, réfléchi, jugé). Il paraît important de différencier ces trois niveaux pour chercher à comprendre comment, grâce à l'écoute, répondre au mieux à la demande directe mais aussi identifier un besoin exprimé indirectement. L'accueil d'un centre social fourmille de mille et une paroles dont certaines, faute de disponibilité ou d'intérêt affiché, sont classées verticalement. Le processus d'*empowerment* préconise de partir des « situations-problèmes » des individus ou des groupes. Selon ces éléments, un remaniement de la fonction accueil de Quartier Vitalité semble nécessaire pour conforter le sens de notre futur projet.

L'action que je préconise vise à rénover l'espace d'accueil pour y créer un espace de rencontres dédiés aux habitants dans le local qui se libère au rez-de-chaussée. Il servirait prioritairement au pôle PACT pour l'organisation des réunions d'habitants. L'implication de bénévoles dans cet espace sera clarifiée et aboutira à un règlement intérieur, à l'échéance 2015. Je me chargerai d'accompagner les salariés du PACT et de l'accueil à tenir compte du risque d'une trop grande appropriation de cet espace par l'un ou l'autre des groupes d'habitants, qui pourrait favoriser un sentiment d'exclusion. Il s'agira par exemple d'instituer un cahier de présence des groupes d'habitants, qui ferait mensuellement l'objet d'une lecture collective en réunion d'équipe.

#### B) La communication

La communication d'une association ne peut se limiter à transmettre des informations de manière descendante sans se soumettre à des critiques (*feed-back*). Son but ultime est de favoriser l'adhésion puis l'engagement des acteurs d'une organisation. Il faut alors

différencier la communication interne de la communication externe et penser, là encore, la communication comme une fonction support.

a) *La communication interne*

Les outils en cours d'élaboration pour clarifier le pilotage de notre organisation sont adaptés mais insuffisants pour assurer une réelle interaction dans les échanges. Je m'attacherai d'abord à produire des comptes-rendus des réunions de Bureau, de Conseil d'Administration et d'équipe dans des délais courts et à transmettre les informations à qui de droit. Par ailleurs, je soumettrai aux administrateurs l'idée d'instaurer un bulletin d'information, envoyé avant chaque CA, qui deviendra alors un moyen pour les renseigner sur la vie interne du centre social, sans alourdir les ordres du jour de cette instance politique.

Outre le panneau d'affichage destiné aux instances représentatives des salariés, un second, moins formel, sera installé dans le bureau des animateurs et permettra de renforcer notre « culture d'entreprise ». Je préconise aussi de créer un livret d'accueil comprenant une version résumée du projet social et le nouvel organigramme à destination notamment des salariés non-permanents et des intervenants techniques.

b) *La communication externe*

A destination des habitants et des partenaires, notre communication externe doit s'adapter à son époque et répondre de la maîtrise de l'outil informatique. Internet est devenu un moyen de communication permettant aux individus de se mettre en réseau de façon quasi-instantanée. Vitrine permanente de notre organisation, notre site web peut notamment constituer un lien direct entre le « savoir » et l' « agir ».

Les actions que je préconise viseront deux objectifs :

- *Favoriser le sentiment d'appartenance au centre social, et plus largement à son réseau fédéral :*
  - création d'un fichier adhérents interne mis à jour annuellement et d'une carte d'adhésion,
  - définition d'une nouvelle identité visuelle (utilisation de la charte graphique proposée en 2013 par la FCSF, nouveau logo),
  - restructuration du site internet et du journal du centre social « La gazelle », qui prendra aussi la forme d'une *newsletter* envoyée trimestriellement aux adhérents,
  - création d'un livret d'accueil à destination des habitants adhérents (version résumée et animée du projet social).
- *Contribuer à une meilleure écoute des habitants et des partenaires et favoriser le repérage de micro-projets potentiels :*
  - création d'adresses e-mails nominatives pour les salariés (voire pour les administrateurs et les adhérents),

- création d'une « boîte à messages » à l'accueil du centre social et organisation d'animations régulières type crieur public pour en faire la lecture (animation de quartier).

#### C) Stratégie d'actions appliquée à la GRH et à la qualification des salariés

Selon l'ensemble de ces éléments, une action GRH sur les fonctions accueil et communication me semble dès aujourd'hui indispensable. J'assurerai le pilotage de ce pôle central et névralgique dans l'organisation pour accompagner la création de passerelles entre les différents pôles. Je propose donc de :

- former la coordonnatrice de l'accueil au tutorat (début 2014) pour accueillir un stagiaire<sup>97</sup> à compter du mois de mars. Si l'intégration de ce dernier est concluante, il lui sera proposé de remplacer le chargé d'accueil actuel qui part à la retraite en octobre 2014 (dans le cas contraire, je procéderai à un recrutement par le biais de la bourse aux emplois du réseau fédéral),

- recruter un salarié d'accueil mais spécifiquement formé aux métiers de la communication, pour apporter des réponses aux besoins techniques liées à notre stratégie de développement (janvier 2015). Il se verra confier la responsabilité de la communication externe et devra avoir les compétences nécessaires (administration de site web, maîtrise de logiciel d'infographie...). Au vu du niveau requis par ce poste, la classification des emplois-repères de la convention collective ne permet pas de le salarier comme « chargé d'accueil ». Il sera donc « assistant de direction » chargé de l'accueil et de la communication. J'ai entrepris de réécrire des fiches de fonctions et de poste d'accueil pour mener à bien cette transition et aboutir à des recrutements appropriés,

- salarier et former un jeune adulte en Emploi d'Avenir pour animer le nouvel espace d'accueil (septembre 2015). Un contrat de 36 mois semble adapté tant pour permettre sa qualification professionnelle que pour expérimenter ce nouveau fonctionnement qui aura été agréé par la CAF et conventionné avec la Ville de Lyon. Il bénéficiera d'une formation interne d'adaptation au poste (2015) avant d'entreprendre une formation pré-qualifiante<sup>98</sup>, pris en charge par l'OPCA au titre d'une période de professionnalisation (2016).

#### D) Stratégie liée au partenariat

##### - avec la Ville de Lyon

Suite à des négociations, ce projet de création d'un espace de rencontres pourrait aboutir à des travaux d'adaptation à l'été 2014. Il ne devra toutefois pas engendrer de demandes de financement pour ce fonctionnement supplémentaire (hormis les coûts d'entretien déjà négociés). L'appui sur le dispositif Chantier Jeunes, mis en place par la Ville et couplé à un partenariat avec les compagnons Bâisseurs pourrait participer à diminuer le coût de cette rénovation et doit être négocié auprès des services techniques.

---

<sup>97</sup> Stagiaire du CFA Bureautique et métiers tertiaires (Lyon 9<sup>ème</sup>) en bac professionnel Accueil – relation client et usagers dont le stage en entreprise est de 22 semaines.

<sup>98</sup> Formation à la fonction d'accueil et de veille, Arfatsema, Lyon (21 jours, sur 6 mois).

- avec la CAF

Le projet Accueil, dont l'importance est qualifiée par la nouvelle circulaire CNAF, devra être validé par la CAF et répondre aux critères imposés. Les négociations porteront notamment sur les efforts entrepris pour maîtriser le coût du pôle Pilotage dans l'organisation.

L'ensemble de ces changements relatifs à notre cadre organisationnel permettra d'aboutir à un nouvel organigramme dont la mouture envisagée aujourd'hui est présentée en annexe<sup>99</sup>. La dernière sous-partie de ce travail permet d'étudier la faisabilité économique de ce projet de changement et d'en proposer des indicateurs d'évaluation à moyen et long terme.

### **3.4 Les moyens au service du projet**

#### **3.4.1 Éléments budgétaires et financiers de faisabilité**

- A) Optimiser les ressources liées à l'accueil et à la communication

Ma proposition pour redéployer les moyens liés au personnel d'accueil permettent de passer de 2,25 à 3 ETP, tout en diminuant la masse salariale affectée à ces fonctions de 15 000 € entre 2013 et 2016<sup>100</sup>.

En outre, lors de l'établissement des budgets prévisionnels, je prendrai en compte des dépenses supplémentaires inhérentes aux actions de communication envisagées que j'estime en moyenne à 1 600 € supplémentaires par an pour les 3 prochaines années<sup>101</sup>.

- B) Répondre aux coûts du programme de formation

Il m'a fallu trouver des réponses aux contraintes économiques qui s'imposaient pour la mise en place d'un programme de formation mixte et aussi conséquent.

Pour les salariés, j'ai évidemment utilisé le dispositif de financement « plan de formation » offert par la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial. Pour les structures de moins de 50 ETP, ce fonds est mutualisé. Il permet aux structures de bénéficier d'une prise en charge annuelle de leurs formations au maximum égale à 1,5 fois le montant de leur contribution (soit un peu plus de 7000€ pour Quartier Vitalité). En outre, au vu des économies réalisées sur la masse salariale de l'accueil, le centre social prendra à sa charge certaines formations envisagées.

---

<sup>99</sup> Annexe n° 7 : Organigramme après reconfiguration (2015)

<sup>100</sup> Annexe n° 8 : Evolution de la masse salariale sur les fonctions accueil et communication (2013-2016)

<sup>101</sup> Forfait graphiste indépendant (maquette livrets d'accueil salariés et habitants, logo) : 2040€ TTC (2014 et 2015) / Impression livrets d'accueil salariés et habitants (250 et 5000 exemplaires ; 18 pages-couleur-format 16x16cm) : 2750€ TTC (2015 et 2016)

Pour la formation dédiée aux bénévoles, je me suis servie des possibilités offertes par le fonds Fosfora. Créé en 1997 par la FSCF, ce fonds mutualisé est destiné à financer toute formation s'adressant à des bénévoles. Les actions de formation proposées par la FCSR constituent une opportunité stratégique non seulement pour articuler les besoins de formation au projet social mais aussi favoriser la rencontre inter-centres sociaux.

Enfin, le congrès national qui s'est tenu à Lyon en juin 2013 a été un levier réellement bénéfique tant en matière de contenu formatif que pour diminuer le coût de mon programme de formation. La multiplicité des débats thématiques proposés durant trois jours a nécessité deux temps de préparation en interne pour orienter stratégiquement notre participation à cet évènement. Vingt-quatre acteurs de Quartier Vitalité ont participé à une ou plusieurs actions du congrès, pour un coût total de 3 500 €, répartis sur les comptes de résultats 2012 et 2013<sup>102</sup>.

#### C) Prospecter de nouvelles sources de financement

Pour tenir compte des potentielles dépenses relatives à la mise en action des micro-projets (communication papier, frais de déplacements,...), le référentiel propose d'accompagner les groupes à la recherche de financements propres. Cette dernière pourrait prendre forme autour de la mise en place d'actions d'autofinancement (à l'instar des « opérations brioches » du réseau Unapei) mais aussi par la prospection de financements publics ou privés (fondations) auxquels nous ne faisons pas appel aujourd'hui. Je pense notamment à la région Rhône- Alpes ou à la Fondation de France qui proposent régulièrement des appels à projets sur les thèmes de la démocratie ou de la solidarité

### 3.4.2 Inscrire l'évaluation stratégique dans le temps

#### A) 1<sup>ère</sup> phase : évaluation de la démarche de renouvellement (printemps 2015)

Planifiée à moyen terme, cette évaluation portera un jugement d'ordre quantitatif et qualitatif sur la démarche entreprise pour renouveler le projet du centre, dont la finalité sera de contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants.

L'équipe-projet est chargée d'assurer l'évaluation de cette démarche. Pilote stratégique et opérationnelle de ce renouvellement, je suis la garante de ce processus qui demandera dans un premier temps de s'arrêter sur le rapport « objectifs / résultats », en terme d'efficacité et de faisabilité. Nous avons élaboré un calendrier et les modalités d'évaluation de cette première phase, en nous basant sur le rétro-planning. Elle répondra

---

<sup>102</sup> Des frais d'inscriptions ont été pris en charge par la FCSR au titre de l'implication de certains participants dans la phase de préparation (salariés et bénévoles). Ce montant ne tient pas compte des charges de personnel engagées par Quartier Vitalité.

aux trois objectifs énoncés dans le cahier des charges de l'équipe-projet<sup>103</sup> et s'appuyant sur :

- des indicateurs de réalisation : nombre de membres impliqués dans l'équipe projet et taux de participation, nombre de formations-action réalisées, respect du rétro-planning, nombre d'habitants et de partenaires rencontrés lors du diagnostic partagé, nombre d'acteurs internes associés à l'évaluation de la participation, temps passé au recueil et à l'analyse d'information...
- des indicateurs de résultats : aboutissement des négociations partenariales, progression du changement de cadre organisationnel (formations engagées et/ou réalisées, outils de communication créés, survenance d'évènements positifs ou négatifs inattendus...), nombre d'adhérents aux Assemblées Générales 2014 et 2015 et questionnaires de satisfaction, bilans des deux expérimentations en cours, au regard du référentiel des micro-projets.

L'évaluation de la démarche devra aboutir à des préconisations correctives du cadre organisationnel aujourd'hui proposé.

#### B) 2<sup>ème</sup> phase : évaluation du nouveau projet social

Sa planification est envisagée à long terme (2015-2018), une fois que la démarche de renouvellement aura abouti et conduit à la mise en place définitive des 3 pôles d'organisation. Cette évaluation portera sur les trois nouveaux axes de développement et sera construite autour de leurs objectifs opérationnels, à partir des critères que j'ai définis dans la seconde partie de ce travail : la participation, l'impact des micro-projets et l'efficience.

En matière d'efficience, il est aujourd'hui difficile d'énoncer des indicateurs fiables tant que plusieurs négociations ne sont pas encore abouties avec les partenaires (accueil périscolaire et nouveau projet de l'animation de quartier, projet Familles). Ces dernières pourraient en effet avoir des répercussions sur l'équilibre budgétaire que j'ai souhaité maintenir en proposant ce projet.

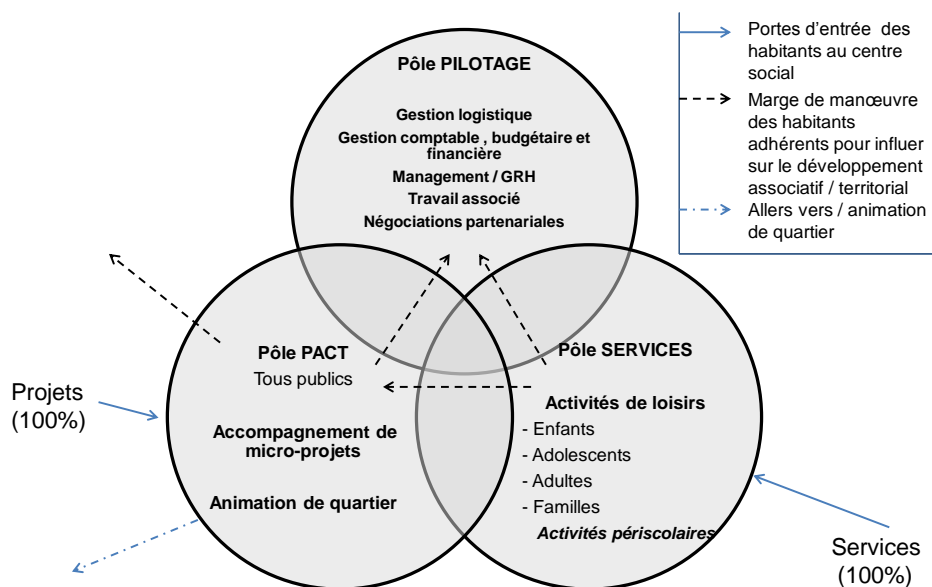
Concernant la participation, le schéma ci-dessous, en référence à celui qui décrit notre organisation actuelle<sup>104</sup>, propose les perspectives de changement attendues que nous évaluerons tout au long du nouveau projet. Dans cette intention, lors de chaque Assemblée Générale, j'instaurerai un bilan de la participation des habitants au sein des 3 pôles.

---

<sup>103</sup> Cf. p. 52

<sup>104</sup> Cf. p. 54





**Schéma 6 : Un nouveau cadre organisationnel pour contribuer au développement du pouvoir d'agir des habitants : perspectives d'évaluation de la participation**

Le pôle Pilotage tel qu'il est envisagé propose de tendre vers un fonctionnement plus démocratique. Des indicateurs relatifs au bon fonctionnement des outils de gouvernance, de GRH et de communication serviront l'évaluation. Je tiendrai aussi compte de la qualité des relations de travail au sein des équipes et des relations partenariales, tout en optant pour la négociation de compromis plutôt que pour l'évitement des conflits.

Le pôle Services, bien que restant le premier catalyseur d'habitants usagers devra permettre, par les activités proposées, la mise en place de passerelles vers les deux autres pôles (statut de bénévole ou d'administrateur). Des indicateurs, construits à partir du nouveau fichier adhérents et du registre des présences de l'espace du PACT, permettront de quantifier la transversalité des pôles Services et PACT. Les bilans d'activités réalisés par les équipes professionnelles ainsi qu'un questionnaire de satisfaction destiné aux adhérents, apporteront une vision qualitative à cette évaluation.

L'impact des micro-projets : outre la participation interne, l'évaluation de la participation dans le pôle PACT prendra aussi en compte les répercussions à l'extérieur du centre social (effets positifs attendus sur l'environnement). Elle s'attachera à définir l'impact des micro-projets sur le territoire et pour les habitants concernés (mesure dynamique des effets des actions qui découleront du pôle PACT). À partir d'un questionnaire annuel d'auto-évaluation, le nombre de prises de paroles publiques des leaders, d'actions réalisées sur le territoire selon des objectifs construits, de création d'associations à l'issue des micro-projets ou la qualification des « petites victoires » acquises par les membres des micro-projets seront des indicateurs précieux pour juger de la plus-value sociale du pôle PACT et par conséquent du nouveau projet.

Il ne faut pas exclure de notre future évaluation les potentiels effets négatifs liés à la non-maîtrise totale des situations qui se présenteront avec les membres des micro-projets. Certaines maladresses politiques, crises interpersonnelles ou manifestations inopinées seront autant d'indicateurs d'effets dont nous tiendrons compte dans cette évaluation.

Je procéderai à la construction et à l'exploitation d'une grille de lecture<sup>105</sup> qui mettra en relation les changements constatés et leurs effets. Elle servira l'évaluation de l'impact pour établir l'utilité du projet dans la durée, définir les réorientations et les suites à donner et améliorer la qualité des actions futures.

S'interroger sur les impacts qu'auront les micro-projets sur le territoire et sur les bénévoles me semble incontournable pour « boucler la boucle » de ce travail de mémoire. Les besoins des habitants, auquel j'ai cherché à répondre par une intervention sociale territoriale innovante, restent au cœur de mes préoccupations professionnelles. J'espère avoir pu démontrer que l'*empowerment* est un processus qui répondra aux besoins des individus qui composent le quartier de la Croix-Rousse, en tenant compte de leur diversité, de leur précarisation contemporaine et de leur potentiel créatif.

---

<sup>105</sup> Annexe n° 9 : Évaluation de l'impact - Schéma général de construction et d'exploitation d'une grille de lecture

## Conclusion

Alors que je m'apprête à poser le point final de ce mémoire, le sociologue Alain CAILLÉ, dans une interview de la revue ASH<sup>106</sup>, présente le « Manifeste convivialiste » qu'il a coproduit avec 64 chercheurs de différents pays. Le « convivialisme » aspire notamment à donner de l'importance à toutes les activités permettant de bien vivre ensemble localement, sans qu'elles ne soient nécessairement liées à un accroissement du revenu monétaire. CAILLÉ fait une jonction entre l'ambition de ce mouvement naissant et le processus d'*empowerment*, lequel donnerait aux travailleurs sociaux un rôle capital à jouer pour équilibrer conflictualité et coopération en société, à l'échelle de leur organisation. La cohérence et la pertinence du choix de ma problématique s'en trouvent confortées.

L'élan institutionnel suscité aujourd'hui par la dynamique fédérale tend favorablement vers la « promotion » du développement du pouvoir d'agir et des structures qui l'expérimentent. À moyen terme, ce soutien assuré confère une assise stable à ma stratégie globale. Toutefois, je reste consciente que ceci n'augure pas nécessairement d'une réussite certaine pour le futur projet du centre social Quartier Vitalité. Le succès du processus d'*empowerment* ne réside pas dans les mots qui le qualifient (Développement Social des Quartiers, Développement Social Urbain, Développement Social Local ou Développement du Pouvoir d'Agir) mais seulement dans les faits, dans les changements et les effets ; pour résumer dans leur impact pour les habitants et le territoire.

Ce projet est le premier de ma nouvelle vie professionnelle et j'ai souhaité, grâce à la formation au CAFDES, lui accorder une place toute particulière. Je reconnais avoir donné une large temporalité à la phase de renouvellement et d'évolution structurelle interne mais, à la lumière des théories sur l'*empowerment*, je crois que ce facteur temps joue en faveur de ma stratégie.

Malgré le nouveau cadre organisationnel préconisé pour pallier aux freins diagnostiqués en interne, j'ai conscience de ne pas avoir la maîtrise pleine et entière de ce projet de changement. Quelques dizaines de mois de pratique expérimentale et de recherche me semblent en effet loin d'être suffisants pour prétendre avoir saisi tous les tenants et aboutissants du processus d'*empowerment*. Par ailleurs, je sais que je devrai continuellement faire face à des questionnements liés à l'exercice de ma pratique de directrice qui n'a, à ce jour, été confrontée qu'à peu d'obstacles et de contraintes.

---

<sup>106</sup> Actualités Sociales Hebdomadaires n°2822 du 30 août 2013, pp. 32-33

Les habitants auxquels s'adresse le centre social Quartier Vitalité regorgent de besoins d'une diversité foisonnante. Aujourd'hui, après ce long travail, en proposant de mettre en place des formes d'intervention innovantes, je fais mienne et concrétise la déclaration d'Hubert DUBEDOUT : les habitants doivent et peuvent contribuer à la définition de leurs besoins et participer à les résorber, avec notre humble soutien, pour aboutir à des changements concrets qui amélioreront leurs conditions de vie. Dans le même temps, nous devons aussi savoir associer les nombreux acteurs associatifs du territoire qui proposent des savoir-faire spécifiques pour former un tryptique coopératif<sup>107</sup> supplémentaire.

Les deux groupes d'habitants porteurs de micro-projets accompagnés par les professionnels de Quartier Vitalité entrent dans leur première phase d'action. Cette dernière consistera, pour les uns, à organiser un débat en 2014 avec des jeunes du territoire pour évoquer « sans tabou » la question de la discrimination, en présence d'un artiste de rap de renommée nationale. Pour le groupe de familles monoparentales, l'action visera à proposer à leurs pairs, dans l'enceinte du centre social mais de manière autogérée, des temps de répit hebdomadaires le samedi matin.

Les simples expressions « aller vers » et « faire avec » promues dans ma stratégie de changement trouvent ici tout leur sens et répondent à notre but en permettant à ces acteurs d'exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour eux. En encourageant les prises de responsabilités, notre centre social entre en concordance avec la troisième finalité de la nouvelle circulaire CNAF qui met en évidence la plus-value sociale qui caractérise nos structures.

Le trait d'union qui lie, malgré la législation, les ESMS et les centres sociaux réside selon moi dans cette notion de plus-value sociale. Outre les services mis à disposition des usagers, relevant de l'utilité primaire de ces équipements, la plus-value sociale est le reflet d'une utilité supérieure qui nous incombe et qui, malheureusement, ne se calcule pas à partir d'indicateurs de gestion. A travers la Loi n° 2002-02, réaffirmant ce fondamental tout en le mettant en tension avec une perspective d'efficience, cette notion prend là aussi corps autour de la participation des usagers.

Je reste convaincue que cette approche participative est viable si tant est que nous ne cessons, nous Directeurs, d'avoir la volonté de la mettre en pratique et de croire dans les potentialités de l'Autre.

---

<sup>107</sup> Cf. p. 58

---

## Bibliographie

---

### OUVRAGES

- ALINSKY S., 1976, *Manuel de l'animateur social*, Paris : Editions du Seuil, 250 p.
- BACQUÉ M.H., BIEWENER C., 2013, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris : La Découverte, 175 p.
- BAGLA L., 2003, *Sociologie des organisations*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : La Découverte, 121 p.
- BERNOUX P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris : Editions du Seuil, 308 p.
- BOUTINET J.P., 1990, *Anthropologie du projet*, Paris : Presses Universitaires de France, 300 p.
- BRESSON M., 2002, *Les centres sociaux, entre expertise et militantisme*, Paris : L'Harmattan, 318 p.
- CASTEL R., 2002, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris : Gallimard, 813 p.
- CHALINE C., 2011, *Les politiques de la ville, améliorer cadre et conditions de vie*, 7<sup>ème</sup> édition, Paris : Presses Universitaires de France, 127 p.
- CROZIER M., 1964, *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Editions du Seuil, 413 p.
- DE SINGLY F., 2005, *L'individualisme est un humanisme*, La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube, 128 p.
- DUMAS B., SÉGUIER M., 1997, *Construire les actions collectives, développer les solidarités*, Lyon : Chronique Sociale, 226 p.
- DUPUY F., 2011, « Simplicité, confiance, communautés d'intérêts : de la possibilité de faire autrement » in *Lost in management*, Paris : Editions du Seuil, pp. 228-256
- DURAND R., 2006, *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : La Découverte, 265 p.
- DURKHEIM E., *De la division du travail social*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris : Presses Universitaires de France, 420 p.
- DUTRENIT J.M., 1994, *Evaluer un centre social*, Paris : L'Harmattan, 236 p.
- GAILLARD J.P., 2009, *Enfants et adolescents en mutation*, Paris : ESF Editeur, 174 p.
- GILLET J.C., 1998, *Animation et animateurs. Le sens de l'action*, Paris : L'Harmattan, 326 p.
- ION J., 2012, *S'engager dans une société d'individus*, Paris : Armand Colin, 220 p.
- LAPEYRONNIE D., KOKOREFF M., 2013, *Refaire la cité, avenir des banlieues*, Paris : Coédition Seuil-La République des idées, 128 p.
- MASSA H., 2009, *La pratique du travail social avec des groupes*, Rueil-Malmaison : ASH Editions, 200 p.

MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., 2005, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Rennes : ENSP, 269 p.

ROUVILLOIS F., 2002, *Droit constitutionnel, fondements et pratiques*, Paris : Flammarion, 351 p.

SALIN P., 2000, *Libéralisme*, Paris : Odile Jacob, 508 p.

VALLERIE B. / 2012, *Interventions sociales et empowerment*, Paris : L'Harmattan, 192 p.

VANDEWYNCKELE M., LICATA J., 2010, *Être « développeur » de territoire, mobiliser les acteurs*, Lyon : Chronique Sociale, 112 p.

## ARTICLES

DONZELOT J., EPSTEIN R., 2006, « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », *Esprit*, pp. 5-34

LE BOSSÉ Y., 2012, « L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : une alternative crédible ? », site de l'AndaDPA. [consulté le 20 octobre 2012], disponible sur internet :

[http://www.andadpa.fr/?page\\_id=3895](http://www.andadpa.fr/?page_id=3895)

LE BOSSÉ Y., 2003, « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, pp. 30-51

LE BOSSÉ Y., VALLERIE B., 2006, « Le développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement », *Les sciences de l'éducation- pour l'ère nouvelle*, vol. 39, n°3, pp. 87-100

LOUBAT J.R., 2012, « Innover pour survivre ou le perpétuel défi de l'intelligence humaine », site de l'auteur. [consulté le 07 juillet 2013], disponible sur internet :

<http://jeanreneloubat.fr/pdf/dernieres-reflexions.pdf>

NOBLECOURT O., « L'urgence de refonder la politique de la ville avec les habitants », blog de l'auteur. [consulté le 20 avril 2013], disponible sur internet :

<http://www.olivieroblecourt.fr/article-l-urgence-de-refonder-la-politique-de-la-ville-avec-les-habitants-116724195.html>

RAUX A., 2006, « Georges SANVICENS (centres sociaux) : la gouvernance associative, c'est le pouvoir collectif », *Union Sociale*, n°194, pp. 16-17

SANCHOU P., 2004, « Le travail social à l'épreuve de la participation », *Vie Sociale*, 2004-n°1, p.5-8

ZAPPI S., 2013, « L'empowerment, nouvel horizon de la politique de la ville », *Le Monde* 07/02/2013. [consulté le 15 avril 2013], disponible sur internet :

[http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville\\_1827820\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville_1827820_3224.html)

## **RAPPORTS ET TRAVAUX DE RECHERCHE**

ANESM, 2010, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles : élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, 76 p. [consulté le 17 mai 2013], disponible sur internet :

[http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=429](http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=429)

ANACT, 2006, *L'organisation et le management par projet*, 20 p. [consulté le 17 mai 2013], disponible sur internet :

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2983337.pdf>

CIEDEL - F3E, 1999, *Evaluation de l'impact : prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs, guide méthodologique*, 45 p.

CORTESERO R., 2013, *Les centres sociaux, entre participation et cohésion sociale*, Dossier d'étude n° 160 : Université Bordeaux Segalen, Centre Emile Durkheim, CNAF, 212 p.

KILLI A., 2007, *Manager un projet territorial*, Cahier du développeur économique n°10, Aradel, 160 p.

MASUREL H. / éd., 2012, *Rapport de l'Observatoire national des zones urbaines sensibles*, 292 p. [consulté le 10 janvier 2013], disponible sur internet :

<http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-onzus-2012.pdf>

UNIOPSS, 2003, *L'ambition associative guide pour interroger nos pratiques*, Uniopss, 156 p.

URCLLAJ Rhône-Alpes, 2012, *Rapport d'activité de l'Observatoire régional de la demande en logement des jeunes*, 64 p.

VILLE DE LYON, 2010, *Concertation sur la géographie prioritaire 2009-2010*, 11 p. [consulté le 18 avril 2012], disponible sur internet :

[http://www.polville.lyon.fr/static/polville/contenu/CUCS/concertation\\_nationale/concertationLyon2010.pdf](http://www.polville.lyon.fr/static/polville/contenu/CUCS/concertation_nationale/concertationLyon2010.pdf)

ZIMMER C., 2007, *La négociation de compromis, une exigence vitale pour les centres sociaux*, Master 2 Politiques publiques et changement social : Université Pierre Mendès France, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, 76 p.

## **REGLEMENTS, LOIS ET CIRCULAIRES**

CNAF. Circulaire n° 2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale.

[consulté le 5 juillet 2012], disponible sur internet :

[http://www.caf.fr/sites/default/files/circulaire\\_cnaf\\_relative\\_a\\_lanimation\\_de\\_la\\_vie\\_sociale.pdf](http://www.caf.fr/sites/default/files/circulaire_cnaf_relative_a_lanimation_de_la_vie_sociale.pdf)

Loi n°2002-02 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JORF, 3 janvier 2002, 124

UNION EUROPEENNE. Règlement n° 211/2011 du Parlement européen et du Conseil du 16 février 2011 relatif à l'initiative citoyenne. [consulté le 17 janvier 2013], disponible sur internet :

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:065:0001:0022:FR:PDF>

## **CHARTES ET CONVENTIONS**

*Charte fédérale des centres sociaux et sociaux culturels de France*, adoptée par l'Assemblée Générale, Angers le 18 juin 2000, 4 p.

*Convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la CNAF 2013-2017*, signée le 16 juillet 2013. [consulté le 20 juillet 2013], disponible sur internet :

[http://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/DCom/Presse/Communiqués%202013/Cog2013\\_2017\\_integrale.pdf](http://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/DCom/Presse/Communiqués%202013/Cog2013_2017_integrale.pdf)

*Projet de la Fédération des centres sociaux du Rhône 2004-2008*, adopté par l'Assemblée Générale du 10 juin 2004, 65 p.

*Projet de la Fédération des centres sociaux du Rhône 2012-2016*, adopté par l'Assemblée Générale du 09 juin 2012, 72 p.

*Projet de l'Union Rhône-Alpes des centres sociaux (URACS) 2012-2016*, adopté par l'Assemblée Générale du 23 juin 2012, 34 p.

*Projet du Centre Social Quartier Vitalité 2011-2014*, adopté par l'Assemblée Générale du 25 février 2011, 89 p.

## **SITES INTERNET**

CONSEIL CONSTITUTIONNEL. [consulté le 12 janvier 2013], disponible sur internet :

<http://www.conseil-constitutionnel.fr/>

ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS. [consulté le 12 janvier 2013], disponible sur internet :

<http://www.universalis.fr/encyclopedie/>

FCSF Congrès 2013. [consulté le 31 août 2013], disponible sur internet :

<http://congres2013.centres-sociaux.fr/>

FCSR. [consulté périodiquement], disponible sur internet :

<http://www.centres-sociaux-rhone.com/>

INSEE. Base de données, Arrondissement municipale de Lyon, 1<sup>er</sup> Arrondissement, géographie au 01/01/2011. [consulté le 25 juillet 2012], disponible sur internet :

<http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/esl/comparateur.asp?codgeo=arm-69381>

MISSION PARTICIPATION. [consulté le 24 juin 2013], disponible sur internet :

<http://www.missionparticipation.fr/>

WIKIPEDIA. [consulté le 12 janvier 2013], disponible sur :

<http://fr.wikipedia.org/>



---

## Liste des annexes

---

- Annexe 1 :** Extraits de la circulaire CNAF n°2012-013 du 20 juin 2012
- Annexe 2 :** Niveaux de qualification et statuts des personnels en poste au 01.01.2013
- Annexe 3 :** Rétro-planning de la démarche de renouvellement du projet social
- Annexe 4 :** D’auteurs à acteurs, présentation de l’expérimentation de 2 micro-projets
- Annexe 5 :** Programme de formation (2012-2016)
1. Personnel salarié
  2. Administrateurs / bénévoles
- Annexe 6 :** Synthèse du cadre de référence des micro-projets accompagnés par le Pôle PACT
- Annexe 7 :** Organigramme après reconfiguration (2015)
- Annexe 8 :** Évolution de la masse salariale sur les fonctions accueil et communication (2013-2016)
- Annexe 9 :** Évaluation de l’impact - Schéma général de construction et d’exploitation d’une grille de lecture

***2.1 Les structures de l'animation de la vie sociale poursuivent des finalités identiques et partagent des valeurs et principes d'action communs***

**2.1.1 Des finalités qui transcendent l'ensemble des projets sociaux**

Chaque structure de l'animation de la vie sociale, quelle que soit leur importance ou les particularités de leur territoire d'implantation, poursuivent trois finalités de façon concomitante :

- l'inclusion sociale et la socialisation des personnes ;
- le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire ;
- la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité.

Ces trois finalités communes à l'ensemble des structures de l'animation de la vie sociale visent à répondre aux besoins sociaux fondamentaux ; elles se réfèrent aux dimensions individuelle, collective et sociale de tout être humain.

Ces besoins sociaux fondamentaux ont été mis en évidence par des experts, ils renvoient aux dimensions individuelle et collective de toute personne. Il s'agit du besoin affectif d'appartenance (parfois qualifié de besoin de reconnaissance sociale), du besoin d'estime personnelle et du besoin d'épanouissement personnel (extrait de la pyramide de Abraham MASLOW) ou encore le besoin d'appartenance et le besoin d'accomplissement (extraits de la théorie du besoin de réalisation de David MC CLELLAND).

Il convient de noter que la troisième finalité relative à « la prise de responsabilité et au développement de la citoyenneté de proximité », constitue un axe d'action des structures peu valorisé jusqu'à présent. Cette finalité renvoie au développement des capacités des personnes et de leur autonomie. Il s'agit d'une spécificité des structures de l'animation de la vie sociale ; à ce titre, elle constitue un élément de leur plus-value sociale

[...]

***2.3 L'animation de la vie sociale s'incarne dans des structures de proximité, les centres sociaux et les espaces de vie sociale***

Centres sociaux et espaces de vie sociale sont des structures ayant en commun les mêmes finalités, valeurs et principes d'action, et les mêmes missions générales ; ce qui les distingue, c'est leur capacité d'intervention. Les premiers disposent de professionnels

---

<sup>108</sup> CNAF. Circulaire n° 2012-013 du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale. pp. 8-10 [consulté le 5 juillet 2012], disponible sur internet : [http://www.caf.fr/sites/default/files/circulaire\\_cnaf\\_relative\\_a\\_lanimation\\_de\\_la\\_vie\\_sociale.pdf](http://www.caf.fr/sites/default/files/circulaire_cnaf_relative_a_lanimation_de_la_vie_sociale.pdf)

et de ressources plus importants que les seconds, ces derniers fonctionnent, le plus souvent, avec des bénévoles et des moyens limités.

### 2.3.1 Les centres sociaux

Animés par une équipe de professionnels et de bénévoles, l'objectif global des centres sociaux est de rompre l'isolement des habitants d'un territoire, de prévenir et réduire les exclusions, de renforcer les solidarités entre les personnes en les « intégrant » dans des projets collectifs, leur permettant d'être acteurs et d'assumer un rôle social au sein d'un collectif ou sur le territoire.

#### **Cinq missions complémentaires aux missions générales :**

1. Organiser une fonction d'accueil et d'écoute des habitants-usagers, des familles et des groupes informels ou des associations. L'accueil, basé sur une écoute attentive, s'étend à la capacité à proposer une offre globale d'information et d'orientation, surtout il doit être organisé de manière à recueillir les besoins des habitants et leurs idées de projets collectifs. Assuré à titre principal par une – des personnes qualifiée(s), l'accueil doit être appréhendé comme une fonction portée collectivement par l'ensemble de l'équipe d'animation du centre social. Cette fonction doit être reconnue et repérée sur le territoire d'intervention, et l'accueil doit être considéré comme une action à part entière ;
2. Assurer une attention particulière aux familles et aux publics fragilisés, et le cas échéant leur proposer un accompagnement adapté ;
3. Développer des actions d'intervention sociale adaptées aux besoins de la population et du territoire ; en raison des problématiques sociales auxquels ils sont confrontés, ils peuvent développer des actions collectives avec une dimension d'accompagnement social. Ces actions collectives, parfois expérimentales, sont réalisées en concertation avec les partenaires opérationnels ;
4. Mettre en œuvre une organisation et/ou un plan d'actions visant à développer la participation et la prise de responsabilités par les usagers et les bénévoles ;
5. Organiser la concertation et la coordination avec les professionnels et les acteurs impliqués dans les problématiques sociales du territoire et/ou sur leurs axes d'intervention prioritaires.

**Annexe 2 Niveaux de qualification et statuts des personnels en poste au 01.01.2013**

Directrice	Niveau I - CAFDES en cours	1 ETP	CDI Cadre
Directeur adjoint	Niveau II - VAE DESJEPS en cours	1 ETP	CDI Cadre
Assistante de direction	Niveau III - BTS	1 ETP	CDI Cadre
Comptable	Niveau III - BTS	0,25 ETP	CDI
Personnel de service	Formation diplômante au RNCP Agent d'entretien	1,50 ETP	CDI
Référente familles	Niveau III - Diplôme d'Etat d'Assistant de service social	1 ETP	CDI
Coordonnatrice accueil et ateliers	Niveau III - BTS	1 ETP	CDI Cadre
Chargé d'accueil	Niveau IV - Bac	1 ETP	CDI
Intervenants techniques ateliers	Selon les spécificités des ateliers	4 ETP (16 personnes)	CDII
Coordonnateur enfance/jeunesse	Niveau III DESS et DEJEPS	1 ETP	CDI Cadre
Equipe d'animation enfance/jeunesse dont :			
- animateur Jeunesse / PIJ / CLAS	Niveau IV – BPJEPS	1 ETP	CDI
- Directrice ALSH 3-5 ans	Niveau IV – BPJEPS	1 ETP	CDI
- Directrice animation de quartier			
- Assistants d'animation	Niveau IV – BPJEPS BAFA / BAFD	0,75 ETP 2,5 ETP	CDI CEE

### Annexe 3 Rétro-planning de la démarche de renouvellement du projet social

	2012												2013												2014												2015				
	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09	.10	.11	.12	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09	.10	.11	.12	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09	.10	.11	.12	.01	.02	.03	.04	.05
<b>Suivi de la démarche</b>																																									
Réunions équipe-projet																																									
Evaluation de la démarche																																									
<b>Phase de renouvellement</b>																																									
Evaluation interne																																									
Diagnostic partagé																																									
<b>Projet</b>																																									
Elaboration des axes du projet																																									
Définition des objectifs et actions																																									
<b>Evolution du cadre organisationnel</b>																																									
<b>Validation par les instances</b>																																									
CA																																									
Assemblée générale																																									
<b>Rédaction finale du projet</b>																																									
<b>Transmission à la CAF</b>																																									

Congrès national

## **Annexe 4 D'auteurs à acteurs, présentation de l'expérimentation de 2 micro-projets**

### Les « Monop »

Familles monoparentales

Questions sociales : Education – Précarité – Discrimination

Pour s'engager dans la démarche congrès en 2012 (année des débats), le Conseil d'Administration avait choisi de mettre en débat le thème de l'éducation lors de l'Assemblée Générale. A cette occasion, six femmes, toutes mères et vivant sans conjoint, se sont manifestées pour exprimer des difficultés liées à leurs réalités quotidiennes.

Le statut de « mère célibataire » ou celui de « famille monoparentale » que leur accorde la société, et par déclinaison la CNAF ou l'Insee, est aussi, et surtout, une condition de vie. Exprimant la complexité de lier en une seule et même personne l'autorité maternelle et paternelle auprès de leurs enfants ou la douloureuse sensation de « *ne plus être une femme mais seulement une mère qui se sacrifie* », l'expression de ces femmes montre que la question est avant tout sociale.

Au regard des divergences de définition « officielle » de cette catégorie spécifique de ménages, il n'est alors pas étonnant, à l'heure actuelle, de constater leur difficile recensement. Selon la CNAF, « *les familles monoparentales sont définies comme les personnes veuves, divorcées, séparées, abandonnées ou célibataires, qui n'ont pas de vie maritale et assument seules la charge d'un ou plusieurs enfants âgés de moins de 20 ans* ». L'Insee ne prend pas en compte les jeunes de 18 à 20 ans et ne recense sous ce terme que les ménages vivant un logement autonome. Le mode d'habitat collectif ou la colocation familiale (parent isolé vivant sans le même toit que ses parents par exemple) sont de fait exclus de cette catégorie.

Sur le 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon, La CAF du Rhône recense 9% de familles monoparentales allocataires. Un tiers d'entre elles sont bénéficiaires du RSA socle, contre 14% en moyenne sur l'arrondissement.

Cette donnée reflète le caractère précaire des familles monoparentales, qui est aussi confirmé par de nombreuses études sur le sujet dans tout l'Hexagone. Les ménages composés d'un seul parent sont ainsi davantage contraints de vivre dans la pauvreté que les ménages composés d'un couple d'adultes. Plusieurs facteurs montrent cette paupérisation tant économique que sociétale ; le niveau de revenu et sa régularité, les conditions de vie résidentielle et le niveau d'accès à l'éducation et à la culture.

Dans l'optique d'expérimenter une démarche novatrice d'accompagnement collectif, j'ai favorisé la constitution d'un groupe d'échanges sur la situation spécifique des familles monoparentales, à la rentrée 2012 et accompagné la référente familles dans la mise en œuvre de cet accompagnement.

Le groupe « Monop », qui s'est auto-nommé, est aujourd'hui constitué d'un groupe-pilote de dix « chefs de famille » dont neuf sont des femmes. Six d'entre elles se connaissaient avant la constitution du groupe.

Selon le processus d'*empowerment*, l'objectif initial était de faire un état des lieux de la « situation-problème » que les familles monoparentales rencontraient dans leur quotidien, en partant de leur propre expertise.

A l'issue de plusieurs réunions, trois enjeux prioritaires ont été formulés collectivement par les Monop ; actuellement certaines actions expérimentales ont été mise en place, d'autres sont en prévision à moyen terme :

- La question du mode de garde, partant du constat que les familles monoparentales ont peu de temps de répit, de repos, sans leurs enfants. Le groupe travaille sur la mise en place d'un mode de garde partagé le samedi matin (les parents s'auto-organiseraient pour garder les enfants à tour de rôle). Pour le centre social, il s'agit d'accompagner les Monop à construire un projet qui soit bordé au niveau juridique, assurantiel et logistique. Cette préparation est en cours.
- La question de l'éducation des enfants qui peuvent être soumis à des difficultés psychologiques liés à l'absence d'un parent ou à la souffrance de la séparation, et engendrer des troubles du comportement. Une piste lancée par une mère divorcée a été la mise en place de groupes de paroles. Grâce à un récent partenariat de moyens avec le CIDFF (Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles), le groupe Monop a pu bénéficier de cinq temps d'échanges avec une psychologue (au titre d'un financement de la région octroyé au CIDFF).
- La question de l'accès aux droits, qui se pose notamment au moment de la séparation du couple et qui fait écho aux besoins administratifs, juridiques et organisationnels inhérent à la nouvelle situation du ménage. Un guide d'accueil des familles monoparentales sur le quartier est en cours de préparation par le groupe. Il est actuellement évoqué la mise en place d'un « Point Information Familles », au même titre que le « Point Information Jeunesse » déjà existant.

## Les « Lambda »

Jeunes adultes

Questions sociales : Discrimination / Démocratie et citoyenneté / Précarité

Depuis la rentrée 2012, un groupe constitué de trois jeunes actifs et de deux étudiants s'est porté volontaire pour être bénévole à l'accompagnement scolaire auprès des 11-14 ans. A l'occasion du bilan annuel du CLAS en fin d'année scolaire, il est notamment ressorti que les discussions établies entre les participants (salariés, bénévoles et adolescents) allaient souvent au-delà du cadre de la scolarité. Le thème de la discrimination liée aux origines est apparu très préoccupant dans les échanges. Les bénévoles m'ont fait part de leurs difficultés à aborder un thème aussi complexe, qu'ils reliaient plus largement à ceux de la citoyenneté et de laïcité.

Au regard de leur motivation apparente pour transmettre leurs savoirs et accompagner les adolescents au plus près de leurs besoins, j'ai souhaité associer les membres de ce groupe à ma démarche de changement. Un d'entre eux fait notamment parti de l'équipe-projet.

Pour faire écho au développement de ma seconde partie, concernant l'analyse de Jacques ION sur l'engagement des jeunes générations, j'ai pu constater que leur présence avait notamment permis de bousculer l'organisation à Quartier Vitalité. Par exemple, ce sont eux qui se sont « insurgés » les premiers contre le fait que les professionnels n'aient pas chacun une adresse e-mail personnelle et nominative.

Comprenant la dynamique qui commence à animer Quartier Vitalité, les « Lambda » ont voulu, à la rentrée 2013, mettre à profit leur expérience de bénévoles en centre social pour construire un projet avec les adolescents de l'accompagnement scolaire sur le thème de la discrimination. Pour la préparation de leur micro-projet, les Lambda se sont appuyés sur le débat organisé par l'URACS en novembre 2012 dans les salons de l'Hôtel de Ville de Lyon intitulé « Jeunes adultes en Rhône-Alpes, entre espoir et galère ».

Prenant en compte l'attraction actuelle des jeunes générations pour la musique, ils ont construit leur animation autour d'une chanson, afin d'amener les adolescents à réfléchir et à débattre de ce sujet (Kery JAMES – Y'a pas d'couleur).

La définition officielle proposée par le site service-public.fr énonce que « *la discrimination consiste à favoriser ou défavoriser quelqu'un, en raison de certaines de ses caractéristiques ou de certains de ses choix personnels* ». Une majorité des adolescents ayant participé aux animations des Lambda disent être victimes de discrimination. Il faut bien sûr prendre en compte les particularités de cette tranche d'âge qui, par nature



rebelle, a tendance à rejeter toute autorité verticale imposée et à se sentir « victimisée » par les adultes qui représentent la Loi. Pourtant, leurs préoccupations (en concernant par exemple les formes des discriminations liées à l'origine géographique, au sexe, à l'âge ou à la religion) restent le reflet d'une réalité qu'il ne faut pas négliger. Ces temps de débat en petits groupes ont permis aux adolescents d'exprimer leurs avis, leurs questions, leur colère autour de ce thème.

Le micro-projet des « Lambda » n'a pas été sans provoquer des échanges conflictuels, mais bénéfiques, dans les différentes instances du centre social. Le sujet est sensible en interne car il est le reflet de ce qui se joue sur le territoire. Ces derniers mois, la Croix-Rousse connaît régulièrement des affrontements nocturnes entre groupes d'individus politisés et/ou communautarisés et/ou alcoolisés. La vie nocturne, particulièrement riche sur l'ensemble des pentes et du plateau (bars, lieux de rencontre alternatifs,...), génère en effet des mouvements de groupes importants, dont les échanges ne se passent pas toujours bien. A l'heure où les élections municipales se profilent, où les homosexuels peuvent se marier, où Internet permet la transmission d'information en quasi-instantané, les raisons sont apparemment nombreuses pour en vouloir à « l'autre » et l'exprimer avec violence. Cette donnée est peut-être un épiphénomène dans l'histoire du quartier et les adolescents accueillis n'y sont pas tous confrontés directement mais elle met en évidence les risques qui peuvent être encourus en cas de projet « trop frontal ou trop militant ».

## Annexe 5 Programme de formation (2012-2016)

### 1. Personnel salarié

Intitulé de la formation	Personnel concerné	Durée prévisionnelle de la formation		Objectif de la formation	Prestataire retenu / Organisateur	Coût en € (effectif ou prévisionnel)			Organisme financeur	Temporalité
		Heures	Jours			Formation	Déplact / Hébergé	Salaires		
"Faire émerger et animer des actions collectives visant l'émancipation"	Directrice / Directeur-adjoint / Coordonnateur jeunesse / Coordonnatrice accueil et ateliers	42h	6 jrs	Développer des capacités : d'animation de collectifs d'habitants, d'organisation et de soutien d'actions collectives et de gestion de conflits ou de négociations	URACS	2 400 €			Quartier Vitalité (QV)	Mars, mai et octobre 2012
Journées professionnelles de l'Animation Globale "Les centres sociaux : des territoires en évolution, des relations aux habitants en mouvement"	Directrice	18h	3 jrs		FCSF	285 €	350 €		Unifformation	Novembre, 2012
DESJEPS (VAE)	Directeur-adjoint			Accéder à une fonction de direction	Arfatsema	500 €		1 500 € (QV)	Unifformation (DIF 120h)	2012/2013

Intitulé de la formation	Personnel concerné	Durée prévisionnelle de la formation		Objectif de la formation	Prestataire retenu / Organisateur	Coût en € (effectif ou prévisionnel)			Organisme financeur	Temporalité
"Conduire un processus participatif d'évaluation de projet"	Directrice / Directeur-adjoint	42h	6 jrs	Analyser les modalités de mise en œuvre du projet contractualisé / Questionner la participation des habitants / Procéder à une lecture prospective du développement des centres sociaux	FCSR / CAF du Rhône	800 €			Uniformation	2012/2013
Séminaire "gouvernance"	Directrice / Directeur-adjoint (+ Président / 4 membres CA)	9h	3 jrs	Clarifier le rôle des instances composant la gouvernance de Quartier Vitalité	URACS	600 €			Uniformation	Février, mars 2013
<b>CONGRES NATIONAL :</b>			3 jrs		FCSF	2 750 €			Uniformation (250 €) + QV	21 au 23 juin 2013
"Egalité homme / femme: une question pour les centres sociaux ?"	Référente familles	2h		Mettre en exergue la question de la parité dans le centre social						
"De l'adhésion participative à l'assemblée générale décalée"	Assistante de direction / Agent d'accueil	2h		Favoriser la vie démocratique et la participation des habitants						
"Centres sociaux et réseaux sociaux : quelles convergences ?"	Référente familles / Animateur jeunesse	2h		Adapter sa communication externe aux nouvelles technologies						

Intitulé de la formation	Personnel concerné	Durée prévisionnelle de la formation		Objectif de la formation	Prestataire retenu / Organisateur	Coût en € (effectif ou prévisionnel)			Organisme financeur	Temporalité
"Quelle place pour les jeunes adultes dans les centres sociaux ?"	Animateur jeunesse / Coordonnatrice accueil et ateliers	2h		Interroger nos modalités d'accueil à destination des jeunes adultes						
"De l'habitant "usager" au citoyen engagé"	Directeur-adjoint / Coordonnateur jeunesse / Directrice ALSH 3-5 ans / 3 intervenants	2h		Adapter la posture des professionnels pour favoriser l'implication des habitants adhérents du pôle Service						
Ateliers de mise en situation : "Allers-vers les habitants dans l'espace public / Faire des entretiens en tête à tête"	Directrice / Animateur jeunesse / Directrice animation de rue / Référente familles	2h		Acquérir de nouvelles méthodes d'intervention dans l'espace public / préparer le diagnostic de territoire						
"Agir en partenariat pour des territoires qui n'excluent pas"	Directrice / Directeur-adjoint	2h		Positionner le centre social au sein d'un réseau de partenaires						
"Le pouvoir d'agir des habitants : source de conflits avec les pouvoirs publics ?"	Directrice / Directeur-adjoint / Assistante de direction	2h		Appréhender les limites de la conflictualité avec les partenaires publics						

Intitulé de la formation	Personnel concerné	Durée prévisionnelle de la formation		Objectif de la formation	Prestataire retenu / Organisateur	Coût en € (effectif ou prévisionnel)			Organisme financeur	Temporalité
"Exercer le rôle de tuteur"	Coordonnatrice accueil et ateliers / Coordonnateur jeunesse	14h	2 jrs	Transmettre les savoirs faire requis par les fonctions / Se préparer à être tuteur	CCI Formation	800 €			Uniformation (400 €) + QV	1er trimestre 2014
"Conduire une action collective : comment lever les freins à la mobilisation des personnes ?"	Référente familles / animateur jeunesse / Directrice animation de rue	7h	2 jrs	Analyser sa pratique professionnelle / Acquérir des outils pour éviter ou lever les freins à la mobilisation	Aequitaz	(budgété au prog. formation des adm.)			Région Rhône-Alpes	2014
Formation à l'animation des réseaux d'échanges réciproques de savoirs	Référente familles	35h	5 jrs	S'approprier la démarche pédagogique des RERS et leur fonctionnement spécifique	Foresco	400 €			Uniformation (heures de DIF - sur temps de travail)	2014
Formation aux outils de gestion internes	Assistante accueil et communication / Chargé d'accueil	21h	3 jrs	Perfectionner la maîtrise de logiciel (Noé, fichier adhérent)	AIGA	2 600 €			Uniformation	2015 (2 sessions)
Formation à la fonction d'accueil et de veille	Chargé d'accueil (emploi d'avenir)	147h	21 jrs	Echanger sur les pratiques / Prendre la mesure de son rôle dans la structure / Dynamiser l'accueil	Arfatsema	1 000 €			Uniformation (période de professionnalisation)	2016

## 2. Membres du Conseil d'Administration / bénévoles

Intitulé de la formation	Administrateurs concernés	Durée prévisionnelle de la formation		Objectif de la formation	Prestataire retenu / Organisateur	Coût en € (effectif ou prévisionnel)		Organisme financeur	Temporalité
		Heures	Jours			Formation	Déplacement/ Hébergement		
"Faire émerger et animer des actions collectives visant l'émancipation"	Président	42h	6 jrs	Développer des capacités : d'animation de collectifs d'habitants, d'organisation et de soutien d'actions collectives et de gestion de conflits ou de négociations	URACS	600 €		Fosfora	Mars, mai et octobre 2012
Séminaire "gouvernance"	Président / 4 membres CA (+ Directrice / Directeur-adjoint)	9h	3 jrs	Clarifier le rôle des instances composant la gouvernance de Quartier Vitalité	URACS	750 €		Fosfora	Février, mars 2013
<b>CONGRES NATIONAL :</b>			3 jrs		FCSF	1 000 €		QV	21 au 23 juin 2013
"Regard anthropologique sur les nouvelles formes d'engagement"	Président / 1 membre CA	2h		Analyser les mutations sociétales en matière d'engagement					
"Egalité homme / femme : une question pour les centres sociaux ? "	4 membres CA	2h		Mettre en exergue la question de la parité en centre social					
"De l'adhésion participative à l'assemblée générale décalée"	Trésorier / Secrétaire de Bureau / 3 membres CA	2h		Favoriser la vie démocratique au sein des centres sociaux					

Intitulé de la formation	Administrateurs concernés	Durée prévisionnelle de la formation		Objectif de la formation	Prestataire retenu / Organisateur	Coût en € (effectif ou prévisionnel)		Organisme financeur	Temporalité
"Quelle place pour les jeunes adultes dans les centres sociaux ?"	1 membre CA	2h		Interroger nos modalités d'accueil à destination des jeunes adultes					
Ateliers de mise en situation : "Allers-vers les habitants dans l'espace public / Faire des entretiens en tête à tête"	3 membres CA	2h		Acquérir de nouvelles méthodes d'intervention dans l'espace public					
"Le pouvoir d'agir des habitants : source de conflits avec les pouvoirs publics ?"	5 membres CA	2h		Appréhender les limites de la conflictualité avec les partenaires publics					
"Exercer sa responsabilité d'administrateur"	2x4 administrateurs	18h	6 jrs	Permettre l'intégration des nouveaux administrateurs dans les centres sociaux	FCSR	240 €		Fosfora	2013 et 2014
"Conduire une action collective : comment lever les freins à la mobilisation des personnes ?"	2 administrateurs / 2 bénévoles	7h	2 jrs	Analyser sa pratique professionnelle / Acquérir des outils pour éviter ou lever les freins à la mobilisation	Aequitaz	2 000 €		Région Rhône-Alpes (financement direct)	2014
"Devenir membre du Bureau"	3 administrateurs (dont nouveau président) / directrice	16h	4 jrs	Clarifier le rôle de chacun dans l'organisation d'un centre social	FCSR	90 €		Fosfora	2014
"Devenir Président"	1 administrateur	18h	6 jrs	Former le futur Président	FCSR	30 €		Fosfora	2014
"Devenir Trésorier"	1 administrateur	18h	6 jrs	Former le Trésorier	FCSR	30 €		Fosfora	2014

**Annexe 6 Synthèse du cadre de référence des micro-projets accompagnés par le Pôle PACT**

<i>ITEMS</i>	<i>Spécificités proposées par le référentiel de Quartier Vitalité</i>
Un intérêt commun	Qui respecte les valeurs de la charte des centres sociaux et les axes du projet social
Un territoire défini	Un ou plusieurs quartiers de Lyon 1 <sup>er</sup>
Un projet construit	Accompagnement du micro-projet dans sa phase préparatoire par au moins 1 acteur du centre social
Une synergie de collaboration	Ouverture à tout partenariat (individuels, associatifs, institutionnels)
Un pouvoir partagé	Création de sièges d'administrateurs « micro-projets » à durée d'engagement variable (les représentants des groupes seront élus avec mandat impératif)
Un engagement réel	Rencontre instituée au début du micro-projet avec le Bureau ou toute autre instance qui aura reçu délégation par le CA (expression des motivations, présentation des objectifs et des actions, détermination des moyens à déployer par le groupe / le centre social...)
Des règles du jeu de cogestion	Accompagner l'apprentissage de la gestion de projet d'un point de vue économique (recherches de financements propres aux micro-projets, actions d'autofinancement,...) et politique (prises de parole en public...)

Items tirés du tableau « Des minimas pour un projet solidaire ». DUMAS B., SÉGUIER M., 1997, *Construire les actions collectives, développer les solidarités*, Lyon : Chronique Sociale, p. 213



**Annexe 7 Organigramme après reconfiguration (2015)**

NIVEAU POLITIQUE

**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
BUREAU**

Equipe pilote projet social / Commissions

**Directrice**  
Management / GRH - Travail associé  
Développement - Gestion financière  
**Directeur-adjoint**

NIVEAU OPERATIONNEL

**POLE SERVICES**  
(9,25 ETP)

**Activités de loisirs enfance et adolescence**  
Responsable : Coordonnateur (3-17 ans)  
Directrice ALSH 3-5 ans  
Directeur ALSH 6-11 ans  
Animateur 11-17 ans  
Assistants d'animation  
4 intervenants techniques (ateliers socio-culturels)

**Activités de loisirs familles et adultes**  
Responsable : Directeur-adjoint  
12 intervenants techniques (ateliers socio-culturels)  
Référénte familles (activités de loisirs familles)

**Accueil périscolaire (négociations en cours)**  
Responsable : Directrice  
-- Animateurs (1 pour -- enfants)

**POLE PILOTAGE**  
(5,75 ETP)

**Accueil et communication**  
Responsable : Directrice  
1 assistant-e Accueil & Communication  
1 chargé-e d'accueil  
1 chargé-e d'accueil / PACT  
(contrat emploi d'avenir sept. 2015)

**Gestion administrative, comptable et budgétaire**  
Responsable : Directrice  
1 assistante de direction  
1 comptable

**Gestion logistique**  
Responsable : Directeur-adjoint  
2 agents d'entretien

**POLE PACT**  
(1,5 ETP)

**Accompagnement de micro-projets**  
Responsable hiérarchique : Directrice  
Co-responsabilité selon référentiel et charte  
Référénte familles  
Animateur (PIJ et chantiers jeunes)

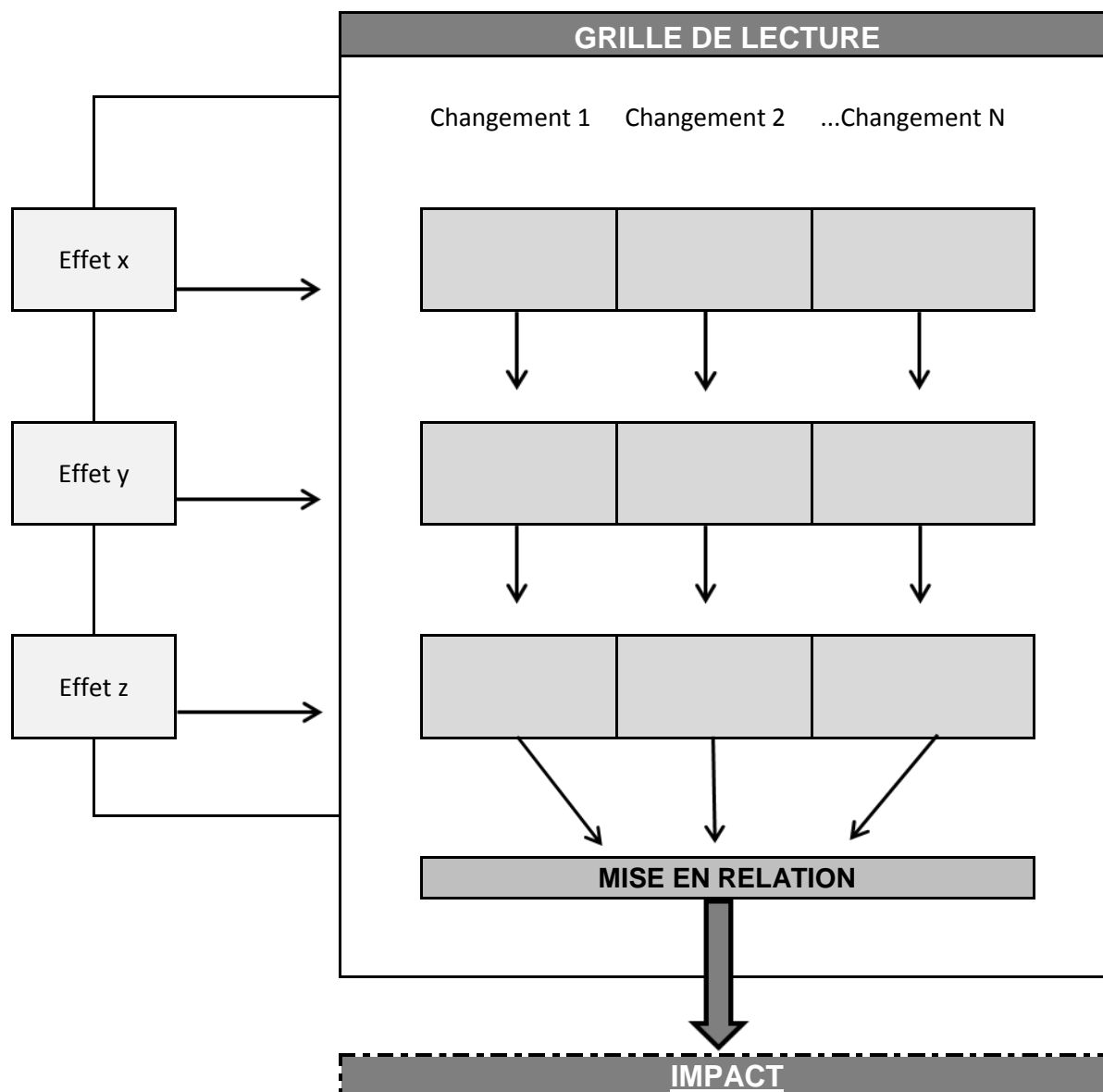
**Animation de quartier**  
Directrice animation de quartier  
Animateur (PIJ et chantiers jeunes)

Ressources bénévoles

## Annexe 8 Évolution de la masse salariale sur les fonctions accueil et communication (2013-2016)

	<i>Masse salariale totale</i>	<i>Poste 1</i>	<i>Poste 2</i>	<i>Poste 3</i>
2013	<b>92 800 €</b> (2,25 ETP)	<b>Coordonnatrice Accueil et ateliers</b> (indice 515) 44 800 €	<b>Chargé d'accueil</b> (indice 447) 40 700 €	<b>Renfort équipe permanente</b> 7 300 €
2014	<b>92 900 €</b> (2,35 ETP + 770 heures de stage)	<b>Coordonnatrice</b> 44 800 € (indice 515)	<b>Chargé d'accueil</b> (indice 447) : 01-10 33 900 € <b>+ Chargé d'accueil</b> (indice 339) : 11-12 4 700 € <b>+ Stagiaire</b> (gratification minimale) : 03-08 2 200 €	<b>Renfort équipe permanente</b> 7 300 €
2015	<b>73 000 €</b> (3,25 ETP)	<b>Assistant(e) chargée de l'accueil et de la communication</b> 35 400 € (indice 425)	<b>Chargé d'accueil</b> 28 200 € (indice 339)	<b>Chargé d'accueil PACT</b> : 09-12 2 100 € (emploi d'avenir - indice 305 - SMIC) <b>Renfort équipe permanente</b> 7 300 €
2016	<b>77 300 €</b> (3 ETP)	<b>Assistant(e) chargée de l'accueil et de la communication</b> 35 400 € (indice 425)	<b>Chargé d'accueil</b> 28 200 € (indice 339)	<b>Chargé d'accueil PACT</b> 6 400 € (emploi d'avenir) <b>Renfort équipe permanente</b> 7 300 €

## Annexe 9 Évaluation de l'impact - Schéma général de construction et d'exploitation d'une grille de lecture



« La grille de lecture s'interpose comme moyen d'analyse entre les effets et le jugement porté sur l'impact de l'action de développement. Le nombre d'effets et de changements significatifs pris en compte varie évidemment en fonction de l'action considérée. Chaque interaction entre un effet et un changement constitutif de l'impact est évalué à partir d'indicateurs qu'il faut établir ».

Source: CIEDEL - F3E, Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impacts, guide méthodologique, L'évaluation de l'impact, juin 1999, p. 27

HERMET	Aurore	Novembre 2013
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale Promotion 2013</p>		
<p align="center"><b>RENOUVELER LE PROJET D'UN CENTRE SOCIAL POUR CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS DU TERRITOIRE</b></p>		
<p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : <b>ARAFDES (Lyon)</b></p>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Le centre social Quartier Vitalité est une association située dans le 1<sup>er</sup> arrondissement de Lyon qui est ouverte à tous les publics. De par sa mission d'animation de la vie sociale du territoire, le centre requiert de mettre en œuvre des méthodes participatives pour impliquer les habitants dans son projet social, élément dynamique constituant le cadre de référence interne des activités proposées.</p> <p>Dès ma prise de poste en 2012, en tant que directrice de l'association, j'ai constaté que la majorité des quelques 1 200 adhérents utilisait le centre social pour accéder à des services de type occupationnel (activités sportives et de loisirs) sans pour autant avoir connaissance de notre projet, ni même des finalités poursuivies par une structure labellisée « centre social ».</p> <p>Dans le même temps, une dynamique porteuse d'énergie nouvelle, lancée par la Fédération nationale des centres sociaux et soutenue par nos autorités publiques de référence, prenait corps autour du processus d'<i>empowerment</i> et réaffirmait notre vocation à agir avec les publics les plus vulnérables. En réponse à cette nécessaire adaptation de nos pratiques, visant à proposer de nouvelles formes d'accompagnement pour répondre aux besoins sociaux des habitants, j'ai accompagné les différentes instances du centre social Quartier Vitalité à engager la démarche de renouvellement du projet qui se donnera pour finalité le développement du pouvoir d'agir des habitants.</p>		
<p><b>Mots clés :</b></p> <p align="center"><b>CENTRE SOCIAL – PROJET SOCIAL – DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR – EMPOWERMENT – HABITANTS – PARTICIPATION – POLITIQUE DE LA VILLE – LYON</b></p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		