



## **Refonder le projet pour pérenniser un centre social**

*De l'Éducation populaire aux interventions sociales coordonnées, une  
stratégie pour mieux accompagner les usagers*

**Nicolas BOUILLON**

**2013**

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier tout d'abord mon employeur qui m'a permis de réaliser cette formation CAFDES. Dans ce cadre je pense en premier lieu aux membres du conseil d'administration de l'Espace Condorcet Centre Social et en particulier à sa Présidente qui ne compte pas son investissement.

Je remercie bien évidemment les salariés qu'ils soient permanents ou inscrits dans un parcours d'insertion qui ont dû s'adapter à mon emploi du temps toujours trop soutenu.

J'ai pu aussi apprécier l'aide très précieuse de mes collègues de la promotion CAFDES 2013. Leurs retours ont été riches et leur soutien très agréable.

Je dois souligner ici également la qualité des interventions apportées par l'équipe de l'organisme de formation.

Je remercie mon directeur de mémoire pour sa rigueur, son soutien, son honnêteté et son soutien personnel.

J'ai enfin une pensée toute particulière pour mes trois enfants et mon épouse, sans lesquels rien n'aurait été possible. Je leur promets à tous les quatre de leur consacrer autant d'attention qu'ils ont eue à mon égard.

---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 L'Espace Condorcet centre social, une mission en évolution.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Historique de l'Espace Condorcet .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Une origine liée à l'Education Populaire .....	5
1.1.2 Une seule entité pour une proposition socioculturelle globale .....	5
1.1.3 L'indépendance et la découverte des contraintes économiques .....	6
1.1.4 L'évolution des missions de l'Espace Condorcet .....	7
<b>1.2 Les caractéristiques socio-économiques du territoire gaillonnais .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Situation générale. ....	9
1.2.2 La population.....	10
<b>1.3 Description de l'association Espace Condorcet .....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Le conseil d'administration .....	13
1.3.2 Les missions en 2012.....	14
<b>1.4 Les politiques publiques .....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Un objectif originel des centres sociaux : la résolution de la question sociale ....	16
1.4.2 Une reconnaissance inaccessible (1897-1945) .....	17
1.4.3 La légitimité acquise (1945-1983).....	17
1.4.4 Les lois de décentralisation : l'indépendance à l'épreuve de la proximité .....	18
1.4.5 La procédure d'agrément CAF .....	19
1.4.6 Les lois encadrant l'action sociale, la prévention, et la lutte contre les exclusions .....	21
<b>1.5 Un environnement institutionnel en pleine mutation.....</b>	<b>25</b>
1.5.1 Sur le plan communal.....	26
1.5.2 Sur le plan départemental .....	27
<b>1.6 Une association en évolution .....</b>	<b>28</b>
<b>1.7 Conclusion intermédiaire .....</b>	<b>30</b>
<b>2 Adapter l'association face aux évolutions sociétales .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Un accompagnement indispensable.....</b>	<b>32</b>
2.1.1 Un changement de mission .....	32
2.1.2 Un changement de fonctions pour certains salariés .....	33
2.1.3 Un soutien indispensable .....	34

<b>2.2</b>	<b>Une analyse nécessaire pour comprendre le système centre social .....</b>	<b>34</b>
2.2.1	Prendre en compte les effets induits par le changement .....	34
2.2.2	Evaluation interne.....	35
2.2.3	Analyser les caractéristiques de la zone d'influence du centre social .....	36
<b>2.3</b>	<b>Des usagers en évolution .....</b>	<b>37</b>
2.3.1	L'évolution des utilisateurs de l'Espace Condorcet interroge les pratiques .....	37
2.3.2	L'Espace Condorcet, missionné pour favoriser la création de lien social .....	40
2.3.3	L'Espace Condorcet, interpellé par la carence de structures d'aide sociale .....	40
<b>2.4</b>	<b>Une adaptation nécessaire du centre social .....</b>	<b>41</b>
2.4.1	L'Education Populaire : un concept à réinvestir ou à adapter ? .....	41
2.4.2	Pour une intervention sociale experte et reconnue .....	44
2.4.3	L'affirmation de l'attachement à l'économie solidaire .....	50
<b>2.5</b>	<b>Conclusion intermédiaire .....</b>	<b>52</b>
<b>3</b>	<b>La refondation du projet : un processus dynamique pour faciliter le changement.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>La mobilisation de tous, un enjeu primordial pour le développement de l'expertise .....</b>	<b>56</b>
3.1.1	Réfléchir à la place de chaque usager.....	56
3.1.2	La révision des statuts.....	57
<b>3.2</b>	<b>La refonte d'éléments structurels de la fonction employeur associatif : des leviers managériaux.....</b>	<b>58</b>
3.2.1	Le changement de convention collective .....	58
3.2.2	Le changement des fiches de poste .....	59
3.2.3	Le changement des conditions de travail.....	61
<b>3.3</b>	<b>La mise en place d'une analyse sociale du territoire: une stratégie fédératrice pour fonder la coordination locale des interventions sociales..</b>	<b>62</b>
3.3.1	Du diagnostic partagé à la création d'un observatoire du développement social local (ODSL) .....	62
3.3.2	L'expérience de la coordination de réseau .....	64
3.3.3	la contractualisation formelle avec les financeurs publics .....	64
<b>3.4</b>	<b>Le renforcement des compétences.....</b>	<b>65</b>
3.4.1	La formation sur l'accueil- l'accompagnement global.....	65
3.4.2	Bâtir un plan de formation dynamique et cohérent.....	67
<b>3.5</b>	<b>La mise en place de nouvelles perspectives pour l'économie solidaire .....</b>	<b>68</b>
3.5.1	De la construction d'un ensemble cohérent à la mutualisation.....	68
3.5.2	Le projet friperie .....	69

<b>3.6</b>	<b>La formalisation d'un référentiel d'évaluation et de procédures: une stratégie pour améliorer les pratiques d'accompagnement des usagers ....</b>	<b>71</b>
3.6.1	Un contexte favorisant l'évaluation .....	71
3.6.2	Une évaluation à plusieurs niveaux .....	73
3.6.3	L'évaluation des étapes de la refondation du projet.....	74
3.6.4	De l'évaluation continue à la démarche qualité.....	76
<b>3.7</b>	<b>Poser le cadre financier : un acte responsable.....</b>	<b>76</b>
<b>3.8</b>	<b>Conclusion intermédiaire .....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusion.....</b>		<b>79</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>81</b>
<b>Liste des annexes .....</b>		<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion.

ANSA : Agence Nationale des Solidarités Actives.

BAFA : Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur.

BAFD : Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur.

BAPAAT : Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien.

BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire, et du Sport.

CA : Conseil d'Administration.

CAE : Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi.

CAF : Caisse d'Allocations Familiales.

CARSAT : Caisse d'Assurance Régionale, de Santé et d'Aide au Travail.

CCAS : Centre Communal d'Actions Sociales.

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

CESF : Conseiller en Economie Sociale et Familiale.

CIP : Conseiller en Insertion Professionnelle.

CLP : Comité Local de Prévention.

CLSPD : Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance.

CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales.

CNEA : Conseil National des Employeurs Associatifs.

CUI : Contrat Unique d'Insertion.

DEFA : Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animateur.

DEJEPS : Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire, et du Sport.

DESJEPS : Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport.

DGEFP : Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du travail et de l'Emploi.

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement.

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie.

ECCS : Espace Condorcet Centre Social.

EMS : Eure Madrie Seine.

ETP : Equivalent Temps Plein.

FCSF : Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France.

IAE : Insertion par l'Activité Economique

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

LOCAL : L'Office Communal d'Animation et de Loisirs.  
MSA : Mutualité Sociale Agricole.  
NAF : Nomenclature d'Activités Françaises.  
ODSL : Observatoire du Développement Social Local.  
OMJ : Office Municipal de la Jeunesse.  
OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé  
RERS : Réseau d'Echange Réciproque de Savoirs.  
RMI : Revenu Minimum d'Insertion.  
RSA : Revenu de Solidarité Active.  
SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique.  
SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance.

## Introduction

Depuis six ans je dirige le centre social de Gaillon, ville de 7200 habitants, situé dans le département de l'Eure et dénommé « Espace Condorcet Centre Social ».

Les centres sociaux sont ouverts à l'ensemble de la population et leur mission est d'animer la vie sociale. S'adaptant à leur lieu d'implantation et en réponse aux besoins des habitants, les centres sociaux peuvent développer divers services.

Afin de répondre à une demande locale d'encadrement socio-éducatif, l'Espace Condorcet s'est structuré originellement autour de l'animation socioculturelle par la mise en place d'activités de loisirs avec l'ambition de promouvoir l'individu en dehors des circuits traditionnels d'éducation. Son projet reposait sur un mode d'action socio-éducative globale. Il favorisait la promotion de l'individu avec le souci constant d'une action éducative. Le Centre Social<sup>1</sup> doit répondre à un cahier des charges défini par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) et nécessitant une approche globale.

Pour répondre aux sollicitations nombreuses du public touché par des difficultés économiques, des problématiques familiales et des problématiques liées au manque d'emplois, l'association s'est diversifiée au fil du temps et elle a élargi sa gamme d'interventions jusqu'à développer un atelier d'insertion, structure d'insertion par l'activité économique. Elle a également pris en charge des missions d'accompagnement social bien spécifiques (telles que l'accompagnement des bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA)) spécialisant ainsi son intervention sociale.

Constatant la diversification de l'activité et afin de clarifier des compétences des acteurs associatifs locaux, la Communauté de Communes Eure Madrie Seine décide début 2012, la remise en cause et le transfert de :

- l'accueil de loisirs extrascolaire pour les enfants de 4 à 12 ans

---

<sup>1</sup> D'après le site internet de la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France disponible sur : <http://www.centres-sociaux.fr>

La Caisse Nationale d'Allocations Familiales délivre un agrément sur la base des missions suivantes : « Le Centre Social est un lieu d'animation de la vie sociale, de services aux familles, et d'expression des habitants d'un quartier, pour leur permettre de vivre un peu plus facilement leur vie au quotidien. Il propose aux familles des activités éducatives favorisant le développement des tout-petits, et délivre les informations et les conseils correspondants.

Il développe des activités de loisirs à valeurs éducatives, culturelles et sportives.

Il favorise les échanges et les actions permettant le renforcement de la relation parent-enfant, l'aide parentale dans les tâches éducatives, accueille, conseille, oriente les familles, les aide à monter individuellement ou collectivement des projets correspondant à leurs besoins.

Chaque centre social développe des services qui lui sont propres en fonction de son projet. Le fonctionnement des centres sociaux est cofinancé par les collectivités locales, la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) et la Mutualité Sociale Agricole (MSA) (en milieu rural) ».

- l'organisation et la gestion des séjours de vacances pour les enfants et les jeunes.

L'Espace Condorcet est alors fragilisé aux niveaux économique et organisationnel. Le transfert d'activité a généré l'obligation de restructurer l'association.

Concrètement la subvention octroyée par la Communauté de Communes diminue fortement passant ainsi de 258000 € à 38000 €.

Suite à cette décision politique de la Communauté de Communes Eure Madrie Seine de ne plus financer l'Espace Condorcet, le Conseil d'administration de l'association a décidé de ne plus gérer au 01<sup>er</sup> janvier 2013 ces deux projets (accueils de loisirs extrascolaires pour les 4 à 12 ans et séjours de vacances) fondateurs de l'Espace Condorcet, appuyés sur l'Education Populaire<sup>2</sup>.

Les professionnels de l'Espace Condorcet sont déstabilisés par une telle remise en cause.

Ces activités permettaient un contact direct avec le public qui venait s'inscrire auprès du siège de l'association situé au centre ville ou se rendait directement au sein du lieu d'accueil de proximité dans le quartier des Jardins de Bas. La rencontre avec le public était alors facilitée et elle était à l'initiative de l'utilisateur. Elle pouvait être bien souvent le point de départ d'un accompagnement par différents intervenants du centre social.

Ainsi bon nombre de parents d'enfants accueillis au sein des centres de loisirs participait à des ateliers familiaux ou des sorties familiales. Le contact avec les familles était régulier.

Aujourd'hui sans ces structures de proximité diverses, le contact avec le public est différent.

Il y a les usagers orientés par les assistantes sociales de secteur ou le centre communal d'action sociale. Ils sont bénéficiaires de dispositifs et leur venue auprès de l'Espace Condorcet n'est pas volontaire mais obligatoire. La construction de l'accompagnement des usagers est forcément modifiée car la typologie des personnes fréquentant le centre social a changé.

Par ailleurs, au-delà des personnes inscrites dans les dispositifs, comment répondre aux « non demandeurs » qui pourtant présentent des besoins d'intervention sociale et dont un centre missionné sur l'animation de la vie sociale doit tenir compte. En effet bon nombre de personnes pouvant prétendre à un Revenu de Solidarité Active n'y ont pas accès par manque de démarches réalisées. D'autre part des accompagnements en termes de

---

<sup>2</sup> Inspiré de l'ouvrage de Jean Marie MIGNON et de Geneviève POUJOL, *Une histoire de l'Education Populaire*, je propose la définition suivante : L'éducation populaire vise la transformation sociale de la société. L'action des mouvements d'éducation populaire se veut être comme un complément de l'enseignement traditionnel. D'après ce courant de pensée l'éducation doit être pour tous, pour toute catégorie sociale, à tous les âges de la vie. Elle est transversale à plusieurs thématiques (arts, sciences, politique,...). Des actions de type Université populaire ont l'objectif de permettre à tous d'apprendre et de s'exprimer.

protection de l'enfance ou de suivi psychologique sont aussi évités par certaines familles par peur d'intrusion dans la sphère privée.

Malgré l'implication de l'Espace Condorcet depuis quinze ans dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle la participation du public aux ateliers et sorties en proie aux problématiques n'est pas effective.

La mission d'accompagnement global est donc insuffisamment réalisée avec les usagers actuels de l'Espace Condorcet.

Les intervenants de l'association Espace Condorcet sont confrontés à un changement de culture et de pratiques professionnelles concomitamment à une restructuration.

Les changements imposés à l'Espace Condorcet percutent l'association dans sa conception initiale et dans son organisation.

Plusieurs questions se posent :

Qui sont les personnes orientées vers l'Espace Condorcet ?

Comment entrer en contact avec les non-demandeurs ?

Quelles sont les réponses de l'Espace Condorcet aux problématiques sociales des usagers ?

Comment faut-il alors penser l'intervention sociale de l'Espace Condorcet pour favoriser l'implication et l'engagement de tous les acteurs ?

Pour le directeur de l'association, le défi consiste à faire face à la réalité de diminution des moyens financiers et des difficultés structurelles devant ces changements induits par le transfert. La déstabilisation du système a entraîné plusieurs conséquences directes et indirectes :

- une grande incertitude quant à l'avenir pour l'ensemble du personnel.
- la remise en question des modes d'accompagnement des usagers.
- la menace d'une perte de confiance des financeurs, des partenaires et des usagers.

Les enjeux multiples pour moi sont :

- D'assurer l'adaptation aux besoins des usagers et par conséquent garantir la pérennité et l'évolution de l'association.
- De conjuguer les missions fondatrices d'un centre social, conférées par l'agrément de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF), avec les demandes particulières des autres financeurs (Ville de Gaillon, Département de l'Eure, Etat).
- D'accompagner les changements modifiant le projet associatif ainsi que la situation des ressources humaines induisant des évolutions budgétaires et financières importantes.

Mon questionnement au travers de ce mémoire en tant que directeur est :

Comment accompagner la restructuration d'un centre social associatif en conduisant la refonte de son projet pour l'adapter aux besoins des usagers tout en conjuguant les différentes demandes institutionnelles ?

Dans une première partie, je présenterai l'évolution de la mission de l'Espace Condorcet en faisant d'abord un retour sur l'histoire et la création de l'Association puis en développant les éléments contextuels ayant favorisé cette mutation culturelle et structurelle. Je ferai ainsi référence à la mise en œuvre indispensable d'un diagnostic pour prendre en compte l'évolution des besoins émergents et implicites des usagers

Dans une deuxième partie, j'étudierai la pertinence des valeurs politiques d'éducation populaire pour pérenniser le centre social. L'occasion me sera donnée pour revisiter les pratiques d'intervention sociale et leur adaptation aux évolutions sociétales.

Dans une troisième partie, je présenterai les leviers stratégiques utilisés pour accompagner le changement dans le cadre de la restructuration et pour formaliser un projet d'avenir pour l'Espace Condorcet.

# **1 L'Espace Condorcet centre social, une mission en évolution**

## **1.1 Historique de l'Espace Condorcet**

### **1.1.1 Une origine liée à l'Education Populaire**

En 1976 l'association nommée Centre d'Education populaire est créée par des Gaillonnais investis dans la vie sociale et volontairement engagés dans le développement de l'éducation pour tous. Elle avait pour ambition de contribuer à l'épanouissement socioculturel des Gaillonnais. De cette volonté a été créé dans une salle annexée à la mairie de Gaillon, un espace de promotion culturelle qui s'est décliné en un atelier d'arts plastiques et une médiathèque ainsi que des clubs tels que le cercle philatélique et le club de danse. En 1986 la municipalité de Gaillon crée l'Office Municipal de la Jeunesse (OMJ), association para municipale, pour encadrer le centre de loisirs situé dans le hameau des Douaires<sup>3</sup> et en 1988 un centre social voit le jour au sein de nouveaux locaux situés dans la Zone d'Aménagement Concerté des Jardins de Bas à Gaillon.

### **1.1.2 Une seule entité pour une proposition socioculturelle globale**

En 1995 la municipalité de Gaillon, soucieuse d'apporter une réponse globale en termes d'approche éducative décide d'unir l'OMJ et le centre social et de rassembler les deux entités au sein d'une seule et même structure juridique. La mairie, avec une subvention d'équipement de la CAF de l'Eure, acquiert alors un habitat en centre ville. Ce lieu, attribué à cette association para municipale<sup>4</sup> nommée « OMJ –Centre Social », est alors dénommé « l'Espace Condorcet » du nom de l'un des initiateurs de l'Education Populaire, Marie Jean Antoine Nicolas Caritat, Marquis de Condorcet (1743 – 1794). La Présidente de l'OMJ Centre Social n'était autre que l'Adjointe au Maire en charge de l'enfance et la jeunesse.

Les activités mises en place étaient alors essentiellement socioculturelles :

- Le centre de loisirs accueillant régulièrement près de 150 enfants
- la danse, le scrabble,
- l'activité couture-repassage-formation.

Le centre social était un centre d'animation et d'activités pour l'enfance et la jeunesse. Certaines manifestations furent mises en place telles que la journée de l'enfant.

---

<sup>3</sup> Le hameau des Douaires est situé à 6 kilomètres du centre ville de Gaillon en milieu rural. Les bâtiments utilisés par l'accueil de loisirs sont anciens. En 1860, dans ces mêmes locaux, la Colonie des Douaires était un centre d'éducation correctionnelle.

<sup>4</sup> Lorsque les organes dirigeants et les fonds sont publics l'association est para municipale.

Lorsque l'association choisit d'adhérer à un syndicat employeur, elle se réfère au code NAF<sup>5</sup> délivré par l'INSEE<sup>6</sup>. Ainsi elle applique la convention collective de l'animation et adhère au CNEA<sup>7</sup>. En 1998 la loi relative à la lutte contre les exclusions est votée et en 2000, l'activité/formation autour de la couture et du repassage devient atelier d'insertion. En 1998 la Caisse Nationale d'Allocations Familiales développe un nouveau financement complémentaire pour les centres sociaux appelé Prestation Animation Collective Familles. La CNAF cherche alors à promouvoir des actions destinées à soutenir les parents dans leur rôle éducatif et finance les centres sociaux développant différentes initiatives autour de cette thématique.

### **1.1.3 L'indépendance et la découverte des contraintes économiques**

En 2001, avec une volonté du conseil d'administration d'afficher une certaine indépendance vis-à-vis de la municipalité de Gaillon, et dans le but de respecter la loi SAPIN<sup>8</sup>, prônant la séparation de l'ordonnateur et du gestionnaire, « l'OMJ Centre Social » devient par déclaration auprès de la Sous Préfecture des Andelys, « Espace Condorcet Centre Social (ECCS) ». Les buts principaux de l'Espace Condorcet se trouvent dans ses statuts révisés en 2007<sup>9</sup>:

*« L'Espace Condorcet Centre Social aura donc pour mission de développer les loisirs pour les enfants d'âge primaire et maternel, les préadolescents et adolescents, les actions de prévention, d'information et de formation professionnelle des jeunes et des adultes, l'insertion des allocataires du RMI en lien avec le Conseil Général de l'Eure, et l'animation globale des quartiers. Il contribuera à l'animation générale, à la concertation et à la coordination d'actions concernant aussi bien la communauté de communes que d'autres communes, organismes ou structures ».*

Le président n'est alors plus élu de la municipalité. Cette dernière, représentée par deux membres, devient membre de droit du conseil d'administration de l'Espace Condorcet. Dans ce conseil d'administration siègent encore d'anciens membres du Centre d'Education Populaire. En 2002 la Communauté de Communes Eure Madrie Seine se crée. Elle devient compétente en matière d'enfance et jeunesse. Par voie de conséquence, elle est le principal financeur de l'ECCS et également membre de droit du conseil d'administration. De 2002 à 2007, l'ECCS se développe grâce à de nouveaux financements. Devenue « réellement » indépendante, l'association découvre la logique économique. Petit à petit la subvention d'équilibre apportée par la municipalité n'est plus

---

<sup>5</sup> NAF : La Nomenclature d'Activités Françaises a été élaborée principalement en vue de faciliter l'organisation de l'information économique et sociale. Sa finalité est donc statistique.

<sup>6</sup> INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

<sup>7</sup> CNEA : Conseil National des Employeurs Associatifs.

<sup>8</sup> Loi Sapin du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques.

<sup>9</sup> Statuts de l'Espace Condorcet. La dernière modification date de 2007.

une évidence et comme tout organisme social, l'Espace Condorcet doit déposer des projets auprès de tous ses partenaires financiers (Direction Jeunesse et sports, Direction du travail, CAF, Collectivités locales) pour justifier des demandes de financement. L'association reçoit alors moult petits financements et adresse ses demandes à plusieurs partenaires. Elle est amenée à conduire des actions « rentables » (elle développe alors une véritable action commerciale dans la gestion de l'atelier d'insertion en vendant sa prestation<sup>10</sup> à des usagers ne présentant pas réellement de problèmes économiques) pour financer des « activités déficitaires ». Elle se lance dans le développement de l'insertion économique<sup>11</sup> se transformant par là même en entreprise « *compétitive sur le marché du social* »<sup>12</sup>. Ainsi durant cette période l'ECCS développe ses actions sociales en créant un secteur familles pour proposer des animations collectives pour les parents et mène deux ateliers et chantiers d'insertion (couture et menuiserie) s'inscrivant dès 2005 dans l'accompagnement des bénéficiaires du RMI.

#### **1.1.4 L'évolution des missions de l'Espace Condorcet**

Depuis 2007 l'évolution des missions s'accroît pour plusieurs raisons. C'est en 2007 que la Révision Générale des Politiques Publiques avait pour but la baisse des dépenses publiques et l'amélioration des politiques publiques. Ceci représentait une baisse drastique de plusieurs financements notamment provenant des directions déconcentrées de l'Etat. Par voie de conséquence la part du financement en provenance des collectivités territoriales dans le budget de l'Espace Condorcet est de plus en plus importante et leur influence est également de plus en plus grande. Puis en 2007, une nouvelle Présidente et moi-même, nouvellement recruté en tant que Directeur, nous installons au sein de l'Espace Condorcet. Dès 2007 rationalisation et professionnalisation sont des objectifs concrétisés par la mise en place d'une stratégie de formation pour le personnel. Par la suite en 2008, la convention avec la municipalité est rediscutée et il nous faut sans arrêt justifier de l'utilité des actions menées. Cette même dialectique est de mise avec la Communauté de Communes qui n'a de cesse de questionner l'action d'accueil de loisirs menée au sein des quartiers de Gaillon qualifiant celle-ci d'action sociale et renvoyant la responsabilité de financement à la commune ou au Conseil Général.

---

<sup>10</sup> Il s'agit de proposer des services tels que le repassage, la retouche de vêtements, la confection de costumes, la réalisation de vêtements.

<sup>11</sup> L'insertion par l'Activité Economique comprend les structures ayant une fonction d'accompagnement vers le retour à l'emploi de leurs salariés.

<sup>12</sup> BRESSON M, 2002, « *Les centres sociaux, entre expertise et militantisme* », Paris : l'Harmattan, p 87.

2008 c'est aussi l'implication forte de l'ECSS dans les travaux de réflexion autour du RSA<sup>13</sup> et des projets annexes dirigés par l'ANSA<sup>14</sup> et le Conseil général de l'Eure.

La position de l'Espace Condorcet en tant qu'organisme de l'intervention sociale et notamment de l'Insertion est largement affirmée et médiatisée par la visite de M Martin HIRSCH nouvellement devenu Haut Commissaire aux Solidarités Actives.

2010-2011 marquent un réel changement d'orientation puisque la décision est prise par la Communauté de Communes de transférer la gestion des accueils de loisirs extrascolaires dès le 1er janvier 2013. Les raisons qui l'ont poussée à prendre cette décision sont le souhait d'augmenter le nombre de bénéficiaires des loisirs extrascolaires et la volonté de réunir l'ensemble des accueils de loisirs au sein d'une même entité juridique.

Dès 2010 et parallèlement à cette décision de transfert d'activité, le renouvellement d'agrément en tant que centre social est demandé par le conseil d'administration de l'Espace Condorcet auprès des services de la CAF de l'Eure conformément aux procédures d'agrément instaurant un cycle de quatre ans. Pour ce faire, un réel travail participatif de construction réunissant des représentants des adhérents, les salariés et les partenaires s'est développé. Des valeurs ont été affirmées et validées par le conseil d'administration<sup>15</sup>. Un projet associatif a été bâti. Dans un souci de clarification des compétences du centre social de nouveaux objectifs généraux ont alors été déclinés :

- Observer et analyser les problématiques sociales et éducatives du territoire.
- Coordonner des actions au sein de l'ensemble des quartiers de la ville de Gaillon

L'Espace Condorcet est alors contraint de repenser son organisation dès lors beaucoup moins orientée vers le champ socioculturel. Le transfert d'activité a touché l'association au cœur de ses origines. L'ensemble du personnel et des bénévoles a manifesté une résistance par rapport à cette décision. L'année 2011 a été marquée par l'incertitude des membres du conseil d'administration de l'association quant à la réelle stabilité financière de l'association. Cette évolution n'est pas sans provoquer des difficultés d'acceptation de la part des militants de la première heure qui croyaient à l'éducation pour tous et par tous. C'est ainsi que l'Espace Condorcet a connu petit à petit le départ de quatre personnes qui siégeaient encore au conseil d'administration, déçues par les nouvelles modalités de financement et les contraintes fixées par les financeurs. L'année 2012 a été alors l'année

---

<sup>13</sup> RSA : Revenu de Solidarité Active.

<sup>14</sup> ANSA : Agence Nouvelle des Solidarités Actives. est une association sans but lucratif créée en janvier 2006 par Martin Hirsch, alors président d'Emmaüs et Benoît Genuini, ancien président d'Accenture, pour mettre en œuvre des actions locales, expérimentales, innovantes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion avec les pouvoirs publics, les associations et les entreprises.

<sup>15</sup> Cf. annexe 1 : Les finalités et orientations de l'Espace Condorcet.

de transition, négociation et manifestation de crainte de l'avenir exprimée par les délégués du personnel.

Malgré ces hésitations et appréhensions, la décision de transférer les accueils de loisirs marque l'évolution de l'activité socioculturelle vers plus d'action sociale.

## **1.2 Les caractéristiques socio-économiques du territoire gaillonnais**

J'ai choisi de mener le diagnostic dans la perspective d'une réorganisation du centre social indispensable après le transfert de l'accueil de loisirs extrascolaires pour les enfants de 4 à 12 ans. Dans les faits ce diagnostic devrait être réalisé début 2014 car l'Espace Condorcet devra effectuer une demande auprès de la CAF de l'Eure pour solliciter à nouveau un agrément Centre social (Cf. page 21). Mais face à l'obligation d'analyser le contexte avant la nécessaire réorganisation, j'ai proposé d'effectuer cette démarche de façon anticipée.

Le diagnostic est alors partagé avec différents acteurs du territoire :

### ***Les acteurs sociaux :***

La Caisse d'Allocations Familiales (CAF), la Caisse d'Assurances retraite et de Santé Au Travail (CARSAT), le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), les associations caritatives locales (Les Restos du cœur, Secours Catholique, la Croix Rouge), le service social départemental, les bailleurs sociaux.

### ***Les acteurs de l'insertion :***

L'association Jeunesse et Vie gérant un foyer de jeunes travailleurs et un service d'habitat jeunes, la Mission Locale de Vernon, Dynamic Emploi (association intermédiaire), Pôle Emploi, l'association CAP' Emploi gérant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

### ***Les acteurs éducatifs :***

Education nationale : écoles, collège, lycée.

#### **1.2.1 Situation générale.**

Gaillon est une ville de 7224 habitants faisant partie de la Communauté de Communes Eure Madrie Seine située à la frontière de plusieurs territoires : au sud, la Communauté d'Agglomération des Portes de l'Eure, au nord-est, le pays du Vexin et la Communauté de Communes des Andelys et de ses environs, au nord-ouest, la Communauté d'Agglomération Seine Eure.

Gaillon se situe à 90 km et ¾ d'heure de Paris intra muros en voiture.

Des moyens de communication existent :

- Un réseau ferroviaire important Paris/Rouen/Le Havre, avec des arrêts à Aubevoye/Gaillon en augmentation significative depuis quatre ans,
- L'autoroute A13 Paris/Normandie (avec accès dans les deux sens),
- L'accès au réseau fluvial par un ponton sur la Seine, important pour un développement économique,

Un site industriel (chimie, plasturgie, mécanique générale, industrie du bois) est un bassin d'emplois pour des Gaillonnais.

### **1.2.2 La population**

La population gaillonnaise a doublé en quarante ans. La croissance entre 1999 et 2009 est de 5,3% (sources INSEE). Elle est similaire à celle du département de l'Eure (5,6%). La densité a elle aussi doublé en quarante années. Avec 675 habitants au km<sup>2</sup>, elle est importante et significative d'une cité moyennement urbanisée.

#### *a) Une population jeune*

La population gaillonnaise est majoritairement jeune. Les 15 à 29 ans représentent 25,3% de la population. Près de 18,4% de la population est représentée par les 30-44 ans.<sup>16</sup> Gaillon, est donc une ville caractérisée par une démographie jeune.

Les problématiques de la jeunesse du territoire gaillonnais sont essentiellement la mobilité et le manque de qualification. De même d'après les statistiques croisées de l'INSEE, en 2009, le taux de chômage touche fortement les jeunes de 16 à 24 ans et de façon plus importante à Gaillon que sur le département de l'Eure. Ainsi la différence entre les deux territoires est de 9,1% pour les hommes et de 2,6 % pour les femmes.

#### *b) Le logement*

De type mixte, l'habitat est composé de maisons individuelles et d'habitations collectives.

- Les logements sociaux

En majorité ces logements sont de type collectif mis à part des logements sociaux individuels dans le quartier du Clos Morice.

Ainsi à Gaillon le logement social représente 36,7% du nombre de logements. Cette valeur est importante au regard de villes de mêmes caractéristiques dont la moyenne est de 14.2%<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> INSEE recensement principal année 2009.

<sup>17</sup> Observatoire des inégalités territoriales visité le 12 juillet 2013 disponible sur <http://www.inegalitesteritoriales.fr>.

Plusieurs bailleurs représentent le parc de logement social : Eure Habitat, la Siloge, la Secomile. Un autre bailleur apporte une dimension d'accueil de primo arrivants puisque la société Adoma dispose d'un foyer résidence et d'un Centre d'Accueil Demandeurs d'Asile (CADA) pour cent cinquante personnes.

Il convient de noter le nombre important de problèmes de paiement de loyers notamment dans les nouvelles résidences du quartier de Gailloncel où les résidences privées bordent le quartier de la Verte Bonne.

Par ailleurs, on relève dans les logements collectifs du quartier de la Verte Bonne et du quartier des Jardins de Bas de nombreux problèmes d'insalubrité. Il est évoqué la présence de parasites dans les réseaux collectifs sanitaires.

- Le logement des jeunes

En 2012, 12,1% des jeunes (16-25 ans) accueillis par la Mission locale souffraient de précarité dans le logement. 67% des jeunes accueillis par la Mission locale habitent toujours chez leurs parents.

- Le logement d'urgence

Très peu de solutions existent sur le territoire en termes de logements d'urgence. En 2010, l'association Jeunesse et Vie gère déjà deux logements temporaires à Gaillon. La demande des jeunes en matière de logement d'urgence est récurrente puisqu'en 2012, il aura fallu trouver des solutions à une dizaine de jeunes.

Depuis septembre 2012, un foyer de jeunes travailleurs sous forme diffuse est installé à Gaillon. Vingt jeunes peuvent y loger. Un service « habitat et logement accompagné » des jeunes est installé au sein de l'Espace Condorcet et est mené par l'Association Jeunesse et Vie.

Cinq places de logement d'urgence ont été créées en octobre 2012 au sein du foyer géré par Adoma.

- Le logement des personnes âgées

Concernant le parc de logements pour personnes âgées, Gaillon dispose de 60 logements. Le taux d'équipement pour ce public est relativement bas puisque les villes de même taille ont en moyenne un taux d'équipement de 64,7 logements.

c) *Des signes de précarité*

Les symptômes d'une population en difficulté sont alors à mettre en avant.

Il faut souligner la proportion légèrement supérieure également des familles nombreuses à Gaillon (27,2% des couples avec enfant(s) en 2012) en comparaison avec le département de l'Eure (26% en 2012).

D'après une étude de la CAF de l'Eure de 2012, 59,9 % de la population gaillonnaise est allocataire<sup>18</sup> soit 4325 personnes contre 49,5% pour le département de l'Eure.

Les allocataires à bas revenus (disposant d'un revenu inférieur au seuil de pauvreté<sup>19</sup>) représentent 36,4% des allocataires gaillonnais contre 29,8% pour le département de l'Eure.

Les allocataires sont dits « fragiles » lorsque les prestations sociales cumulées à leur revenu leur permettent de disposer d'un revenu juste au dessus du seuil de pauvreté défini par l'Organisation des Nations Unies.

Ce taux atteint 15,6% des allocataires alors que celui du département de l'Eure, lui, est de 12,9%.

Le taux de bénéficiaires des minima sociaux est aussi supérieur à celui du département. Ainsi en 2012 d'après les statistiques officielles délivrées par la CAF, le taux gaillonnais est de 24% contre 22,2% pour le département de l'Eure.

Bien que les enfants vivent en grande majorité dans des familles couples, il faut prendre en compte la monoparentalité fortement représentée à GAILLON (17,4% en 2012)<sup>20</sup>, supérieure à la moyenne du département (8,4 %).

Il convient de souligner que la monoparentalité en soi n'est pas un symptôme de précarité mais elle peut amener les individus à vivre dans des conditions fragiles sur le plan social et économique. 26% de ces familles sont demandeuses d'aide auprès des Restos du cœur.

Les personnes isolées gaillonnaises représentent 29% des allocataires contre 25,7 % pour le département de l'Eure.

Ces personnes sont une réelle préoccupation parce qu'elles représentent bien souvent les non-demandeurs d'intervention sociale. 25% de ces personnes demandent un soutien alimentaire auprès des Restos du cœur.

#### *d) Le contexte négatif de l'emploi*

En ce qui concerne le taux de chômage et les difficultés d'emploi d'après Pôle Emploi Vernon le taux de demandeurs d'emploi à Gaillon est de 16,4% en novembre 2012. Ce taux a progressé de façon importante depuis 2009.

En 2007, le poids relatif des demandeurs d'emploi de longue durée parmi l'ensemble des demandeurs d'emploi est de 34.3% contre 23.3% pour les villes de même strate d'après

---

<sup>18</sup> Les personnes allocataires perçoivent des allocations de la Caisse d'allocations familiales. Ces allocations sont de plusieurs ordres : allocations familiales, aides au logement, minima sociaux (RSA et Allocation pour Adulte Handicapé).

<sup>19</sup> Le seuil de pauvreté est un niveau de revenus au-dessous duquel un ménage est considéré comme pauvre. L'INSEE fixe le seuil de pauvreté à 949 € mensuel pour un individu.

<sup>20</sup> Statistiques fournies par la CAF de l'Eure.

l'observatoire des inégalités territoriales<sup>21</sup>. Il est difficile d'imaginer que la situation soit meilleure depuis 2007. Gaillon présente alors les réels symptômes d'une cité sinistrée par un chômage important et ses corollaires.

e) *Gaillon, terre multiculturelle*

Gaillon depuis bientôt cinquante années est un territoire d'accueil. Vers la fin des années 1960, deux quartiers ont été construits pour accueillir une main d'œuvre étrangère venue travailler dans les entreprises chimiques. Cette population venue en majorité du Mali et du Maroc est très représentée au sein de la ville.

Parallèlement, sous l'impulsion de l'ancien premier magistrat de la ville, Gaillon a accueilli de nombreux réfugiés étrangers et autres demandeurs d'asile au sein d'un foyer SONACOTRA (devenu Adoma-Ad signifiant vers en Latin et domus la maison). Ainsi la communauté chilienne est bien représentée comme les habitants provenant de pays de l'Europe de l'Est. Le centre d'accueil des demandeurs d'asile dispose de 150 places. Bon nombre de demandeurs d'asile s'adressent à l'Espace Condorcet pour des services d'accès à Internet ou un accompagnement à l'ouverture de droits. Nombreuses sont les personnes d'origine étrangère rencontrant des difficultés par rapport à la maîtrise de la langue française. L'équipe de l'Espace Condorcet, sur la base d'une étude de terrain estime en 2012 à 10%, la population gaillonnaise issue de l'immigration.

### **1.3 Description de l'association Espace Condorcet**

#### **1.3.1 Le conseil d'administration**

Il comprend 21 administrateurs répartis en trois collèges :

##### **Collège des membres de droit :**

Celui-ci est composé de :

- 2 membres élus de la mairie de Gaillon.
- 2 membres élus de la Communauté de Communes Eure Madrie Seine.
- 1 membre élu de la CAF de l'Eure.

##### **Collège des associations :**

Celui-ci regroupe 4 associations du territoire de Gaillon Aubevoye<sup>22</sup>. Ces associations sont choisies par vote lors de l'assemblée générale et sont proches de l'Espace Condorcet.

##### **Collège des membres adhérents de l'association :**

12 adhérents élus pour trois ans

Les membres du bureau sont élus parmi les membres du 3<sup>ème</sup> collège exclusivement.

---

<sup>21</sup> Observatoire des inégalités territoriales visité le 12 juillet 2013 disponible sur <http://www.inegalitesterritoriales.fr>.

<sup>22</sup> Aubevoye est voisine de Gaillon.

Toutes les deux semaines, le mardi soir, le bureau se réunit pour orienter les projets de l'association.

Le conseil d'administration se réunit quatre fois par an.

### **1.3.2 Les missions en 2012<sup>23</sup>**

Au 01<sup>er</sup> janvier 2012 l'association était structurée autour de trois grands secteurs d'activité.

#### **L'accueil de loisirs de Gaillon :**

La gestion d'un accueil de loisirs sans hébergement traditionnel de 80 enfants de 4 à 17 ans. L'accueil était réalisé pendant les périodes extrascolaires soit le mercredi et pendant les vacances ;

L'équipe pédagogique constituant cette entité était composée :

- d'une directrice à ½ Equivalent Temps Plein (ETP) en Contrat à Durée Indéterminée diplômée DEJEPS<sup>24</sup>.
- d'animateurs occasionnels recrutés en Contrat d'Engagement Educatif, titulaires du Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur (BAFA) ou en cours d'obtention.

La gestion de deux centres de proximité (un au sein du quartier des Jardins de Bas et l'autre au sein des locaux du siège de l'association) de 25 enfants et jeunes chacun, l'un pour les 6 à 12 ans et l'autre pour les 13 à 17 ans. L'accueil était réalisé pendant les temps extrascolaires et les temps périscolaires<sup>25</sup>.

- Dans chacune de ces deux structures exerçaient un ETP, responsable titulaire du BAFD<sup>26</sup> et un ETP, animateur titulaire du BPJEPS<sup>27</sup>

#### **Le centre social:**

Plusieurs projets sont dévolus à cette mission :

- La conception et mise en place d'actions socioculturelles pour les familles et les adultes.
- La gestion et mise en place d'animations territoriales de proximité (animations de quartier ou manifestations locales). Une structure support à cette action est la maison de proximité située au sein du quartier des Jardins de Bas.

---

<sup>23</sup> Annexe 2 : organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 2012

<sup>24</sup> DEJEPS : Diplôme d'Etat de Jeunesse d'Education Populaire et des Sports. Diplôme de niveau 3

<sup>25</sup> Les temps extrascolaires sont le Mercredi et les vacances scolaires. Les temps périscolaires comprennent les temps après l'école, le lundi, mardi, jeudi et vendredi.

<sup>26</sup> Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur

<sup>27</sup> Brevet Professionnel de Jeunesse, d'Education Populaire et des Sports de Niveau 4.

- L'accompagnement et soutien à la vie associative en proposant notamment la mise en place de formations pour les bénévoles<sup>28</sup> et d'un forum rassemblant l'ensemble des associations de la communauté de communes tous les ans début septembre.
- L'accompagnement et soutien à l'initiative des jeunes.

L'équipe du centre social était constituée :

- D'une ETP, référente familles en cours de formation d'Assistant de Service Social.
- D'une ETP, animatrice familles titulaire du BPJEPS .
- D'une ETP, animatrice du Point Information Jeunesse, de l'Espace Public Numérique, de la Web TV, titulaire d'un DUT<sup>29</sup> « gestion des systèmes informatiques ».

#### **Le secteur Insertion :**

- La gestion d'un Atelier et Chantier d'Insertion (ACI) couture repassage et location de costumes,
- L'accompagnement socioprofessionnel de 90 bénéficiaires du RSA. L'accompagnement vise à orienter vers l'emploi en tentant de lever des problématiques liées au logement, à la mobilité et à la formation.

L'équipe était constituée :

- d'une ETP non diplômée, encadrante technique de l'ACI.
- de douze couturières en contrat CAE-CUI<sup>30</sup>
- d'une ETP, en cours de formation CIP accompagnatrice socioprofessionnelle<sup>31</sup> chargée de l'accompagnement des douze salariées en contrat CAE et du suivi de 30 bénéficiaires du RSA.
- d'une ETP, diplômée CESF<sup>32</sup> accompagnatrice socioprofessionnelle chargée du suivi de 60 bénéficiaires du RSA. Il convient de noter que cette personne est en arrêt maladie depuis le mois de septembre 2011. Elle a été remplacée par une salariée recrutée en Contrat à Durée Déterminée.

#### **L'équipe logistique :**

- L'Espace Condorcet était constituée de deux agents d'entretien et d'un agent de maintenance. Chaque agent était en contrat CAE à 20 heures par semaine.

<sup>28</sup> Les formations sont destinées à renforcer les compétences autour de la responsabilité des dirigeants, autour de la comptabilité, autour de la communication....

<sup>29</sup> Diplôme Universitaire Technologique

<sup>30</sup> Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi-Contrat Unique d'Insertion.

<sup>31</sup> Conseiller en Insertion Professionnelle de niveau 3.

<sup>32</sup> Conseillère en Economie Sociale et Familiale de niveau 3.

## **L'administration :**

Cette équipe était composée

- d'un ETP Directeur, titulaire du DEFA, du DEJEPS, du DESJEPS<sup>33</sup>, du BAFA<sup>34</sup> et BAFD.
- d'un ETP Directeur Adjoint, titulaire du DEFA<sup>35</sup> en charge des accueils de loisirs, de l'accompagnement des associations et animations de quartier.
- d'une ETP Assistante de Direction, titulaire du Brevet de Technicien Supérieur d'Assistant de Direction
- d'un ETP titulaire du Bac Professionnel de Comptabilité responsable du service Comptabilité
- d'un ETP, Aide Comptable, titulaire du BEP<sup>36</sup>,
- d' 1,5 ETP secrétariat-accueil non diplômés,

A la fin février 2012 le conseil d'administration a validé le transfert de l'activité extrascolaire «Accueil de loisirs Sans Hébergement » pour les enfants de 3 à 12 ans ainsi que l'organisation des séjours de vacances pour les enfants de 3 à 12 ans.

### **1.4 Les politiques publiques**

L'ouvrage de Robert DURAND<sup>37</sup> fait référence en matière des politiques publiques et a inspiré la présentation qui suit de la reconnaissance historique des centres sociaux.

#### **1.4.1 Un objectif originel des centres sociaux : la résolution de la question sociale**

C'est en 1884 qu'est créé dans la partie est de Londres par un pasteur anglican, Samuel Barnett, le premier centre social ou « settlement », dénommé Toynbee-Hall. L'idée était de faire cohabiter différentes classes sociales. A Paris, en 1897 Mesdames Marie Gahéry et Mercedes Le fer de la Motte ouvrent la première maison sociale. Les maisons sociales deviennent les résidences sociales au début du vingtième siècle et s'unissent pour bâtir la Fédération des centres sociaux de France (FCSF) en 1922.

La période est traversée par le débat sur la question sociale qui comprend alors le social plutôt conçu pour la classe ouvrière et l'assistance mise en place pour les « *sans emplois involontaires, les sans emploi par suite de leur incapacité à travailler et une troisième*

---

<sup>33</sup>DESJEPS : Diplôme d'Etat Supérieur de Jeunesse d'Education Populaire et des Sports de niveau 2.

<sup>34</sup>BAFA : Brevet d'Aptitude à la Fonction d'Animateur.

<sup>35</sup>DEFA : Diplôme d'Etat Relatif aux Fonctions d'Animation de niveau 3.

<sup>36</sup> BEP : Brevet d'Enseignement Professionnel de niveau 5.

<sup>37</sup>DURAND.R. 1996, *Histoire des Centres sociaux-Du voisinage à la citoyenneté*, Paris : Syros p.40

*catégorie qu'on pourrait appeler les allergiques au travail (qui relèvent d'une politique éducative et/ou coercitive). »<sup>38</sup>*

Résolument contre l'idée qu'il faut tout organiser dans la vie des ouvriers et employés et « *cultiver le mythe rassurant d'une classe soumise* », les créateurs des centres sociaux défendent l'idée de la participation à la régulation de la vie sociale par le monde ouvrier.

Résoudre la question sociale c'est alors considérer que le centre social « *doit être 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* »<sup>39</sup>.

Ainsi les centres sont originellement pensés pour réunir l'ensemble des composantes de la société civile entre ouvriers et patronat avec l'idée de participation commune.

#### **1.4.2 Une reconnaissance inaccessible (1897-1945)**

Plusieurs personnalités politiques ont honoré de leurs présences les assemblées générales de la Fédération des centres sociaux. Malgré cela, la légitimité des centres sociaux n'est pas acquise. Nombre de fois, la fédération a sollicité l'Etat et n'obtient que des subsides de sa part. S'adressant soit au ministère de la santé publique soit au ministère de l'Instruction publique, aucun des deux n'a répondu favorablement. Certains centres sociaux font des demandes individuelles et des subventions ponctuelles et faibles sont obtenues. D'autres développent des services et c'est un travers qui est choisi pour obtenir des aides publiques. Mais jamais la reconnaissance n'est faite de la part de l'Etat. Malgré de nombreuses tentatives de médiatisation sur les centres sociaux, le monde de la presse et la société en générale manquent d'intérêt pour les centres sociaux.

#### **1.4.3 La légitimité acquise (1945-1983)**

Cette période « d'après-guerre » correspond à une phase de développement entraînant des mutations économiques, culturelles, démographiques importantes. L'exode rural, la densification des zones urbaines, l'essor démographique sont autant de paramètres à prendre en compte pendant cette période. Il s'agit alors d'une période pendant laquelle l'Etat reconnaît le rôle fondamental des centres sociaux. Robert DURAND évoque les circulaires ministérielles du 30 janvier et 24 août 1961 mettant en avant le rôle essentiel des centres sociaux dans « l'équipement social de base »<sup>40</sup>.

Suite à ce soutien affirmé c'est en 1964 que la FCSF devient association reconnue d'Education populaire. Robert DURAND souligne d'ailleurs que « *cet agrément signifie que le centre social est bien reconnu dans sa vocation globale-une avancée due à la*

---

<sup>38</sup>DURAND.R., *op.cit.* p.40

<sup>39</sup> II<sup>ème</sup> Congrès international des settlements tenu du 30 juin au 05 juillet 1926 à Saint Brieuc.

<sup>40</sup> DURAND.R., *op.cit* p.112

*nature des problèmes rencontrés et à l'évolution des idées. Dans ce nouveau contexte, la notion première du centre social reprend toute son actualité.... »<sup>41</sup>*

C'est le 02 juillet 1971, par voie de circulaire que la Caisse Nationale d'Allocations Familiales développe une procédure d'agrément pour les centres sociaux et concrétise par l'allocation d'une subvention. Elle reconnaît alors aux centres sociaux une fonction de coordination et d'animation globale. C'est ainsi le premier financement véritable des centres sociaux.

L'Etat, de 1976 à 1986 apportera un financement similaire à celui de la CNAF.

#### **1.4.4 Les lois de décentralisation : l'indépendance à l'épreuve de la proximité**

La loi du 02 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, dite 'première loi de décentralisation' a transféré certaines compétences de l'Etat aux communes, départements et régions. L'action sociale est alors transférée aux Départements mais dans le descriptif des compétences transférées il n'est fait nulle mention du financement des centres sociaux. Il reste alors à savoir si les conseils généraux intégreront les centres sociaux au sein d'un schéma départemental de l'action sociale qu'ils doivent constituer en tant que chefs de file de l'action sociale.

La Fédération des Centres Sociaux de France (FCSF) défend « *le maintien d'une aide financière due à tous les centres sociaux. Le 12 mars 1986, le ministère des affaires sociales envoie une circulaire confirmant le rôle prioritaire des centres sociaux...et s'exprime de la façon suivante:*

*« ...Ils sont également un support et un relais pour toutes les actions sectorielles et prioritaires de l'Etat, que je vous demande d'utiliser pleinement<sup>42</sup>. » Il poursuit « Succès sans lendemain pour la FCSF, dès l'été, le nouveau gouvernement annonce la suppression de cette participation<sup>43</sup>. »*

Ainsi c'est seulement à la Caisse Nationale des Allocations Familiales que reviennent la procédure d'agrément et le financement des centres sociaux. En clair, dès la mise en œuvre de la décentralisation on assiste à un retrait complet de l'Etat dans le financement des centres sociaux.

Par voie de conséquence les collectivités peuvent prendre le relais et très souvent la commune de résidence du centre social devient le principal financeur avec la CAF départementale. La proximité est de mise. Elle favorise un dialogue direct avec les décideurs politiques locaux mais en même temps elle augmente le risque de mise sous tutelle financière du centre social par la collectivité locale. Aussi il convient de s'interroger sur la relative indépendance d'un centre social principalement financé par sa commune !

---

<sup>41</sup> DURAND.R., *ibid.* p.113

<sup>42</sup> DURAND.R., *ibid.* p.187

<sup>43</sup> DURAND.R., *op.cit.* p187

Malgré tout, le contrat de projet<sup>44</sup> initié par la « nouvelle » procédure d'agrément défini dans la circulaire de la CNAF du 31 décembre 1984, et repris dans les circulaires de 1995 et de 2012 peut être une garantie morale contre la dépendance totale vis-à-vis du financeur local.

#### 1.4.5 La procédure d'agrément CAF

C'est en décembre 1984 que la CNAF a édité sa circulaire définissant les modalités du contrat de projet. Les centres, pour être agréés, doivent être engagés dans une dynamique de projet avec la CNAF, celle-ci revêtant les caractéristiques d'un organisme évaluateur plutôt que pourvu d'une mission administrative.

Ainsi la circulaire développe quatre missions dévolues aux centres sociaux nouvellement agréés :

- *« un équipement de quartier à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale<sup>45</sup>.*
- *un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle, lieu d'échanges et de rencontres entre les générations, favorisant le développement des liens sociaux et familiaux.*
- *un lieu d'animation de la vie sociale, il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative.*
- *Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices. Compte tenu de son action généraliste et innovante, concertée et négociée, le centre social contribue au développement du partenariat. »<sup>46</sup>*

La circulaire met en place des procédures d'élaboration et d'évaluation de projet.

L'agrément des centres sociaux est alors valable pour trois ou quatre ans. A ce terme les centres sociaux peuvent solliciter à nouveau un agrément.

Le 31 octobre 1995, une nouvelle circulaire reprend les quatre missions et développe la notion de partenariat sur un territoire d'action. Elle définit la notion d'animation globale<sup>47</sup> et inscrit l'action des centres sociaux dans le développement social local et la lutte contre les exclusions.

---

<sup>44</sup> Le contrat de projet formalise l'agrément dans le cadre d'un accord entre la CAF et le centre social.

<sup>45</sup> La finalité sociale est une notion large. Celle-ci est laissée à l'appréciation des partenaires locaux qui déterminent réellement ce que doit être l'action sociale des centres sociaux.

<sup>46</sup> Circulaire CNAF-Décembre 1984

<sup>47</sup> L'animation globale est un concept développé par la CNAF. Elle a déterminé des critères pour définir cette notion : l'action s'inscrit sur un territoire donné, l'approche est généraliste et non spécialisée, l'action est collective, elle s'appuie sur l'engagement citoyen et dynamique des habitants et sur la professionnalisation d'une équipe.

En 1998 la CNAF affirme toute sa légitimité de coordinateur des centres sociaux en leur confiant une autre mission au service de la famille : l'animation collective famille<sup>48</sup>. Celle-ci a pour objectif l'accompagnement à la fonction parentale<sup>49</sup>. Pour ce faire la CNAF met en place une nouvelle prestation –la Prestation Animation Familles- incitant au recrutement d'un professionnel spécialement investi dans cette mission.

En Juin 2012 la dernière circulaire de la CNAF reprend les quatre missions essentielles de la circulaire de 1984 et en ajoute cinq supplémentaires :

- *« Organiser une fonction d'accueil et d'écoute des habitants-usagers, des familles et des groupes informels ou des associations.*
- *Assurer une attention particulière aux familles et aux publics fragilisés, et le cas échéant proposer un accompagnement adapté.*
- *Développer des actions d'intervention sociale adaptées aux besoins de la population et du territoire ; en raison des problématiques sociales auxquelles les habitants sont confrontés, les centres sociaux peuvent développer des actions collectives avec une dimension d'accompagnement social. Ces actions collectives, parfois expérimentales, sont réalisées en concertation avec les partenaires opérationnels<sup>50</sup>.*
- *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.*
- *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. »<sup>51</sup>*

Cette nouvelle circulaire s'adapte au contexte actuel puisqu'elle consacre les méthodes d'accompagnement et invite les centres sociaux à s'adapter aux différentes formes de précarité sociale et économique.

La procédure d'agrément confère ainsi une légitimité à un organisme qui portera le centre social. La structure porteuse pourra être une commune, un Centre Communal d'Action Sociale, une Caisse d'Allocations Familiales locale ou encore une association. Cette dernière structuration juridique est encouragée puisqu'elle s'appuie de fait sur l'engagement et la participation active des usagers.

L'agrément permet au centre social de percevoir de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales une prestation sociale d'Animation globale.

---

<sup>48</sup> L'animation collective est caractérisée par la mise en place d'actions de groupe (sorties, fêtes de quartier, ateliers divers).

<sup>49</sup> L'accompagnement à la fonction parentale a pour objet de soutenir les parents, de les conseiller, les orienter. Des expositions thématiques, des permanences d'informations générales et/ou spécifiques sont mises en place.

<sup>50</sup> Les partenaires opérationnels varient en fonction du territoire.

<sup>51</sup> Circulaire CNAF- Juin 2012.

Le premier agrément de l'Espace Condorcet date de 1995 et le dernier agrément a été obtenu jusqu'en décembre 2014. Ainsi la démarche de diagnostic social nécessaire pour solliciter un nouvel agrément devrait débuter début 2014.

Devant la nécessité actuelle d'analyser le contexte pour redéfinir le fonctionnement de notre association, j'ai soumis l'idée au conseil d'administration de ne pas attendre cette échéance pour solliciter un nouvel agrément. Je reviendrai sur ce point ultérieurement.

L'agrément repose sur la mise en place d'un contrat de projet négocié certes avec la CAF mais également avec les autres partenaires (collectivités locales, CARSAT<sup>52</sup>, CCAS, bailleurs sociaux, Mission Locale, associations d'insertion, associations d'habitants) inscrits dans la mise en place d'un projet social. Ce contrat formalise les attentes de chaque financeur et cette négociation collective peut apparaître comme une protection contre une dépendance totale vis-à-vis des collectivités locales souvent tentées d'« utiliser » le centre social au service d'une politique locale. Il s'agit là en réalité de prévenir toute forme d'instrumentalisation par les élus locaux. Le centre social n'est pas un outil d'ajustement mais réellement un moyen de mettre en place des actions concertées et négociées.

#### **1.4.6 Les lois encadrant l'action sociale, la prévention, et la lutte contre les exclusions**

Soutenus et encadrés institutionnellement par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales les centres sociaux ont tout de même la particularité d'être situés à la convergence de plusieurs champs d'intervention.

##### *a) La loi du 02 janvier 2002 dite de rénovation de l'action sociale et médico-sociale*

Tout comme la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, la loi du 02 janvier 2002 ne nomme pas les centres sociaux au sein de la liste des établissements sociaux et médico-sociaux.

En tant que Directeur je dois rappeler la nécessité de respecter les termes de cette loi notamment dans le cadre du travail mené avec les partenaires de l'intervention sociale. Cette précision me semble importante à apporter parce que des éléments tel que « *le consentement éclairé* »<sup>53</sup> de l'utilisateur ou encore la confidentialité des informations sont indispensables et une obligation légale. Ce sont des principes essentiels que l'Espace Condorcet applique. C'est selon moi un gage de qualité que de faire respecter ce droit. De plus divers éléments correspondent à la philosophie des centres sociaux.

- la participation des usagers est un axe essentiel de la loi et un point central de l'action prônée par les centres sociaux.

---

<sup>52</sup> Caisse d'Assurance Régionale de Santé et d'Aide au Travail

<sup>53</sup> Loi de rénovation de l'action sociale du 02 janvier 2002.

- le projet d'établissement et l'évaluation sont de mise dans le fonctionnement des centres sociaux.
- La réflexion autour de l'accueil est bien une préoccupation de chaque centre social et cette dimension est rappelée dans la dernière circulaire de la CNAF.
- Le contrat, document cité dans la loi à l'article L.311-7, est un outil indispensable pour formaliser un accompagnement social. Ce sera un des éléments utilisés dans la définition de nouvelles procédures avant la mise en place d'une démarche qualité. Je reviendrai sur ces derniers éléments par la suite.

*b) La loi du 05 mars 2007 relative à la Prévention de la Délinquance.*

Cette loi réforme la prévention de la délinquance. Elle renforce le rôle des maires et organise le travail des acteurs locaux.

L'Espace Condorcet est coordinateur d'un dispositif partenarial nommé Comité Partenarial pour la Prévention et l'Education. Celui-ci est une émanation du Comité Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance.

Il a pour mission :

- *« d'accompagner l'insertion des populations exclues ou prises en charge en institution. Ces populations sont les enfants, les jeunes, les familles.*
- *de favoriser la communication entre professionnels de divers champs professionnels pour affiner les informations. Les professionnels coopèrent dans les domaines de l'éducation, du social, de la prévention, de l'insertion socio-professionnelle, du logement social, de la police voire de la justice, en vue de favoriser le développement positif de situations problématiques... »<sup>54</sup>*

Cette coordination est mise en place de façon bimensuelle. La fréquentation est importante. A l'origine réunie à l'initiative de l'Espace Condorcet pour croiser les regards des différents professionnels sociaux et éducatifs, cette instance s'est développée et a acquis une véritable légitimité en devenant une commission du CLSPD<sup>55</sup> officiellement depuis son installation par M Le Maire de Gaillon et Mme Le Procureur de la République.

*c) Les lois du 25 juillet 1998 et du 11 février 2005 relatives à la lutte contre les exclusions*

Après la mise en place du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), le 1er décembre 1988, par le gouvernement dirigé par M. Michel ROCARD les projets relatifs à l'insertion professionnelle sont nombreux.

<sup>54</sup> Charte de confidentialité du Comité Partenarial pour la Prévention et l'Education élaborée par le collectif de ce comité en janvier 2011.

<sup>55</sup> Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance. Le CLSPD est la réunion de corps professionnels différents tels que les forces de police, l'Education nationale, les services sociaux, les services judiciaires pour observer l'évolution de la délinquance et mettre en place des projets visant à combattre les actes de délinquance.

Créé en 1994, l'atelier couture a été une activité mise en place au sein du centre social. Cette activité traditionnelle permet la rencontre essentiellement de femmes autour d'une pratique multiculturelle et traditionnelle. La création de costumes pour les écoles notamment à l'occasion du carnaval ou encore pour les différentes fêtes de quartier fut le support de cette activité qui réunissait toujours plus de personnes.

Ainsi dès 1994 l'évolution réelle de cette dynamique vers l'insertion est sensible et l'embauche de personnes sous contrats emploi solidarité au sein d'activités diverses telles que secrétariat, communication, atelier couture, atelier repassage, animation locale est effectuée.

26 personnes bénéficiaires du RMI sont recrutées en 1997 au sein du centre social. Avec l'atelier repassage la notion de commercialisation apparaît et certains s'interrogent à savoir si ce sont réellement les prérogatives d'un centre social d'agir sur le plan économique.

C'est en 1998, le 25 juillet que la loi d'orientation de lutte contre les exclusions unifie et formalise l'Insertion par l'Activité économique (IAE).

Dès 1998 les Chantiers d'insertion partout en France s'inscrivent dans les Plans Départementaux d'Insertion et les personnes bénéficiaires du RMI font alors l'objet d'une attention particulière. Est instaurée une Commission Départementale de l'Insertion par l'Activité Economique, gérée par la Direction Départementale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

La loi du 18 janvier 2005 dite de programmation de la cohésion sociale institutionnalise les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) en inscrivant leur statut dans le code du travail.

Les A.C.I sont :

*« des dispositifs portés par un centre communal ou intercommunal d'action sociale ou un organisme de droit privé à but non lucratif ayant pour objet l'embauche de personnes mentionnées au sein de l'article L.322-4-16 du code du travail afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle, en développant des activités ayant principalement un caractère d'utilité sociale.<sup>56</sup> »*

La loi affirme ainsi la reconnaissance juridique des ateliers et chantiers d'insertion. :

*« Les ateliers et chantiers d'insertion assurent l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives de personnes mentionnées au sein de l'article L.322-4-16 et organisent le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable »<sup>57</sup>.*

---

<sup>56</sup> Loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale- Article 80.

<sup>57</sup> Loi du 18 janvier 2005 ibid.

Les ACI doivent assurer et articuler 5 grandes missions :

- Emploi : les Ateliers et chantiers d'insertion recrutent des salariés sous contrat d'accompagnement dans l'Emploi.
- Production : Une prestation doit être produite. Ainsi les chantiers d'insertion vendent et peuvent s'autofinancer jusqu'à 30% de leur chiffre d'affaires.
- Accompagnement : un accompagnement technique et un accompagnement socioprofessionnel doivent être apportés aux salariés pour les mener vers l'emploi.
- Formation : le retour vers l'emploi peut être réalisé grâce à des formations de remise à niveau ou visant la qualification.
- Développement local et partenarial : un organisme gestionnaire d'ACI doit compter sur ses partenaires pour favoriser l'intégration du dispositif dans le tissu économique.

En 2005 sont alloués de nouveaux moyens pour les Ateliers et chantiers d'insertion par la création des Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi pris en charge sur la base de 105% du SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance) par l'Etat.

En 2008 suite au Grenelle de l'Insertion, les nouvelles modalités de conventionnement des ateliers et chantiers d'insertion apparaissent<sup>58</sup>. La notion d'efficience apparaît nettement puisqu' une convention d'objectifs, signée pour trois ans entre chaque structure d'Insertion par l'Activité Economique (IAE) et la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de L'Emploi), définit le taux de retour à l'emploi. Celui-ci est défini par la typologie des sorties des bénéficiaires salariés de la Structure d'Insertion par l'Activité Economique<sup>59</sup>.

On distingue alors trois catégories de sorties (il s'agit du départ des salariés de l'ACI) constituant les « sorties dynamiques » :

- Les sorties vers l'emploi durable : CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois, création d'entreprise, stage ou titularisation dans la fonction publique.
- Les sorties vers « un emploi de transition » : CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun.
- Les sorties Positives : formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre Structure d'Insertion par l'Activité Economique.

---

<sup>58</sup> Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 paragraphe 2.2.2 et annexe 4 de la circulaire.

<sup>59</sup> La dénomination « Structure d'Insertion par L'Activité Economique » comprend les ateliers et chantiers d'Insertion, les Associations intermédiaires, les Entreprises de Travail Temporaire en Insertion, Les Entreprises d'Insertion.

Les valeurs de référence mises en avant par la circulaire DGEFP du 10 décembre 2008 sont :

- taux minimum de sorties dynamiques : 60 % dont 25% de sorties vers l'emploi durable.
- ces taux minima sont à atteindre dans un délai maximum de 3 ans

La négociation des taux peut être effective. Nous sommes dans le cadre d'une négociation qui doit prendre en compte la Structure d'Insertion par l'Activité Economique dans son intégralité (territoire d'intervention de la SIAE, son activité, le contexte social et économique).

Les politiques publiques ont de toute évidence une forte influence sur l'orientation des missions d'une association à caractère social puisqu'elles apportent un cadre dans lequel il faut s'inscrire pour bénéficier d'un financement. C'est alors le dilemme d'un centre social qui par nature intervient de façon globale et non en s'intégrant dans un dispositif bien spécifique.

Ces politiques publiques mettent en place des dispositifs qui sont alors de réelles opportunités en termes de financements souvent fortement recherchés par les associations de développement local pour la pérennisation de leurs actions. Un des derniers exemples est l'accessibilité au numérique. L'Espace Condorcet a été fortement soutenu pendant trois ans pour développer des expérimentations dans ce cadre. Forte de son expérience en gestion d'un espace public numérique, l'association a stratégiquement axé son projet sur le développement de ce type d'actions. Par exemple un projet visant à mettre en place une formation au multimédia, un accès internet et une mise à disposition de matériel informatique avait été proposé à 60 personnes parmi des bénéficiaires du RMI, des jeunes suivis par la mission locale, ou des personnes âgées. Cinq ans après il s'avère que ce choix n'était pas opportun car le centre social est bien souvent confondu avec un fournisseur de matériel informatique. Le rapport entretenu avec les usagers relève pour certains plus d'une économie de marché que d'un accompagnement social.

## **1.5 Un environnement institutionnel en pleine mutation**

Prendre en compte l'environnement institutionnel de son établissement est une priorité pour tout directeur. Comprendre les influences diverses et ainsi adopter une stratégie pour conduire la structure dont il a la charge est un enjeu essentiel. Il lui faut surtout la positionner clairement du point de vue de ses missions face aux acteurs locaux.

En ce qui concerne un centre social associatif il est très important de saisir la complexité de l'environnement institutionnel.

Le positionnement stratégique de l'Espace Condorcet est en perpétuelle évolution. De plus avoir une observation sur un seul territoire serait inappropriée parce que la zone

d'activité de l'association, elle, est multidimensionnelle et dépend des projets portés par les institutions.

C'est le sens des propos de M Guy CAUQUIL<sup>60</sup>:

*« On constate aussi dans le langage des acteurs, l'interchangeabilité entre les notions d'espace, de milieu, voire de local, pour nommer le territoire. Enfin pour certains il n'y a de territoire qu'à condition d'une instance politique institutionnelle, pour d'autres le territoire est un construit social aléatoire du fait de sa recomposition permanente par le jeu des pouvoirs et des appartenances ».*

Pour exemple, le territoire d'action d'un accompagnement autour de la vie associative sera la zone Est du département de l'Eure de Vernon aux Andelys car les relations entre adhérents sont existantes sur cet axe territorial. A contrario l'accompagnement à la fonction parentale est une action de proximité et se situe dans Gaillon intramuros.

Du point de vue institutionnel l'accompagnement des bénéficiaires du RSA sera cadré par une réflexion fondée sur le découpage administratif.

### **1.5.1 Sur le plan communal**

Lorsque l'Espace Condorcet a été créé en 1995, le territoire d'action était communal.

La ville de Gaillon était une petite ville de 6500 habitants pourvue d'un dynamisme sociopolitique réellement centripète. Aubevoye, la ville sœur n'était qu'une ville de 3500 habitants et les services à la population étaient peu développés.

La ville de Gaillon avait fait le choix de ne pas développer le Centre Communal d'Action Sociale outre mesure, tout en finançant le développement de l'Espace Condorcet.

En 1995 seule la ville de Gaillon avait mis en place un accueil de loisirs accueillant alors 150 enfants et jeunes. L'Espace Condorcet, association de loi 1901 est alors devenu dès cette époque un acteur essentiel sur le plan socioéducatif financé essentiellement par la ville de Gaillon mais également par Aubevoye pour la prise en charge pendant les temps extrascolaires des enfants et des jeunes de son entité.

Depuis cette période selon le recensement de l'année 2009, l'évolution démographique a présenté une augmentation de 11% pour Gaillon et 40 % pour Aubevoye. Les deux communes, malgré de grandes similitudes sociodémographiques ont une évolution indépendante et régulièrement en incohérence.

L'évolution très importante de la démographie d'Aubevoye associée à un nouveau positionnement charismatique et volontariste des élus de cette ville a modifié les influences communales.

En 1997 Aubevoye crée son accueil de loisirs et refuse clairement de financer l'Espace Condorcet.

---

<sup>60</sup> CAUQUIL G, 2004, *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*, Paris : Dunod p28

En 2002 les deux communes avec 21 autres créent la Communauté de Communes Eure Madrie Seine (Cdc EMS) sous l'impulsion du premier magistrat d'Aubevoye.

Le regroupement intercommunal a des influences sur le développement de l'Espace Condorcet.

En 2002 il est recensé sur le territoire intercommunal quatre accueils de loisirs.

L'Espace Condorcet n'accueillait plus que 80 jeunes au sein de la structure de loisirs.

L'influence politique de la Cdc EMS est devenue essentielle dans l'évolution du territoire.

Les compétences de cet Etablissement Public de Coopération Intercommunale sont notamment le développement économique, la prise en charge des enfants et des jeunes pendant les périodes extrascolaires (mercredi et vacances), l'accueil de la petite enfance, la gestion des infrastructures sportives.

Depuis 2002 le territoire d'action est ainsi devenu intercommunal. La configuration sociopolitique a changé et il faut tenir compte des influences intercommunales pour agir sur le plan local.

L'Espace Condorcet avait été bâti sur des orientations socioéducatives. La gestion de l'accueil de loisirs était sa première mission déléguée par la commune de Gaillon, collectivité compétente. Or la compétence relative à la gestion des accueils de loisirs a été transférée au profit de la Communauté de Communes Eure Madrie Seine.

De plus Gaillon n'est plus la seule entité urbaine influente. Aubevoye est réellement désormais à prendre en compte dans une réflexion stratégique. Au-delà de ces deux villes la réflexion tiendra compte de l'ensemble de la Communauté de Communes.

Cette évolution est confirmée par la volonté de se regrouper autour d'un projet éducatif territorial commun, obligation dans le cadre de la loi relative à la refondation de l'école<sup>61</sup>.

Les communes ont alors l'intention de se regrouper pour élaborer une stratégie concertée. Ainsi l'ensemble des projets autour de l'éducation seront une compétence intercommunale à partir de 2014. Il est donc nécessaire d'être vigilant et informé sur les diverses influences pour agir dans le cadre d'une action socioéducative.

### **1.5.2 Sur le plan départemental**

Le département de l'Eure n'a pas formellement fait le choix d'intégrer les centres sociaux dans un schéma départemental de l'action sociale malgré la légitimité importante du centre social inhérente à son agrément. Néanmoins concernant l'établissement que je dirige il me faut prendre en compte plusieurs paramètres nécessaires pour appréhender l'influence du département dans l'action de l'Espace Condorcet.

---

<sup>61</sup> Loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République adoptée le 19 mars 2013.

Dès 1995 l'influence des départements en termes de prévention spécialisée est importante. Dans ce cadre la contractualisation de l'Espace Condorcet avec le département de l'Eure autour d'un financement pour la mise en place d'actions visant la socialisation des jeunes est réalisée. Aujourd'hui ce financement est toujours existant. Depuis la loi du 05 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, les compétences du Président du Conseil Général sont renforcées en termes de prévention. Il est important de le prendre en compte notamment dans la coordination du Comité Local de Prévention, dispositif partenarial fort.

Par ailleurs sur le plan de l'insertion les compétences en cette matière ont été largement transférées en 2005 de l'Etat vers les Départements. L'Espace Condorcet est l'acteur principal du territoire de Gaillon pour promouvoir des actions relatives à l'inclusion. Toutes les actions visant à promouvoir l'accès au droit, les ateliers relatifs à la lutte contre la pauvreté, l'accompagnement socioprofessionnel relèvent de l'inclusion.

Dans ce contexte le conseil général est un financeur indiscutable. Stratégiquement il convient pour moi, directeur de l'association, d'obtenir la reconnaissance de l'action sociale de l'Espace Condorcet par cette institution. J'y reviendrai par la suite.

## **1.6 Une association en évolution**

La décision de transfert validée en février 2012 par le Conseil d'administration de l'Espace Condorcet a été l'occasion de plusieurs modifications structurelles. Pendant les mois de mars et avril un travail a été mené avec la Communauté de Communes sur le transfert des moyens matériels et humains et sur les aspects financiers. La décision de la Communauté de Communes est de transférer les activités « Accueils de loisirs sur le temps extrascolaire pour les enfants de 3 à 12 ans » et « séjours » à l'association LOCAL<sup>62</sup>. Cette association est située à Aubevoye et distante de quatre kilomètres.

L'Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) décide alors en mai 2012 :

- le transfert de deux ETP animateurs diplômés et d'une ½ ETP chargée d'accueil.
- il n'y a pas de transfert de comptable ni du Directeur adjoint.
- La diminution de la subvention de 217500 € soit une baisse de 85 %. L'Espace Condorcet sera alors toujours financé à hauteur de 38500 € pour l'accueil de loisirs extrascolaire et périscolaire des jeunes de 13 à 18 ans.

En termes de fonctionnement la décision est prise par le conseil d'administration de l'Espace Condorcet de cesser la gestion de l'accueil de loisirs traditionnel et de ne plus gérer l'accueil de loisirs extrascolaire fonctionnant au sein d'une maison de proximité. Cette décision concrétisée par une forte diminution des moyens financiers, a soulevé une

---

<sup>62</sup> L'Office Communal d'Animation et de Loisirs d'Aubevoye.

désapprobation importante de la part des associations d'habitants car selon eux la suppression de l'accueil de loisirs au sein du quartier des Jardins de bas est une erreur qui aurait des répercussions directes en termes de délinquance.

Au mois de mai 2012, l'animatrice chargée des animations familiales quitte ses fonctions par une rupture conventionnelle. Elle n'est pas remplacée dans l'immédiat.

Du mois de juin à décembre 2012 j'ai rencontré le directeur de LOCAL plusieurs fois pour la gestion du transfert d'activité. Administrativement il a fallu gérer le transfert des contrats de travail. De plus un travail de communication auprès des usagers de l'accueil de loisirs était nécessaire pour permettre la transmission des données individuelles et faciliter l'appréhension des changements par les usagers. De mai à novembre 2012 j'ai réalisé un travail de mise en perspective pour éclairer les décisions des membres du bureau de l'Espace Condorcet. Ce travail décrivait les conséquences tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. Ainsi des projections en termes de plan prévisionnel de financement ont été faites. Une réflexion sur les conséquences organisationnelles a été menée.

La résultante du transfert de gestion de l'accueil de loisirs et du transfert des trois membres du personnel, du non transfert d'autres salariés avec la diminution de subventions émanant de la Cdc EMS et de la Caisse d'Allocations familiales était un déficit financier structurel de 90 000 €.

J'ai alors œuvré avec un avocat spécialiste du droit du travail au vu de ces perspectives financières pessimistes.

En septembre 2012 je présentais aux membres du bureau un projet de licenciement économique. Il fallait considérer le départ de trois personnes pour équilibrer le budget qui était en construction.

Le fait, pour moi directeur, de présenter cette proposition à des administrateurs proches de certains salariés a provoqué un mouvement de résistance de la part de ces derniers ayant été mis au courant de façon informelle.

Mi-octobre 2012, le conseil d'administration a été tenu informé du projet de licenciement économique. Avant ce conseil, je demandais à la Présidente de rappeler la nécessité de confidentialité absolue sur ce dossier et de la délégation qui m'est accordée en tant que responsable des ressources humaines. Avec du recul je pense qu'une charte de l'administrateur doit faire l'objet d'un travail approfondi.

Les élus des deux collectivités locales (ville de Gaillon et Communauté de Communes EMS), membres de droit, ont transmis l'information au sein de leurs organes de délibération respectifs.

J'ai alors convoqué les délégués du personnel pour exposer le plan.

Ceux-ci ont demandé la tenue d'une réunion avec l'ensemble des salariés et les membres du bureau du C.A pour manifester leur désapprobation et leur inquiétude.

De façon concomitante mais sans aucun lien de causalité, le médecin du travail prononce une inaptitude au travail sans possibilité de reclassement pour la salariée, CESF diplômée, après un an d'arrêt de travail.

Début novembre 2012 le Maire de Gaillon et le Président de la Communauté de Communes Eure Madrie Seine nous recevaient la Présidente de l'Espace Condorcet et moi pour nous proposer de soutenir l'association pendant un an avec une subvention non renouvelable de 60 000 €. L'objectif des deux collectivités était clairement de ne pas être responsables d'un licenciement économique.

Face à l'obligation de construire un budget 2013 équilibré, début décembre 2012, dans ce contexte de transfert d'activité, de départs multiples (animatrice familiale, accompagnatrice socioprofessionnelle chargée du suivi des bénéficiaires du RSA) je propose aux membres du bureau :

- De ne pas recruter à l'externe l'animatrice en charge des animations familiales et l'accompagnatrice socioprofessionnelle.
- De modifier l'organisation interne pour répondre à nos missions, qui plus est, sont définies conventionnellement avec les autorités de financement.

Après la validation par les membres du bureau, le conseil d'administration lors de sa réunion du 15 décembre 2012 vote le budget 2013 et la nouvelle organisation à mettre en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

## 1.7 Conclusion intermédiaire

L'interruption de l'accueil de loisirs et des séjours pour les enfants est une contrainte qui a été imposée par la Communauté de Communes. Pourtant c'est une évolution cohérente car elle traduit une orientation vers l'intervention sociale prise par l'association depuis six ans.

Cette perte de compétences est interprétée par certains salariés comme une injonction posée par le financeur. Pourtant force est de constater que cette action revêtait plus un symbole qu'un véritable domaine d'expertise de la part de l'Espace Condorcet. L'action « accueil de loisirs » représentait l'attachement aux valeurs d'Education Populaire telles que la participation et l'engagement collectif pour les salariés et administrateurs de l'association. Cette ambition avait besoin d'un nouveau souffle. L'Espace Condorcet était entré dans une phase de « gestion de l'existant » définie par Jean-Marie MIRAMON. Cette « *troisième phase du cycle de vie des organisations* »<sup>63</sup> était marquée par le manque de dynamisme et une certaine institutionnalisation.

Le transfert de l'activité a provoqué au sein de l'Espace Condorcet une rupture.

---

<sup>63</sup> MIRAMON J-M, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, Rennes : Presses de l'EHESP, p 136-137

Cette rupture doit être accompagnée. Il convient alors de repositionner l'Espace Condorcet sur son territoire en analysant le contexte local. Il faudra s'interroger sur la typologie des personnes fréquentant la structure pour adapter son projet et définir de nouvelles orientations. Il me sera alors donné l'occasion de questionner nos modalités d'accompagnement et de poser des perspectives pour donner une nouvelle ambition au projet « centre social ».

## **2 Adapter l'association face aux évolutions sociétales**

### **2.1 Un accompagnement indispensable**

#### **2.1.1 Un changement de mission**

Le transfert des activités telles que l'accueil de loisirs extrascolaire et des séjours de vacances pour les enfants a laissé l'association quelque peu orpheline. Sa mission originelle semble avoir disparu. L'Espace Condorcet prenait appui sur le loisir pour accompagner ses usagers. La base de cette action était la motivation née de l'engagement. Les ambitions étaient :

- L'éveil socio culturel
- L'éducation informelle.

Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013 l'accueil de loisirs extrascolaire n'est plus. La maison de proximité a perdu ses occupants. Auparavant les parents des enfants accueillis au sein de l'accueil de loisirs fréquentaient la maison de quartier pour participer à des animations familiales. Ce public n'est plus. Il convient alors de reconstruire une proposition d'accueil. Mais comment faire revenir ce public ? Comment intéresser de nouveaux usagers. L'opportunité de l'accueil de loisirs extrascolaire n'est plus possible. Il faut alors aller à la rencontre de nouvelles personnes, axer nos propositions vers les besoins des usagers. Aller à la rencontre de la population locale, discerner ses besoins et programmer des réponses sera la clé de voûte d'un nouveau projet.

Dans ce contexte, la municipalité de Gaillon prenant acte du transfert d'activité, a demandé à l'Espace Condorcet d'axer son nouveau projet autour de trois missions essentielles :

- L'observation avec l'analyse des besoins sociaux.
- L'orientation individuelle des usagers du Centre Communal d'Action Sociale et sa Commission Logement en proposant un accompagnement autour de la gestion budgétaire.
- Le partenariat privilégié des établissements scolaires de Gaillon considérant le centre social comme un des acteurs éducatifs essentiels du territoire. De plus le partenariat permet d'être aussi un interlocuteur des parents.

### 2.1.2 Un changement de fonctions pour certains salariés

La nouvelle configuration de l'association m'a obligé dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013 à modifier l'organigramme<sup>64</sup>. Il m'a fallu prendre en compte plusieurs paramètres :

- La décision de ne pas recruter à l'externe pour faire des économies en termes de masse salariale.
- La nécessité de positionner des salariés sur des fonctions obligatoires et contractualisées avec certains financeurs. C'est le cas pour le poste de référent familles, d'accompagnateurs socioprofessionnels pour l'atelier d'insertion, et l'accompagnement des bénéficiaires du RSA.
- La nécessité de promouvoir certaines missions définies par la municipalité (accompagnement budgétaire et observation sociale)
- La nécessité impérieuse de conserver l'agrément centre social.

Ainsi des nouvelles fonctions ont été proposées à deux animatrices socioculturelles. Leur champ d'action est resté celui de l'animation. Auparavant encadrant les temps d'accueils extrascolaires pour les enfants et les jeunes, les deux ont changé de public puisqu'elles s'adressent dorénavant à des adultes. Toutes les deux ont intégré le secteur de l'animation collective familles.

Pour une autre animatrice, précédemment référente familles, son poste est partagé entre un mi-temps d'accompagnement social global des adultes dans le cadre du label Point Info Familles<sup>65</sup> détenu depuis 2010 par l'Espace Condorcet. L'autre mi-temps de cette salariée est l'accompagnement socioprofessionnel de 30 bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active.

Pour la personne en charge de l'assistance de direction à temps plein, un poste à 1/4 temps de coordination du secteur insertion, d' 1/2 temps d'accompagnement des bénéficiaires du RSA salariés de l'ACI et d' 1/4 temps d'assistance de direction est proposé.

Pour quatre salariés des missions nouvelles sont attribuées autour de l'accompagnement scolaire et de l'accompagnement à la gestion de budget.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012 avant la restructuration de l'association le nombre de salariés était de 32 personnes et 6 animateurs occasionnels.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013 l'association ne compte plus que 27 salariés.

---

<sup>64</sup> Cf annexe 3 : organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 2013

<sup>65</sup> Le Point Info Familles est une structure ayant reçu un label des services de l'Etat. Sa mission est d'informer et d'orienter les familles.

### 2.1.3 Un soutien indispensable

Les nouvelles missions attribuées au personnel amènent certains salariés à changer de champ d'activité. Certains doivent remplir des fonctions diverses concernant autant des missions administratives qu'éducatives ou encore d'intervention sociale. Il est nécessaire de soutenir la démarche pour faciliter cette prise de fonctions et prendre en compte l'appréhension de l'ensemble des salariés. Ainsi j'ai choisi de suivre individuellement les personnes investies de nouvelles missions. La fonction de formateur est essentielle pour un directeur d'établissement. La formation supposera des apports techniques et théoriques. Lorsque je n'ai pas disposé des compétences nécessaires pour accompagner les salariés, j'ai utilisé mon réseau professionnel et ai guidé mes collaborateurs vers les personnes repérées compétentes. De plus j'ai favorisé la participation de mes collègues à des rencontres organisées par des partenaires exerçant dans le même champ professionnel pour permettre l'échange interprofessionnel et la formation.

## 2.2 Une analyse nécessaire pour comprendre le système centre social

### 2.2.1 Prendre en compte les effets induits par le changement

Le changement peut être de plusieurs natures. J-M MIRAMON expose les caractéristiques propres au « changement imposé ». Selon lui « *ce changement a lieu lorsque celui-ci est dû à une injonction extérieure, à une crise ou un conflit institutionnel entraînant des modifications structurelles* ». <sup>66</sup> Pour ce qui est de l'Espace Condorcet, le changement survient à la suite d'une décision du financeur de ne plus attribuer de financement concernant la gestion des accueils de loisirs extrascolaires des enfants de 3 à 12 ans et des séjours de vacances. Considérant l'importance tout au moins symbolique que revêt cette action, le changement semble imposé pour l'Espace Condorcet.

J.MIRAMON poursuit en décrivant les avantages de ce type de changement :

«*Avantages*

- *la rapidité : le changement en question sera mis en pratique dans des délais très courts.*

-... ;

*Inconvénients*

-*La dépendance : le changement imposé met les collaborateurs en situation de dépendance quasi-totale par rapport au décideur ;*

-*le stress : la direction porte seule la responsabilité du changement ;*

-*la passivité : les collaborateurs adhérant au changement par simple docilité, sans conviction personnelle, prendront peu d'initiatives ;*

---

<sup>66</sup> MIRAMON J-M, op.cit p133

*-le risque de rébellion : tout échec est susceptible d'entraîner une rébellion (conflit, passivité, sabotage discret »<sup>67</sup>.*

Prenant à mon compte ces propos, je considérais que le changement imposé à l'Espace Condorcet devait laisser une grande marge d'initiatives à mes collaborateurs car je ne souhaitais pas leur démotivation. De plus je pensais que faire le projet tout seul n'était pas source de réflexion globale.

Je citerais volontiers les propos de J-F BERNOUX :

*«- le point de vue d'un seul acteur (centre social par exemple) ne saurait rendre compte de la globalité d'une réalité sociale ;*

*-pas davantage à lui seul, un acteur ne saurait produire du changement social, tout au plus de l'intervention, parcellaire, sur des segments de besoins ou de problèmes »<sup>68</sup>.*

Je pris le parti dès le début de l'année 2013 de les impliquer dans une réflexion sur leurs pratiques.

### **2.2.2 Evaluation interne**

Les portes d'entrée de la réflexion ne furent pas complexes à trouver. En effet il fallait interroger la moindre fréquentation du public dans différents accueils proposés. C'est ainsi que je proposai un groupe de réflexion portant sur :

- la typologie des publics fréquentant le centre social,
- l'accueil que nous proposons au sein de l'Espace Condorcet
- les pratiques d'accompagnement que nous mettons en place.

Ce groupe de réflexion se constitua autour de salariés et bénévoles de gouvernance.

La réflexion à peine amorcée mettait en exergue plusieurs éléments intéressants :

Les informations concernant les usagers manquaient de développement c'est-à-dire qu'elles ne reflétaient guère les problématiques rencontrées et la traçabilité. Il était important d'adapter la présentation des informations aux nouvelles attentes des financeurs mais également à nos besoins d'accompagnement. Le centre social de par sa mission première est animateur de la vie sociale. A ce titre il doit accueillir tout public et répondre à plusieurs types d'interrogations. La communication interne devait s'améliorer. Les outils de communication interne ne semblaient pas assez adaptés et surtout trop peu utilisés.

Des nouveaux besoins d'accompagnement semblaient apparaître. Ainsi des accompagnements plutôt spécialisés manquaient :

---

<sup>67</sup> MIRAMON J-M ibid p 133-134

<sup>68</sup> BERNOUX J-F, 2005, *Guide des centres sociaux et socioculturels*, Paris: Editions le Moniteur-Dunod, p 84

- autour de la gestion budgétaire,
- autour de la connaissance de l'environnement professionnel,
- autour d'actions socio linguistiques pour favoriser la maîtrise de la langue française.
- autour de l'aide à la rédaction de documents administratifs.
- autour du soutien et du suivi scolaire des jeunes.

Par ailleurs la longueur des accompagnements était aussi en évolution sensible.

L'Espace Condorcet disposait déjà de certaines compétences de par son expérience et il était important aussi de relever ces atouts pour avoir une réflexion exhaustive.

L'analyse interne a débuté avec l'ensemble des salariés à compter de février 2013.

Cette analyse est bien entendu le préalable de la refonte d'un projet social nécessaire pour redonner du souffle et de nouvelles orientations pour le centre social. L'analyse plus approfondie de l'ensemble de nos pratiques interrogera nos plans d'action. Ce sera sans aucun doute un vecteur de dynamisation interne.

### **2.2.3 Analyser les caractéristiques de la zone d'influence du centre social**

La zone d'influence d'un centre social est multidimensionnelle puisqu'un centre social s'adresse aux habitants du territoire sur lequel il est implanté mais également au public concerné par des politiques du territoire dans lesquelles il s'inscrit.

La zone d'influence aura donc plusieurs caractéristiques. Les actions du centre social vont s'inscrire au sein de différents territoires de projet. Jean-François BERNOUX écrit dans son guide des centres sociaux :

*« Ainsi il n'est pas rare d'avoir à distinguer le territoire d'implantation du territoire d'influence ; ce dernier étant souvent composé de multiples micro-territoires tissés de liens différents entre les acteurs du territoire et le centre social (micro-territoire de besoins en tous genres, micro-territoire de projets, micro-territoire de partenariat, etc.). »<sup>69</sup>*

En ce qui concerne l'Espace Condorcet, le territoire sera communal lorsqu'il s'agira d'accompagner les dynamiques de quartier. Il sera cantonal lorsqu'il sera question d'accompagner la mobilité ou le logement des allocataires disposant du revenu de solidarité active mais régional lorsqu'il conviendra de s'inscrire dans des réseaux nécessaires au fonctionnement du centre social.

---

<sup>69</sup> BERNOUX. J-F, op.cit., p 92.

## 2.3 Des usagers en évolution

### 2.3.1 L'évolution des utilisateurs de l'Espace Condorcet interroge les pratiques

Il est important de faire la distinction entre les différents publics fréquentant l'Espace Condorcet. Celui-ci s'adresse à tout habitant de Gaillon et des cantons de Gaillon Ville et Gaillon Campagne. Il est fréquenté par des membres cotisants, des bénévoles et des bénéficiaires.

Le membre cotisant sera la personne qui aura acté son adhésion par sa cotisation. Il pourra alors obtenir une prestation de la part de l'Espace Condorcet.

Le bénévole, quant à lui, est d'abord adhérent mais en plus de sa cotisation, il accomplit des actions au service de l'association de façon gracieuse. Je fais la distinction ici entre les bénévoles permanents ou occasionnels et les bénévoles de gouvernance. Le bénévolat représente l'engagement.

Le bénéficiaire, lui, est orienté par une institution qui peut être le Conseil Général ou encore le Centre Communal d'Action Sociale et s'inscrit dans un dispositif d'action sociale soutenu par une politique publique.

En mars 2012 on comptabilisait 1300 personnes ayant fréquenté le centre social soit 900 membres adhérents et 400 usagers accompagnés. Ainsi 69 % des utilisateurs se rendaient de façon volontaire au sein de l'Espace Condorcet. En 2012 les recettes provenant des cotisations se sont élevées à 3920 €

En mars 2013, on comptabilise 550 personnes ayant fréquenté le centre soit 200 membres adhérents et 365 usagers. Ainsi les adhérents volontaires ne représentent plus que 37% des fréquentations. En juin 2013 les recettes provenant des cotisations sont de 460 €.

Les 200 membres adhérents sont inscrits :

- à des activités familiales et adultes,
- à l'Espace Public Numérique pour avoir accès aux nouvelles technologies de l'information,
- à l'accueil périscolaire<sup>70</sup> pour 80 jeunes de 13 à 17 ans et 25 enfants de 6 à 12 ans.
- à l'utilisation des prestations de l'atelier couture-repassage.

Au-delà des adhérents individuels il y a aussi les adhérents collectifs tels que les associations de quartier, les associations de citoyenneté.

---

<sup>70</sup> Cf. note n°25

Les 365 usagers sont :

- 140 bénéficiaires de l'accompagnement individuel.
- 40 bénéficiaires de l'accompagnement scolaire.
- 120 bénéficiaires du revenu de solidarité active.
- 25 bénéficiaires de l'accompagnement à la gestion budgétaire.
- 40 bénéficiaires de l'accompagnement autour de l'orientation, de l'accès au logement

Les chiffres sont éloquentes et démontrent l'évolution de la typologie des personnes ayant fréquenté le centre entre 2012 et 2013.

Catégories socioprofessionnelles	% membres cotisants	%usagers
Agriculteurs	0	0
Artisans-commerçants-chefs d'entreprise	4,99%	0
Cadres et professions libérales	5,94%	0
Employés	27,08%	19,3%
Ouvriers	10,92%	9,8%
Professions intermédiaires	20,31%	10,3%
Retraités	17%	12%
Demandeurs d'emploi	13,76%	58,3%
Bénéficiaires du revenu de Solidarité Active	31%	46,7%
autres	1,21%	0,3%
Famille monoparentale	20%	44%

*Tableau des catégories socioprofessionnelles en fonction du mode d'usage de l'Espace Condorcet (source : logiciel interne AIGA enquête réalisée en mars 2013)*

Les chiffres actuels mettent en avant les signes de fragilité éprouvés par les utilisateurs de l'association :

- les familles monoparentales,
- le niveau de ressources très faible

Par ailleurs à l'interne nous recensons 15 % des cotisants d'origine étrangère et 48% des bénéficiaires. Ceux-ci sont souvent en demande pour être accompagnés dans leurs relations administratives et/ou institutionnelles. Ce dernier point renvoie à la notion de « *lien de citoyenneté* » avancée par M. Serge PAUGAM qui peut être source de fragilisation :

*« Les discriminations à l'égard des immigrés et des Français d'origine étrangère constituent aussi une forme de mépris. Elles se sont amplifiées dans l'accès à l'emploi, au logement et à la santé. »*<sup>71</sup>

Les habitants d'origine étrangère rencontrent bon nombre de difficultés d'insertion sociale et professionnelle. La non-maîtrise de la langue française est entre autres un réel frein observé sur le territoire gaillonnais et souvent opposée aux intervenants de l'Espace Condorcet lorsque ceux-ci recherchent les freins relatifs à l'insertion pour certains usagers.

La majorité des usagers en 2013 vient désormais à la rencontre de l'Espace Condorcet pour trouver un accompagnement dans le cadre de dispositifs.

Cette dernière évidence bouscule le schéma conceptuel sur lequel est fondé un centre social et notamment l'Espace Condorcet. Un centre social entend en effet promouvoir l'engagement volontaire des individus et les faire participer à des actions collectives.

La pratique originellement conçue de l'ECCS était fondée sur l'action collective et non sur l'assistance individuelle. A la création de l'Espace Condorcet, la volonté était d'accueillir l'utilisateur dans une optique d'épanouissement au travers des loisirs, des divertissements. L'association avait une visée émancipatrice.

Aujourd'hui, vingt cinq ans après la naissance de l'association, les modes d'intervention auprès des publics sont différents. L'initiative n'est plus du même côté. La configuration des publics et les comportements ont évolué. On assiste à une relation de consommateur-marchand.

Il y a là une certaine marge entre les orientations fixées par la CNAF visant l'implication citoyenne et la réalité des usagers en proie avec les difficultés liées à la précarisation qui ont tendance à se replier sur eux-mêmes.

Je pense qu'il nous faut repenser la logique de guichet. C'est-à-dire une conception simpliste de réponse à une demande tels que peuvent le proposer des services de

---

<sup>71</sup> PAUGAM S, 2013, *Le lien social*, Paris : PUF, Que sais-je ? p 86

consommation. Il convient de repenser le parcours de l'utilisateur pour donner une réelle dimension d'accompagnement.

### **2.3.2 L'Espace Condorcet, missionné pour favoriser la création de lien social**

M. Serge PAUGAM évoque l'existence de quatre types de liens permettant de créer ce qu'il est communément appelé *le lien social* :

- « *Le lien de filiation : entre parents et enfants.*
- *Le lien de participation élective: entre conjoints, amis, proches choisis.*
- *Le lien de participation organique : entre acteurs de la vie professionnelle*
- *Le lien de citoyenneté : entre membres d'une même communauté politique. »*<sup>72</sup>

Il écrit dans cet ouvrage que « *la notion de « première rupture de lien de participation organique tient au chômage, c'est-à-dire la cessation contrainte de l'activité professionnelle, laquelle, lorsqu'elle est durable, se traduit par un affaiblissement du niveau de vie »* <sup>73</sup>

Ainsi ce chômage fortement implanté à Gaillon est subi par des personnes rencontrant d'autres difficultés telles que l'isolement, la monoparentalité. Nombre d'habitants cumulent les difficultés et vivent du « *sceau de l'aléatoire. En fait ils souffrent d'un déficit d'intégration* »<sup>74</sup>.

La ville de Gaillon est marquée de ces indices de précarité de façon plus importante que le département de l'Eure, celui-ci présentant déjà des signes de fragilité plus importants qu'au niveau national.

Ces réalités ne font que s'accroître et les signes de fragilité se sont largement renforcés depuis la création du secteur familles au sein de l'Espace Condorcet. Le taux de chômage a progressé et le délitement familial a connu aussi une forte augmentation. Ainsi on note une progression de 3% du nombre de personnes isolées en 5 ans entre 2004 et 2009 et de 1% du nombre de familles monoparentales durant la même période.

Les usagers se rendant alors au sein de l'Espace Condorcet sont de plus en plus concernés par cette précarisation. Cette réalité est effective depuis 2007 puisque le nombre d'accompagnements ne cesse de croître depuis cette période (une augmentation de 258% est relevée entre 2008 et 2012).

### **2.3.3 L'Espace Condorcet, interpellé par la carence de structures d'aide sociale**

Face à ces particularités gaillonaises, l'Espace Condorcet est un des seuls interlocuteurs sur le territoire pour intervenir auprès de la population en difficulté. Depuis trente années

---

<sup>72</sup> PAUGAM S, 2013 op.cit, p 64

<sup>73</sup> PAUGAM S, 2013, ibid., p 90

<sup>74</sup> CASTEL R, 1995, , op.cit, pp 676-677

bientôt le choix de la municipalité a été de modérer le développement du centre communal d'action sociale. Le CCAS de Gaillon intervient dans l'attribution de l'aide alimentaire en dernier recours ainsi que dans la gestion d'un foyer résidence de personnes âgées.

Un service social départemental existe mais celui-ci est une antenne de l'Unité territoriale d'Action Sociale de Vernon et une équipe de quatre travailleurs sociaux proposent un accompagnement à la population gaillonnaise mais également à la population de l'ensemble des deux cantons regroupant notamment la ville d'Aubevoye de près de 5500 habitants. Outre ces deux structures sociales, des permanences d'autres acteurs se tiennent au sein des locaux de l'Espace Condorcet. Il s'agit :

- de la Mission Locale de Vernon, accompagnant les jeunes vers la formation et l'Emploi
- de Pôle Emploi, accompagnant les demandeurs d'emploi
- de Cap Emploi, accompagnant les personnes en situation de Handicap vers la formation et/ou l'emploi.
- de Dynamic Emploi, association intermédiaire.
- de l'association d'aide aux victimes, accompagnant les victimes de divers troubles conjugaux et/ou personnels dans la défense et le rétablissement de leurs droits.
- de l'Association Jeunesse et Vie, gestionnaire d'un foyer de jeunes travailleurs à Gaillon et gérant des logements temporaires.

L'Espace Condorcet tient à maintenir ces permanences pour favoriser la présence d'autres partenaires sociaux. Mais la simple présence ne suffit pas. Il faut dépasser le stade de l'occupation de locaux. Il faut analyser collectivement pour croiser les regards et apporter des réponses cohérentes et complètes. Je reviendrai sur ces points par la suite.

## **2.4 Une adaptation nécessaire du centre social**

### **2.4.1 L'Education Populaire : un concept à réinvestir ou à adapter ?**

L'Education Populaire implique une volonté de transformation sociale par l'éducation et l'accès à la culture pour tous. L'action collective dans ce cadre doit permettre à chacun de s'engager en tant que citoyen. L'expression collective est préférée à l'aide individuelle. L'action collective favorise la rencontre, l'échange, le partage avec autrui et donc la socialisation. L'Education Populaire consacre une place importante à l'acte éducatif dans la promotion de la citoyenneté. Ainsi l'Espace Condorcet a mis en place des chantiers de jeunes bénévoles autour de l'entretien de parcs et jardins. De cette façon la citoyenneté est mise en avant par la promotion de la valeur travail et l'accompagnement réalisé avant, pendant et après le chantier poursuit des objectifs de valorisation de soi mais aussi le

vécu d'une expérience collective. La citoyenneté est un des piliers de l'action des centres sociaux car la participation active de l'habitant est mise en avant.

Pour ses détracteurs, celle-ci reste un combat militant dépourvue de professionnalisme, de structuration donc d'expertise. Elle raisonne alors pour ces contradicteurs comme une utopie. Ce raisonnement est aussi conforté par l'évolution de la société française en proie avec les problématiques du manque d'emplois. En effet le travail social est passé de l'action collective à l'approche individuelle et le focus a été porté depuis les années 1980 sur l'emploi et sa capacité à intégrer l'individu tout en s'intéressant aux droits sociaux inhérents. Le projet de société porté par l'Education Populaire apparaît donc comme asynchrone. Il visait les démarches d'émancipation collective et a été vite associé aux loisirs périscolaires donc rattaché à l'école et à la culture. Moins porté par l'Etat, ce concept est rattaché au ministère jeunesse et sports lui-même dépendant de l'Education Nationale.

L'action sociale proprement dite, au XX<sup>ème</sup> siècle se détache de cette conception et prend plutôt un tournant techniciste en appui sur le progrès économique et la valeur du travail.

Elle vise alors à protéger les plus défavorisés dans cette conception de l'intégration par le travail. Elle a son propre ministère de tutelle et se développe sous plusieurs composantes définies par Robert DURAND telles que :

- *« La composante constituée par le bloc de l'ancienne assistance, devenue l'Aide Sociale ;*
- *La composante du social historique, les réponses inventées pour résoudre la question ouvrière, qui ont été par la suite étendues à l'ensemble des salariés, puis à la population tout entière, perdant ainsi la référence qui avait justifié leur dénomination ;*
- *La composante de ce que nous avons appelé la « nouvelle assistance » : la nébuleuse des interventions destinées à faciliter l'articulation des individus et des mécanismes d'une société de plus en plus complexe et sophistiquée. »<sup>75</sup>*

Robert CASTEL aborde à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, la nouvelle transformation du paysage social et décrit les nouvelles caractéristiques du paysage de la question sociale en présentant « *les inutiles au monde* » comme nouvelle problématique de l'action sociale. « *Les surnuméraires* » comme il les cite dans son ouvrage renvoient obligatoirement à la question de l'existence sociale au sens de faire quelque chose d'utile socialement : « *S'ils ne sont plus au sens propre du mot des acteurs, parce qu'ils ne font rien de socialement utile ; comment pourraient-ils exister socialement ? Au sens évidemment où exister*

---

<sup>75</sup> DURAND R, op.cit, p 35

*socialement voudrait dire tenir effectivement une place dans la société. Car en même temps, ils sont bien présents- et c'est tout le problème, car ils sont en surnombre. »<sup>76</sup>.*

Le travail social se trouve alors quelque peu désarçonné depuis une trentaine d'années par cette problématique de non emploi et la quête de sens est au centre des débats.

L'approche spécialisée transforme le travail social en intervention sociale puisque cette dernière « *met l'accent sur le caractère situé et limité dans le temps de la pratique relationnelle....* »<sup>77</sup>. Elle ne vise pas l'engagement dans un projet pour les personnes défavorisées. En général elle ne traite qu'une seule partie de la problématique et ne se construit pas spécialement sur des principes d'action collective même si je reconnais que certaines pratiques telles que les groupes de parole ont une approche collective.

L'Education populaire, militant pour une approche globale, avait trouvé comme point d'ancrage politique « la civilisation des loisirs » au sens de ce que DUMAZEDIER<sup>78</sup> décrivait comme étant l'avenir de la société. Le loisir était considéré comme le pendant du travail. Le loisir était facteur d'intégration car il permettait aux personnes défavorisées d'échanger entre pairs, de rencontrer autrui. Le loisir avait l'avantage de mettre en scène des actions collectives, de favoriser la rencontre entre les personnes.

Depuis la montée du chômage, c'est réellement le lien social qui est en question.

Comment faire pour que les individus sans emploi ne se retrouvent pas en marge de la société ? Serge PAUGAM dans son ouvrage intitulé « *Le lien social* » fait référence à Dominique SCHNAPPER, sociologue, qui « *a insisté sur l'affaiblissement de la vie sociale des chômeurs...* ». Au chômage sont associés « *...l'ennui, l'humiliation, la désocialisation* »<sup>79</sup>. Il convient donc de savoir comment prendre en compte les personnes non encadrées par les dispositifs car ne relevant pas de certains critères sociaux ou n'ayant pas fait de démarches personnelles pour y avoir droit.

La réponse se trouve certainement dans l'hybridation de certaines pratiques :

- par l'intervention sociale qui se sert d'outils et démarches d'expertise pour s'intéresser aux problèmes sociaux spécifiques rencontrés par des individus.
- par l'action collective défendue par l'Education Populaire.

C'est ainsi que l'expérience québécoise décrite par Evelyne BAILLERGEAU<sup>80</sup>, a son intérêt notamment prônée par l'organisation communautaire nommée « community organisation »:

*« Ses partisans préconisent une approche collective des problèmes sociaux rencontrés par des individus et par des groupes. Les intéressés doivent être directement impliqués*

---

<sup>76</sup> CASTEL R op.cit p 29

<sup>77</sup> ION J.- RAVON B., 2012, huitième édition *Les travailleurs sociaux*, Paris : La découverte, p 17

<sup>78</sup> DUMAZEDIER J., 1963, *Vers une société du loisir*, Paris : Editions du Seuil,.

<sup>79</sup> PAUGAM S., 2013, *Le lien Social*, Editions Presses Universitaires de France, Paris, p99

<sup>80</sup> Sociologue chercheuse au centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales et les discriminations.

*dans la formulation et dans la mise en œuvre de solutions aux problèmes en question. Concrètement cette perspective collective et participative de l'intervention sociale est souvent incarnée par une approche localisée, réunissant des personnes qui rencontrent des problèmes analogues »<sup>81</sup>.*

Cette démarche est appliquée par bon nombre d'expérimentations pratiquées au sein des centres sociaux. Les Centres sociaux ont donc intégré la démarche d'approche individuelle dans une perspective d'action collective.

Je citerai l'exemple des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs (RERS) largement mis en place par les centres sociaux. Ils prennent une ampleur importante quand l'économie de marché est en berne. Ils entendent s'appuyer sur la participation de chaque membre et ont pour objectif principal la rencontre et l'échange de services et de compétences entre les personnes. Dans ce cadre l'Espace Condorcet a créé quelques échanges de compétences puisqu'une personne avait proposé d'apprendre à coudre contre l'apprentissage de recettes de cuisine. Un autre exemple est celui d'une personne âgée qui était prête à apprendre à cuisiner dès qu'une personne viendrait lui rendre visite régulièrement.

Il convient aussi de prendre l'exemple des permanences individuelles dans les diverses « permanences sociales » développées par l'Espace Condorcet et/ou ses partenaires comme la Mission locale, Cap Emploi, l'Association jeunesse et vie. Ces permanences sont liées aux ateliers collectifs qui les suivent. Ces derniers sont généralement des révélateurs, des catalyseurs, des facilitateurs d'expression pour les personnes les plus souvent en marge voire les plus isolées. L'alternance entre l'action collective et l'accompagnement individuel a son importance. Je crois nécessaire de posséder un savoir-faire particulier pour analyser les besoins non-exprimés par les usagers.

L'appellation de ce concept est assurément le développement social local. Ce dernier s'inspire des valeurs portées par l'Education Populaire mais avec le souci d'inscrire l'action sur un territoire.

#### **2.4.2 Pour une intervention sociale experte et reconnue**

##### *a) Penser la professionnalisation dans l'intervention sociale.*

L'Espace Condorcet a été créé sur une ambition militante. Son objet était fondé sur l'engagement citoyen collectif plutôt que sur une approche individuelle, technique et réfléchie.

---

<sup>81</sup> AGORA, 2013, Débats/jeunesses n°58 Dossier « Education populaire et intervention Sociale » pp 47-118

De plus l'association a été créée pour gérer un centre de loisirs. Cette origine est fortement ancrée dans les mentalités. Les gaillonnais reconnaissent surtout l'Espace Condorcet comme un organisateur de loisirs et non une association œuvrant dans le domaine de l'intervention sociale. Les divers champs d'intervention occupés par l'Espace Condorcet ont généré beaucoup de questionnements pour des financeurs qui dénonçaient le manque de clarté dans la mission.

Jean -Marie MIRAMON évoque l'exigence de « *connaissances renouvelées* » pour clarifier « *les identités professionnelles* » :

« *Le passage d'une culture caritative à une culture technicienne et professionnelle nécessite compte tenu de l'évolution des populations reçues d'engager une révolution dans les politiques de formation professionnelle* ». <sup>82</sup>

La grande variété d'actions menées n'a pas, par définition, spécialisé l'association dans un domaine précis. L'association n'a jamais réellement développé d'expertise dans un secteur particulier mais s'est plutôt orientée vers la prise en charge d'actions qui pouvaient être des opportunités de financements souffrant d'une instabilité de fonds apportés par les financeurs. L'Espace Condorcet a toujours souhaité répondre aux sollicitations pouvant apparaître comme des possibilités de financement structurels mais qui en réalité n'étaient que conjoncturels. Jean-François BERNOUX évoque le danger de répondre absolument aux diverses sollicitations extérieures :

« *Adaptables, réactifs et identifiés pour leurs capacités d'intervention dans la proximité, c'est-à-dire au cœur des problématiques micro-locales, les centres sociaux sont l'objet d'une sollicitation aussi diverse que pressante* » <sup>83</sup>

Face à ces contraintes financières et cette hésitation récurrente entre la volonté de gérer un pôle d'actions socioculturelles ou de promouvoir l'intervention sociale, la professionnalisation des intervenants a longtemps été négligée car la stabilité du projet social n'était pas réelle.

J-M MIRAMON, évoque la vulnérabilité des associations confrontées à la concurrence :

« *Si la concurrence peut être un aiguillon utile, elle doit être régulée par :*

*-une volonté politique permettant de maintenir un minimum de cohérence ;*

*-une dynamique institutionnelle capable de changer les modalités de fonctionnement des structures de prises en charge, des associations et des administrations ;*

*-un professionnalisme toujours plus affirmé et affiné auprès des populations touchées par l'exclusion, la souffrance et la marginalité* » <sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> MIRAMON J-M – *Manager le changement* –op.cit.p 79.

<sup>83</sup> BERNOUX J-F – *Guide des centres sociaux et socioculturels* op.cit p 217.

<sup>84</sup> MIRAMON J-M, op.cit.p41

J-M MIRAMON incite donc à gérer les ressources humaines de façon précise et rigoureuse pour proposer un meilleur accompagnement

En ce qui concerne l'Espace Condorcet l'accent doit être porté sur la formation des intervenants sociaux dans leurs pratiques. La formation n'est pas forcément la clef du savoir mais parfois simplement l'organisateur du savoir en ce sens que bien souvent les pratiques sont existantes mais la formalisation des procédés, la conceptualisation des pratiques ne sont pas travaillées.

b) *Formaliser des procédés.*

La trace écrite peut être source d'accès à la reconnaissance des pratiques. J'illustre ces propos par ceux de la revue VIE SOCIALE - CEDIAS :

*« Tout en prenant en compte les contraintes, l'écriture en situation professionnelle peut se révéler une source d'enrichissement personnel et collectif, car l'écrit permet la construction d'un collectif de pensée. Faire savoir ce que l'on fait en l'écrivant et en le communiquant est la condition dynamique d'un renouvellement permanent des savoir-faire. Enfin, au-delà de ses effets de démocratisation des savoirs, l'écriture professionnelle est un acte politique, car elle cherche à devenir une force de proposition et d'accompagnement des transformations sociales »<sup>85</sup>.*

La trace écrite favorisera la formalisation des logiques de parcours individuels. Les écrits vont permettre également de collecter l'ensemble des initiatives en faveur des personnes accompagnées. L'écrit devra s'appuyer sur des normes collectives pour être lu de tous.

La trace écrite est donc un révélateur de l'acte professionnel. Elle est fondatrice d'une réflexion, d'une pensée. Formaliser des procédés et notamment en accompagnant cette formalisation par l'existence de traces écrites est un des enjeux de reconnaissance par les autres partenaires de l'action sociale. En effet le passage à l'écrit permettra la conception de procédés mais sera aussi un outil pour communiquer.

De plus l'acte d'écriture va conduire l'accompagnant quel qu'il soit à objectiver son positionnement et à inscrire son action dans un cadre législatif bien défini. En effet la loi du 02 janvier 2002<sup>86</sup> apporte des précisions sur la traçabilité. Cette dernière notion renvoie à la confidentialité.

*« J'écris ce que je fais, je fais ce que j'écris et je vérifie que ce qui est écrit est fait. »<sup>87</sup>* Cet adage anonyme inscrit dans les manuels de démarche qualité est un principe incontournable pour favoriser la reconnaissance de l'intervention sociale proposée par l'Espace Condorcet. Cette reconnaissance s'appuiera sur la formalisation notamment de

---

<sup>85</sup>VIE SOCIALE - CEDIAS N°2/2009- Les écrits professionnels. Pratique des écrits, écriture des pratiques. Site visité le 15 avril 2013 sur <http://www.cedias.org>.

<sup>86</sup> Loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico sociale.

<sup>87</sup><http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/archive/www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/qualite/notions-cles-qualite.html>

contrats d'accompagnement, véritables outils favorisant l'objectivation, la transparence vis-à-vis de l'utilisateur, l'écoute attentive de ce dernier.

Elle sera fondée aussi sur sa capacité à faire valoir son aptitude à observer les problématiques du territoire. Ainsi le recueil d'informations sociales par écrit sera un outil à développer au sein de l'Espace Condorcet.

Ces démarches nécessiteront un minimum de formation au diagnostic social. Comment repérer un état de stress, comment percevoir une demande plus importante lorsque l'utilisateur exprime une attente, comment orienter vers le bon interlocuteur, voilà autant d'éléments qui requièrent de l'analyse fine du public. Cette analyse nécessite une formation adaptée mais sera aussi un outil de reconnaissance de l'action du centre social.

c) *Faire reconnaître l'expertise d'intervention sociale de l'Espace Condorcet.*

Il s'agit bien de donner de la consistance à cette intervention sociale. Elle s'appuie sur la mission des centres sociaux qui est de porter une analyse globale du territoire et d'articuler l'ensemble des problématiques et des acteurs pour trouver des pistes de résolution.

La reconnaissance de l'intervention sociale des centres sociaux est en réalité l'intégration de méthodologies transversales, globales et participatives par l'ensemble des autres acteurs de l'action sociale tels que le service local d'action sociale ou le centre communal d'action sociale. Il s'agit alors de mettre en exergue la pratique d'intervention sociale concertée.

La reconnaissance de l'intervention du centre social passera par la valorisation de trois axes essentiels pour les centres sociaux articulés les uns aux autres. Ces trois axes sont l'accueil- l'accompagnement social global – le développement social local. Ce triptyque retrace un parcours dynamique au sein d'un centre social. Il doit être un filigrane à l'intervention des acteurs de l'Espace Condorcet. Par ailleurs un principe commun, la capacité de tout « *individu d'être acteur de son devenir* »<sup>88</sup>, doit être appliqué dans la mise en place de ces axes.

## **L'accueil**

La circulaire CNAF du 20 juin 2012 insiste sur la mission d'accueil et présente cette mission comme complémentaire aux missions citées<sup>89</sup> précédemment.

La Caf des Alpes Maritimes distingue dans un référentiel « accueil » annexé à la circulaire de Juin 2012 trois types d'accueil :

---

<sup>88</sup> BERNOUX J-F, *Guide des centres sociaux et socioculturels*, op.cit p 95

<sup>89</sup> Cf. note n°46

« L'accueil de « droit commun », celui qui a pour objet de fournir les renseignements de premier niveau. L'accueil peut être « social généraliste », il nécessite un diagnostic et donne lieu à une orientation immédiate vers un partenaire interne ou externe ; l'accueil peut être « social approfondi » et il nécessite un diagnostic approfondi et un suivi spécifique, temporaire, individualisé. »<sup>90</sup>. La nuance entre l'accueil et l'accompagnement social est floue. Il arrive quelquefois que les deux se confondent. L'accueil est une méthode plus informelle que l'accompagnement qui est formalisé matériellement, temporellement, La fonction accueil a son importance et doit être réellement réfléchie et construite pour être un des éléments d'une réelle expertise.

### **L'accompagnement social global**

L'accompagnement social global trouve ses racines conceptuelles dans l'individuation. L'individuation selon l'Encyclopédie Universalis est « *le processus psychologique qui fait d'un être humain un « individu » — une personnalité unique, indivisible, un homme total* ». L'autonomie de l'individu accompagné est alors une orientation principale.

Plusieurs étapes sont constitutives de l'accompagnement social :

- L'accueil et la première demande.
- L'élaboration d'un diagnostic.
- La fixation d'objectifs et la contractualisation.
- La conclusion de l'accompagnement.

L'accompagnement social global se conçoit sous la forme individuelle et collective. Ce dernier aspect est d'ailleurs souligné par Christian CHASSERIAUD<sup>91</sup> interrogé par le Canard social<sup>92</sup>, journal numérique :

« *On a poussé tellement loin le découpage des actes de l'action sociale qu'on a détricoté l'accompagnement social, on l'a morcelé jusqu'à ne plus prendre en compte la transversalité des besoins des personnes en difficulté. Les interlocuteurs ont été multipliés à l'infini. Plus on les multiplie, plus on met en difficulté la personne. Même les travailleurs sociaux ne s'y retrouvent pas dans ce dédale d'intervenants. Chacun a ses propres missions et met en œuvre un accompagnement social sans coordination. Il en va du bien-être des personnes accompagnées de retrouver des simplifications* »

---

<sup>90</sup> Référentiel de la fonction accueil-Circulaire CNAF du 20 juin 2012.

<sup>91</sup> Christian CHASSERIAUD a notamment écrit en 2006 le rapport du Conseil Supérieur du Travail Social *Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté* – Rennes : Editions de l'EHESP.

<sup>92</sup> [www.lecanardsocial.com](http://www.lecanardsocial.com)

Ce qui différencie l'accompagnement réalisé par l'Espace Condorcet de l'accompagnement réalisé par les travailleurs sociaux de secteur (je fais référence ici aux intervenants du Conseil Général de l'Eure) est la prise en compte globale de l'individu.

En effet, l'utilisateur, bénéficiaire d'un dispositif pour lequel l'Espace Condorcet a été missionné, rencontre automatiquement un accompagnateur de l'association. Il peut aussi venir par sa propre volonté rencontrer un intervenant social.

Malgré ces différentes opportunités de rencontre, chaque intervenant social est chargé de proposer à tout individu de s'inscrire dans une action collective. L'incitation n'est pas anodine, elle permet de prendre en compte les différentes problématiques de l'utilisateur et de travailler dessus. Elle met en lumière aussi les intérêts, les appréhensions, les savoir-faire ou les questionnements personnels.

Proposer une action collective à un bénéficiaire du RSA et poser cette action collective comme un objectif inscrit au contrat permet d'aborder différents problèmes ayant un rapport avec la mobilité, la garde d'enfants, la présentation personnelle.

Proposer une action collective relève en fait d'une démarche qui aboutit à la volonté de faire participer l'utilisateur et d'inscrire son action sur le territoire en interaction avec d'autres personnes. Cette méthodologie est fondée sur une orientation à laquelle je souscris entièrement. Il s'agit de penser que la personne accompagnée faisant état de difficultés et de freins a aussi assurément des compétences à rechercher, à retrouver, à valoriser. C'est ainsi que le lien à créer avec une démarche de développement social local aura son intérêt.

### **Le développement social local**

Le développement social local vise à favoriser la citoyenneté active des habitants sur un territoire donné. Il est orienté tant vers l'individu qu'un groupe d'individus. Il tend à promouvoir les échanges entre les individus. Il défend la notion d'approche globale et à ce titre comprend les champs sociaux, économiques et culturels.

Le développement social met en exergue la notion de participation mais également le partenariat.

Plusieurs caractéristiques du développement social local peuvent être ainsi énoncées:

- L'information
- La concertation
- La consultation des habitants.
- La participation

Assurément le projet « centre social » est inscrit dans cette démarche.

L'Espace Condorcet a régulièrement mis en place des événements participatifs, ce qui est un atout, par exemple le salon des parents, le forum des associations et la journée de l'enfant. L'Espace Condorcet est aussi reconnu pour la mise en place de commissions

partenariales autour de plusieurs thématiques : logement pour les jeunes, loisirs pour personnes en situation de handicap, regards sur la précarité.

Il est important d'intégrer désormais la logique de parcours de l'utilisateur pour les salariés de l'Espace Condorcet.

Chaque salarié accompagnateur devra s'approprier cette démarche.

Cette logique de parcours (chaque usager accueilli au sein de l'Espace Condorcet pourra être accompagné et l'orientation donnée à cet accompagnement sera fondée sur la globalité et dans un engagement territorial) n'est pas inscrite dans les pratiques habituelles des intervenants socioculturels.

Leur démarche professionnelle était plutôt basée sur une orientation éducative pour donner forme à des loisirs.

En ce qui concerne les intervenantes socioprofessionnelles il y avait déjà au cœur de leurs pratiques des démarches d'accompagnement. Mais la démarche d'accompagnement global n'était pas intégrée car leur finalité était essentiellement à vocation d'insertion professionnelle. Ainsi ces démarches sont nouvelles.

Se poser des questions relatives aux nouvelles attitudes des usagers est essentiel lorsque l'association change de public et d'activité.

Pour illustrer ces propos, voici l'éclairage d'A.GUELIL et S GUITTON-PHILIPPE lorsqu'ils abordent le rôle de l'expertise :

*« L'intervention de l'expertise sur cet axe démocratique se justifie par le fait qu'elle produit un corpus de connaissances et de sens relatif à la situation de la personne. Elle permet de saisir les différents registres d'expression de la problématique des usagers, que ce soit leurs besoins, demandes et attentes mais aussi de comprendre la non demande ou le non recours, lesquels révèlent d'autres formes de rapports que les personnes entretiennent avec les institutions de prise en charge. Ainsi l'expertise éclaire les composantes de la réponse à apporter et garantit que la centralité de l'utilisateur est, constamment, le prisme de l'intervention »<sup>93</sup>*

Cette innovation va favoriser le questionnement du sens et le développement d'une expertise.

### **2.4.3 L'affirmation de l'attachement à l'économie solidaire**

Tisser des liens sociaux, créer des activités collectives et des emplois, permettre un développement solidaire, tels sont les enjeux de l'économie sociale et solidaire. Du développement local prônant la participation et les projets partenariaux à l'économie solidaire cherchant à satisfaire des besoins non couverts par le secteur privé lucratif ni par le secteur public, les points de convergence sont nombreux.

---

<sup>93</sup> GUELIL A., GUITTON-PHILIPPE S, 2009, *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale* Issy les Moulineaux : ESF éditeur, pp 52-53

Ainsi favoriser le développement de projets relatifs à l'économie solidaire me semble être un axe à prioriser puisqu' ils s'appuieront sur la participation effective des personnes à accompagner vers l'insertion.

Favoriser l'inclusion des jeunes et des adultes est devenu une des missions essentielles de l'Espace Condorcet. L'inclusion visait à l'origine tout habitant de la ville de Gaillon et s'accordait avec la notion de participation, d'engagement, de socialisation. Puis le contexte socioéconomique a engendré d'importantes difficultés pour nombre de personnes. Depuis la création de l'association Espace Condorcet, le territoire de Gaillon a connu un développement des difficultés sociales et économiques : le taux de chômage a aussi fortement progressé (de quatre points) depuis 1995, les conditions de vie de nombreux habitants (accès aux droits, accès aux loisirs, isolement) se sont dégradées.

Robert CASTEL dans «*Les métamorphoses de la question sociale* » décrit les personnes en marge : «*Certaines familles sont exposées à un tout autre type de menaces. Ce sont celles que leur faible statut social et leur précarité économique désignent comme les bénéficiaires de prestations sociales sous conditions de ressources(...). A une vulnérabilité de la structure familiale quasi réduite à la gestion de son capital relationnel peut s'ajouter une vulnérabilité spéciale des familles exposées à une perte de statut social et à la précarité économique du fait de la dégradation de la condition salariale* »<sup>94</sup>.

Ainsi Robert CASTEL décrit les différentes situations d'exclusion vécues par les personnes bénéficiant des mesures d'insertion. Dans son ouvrage il met l'accent sur les structures porteuses de sens nécessaires à la construction de projets d'insertion. C'est alors tout l'objet d'une structure d'insertion par l'activité économique. Il convient de mobiliser les usagers avec une orientation précise :

« *...De même , ce que j'ai appelé la désaffiliation pourrait se travailler pour montrer qu'elle n'équivaut pas nécessairement à une absence complète de liens, mais aussi à l'absence d'inscription du sujet dans des structures qui portent un sens....* »<sup>95</sup>

L'Espace Condorcet a donc tout intérêt à développer son secteur Insertion. Celui-ci doit être mis en valeur pour participer à la reconnaissance de l'association.

Précédemment j'évoquais la présence de nombreux partenaires tenant des permanences au sein de l'Espace Condorcet et avançais la nécessité de construire un projet. Je pense que celui-ci doit poursuivre plusieurs objectifs avec une orientation commune l'intervention concertée:

- Le développement de la perméabilité entre les structures et les dispositifs pour faciliter l'insertion.

---

<sup>94</sup> CASTEL R, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, réédition Folio Gallimard, Paris, p 670

<sup>95</sup> CASTEL R, *ibid.*, p 673

- Le développement d'une logique de parcours d'insertion pour apporter des réponses globales.

Par ailleurs l'atelier d'insertion au sein de l'Espace Condorcet est le seul sur le territoire. C'est donc un atout indéniable car l'association apparaît comme une référence. En 2008, l'association Espace Condorcet a été accompagnée dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement<sup>96</sup>. L'analyse effectuée par le prestataire accompagnant a montré l'importance de repenser l'activité d'insertion pour valoriser cette action, lui redonner du sens, dégager des moyens supplémentaires.

Le développement d'une structure à faible coût mais à haut rendement social et économique s'avère intéressant pour un centre social. En effet la raréfaction des financements incite à innover dans des actions efficaces.

Pourtant l'attachement à l'économie solidaire n'est pas soutenu par tous les centres sociaux. Maryse BRESSON dans son ouvrage évoque *la Fédération des Centres Sociaux du Nord ,après avoir beaucoup travaillé au début des années 1990 la notion de services de proximité, qui a rapidement pris ses distances et notamment avec l'insertion économique au prétexte que celle-ci avait un objectif trop centré sur le retour des individus à l'emploi et pas assez l'impact sur le développement des quartiers »*<sup>97</sup>.

De mon point de vue, compte tenu de la réalité locale, défendre le développement de l'activité d'insertion économique au sein de l'Espace Condorcet répond à une stratégie d'efficacité économique et sociale.

## 2.5 Conclusion intermédiaire

L'Espace Condorcet doit promouvoir une action partenariale et coordonnée. L'amélioration de l'accompagnement des usagers en dépend. La reconnaissance et la pérennité de l'association en dépendent. En effet, il y aura une meilleure transmission des informations entre les acteurs intervenant auprès des usagers.

Née de l'Education Populaire, l'association a longtemps développé l'idée de l'épanouissement de l'adhérent. L'adhérent est devenu bénéficiaire car d'une initiative personnelle, la rencontre avec l'Espace Condorcet est devenue une orientation fixée par des institutions dans le cadre de dispositifs. Les références sont donc modifiées. La motivation n'est plus toujours une réalité chez les usagers.

Contraint de modifier ses pratiques, l'Espace Condorcet doit refonder son projet. Longtemps considéré comme un organisme de gestion de loisirs pour tous, l'Espace

---

<sup>96</sup> Le DLA est un dispositif financé par le Conseil Régional. Son but est de mettre en place des audits pour les associations de loi 1901 pour les conseiller sur leurs perspectives en termes de finances, de stratégie et de gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

<sup>97</sup> BRESSON M., 2002, *Les centres sociaux* .op cit p 256.

Condorcet doit faire valoir une expertise au sein de l'action sociale. Appuyer cette reconnaissance sur une démarche logique en conceptualisant des missions particulières telles que l'accueil, l'accompagnement social global, le développement social local et l'économie solidaire, voici le véritable enjeu de l'Espace Condorcet.

Mais cette construction de l'expertise doit s'accompagner et ne s'improvise pas. Ainsi la fonction du directeur est très importante dans cette période de remise en cause. L'expertise et l'innovation doivent être des leviers stratégiques pour trouver une réelle dynamique d'équipe.

### 3 La refondation du projet : un processus dynamique pour faciliter le changement

Quel est le rôle du Directeur si ce n'est d'être le facilitateur ! Le Directeur va donner du souffle à l'organisation dont il a la charge. Il sera l'animateur de l'organisation.

Ainsi face à des modifications structurelles, le Directeur devra accompagner le mouvement pour aider l'ensemble de ses collaborateurs à appréhender au mieux les événements.

Dans cette perspective de changement, mon intérêt se porte sur la structuration d'un meilleur accompagnement des usagers. Ce dernier ne peut se concevoir sans la redéfinition d'un projet de l'Espace Condorcet qui prendra en compte l'analyse territoriale et la conception d'une intervention sociale adaptée aux besoins. La refondation d'un projet du centre social doit donc prendre en compte les changements vécus par les salariés. Ces modifications culturelles doivent être analysées et comprises. La pratique confère une certaine personnalité aux salariés. Philippe BERNOUX introduit le concept de construction de l'identité dans le travail et fait la différence entre la crise et le changement :

*«La crise est définie comme une rupture jointe à une incapacité à réguler cette rupture, tandis que le changement sera décrit comme une rupture mais suivie d'une capacité à réguler. Cette différence a des conséquences pratiques importantes car elle implique qu'aucun changement ne devrait être engagé sans inclure l'après-changement, la manière dont les individus et les groupes reconstruiront leur identité. La crise n'est pas seulement un dysfonctionnement et conflit, elle remet brutalement en cause les identités tandis que le changement permet une reconstruction »<sup>98</sup>*

Aussi l'accompagnement du changement est-il très important et il me faut analyser toutes ses composantes pour agir de façon précise et pertinente.

Le développement de l'intervention sociale pour l'Espace Condorcet au détriment d'une pratique originellement socioculturelle me conduit nécessairement à prendre en compte les changements culturels de la pratique professionnelle.

P.BERNOUX associe au changement de pratique professionnelle, la modification en termes de valeurs:

*« Lorsqu'une entreprise fait évoluer son métier, parce que celui-ci change en raison des évolutions techniques, de la concurrence, etc, cette évolution est aussi un changement de valeurs que les acteurs trouvent difficile car il revient à un changement de leur identité professionnelle. Toutes les organisations, toutes les entreprises, connaissent des activités considérées comme le noyau de leur produit. Elles ont aussi un passé et une histoire. Les*

---

<sup>98</sup>BERNOUX P, 2010, *Sociologie du changement*, Paris : Editions du Seuil, p 195.

*unes et les autres sont l'objet d'un grand investissement affectif et d'une valorisation dont il est indispensable d'en tenir compte ».*<sup>99</sup>

En ce qui concerne l'Espace Condorcet, j'insiste sur le fait que l'accueil de loisirs représentait le fondement de son projet. L'arrêt de cette mission est une véritable déchirure pour la majorité des salariés. Au-delà de la non-reconnaissance ressentie lorsque la communauté de communes a décidé de ne plus octroyer le financement correspondant à l'accueil de loisirs, ils ont la sensation d'être démunis et leur investissement affectif était très prégnant. Aussi changer de mode d'intervention n'est pas naturel et l'improvisation n'est pas possible. Il m'a paru alors intéressant d'adopter une stratégie en utilisant des leviers opportuns pour une mobilisation accrue du personnel. Mais une association de développement local doit être prise en compte dans toutes ses dimensions à savoir bénévole et professionnelle. En effet avant de penser à accompagner le changement avec le personnel, il est important de penser aux bénévoles et aux usagers. Directeur d'une association, je dois prendre en compte l'ensemble des acteurs constituant la structure. C'est ainsi qu'il apparaît opportun de formaliser différentes étapes dans ce processus de refondation du projet pour favoriser l'adhésion des salariés.

Ainsi le déroulement du projet sera le suivant :

**Axe 1** : Accompagner les changements structurels :

- Evolution statutaire
- Changement de convention collective.
- Evolution des fiches de poste et des conditions de travail.

**Axe 2** : Favoriser l'expertise de l'Espace Condorcet autour de la coordination des interventions sociales

- Formation relative à l'accompagnement social
- Formations individuelles
- Participation à des journées d'étude.
- Développer l'analyse territoriale et l'observatoire social.

**Axe 3** : Contribuer au développement du secteur de l'économie solidaire

- Par la concertation partenariale et la mutualisation des pratiques.
- Par la création d'une nouvelle activité autour d'une friperie.

---

<sup>99</sup> BERNOUX P, 2010, *Sociologie du changement*, op.cit. p 130

## 3.1 La mobilisation de tous, un enjeu primordial pour le développement de l'expertise

### 3.1.1 Réfléchir à la place de chaque usager

Une association de développement local, à fortiori un centre social comprend plusieurs types d'usagers (cf. p 38).

Pour ce qui est du monde des bénévoles, il s'inscrit dans le champ des valeurs politiques de l'association. Les bénévoles se sont engagés pour défendre des idées ou bien tout simplement (sans aucune volonté de réduire cet engagement) pour rendre service. Ces motivations se heurtent souvent avec la réalité socioéconomique. Entre la volonté des bénévoles, peut-être utopique, de s'investir pour « changer la société » et les contraintes sociales, économiques, techniques, humaines et matérielles observées, perçues ou vécues par les salariés, il y a très souvent une grande différence. Ainsi les possibilités d'incompréhension entre bénévoles-militants et salariés sont nombreuses. Par ailleurs dans une organisation associative, les uns et les autres ont une forme de pouvoir et le directeur doit pouvoir composer avec l'ensemble des acteurs. C'est la raison pour laquelle il est important de réfléchir à la relation entretenue avec les bénévoles, et la communication avec le Président est indispensable et primordiale.

Pour refonder le projet d'une association, il importe de penser à l'implication des bénévoles dans des réflexions d'ordre stratégique et de ne pas les cantonner à des tâches d'exécution tel que Maryse BRESSON l'avance dans sa réflexion sur l'invention d'un nouveau militantisme : « *Dans ce schéma de pensée, la formation des bénévoles est utile pour les initier à la complexité des décisions...L'expertise doit apparaître comme un outil au service de choix politiques, auxquels tous sont invités à contribuer. Les bénévoles ne sauraient être réduits au rôle de simples exécutants.* »<sup>100</sup>

En tant que directeur de l'Espace Condorcet j'ai donc cherché à impliquer au maximum les bénévoles de gouvernance.

Les commissions créées ad hoc pour réfléchir à l'articulation de tel ou tel projet laissent toujours une place importante aux bénévoles. La réflexion au sujet de l'expertise du centre social, de la place laissée à l'économie solidaire doit être portée par les bénévoles et l'échange doit être favorisé entre salariés et bénévoles pour ne pas créer trop de distance entre ces deux types d'acteurs.

Interroger le sens, les finalités poursuivies par une association est indispensable lorsqu'il est question de dessiner des perspectives.

---

<sup>100</sup> BRESSON M, 2002, *Les centres sociaux*, Paris : L'Harmattan, p 292

Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU évoquent ainsi le défaut de certaines associations dans lesquelles les salariés développent les techniques sans prendre appui sur des valeurs : « *c'est encore le cas pour un groupement de dirigeants associatifs, qui au terme d'une longue démarche de réflexion et d'analyse prospective, a identifié les perspectives d'avenir pour des associations fortement professionnalisées et, de ce fait, fortement soumises aux politiques sociales. Dans le contexte très contraint qui les caractérise, il a semblé indispensable d'inviter ces dirigeants à redéfinir la finalité de leur association* »<sup>101</sup>

Ainsi dès la mise en place du diagnostic territorial j'ai réfléchi avec la Présidente pour associer et salariés et bénévoles. Lorsqu'il s'agira d'étudier la circulaire de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales, nous créerons des ateliers mixtes.

La refondation du projet doit être participative.

Mes fonctions de directeur de centre social m'amènent obligatoirement à penser la participation des usagers. Cette participation, si elle n'est pas réfléchie, peut être un leurre. Comment, en effet, favoriser l'investissement d'un public toujours plus enfermé dans des logiques de précarité ? Pourtant dans une cohérence avec les valeurs de l'éducation populaire, réfléchir à l'investissement de tout usager pour petit à petit amener chacun à s'engager davantage a une grande importance. Il faut ainsi accompagner cet engagement progressif. L'utilisateur doit pouvoir être bénévole ponctuellement puis dans l'idéal prendre des responsabilités pour devenir bénévole de gouvernance. J'ai ainsi voulu travailler sur l'apport d'outils pour aider à cet investissement.

C'est la raison pour laquelle favoriser la représentation de publics au sein d'une association telle que l'Espace Condorcet me semble pertinent. Dans ce cadre nous avons réfléchi avec les bénévoles pour solliciter des associations de quartier et de parents d'élèves pour siéger au sein du conseil d'administration de l'Espace Condorcet.

### **3.1.2 La révision des statuts**

La dernière révision des statuts a eu lieu en 2007. A cette époque, elle n'avait pas eu pour effet de revoir l'objet de l'association. En janvier 2013, lorsque les éléments de discussion ont commencé autour de l'arrêt de l'accueil de loisirs extrascolaires pour les enfants de 3 à 12 ans et des séjours de vacances pour enfants, il nous a semblé important avec les membres du bureau de l'Espace Condorcet de retravailler les statuts pour les mettre en cohérence avec l'ambition associative. Au-delà de l'aspect administratif qui nécessitait la mise en place d'une assemblée générale extraordinaire, le travail en amont à la proposition officielle a favorisé la discussion entre les administrateurs.

---

<sup>101</sup> LAVILLE J-L, SAINSAULIEU R, 1997, *Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris : Editions Desclée de BROUVER, p 22

Les réflexions ont alors porté sur le but de l'association et la composition du conseil d'administration. Prendre en compte l'évolution de l'association semblait indispensable.

## **3.2 La refonte d'éléments structurels de la fonction employeur associatif : des leviers managériaux**

### **3.2.1 Le changement de convention collective**

Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'Espace Condorcet a dû mettre en question l'application de la convention collective de l'Animation. En effet l'application de telle ou telle convention collective dépend de l'activité principale de l'entreprise. En l'occurrence dans le cas de l'Espace Condorcet, l'activité principale n'est plus la gestion d'accueils de loisirs mais la gestion d'un centre social. Concrètement avant l'arrêt de l'accueil de loisirs extrascolaire pour les enfants de 3 à 12 ans « *les activités d'intérêt social dans les domaines culturel, éducatif, de loisir et de plein air, notamment par des actions continues ou ponctuelles d'animation, de diffusion ou d'information créatives ou récréatives* »<sup>102</sup> étaient prépondérantes.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, dans le cadre de la restructuration, les activités principales de l'Espace Condorcet « *peuvent se caractériser par :*

- *leur finalité de développement social participatif*
- *leur caractère social et global*
- *leur ouverture à l'ensemble de la population*
- *leur vocation familiale et pluri générationnelle*
- *l'implication de la population à l'élaboration et à la conduite des projets*
- *leur organisation dans le cadre de l'animation globale.* »<sup>103</sup>

Les nuances entre les deux conventions sont essentiellement présentes au niveau de la qualité d'intervention envers les publics. La convention de l'animation est orientée vers le loisir éducatif alors que la convention des acteurs du lien social et familial met en avant les concepts de participation et de développement social.

Ainsi début janvier 2013 je pris contact avec l'Inspectrice du travail pour connaître les procédures de changement. La démarche ne nécessitait pas d'information aux organisations syndicales représentatives au niveau national<sup>104</sup>. Il ne s'agissait pas de la dénonciation d'un accord conventionnel mais d'une mise en cause de la convention collective.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Convention Collective de l'Animation applicable au 1<sup>er</sup> janvier 1989.

<sup>103</sup> Convention collective des acteurs du lien social et familial signée le 04 juin 1983

<sup>104</sup> La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail a redéfini les règles de validité des accords d'entreprise.

<sup>105</sup> Article L 2261-14 du Code du travail-section 6.

Cette mise en cause devait avoir une durée de trois mois pour adapter la structure Espace Condorcet aux « *nouvelles dispositions conventionnelles* » comme le souligne le Code du travail. Ainsi j'ai mené avec l'équipe administrative un travail important de mise en conformité. Outre l'aspect assez rebutant d'un tel ouvrage, force est de constater ses vertus. En effet revoir les contrats de travail permet de questionner à nouveau l'organisation des tâches. La convention collective des acteurs du lien social aborde la notion d'emploi repère. Ces emplois repères sont « *obtenus par regroupement de plusieurs emplois présentant des finalités, des activités principales et des compétences proches ou similaires. Ils permettent notamment l'analyse des besoins de formation et de compétences dans une démarche de construction du plan de formation et de la gestion prévisionnelle des compétences de l'entreprise* »<sup>106</sup>. Ainsi la technicité est obligatoirement discutée pour chaque emploi. La mise en place d'une nouvelle convention a donc été l'opportunité à des discussions autour des ressources humaines. Celles-ci se sont déroulées sur le plan collectif puisque j'ai souhaité associer largement les délégués du personnel. C'était pour moi le gage d'un consensus à minima.

### **3.2.2 Le changement des fiches de poste**

Chaque salarié voyant sa situation évoluer, il m'a semblé normal et intéressant de les rencontrer individuellement.

Le changement ne sera accepté que si malgré l'évolution du référentiel, chaque salarié a le sentiment de maîtriser la nouvelle situation.

Philippe BERNOUX aborde la nécessité d'acceptation du changement par chaque acteur : « *Le changement est un phénomène difficile à réaliser.... Tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement. Celui-ci doit se raisonner en termes de pouvoir : celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner.* »<sup>107</sup>

Dans le cas de l'Espace Condorcet, le changement de convention est subi. Il convient alors de faire preuve de pédagogie pour expliquer les apports positifs de ce nouveau cadre.

La nouvelle convention structure chaque poste autour de huit critères distincts :

- La formation requise : cet item a permis d'évoquer la formation acquise par expérience mais aussi les perspectives à envisager.
- La complexité de l'emploi : ce critère a permis d'aborder la complexité ressentie, la difficulté ou la facilité de chaque salarié à exécuter des tâches. Ce critère a permis de travailler l'organisation du travail.

---

<sup>106</sup> Observatoire des métiers et des qualifications-Glossaire GRH- [www.obsmetiers.rcp-pro.fr](http://www.obsmetiers.rcp-pro.fr)

<sup>107</sup> BERNOUX P, 1990, *La sociologie des organisations*, Paris : Seuil, P 206

- L'autonomie : La prise d'initiatives a été évoquée ainsi que la capacité à prendre des décisions.
- La responsabilité des ressources humaines.
- La responsabilité financière.
- La responsabilité de la sécurité.
- L'incidence sur le projet de l'association : ce critère a favorisé la discussion sur la reconnaissance de chaque salarié au sein de la structure. Un des besoins mis en exergue par plusieurs auteurs dont notamment Abraham Maslow est la reconnaissance par autrui. Lorsqu'autrui est le supérieur hiérarchique et l'employeur, cette reconnaissance renforce l'estime de soi et il était important pour moi de ne pas négliger cette partie de l'entretien.
- La dimension relationnelle.

Après avoir vécu l'ensemble des entretiens j'ai finalement un sentiment assez nuancé sur les effets produits. Attendant un retour plutôt positif de la part de certains salariés souvent dans la recherche (exprimée oralement) de clarification de leurs conditions de travail, j'ai été surpris de leur réaction assez hostile à la mise en mots de leurs tâches de travail. Ils ont évoqué une vision réductrice de leurs postes de travail.

Après analyse, je pense que le flou généré par le manque de précision des contours de leurs missions leur permettait de disposer d'une certaine marge de manœuvre.

Je citerais bien volontiers Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG quand ils ont développé leur concept de zone d'incertitude qui est un des outils du pouvoir agir :

*« Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, bref d'un acteur social, est bien ainsi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires »<sup>108</sup>*

Malgré cette réticence affichée, j'ai considéré que la discussion était opportune et il n'était pas question pour moi de reconsidérer à la baisse le niveau de compétences de chaque salarié.

L'explication fine des termes est réellement une façon de détailler les attendus en termes de management mais également prendre en compte les perceptions de chacun.

L'intérêt d'une telle démarche a été la rencontre individuelle de tous les salariés. Chacun a pu exprimer ses incompréhensions, ses réticences, ses appréhensions. La mise en mots a été le premier travail à mener pour mettre à l'écrit des procédés. La fiche de poste a été l'opportunité de demander à chaque collaborateur de formaliser systématiquement leurs actes et l'évaluation qu'ils en font.

---

<sup>108</sup> CROZIER M, FRIEDBERG. E, 1977, *L'acteur et le système* Paris : Seuil, p 72

De plus, je pense que malgré la description explicite des tâches de travail il faut aussi montrer qu'au-delà des tâches, il y a les marges d'autonomie de chacun.

Cette marge d'autonomie, je la défends car elle laisse l'opportunité à chacun de garder une capacité d'initiatives. Elle est difficile car elle nécessite une acceptation de la part du Directeur.

Philippe BERNOUX aborde ce point en évoquant l'accès à la reconnaissance par la latitude laissée à chaque salarié :

*« La création de cette zone d'autonomie a aussi pour fonction de créer l'identité. En créant cette marge de liberté, les acteurs se donnent la possibilité de l'utiliser pour se faire reconnaître »<sup>109</sup>.*

La marge d'autonomie a permis de discuter de la délégation avec certains salariés disposant d'une responsabilité de projets et également de la représentation de la structure par ces personnes. Ils se sont alors sentis investis de certaines missions. De ce fait ils ont pu donner du sens à leur travail.

### **3.2.3 Le changement des conditions de travail**

L'acceptation du collectif est indissociable à la réussite du changement. Chaque acteur concerné doit avoir des intérêts pour accepter le changement. La reconnaissance par la fiche de poste est indispensable mais la reconnaissance par la rémunération peut aussi être un facteur de motivation.

Je citerai à nouveau P. BERNOUX :

*« La reconnaissance, qui passe aussi, mais pas seulement, par le salaire et les conditions de travail, est un élément central du sens donné au travail »<sup>110</sup>.*

Le travail sur la nouvelle convention collective a conforté la rémunération de chaque salarié. Aucun n'a été oublié et tout salarié a perçu un supplément. Ce faisant, l'enthousiasme de tous a pu être régénéré ponctuellement.

---

<sup>109</sup> BERNOUX P, *sociologie du changement*, op cit p 237

<sup>110</sup> BERNOUX P, *ibid* p 208.

### **3.3 La mise en place d'une analyse sociale du territoire: une stratégie fédératrice pour fonder la coordination locale des interventions sociales**

#### **3.3.1 Du diagnostic partagé à la création d'un observatoire du développement social local (ODSL)**

##### *a) Une mobilisation des acteurs.*

Le diagnostic partagé se distingue d'une analyse classique qui viserait à réunir des éléments statistiques. Le diagnostic partagé est fondé sur le croisement de points de vue entre acteurs. Il s'agit là d'un aspect essentiel puisque la participation effective des différents acteurs sera un élément important lorsqu'il s'agira de construire des réponses collectivement. La mobilisation collective instaure en effet un climat de partage et suscite des perspectives de partenariat.

Cette action de mobilisation est cohérente avec la mission d'un centre social qui se doit d'«organiser la concertation et la coordination avec les acteurs impliqués dans les problématiques sociales du territoire et/ou sur leurs axes d'interventions prioritaires »<sup>111</sup>.

Réussir cette première étape de mobilisation était important dans la mesure où le centre social était alors reconnu comme organisme fédérateur.

Dans les faits différents acteurs ont été réunis (cf. page 9) et j'ai mis en place une organisation adaptée à l'échange et à la prise de décision.

##### *b) Une organisation de l'analyse territoriale :*

Un comité de pilotage, point de départ de l'analyse, a été formé.

Les objectifs du comité de pilotage, garant des caractères analytiques et participatifs, réunissant institutions et acteurs de terrain, sont de:

- Valider les objectifs, méthodes, approches
- Valider les différentes étapes de la mise en œuvre de l'ODSL
- Jouer un rôle de facilitateur politique pour la mise en œuvre de cet ODSL

Trois commissions thématiques ont été créées :

- L'insertion des jeunes.

Différents éléments vont être observés : les différentes formes d'insertion, la qualification, les disparités territoriales, les mobilités, le logement, l'emploi, la formation

- L'accompagnement tout au long de la vie et les dépendances.

---

<sup>111</sup> Circulaire CNAF Juin 2012

Dans ce cadre les éléments d'observation seront : les différents types d'accompagnement à travers les âges, les dépendances: les causes, les formes, les indicateurs, les aidants, la formation.

- Les précarités et l'isolement :

Les éléments d'étude sont : les niveaux de vie/ressources, le repérage des personnes isolées et non demandeuses, la typologie des familles, les disparités territoriales, les problématiques de logement, les difficultés de communication, la mobilité, l'accès à la culture, l'éducation et la formation

Les objectifs des commissions thématiques sont :

- Élaborer les indicateurs à observer
- Collecter et analyser les données
- Proposer des interprétations opérationnelles et des perspectives d'actions,
- Proposer une communication adaptée à tous les acteurs.

### *c) Le déroulement de l'analyse territoriale.*

Dès le mois de décembre un premier comité de pilotage a été le point de départ de cette analyse. La participation des différents acteurs tant institutionnels qu'associatifs a été effective pour cette première réunion. Il était important à mon sens de débiter positivement cette démarche analytique et j'ai sollicité de la part de tous les acteurs un engagement oral de leur participation. Par la suite j'ai rencontré chaque acteur pour formaliser, sur la base d'une convention, leur participation à ce collectif.

En ce qui concerne les commissions thématiques, la participation a été irrégulière physiquement mais l'échange d'informations a lui été réel. En effet la mise à disposition d'éléments statistiques, l'accès à des données internes aux institutions (diagnostic local réalisé par l'Unité Territoriale d'Action Sociale de Vernon, éléments statistiques provenant de la CAF de l'Eure, éléments statistiques de la CARSAT, de la Mission locale) ont été réalisés.

En résumé il me semble que sur le plan de la démarche, l'Espace Condorcet a été reconnu comme acteur fédérateur d'une action collective, comme acteur centralisateur d'éléments épars et jamais mis en cohérence, comme acteur dynamique car des perspectives d'action ont été élaborées.

Stratégiquement c'est un élément essentiel à la reconnaissance de l'association. Apparaître comme un acteur incontournable dans la mise en place d'actions sociales concertées me semble important à faire valoir et c'est tout le sens donné à ce travail partenarial.

Il n'est pas question selon moi de ne pas tenir compte des compétences déléguées suite aux différentes étapes de la décentralisation. Le Conseil Général est bien le chef de file

de l'action sociale, c'est indéniable. Cependant le centre social doit être reconnu comme un intervenant essentiel dans l'action sociale et notamment par le conseil général. Il doit pour cela négocier avec chaque partenaire et être un facilitateur des rencontres partenariales.

### **3.3.2 L'expérience de la coordination de réseau**

L'observatoire du développement social local est un dispositif permettant l'analyse du tissu socio éducatif local. L'Espace Condorcet a souvent mis en place des groupes de travail multi partenariaux, ce qui a permis un mode de communication entre les acteurs et conféré à l'association une image fédératrice. Promouvoir ainsi l'observatoire du développement social local pour en faire un outil facilitant l'échange d'information et l'analyse territoriale sera une plus value. C'est une préconisation que je fais. Par ailleurs le CLSPD<sup>112</sup>, est un nouveau dispositif pour accompagner la Prévention. Depuis longtemps l'Espace Condorcet gérait un CLP<sup>113</sup>. Reconnu officiellement et récemment par M le Préfet et M Le Maire comme un des éléments structurants du CLSPD, l'Espace Condorcet a ainsi acquis une véritable légitimité technique. Ce sont de façon incontestable des outils partenariaux dont il va falloir user pour développer les actions de l'association.

### **3.3.3 la contractualisation formelle avec les financeurs publics**

Au-delà d'une légitimité technique, il est important de conforter le soutien politique. C'est pourquoi il me semble important de négocier avec chaque financeur le cadre et le temps de subventionnement. Impliquer ces financeurs dans un comité de pilotage propre à déterminer les orientations du centre social est une de mes propositions au moment où l'analyse territoriale permet de redessiner les contours nécessaires du projet de l'association. La participation active, l'implication des financeurs sera cherchée. Le débat aura lieu et permettra de croiser les différentes ambitions. Il me faudra composer avec l'ensemble dans un souci de cohérence du projet, tâche assez difficile lorsque plusieurs financeurs ont des exigences différentes et particulières. Il s'agit alors de les faire participer et de démontrer tout l'intérêt d'une approche globale. Par ailleurs le nombre de financeurs ne doit pas être trop important car la multiplicité des financements fragilisera automatiquement l'association qui devra se plier à des objectifs spécifiques et très nombreux. Inversement les financements ne doivent pas être trop peu nombreux car l'association doit rester maîtresse de son projet et ne pas être soumise à la politique d'une seule institution. Après avoir facilité l'appréhension du projet par chaque financeur il me faudra stratégiquement rechercher des conventionnements pérennes. Ils apporteront le

---

<sup>112</sup> CLSPD : Conseil Local de Sécurité et Prévention de la Délinquance

<sup>113</sup> CLP : Comité Local de Prévention.

souffle nécessaire à la conduite du projet. Le conventionnement développe la nécessité de fixer des objectifs et un cadre d'évaluation.

### **3.4 Le renforcement des compétences**

#### **3.4.1 La formation sur l'accueil- l'accompagnement global**

Pour introduire ce sujet je reprendrai les propos de F.CHARLEUX et J-R. LOUBAT lorsqu'ils abordent la notion de formation :

*« La formation des professionnels exige la conception et la mise en œuvre d'un ensemble cohérent et ordonné d'actions conçu pour résoudre les problèmes de compétences. »<sup>114</sup>*

Il s'agit de faire valoir l'expertise autour de l'accompagnement social et du développement social. Cette expertise doit pouvoir être communiquée. Pour cela le discours commun, la trace écrite des procédures sont des éléments importants.

Dans ce cadre il m'a semblé intéressant de faire appel à un prestataire extérieur pour la mise en place d'une formation relative à l'accompagnement social.

L'idée principale était de constituer une formation ad-hoc qui prenne en compte le contexte de modification de fonctions et /ou d'élargissement des domaines de compétences pour certains, de changement contextuel pour d'autres et qui apporte les outils nécessaires à la réflexion et la formalisation d'un projet relatif à l'accueil et l'accompagnement social global.

L'organisme de formation a donc été sollicité pour construire une offre globale de formation des collaborateurs concernés (les fonctions support telles que la comptabilité, le secrétariat et les personnels d'entretien ne sont pas compris) avec comme objectifs :

- de forger une culture commune.
- d'assurer des bases solides dans les compétences des métiers concernés.
- de pallier des manques repérés.

J'ai souhaité aussi saisir cette opportunité pour introduire de la transversalité dans les modes de fonctionnement de l'équipe dans un souci de professionnalisation du service rendu aux bénéficiaires.

Je demandai alors à l'organisme de formation de proposer une pédagogie qui permette à la fois d'apporter un contenu et qu'il y ait une réelle appropriation de la part de l'équipe.

De plus il me semblait important au travers de la mise en place de la formation par un tiers d'aider chacun à verbaliser son ressenti et ses appréhensions.

Enfin la formation devait être l'occasion d'aborder la notion de démarche qualité qui me semble être en adéquation avec la notion d'expertise.

---

<sup>114</sup> CHARLEUX F, LOUBAT J-R, 2012, *Motiver les équipes en travail social* op.cit p 93

La recherche d'un organisme disposant de compétences adaptées a donc été ma préoccupation. Ayant fait une recherche il y a quelques mois pour une formation-action autour de la régulation d'équipe, j'avais déjà quelques éléments.

L'organisme de formation dénommé « Altitudes » et situé à Houlbec Cocherel dans l'Eure a donc été le choix que j'ai présenté aux administrateurs. Les compétences des intervenants étaient diverses et m'ont semblé adaptées (compétence psychosociale et conseil en gestion d'entreprise).

L'organisme a donc fait la proposition méthodologique suivante :

1. une approche verticale :

Décomposer les processus communs pour les différentes missions conduites : Accueil, diagnostic des besoins globaux et spécifiques, orientation, accompagnement, évaluation, suivi, compte rendu des activités.

Pour chaque étape du processus il s'agissait de :

- Définir les méthodes et outils à utiliser et les « bonnes pratiques à adopter ».
- Formaliser les procédures de travail.
- Identifier les spécificités propres à chaque champ de l'accompagnement.

2. Une approche horizontale :

Proposer une réflexion commune sur le besoin et les moyens d'introduire davantage de transversalité :

- Pourquoi la transversalité ?
- Mieux détecter, traiter certains besoins.
- Professionnaliser le travail d'équipe
- Comment l'assurer ? : Proposer des réunions spécifiques/ Rôle dévolu aux référents / Etablir des fiches de liaison/Proposer des moyens d'information / alerte sur les besoins repérés

Quant à la mise en place, elle a pris d'abord une forme individuelle. Cette séquence s'est déroulée en mai 2013. Au cours de cet entretien, chaque salarié a été écouté. Chacun a pu exposer ses propres perceptions.

Il me semble important dans une phase d'accompagnement au changement de libérer la parole car les craintes ou les déceptions ne se manifestent pas toujours de façon directe. Bien souvent un tiers différent d'un supérieur hiérarchique peut être une aide importante dans cette phase d'écoute.

Suite à cette phase individuelle, douze séances collectives seront proposées. à compter de septembre 2013 et dureront chacune une demie journée.

Quant au financement de la formation, l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de l'Espace Condorcet est Uniformalion. Il n'a pas changé malgré l'application d'une convention collective différente. Le caractère exceptionnel de la transformation d'activité de l'association a favorisé la prise en charge effective complète de la formation.

J'ai souhaité que la formation collective soit mise en place dans des conditions sereines du point de vue de la gestion du personnel. En septembre 2013 les changements inhérents à la convention collective auront été installés depuis trois mois incluant la période des congés annuels. Durant ces trois mois j'aurai rencontré par deux fois les délégués du personnel. L'ordre du jour de notre rencontre de début juin 2013 a porté sur le règlement intérieur et le conseil d'établissement.

François CHARLEUX et Jean -René LOUBAT soulignent l'importance du management des connaissances dans l'accompagnement au changement : « *Grâce à ces retours d'expérience et à la mise en débat des pratiques, le management des connaissances favorise l'adaptation et contribue à réduire les risques de résistance au changement* »<sup>115</sup>

Je pense ainsi que la période de la rentrée de septembre sera propice à la mise en place de la formation collective lorsque l'ensemble du personnel concerné aura pris ses congés annuels et sera prêt à s'investir vers de nouvelles directions.

Je souhaite que le débat ait lieu lors de cette formation pour que les pratiques soient discutées et qu'une appropriation du sens donné au projet soit effective par tous.

### **3.4.2 Bâtir un plan de formation dynamique et cohérent**

La démarche volontariste de mise en place d'un plan de formation adapté et cohérent pour favoriser la motivation des salariés implique plusieurs éléments essentiels :

- Une implication de chaque salarié.
- La connaissance et l'utilisation exhaustive par l'employeur de l'ensemble des dispositifs de financement de la formation mis en place par l'OPCA.
- La mise en place d'une information et d'un accompagnement des salariés dans le montage des plans de formation.

Nombre de personnes sont mal informées des opportunités proposées dans le cadre du droit individuel à la formation ou de la Validation d'acquis d'expériences.

Ainsi au cours des rencontres mensuelles des délégués du personnel, j'ai pour habitude de faire systématiquement un point sur les formations.

Par ailleurs je considère que la rencontre d'autres acteurs est très importante. J'encourage mes collègues à prendre contact avec les autres interlocuteurs exerçant dans le même domaine (centres sociaux, ateliers d'insertion).

---

<sup>115</sup> CHARLEUX F, LOUBAT J-R, 2012, *Motiver les équipes en travail social* op.cit p 100

Enfin la participation à différents colloques, séminaires, assemblées diverses d'information est encouragée. A ce titre une journée d'études et de réflexions sur l'identité de l'animateur et de sa place dans l'accompagnement social a fait l'objet d'une participation de cinq salariés de l'Espace Condorcet.

### **3.5 La mise en place de nouvelles perspectives pour l'économie solidaire**

#### **3.5.1 De la construction d'un ensemble cohérent à la mutualisation**

Le diagnostic effectué avec l'ensemble de nos partenaires de l'insertion professionnelle a permis de définir quelques stratégies d'actions concertées :

- Rapprocher les usagers accompagnés des employeurs potentiels tels que les employeurs de services d'aide à domicile.
- Compte tenu des grands problèmes de mobilité, faciliter l'accès à la formation pour les usagers

Le caractère fédérateur est un atout important pour l'Espace Condorcet. Ce qui lui a permis de proposer :

- La mise en place d'une formation relative aux emplois d'aide à domicile et d'intervenants familiaux en partenariat avec la Maison Familiale de ROUTOT (dans le département de l'Eure), agréée organisme de formation. Cette formation s'est réalisée à distance c'est-à-dire à l'aide d'ordinateurs et d'une connexion à distance.
- Le partenariat avec l'association d'aide à domicile présente sur le territoire de Gaillon. L'Espace Condorcet cherche régulièrement des structures pour être lieu de stages pratiques (Evaluation en Milieu de Travail).
- Le partenariat avec l'association intermédiaire Dynamic Emploi pour permettre aux salariées de l'atelier d'insertion d'effectuer des missions temporaires et ainsi effectuer des essais.

L'Espace Public Numérique et les salles mises à disposition par l'Espace Condorcet ont permis la mise en place matérielle du projet.

Ainsi celui-ci a réuni les trois structures permettant à deux bénéficiaires du RSA accompagnés par l'Espace Condorcet de s'inscrire dans une démarche de formation et de retour à l'emploi.

La concertation entre les partenaires a apporté une cohérence d'action. Cette expérience a suscité un enthousiasme certain de la part des partenaires et nous avons souhaité la soumettre au Conseil Régional, financeur des formations et compétent en termes de développement économique.

Il me semble important de prendre en compte cette dynamique nouvellement instaurée dans laquelle l'Espace Condorcet a su être au centre d'un projet fédérateur.

Il convient d'être régulièrement inscrit dans une telle démarche. Initier un mouvement commun avec d'autres partenaires et construire des interventions réfléchies collectivement me paraît être pertinent pour un meilleur accompagnement des usagers.

Mutualiser différentes pratiques me semble être important également pour des raisons financières. Ainsi il conviendra de prendre en compte les ressources d'un territoire pour les utiliser à bon escient. C'est la réflexion qui a guidé notre action partenariale avec un autre gestionnaire d'atelier d'insertion et des associations caritatives locales dans la mise en place d'un projet de développement de l'atelier d'insertion.

### **3.5.2 Le projet friperie**

#### *a) Saisir l'opportunité de développement.*

En 2008 l'analyse effectuée à l'occasion du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) mettait en avant l'importance de développer l'efficience de l'atelier d'insertion. Le projet relatif à la couture, à la création de costumes, favorise la mise en place de projets d'ordre collectif. Ainsi des initiatives diverses ont permis la participation tant des enfants, des familles, des personnes âgées que des associations. En effet à l'occasion du carnaval différents costumes ont été conçus. Lors de la mise en valeur du patrimoine que représente le château de Gaillon, des costumes médiévaux ont été créés pour de nombreux habitants et enfants. Lors d'un projet partenarial avec Lambidou, village du Mali jumelé avec Gaillon et Aubevoye, des costumes traditionnels africains ont été cousus avec plusieurs femmes habitant Gaillon. Lors du millénaire de la Normandie, l'Espace Condorcet avait aussi proposé des ateliers relatifs à la création de costumes normands avec des associations de personnes âgées.

L'accompagnement vers l'emploi, le développement local et la mixité sociale et intergénérationnelle sont donc des axes importants de cette activité qui doit perdurer. Elle permet au centre social d'allier développement local et économie solidaire. Cependant l'autofinancement de l'atelier n'est pas suffisant. Selon la circulaire de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion il est précisé :

*« Afin d'éviter tout effet de concurrence déloyale avec les entreprises, la part des recettes de commercialisation ne peut excéder 30 % des charges de l'ACI. Cette part est appréciée individuellement, pour chaque ACI. Exceptionnellement, ce taux peut être élevé, dans la limite de 50 %, après avis du Conseil Départemental d'Insertion par l'Activité Economique ».*

En ce qui concerne l'Espace Condorcet, la part des recettes de commercialisation représente 23000 € sur un total de charges de 235 543 Euros soit 9,76%. Les autres recettes proviennent d'un financement des postes CAE-CUI par la DIRECCTE et d'un financement des postes d'accompagnement socioprofessionnel et encadrement technique par le Conseil Général de l'Eure. Cette situation financière est précaire et n'offre pas de perspectives de stabilité. Il en va ainsi de la pérennité de l'action d'insertion économique malgré tout l'intérêt social présenté précédemment.

Stratégiquement il était important de trouver à développer l'activité sans générer trop de charges.

Au regard des éléments révélés par le diagnostic mené en collaboration avec des partenaires associatifs, il a été observé que nombre de personnes reconnaissent l'Espace Condorcet comme un lieu pouvant récupérer des textiles. En parallèle une forte demande relative à des vêtements « bon marché » était observée par l'antenne locale de la Croix Rouge. Ces deux éléments ont été croisés et j'ai proposé au Conseil d'administration de lancer une dynamique de projet autour de la création d'une friperie. L'opportunité de pouvoir disposer de locaux mis à la disposition par la municipalité de Gaillon permettait de ne pas avoir de charges importantes (flux, frais locatifs) et la structure juridique « Atelier et Chantier d'insertion » confère à l'Espace Condorcet les moyens financiers nécessaires alloués par l'Etat et le Conseil Général pour encadrer l'activité.

*b) La mise en place d'un nouveau projet : un véritable outil de mobilisation.*

Ce nouveau projet a commencé à être réfléchi de façon concomitante avec l'arrêt de l'accueil de loisirs. J'ai alors mis en place début janvier un comité technique regroupant trois administrateurs et trois salariés.

Ce comité technique a eu pour objet de préciser le projet.

De janvier à avril quatre réunions ont permis :

- de développer les ambitions d'une telle activité friperie en toute harmonie avec les autres partenaires du territoire. Il était selon moi hors de question de créer une activité sans prendre la précaution de consulter les associations caritatives locales afin de ne pas entraver leur action.
- de bâtir un plan pour organiser la récupération des textiles, le stockage, le tri, le recyclage et la vente. Dans ce cadre la concertation autour du tri a permis de développer un partenariat avec l'antenne locale de la Croix Rouge et avec un autre atelier d'insertion de la ville des Andelys.
- de programmer la mise en place progressive de l'activité de tri et de mise en place.

- de mettre en place une première vente événementielle en instaurant un plan de communication adéquat.

La mise en place de ce nouveau chantier a développé de réelles dynamiques au sein du personnel investi pour l'occasion.

Mettant à profit des théories propres à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences j'ai opté pour la pratique de « l'empowerment ». François CHARLEUX et Jean René LOUBAT<sup>116</sup> citent JP. Le PADELLEC et H.BURZLAFF<sup>117</sup> ayant écrit sur la mobilité professionnelle. Selon eux la mobilité est une façon de « *gérer plus efficacement les compétences disponibles et les besoins de l'entreprise en rapprochant le nécessaire réalisme économique et les aspirations des salariés* ».

L'empowerment est la méthode qui consiste à accroître les responsabilités de collaborateurs et d'intensifier les sollicitations à leur égard. La mobilité professionnelle, quant à elle, suppose le changement de statuts, de fonctions.

Ainsi lors des entretiens menés à l'occasion de l'élaboration des fiches de poste, j'ai fixé des objectifs à atteindre avec la nouvelle référente du secteur insertion (je lui reconnaissais la qualité d'organisation) ainsi qu'avec la nouvelle personne chargée de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA (pourvue, elle, de compétences autour de la créativité). La « rencontre » des deux personnalités a été intéressante puisqu'elle a généré un réel enthousiasme. Les deux personnes manifestent un même engouement depuis le début et le fait d'avoir été positionnées sur des nouvelles charges de travail a favorisé leur motivation.

Par ailleurs les salariés de l'atelier couture/repasserie sont aussi largement impliqués dans cet ouvrage. La participation à la création d'un nouveau secteur d'activité développe la volonté de chaque personne. L'implication de tous est manifeste.

### **3.6 La formalisation d'un référentiel d'évaluation et de procédures: une stratégie pour améliorer les pratiques d'accompagnement des usagers**

#### **3.6.1 Un contexte favorisant l'évaluation**

A l'occasion de l'assemblée générale de la Fédération des Centres Sociaux de France (FCSF) de l'année 2009, à laquelle je participais, le Président de la CNAF précisait la vision de l'Institution concernant l'apport des centres sociaux :

<sup>116</sup> CHARLEUX F, LOUBAT J-R, 2012, *Motiver les équipes en travail social* op.cit, P145

<sup>117</sup>Le PADELLEC J-P et BURZLAFF, 2001, *La stratégie du mouvement* Rueil-Malmaison : Liaisons

*« Il conviendra par ailleurs de valoriser l'action des centres sociaux. Il faut parvenir à démontrer la plus value de votre action sur les territoires et pour les habitants. Il faudra certes être plus exigeants sur la qualité du projet social et sur son évaluation mais l'exigence, à mes yeux, s'entend clairement dans un souci de perfectionnement et non pas de contrôle. Il s'agit de mieux valoriser l'utilité des centres sociaux ».*<sup>118</sup>

Annick MOREL, Directrice de la CNAF écrivait en 2011 en préface à un document de référence proposé aux centres sociaux fédérés: *« Les centres sociaux, équipements de proximité, constituent un outil de développement social de premier plan qui permet à la population, avec l'appui de professionnels et dans une logique de coopération, de trouver des réponses à de multiples questions de la vie quotidienne....*

*La souplesse de ces équipements, leur adaptabilité aux situations locales et à leurs évolutions, leur proximité aux habitants des quartiers, leur ont conféré une image très positive. Pour autant, il convient, autant que possible et avec la difficulté de l'exercice, de garder une vigilance constante sur la qualité, l'utilité et la pertinence des actions réalisées. C'est au prix de cette évaluation, nécessaire tout à la fois aux gestionnaires, aux financeurs et aux acteurs locaux que les centres sociaux continueront à agir pour le bénéfice de tous »*<sup>119</sup>

En 2013 les enjeux de l'assemblée générale de la FCSF sont de *« démontrer que le Centre social est légitime pour agir sur des questions sociales identifiées localement, à condition qu'il le fasse avec les personnes concernées et en partenariat avec d'autres acteurs du territoire. Plus largement, il s'agit de s'interroger sur le notion de « développement du pouvoir d'agir » des habitants, et le rôle du Centre social dans ce type de démarche ».*<sup>120</sup>

Ainsi la démarche d'évaluation est prépondérante dans l'action des centres sociaux tant au niveau de la CNAF qu'au niveau fédératif.

Depuis juin 2012 une démarche d'évaluation est proposée par la circulaire de la CNAF comme exemple. Les centres sociaux sont fortement incités à suivre cette démarche. Par ailleurs toute procédure de renouvellement de projet suppose la mise en place d'une véritable évaluation du projet précédent.

Ainsi je considère que l'évaluation doit être dynamique et régulière. L'évaluation doit aussi être participative.

Pour ce faire, un comité de pilotage est établi pour suivre l'évolution du contrat de projet.

---

<sup>118</sup> Allocution de M DEROUSSEN-Président de la CNAF- le 16 et 17 mai 2009 –Assemblée générale de la FCSF à Nevers.

<sup>119</sup> CIRESE – CNAF, Elaboration d'un référentiel d'évaluation des Centres Sociaux-Documents issu de la FCSF et en ligne sur <http://www.centres-sociaux.fr>

<sup>120</sup> <http://memoiresvives.centres-sociaux.fr/>

### 3.6.2 Une évaluation à plusieurs niveaux

La pratique de l'évaluation est dans tous les domaines. En effet il s'agira de porter une évaluation sur le parcours des usagers dès leur prise de contact au sein de l'Espace Condorcet.

#### a) *L'évaluation au préalable.*

A cet effet une grille est établie pour le premier entretien réalisé<sup>121</sup>. Cette grille permet de connaître la situation de l'utilisateur et de conserver le minimum de données destinées à éclairer la problématique.

Depuis quelques mois j'ai mis en place une réunion bimensuelle réunissant l'ensemble des accueillants de l'Espace Condorcet (chargé d'accueil, animateurs, accompagnateurs et la Présidente qui est chargée de représenter les bénévoles). Cette réunion est destinée à faire le point sur les premiers entretiens réalisés et de suivre les situations. L'objectif est d'évaluer le suivi individuel dès le début de la rencontre de l'utilisateur.

#### b) *Le suivi des usagers*

L'évaluation se poursuit dès lors qu'au-delà d'un simple accueil, l'accompagnement de la personne prend forme. Dans ce cadre il y a formalisation d'un contrat d'accompagnement social<sup>122</sup>. Le contrat permet alors la prise de distance nécessaire entre l'accompagnateur et l'accompagné. Les objectifs mutuels sont écrits et l'engagement des différentes parties est posé. Si l'Espace Condorcet n'est pas inscrit en tant qu'établissement social défini par la loi du 02 janvier 2002, il n'empêche que celle-ci apporte des éclaircissements et des orientations. A mon sens le contrat ne doit pas « enfermer » le centre social dans un fonctionnement trop rigide et administratif mais il doit favoriser le partage d'informations. Chaque professionnel contribuant à l'alimentation des dossiers individuels doit connaître les règles inhérentes à la confidentialité, au secret professionnel et au droit à la consultation par les usagers eux-mêmes. Régulièrement je rappelle au cours des réunions de suivi les obligations auxquelles nous sommes contraints.

L'information partagée contribue à la qualité du travail rendu. Il faut ainsi cadrer l'utilisation de l'information afin qu'elle soit une réelle plus value.

#### c) *L'évaluation, une pratique partagée.*

L'Espace Condorcet dans sa pratique partenariale propose une évaluation régulière de ses pratiques. A chaque action une analyse sur ce qui a été réalisé est effectuée. L'efficacité et l'efficience sont alors questionnées.

---

<sup>121</sup> Cf. annexe 4 : grille de premier entretien

<sup>122</sup> Cf. Annexe 5 : contrat d'accompagnement social

Cette dynamique est donc développée et lorsque vient le temps du renouvellement du projet social la dynamique interne est enclenchée. C'est ainsi que l'évaluation devra prendre forme avec les usagers, les partenaires, les institutions à l'externe, les bénévoles et les professionnels à l'interne

d) *L'architecture de la future évaluation.*

L'évaluation interne associera ainsi les personnels bénévoles et professionnels.

Elle reprendra les éléments déterminés lors de l'analyse territoriale. Elle sera participative car en plus de ces éléments chaque secteur questionnera l'efficacité, l'efficacé, la cohérence, la performance et la pertinence des actions menées avec de façon transversale les thématiques de l'accompagnement des usagers, de la concertation partenariale, et du développement social local.

Cette architecture est déjà une base fondamentale pour l'évaluation du processus de refondation du projet car elle permet de questionner l'ensemble des axes y compris ceux de nature organisationnelle et structurelle puisque chaque action sera analysée dans sa conception, sa mise en œuvre et ses effets.

L'évaluation du processus de refondation est un préalable à l'évaluation interne car elle débutera fin 2013 et le processus de refondation est enclenché depuis fin 2012.

### **3.6.3 L'évaluation des étapes de la refondation du projet**

Selon les différents axes il me paraît important d'évaluer le projet pour mesurer les écarts entre la situation initiale et les résultats obtenus en analysant l'ensemble des axes déterminés dans le processus de refondation.

**Axe 1 :** Accompagner les changements structurels :

- Evolution statutaire
- Changement de convention collective.
- Evolution des fiches de poste et des conditions de travail.

**Les indicateurs :**

- Les compétences de l'Espace Condorcet seront-elles clarifiées ?
- La composition du conseil d'administration sera-t-elle modifiée au profit d'une plus grande représentation des partenaires ?
- L'organisation est-elle davantage en réponse aux besoins et demandes des usagers ?
- L'organigramme est-il compris par tous ?
- Quel a été l'apport des entretiens individuels dans l'élaboration des fiches de poste ?

- Les conditions de travail proposées génèrent-elles de la motivation, de l'appréhension, de la sérénité ?

**Axe 2** : Favoriser la reconnaissance d'une expertise de l'Espace Condorcet autour de la coordination des interventions sociales

- Formation relative à l'accompagnement social
- Formations individuelles
- Participation à des journées d'étude.
- Développer l'analyse territoriale et l'observatoire social.

**Les indicateurs** :

- L'échange a-t-il été réel lors de la formation ?
- La demande des salariés est-elle plus importante en termes de demandes de formations ?
- Quelles sont les problématiques repérées lors de l'accueil des usagers et quelle est l'évolution des parcours ?
- Y a-t-il une mise en place de procédés relatifs à l'accueil et à l'accompagnement des publics différents ?
- Y a-t-il un développement des interventions partenariales au profit d'un meilleur accompagnement des usagers ?
- Y a-t-il un développement des contractualisations avec les institutions dans lesquelles la mission de l'Espace Condorcet est bien lisible ?
- L'Espace Condorcet est-il sollicité et pour quelles missions ?

**Axe 3** : Contribuer au développement du secteur de l'économie solidaire

- Vers la concertation partenariale et la mutualisation des pratiques.
- Créer une nouvelle activité autour d'une friperie.

**Les indicateurs** :

- Quelle est l'évolution des pratiques partenariales ?
- Le nouveau projet répond-il aux besoins de la population ?
- Quels sont les effectifs en termes d'usagers ?
- Cette nouvelle activité favorise-t-elle la connaissance et la reconnaissance de l'Espace Condorcet ?
- La nouvelle activité a-t-elle généré un enthousiasme à l'interne de l'association ?

Ainsi ces trois axes seront analysés. Cette évaluation sera participative car je proposerai à l'ensemble du personnel professionnel et bénévole de porter une analyse sur ces différents points de façon collective.

L'interrogation sur le sens donné aux pratiques professionnelles sera une bonne occasion pour bâtir les fondations d'une démarche qualité.

### **3.6.4 De l'évaluation continue à la démarche qualité**

En septembre 2006 le Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale développe un guide pour l'évaluation interne des établissements sociaux et médico sociaux et rapproche souvent l'évaluation de la démarche qualité. L'évaluation tend à questionner les pratiques professionnelles. On s'interroge sur le sens et la manière de faire ou plutôt d'améliorer le faire. Je reprends alors les propos de Patrick BOULTE lorsqu'il apporte son expertise à l'analyse des associations : « *La démarche de diagnostic consiste moins à vérifier la qualité d'exécution de fonctions partielles qu'à s'assurer de la cohérence du fonctionnement d'ensemble, cohérence entre la géographie des environnements et la structure du système d'informations de gestion, cohérence entre le mode de gestion des ressources humaines et la dimension culturelle de la production associative, cohérence entre les perceptions des membres de l'organisation et les attentes de ses publics. Tout décalage diminue la performance de l'action collective...* »<sup>123</sup>

Ainsi des procédés sont discutés et c'est l'occasion de développer et faire valoir l'expertise. C'est ainsi à mon sens une orientation qu'il conviendra de prendre dans les mois à venir. La reconnaissance des pratiques d'accompagnement de l'Espace Condorcet sera pleinement effective dès lors qu'un travail de démarche qualité sera validé.

La démarche qualité à entreprendre ne peut bien sûr se mettre en place dans des conditions d'instabilité et d'incertitude. Il faut installer une sérénité dans le fonctionnement de l'association et pour ce faire une évolution organisationnelle et financière est indispensable.

Ayant traité l'évolution organisationnelle, il s'agit alors de bâtir une nouvelle structure financière.

### **3.7 Poser le cadre financier : un acte responsable.**

La fonction d'un Directeur d'Etablissement Social est de porter une analyse critique du fonctionnement, de proposer et d'organiser des améliorations tout en proposant une stratégie d'ordre managérial, organisationnel et financier.

---

<sup>123</sup> BOULTE P, 1991 Le diagnostic des organisations appliqué aux associations, Presses Universitaires de France, Paris, p 175

Du point de vue financier il me semble impératif d'avoir une estimation fine des actions mises en place pour accompagner les changements.

Le coût de l'évolution est donc supporté à hauteur de 21632 € par l'Espace

Condorcet. Ce coût n'est pas d'ordre conjoncturel mais bien structurel parce ce qu'il s'inscrit dans le changement d'activité de l'association.

Je propose de présenter financièrement les différentes actions par thèmes :

Action	Budget	
	Dépenses	Recettes
<b>Evolution statutaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Changement de convention collective</b>	Evolution des charges de personnel : Augmentation des rémunérations brutes : 17609 € Augmentation des charges salariales : 2423,47 € Augmentation des crédits affectés au comité d'établissement : 2200 €	
<b>Changement de pratiques professionnelles</b>	Formation relative à l'accompagnement social : 12000€ Formations individuelles : 900 €	Le financement est assuré par l'OPCA : 12000 € Le financement est assuré dans le cadre du Droit Individuel à la Formation.
<b>Développement d'une nouvelle activité</b>	Dépenses d'investissement : achats de machines, de supports, de peinture, de boiseries : 2800 €	Le Fond Départemental d'Insertion sera sollicité. Les recettes en 2013 sont estimées à 1500 €
<b>Total</b>	<b>37932 €</b>	<b>16300 €</b>

En 2013, suite au transfert de l'accueil de loisirs, la commune de Gaillon et la Communauté de Communes Eure Madrie Seine ont octroyé une subvention exceptionnelle de 60000 €. Celle-ci n'est pas pérenne et force est de constater que l'équilibre budgétaire sera difficile à obtenir. Il est donc de mon devoir en tant que directeur de poser cette problématique au conseil d'administration pour prendre des orientations nécessaires et indispensables à la pérennisation d'une association.

Je présenterai alors une analyse de l'existant ainsi que des scénarii de poursuite de l'activité avec une organisation adaptée à chaque type de scénario. En bref, en tant que directeur je dois faire une présentation exhaustive des enjeux et des risques futurs mais également des stratégies éventuelles dont le conseil d'administration doit se saisir pour le devenir de l'association.

### **3.8 Conclusion intermédiaire**

Le changement doit être accompagné. Chacun doit être pris en considération, des usagers au personnel, du personnel bénévole au personnel salarié. Le Directeur doit obligatoirement prendre la mesure de cet accompagnement. Il a des fonctions de facilitateur et de maître d'ouvrage.

Les enjeux d'évolution sont de plusieurs types :

- Le développement de l'observation sociale pour mieux comprendre les besoins exprimés et implicites des usagers
- La modification des éléments structurels de l'association
- Le développement de l'expertise d'intervention sociale de l'Espace Condorcet accompagné de pratiques professionnelles modifiées à formaliser, légitimer et renforcer.
- Le développement d'un nouveau projet dynamisant autour de l'économie solidaire.

Face à ces enjeux il y a des risques importants d'instabilité de l'association et d'incertitude à moyen terme quant à l'avenir de la structure. Il s'agit alors de prendre les décisions adéquates.

## Conclusion

L'amélioration de l'accompagnement des usagers sur un territoire dépend de l'importance des interventions sociales partagées

Dans un contexte local et sociétal où le délitement des liens sociaux apparaît fortement, le centre social est un des outils pertinents. Il doit être en capacité de répondre à des besoins exprimés ou implicites des usagers souvent en proie à l'isolement social ou en situation de non-demandeurs.

La dynamique partenariale doit être animée, orchestrée pour apporter une cohérence à l'ensemble des interventions sociales menées par les divers acteurs.

C'est toute l'ambition que j'ai souhaité donner à la refondation du projet de l'Espace Condorcet Centre Social. Dans un contexte d'incertitude et d'instabilité financière de l'association, après le transfert de l'activité originelle de la structure il m'a semblé opportun de saisir l'occasion pour engager l'association vers le renforcement de certaines missions et le développement de nouvelles :

- L'analyse territoriale menée avec les différents acteurs sociaux du territoire, outre les regards croisés essentiels à la menée d'interventions sociales de qualité, devait conférer à l'Espace Condorcet une légitimité tant technique que politique pour la gestion d'un observatoire du développement social local.
- Pour convaincre les financeurs potentiels de l'association, il m'a paru pertinent de faire valoir l'expertise de l'association. Cette expertise doit pouvoir être affichée par la formalisation de procédés et le savoir faire des professionnels. J'ai donc d'abord souhaité la mise en place d'une formation ad-hoc proposant des apports techniques et favorisant les échanges et ensuite un travail de construction interne et collectif pour une réflexion sur la mise en place de procédés.
- Pour répondre à des besoins accrus des usagers de produits de première nécessité moins onéreux et par la volonté d'engager davantage l'Espace Condorcet dans le champ de l'économie solidaire, une expérimentation autour de la création d'une friperie.

Accompagner ces évolutions relève d'un véritable challenge dans la mesure où l'ensemble de la structure associative a été bousculé.

La restructuration a généré une refonte statutaire et organisationnelle.

Pourtant ces réflexions se sont avérées utiles et indispensables pour repenser le projet de l'Espace Condorcet en adéquation avec les besoins exprimés et implicites du territoire.

Cette transformation, initiée il y a quelques mois, a déjà produit certains effets :

- la contractualisation avec le Conseil Général autour du financement de l'observatoire du développement social local dans une convention triennale.

- La convention réaffirmée avec la commune de Gaillon mais en incluant le CCAS.
- La participation accrue aux différentes réunions collectives de nouveaux partenaires tels que les Services pénitentiaires d'insertion et de probation ou encore des bailleurs sociaux.

Ainsi l'Espace Condorcet est légitimé dans son action fédératrice. Il lui faut cependant toujours chercher à faire reconnaître son expertise en tant qu'intervenant de l'action sociale pour perdurer.

La recherche d'une stabilité et d'une pérennisation associative est cependant un véritable défi dans un contexte de diminution des ressources financières. Le travail du directeur consiste à proposer sans cesse des solutions pour permettre de s'adapter face à ces contraintes récurrentes. Telle est la posture qu'il convient d'adopter et l'évaluation continue va faciliter sa mise en œuvre.

Les travaux de refondation du travail social confiés au Conseil Supérieur du Travail Social vont assurément conforter davantage le centre social dans son approche globale de l'action sociale. Trop d'intervenants déplorent l'intervention sociale par dispositifs. Le partenariat entre travailleurs sociaux et autres intervenants sociaux, la place du développement social local et de l'intervention collective en travail social pour l'amélioration de l'accompagnement des usagers sont au cœur des actions et préoccupations de l'Espace Condorcet.

---

## Bibliographie

---

### OUVRAGES:

BERNOUX J-F, 2005, Guide des Centres sociaux et socioculturels, le Moniteur, Paris : Dunod, 315 p.

BERNOUX P, 2010, Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Paris : Seuil, 345 p.

BERNOUX P, 1990, La sociologie des organisations, Paris : Seuil, 377 p.

BOULTE P, 1991, Le diagnostic des organisations appliqué aux associations, Paris, Presses Universitaires de France, 177 p.

BRESSON M, 2002, Les centres sociaux. Entre expertise et militantisme Paris : L'Harmattan, 318 p.

BRESSON M, 2012, Sociologie de la précarité. Paris- Armand Colin 2<sup>ème</sup> édition, 117 p

CASTEL R, 1995, Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat, Paris : Fayard, 769 p.

CAUQUIL G, 2004, Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées, Dunod, Paris 243 p

CHARLEUX F, LOUBAT J-R, 2012, Motiver les équipes en travail social, Issy les Moulineaux : ESF éditeur, 159 p

CROZIER M, FRIEDBERG E, 1977, L'acteur et le système, Paris : Seuil, 478 p.

DUMAZEDIER J, 1963, Vers une société du loisir ?, Paris : Editions du Seuil, 252 p

DURAND R, 1996. *Histoire des Centres Sociaux-Du voisinage à la citoyenneté*. Paris : Syros alternatives sociales , 253 p

GUELIL A, GUITTON-PHILIPPE S 2009 –Construire une démarche d'expertise en intervention sociale- Issy les moulineaux : ESF éditeur -, 263 p

ION J, 2000, Le travail social à l'épreuve du territoire, Paris : Dunod, 159 p

LAVILLE J-L, SAINSAULIEU R, 1997, Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social Paris : Desclée de BROUVER, 376 p

LOUBAT J-R, 1997, Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, Paris : Dunod, 260 p

MIGNON J-M, POUJOL G, 2007, Une Histoire de l'Education Populaire, Paris : La Découverte, 234 p

MIRAMON J-M, 2009 *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, Rennes : Presses de l'EHESP, 143 p

PAUGAM S (2013) Le lien social, Presses Universitaires de France, Paris 122 p

PLACIARD J-C Développement Social Local Stratégies, acteurs et pratiques – Les dossiers du Médico-social, WEKA, 126 p

RAVON B, ION J, 2012, *Les travailleurs sociaux*, Paris : La Découverte, 112 p

#### **REVUES, PERIODIQUES, RAPPORTS :**

AGORA Débats/jeunesses, 2013, n°58 Dossier « *Education populaire et intervention Sociale* » pp 47-118

Actualités Sociales Hebdomadaires n°2808 du 03 mai 2013 : « *Les centres sociaux au plus près des familles fragilisées* ». P17

Actualités Sociales Hebdomadaires n° 2813 du 07 juin 2013 : « Les non-recours aux droits sociaux dans la ligne de mire »P 28.

Actualités sociales hebdomadaires n°2815 du 21 juin 2013 : « *Du loisir au pouvoir d'agir des habitants* » P 24-27

Actualités Sociales hebdomadaires n°2817 du 05 juillet 2013 : « *le partage d'informations : pas une fin mais un levier au service de l'utilisateur, rappelle le CSTS* » P 8-9

Charte fédérale des Centres sociaux et socioculturels de France, AG de la FCSF 17 et 18 juin 2000.

CIRESE-CNAF, 2002, Elaboration d'un référentiel des Centres Sociaux.

## **SITES INTERNETS**

<http://www.espacecondorcet.org>

<http://www.cairn.info>

<http://www.cedias.org/revues-vie-sociale>

<http://www.fnars.org>

<http://www.lecanardsocial.com>

<http://www.memoiresvives.centresociaux.fr>

<http://www.social-sante.gouv.fr>

<http://www.snaecso.com>

## **TEXTES REGLEMENTAIRES**

### **\*Lois :**

Loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République.

Loi n° 2008-1249 du 1er décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion

Loi n°2007-297 du 05 mars 2007 relative à la Prévention de la Délinquance.

Loi n°2002-2 du 02 janvier 2002 dite rénovant l'action sociale et médicosociale.

Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale.

Loi n°1998-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions

### **\*Circulaires :**

Circulaire CNAF n°2012-13 du 20 juin 2013

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi-Circulaire n°2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'IAE.

Circulaire CNAF n°56 du 31 octobre 1995

Circulaire ministérielle du 12 mars 1986, le rôle des centres sociaux

Circulaire CNAF n°59-84 du 31 décembre 1984

### **Conventions Collectives**

Convention Collective de l'Animation

Convention Collective des Acteurs du Lien Social et Familial.

---

## Liste des annexes

---

Annexe 1: Les finalités et orientations de l'Espace Condorcet Centre Social.	p II à P VII
Annexe 2 : organigramme de l'Espace Condorcet au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	p VIII
Annexe 3 : organigramme de l'Espace Condorcet au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	p IX
Annexe 4 : Grille de premier entretien.	p X
Annexe 5 : Contrat d'accompagnement social.	p XI à XV

## LES FINALITES DE L'ESPACE CONDORCET

Les finalités affirmées par la charte des centres sociaux ont été discutées largement par les membres administrant l'association. Ainsi **la solidarité** a été remise au centre du débat et les idées d'échanges, d'entraide, de mise en commun des compétences ont été émises. L'Espace Condorcet doit être pensé comme facilitant la notion d'engagement ou encore l'aide à autrui pour permettre à chacun d'être acteur. C'est l'individu quel qu'il soit qui doit être pris en considération avec une attention particulière aux personnes les plus démunies socialement et économiquement

Par ailleurs les membres de l'Espace Condorcet reconnaissent aussi fortement la possibilité à chacun de se former, de progresser en échangeant, en agissant. Ainsi **l'Education populaire** est alors inscrite dans les valeurs de l'association.

Développer des capacités à vivre en société, confronter ses idées, partager une vie de groupe, s'exprimer, écouter, telles sont les valeurs avancées. Le respect des personnes sans distinction sociale, de sexe, d'ethnie, de religion doit être de mise dans tout projet mis en place par l'Espace Condorcet. Les membres de l'Espace Condorcet ont alors avancé l'idée de **Dignité Humaine**.

Pour compléter cette vision il est aussi essentiel pour les membres de l'association de donner la parole aux habitants, ainsi qu'aux associations. Prendre en compte la parole des habitants apparaît aussi comme un élément indispensable. C'est alors le concept de **démocratie** qu'il est important de développer dans les actions du centre social.

Enfin le projet de l'Espace Condorcet doit prendre en compte les réalités et les besoins économiques environnementaux et sociétaux. Le **développement durable** au sens de cohésion sociale, de citoyenneté est alors affirmé comme étant une finalité essentielle du projet de l'Espace Condorcet. L'Espace Condorcet a alors un devoir d'éducation à l'environnement, d'éducation à la citoyenneté.

Participer, s'engager, donner et recueillir la parole, évaluer la pertinence et l'efficacité tels sont les grands objectifs énoncés par les administrateurs de l'association.

L'association va à partir de là, mettre en œuvre des actions et une démarche qui tiennent compte des particularités du territoire, des attentes et des besoins des habitants.

C'est dans cette dialectique (territoire / population) que les orientations du projet social de l'Espace Condorcet (les modes de relations, contenus, mises en œuvre, actions) peuvent se développer.

Le projet sera totalement lié dans cette hypothèse à la réalité du territoire et va s'articuler autour, avec les différents acteurs qui sont amenés à intervenir sur le territoire.

Historiquement le territoire pertinent semble être les communes de Gaillon et Aubevoye en ce qui concerne les services à la population. Dès lors que l'Espace Condorcet s'inscrit dans une démarche concertée avec plusieurs partenaires le territoire pourrait être élargi aux communes environnantes en veillant à la cohésion de notre projet initial.

La clé de voûte du projet social se déclinera de la façon suivante :

### **Orientation 1**

#### **L'accueil : Une démarche territoriale de proximité pour informer, orienter et accompagner**

La nécessité de la *proximité* a été affirmée par les membres de l'Espace Condorcet. Les notions de *présence continue* de l'association comme *accompagnateur* notamment des usagers les plus démunis socialement, professionnellement économiquement ont été largement mises en avant.

L'Espace Condorcet est reconnu pour son *accueil* individualisé et collectif, il est important de poursuivre dans cette voie. L'accueil sera alors réfléchi et décliné pour proposer aux usagers comme aux partenaires un service cohérent et suivi.

De *l'accueil informel* à *l'accueil formel* il est indispensable de penser l'accueil comme fonction *d'écoute et de lien*, comme réelle mission de *veille et d'observation*.

De *l'accueil généraliste* (questions et renseignements divers) à *l'accueil spécialisé* (loisirs éducatifs, accompagnement social, insertion socioprofessionnelle...), l'Espace Condorcet, est un *soutien, un relais, un lieu d'écoute, d'informations et d'actions*.

De plus l'Espace Condorcet doit être un véritable centre ressources pour les initiatives citoyennes et partenariales.

## **Orientation 2**

### **Le partenariat : une dynamique d'action favorisant l'implication et la participation de tous**

Dans cette perspective il est remarqué que l'Espace Condorcet doit s'efforcer de se positionner dans l'axe d'une dynamique partenariale. Il doit donner une réelle place aux partenaires et en aucun cas se substituer à eux. L'Espace Condorcet veillera à la *mise en place d'un terreau partenarial* et à faire le nécessaire pour l'activer en cas de besoin. Selon les membres de l'association le partenariat est un élément structurant le projet même du centre social.

En effet le partenariat sera synonyme de résonance territoriale, de recueil des problématiques et d'actions. En conséquence plusieurs missions peuvent être dévolues à l'Espace Condorcet.

1 *Recueillir les informations* concernant toute dynamique sociale ainsi que toute problématique éducative par la rencontre des acteurs et par la présence dans de nombreux réseaux.

2. *Faire circuler l'information* en développant la communication pour faire connaître les projets de chacun, à commencer par ceux de l'Espace Condorcet

3. L'Espace Condorcet doit aussi être un *catalyseur des dynamiques partenariales*. Ce *stimulus* est important pour favoriser le débat entre les partenaires mais également pour faire naître des projets ou des dynamiques conduisant à faire projet.

4 *Faciliter la mise en œuvre concrète des projets* : l'idée principale est de ne pas simplement permettre l'installation des partenaires mais aussi de les solliciter dans

la mise en œuvre de projets en commun. Leur implication, leur *participation* est recherchée.

### **Orientation 3**

#### **La participation des usagers et partenaires : soutenir les dynamiques individuelles et collectives dans une perspective de développement social territorial**

Au travers de toutes les actions de l'Espace Condorcet il est important de promouvoir une réelle participation du public. Ainsi il convient d'*encourager* des dynamiques, de *provoquer* le débat, de *demander les avis*, de *susciter l'engagement citoyen*, d'*associer les usagers* à la prise de décision.

Il s'agira ainsi de décliner ce mode de participation pour tout public. Pour les plus jeunes il sera intéressant de favoriser l'accès à l'autonomie pour apprendre à faire des choix, pour exprimer ses aspirations. Pour tous la construction des projets par les usagers. C'est ainsi que l'association sera sensible à toute dynamique de *développement social de territoire*. Elle encouragera, accompagnera les mouvements d'engagement et de construction collective.

Par ailleurs, l'association en tant que structure juridique se doit d'entretenir un mode de prise de décision collectif, démocratique et participatif. Ainsi il est nécessaire de travailler à encourager et associer les adhérents à la prise de responsabilités.

### **Orientation 4:**

#### **La culture : soutenir et développer une dynamique d'ouverture et d'éveil .**

Dans un souci d'*éducation pour tous*, d'*accès à la culture pour chaque individu*, l'Espace Condorcet a toujours mis en avant l'intérêt culturel. De plus il est important de prendre en compte l'existant et les opportunités en matière culturelle. En effet le territoire gaillonnais dispose d'une école intercommunale de musique, d'une école municipale d'arts plastiques, d'une médiathèque et d'une ludothèque. Les opportunités environnementales ne manquent pas puisque Gaillon est d'abord une cité médiévale avec son riche patrimoine historique qu'il convient d'exploiter. Mais cet existant de plusieurs siècles ne doit pas occulter la réalité de la cité urbaine de Gaillon. Il est donc important pour le centre social de favoriser

l'appropriation de tout patrimoine. L'objet culturel doit être aussi un prétexte à la rencontre, aux liens sociaux.

Il est donc essentiel de maintenir le cap en *favorisant l'éveil culturel* dans les projets mis en place pour tout public. La *découverte de nouvelles cultures, l'interculturalité et la découverte de nouvelles pratiques culturelles* seront recherchées. Le partenariat avec les structures existantes sera le fil rouge.

### **Orientation 5 : l'économie solidaire : une réponse alternative au service du projet social.**

La charte de l'économie sociale (4), élaborée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA), a défini l'économie sociale et solidaire selon un certain nombre de critères qui font aujourd'hui consensus : libre adhésion, lucrativité limitée, gestion démocratique et participative, utilité collective ou utilité sociale du projet, et mixité des financements entre ressources privées et publiques. Ces notions ajoutées à la volonté d'accompagner les demandeurs d'emploi vers l'insertion socio professionnelle sont affichées par l'Espace Condorcet.

La mise en œuvre d'une mission d'insertion socioprofessionnelle des chantiers met en avant la notion de travail .Elle vise à mettre en œuvre à partir de contraintes de production des acquisitions de savoir faire et être, cet encadrement permet d'articuler des temps d'apprentissages, des temps de rencontres, des démarches individualisées afin d'aider chaque personne à atteindre les objectifs préalablement définis. L'Atelier d'insertion vise aussi à répondre à la mission de recréer du lien social puisqu'il crée formellement une dynamique de groupe de personnes rencontrant différentes problématiques sociales (problème d'isolement, de formation, de motivation, de confiance en soi...),.

Une *veille relative* aux projets d'économie sociale émergents semble être une nécessité pour le territoire gaillonnais. L'Espace Condorcet pourra être incitateur et insuffler une dynamique partenariale autour de cette thématique.

Une activité concertée et cohérente autour de l'insertion socio professionnelle est également indispensable.

## **Orientation 6:**

### **L'évaluation : Vers une qualité de projet....**

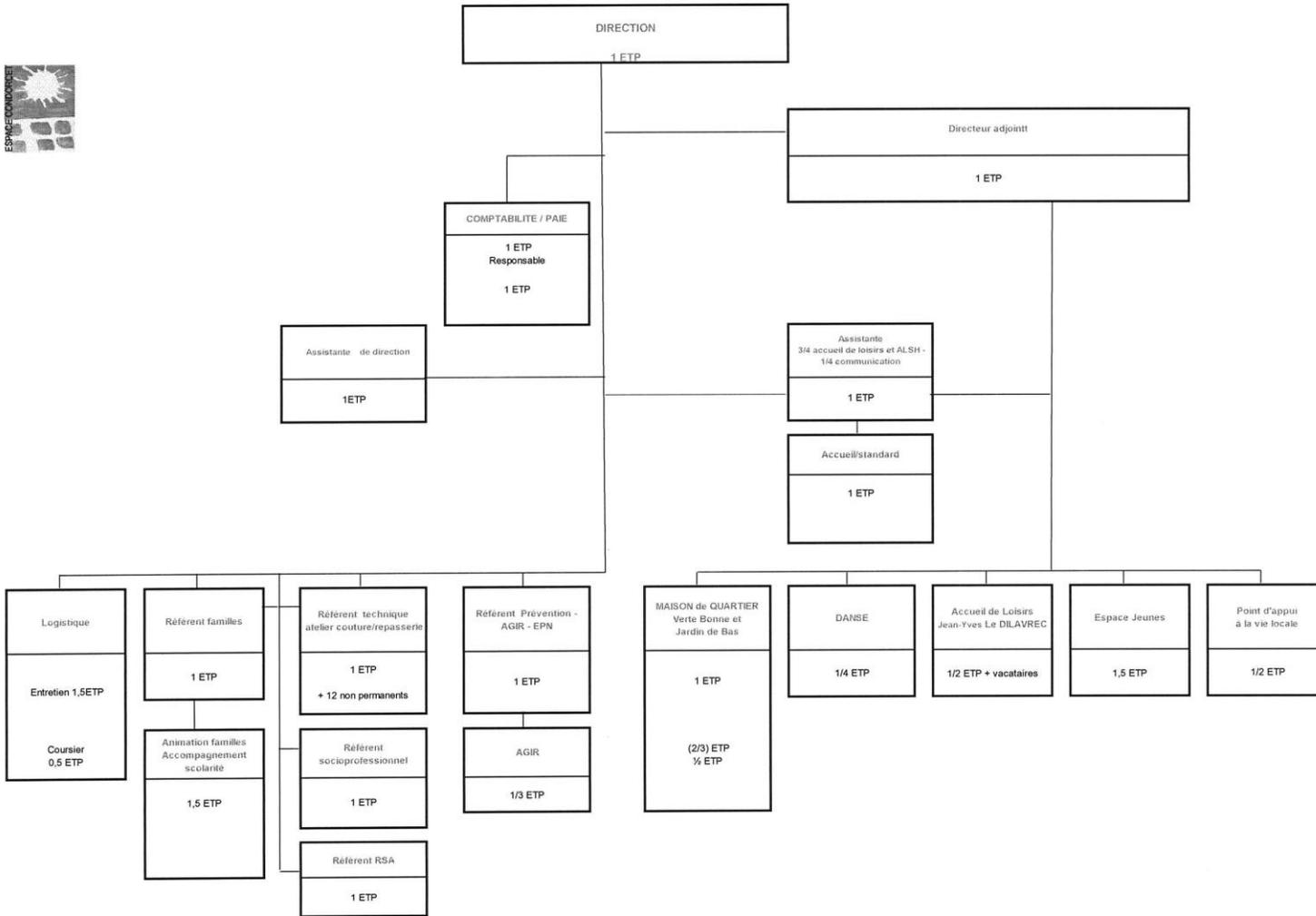
Lors du précédent contrat de projet la volonté avait été affirmée de faire de l'évaluation une des priorités.

Il convient de reprendre cet item et d'organiser le projet de façon à inclure systématiquement un dispositif d'évaluation.

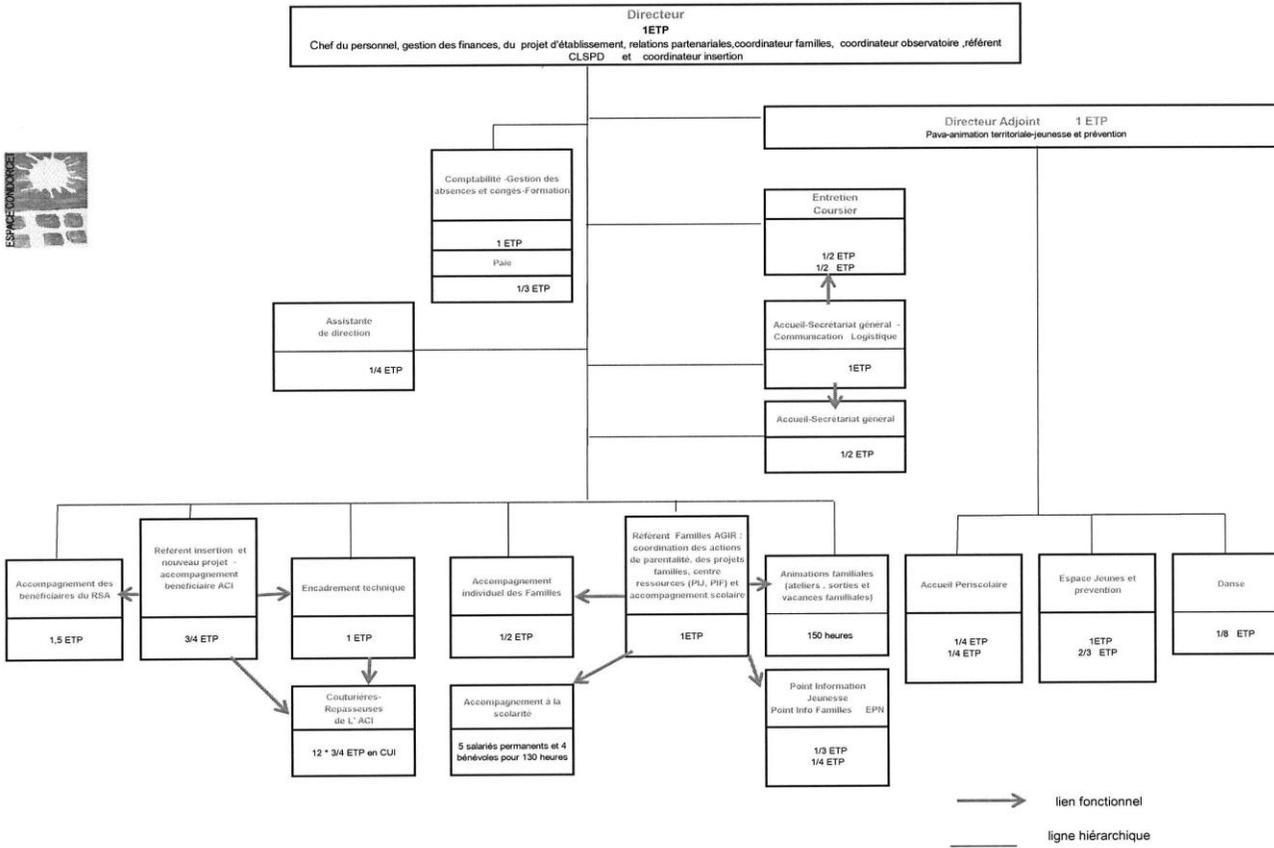
L'idée d'évaluation est née d'un besoin d'adaptation aux évolutions sociales. Il est nécessaire d'observer les résultats mesurables, les effets induits, les impacts sur la population, l'adéquation avec les objectifs. Il s'agira de mesurer la performance. Autrement dit il conviendra de mesurer la pertinence entre le centre social et ses actions et mesurer l'efficacité des actions du centre social.

L'évaluation pour être valide doit être faite de façon objective. L'objectivité pourra être atteinte par une certaine régularité et par la participation extérieure à cette évaluation.

Ainsi il conviendra de prévoir différents supports pour mener ce travail. Un comité de pilotage sera mis en place. Sa fonction sera d'établir un bilan



organigramme au 1er janvier 2012



**Annexe 4**



**Grille de premier accueil**

NOM : .....

Prénom : .....

Date de naissance : .....

Adresse : .....

Téléphone : .....

Mail : .....

Accueillant : .....

Accueil effectué le : .....

Motifs de la demande :

Suites à donner :

**Annexe 5**



**Contrat d'Accompagnement social.**

**Fiche de renseignements :**

Nom : ..... Prénom :

.....

Date et lieu de naissance : ...../...../..... A

.....

Coordonnées :

adresse :.....

.....

.....

N° de tel : ..... Adresse mail :

.....@.....

Hébergé : Oui/ Non Si oui,

par :.....

Situation familiale : célibataire, marié, pacsé, en concubinage, veuf, divorcé, séparé, autre.

**Composition de la famille :**

Nom, Prénom de l'enfant	Date de naissance	Lieu de naissance

Situation professionnelle :

.....

Noms et coordonnées de(s) l'employeur(s) :

.....

.....

.....

**Informations confidentielles :**

Carte d'identité :      Oui/ Non

Titre de séjour :      Oui/ Non                      Avec autorisation de travailler :      Oui/ Non

Récépissé :              Oui/ Non                      Avec autorisation de travailler :      Oui/ Non

Numéro de sécurité sociale : ..... Code confidentiel :

.....

Numéro d'allocataire CAF : ..... Code confidentiel :

.....

Numéro d'allocataire Pole emploi : ..... Code confidentiel :

.....

Entretien du ..... / ..... / .....      Réalisé par : .....

Données de l'anamnèse : histoire de la personne :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Situation initiale :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Objet de la demande :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Démarches à entreprendre dans le cadre de la demande :

La personne	Le professionnel

Démarches conseillées en dehors de la demande :

La personne	Le professionnel

Entretien du ..... / ..... / ..... Réalisé par : .....

Suite à la dernière entrevue :

.....  
.....  
.....

Objectif de l'entretien :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Demande autre :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Pistes pour la poursuite de l'accompagnement :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Orientation vers un autre service :

.....  
.....  
.....  
.....

Contrat d'accompagnement social.

Je soussigné,

.....  
..... autorise le directeur de l'Espace Condorcet Centre Social, , et par délégation (nom du professionnel)..... à détenir et disposer d'informations confidentielles me concernant dans le cadre de l'accompagnement social auquel je prends part.

J'ai connaissance que les informations écrites dans mon dossier me sont accessibles quand je le souhaite ; conformément à la loi n°78-17 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés du 6 janvier 1978

J'ai également pris connaissance que l'intervenante sociale peut utiliser des informations me concernant dans le cadre de démarches qu'elle entreprendrait pour mon compte.

Enfin, j'ai connaissance que l'accompagnement proposé ne me permet pas d'obtenir des réponses favorables à l'ensemble de mes demandes.

Fait à ....., le .....

Signature :

<b>BOUILLON</b>	<b>Nicolas</b>	<b>2013</b>
<b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</b> <b>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IDS de Canteleu</b>		
<p align="center"><b>REFONDER LE PROJET POUR PERENNISER UN CENTRE SOCIAL</b></p> <p align="center"><i>De l'Education populaire aux interventions sociales coordonnées, une stratégie pour mieux accompagner les usagers</i></p>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Responsables de l'animation de la vie sociale, les centres sociaux sont ouverts à l'ensemble de la population, à laquelle ils proposent diverses modalités d'accompagnement selon les besoins locaux.</p> <p>Dans le département de l'Eure, l'Espace Condorcet Centre Social, structuré originellement autour d'accueils de loisirs, a par la suite développé des actions d'insertion et d'accompagnement social.</p> <p>Dans un contexte de diminution importante de financements, l'Espace Condorcet est contraint de refonder son projet en modifiant ses interventions au regard des besoins sociaux émergents afin de pérenniser la structure associative.</p> <p>L'accompagnement des changements inhérents à cette restructuration est impératif. L'enjeu stratégique est de développer de nouvelles ambitions et faire valoir l'expertise sociale tout en promouvant la participation citoyenne, le travail en réseau et la coordination partenariale</p>		
<p><b>Mots clés :</b></p> <p>Accompagnement - Accueil - Animation globale - Centre social - Changement Développement Social Local - Education Populaire - Expertise - Habitants - Intervention sociale - Lien Social - Stratégie - Territoire - Usagers</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>		