



**REMOBILISER LES FAMILLES ET LES JEUNES PAR
L'INSCRIPTION D'UN CENTRE SOCIAL DANS UN DISPOSITIF
TERRITORIAL**

Charly DUCONGE

2008

cafedes



Remerciements

Une citation de Jean MONNET a accompagné ces trente mois de formation : « L'important n'est pas d'être optimiste ou pessimiste mais d'être déterminé. » Une détermination qui s'est construite avec le soutien de celles et ceux qui m'ont accompagné et que je tiens à remercier :

Ma femme et mes deux enfants, Léa et Tom, qui ont su donner l'amour et la patience nécessaire.

Mes camarades de formation, pour les liens d'amitié et de confiance créés.

Madame Denise HUC, directrice du CRFPFD de Toulouse, et son équipe pour la qualité des enseignements.

Madame Denise MORZELLE, ma directrice de mémoire, pour l'efficacité et la pertinence de son accompagnement.

Madame Anne POULAIN-ROMANET, ma collègue CAF, pour le partage de ses réflexions et de son expérience.

Madame Geneviève ARCHEZ, professeur de français, lectrice attentive de mon travail.

Ma sœur Christine et mon frère François qui ont, depuis le début, donné du sens à mes efforts et à ma démarche de formation.

Sommaire

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	1
LISTE DES SIGLES UTILISES	1
INTRODUCTION.....	3
1 LE CENTRE SOCIAL DE MERIGNAC BEUTRE : UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE, UNE VOCATION SOCIALE GLOBALE, DES PROBLEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT RECURRENTES	5
1.1 Un ancrage territorial : le quartier, la ville, le département	5
1.1.1 Le quartier de Beutre : territoire opérationnel de contraste	5
1.1.2 La ville de Mérignac : territoire politique de négociation et de contractualisation du projet.....	8
1.1.3 Le Département : territoire de réseau et de coopération.....	10
1.2 Une vocation sociale globale	13
1.2.1 Le centre social : des textes de cadrage et une procédure d'agrément	13
1.2.2 Le centre social outil de la politique d'animation de la vie locale et de la participation des habitants.....	15
1.2.3 Un modèle d'intervention : le développement social local.....	17
1.2.4 Une identité de projet : le droit commun et l'accessibilité des usagers.....	19
1.3 Des problématiques d'accompagnement récurrentes.....	21
1.3.1 Une problématique d'accompagnement : La situation des familles.....	22
1.3.2 Une problématique d'insertion : la situation des jeunes	25
Conclusion partielle.....	26
2 DES MODES D'INTERVENTION A RE-QUESTIONNER	27
2.1 Une analyse des relations à l'environnement	28
2.1.1 La confrontation au territoire : des forces départementales et des faiblesses locales.....	28
2.1.2 Une faiblesse de la gouvernance du projet politique de quartier.....	31
2.1.3 Un empilage de réponses institutionnelles : la situation « Mille-feuilles »	33
2.1.4 Une difficulté du travail en relais : le cloisonnement des compétences et des secteurs.	34

2.2	Une réflexion au cœur du projet d'établissement	35
2.2.1	La proximité : facteur potentiel d'action et de sédentarisation des usagers	35
2.2.2	Une nouvelle place dans le quartier : un enjeu de re-liaison entre les populations fragilisées et l'ensemble du quartier.....	36
2.2.3	Un déséquilibre entre les besoins des usagers et les compétences mobilisables par l'établissement	37
2.2.4	La logique sectorielle : base de la structuration des ressources humaines	38
2.3	Un contexte propice à l'innovation et au développement.....	39
2.3.1	Construire une dirigeance associative.....	39
2.3.2	Élaborer un nouveau cadre de coopération territoriale.....	43
2.4	Des choix de direction à privilégier pour garantir le changement	44
2.4.1	Définir une nouvelle gouvernance territoriale	45
2.4.2	Initier un travail en réseau.....	47
2.4.3	Opter pour des choix porteurs d'une éthique de direction	50
	Conclusion partielle	54
3	LE PÔLE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL, UN DISPOSITIF TERRITORIAL AU SERVICE DES FAMILLES ET DES JEUNES.....	55
3.1	Une structuration du Pôle de Développement Social facteur de cohérence territoriale.....	55
3.1.1	Poser les conditions d'une légitimité : le Contrat d'Action Familiale et Sociale Territorial	55
3.1.2	Les modalités d'animation et de pilotage du PDS	57
3.1.3	Les modalités d'évaluation du PDS.....	62
3.2	Des actions au service des populations les plus fragiles.....	64
3.2.1	Une cellule interinstitutionnelle de veille sociale territoriale	64
3.2.2	La culture comme support de remobilisation des ressources individuelles : le chantier d'insertion à vocation culturelle	66
3.2.3	Du sport à l'insertion, de l'insertion à l'aménagement du quartier : le club « Espoir Club Beutrois »	68
3.2.4	Un espace de parole et d'échange d'expériences : le Réseau d'Écoute d'Appui et d'Accompagnement à la Parentalité.....	70
3.2.5	L'expression outil de la participation et du lien social dans un quartier : un journal de quartier « Interlignes ».....	72
3.3	Les impacts de la stratégie de pôle sur l'établissement	73
3.3.1	Son organisation GRH : un organigramme recomposé, des choix managériaux élargis.....	74

3.3.2 Ses impacts financiers : un cofinancement CAF-Ville du PDS.....	75
3.3.3 Les orientations prioritaires du PDS cadre de référence du projet d'établissement.....	76
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE.....	81
LISTE DES ANNEXES	I

Liste des sigles utilisés

ADAV	Association Départementale des Amis des gens du Voyage
ANCSEC	Agence Nationale de Cohésion Sociale et pour l'Égalité des Chances
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
ASI	Appui Social Individualisé
ASTER 33	Association de Soutien TEchnique et de Ressources
CAE	Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAFDES	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de service d'intervention Sociale
CAFST	Contrat d'Action Familiale et Sociale Territorial
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CDS	Conseil de Développement Social
CE	Contrat Enfance
CESF	Conseillère en Économie Sociale et Familiale
CI-RMA	Contrat Insertion - Revenu Minimum d'Activité
CIVIS	Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale
CLAS	Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité
CLSC	Contrat Local de Sécurité et de Citoyenneté
CLSH	Centre de Loisirs Sans Hébergement
CNAF	Caisse Nationale d'Allocations Familiales
COG	Convention d'Objectif et de Gestion
COGESC	Comité Girondin des Équipements Sociaux et Culturels
CSAB	Centre Social et d'Animations de Beutre
CTLJ	Contrat Temps Libre Jeune
CUB	Communauté Urbaine de Bordeaux
CUCS	Contrat Urbain de Cohésion Sociale
DAT	Direction des Actions Territorialisées et du développement social
DDASS	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DDTEFP	Direction Départementale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DGAS	Direction Générale Adjointe chargée de la Solidarité
DIV	Délégation Interministérielle à la Ville et au développement social urbain
DRJS	Direction Régionale Jeunesse et Sports
DSL	Développement Social Local
EHPAD	Établissement pour l'Hébergement des Personnes Agées Dépendantes

ECB	Espoir Club Beutrois
FDI	Fonds Départemental d'Insertion
FSE	Fonds Social Européen
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HLM	Habitat à Loyer Modéré
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MDSI	Maison Départementale de la Solidarité et de l'Insertion
MLT	Mission Locale Technowest
MSA	Mutualité Sociale Agricole
ODAS	Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée
RAM	Relais Assistante Maternelle
REAAP	Réseau d'Écoute d'Appui et d'Accompagnement des Parents
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
PDS	Pôle de Développement Social
PEL	Projet Éducatif Local
PLU	Plan Local d'Urbanisme
PLIE	Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
SNAEC SO	Syndicat National d'Associations Employeurs : Centres SOciaux, accueil petite Enfance, développement social local
ZAC	Zone d'Activité Commerciale
ZEP	Zone d'Éducation Prioritaire
ZUS	Zone Urbaine Sensible

Introduction

Cadre du service action sociale de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de la Gironde, je dirige, par détachement, le Centre Social et d'Animations de Beutre (CSAB) depuis le début de l'année 2006, un établissement en gestion associative, situé sur la commune de Mérignac en Gironde.

Deuxième commune du département par sa démographie, Mérignac est un important pôle d'activité économique de l'agglomération bordelaise disposant d'un aéroport et accédant aux principaux axes de circulation nord – sud. Un territoire communal « riche » mais également étendu qui se structure en douze quartiers distincts, faisant dire aux élus municipaux que la commune est une somme de particularismes locaux tenaces.

Le centre social de Beutre n'échappe pas à cette réalité, implanté depuis 1973 dans un quartier ouest très excentré du cœur de ville, qui se singularise par la présence depuis le début des années 70 d'une « cité de transit » regroupant les populations les plus en difficulté, enjeu social à l'origine de sa création. Un établissement de petite taille, d'une part par son effectif : 7,1 Équivalent Temps Plein (ETP)¹, et par le volume de son budget annuel : 430 000 € en 2008. Il accueille cependant, plus de 400 usagers adhérents de l'association, qui représentent 270 familles de ce secteur communal comptant trois milles habitants. Enfin, un projet d'établissement qui s'appuie principalement sur un double soutien : celui de la CAF de la Gironde qui l'agrée, le finance et met à disposition du personnel d'encadrement et d'intervention sociale. C'est également celui de la Ville de Mérignac qui apporte une contribution financière et logistique (bâtiment de 800 m²). Un contexte qui permet au centre social de développer une grande diversité d'activités pluri générationnelles : sociales, éducatives, et culturelles.

Pourtant, le centre social de Beutre est confronté, depuis 2006, à deux premiers enjeux fondamentaux qui ont été les éléments déterminants de ma mutation sur cet établissement. Tout d'abord, la mise en œuvre de son autonomie juridique à l'égard du Comité Girondin des Équipements Sociaux et Culturels (COGESOC), association jusqu'alors gestionnaire de cet établissement et de seize autres sur l'agglomération bordelaise. Ce fut ensuite, et de manière associée, la sortie d'une situation de crise. Crise en premier lieu financière, matérialisée par des déficits chroniques. Crise également des ressources humaines, déstabilisées par des départs de personnels et enfin crise du fonctionnement politique de l'association.

Outre ses problématiques internes, le centre social doit faire face à un environnement qui évolue. D'abord la persistance de problématiques sociales souvent associées aux problématiques éducatives et sanitaires, qui démontrent une forme d'impasse des

¹ Cf. annexe n° 1 Organigramme 2008 du Centre Social et d'Animations de Beutre.

réponses sociales « classiques », essentiellement axées sur la redistribution et organisées de manière cloisonnée. Difficultés auxquelles s'ajoute, depuis la décentralisation, la montée en puissance des politiques sociales locales qui modèlent de nouveaux rapports aux territoires, avec pour exemple significatif la politique de ville. Contractualisation du projet, transparence et évaluation des actions s'affichent comme une « révolution » culturelle pour un établissement construit sur une vision militante de l'action. L'expertise et le management, font ainsi leur entrée comme des points clefs du pilotage du centre social.

Dans ce contexte global de mutation, j'ai choisi d'opter pour une stratégie de direction qui s'appuie sur deux axes forts : la création d'une dirigeance associative comme base indispensable au changement du projet d'établissement et l'élaboration d'un nouveau dispositif territorial permettant de penser une intervention sociale par la coopération des acteurs locaux et la remobilisation des ressources des usagers.

Pour atteindre cet objectif, mon travail de mémoire est structuré en trois parties. La première permettra d'identifier les composantes majeures de l'environnement de l'établissement et les problématiques d'accompagnement des familles et d'insertion des jeunes. La deuxième, quant à elle, aura pour fonction de proposer des éléments d'analyse de la situation du centre social en se tournant du côté de ses relations à l'environnement et du projet. Une étape qui permettra de dégager une hypothèse de travail : le Pôle de Développement Social (PDS). La dernière partie sera donc consacrée au développement de ce projet, en abordant sa connexion aux éléments de politiques publiques et en s'appuyant sur une expérience des actions innovantes menées par le Centre Social et d'Animations de Beutre.

1 LE CENTRE SOCIAL DE MERIGNAC BEUTRE : un environnement complexe, une vocation sociale globale, des problématiques d'accompagnement récurrentes

La complexité est le premier qualificatif que je choisis d'employer pour caractériser l'établissement centre social. Son histoire, son environnement, son projet, ses acteurs portent les caractéristiques d'un établissement véritablement inscrit dans l'histoire de l'action sociale. Ainsi, il convient dans les trois prochains points de ce premier chapitre d'éclairer cette complexité en abordant sa relation aux territoires, en soulignant sa vocation sociale globale et en dégagant son identité.

1.1 Un ancrage territorial : le quartier, la ville, le département

1.1.1 Le quartier de Beutre : territoire opérationnel de contraste

La perception des caractéristiques démographiques, socio-économiques et urbaines du quartier de Mérignac Beutre constitue un premier indicateur de l'environnement du centre social et plus précisément de son cadre d'intervention. Cet élément est d'autant plus déterminant qu'il sera un facteur essentiel permettant de qualifier la situation et les besoins des habitants de ce secteur, premiers usagers de l'établissement. Le centre social est ainsi dans une relation directe au quartier, espace « moteur » du projet centre social. Rappelons que le quartier, dans sa vision contemporaine, s'est véritablement affirmé comme territoire opérationnel avec la construction progressive de la politique de la ville et sa logique de zonage des espaces urbains ; Zone Urbaine Sensible (ZUS), Zone d'Éducation Prioritaire (ZEP)... Dans ce contexte, il devient l'espace privilégié des diagnostics et de l'intervention des travailleurs sociaux : « Le quartier, quel que soit le flou de cette notion, est souvent présenté comme le parangon de ce territoire d'intervention. »²

Pour mettre en exergue les données pertinentes du quartier de Mérignac Beutre, je me suis appuyé, d'une part sur l'analyse des besoins sociaux réalisée en juin 2007 par le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de la commune et d'autre part sur l'évaluation finale du contrat de ville 2000 – 2006.

A) Un quartier excentré et enclavé

Le quartier de Beutre se trouve donc dans une position excentrée du centre ville, isolé de l'ensemble du territoire communal par la rocade bordelaise, la zone aéroportuaire et

² ION J., 2005, *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris : Dunod, p 41.

une Zone d'Activité Commerciale (ZAC). A cette rupture de l'espace communal et à son enclavement, s'ajoute une grande diversité de la configuration urbaine. Cette dernière comprend, d'une part une « cité de transit » créée en 1970 en deux tranches d'habitations pour reloger des populations d'origine étrangère et celles déplacées lors de la construction du quartier administratif du centre ville de Bordeaux Mériadec, des lotissements individuels locatifs gérés par les bailleurs sociaux et d'autre part des propriétés individuelles. Cette situation fait dire à Guy CAUQUIL que les habitations « ...se sont développées dans un certain anarchisme urbain et sans qu'une organisation de quartier puisse permettre aux habitants anciens et nouveaux de se retrouver et d'échanger. »³ Ainsi, « une partie des habitants y ressent un sentiment d'isolement ainsi qu'un fort sentiment d'insécurité et d'oubli. »⁴ Soulignons également l'implantation depuis 2000 d'une aire intercommunale pour les gens du voyage à la jonction avec la commune voisine de Pessac. Cette configuration spatiale d'isolement est renforcée par la faiblesse des transports collectifs qui peut constituer un sérieux facteur de sédentarité des habitants. Soulignons enfin que ce quartier ne dispose que peu de services commerciaux, seuls persistent des commerces de base : boulangerie, buraliste, pharmacie, restaurant d'entreprise. Concernant les établissements scolaires, Beutre compte une école élémentaire et maternelle ; le collège se trouvant dans le quartier voisin est desservi par un ramassage scolaire. Le quartier de Beutre accueille également des équipements publics ; un centre municipal de loisirs, une médiathèque et mairie annexe ainsi qu'une crèche associative parentale. Enfin, deux types d'équipements caractérisent l'offre de service social et médicosocial : le centre social et l'Établissement pour l'Hébergement des Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD). Ce quartier connaît donc des difficultés à trouver une structuration et un développement harmonieux. Il subit l'effet « bout d'agglomération » ; dernier lieu bénéficiaire des services tant de la commune que de la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB).

B) Une population disparate

Ce quartier périurbain connaît une augmentation régulière de sa population (+15%) entre 1990 et 2004, supérieure à la moyenne communale sur la même période (+12,4%). Elle est composée d'une population jeune (32% de moins de vingt ans et 11% de plus de 60 ans en 1999). La structure familiale fait apparaître les indicateurs principaux suivants : une forte proportion de familles nombreuses (24% de familles avec

³ CAUQUIL G., 05 octobre 2006, « Ville de Mérignac. Évaluation finale du Contrat de Ville », *CIRESE*, p 6.

⁴ *Ibid.*, p. 6.

plus de trois enfants à charge contre 16% sur le reste de la commune en 1999) et une faible part de familles monoparentales (10% des familles du quartier contre 16% de la commune en 1999). De plus, elle comprend des familles en situation de grande précarité historiquement accueillies dans la « cité de transit » mais également dans la résidence des « Campagnes de Beutre ». Dans ce parc locatif, le recensement de 1999 faisait apparaître 30% de familles d'origine étrangère ne représentant que 6% de la population totale. D'autre part, sur l'ensemble du quartier 20% des plus de 15 ans sont sans diplôme. Ce taux passe à 26,4% dans les résidences Habitat à Loyers Modérés (HLM) alors qu'il ne représente que 13% sur le territoire communal. Concernant la situation économique, le taux de chômage est de 20% contre 13% sur l'ensemble de la commune. A côté de cet « îlot » de précarité, essentiellement localisé sur la « cité de transit », cohabitent des revenus moyens, propriétaires depuis de nombreuses années et enfin des cadres, dernièrement implantés grâce à un développement régulier de la construction individuelle.

Analysé dans sa globalité, ce quartier méridional classé « historiquement » politique de la ville à partir des points de fragilité du secteur locatif et plus particulièrement de la « cité de transit », glisse progressivement dans la « normalité » des indicateurs sociaux de l'ensemble du territoire communal avec l'effet régulateur joué par les nouveaux arrivants. Or cette tendance pourrait modifier à terme la stratégie de la politique de l'Etat à l'égard de ce secteur communal qui cadre encore, sur la période 2007 – 2009, aux critères de la Délégation Interministérielle à la Ville et au développement social urbain (DIV) concernant les grands axes des nouveaux Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS) : accès à l'emploi et développement économique, amélioration du cadre de vie, réussite éducative, citoyenneté, prévention de la délinquance et santé.

C) Des enjeux : Urgence sociale, maillage au territoire et cohésion sociale

Ces principaux aspects dessinent une situation qui présente des contrastes. Plusieurs enjeux se dégagent de cette brève présentation locale. C'est en premier lieu l'urgence sociale particulièrement forte de la « cité de transit » où s'enracinent les principaux symptômes de la précarité ; chômage, faible qualification, échec scolaire, problématiques de comportement des mineurs et jeunes majeurs, précarité économique, sociale et éducative des familles. Deuxième enjeu de ce quartier, son maillage au reste du territoire communal. Enfin dernier point, la cohésion sociale d'une population hétéroclite par son histoire, sa situation socio-économique, sa culture et son implantation dans le quartier.

D) Une place réformée du centre social : du micro-local au local

Dans une configuration urbaine de croissance, une antenne sociale est implantée à Beutre en 1973 à proximité de la « cité de transit » avec pour vocation initiale de répondre de manière spécifique aux problématiques sociales de ce lotissement et ceci dans une relation privilégiée à la CAF⁵. Ce sont les années 80 qui feront basculer cet établissement centre social dans un processus de développement concerté entre la CAF de la Gironde et la collectivité locale. Cette évolution se réalisera en lien avec les grandes mutations liées à la décentralisation et notamment la territorialisation de l'action sociale. Notons de plus que cette phase est concomitante avec la réhabilitation en 1988 de la « cité de transit » et à la construction du parc locatif individuel des « Campagnes de Beutre ». C'est enfin en 2000, que cet équipement sera relocalisé à proximité des principales infrastructures collectives évoquées. Dès lors, il passera progressivement d'une vocation micro locale centrée sur une partie de la population à une vocation plus globale s'ouvrant à l'ensemble des habitants du quartier.

L'évocation du quartier, zone de compétence du centre social, a permis de dégager une perspective de réflexion : celle de sa cohésion à une communauté plus large, la commune.

1.1.2 La ville de Mérignac : territoire politique de négociation et de contractualisation du projet

Si le quartier est attaché au projet centre social sur la question de ses orientations et dans sa relation à l'utilisateur, la commune constitue un espace fondateur pour cet établissement. Elle est avant tout le cadre de référence en matière de politiques publiques locales et des politiques décentralisées de l'État et des institutions. Ainsi, c'est au sein de l'espace communal que le centre social acquiert l'essentiel de sa légitimité d'action.

A) Une contractualisation pluriannuelle

Une légitimité qui se formalise par une convention de partenariat quadriennale (2006 – 2009) définissant les axes prioritaires de l'intervention de l'établissement, qui rappelle à la fois, sa vocation communale, son ancrage de quartier et son lien institutionnel à la CAF de la Gironde. D'autre part, ce document situe véritablement le centre social comme partenaire et partie prenante des principaux dispositifs de politiques publiques : Projet Éducatif Local (PEL), Contrat Local de Sécurité et de Citoyenneté (CLSC), Contrat Temps Libre Jeune (CTLJ), Contrat Enfance (CE) et des CUCS. Cette liste non-exhaustive démontre l'éventail extrêmement large des espaces de concertation et de

⁵ Cf. annexe n°2 Article du journal « Sud Ouest » du 25 septembre 1973.

négociation pour les administrateurs et pour les salariés de cet établissement. En effet, l'accès à ces enveloppes budgétaires contractualisées entre l'État, les institutions et la Ville se fait dans une relation directe aux services municipaux. Le territoire communal s'inscrit donc comme un « passage obligé » pour le centre social qui doit construire son projet dans la cohérence des orientations municipales et dans celles des institutions partenaires du territoire.

B) Un établissement au service du territoire

Contre partie des engagements associatifs, la commune de Mérignac convient d'un ensemble de moyens financiers, matériels et humains. Ainsi, si elle n'est pas le seul bailleur du centre social, elle est néanmoins un partenaire politique incontournable, confiant au centre social la mise en œuvre d'une partie de ses grandes orientations en matière de politique éducative, sociale et culturelle. Dans cette position d'opérateur au service du territoire, la municipalité indique : « Compte tenu de l'intérêt que présentent les activités de l'association, au regard des missions de service public de la collectivité, la ville de Mérignac, décide d'en faciliter la réalisation en octroyant au Centre Social et d'Animations de Beutre des moyens financiers, humains et matériels... »⁶. Ainsi cette orientation municipale confirme le constat de Jean Louis SANCHEZ : « Une enquête récente de l'ODAS réalisée auprès des villes de plus de 20 000 habitants montre que si la contribution municipale au « vivre ensemble » passe d'abord par une attention aux plus démunis, elle repose aussi très largement sur les politiques éducatives, sur le soutien à la vie associative et à l'animation des quartiers, sur les actions culturelles et sportives. »⁷ La volonté de la ville est ainsi d'assurer une stabilité et une mise en adéquation des moyens au projet de l'établissement même si sa dotation ne représente que 30% des besoins financiers de l'exercice budgétaire.

C) Une relation polymorphe au territoire

La politique contractuelle des autorités locales formalise ainsi une volonté d'inscrire leur soutien, tant au centre social de Beutre qu'à l'ensemble des quatre établissements du même type, par un engagement volontariste qui lui assure une vision cohérente et une approche concertée de leurs interventions. Dans cette perspective, la Ville de Mérignac assure la coordination du comité de liaison de l'ensemble des centres sociaux. Sa

⁶ Extrait de l'article 1-2 « Engagement de la ville de Mérignac », Convention de partenariat entre la ville de Mérignac et l'association du Centre Social et d'Animations de Beutre, 22 décembre 2005.

⁷ SANCHEZ JL., juin 2007, « Développement social local : les voies de l'action au service du changement », *Les cahiers de l'ODAS*, p 8.

relation aux centres sociaux est donc pilotée par le souhait d'avoir une vision transversale de leurs projets sur le territoire.

La notion de développement social qui « colle » aujourd'hui au projet de ces établissements les positionne donc d'abord du côté des collectivités locales qui, sur le principe de libre administration, ont le pouvoir d'initiative en matière d'action sociale. Ce lien est également historique avec la branche action sociale familiale de la CAF, fondée sur les articles L.262-1 et L263-1 du code de la sécurité sociale. Enfin, la relation est également réelle entre les centres sociaux et le département, matérialisée par la collaboration avec la Maison Départementale de la Solidarité et de l'Insertion (MDSI) et dans la proximité aux grandes missions de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Son rapport au territoire n'est donc pas construit sur une filiation unique à un partenaire, mais plutôt dans une relation polymorphe avec l'ensemble des compétences qui agissent un même espace : la commune.

1.1.3 Le Département : territoire de réseau et de coopération

A) Des compétences croisées sur un même territoire

Le département « chef de file » de l'aide et de l'action sociale est un interlocuteur qu'il convient de qualifier de « distant » et de « réservé » à l'égard du projet centre social. Relevant de l'action sociale « facultative », n'entrant donc pas dans le champ de compétence de la loi n° 2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, le projet centre social n'est pas sous l'autorité du Conseil Général ni de la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS). Pourtant à cette réalité légale s'oppose une proximité de compétences croisées sur un territoire commun d'intervention : celles du Conseil Général et celles de la CAF. Ainsi, dans un contexte départemental marqué par le frottement des politiques sociales le projet centre social est inévitablement confronté à l'enjeu de sa légitimité et de son développement.

Nous aurons l'occasion de montrer que cette situation se matérialise depuis 2007 par la signature de la charte départementale des centres sociaux entre le Conseil Général, la CAF de la Gironde, la Mutualité Sociale Agricole (MSA) et l'État.

B) Un frottement de politiques sociales

Le schéma directeur d'action social 2005 – 2008 de la CAF de la Gironde précise ainsi le positionnement stratégique de cette institution dans le contexte départemental : « L'affaiblissement des pouvoirs des services déconcentrés de l'Etat nécessite que la CAF renforce son positionnement au plan local, se positionnant comme chef de file des politiques familiales. D'autre part, l'acte II de la décentralisation fait du département l'acteur incontournable des politiques sociales locales. Cette nouvelle donne amène la CAF de la Gironde à développer des relations privilégiées avec le Conseil Général... Le

partage du diagnostic et des orientations majeures de l'action sociale permettra une plus grande cohérence départementale...notamment concernant les services aux familles et une mise en cohérence des politiques CAF/Conseil Général dans le cadre d'une charte globale de l'action sociale mettant en relief leurs complémentarités...Enfin elle veille à intégrer les associations, élément de citoyenneté, dans leurs dimensions d'acteur social des politiques locales.»⁸

Le territoire départemental est bien un espace d'ajustement des politiques sociales mais également de frottements des leaderships entre collectivités territoriales et organismes de sécurité sociale. Dans ce contexte la CAF est contrainte d'adopter une position stratégique offensive sur le champ de l'action sociale familiale, fortement contestée sur sa visée généraliste qui, encore une fois, relève non pas des prestations familiales légales, mais des orientations de sa politique d'action sociale facultative. Notons également qu'en complément d'une orientation politique résolument familiale, cet organisme opte pour une nouvelle structuration opérationnelle territorialisée, assez similaire à celle du Conseil Général. Ainsi, la CAF de la Gironde développe « ...le concept d'équipes d'intervention territorialisées pluridisciplinaires. »⁹ Cadrage des axes politiques, stratégiques et opérationnels, tels peuvent être résumés les grands enjeux de l'échelon départemental.

C) Un terrain de déconstruction - reconstruction : la charte départementale des centres sociaux

Dans cette relation que je qualifie de distante, la période 2003 – 2007 aura pourtant constitué pour les centres sociaux girondins une phase de modification structurelle importante symbolisée par quatre grands chantiers préliminaires à la formalisation d'une charte départementale : Mutation de l'association COGESC en un centre de ressources spécialisées (ingénierie administrative, financière et GRH, conseil social et juridique...), autonomie juridique des établissements de l'association COGESC, création d'une fédération départementale des centres sociaux de la Gironde et enfin formalisation d'un comité de pilotage et d'un groupe technique départemental, instances de gouvernance partagée des centres sociaux du département.

Les deux premiers chantiers, mutation du COGESC et autonomie des établissements, me semblent tout à fait originaux et même paradoxaux dans une période où la logique des institutions sociales et médicosociales est au regroupement, à la coopération et à la mutualisation des moyens. Cette association créée en 1964 sous l'impulsion de la CAF de la Gironde pour gérer la majorité des établissements de la CUB et bénéficiant d'autre

⁸ Document CAF Gironde, « Schéma directeur d'orientation d'action sociale 2005-2008 », p 6.

⁹ *Ibid.*, p. 44.

part d'un détachement de personnels CAF, sera sommée dès l'année 2002 de s'externaliser du siège social de l'institution, de se doter d'un commissaire aux comptes, fonction jusqu'alors assurée par l'agent comptable CAF et d'accompagner l'autonomie juridique de ses propres établissements, dont le centre social de Beutre. Au terme de ce processus de changement, l'association COGES se transformera en un centre de ressources au service de l'ensemble des centres sociaux du département. Ce projet sera officialisé le 21 avril 2007 par la création de l'Association de Soutien TEchnique et de Ressources (ASTER 33). Sa mutation statutaire aura donc modifié l'objet de cette association gestionnaire de dix sept établissements et aura surtout doté chaque établissement d'une personnalité morale distincte.

Troisième chantier : celui de la création, en avril 2005, d'une fédération départementale ayant pour principales missions de constituer une « tête de pont » de la représentation politique du projet centre social auprès de nos partenaires et d'animer la mise en réseau des établissements. Cette trilogie ; établissements autonomes, fédération départementale et ASTER 33 constitue les points nouveaux de l'environnement du centre social.

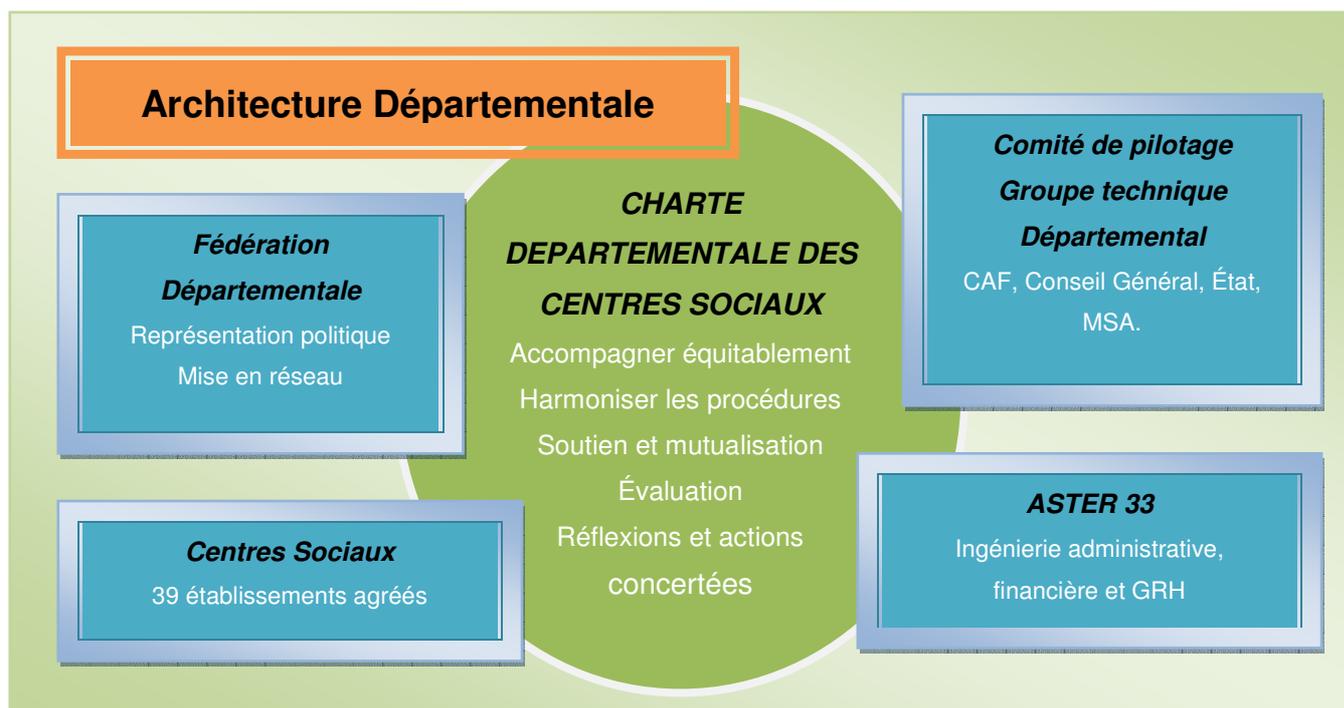
C'est dans ce contexte de forts changements que s'est élaboré le quatrième chantier ; celui du comité de pilotage et du groupe technique départemental des centres sociaux. Le comité de pilotage s'est doté des missions citées ci-dessous.¹⁰ Sa présidence est assurée de manière tournante par la direction action sociale de la CAF et par la Direction Générale Adjointe chargée de la Solidarité (DGAS) du Conseil Général. Quant au groupe technique, il est chargé « d'étudier les conditions préalables et nécessaires à l'agrément, de donner des avis consultatifs sur les agréments, de suivre et d'évaluer les équipements, de mettre en œuvre des travaux spécifiques. »¹¹ Sa composition, plus large et plus opérationnelle, regroupe ainsi les représentants de la CAF, du Conseil Général (Direction des Actions Territorialisées et du développement social), de la MSA (directeur), de l'État (représentant chargé de la Politique de la Ville, représentant DDASS, représentant de l'Agence Nationale de Cohésion Sociale et pour l'Égalité des Chances) et des centres sociaux (délégué de la fédération départementale et délégué de l'ASTER 33).

La charte des centres sociaux formalise ainsi cette nouvelle architecture de coopération départementale fortement impulsée par la CAF qui y joue un rôle moteur. Ce texte

¹⁰ « Coordination des politiques en faveur des centres sociaux à l'échelon départemental, conception, mise en œuvre et l'évaluation de la charte départementale et validation des travaux du groupe technique départemental des centres sociaux. »

¹¹ Charte départementale des centres sociaux, CAF de la Gironde, Conseil Général de la Gironde, Mutualité Sociale Agricole, Etat, janvier 2008, p 44

volontariste de la part de ses signataires se définit comme « un cadre de référence » et se fixe les objectifs mentionnés dans le schéma proposé ci-dessous.



1.2 Une vocation sociale globale

Les centres sociaux girondins et plus particulièrement celui de Mérignac Beutre sont donc fortement modelés par leurs rapports aux territoires mais également par leur relation historique à la politique d'action sociale familiale de la CAF. Ainsi la compréhension de ces établissements se forge dans la connaissance des principaux textes qui ont cadré leur évolution.

1.2.1 Le centre social : des textes de cadrage et une procédure d'agrément

C'est en 1961 que deux circulaires, celle du 30 janvier du Ministère de la Santé Publique et de la Population et celle du 24 août du Ministère de la Construction viendront donner une première assise à cet établissement en préconisant sa construction : « centre social, base de l'équipement social. »¹² A cette première position politique de développement des investissements de l'État, succèdera une limitation des moyens qui se traduira dès 1969 par une série de groupes de travail réunis au Ministère des Affaires Sociales regroupant les représentants des administrations, de la CAF, de la MSA, des collectivités locales, des centres sociaux et de leur fédération. La circulaire ministérielle du 03 août 1970 (n° 370-1272) appelée « circulaire DIENESH » s'inspirera des

¹² DURAND R., 1996, *Histoire des centres sociaux. Du voisinage à la citoyenneté*, Paris : Syros, p 111.

conclusions de ces commissions de travail pour définir ce qui servira de référence à la procédure d'agrément créée par la circulaire (n° 59-84) de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) du 31 décembre 1970. Le 01 juillet 1970 l'institution crée un secteur prestations de services : « Une prestation de service constitue une prise en charge forfaitaire par les CAF d'une part des frais de fonctionnement des services et établissements sociaux mis à disposition des allocataires. »¹³ Ainsi, le bénéficiaire des prestations de services sera accordé aux centres sociaux, par la circulaire CNAF (n° 32-71) du 02 juillet 1971. Le 12 mars 1986 la circulaire du ministère des Affaires Sociales et de la Solidarité Nationale viendra confirmer « le rôle prioritaire des centres sociaux », repris aujourd'hui dans le référentiel de la procédure d'agrément¹⁴. Un document qui fixe comme cahier des charges de cette démarche : un diagnostic partagé, un projet co-construit, des modalités de participation et une exigence d'évaluation. Dernière date repère dans la chronologie réglementaire de ces équipements, la circulaire CNAF (n° 56-95) du 31 octobre 1995 qui vient reconnaître le rôle des centres sociaux dans la vie des familles, des enfants et des jeunes. Elle confirme et actualise les objectifs et approfondit la concertation partenariale et la contractualisation.

Les rapports entre CAF et centres sociaux se déclinent donc selon plusieurs axes : agrément des projets d'établissements, soutien financier, évaluation, et pour certains départements, détachements de personnels d'intervention sociale et de pilotage. C'est le cas pour le centre social dont j'ai la direction qui dispose de deux équivalents temps plein (un directeur, une conseillère en économie sociale et familiale).

Sur le plan conceptuel, l'agrément de la CAF porte sur le rôle « d'animation globale » du centre social. « Une approche généraliste. L'animation globale se caractérise par la prise en compte de l'ensemble de la problématique sociale locale »¹⁵. L'animation globale comme le précise Jean François BERNOUX signifie que « cette fonction recouvre et désigne : la posture du centre social dans l'animation d'une approche globale de son territoire d'intervention ; la capacité...à organiser et /ou coordonner les initiatives d'amélioration sociale sur le territoire ; l'aptitude à promouvoir la cohérence des projets aux problématiques du territoire ; l'originalité...à « faire projet » plutôt qu'à multiplier ou additionner les actions. »¹⁶

¹³ *Ibid.*, p. 118

¹⁴ Cf. annexe n°3 Référentiel du projet centre social, « Les missions et les objectifs des centres sociaux »

¹⁵ Référentiel du projet centre social, CAF de la Gironde, février 2007, p 9.

¹⁶ BERNOUX JF., 2005, *Guide des centres sociaux et socioculturels*, Paris : Dunod, p 41.

1.2.2 Le centre social outil de la politique d'animation de la vie locale et de la participation des habitants

N'ayant pas pu trouver une reconnaissance légale qui l'aurait vraisemblablement fait basculer sous le giron des compétences du département, l'établissement reste donc lié à la politique d'action sociale familiale de la CAF ; c'est ce que je propose d'aborder pour étayer plus précisément l'approche globale de l'institution et sa politique d'animation de la vie locale.

A) L'approche globale au service des familles et des jeunes adultes

« Mobilisée au service des allocataires, notre institution prend en charge les prestations légales et développe une action sociale familiale »¹⁷. Cette introduction permet de montrer que la fonction première de redistribution de la CAF s'accompagne d'un volet social ciblé sur les familles qui rencontrent des difficultés financières et sociales. Le Schéma directeur d'action sociale 2005 – 2008 de la CAF de la Gironde dans son préambule cité ci-dessous¹⁸ fixe l'essentiel des enjeux portés par l'action sociale de l'institution et permet de cerner « l'approche globale de services aux familles ». D'autre part ce document d'orientation se donne comme objectifs stratégiques : « Créer les conditions de l'intégration des familles et des jeunes adultes dans la vie sociale. Produire du lien social en soutenant le développement des centres sociaux et l'animation de la vie locale »¹⁹.

B) L'animation de la vie locale : la participation des habitants

L'établissement centre social apparaît clairement intégré comme un support de mise en œuvre de l'action sociale familiale de cette institution et plus particulièrement celle de l'animation de la vie locale. « Les centres sociaux...contribuent au lien et à l'échange social. Les initiatives locales, ainsi que des espaces de participation ouverts aux

¹⁷ Document CNAF, septembre 2006, « Regard sur notre institution », p 1.

¹⁸ « La CAF est l'acteur majeur de la politique familiale dans le département. Elle préserve la solvabilité des familles par l'accès et le maintien de droits aux prestations légales et les accompagne dans la vie quotidienne pour « un mieux vivre ensemble ». Dans une société marquée par la rupture du lien social et l'exclusion, la famille constitue un élément essentiel de la cohésion sociale. En inscrivant son action dans cette finalité, la CAF a plus précisément la mission de garantir le versement et l'accès aux prestations légales, de déployer des interventions sociales permettant aux parents et à leurs enfants de faire de leur vie familiale un espace d'épanouissement, dans un cadre de vie permettant la conciliation et le développement de la vie familiale, sociale, professionnelle et d'offrir aux familles, aux enfants et aux jeunes des équipements de proximité et leur en favorisant l'accès. »

¹⁹ Document CAF Gironde, « Schéma directeur d'orientation d'action sociale 2005-2008 », p 39.

habitants favorisent l'adaptation des familles à leur environnement et leur capacité à agir sur celui-ci. »²⁰ Une thématique accompagne ainsi la philosophie, je dirais « structure » le projet social de cet établissement, celle de la participation des habitants. Cette ambition ancienne, militante, issue de la culture de l'éducation populaire, rejaille aujourd'hui de manière transversale dans les politiques publiques. Qu'elles soient d'inspiration sociale ou médico-sociale, qu'elles s'appuient sur le principe de discrimination positive ou sur celui de « mainstreaming » (non-discrimination et compensation), la participation s'affirme comme un vecteur de lutte contre les exclusions. La loi n°2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médicosociale et la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées illustrent parfaitement cette orientation des politiques publiques.

Sur un plan local, il convient d'indiquer que la thématique de la participation des habitants est attachée depuis les lois de décentralisation à l'affirmation du territoire comme espace privilégié de la démocratie locale. Ainsi, comme le souligne Guy CAUQUIL : « Une décennie après les lois de décentralisation...la loi sur l'Administration Territoriale de la République (Loi n° 92-125 du 06 février 1992), plus communément appelée loi ATR, vient affirmer le droit des habitants d'une commune " à être informés des affaires de celle-ci et à être consultés sur les décisions qui les concernent "... Plus récemment, en 2002, la loi sur la démocratie de proximité (Loi n°2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité) " a pour objet l'approfondissement de la démocratie locale, par le développement de la démocratie participative d'une part...et, d'autre part, par le renforcement de la démocratie représentative ". »²¹ La participation des habitants s'associe donc aujourd'hui à un nouveau mode de gouvernance des territoires : celui de la proximité. Pourtant, il convient d'indiquer que cette ambition est aussi un sujet très controversé. Deux positions résument bien ce débat : « Selon M.Blanc, pour mener à bien ce processus en quatre temps (s'exprimer, écouter, arbitrer, s'engager), une condition doit être garantie, celle de la mise en place d'une fonction de médiation qui permette de traduire auprès des habitants les discours techniques et divergents des différents acteurs concernés par le projet, afin de rendre la connaissance accessible à tous et de permettre aux citoyens de développer un avis qui parviendra jusqu'aux élus. C'est la figure du " passeur ". »²² A contrario Philip MONDOLFO estime que « Ce passage obligé par les travailleurs sociaux réalisant l'interface avec les

²⁰ Document CAF de la Gironde, 2008, « Rapport d'activité 2007 », p 30.

²¹ CAUQUIL G., 2004, *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*, Paris : Dunod, pp. 105-106.

²² *Ibid.*, p. 109.

financeurs, construit un système d'action qui tire les habitants vers une forme d'impasse et de dépendance, mais aussi les professionnels ou les élus vers une logique d'encadrement des populations (...) qui leur permet de rester centraux dans la gestion des affaires publiques... Dans ces conditions d'instrumentalisation des usagers, comment provoquer une dynamique de leur part pour qu'ils s'autorisent à devenir acteur. »²³ La question de la participation apparaît ainsi comme une question éthique. De l'accessibilité à la vie locale, à l'instrumentalisation des usagers, qu'elles doivent être les stratégies et l'éthique de direction ?

1.2.3 Un modèle d'intervention : le développement social local

A) Développement social et participation des habitants

Si la participation des habitants est omniprésente dans les discours et les pratiques des centres sociaux, ce thème est associé de manière symbiotique au concept de Développement Social Local (DSL). En effet, comme le souligne Guy CAUQUIL, « la mobilisation des ressources endogènes est...l'une des caractéristiques intrinsèques du développement social local. Les habitants constituent l'une de ces ressources essentielles. Les associer au processus de développement social..., représente donc un enjeu majeur de ce processus développemental. »²⁴ De fait, le DSL est clairement positionné par la CAF comme un objectif majeur de son action sociale : « Les actions du DSL, qui favorisent l'implication des habitants dans leur cadre de vie, sont le volet collectif de la contribution des CAF à la cohésion sociale. Le diagnostic des besoins et des ressources d'une zone donnée, partagé avec les partenaires et impliquant les habitants permet de fonder des projets de DSL »²⁵.

B) De l'éducation populaire au Développement Social Local : une « refondation » du travail social

C'est dans ce contexte que le projet centre social se réclame de cette approche d'intervention qui mérite en premier lieu deux définitions complémentaires proposées par Jean Louis HAURIE, directeur de la CAF de la Gironde : « le développement social est défini comme un processus organisé de changement durable mobilisant des acteurs de façon collective et donnant pour objectif de renforcer les différentes formes de cohésion sociale telles que chaque acteur puisse y contribuer et en bénéficier de façon

²³ MONDOLFO F., 2005, *Conduire le développement social*, 2^e édition, Paris : Dunod, p 221.

²⁴ CAUQUIL G., 2004, *op.cit.*, p. 105.

²⁵ Circulaire CNAF n° 38-2001 du 28 septembre 2001

équitable et solidaire. »²⁶ Il indique d'autre part : « ...on postule que le développement social doit permettre le développement de la capacité des individus ou des groupes à la fois dans l'exercice de leurs compétences citoyennes mais aussi, et surtout, dans la résolution autonome de leurs problèmes. »²⁷ Cette approche de l'action sociale se démarque de manière significative d'une approche exclusivement réparatrice pour se situer avant tout dans une optique de remobilisation des ressources des usagers et du capital social des territoires. Elle se réfère ainsi très clairement à la notion anglo-saxonne d'empowerment largement évoquée par Jaques DONZELOT qui souligne : «...la notion d'*empowerment* permet de montrer comment la participation, pour être crédible, suppose un travail sur soi autant qu'un travail avec les autres, une volonté de maîtriser le cours de sa vie, d'exercer une emprise sur lui, de prendre littéralement le pouvoir sur soi-même... »²⁸ Ainsi le DSL propose une prise en compte des usagers non plus sous le prisme des handicaps mais sur celui des ressources. Ce changement de posture est évoqué par Jean François BERNOUX : « Pour les opérateurs du social, il s'agit de passer des logiques de mission aux dynamiques de projet, des principes de distribution aux pratiques d'acteurs, des procédures de prise en charge aux processus de participation, bref, du traitement des problèmes au développement d'un territoire qui fait problème. D'aucuns parlent de " développement social durable ". »²⁹ Dominique MANSANTI indique, concernant le rapport DSL aux centres sociaux : « Pour ces centres...la notion semble offrir une cadre pour penser l'avenir, offrant tout à la fois une grille de lecture de la transformation des pratiques professionnelles et un modèle permettant d'orienter l'évolution du réseau vers des missions de développement plus que sur une production d'activités. »³⁰ Se référant à un autre mode d'action le DSL « ... invite ainsi, avec une ferme insistance, à une refondation du travail social. »³¹ Ainsi

²⁶ HAURIE JL., septembre 2005, « Le Développement social territorial. Une stratégie de modernisation de l'action des CAF inscrite dans la durée », *Recherches et Prévisions*, n°81, p 61.

²⁷ *Ibid.*, p. 61.

²⁸ DONZELOT J., 2003, *Faire société. La politique de la ville aux États-Unis et en France*, Paris : Seuil, p 184.

²⁹ BERNOUX JF., 14 juin 2002, « Développement social territorial ou développement des politiques sociales à l'échelle territoriale? », *Actualités Sociales Hebdomadaires* (en ligne), n°2267, pp. 20-36. (visité le 03.08.2008) disponible sur internet : <http://www.ash.tm.fr/front/home.php>.

³⁰ MANSANTI D., septembre 2005, « Le développement social local : une catégorie au service du changement », *Recherches et Prévisions*, n°81, p 20.

³¹ *Ibid.*, p. 24.

abordé, ce concept pose l'optique d'une intervention sociale volontariste tournée vers les logiques de projets et de changement ; celles qui piloteront ce travail de mémoire.

1.2.4 Une identité de projet : le droit commun et l'accessibilité des usagers

Un espace d'intervention : le territoire. Un cadre politique : l'action sociale familiale de la CAF et la politique de la ville. Une optique : la participation des habitants. Un modèle d'action celui du DSL. Ainsi synthétisé, le contexte du centre social porte une identité de projet qui s'appuie également sur deux caractéristiques essentielles et associées : d'une part son accessibilité aux usagers et d'autre part une action qui relève du droit commun.

A) Le centre social : une interface entre espace privé et espace public

Nous l'avons évoqué précédemment, cet établissement se situe dans la proximité aux territoires et aux usagers. Une proximité qui lui confère une incontestable expertise des problématiques sociales et éducatives locales. Il est à ce titre régulièrement associé aux démarches d'évaluation déjà évoquées, concernant les besoins sociaux du territoire ou de la politique de la ville. Le centre social de Mérignac Beutre, détient ainsi une sérieuse connaissance de l'histoire du quartier sur plusieurs générations d'habitants. Dans cette position, il constitue une institution locale qui porte une partie de sa mémoire sociale ; connaissance qui dépasse le simple inventaire des situations de précarité. Comme le propose Carole DANE : « Afin de connaître les besoins réels et de repérer les leviers potentiels de changement, une des questions essentielles est celle-ci : les intervenants ont-ils des rapports suffisamment proches avec les habitants pour que ceux-ci leur parlent de leurs vraies préoccupations et de leurs vies, tout simplement ? »³² Le centre social est donc un interlocuteur privilégié des institutions pour la connaissance des quartiers et la perception des enjeux sociaux.

C'est ainsi que la relation des usagers à ce lieu est si particulière qu'il constitue un espace que je qualifierais « d'espace intermédiaire » à mi-chemin entre espace privé et espace public. En effet, dans une proximité immédiate, le centre social est souvent un premier lieu accessible, mobilisable pour l'amorce des prises en charge, ou l'orientation des usagers. Il accomplit ainsi une véritable première fonction de « débroussaillage » social, « plate-forme » multifonction et généraliste qui s'appuie sur une culture du lien social et de l'écoute. Robert DURAND note que « C'est précisément le lieu de l'interface entre l'individuel et le collectif, entre le privé et le public. C'est le lieu de rencontre entre les habitants, les familles, les usagers, les consommateurs et les formes les plus

³² DANE C., 2005, *Travailler avec les quartiers en difficulté*, Paris : Dunod, p 74.

élémentaires des institutions... »³³ Pourtant cette relation presque « intime » aux lieux et aux personnes est également la source de réactions paradoxales des usagers à son égard. Le centre social lieu de dialogue, de respect et de confiance est parfois le lieu exutoire de toutes les violences. Ainsi, je serais tenté de dire que sa relation aux usagers, comme celle décrite aux territoires, est inévitablement chaotique, complexe parce que nouée dans une confusion symbolique entre espace privé et espace public.

B) Le centre social : un espace de droit commun au service de la mixité et de l'intergénérationnel

Espace « intermédiaire » le centre social est également un espace de droit commun. Ne relevant pas d'un champ particulier de l'action sociale légale, il délivre ainsi une réponse qui permet aux usagers d'échapper à une forme de marquage social, de stigmatisation institutionnelle. De plus, cette caractéristique lui confère une grande latitude dans le choix de ses champs d'actions et des modes d'approches des problématiques auxquelles il est confronté. L'exercice du droit commun permet donc au centre social de proposer une démarche d'intervention adaptable aux évolutions de l'environnement et innovante dans ses choix méthodologiques. De plus, il est également important d'associer la question du droit commun, d'une part à l'enjeu de mixité sociale et d'autre part à la dimension intergénérationnelle portée par le projet d'établissement.

Pour sceller ce lien entre droit commun et mixité sociale le centre social de Mérignac Beutre développe d'abord une stratégie de services accessibles aux habitants. Educatifs culturels et sociaux, ils permettent aux diverses composantes socio-économiques du quartier de se rencontrer sur un même lieu autour d'activités communes. Le tableau retraçant l'évolution des activités³⁴ sur trois années scolaires permet d'identifier rapidement cette palette de propositions. Enfin, deux indicateurs quantitatifs permettent d'identifier le volume d'actions du centre social. Il s'agit du nombre d'usagers sur l'année 2007/2008, qui atteint 448 personnes représentant 270 familles différentes.

Cette culture du service rendu aux habitants est également construite sur une approche intergénérationnelle. Cette dimension se vérifie par l'observation du tableau de répartition des classes d'âges de nos adhérents usagers³⁵. Ce document montre une répartition assez homogène des classes d'âges. Cet établissement n'est donc pas un espace spécialisé pour accueillir un public particulier et gérer une problématique spécifique. A son approche globale, précédemment évoquée, s'associe logiquement une

³³ DURAND R., 1996, *op.cit.*, p. 52.

³⁴ Cf. annexe n°4 Tableau d'évolution des activités 2005 à 2008.

³⁵ Cf. annexe n°5 Tableau de répartition des classes d'âges des adhérents usagers.

intervention généraliste multidimensionnelle (éducation, culture, social, insertion) et intergénérationnelle.

Néanmoins, si le droit commun est la source d'une « liberté » de choix, de mixité sociale et de liens intergénérationnels, il est aussi synonyme d'une grande fragilité : fragilité des financements, des éléments de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et souvent précarité des structures d'accueil. Comme le souligne Maryse BRESSON : « Sur le terrain l'impression qui se dégage des témoignages est que les centres sociaux sont en effet, amenés à gérer la précarité dans la précarité, par la précarité, avec tout ce que cela peut impliquer pour les intervenants du social et même, pour les populations accueillies. »³⁶ La thématique du droit commun doit ainsi être perçue à la fois comme une vraie force, le gage de l'accessibilité, du respect des usagers et d'une diversité de réponses possibles, mais aussi comme un facteur de précarité pour cet établissement ne garantissant pas un accès obligatoire aux partenariats et aux financements.

1.3 Des problématiques d'accompagnement récurrentes

Les éléments de cette première partie ont permis de repérer l'ancrage territorial du centre social de Beutre et sa relation à la politique sociale familiale de la CAF, de préciser sa vocation sociale globale, d'identifier son modèle d'intervention, le DSL, de définir son cadre légal : le droit commun et d'aborder son éthique de projet : la participation des habitants. Néanmoins, directeur de cet établissement, je suis confronté à une problématique « classique » de l'action sociale et médicosociale : une relation à l'utilisateur qui malgré les points de contexte évoqués, est centrée essentiellement sur l'aide, l'offre de services et moins sur la remobilisation, la valorisation de ses ressources et des initiatives, thématique centrale du Développement Social Local. Comme le suggère Jean François BERNOUX : « historiquement construite sur des logiques de « distribution » à l'égard de populations fragilisées et facilement « consommatrices », l'action sociale se heurte aujourd'hui à des comportements « d'ayant droit » peu propice à la réalisation de projets participatifs. »³⁷

Pour illustrer ce constat, j'ai déjà fait état du volume conséquent des prestations offertes par le centre social tant aux familles, qu'aux jeunes et aux enfants. Si cette mission est constitutive du projet centre social et répond véritablement aux besoins des habitants d'un secteur géographique éloigné de l'offre du cœur de ville, la prise en compte des usagers en situation de fragilité implique, de manière complémentaire, un travail de remobilisation des capacités et des ressources individuelles. Dans ce domaine, la

³⁶ BRESSON M., 2002, *Les centres sociaux. Entre expertise et militantisme*, Paris : L'Harmattan, p 107.

³⁷ BERNOUX JF., 2005, *op.cit.*, p.149.

mobilité, l'autonomie et les savoirs des personnes constituent les principaux leviers de l'action. Sur ce dernier aspect le projet du centre social de Mérignac Beutre nécessite quelques interrogations.

1.3.1 Une problématique d'accompagnement : La situation des familles

Parce que l'action familiale représente le cœur du projet du centre social de Mérignac Beutre, je choisis, pour illustrer cette problématique générale, celle plus précise de l'accompagnement de ce public.

A) Les caractéristiques du public

J'ai déjà évoqué la structure familiale du quartier de Beutre pour pointer le volume important de familles nombreuses et la faible proportion de familles monoparentales. Néanmoins, pour éclairer la situation de celles confrontées aux plus grosses difficultés sociales, et auxquelles nous ferons référence dans ce point, il faut recentrer notre lecture d'abord sur la composition de la population de la « cité de transit ». Indiquons en préambule que ce secteur du quartier ne dispose pas de recensement spécifique détaillé. Cependant, il est intéressant de donner les indications qui permettront de dégager à partir des principales caractéristiques de ce lotissement, une « identité transversale ». Sur le plan des origines ethniques, cette zone d'habitation regroupe l'essentiel des familles d'origine étrangère du quartier avec une forte proportion de marocains et d'algériens. On note également une présence conséquente des gens du voyage sédentarisés et en plus petite proportion une communauté sénégalaise. Ainsi cohabitent un panel assez hétéroclite de familles présentes de la première à la troisième génération. Il se dégage, comme dans la plupart des lieux ayant cette configuration, une véritable « identité de la cité » avec ses codes sociaux. De ce fait, il n'est pas rare qu'éclatent quelques rixes essentiellement entre les clans familiaux constitués. De plus, il faut pointer un très faible « turnover » des locataires, phénomène accentué par la crise actuelle du logement. Cette sédentarisation n'est pas sans causer une surreprésentation et une accumulation de situations de précarité de toutes natures sur un espace restreint du quartier. La « cité de Beutre » est ainsi en proie à un phénomène de ghettoïsation et d'isolement des habitants du reste du quartier.

Concernant le secteur locatif des « Campagnes de Beutre » nous retrouvons une population moins marquée socialement, avec sur le plan de sa composition, une représentation notable de familles d'origine portugaise et espagnole. Indiquons, qu'une partie des habitants de la « cité de Beutre » s'est déplacée lors de la construction de ce parc locatif au cours des années 80. Davantage dans une continuité géographique aux autres lotissements du quartier, les habitants des « Campagnes de Beutre » ne subissent pas le même phénomène de ségrégation spatiale et sociale.

Je dirais que « l'étiquette clinique » des familles, et plus globalement de la population en difficultés de Beutre, croise l'essentiel de la conclusion de Jean Louis PAN KE SHON dans son étude des quartiers sensibles : « Une ségrégation touchant d'abord les immigrés d'Afrique...Un parc de logement ancien...Une surreprésentation des familles nombreuses et monoparentales...Un taux de chômage deux fois plus important en ZUS...Une population plus jeune et des revenus très modestes...Persistance et reproduction des inégalités scolaires...Après ce rapide tour d'horizon, on ne peut s'empêcher de penser que le chômage, les bas revenus et la reproduction des inégalités constituent toujours les problèmes centraux des résidences des quartiers sensibles. »³⁸

B) Une persistance de points de fragilité

En direction de la population du quartier et prioritairement de celle précédemment décrite, la mission d'action sociale familiale du centre social est parfaitement visible par l'importance de la « culture » de services, directement héritée de celle des antennes sociales de proximité qui ont porté la politique sociale familiale CAF de redistribution à partir des années 70. Cette politique s'appuyait sur l'idée que l'accessibilité aux droits constituait le point central de l'accroche des questions de pauvreté et des inégalités subies par les populations.

Si cette culture est encore aujourd'hui un facteur particulièrement important de lien et de mixité sociale, elle semble connaître également ses limites. D'une part, l'établissement centre social ne dispose plus des mêmes ressources issues de « L'État providence » et d'autre part, ce modèle de travail n'apporte pas véritablement de réponses sociales durables pour les familles, confrontées à des difficultés sociales, éducatives, économiques. Nous constatons ainsi que les situations de précarité de certaines d'entre elles persistent malgré la continuité de la prise en charge par notre établissement et celle des autres institutions de l'action sociale territoriale.

C) L'appui et l'accompagnement

Dans ce contexte et depuis la fin des années 1990, sous l'impulsion des pouvoirs publics et notamment de la circulaire du 09 mars 1999 instituant les Réseaux d'Ecoute d'Appui et d'Accompagnement des Parents (REAAP)³⁹, le centre social développe des actions en matière de soutien à la fonction parentale. Partie intégrante du schéma directeur de l'action sociale de la CAF de la Gironde « ...la fonction parentale implique,

³⁸ PAN KE SHON JL., juillet 2007, « Portrait statistique des zones urbaines sensibles », *Informations Sociales*, n°141, p 32.

³⁹ Circulaire DIF/DAS/DIV/DPM n°99153 du 09/03/99 relative aux réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents.

pour la CAF 33, de recentrer ses actions autour de deux grandes priorités que sont l'exercice des fonctions parentales et favoriser l'inscription des familles dans leur environnement. »⁴⁰ Leur « philosophie » et donc de valoriser les rôles et compétences des parents, de favoriser la relation entre parents, de veiller à la prise en compte de la diversité des structures familiales, de sensibiliser, d'informer et d'insérer les parents dans leur environnement social. Ce dispositif centré sur la fonction parentale me semble intéressant car transversal de l'orientation prise par les politiques publiques dans le champ de l'action sociale. Un sujet qui occupe donc une place prépondérante dans la réflexion et la pratique des travailleurs sociaux. Le thème de la parentalité a donc pris une fonction structurante du projet de l'établissement.

D) Les limites de l'action : la participation des familles fragiles et l'engagement des institutions

Si ce domaine vise la re-mobilisation, l'accompagnement et la sensibilisation à l'égard des familles les plus « fragiles », nous nous confrontons à quelques difficultés.

Deux éléments de ce projet doivent être pointés qui font percevoir les limites de son ambition sociale. C'est en premier lieu le constat que la majorité des bénéficiaires de l'action ne sont pas les personnes cibles du projet, mais essentiellement des parents-usagers de l'établissement, captifs de ces espaces d'implication, de parole et d'information. Ainsi, les familles qui bénéficient d'un suivi individualisé par notre établissement, ou qui fréquentent la permanence de l'assistante sociale de la MDSI ne participent que minoritairement aux actions parentalité (13,7% des participants). Avec ces publics, le centre social ne parvient pas encore à passer d'une relation individuelle et informelle, première accroche relationnelle, à un travail collectif et structuré dans lequel ils auraient totalement une place d'acteur à développer. Si le volume, la diversité et la qualité des actions n'est pas la cause première de cette situation, les aspects méthodologiques apparaissent néanmoins déterminants. La simple politique de l'offre ne semble donc pouvoir garantir une participation effective de ces usagers.

Deuxième facteur qui me paraît également déterminant et complémentaire, la faiblesse du réseau professionnel mobilisé sur le projet parentalité. Ni le CCAS, ni la MDSI via leurs assistantes sociales de secteur n'ont pris réellement part au projet, pas plus qu'ils ne sont des relais d'information et d'accompagnement. Pourtant ces deux partenaires incontournables de l'action sociale de secteur interviennent sur les mêmes publics et réalisent le même diagnostic : la nécessité de développer un réseau parentalité de secteur au service des habitants. En effet, ces acteurs s'appuient directement sur cette thématique d'actualité dans la mise en œuvre de leurs missions. Enfin, la Ville de

⁴⁰ Document CAF Gironde, « Schéma directeur d'orientation d'action sociale 2005-2008 », p18

Mérignac souhaite, sur le quartier de Beutre, renforcer l'offre de service petite enfance. L'ambition préventive de l'axe parentalité semble, dans ce contexte, prendre toute sa pertinence.

1.3.2 Une problématique d'insertion : la situation des jeunes

Deuxième domaine d'analyse, celui de l'insertion sociale et professionnelle des adolescents et des jeunes majeurs en situation de rupture. Ce domaine d'intervention comme celui du soutien à la fonction parentale représente un axe central du projet centre social et plus précisément en ce qui concerne la lutte contre les exclusions.

A) Les caractéristiques principales du public

Pour qualifier le public adolescent et jeunes adultes dont je ferai état dans ce chapitre j'ai utilisé les données 2007 de la Mission Locale qui effectue une permanence accueil des 16 – 25 ans dans notre établissement. Celles-ci font apparaître les grandes tendances suivantes. C'est d'abord, sur le plan quantitatif, 93 jeunes différents de 16 à 25 ans et plus, suivis sur notre secteur en 2007 par cette institution. Sur ce volume 64% ont un niveau de qualification V (Certificat d'Aptitude Professionnelle ou Brevet d'Études Professionnelles) et 10% n'ont aucun diplôme. 69% de ces jeunes ne perçoivent aucune rémunération. Seulement 13 % sont salariés, 10% disposent d'une allocation chômage ou formation et enfin 5% perçoivent le RMI. 78% de ce public est hébergé chez ses parents et 13% dans sa famille, soit 91% dans l'environnement familial. Quant à leurs déplacements, les transports en commun représentent le premier moyen utilisé pour 54%, suivi de l'automobile pour 22% d'entre eux. Ces principaux chiffres délimitent un contexte de faible qualification du public avec une très faible proportion de salariés. D'autre part, une grande dépendance des 16-25 ans à l'égard de la famille et une capacité au déplacement qui peut être limitée par la faiblesse des transports du secteur de Beutre. Dans ce secteur ce sont donc ces jeunes qui subissent le plus fortement le contexte de crise économique.

B) Leur problématique : une situation d'errance sociale

Le centre social accueille de manière régulière ces adolescents et jeunes adultes du quartier sur lesquels, familles, école et institutions ont souvent peu de prises. Ils ont toutefois, à un moment ou à un autre, déjà poussé la porte des institutions (ANPE, PLIE, MLT...) pour des expériences la plupart du temps manquées ou incomprises. Ainsi, très peu réceptifs aux logiques de ces organismes, ils s'en sont forgé une représentation négative, jugeant qu'ils étaient « sans solution » pour eux. La fréquentation des permanences hebdomadaires de la mission locale dans notre établissement témoigne de cette distance institutionnelle. Éloigné donc des logiques « traditionnelles » de

l'insertion, des réalités et des contraintes de la vie professionnelle, ce public est bien souvent dans une situation « d'errance sociale » sans véritables objectif, ni stratégie.

C) Une attente : la reconnaissance et l'autonomie

Malgré ce constat, ces usagers ont une relation étroite avec notre association qu'ils ont fréquentée depuis leur enfance. Ainsi, si notre établissement a été un lieu d'accompagnement éducatif et de services pour nombre d'entre eux, il n'a pas véritablement élaboré un axe de projet qui permettrait de mieux prendre en compte leurs besoins d'aujourd'hui : le passage au statut d'adulte citoyen, reconnu et autonome. Pour le moins le centre social demeure un lieu référence d'accueil et d'écoute de la parole de ces jeunes, certains diraient un lieu « refuge ».

Dans cette situation, ces adolescents et jeunes adultes posent une demande souvent identique d'offre de service décalée par rapport à leur situation ; celle dont ils ont bénéficié durant leur enfance : l'accueil « à la carte » et les loisirs. En même temps, nous constatons que cette demande est paradoxale puisque qu'ils ne sont que très peu utilisateurs de ces services lorsqu'ils leur sont proposés. Ainsi, au-delà de cette première formalisation nous percevons bien la quête sous-jacente de reconnaissance et la situation d'incertitude sur l'avenir que vivent ces usagers.

D) Notre réflexion : celle de l'insertion par l'initiative et la réussite

Depuis le mois de juin 2007 nous nous interrogeons donc de manière plus précise sur la problématique de l'accompagnement de ces publics non seulement à la marge des schémas « classiques » d'intégration et souvent même stigmatisés dans leur cadre de vie : le quartier. Quelle analyse de la situation et quelle stratégie d'actions posons-nous pour répondre à leurs besoins spécifiques ? Plus en aval de ce travail je présenterai le projet Espoir Club Beutrois, club de football, comme significatif de cette réflexion et démarche d'insertion orientée sur la valorisation de l'initiative et de la réussite.

Conclusion partielle

La première partie de ce travail a permis de dégager les éléments force qui délimitent le contexte et l'identité du centre social de Mérignac Beutre. C'est d'abord une relation aux divers échelons du territoire avec pour chacun des enjeux spécifiques et interdépendants. Le quartier espace opérationnel, au sein duquel l'établissement développe un projet historiquement attaché à la politique d'action sociale familiale de la CAF. La commune en second lieu comme espace de contractualisation et de rapport aux politiques publiques locales. Enfin, le département, territoire de maillage des rapports institutionnels (CAF, Conseil Général, État) produisant la charte des centres sociaux, et de mise en réseau des établissements via la construction de la fédération départementale des centres sociaux de la Gironde.

L'identité d'un établissement qui opte pour une approche sociale globale, s'appuyant sur le développement social comme référence théorique de son modèle d'intervention et la participation des habitants comme principe éthique de son action auprès des usagers. Un établissement donc qui agit dans la proximité aux espaces de l'exclusion et aux populations, délivrant une réponse de droit commun se fixant l'ambition de la cohésion sociale. Ces premiers éléments illustrent bien la complexité et l'enchevêtrement des rapports entre ; territoire, nature du projet et identité du centre social.

Néanmoins les problématiques soulevées par l'accompagnement des familles et des jeunes croisent bien la problématique générale déjà évoquée : comment le projet centre social associe-t-il une logique de production de services à une démarche de développement social local centrée sur la remobilisation des ressources de l'environnement, et sur celles des usagers en situation de fragilité sociale ? Quelle stratégie doit-il développer pour accompagner, renforcer l'autonomie de ces familles et de ces jeunes en rupture avec les schémas classiques du droit commun et de l'insertion sociale et professionnelle ?

Dans la seconde partie, je propose de poser deux niveaux de réflexion qui éclairent cette problématique. Dans un premier chapitre j'analyserai les rapports de l'établissement à son environnement, pour identifier ses forces et ses faiblesses, en abordant les questions de gouvernance du projet politique communal et en évoquant les phénomènes d'empilage et de cloisonnement des réponses sociales locales. Après cette focale sur l'environnement, je me centrerai sur le cœur du projet d'établissement, pour évoquer la proximité comme facteur d'expertise et d'action mais aussi comme synonyme de confusion relationnelle. Le projet sera aussi l'occasion de comprendre l'enjeu de re-liaison posé par la relocalisation de l'établissement, d'identifier les déséquilibres entre les besoins des usagers et les compétences disponibles et enfin de questionner la structuration sectorielle des ressources de l'établissement.

Ces deux niveaux de regards centrés tant sur l'environnement que sur le projet d'établissement auront vocation à dégager une première perspective ; celle d'un contexte propice à l'innovation et au développement par l'élaboration d'une dirigeance associative et la création d'un nouveau dispositif territorial. Un contexte favorable à des choix de direction qui doivent garantir le changement. Des choix managériaux qui valoriseront les points clefs suivants : l'impulsion d'une gouvernance territoriale, la valorisation du travail en réseau, et enfin l'affirmation d'une éthique de direction.

2 Des modes d'intervention à re-questionner

Si l'on devait donner aujourd'hui une représentation globale de la position du centre social de Beutre se serait celle d'un établissement qui, nous l'avons souligné, est résolument tourné vers le développement de projets mais qui en même temps est

« désarçonné » par la difficulté de garder la pertinence de son action en direction des populations les plus fragiles. Une situation qui est la résultante de la complexification et de l'accumulation des problématiques des usagers ; économiques, sociales, sanitaires, éducatives. D'autre part, un établissement qui est confronté à la densification des acteurs sociaux sur le même espace d'intervention et aux logiques de réseau. Enfin, un territoire municipal où se croisent les politiques locales, celles de l'État et des institutions. Sa vocation généraliste, son approche globale de proximité sont donc interrogées, par la spécialisation et la diversité des compétences à mettre œuvre au service des usagers.

L'enjeu est donc bien de re-questionner le mode d'intervention du centre social en s'interrogeant dans un premier temps sur sa relation à l'environnement et dans un deuxième temps en menant une réflexion au cœur de son projet.

2.1 Une analyse des relations à l'environnement

2.1.1 La confrontation au territoire : des forces départementales et des faiblesses locales

A) Pour une définition du territoire

Nous avons donc vu que l'approche du centre social est en premier lieu associée à une notion particulièrement attachée à l'action sociale contemporaine : le territoire. En effet, comme le souligne Michel AUTES « Avec la notion de « développement social local », le territoire, l'action sur le territoire et le développement du territoire sont devenus des références majeures pour l'action sociale. Depuis la décentralisation du début des années quatre-vingt et la montée en puissance des politiques de la ville au début des années quatre-vingt-dix, l'action sociale est ainsi soumise à l'épreuve du territoire...elle est invitée à prendre le territoire pour objet de son intervention.»⁴¹

Au territoire Michel AUTES associe «...la « proximité », comme nouveau régime de légitimité de l'action publique locale ; le « lien social » comme objectif de « l'intervention sociale »... la « gouvernance » comme nouvelle modalité du gouvernement du territoire ; la « cohésion sociale territoriale » qui place les enjeux de la cohésion au niveau du territoire local ; l'« insertion » qui remplace l'assistance dans les stratégies d'intervention ; le « contrat » comme nouvelle technologie de la politique sociale ; l'« exclusion » comme nouvelle manière de nommer la question sociale. »⁴²

⁴¹ AUTES M., septembre 2005, « Territoires et subjectivités : les nouveaux défis de l'action sociale », *Recherches et Prévisions*, n°81, p 9.

⁴² *Ibid.*, p. 9.

Cet auteur livre ainsi l'essentiel des éléments de complexité et des enjeux qui interrogent aujourd'hui le projet du centre social confronté à une nouvelle approche de la question sociale appréhendée à l'échelle du territoire. En vingt ans l'action sociale est devenue une compétence majeure des départements, a pris la forme de « dispositifs » attachés au local et plus spécifiquement aux municipalités : « Suscités par l'Etat, contrôlés par les élus locaux, impliquant le concours de multiples institutions et professionnels sur des territoires ad hoc... »⁴³.

L'action sociale territorialisée a ainsi véritablement modelé la place et la stratégie des centres sociaux ; véritables opérateurs et « chasseurs » des dispositifs publics. L'ancrage territorial de cet établissement est donc la conséquence d'un positionnement spatial au plus proche des lieux de « souffrance sociale » mais aussi de l'orientation ici évoquée des politiques sociales. Cette assise du centre social lui a permis d'acquérir entre les années 80 et 90 une expertise reconnue auprès des partenaires et de s'inscrire dans une phase de développement de ses champs de compétences : insertion sociale et professionnelle, prévention de la délinquance, parentalité, accompagnement à la scolarité... D'autre part, le développement des dispositifs est également associé à un fort développement de l'offre de services par les opérateurs, conviés à collaborer mais qui seront également mis en concurrence sur des enjeux communs : « ...la fréquentation d'un même espace peut aussi bien valoir habitude de travail en commun que concurrence exacerbée. »⁴⁴. Ainsi, le territoire est tout autant vecteur de croissance que d'instabilité structurelle pour cet établissement. Il s'affirme ainsi comme une référence contemporaine des politiques publiques pour l'action des centres sociaux. Néanmoins, cette notion n'est pas nouvelle puisque Robert DURANT indique « Le territoire, dans leur pensée (pionniers des centres sociaux), est plus qu'une donnée physique...C'est une réalité sociale, le support d'une identité collective et d'un vouloir vivre en commun. »⁴⁵

Enfin, concernant cette notion, qui s'est affirmée comme une référence conceptuelle de l'action sociale, il faut également citer Jean François BERNOUX qui positionne avant tout le territoire comme espace de projet : « Le territoire, n'est pas le seul objet du développement des politiques sociales mais il est entité-ressource de la production de projets et de la confrontation de tous les acteurs. »⁴⁶ Ce travail, permettra plus en aval

⁴³ ION J., 2005, *op.cit.*, p. 41.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 65.

⁴⁵ DURAND R., 1996, *op.cit.*, p. 51.

⁴⁶ BERNOUX JF., 06 janvier 2006, « Les évitables dérives instrumentales du développement social », *Actualités Sociales Hebdomadaires* (en ligne), n°2437, pp. 41-52. (visité le 03.08.2008) disponible sur internet : <http://www.ash.tm.fr/front/home.php>.

de confirmer cette filiation entre territoire et projet, entre projet et développement, entre développement et innovation, entre innovation et changement.

B) Forces et faiblesses de l'établissement dans la relation aux territoires

L'architecture départementale, précédemment décrite, matérialise depuis 2007 quatre principaux pôles de compétence : un pilotage stratégique, une représentation politique, une ingénierie technique et trente neuf établissements opérationnels répartis sur le territoire. Cette organisation devrait permettre de reconfigurer l'échelon local qui, du fait de la mutation du COGESC, se trouve dans une situation intermédiaire. Indiquons que le passage à l'autonomie des établissements du COGESC en 2006 concerne presque la moitié des établissements du département et surtout la majorité de ceux implantés sur les communes de la CUB et parmi ces derniers, ceux qui officient sur le territoire mérignacais. Aujourd'hui donc ces établissements de petite taille se trouvent le plus souvent dans une situation d'éparpillement stratégique, d'isolement opérationnel, de fractionnement territorial et de fragilisation des ressources. Malgré les comités de liaison créés localement dans les communes, c'est l'hétérogénéité et l'incertitude qui caractérisent le mieux les configurations locales.

Le territoire local porte donc le principal enjeu d'innovation dans la configuration du projet centre social. Un projet qui doit évoluer pour porter la traduction des orientations départementales, une collaboration interinstitutionnelle et la constitution de dispositifs territoriaux pertinents à la mise en œuvre des visées de la charte : harmonisation, mutualisation, évaluation, actions concertées. J'utiliserai la définition de Dominique LALLEMAND pour caractériser l'injonction qui est faite aux centres sociaux à penser autrement leur structuration au territoire local : « L'innovation n'est pas autre chose aujourd'hui que la nécessité d'une adaptation constante dans un système en mouvement. C'est une mutation permanente qui s'impose aux acteurs. »⁴⁷ Dans ce contexte le projet centre social est détenteur d'un atout méthodologique, celui de l'approche globale et non spécialisée : « Sans doute en ne se spécialisant pas, le centre social risque d'être moins « pointu » que les spécialistes ...En revanche, il évite de perdre le sens du complexe, de perdre de vue les tenants et aboutissants du problème particulier sur lequel se centre l'attention. Il évite de prendre les symptômes pour le mal, les effets pour les causes. »⁴⁸

⁴⁷ ANAS – FNARS., 2001, *Les défis de l'innovation sociale*, Issy-les-Moulineaux : ESF, p 22.

⁴⁸ DURAND R., 1996, *op.cit.*, p. 56.

2.1.2 Une faiblesse de la gouvernance du projet politique de quartier

Après avoir évoqué les rapports de l'établissement aux territoires, il apparaît nécessaire d'effectuer une lecture du projet de la municipalité afin de comprendre les grandes orientations politiques à l'égard du quartier de Beutre. Dans ce domaine les affichages sont minimalistes ; les constats généraux évoqués par l'analyse des besoins sociaux et le bilan du contrat de ville 2000 – 2006 ne constituent pas des points d'appui pour le pilotage d'une commande publique clarifiée sur le projet du territoire de Beutre. Pourtant Guy CAUQUIL fait le constat que : « le quartier va subir encore des bouleversements avec la réalisation d'une rocade sud et donc la désaffectation prévisible de la voie qui actuellement dessert le quartier et maintient un fil avec le territoire communal. Là encore une véritable stratégie territoriale reste à construire. »⁴⁹ Dans un contexte de rationalisation des moyens financiers la Ville de Mérignac opte pour un discours « classique » de mutualisation, de transversalité, de transparence sans véritablement élaborer une stratégie de mise en cohérence de l'offre de service des institutions.

A) Les Contrats Urbains de Cohésion Sociale : une « métapolitique » territoriale

Pourtant les cadres politiques de référence existent au niveau municipal. Citons les CUCS 2007 – 2009 passé entre la ville et l'État qui pose en préambule la volonté de la collectivité « ...d'agir dans la durée contre les phénomènes d'exclusion sociale et pour une insertion des quartiers les plus fragiles de son territoire. » Le quartier de Beutre est à ce titre retenu dans le groupe 3 des critères définis par la DIV. Les CUCS comprennent ainsi les thématiques de l'habitat et du cadre de vie, de l'emploi et de l'insertion, de l'éducation et de la prévention, du sport de la culture et de la jeunesse et enfin du développement social et de la citoyenneté. En articulation avec ce qu'il convient donc d'identifier comme une « métapolitique » territoriale, citons le lien avec la Mission locale et le Programme Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), celui avec les établissements scolaires pour le projet de réussite éducative et enfin celui avec le PEL concernant la politique jeunesse.

Ce panorama de la portée politique de la contractualisation avec l'État montre l'extrême densité et complexité des puzzles de la politique municipale. Une inflation de politiques thématiques qui ont malgré tout beaucoup de mal à impulser un pilotage cohérent et lisible tant au niveau de la collectivité dans son ensemble que sur ses secteurs prioritaires. Ainsi, au niveau du quartier de Beutre, c'est plutôt le sentiment d'une stratégie d'affichage qu'une véritable stratégie de projets partagés avec les opérateurs de terrain tel que le centre social. De fait, l'opérationnalité du cadre politique reste un

⁴⁹ CAUQUIL G., 05 octobre 2006, « Ville de Mérignac. Évaluation finale du Contrat de Ville », *CIRESE*, p 6.

point fragile qui laisse les acteurs de terrain dans la perception d'une gouvernance dispersée.

B) Une territorialisation « en panne »

Ces points me permettent de penser que les grandes thématiques liées à la territorialisation des politiques sociales : collaboration des acteurs, transversalité des compétences, mutualisation des ressources aux services des usagers, ont du mal à prendre corps dans le contexte infra local du quartier. Comme le suggère Joseph HARIINGER et Fabrice TRAVERSAZ : « La coopération ne se décrète pas. Elle repose fondamentalement sur une dynamique sociale d'échanges de savoirs et d'informations fondée sur des rapports de confiance et ne peut donc être envisagée comme une affaire technique ou de gestion. L'ampleur et l'efficacité collective des dynamiques de coopération restent subordonnées à la capacité des acteurs à suspendre leurs différents et à dégager un sens partagé, voire un projet, issus de leurs actions et valeurs respectives. »⁵⁰ Or l'affichage des missions comme réflexe identitaire et distinctif des autres prévaut encore bien plus que la recherche de valeurs et de missions partagées au service des habitants. Je dirais que l'absence d'une structuration interinstitutionnelle et d'objectifs communs me paraissent être les principaux facteurs de blocage pour une intervention rénovée. Pour conclure ce point je citerai Jacques ION qui fixe une perspective de déblocage de ces constats : « Développer de nouvelles pratiques, c'est aussi inventer les espaces de pertinence de ces pratiques, c'est disqualifier des espaces antérieurs et des systèmes de pouvoir qui s'y adossent ; ce n'est pas seulement appliquer des textes, c'est définir socialement de nouvelles compétences, construire de nouveaux savoirs, légitimer sur le terrain une nouvelle organisation des pouvoirs. »⁵¹ Il y donc bien là une nécessité d'adopter une stratégie de dépassement des cadres existants pour redonner à l'action de terrain non plus uniquement une empreinte institutionnelle, une logique de la spécialisation et de l'expertise mais aussi une dimension éthique de l'engagement politique et professionnel tourné vers l'accompagnement des populations les plus fragilisées.

Je propose maintenant de renforcer la compréhension du projet centre social en abordant deux thématiques transversales au travail social ; celle de l'empilage des réponses institutionnelles et du cloisonnement sectoriel des compétences.

⁵⁰ HARIINGER J., TRAVERSAZ F., 2002, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p 14.

⁵¹ ION J., 2005, *op.cit*, p. 140.

2.1.3 Un empilage de réponses institutionnelles : la situation « Mille-feuilles »

Si cet établissement se dote d'une ambition sociale généraliste d'action sociale familiale sur sa zone de compétence, il intervient sur un espace communal où sont présentes diverses institutions dotées de missions spécifiques. J'ai cité précédemment, le groupe scolaire (école maternelle et élémentaire), la bibliothèque municipale, la crèche parentale « Pomme d'Api », le centre de loisirs municipal et l'EHPAD Pagnau. Soulignons également la présence des travailleurs sociaux, de la Maison Départementale de la Solidarité et de l'Insertion (MDSI) et du Club de prévention spécialisé, compétence du Conseil Général, du Centre Communal d'Action Sociale, et des médiateurs sociaux, compétence communale et de la Mission locale.

Dans ce contexte, l'action sociale apparaît plus comme une superposition de réponses spécifiques qu'un ensemble articulé, coordonné autour d'une volonté de lisibilité et de complémentarité au service des habitants. Comme l'indique Philippe DUMOULIN et Régis DUMONT : « Il est pourtant fréquent que d'observer auprès d'une même famille les interventions d'une assistante sociale, d'un éducateur...On voit alors poser la question de la cohérence ou de la convergence de ces interventions, de leur étagement et finalement de leur efficacité, dans un contexte de segmentation lié à l'empilement historique des politiques et des dispositifs de prise en charge. »⁵² Cette situation « mille-feuilles » tient plus, à une hétérogénéité du statut des acteurs, de leurs mandats parfois de leur distanciation physique qu'à une seule résistance des professionnels. Ce constat traduit également un grand flottement de la concertation interinstitutionnelle sur ce secteur. Cependant, depuis le début des années 1990, la MDSI, la Mission locale et depuis 2007 l'Association Départementale des Amis des gens du Voyage (ADAV 33) réalisent des permanences hebdomadaires en direction des habitants du quartier. Cette logique du rapprochement des services des usagers traduit bien la volonté de territorialisation des missions des institutions qui prennent appui sur le local. Cependant Jean François BERNOUX précise que « La territorialisation de l'action sociale, il y a peu, a montré qu'elle n'est pas l'action sociale territorialisée, pas plus que la proximité optimisée de l'offre institutionnelle et de l'accès aux droits ne font des " bénéficiaires ayants droit " les acteurs des projets qui les concernent. »⁵³ Une orientation donc qui s'appuie sur le constat d'une fracture entre leurs missions et leurs capacités à s'adresser aux usagers. D'autre part, cette prégnance de la proximité de l'action sociale ne garantit pas de facto à cet échelon opérationnel, une collaboration et une

⁵² DUMOULIN P., DUMONT R., BROUSSE N., et al., 2006, *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en interventions sociales*, Paris : Dunod, pp. 98-99.

⁵³ BERNOUX JF., 06 janvier 2006, *art.cit.*, pp. 41-52.

transversalité des approches autour des questions d'éducation, de prévention, de sécurité et d'insertion sociale et professionnelle. Ainsi, la rencontre des travailleurs sociaux du secteur de Mérignac Beutre et plus globalement des acteurs éducatifs a bien lieu mais le plus souvent à partir de situations conjoncturelles, d'engagements volontaristes et non sur la base d'une organisation pérenne et structurée. Les limites de ce type de fonctionnement se font actuellement bien sentir avec la persistance, la complexification des situations et l'éparpillement des moyens mobilisés. Cette situation « mille-feuilles » de l'organisation des institutions se traduit, avec un peu d'humour, en « position sandwich » pour l'utilisateur. Une position dans laquelle il n'est pas un acteur « au centre des dispositifs », mais plus ballotté dans les logiques sectorielles spécifiques à chaque institution. C'est la vision de Cyprien AVENEL qui, évoquant la participation des habitants dans les politiques publiques, souligne : « La participation des habitants se heurte, de façon plus générale, au fonctionnement abrupt des politiques publiques. En effet, la logique d'empilement des divers dispositifs, la spécialisation des modes d'intervention et les difficultés de coordination engendrent un maquis institutionnel dont la lisibilité paraît des plus incertaines. »⁵⁴ Or comme le suggère Jean François BERNOUX : « Cette nouvelle vision du " travail social " (de changement et pas seulement de reproduction, de participation et pas seulement de distribution, d'anticipation et pas seulement de réaction, de développement et pas seulement d'enveloppement ou d'aménagement) réclame des opérateurs sociaux qu'ils pensent autrement leurs stratégies : le social ne doit plus être découpé en politiques sectorielles et en thématiques cloisonnées mais les projets de développement doivent être définis selon une approche globale, territoriale et partenariale de la réalité sociale. »⁵⁵

2.1.4 Une difficulté du travail en relais : le cloisonnement des compétences et des secteurs.

La question de la transversalité et la coopération des acteurs sociaux posent de manière logique, la capacité de chacun à travailler en relais. Du point de vue des habitants du quartier, la qualité et la continuité du service rendu par le centre social de Mérignac Beutre sont étroitement liées au mode de relation de l'établissement à ses partenaires. Sa vocation n'est pas en effet de « faire seul » en tentant de répondre à toutes les situations rencontrées ou de « faire avec » en mobilisant systématiquement le partenariat, mais d'assurer également une fonction de relais, d'accompagnement des usagers vers les lieux et les compétences opérantes. Or, il faut bien reconnaître que des

⁵⁴ AVENEL C., juillet 2007, « La politique de la ville et ses destinataires, une politique de gestion d'un sentiment d'abandon », *Informations Sociales*, n°141, p 140.

⁵⁵ BERNOUX JF., 06 janvier 2006, *art.cit.*, pp. 41-52.

améliorations sont nécessaires dans ce domaine ; du côté du centre social en orientant plus systématiquement vers des tiers les situations qui dépassent le champ de ses compétences et nécessitent des accompagnements spécialisés et individualisés. De leur côté, les partenaires devraient renforcer leur réactivité, leur mobilité sur le terrain. De fait, l'établissement mais aussi ses partenaires de quartier (écoles, MDSI, Médiateur sociaux, CCAS, Mission locale, centre de loisirs...) sont souvent sur des stratégies d'actions isolées sans véritable interrogation ni lisibilité des ressources et des compétences déjà mobilisées sur l'espace du quartier, ou même sur le territoire municipal.

2.2 Une réflexion au cœur du projet d'établissement

Si les caractéristiques de l'environnement et celles de l'articulation des acteurs influencent l'action du centre social en direction des populations les plus fragiles, les éléments clefs de son projet participent également de cette construction relationnelle entre un établissement et ses usagers. J'évoquerai donc dans ce chapitre les thématiques qui pilotent aujourd'hui le projet du centre social de Beutre : la proximité de son action, l'enjeu du lien social dans le quartier, les compétences disponibles et les secteurs comme base de la structuration des ressources humaines.

2.2.1 La proximité : facteur potentiel d'action et de sédentarisation des usagers

J'ai déjà évoqué la proximité comme caractéristique identitaire de cet établissement et plus globalement de l'action sociale territorialisée. Comme le pointe Michel AUTES : « La proximité est le symptôme d'une situation politique où la "déliation" est le processus principal. »⁵⁶ Ainsi, la proximité porte l'enjeu, tant de la connaissance des situations que de la restauration du lien et de la cohésion sociale. Les travailleurs sociaux de l'établissement sont dans une position privilégiée, pour expertiser mais également complexe pour agir auprès des habitants les plus en difficulté. Pour étayer ce point de vue, il faut décrypter la relation qui s'est construite entre ces derniers et l'établissement. A partir de 2000, la relocalisation du centre social, jusque là et depuis sa création intégré à cette « cité », a constitué une rupture entre ces habitants et le centre social. Rupture parce que cette évolution l'a dissocié d'un seul lieu : la « cité de transit » dite « cité de Beutre » et d'une relation quasi unique à ses habitants. Cette évolution a vraisemblablement été vécue comme une forme d'abandon, sans véritable préparation et construction d'une autre histoire entre ce lieu et sa population. La volonté d'intervenir « aux portes des maisons », comme « au pied des tours » dans d'autres lieux, a permis

⁵⁶ AUTES M., septembre 2005, *art.cit.*, p14.

d'agir immédiatement auprès des familles déplacées, mais s'est révélée, à long terme, être un facteur de sédentarisation géographique et sociale. Jacques DONZELOT analysant la politique de la ville s'interroge également sur ce travers de la grande proximité : « Rapprocher les habitants des services auxquels ils ont droit, mettre le droit à portée des victimes : cette sollicitude réduit certes, le sentiment d'abandon mais n'accroît-elle pas celle de l'impuissance »⁵⁷. Le centre social, interlocuteur privilégié de proximité peut donc avoir affaibli l'aptitude des publics les plus en difficultés à se mobiliser pour agir de façon autonome. Quelle est sa bonne place : dans une proximité immédiate aux plus fragiles ou accessible à tous ? Ce point me semble être un élément de réflexion majeur pour le projet centre social. Aujourd'hui les constats faits dans les domaines de l'action familiale et jeunesse démontrent que l'histoire de la proximité et donc de la localisation de l'établissement interfère sur le type de relation et la participation des habitants à son projet. Ainsi, la nouvelle localisation du centre social dans le quartier a vraisemblablement déstabilisé l'équilibre des rapports entre les habitants de la « cité de transit » et les travailleurs sociaux. Ce constat peut expliquer la difficulté de notre établissement à mobiliser, à « faire lien » avec les habitants pour lesquels s'oriente de manière prioritaire notre vocation d'action sociale.

2.2.2 Une nouvelle place dans le quartier : un enjeu de re-liaison entre les populations fragilisées et l'ensemble du quartier

La nouvelle position de l'établissement dans le quartier constitue un enjeu fondamental et un basculement pour son projet. Elle le conduit à s'inscrire dans une logique nouvelle : celle du lien, de la mixité sociale. Citons deux sociologues pour donner une dimension plus large à ces notions. C'est en premier lieu l'approche de Jacques DONZELOT qui évoque la problématique du « faire société » : « ...c'est bien le même mécanisme de détachement et de rejet qui joue entre les classes populaires et les immigrés et entre les classes aisées et les classes populaires...Le problème n'est plus alors celui de l'affrontement mais celui de la séparation, du rejet tacite ou déclaré des uns par les autres... Comment enrayer cette logique de l'entre-soi...Comment "faire société" ? »⁵⁸ Michel AUTES, quant à lui, illustre celle du lien : « Le territoire ne fait plus lien, au sens du lien politique, il ne fait plus sens comme ressource identitaire au service de la définition d'un monde commun. Vivre dans le même territoire n'implique pas qu'on vive dans le même monde social...Dès lors se pose la question du vivre ensemble et des modalités de la vie en commun...Le territoire local hérite de la question du lien. »⁵⁹

⁵⁷ DONZELOT J., 2003, *op.cit.*, p. 219.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 48.

⁵⁹ AUTES M., septembre 2005, *art.cit.*, p. 12.

C'est véritablement cette question qui incarne le mieux l'ambition du centre social sur ce nouvel espace opérationnel que constitue l'ensemble du quartier de Beutre. La question du lien social et du projet centre social sont ainsi intimement liés dans une approche précédemment évoquée ; celle d'une proximité à redéfinir.

Cette nouvelle posture plus distanciée et ouverte aux habitants, est un véritable gage de mixité sociale et de désenclavement des espaces de relégation comme la « cité de transit ». D'autre part, cette évolution permet également au centre social par son rapprochement aux autres équipements de réfléchir autrement et avec ambition à un nouveau projet de territoire. Aujourd'hui, la composition des adhérents du centre social démontre une véritable prise en compte de la diversité du quartier.⁶⁰ Sur un total de 448 adhérents accueillis sur l'année 2007 2008 l'essentiel des secteurs du quartier sont représentés. Cependant ce constat n'évacue pas le nécessaire travail de « re-liaison » avec la population de la « cité de transit » dont la fréquentation est toujours fluctuante et souvent non associée à une activité particulière structurée. Ainsi, la thématique de la proximité est donc selon moi plus liée à la relation projet d'établissement-usagers qu'à celle localisation de l'établissement-usagers. Encore parfaitement accessible à tous les habitants de Mérignac Beutre, le centre social doit donc se pencher sur la proximité par la focale éthique de l'engagement au service de la prise en compte des besoins des usagers.

2.2.3 Un déséquilibre entre les besoins des usagers et les compétences mobilisables par l'établissement

La question de la prise en compte des usagers les plus en difficulté interroge également l'adéquation entre les ressources mobilisables du centre social de Beutre et les besoins constatés. Comme dans la plupart des établissements ouverts aux habitants d'un secteur, le centre social de Beutre est face à un élargissement des compétences à mobiliser. Les problématiques rencontrées relèvent tout autant de l'économique, du social, de l'éducatif que parfois du sanitaire. Ainsi, nombre de familles font l'objet d'un accompagnement social, leurs enfants sont en même temps accueillis dans le cadre des actions éducatives périscolaires et/ou extrascolaires et les adolescents ou jeunes adultes suivis dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle. Cette caractéristique des modes de suivi des situations familiales démontre que la dimension pluridisciplinaire s'affirme comme une réalité de la prise en compte des usagers. Or historiquement deux corps du métier du travail social structurent l'intervention de l'établissement ; celui de conseillère en économie sociale et familiale et celui d'animateur socioculturel. Deux professionnels qui à partir de leurs fiches de poste

⁶⁰ Cf. annexe n°6 Origines géographiques des adhérents du centre social de Beutre.

organisent des missions comparables, essentiellement collectives. Même si la fiche de la conseillère prévoit qu'elle doit « Assurer le suivi et l'accompagnement des personnes et des familles en difficultés économiques et éducatives », ces deux professionnels n'ont pas vocation à favoriser les accompagnements individualisés et spécialisés. Cependant, la réalité des situations sociales montre que souvent l'approche collective ne peut être déconnectée d'un suivi plus individualisé, décloisonné entre le secteur social, médicosocial et sanitaire.

2.2.4 La logique sectorielle : base de la structuration des ressources humaines

Aux limites posées par l'éventail des compétences disponibles, s'associent également celles liées à la structuration de la mission des professionnels. En effet, celle-ci se définit essentiellement à partir d'une répartition des usagers par tranche d'âge. Les travailleurs sociaux (conseillère en économie sociale et familiale, animateurs) ont ainsi avant tout la responsabilité d'un secteur que se soit la famille, l'enfance ou la jeunesse. Je constate que ce mode de management des ressources humaines qui privilégie le secteur comme mode d'entrée de la fonction comporte quelques limites. C'est d'abord en interne à l'établissement le risque d'éparpillement des fonctions au détriment d'une approche plus structurée que peut impulser une approche thématique : loisirs, éducation, prévention, insertion sociale et professionnelle, parentalité, accompagnement et accès aux droits... Chaque responsable de secteur doit, dans cette configuration, investir des champs similaires (loisirs, accompagnement à la scolarité, prévention, gestion de projets, insertion....) avec un risque de perte de la cohérence globale. De plus, cette structuration est plus chronophage en terme de coordination des personnels. A contrario, une structuration des fonctions qui privilégie la responsabilité de projets me semble être une stratégie plus mobilisatrice tant des compétences que de la participation des salariés. D'autre part, elle n'est bien évidemment pas limitative, ni antagoniste de la mobilité et de la créativité des salariés sur les différents secteurs du centre social. Enfin la logique de responsable de projet devrait permettre une amélioration de la qualité du service rendu aux usagers tant par le renforcement de la qualification des salariés que par une continuité du suivi réalisé sur le critère des besoins et non du seul âge des bénéficiaires.

D'autre part, la logique des domaines multiplie les interlocuteurs de nos partenaires qui ont quant à eux une organisation essentiellement thématique conforme à leurs compétences. Divers exemples illustrent ce point ; la Mission locale, le PLIE et le service emploi formation municipal dans le domaine de l'insertion des 16 -25 ans, le club de prévention dans le domaine de la prévention, la MDSI et le CCAS dans l'instruction des droits, le service municipal des centres de loisirs dans celui de loisirs. Ce choix

« historique » de management sectoriel (enfance, jeunesse, famille) offre semble-t-il moins de potentialité de coopération qu'une stratégie managériale centrée sur le projet. Enfin, son cloisonnement ne rend pas très lisible le contenu de notre action.

2.3 Un contexte propice à l'innovation et au développement

Faiblesse de la gouvernance politique territoriale, problématique de complémentarité des opérateurs sociaux et cloisonnement des compétences, difficulté du positionnement de l'établissement par rapport aux usagers, déséquilibre entre les besoins constatés et les compétences mobilisables, ces points sont les symptômes d'un projet que je qualifierais « en crise ». Crise sur ses valeurs fondatrices d'engagement et de participation des habitants, crise des ressources avec la fin de « l'Etat providence », crise de la gestion des emplois et des compétences et enfin crise de son mode d'intervention entre redistribution de prestations et mobilisation des usagers.

L'illustration en est donnée par les exemples de l'accompagnement des familles et de l'insertion des adolescents et jeunes adultes dans lesquels se retrouve l'ensemble des constats qui positionnent le projet centre social dans une situation de mutation sur ses principaux repères : plus seul sur le territoire du quartier qui s'élargit, en contact avec une population dont les besoins se diversifient et évoluent, dans un contexte territorial où les politiques sociales se multiplient et se renforcent.

2.3.1 Construire une dirigeance associative

Ces éléments dessinent une phase de forts changements dans la façon, de percevoir son environnement, d'élaborer et de piloter le projet centre social. Cette situation est renforcée par la nouvelle posture de l'établissement, qui depuis la transformation de l'association COGESC en ASTER 33 est dotée d'une personnalité morale. Cette modification majeure donne à la nouvelle association une capacité d'initiative, d'impulsion pour proposer un projet de rupture. La dirigeance associative doit ainsi rendre compte de la capacité de l'association à analyser le passé, à diagnostiquer le présent et à élaborer les stratégies pour le futur.

A) 2006 – 2007 : Une situation transitoire de rupture

Une étape donc de rupture qui s'est déjà amorcée au cours des deux premières années de cette autonomie juridique. Le conseil d'administration a dû en premier lieu intervenir de manière conjoncturelle et salvatrice auprès de ses deux principaux financeurs pour consolider l'équilibre des résultats d'exploitation. En effet, les comptes de résultat 2003 (- 16 500 €), 2004 (- 4 992 €) et 2005 (-23 575 €) affichaient une situation déficitaire

chronique pour un montant moyen annuel de l'exploitation de 430 700 €⁶¹. Assaini en 2006 par un complément de financement négocié auprès de la CAF de la Gironde et de la Ville de Mérignac, cette situation a directement impactée son bilan en faisant diminuer le niveau des ressources associatives calculées lors de la procédure de cession partielle des actifs de l'association COGESC au profit de la nouvelle association autonome du centre social de Beutre.

D'autre part, la période 2006 à 2007 a constitué une période durant laquelle l'établissement a connu un renouvellement de la quasi-totalité de son personnel. C'est d'abord l'arrivée d'une nouvelle secrétaire comptable à l'automne 2005 par une mutation interne du personnel alors COGESC. En 2006, ma nomination par la CAF à la direction de l'établissement et le licenciement de deux animateurs socioculturels. En septembre 2007, l'arrivée d'une nouvelle Conseillère en Économie Sociale et Familiale (CESF) à statut CAF et le renouvellement des deux emplois à temps partiel d'assistants animateurs. La totalité des postes de l'équipe des salariés (CAF et associatifs), exceptés l'agent d'entretien et l'animatrice insertion, a été renouvelée soit 5,75 ETP sur les 7,10 ETP que compte aujourd'hui l'effectif de cet établissement. Cette réorganisation des personnels est donc la conséquence d'une situation globale dégradée au regard, de sa situation financière, des relations sociales et de ses rapports aux partenaires publics financeurs.

B) La dirigeance par l'identité associative et la culture professionnelle

La première étape de l'autonomie de cet établissement fut donc consacrée, comme le font apparaître ces quelques éléments à « solder le passif » d'un pilotage qui présentait quelques défaillances. Pour autant, ce contexte a permis aux administrateurs d'être véritablement confrontés, aux responsabilités de la fonction employeur et de négociateur politique auprès des institutions. Ainsi, si l'acquisition de l'autonomie juridique a constitué une forme « d'éparpillement » stratégique et d'isolement territorial pour l'établissement, il faut reconnaître qu'elle a permis aux élus associatifs d'élaborer une dirigeance associative forte et réactive. En quelque sorte je dirais que la gestion d'une situation assez classique de difficultés pour l'établissement a constitué pour ces derniers une étape initiatique de mise en œuvre de leurs prérogatives. Pour moi, elle fut un terrain favorable au maillage de ma fonction à celle des élus associatifs, des partenaires et des salariés. Ce contexte de départ croise la position de Joseph HARINGER et de Fabrice TRAVERSAZ : « La dirigeance associative est ainsi l'exercice d'une capacité à inscrire la dynamique sociale de l'association dans l'espace public afin de participer à l'élaboration de réponses adaptées aux enjeux du développement démocratique de la

⁶¹ Cf. Annexe n° 7 Situation financière 2003-2006 du Centre Social et d'Animations de Beutre.

société. La dirigeance associative endosse dans cette perspective une triple responsabilité. Le changement organisationnel mené dans les associations d'action sociale exprime la volonté de renforcer les démarches participatives mobilisant l'ensemble des parties prenantes de l'association.»⁶² La construction de cette dirigeance associative au sein du centre social de Beutre est donc la résultante d'une situation de mutation : l'acquisition d'une identité juridique légitimant la fonction politique des administrateurs et la rupture à une culture professionnelle, celle de l'association COGESC.

C) La dirigeance associative par le choix d'un management participatif

Dans ce contexte, la dirigeance associative est également le fruit d'une première stratégie de communication et de travail entre l'espace technique et politique de l'établissement. C'est ce qui fait dire à Francis BATIFOULIER que : « Le directeur occupe une place déterminante dans le fonctionnement de l'organisation, une position d'interface entre la sphère politique et la sphère opérationnelle ; il est l'homme des articulations et des compromis entre des logiques plurielles.»⁶³ Articulation et compromis donc, en s'appuyant en premier lieu sur la transmission de l'information et la communication. Ainsi, le fonctionnement régulier des instances associatives (bureau et conseil d'administration), la création sur l'année 2006 d'une commission finances ont permis aux responsables associatifs d'avoir une vision globale de la situation initiale de l'association. L'option managériale de départ fut non pas de spécialiser les compétences des administrateurs selon leur fonction (présidente, trésorier, secrétaire...) mais plutôt de doter chaque membre du bureau d'un socle commun de connaissances transversales. Quelles sont nos missions, quels sont nos engagements contractuels, quelles sont nos ressources, qui sont nos partenaires et qui sont nos usagers ? Comme l'indique Patrick LEFEVRE concernant la fonction de la communication : « C'est un espace lié à la direction et au pouvoir...La communication donne forme, elle traduit une légitimité institutionnelle, elle met en marche une organisation et des systèmes.»⁶⁴ Plus globalement ce même auteur confirme que la communication : « ...cherche à faire comprendre, à faire savoir et à faire apprécier une politique et des stratégies.»⁶⁵ Travailler dans un premier temps sur cette dimension permettait de formaliser une

⁶² HARIENGER J., TRAVERSAZ F., 2002, *op.cit.*, pp. 239-240.

⁶³ BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, p 114.

⁶⁴ LEFEVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médicosociales*, Paris : Dunod, pp. 233 à 234.

⁶⁵ *Ibid.*, p. 238.

option de partage tant des enjeux que des choix stratégiques. On peut clairement indiquer que cette phase de travail s'est réalisée à partir d'un choix de management participatif sur le principe posé par Patrick LEFEVRE : «...il s'appuie sur une organisation déconcertée, favorise la communication à tous les niveaux et encourage les personnels à travailler en équipe pour échanger leurs idées et les mettre en commun. »⁶⁶ Deux documents de travail ont été les supports de ce choix de direction. Le premier était un diagnostic financier retraçant l'historique sur quatre années des résultats financiers ; le second un travail prospectif sur les hypothèses d'orientation du projet centre social. Ces deux documents complémentaires, co-construits entre salariés et administrateurs et présentés en conseil d'administration aux financeurs (CAF et Ville de Mérignac) ont permis de mobiliser les ressources nécessaires, déjà évoquées, et de nourrir une première interrogation sur les bases du projet de l'établissement.

Dans ce contexte de décloisonnement interne, il faut aussi évoquer la création du binôme décisionnel Présidente-Directeur. En effet, cette relation de coopération et d'équilibre des pouvoirs autour des questions liées à la décision a été un élément décisif à l'articulation de la sphère politique et technique. Comme le suggère Jean Marie MIRAMON : «...ces deux fonctions (pouvoir politique et délégation technique) doivent pouvoir se partager une zone intermédiaire : celle de la stratégie. Celles-ci s'articulent dans un dialogue entre président...d'une part, le directeur et son équipe d'autre part.»⁶⁷ De manière concrète la collaboration présidente-directeur se matérialise hebdomadairement au centre social de Beutre par une demi-journée de travail organisée sur les points suivants : partage des emplois du temps, échange d'informations diverses sur l'actualité associative, travail sur les dossiers en cours et rencontre de salariés ou de partenaires. D'autre part, elle s'appuie sur une lettre de mission de la CAF clarifiant celles du directeur mis à disposition de l'association : pilotage et mise en œuvre du projet du centre, gestion et fonctionnement de la structure et gestion logistique. Ainsi, l'axiome communication-travail-décision partagé a particulièrement bien fonctionné créant le ciment d'une équipe plus large (salariés, administrateurs et bénévoles) que je qualifie de mature. Le choix d'un management participatif sur les premiers enjeux associatifs a permis de générer ce que Jean Marie MIRAMON nomme la « citoyenneté salariée dans l'entreprise ». Ce dernier mentionne qu'elle « suppose une appropriation par ses personnels de l'objet social de la structure

⁶⁶ *Ibid.*, p. 423.

⁶⁷ MIRAMON JM., 2005, *Le métier de directeur : techniques et fictions*, 3^e édition, Rennes : ENSP, p 165.

et de ses orientations. Il s'agit de passer d'une juxtaposition d'individus salariés à un "collectif actionnaire". »⁶⁸

D) La dirigeance associative : équilibre des relations internes et sécurisation des partenaires

Nous l'avons compris, la dirigeance de cet établissement a été d'abord le fruit d'un investissement effectif des fonctions, d'une régulation des rapports salariés-administrateurs et d'un engagement commun sur un objectif opérationnel prioritaire : résoudre les premiers points de difficulté et d'incertitudes du centre social. Ce concept de dirigeance instaure ainsi l'équilibre des relations internes à l'établissement et sa capacité à expertiser, à mobiliser les ressources nécessaires pour agir au service du projet associatif : « La dirigeance associative n'est pas seulement un ensemble de régulations au service d'un projet collectif, elle repose aussi sur cette capacité collective à élaborer et à représenter une expérience singulière de coopération professionnelle et politique. »⁶⁹

Abordée sous cet angle, la dirigeance associative a répondu à une logique de fonctionnement participatif permettant la collecte de l'expertise des acteurs de « première ligne » et également verticale et directive, pour la formalisation des premières orientations et décisions politiques. Les licenciements pour inaptitude d'une salariée protégée, membre du Comité d'Entreprise (CE) et d'un salarié pour faute grave, ont formalisé cette dernière réalité de la dirigeance associative : prendre les décisions nécessaires et mettre en œuvre les procédures adéquates.

Pour conclure, je soulignerai que cette phase de construction d'une dirigeance associative a été un élément déterminant de « reconquête » de la relation aux partenaires financeurs. L'effort de transparence et de lisibilité conduit par le centre social, ses orientations immédiates ont permis de « sécuriser » ces derniers et de « recrédibiliser » le centre social comme point d'appui de l'action sociale du quartier de Beutre.

2.3.2 Élaborer un nouveau cadre de coopération territoriale

Le centre social se trouve ainsi engagé depuis 2006 dans une première étape d'étayage progressif des bases de son fonctionnement. L'enjeu de dirigeance à venir est moins conjoncturel que celui qui a précédé mais plus structurel, centré sur la conception d'un nouveau projet d'établissement qui s'inscrit dans une logique de changement et d'innovation : changement des orientations sociales du projet, changement du pilotage

⁶⁸ *Ibid.*, p. 98.

⁶⁹ HARIENGER J., TRAVERSAZ F., 2002, *op.cit.*, p. 239.

stratégique et définition d'un nouveau dispositif territorial de coopération : un Pôle de Développement Social (PDS). Dans cette situation la démarche de changement et d'innovation est un principe actif pour le centre social qui agit de manière autonome et volontariste. Comme l'indiquent Joseph HARINGER et Fabrice TRAVERSAZ, évoquant le processus de construction de l'innovation : « Il ne s'agit pas d'impulsions venant de l'institution, mais bien d'initiatives locales prenant appui sur une déstabilisation identitaire, une insuffisance de moyens d'action et un contexte opportun pour le montage d'un dispositif alternatif de prise en charge. »⁷⁰ Non seulement il est question de revisiter le projet mais également de repenser le cadre de sa mise en œuvre. Mon objectif est donc comme le suggère Régis DUMONT : «...(d')inventer d'autres prises en charge, d'autres formes d'accompagnement pour lesquelles les compétences respectives de professionnels, aux cultures de métiers différentes, salariés de services aux missions distinctes, parfois divergentes, doivent non seulement être mises à contribution mais aussi être mises en synergie, c'est-à-dire "former un tout organisé", pour que la prestation pluridisciplinaire et pluri-institutionnelle puisse être de qualité... »⁷¹ Cette réflexion est donc centrée avant tout sur la question de la qualité de prise en compte des usagers, par la création d'un nouvel espace de collaboration des acteurs du quartier. Faisant ce choix, le centre social doit véritablement considérer sa démarche, non seulement comme innovante, mais aussi expérimentale. A ce titre, il sera nécessaire de penser la structuration du PDS dans une démarche projet au sein de laquelle l'évaluation sera un outil essentiel d'ajustement. De plus, ce projet porte les aléas de l'incertitude propre à l'action et à l'innovation. Edgar MORIN indique : « Certes, l'action est une décision, un choix, mais c'est aussi un pari. Or dans la notion de pari il y a la conscience du risque et de l'incertitude. »⁷² Incertitude sur les soutiens politico-institutionnels, incertitude sur la participation des partenaires, bref sur la faisabilité et sur la pérennité du dispositif. Ainsi, il convient d'ores et déjà de poser le projet du PDS comme un champ stratégique pour l'établissement. Champ stratégique car malgré ses « zones d'incertitude », ce projet porte résolument l'enjeu de l'innovation mais aussi du développement.

2.4 Des choix de direction à privilégier pour garantir le changement

Un contexte qui interpelle d'une part, l'expertise du directeur dans la mise en œuvre et le pilotage du projet et d'autre part, son éthique professionnelle dans le choix des orientations et des valeurs qui accompagneront et garantiront le changement. Je

⁷⁰ *Ibid.*, p. 201.

⁷¹ DUMOULIN P., DUMONT R., BROUSSE N., et al., 2006, *op.cit.*, p. 21.

⁷² MORIN E., 2005, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Seuil, p105.

propose donc de clôturer cette deuxième partie en abordant quatre thématiques qui guideront ma fonction. La gouvernance territoriale comme principe de pilotage du PDS, la démarche réseau comme exigence méthodologique et l'éthique comme porteuse de valeurs et de sens au projet.

2.4.1 Définir une nouvelle gouvernance territoriale

Opter pour la construction d'un Pôle de Développement Social, c'est bien évidemment associer de manière formelle les acteurs qui ont une vocation sociale et éducative et qui participent encore de manière hétérogène à la prise en compte des habitants les plus fragiles. Cette visée centrale pour cette nouvelle structuration locale implique en premier lieu d'opter pour un mode de management qui assure un engagement durable des partenaires sur des objectifs communs et partagés. Le principe de la gouvernance territoriale s'affirme donc comme une exigence et mérite à ce titre d'être compris comme une nouvelle forme de coordination des acteurs du territoire local et une nouvelle façon de gérer les politiques d'action sociale : « Elle affirme le partenariat comme une démarche positive d'élaboration entre pluralité d'institutions et d'acteurs, et elle entend accompagner de nouveaux rapports entre l'État et les collectivités, les associations et les acteurs économiques...La concurrence n'empêche pas les acteurs d'imaginer des coopérations provisoires ou durables et certains acteurs ont même été jusqu'à parler de « coopération » (contraction entre coopération et compétition). »⁷³ Ce concept, prend ainsi en compte ce que nous avons identifié comme les points principaux de fragilité de l'intervention du centre social, son isolement opérationnel, la faiblesse des ressources dont il dispose pour répondre de manière satisfaisante aux problématiques des usagers.

A) La gouvernance porteuse du changement

La gouvernance induit donc le partage des enjeux, la coopération des acteurs et doit garantir en même temps le respect de leur identité par l'affirmation d'une démarche centrée sur le projet. En effet, comme le précisent Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG les « construits d'action collective » tel que le PDS « organisent des modes d'intégration qui assurent la nécessaire coopération entre acteurs sans supprimer leurs libertés, c'est-à-dire leurs possibilité de poursuivre des objectifs contradictoires. »⁷⁴ Coopération et liberté doivent être conciliables par l'affichage d'une référence commune ; le territoire comme espace d'action et le projet comme objet de l'action. Ce qui fait dire à Michel AUTES : « Aujourd'hui, dire " territoire " c'est

⁷³ LEFEVRE P., 2006, *op.cit.*, p. 164.

⁷⁴ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1997, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil, p 22.

immédiatement penser " territoire local ". C'est aussi penser le territoire comme un territoire de projet, ce qui traduit, par exemple, la notion de " gouvernance ", comme exercice négocié et partagé du gouvernement du territoire, des populations et des individus. »⁷⁵ Dans le projet du PDS la gouvernance du territoire est donc la prise en compte des divers lieux de pouvoir pour construire la coopération des acteurs, c'est également rationaliser et améliorer l'efficacité de leurs interventions auprès des usagers, c'est enfin réaffirmer l'éthique du projet centre social et l'option du DSL ; la participation des usagers dans la construction des décisions et réponses qui les concernent.

La gouvernance territoriale au service du PDS doit permettre au centre social comme à ses partenaires institutionnels de sortir de la « routine » des fonctionnements autocentrés sur les problématiques institutionnelles internes pour s'ouvrir sur des stratégies plus ouvertes aux ressources de l'environnement et des usagers. Comme souligne Patrick LEFEVRE : « La gouvernance doit être comprise comme une remise en cause des organisations, avec des conséquences sur la lecture possible des problématiques concurrentielles, humaines et partenariales. »⁷⁶ Il est donc presque trivial de dire que ce choix est synonyme de changement des pratiques, de négociation entre les acteurs locaux, de méthodologie professionnelle, d'ambition et de volonté politique. Cette optique générale du changement, associée à la gouvernance territoriale, n'est pas un processus naturel pour les acteurs ni une approche individuelle, mais doit se comprendre « comme un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération...C'est un processus d'apprentissage collectif permettant d'instituer de nouveaux construits d'action collective... »⁷⁷

En amorçant la réflexion le PDS nous avons pointé la problématique de l'incertitude, nous évoquons maintenant celle du changement, pour bien identifier la question du pilotage du projet comme déterminant dans sa concrétisation. Deux dimensions apparaissent centrales : celle de la maîtrise d'ouvrage et celle de la maîtrise d'œuvre.

B) La gouvernance : Une maîtrise d'ouvrage politique et institutionnelle

Cette perspective d'une gouvernance territoriale ayant comme objet le PDS introduit inévitablement la question de sa maîtrise d'ouvrage. Qui a donc autorité pour porter le PDS et le faire partager à l'ensemble des opérateurs de terrain ? Il apparaît indéniable que cette fonction doit être conçue par un co-portage, politique et institutionnel (Ville de

⁷⁵ AUTES M., septembre 2005, *art.cit.*, p. 11.

⁷⁶ LEFEVRE P., 2006, *op.cit.*, p. 81.

⁷⁷ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1997, *op.cit.*, p. 35.

Mérignac, CAF de la Gironde). Elle prendra d'abord appui sur les éléments des diagnostics territoriaux déjà élaborés, dans le cadre de l'analyse des besoins sociaux, de la politique de la Ville et sur les observations affinées des partenaires du PDS.

D'autre part, elle a vocation à organiser le cadre de coopération des partenaires en définissant les orientations du PDS et le plan d'action. La maîtrise d'ouvrage est le premier cadre de référence du projet PDS qui aura donc une visée essentiellement politique et stratégique. La maîtrise d'ouvrage porte ainsi la question de la gestion du pouvoir et l'impulsion du changement

C) La gouvernance : Une maîtrise d'œuvre associative

Quant au centre social, promoteur de ce nouveau dispositif, il peut assurer une fonction de maître d'œuvre des instances techniques de pilotage. Sa position lui permet en effet d'assurer cette fonction dont l'enjeu est la coordination des intervenants et l'animation des instances de pilotage. Ainsi, notre établissement dans cette configuration porte l'ambition d'associer à la maîtrise d'œuvre, la création d'un emploi de chef de projet PDS. En effet, il m'apparaît déterminant de poser de facto la nécessité d'associer à ce projet la fonction d'animation et de coordination de ce que nous identifierons plus bas comme un réseau professionnel structuré. Non seulement le PDS pose la perspective de changement mais il y associe celle du développement. Sur un plan plus stratégique la maîtrise d'œuvre du projet porte aussi l'ambition de repositionner le centre social au cœur de l'action sociale du secteur, en le réaffirmant dans sa mission : promouvoir une action sociale globale et être un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices.

Ces deux dimensions, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre constituent donc des domaines associés à la gouvernance territoriale et à ma réflexion de directeur. Le PDS doit constituer une nouvelle impulsion, une nouvelle réponse, permettant de remédier à la faiblesse de la gouvernance politique du quartier de Beutre. En résumé, un projet porteur d'une perspective d'innovation sociale au service des usagers et d'une nouvelle vision politique de l'articulation des acteurs sociaux.

2.4.2 Initier un travail en réseau

L'élaboration progressive d'une dirigeance associative jointe à une gouvernance territoriale, renvoie inévitablement à l'approche réseau comme mode de coopération des acteurs, pour la construction et la mise en œuvre du projet. Cette notion nous ramène encore une fois à la théorie qui accompagne ce travail : celle de la complexité de la relation entre l'utilisateur et le travailleur social dans une optique d'accompagnement : « Les théories de la complexité ont montré, après les constats de praticiens de première ligne, l'intrication des problématiques, l'incongruité des explications mono-causales, la

nécessité de la pluridisciplinarité. »⁷⁸ Le fonctionnement en réseau des organisations a permis de démontrer qu'il pouvait être une approche managériale d'optimisation des ressources, de coopération, d'acquisition de compétences et de développement au service de ses membres ; c'est ce que je propose d'aborder dans ce chapitre.

A) La fédération départementale des centres sociaux, un réseau politique au service du projet centre social

Cette démarche n'est pas nouvelle pour le centre social de Beutre qui développe sa mission déjà en lien avec ses homologues de la commune. Le réseau des centres sociaux mérignacais, ceux de l'ex COGESC et plus généralement de l'agglomération bordelaise se formalise d'abord au plan politique par la vie fédérale du département. Cette dernière constitue un vrai support de formation pour les administrateurs avec la réalisation d'actions thématiques (l'exercice de la fonction employeur, la fonction comptable et de gestion, la pratique du travail associé entre bénévoles et salariés...). Cette fonction ne fait que renforcer leur capacité à relever les enjeux de la dirigeance associative. La formation développée par la fédération a ainsi une dimension plus spécialisée aux fonctions des administrateurs, complémentaire à la démarche associative centrée sur une approche plus généraliste et transversale de la fonction politique. L'effort de qualification « tout azimut » des administrateurs, l'échange des savoirs en fait, pour les plus impliqués, de vrais « experts » de la fonction politique au fait des dossiers et des enjeux associatifs.

D'autre part, la fédération mobilise, par une structuration en groupes thématiques, ses adhérents sur cinq chantiers prioritaires : qualification des acteurs, culture, communication, développement et financement, insertion. Je pourrais dire comme Régis DUMONT que « ...le réseau est " une organisation apprenante "... »⁷⁹, au service des élus associatifs et dans ce cas, des cadres dirigeants des centres sociaux. Une organisation donc apprenante et mobilisatrice par la mise en réseau des acteurs politiques et techniques. Cette optique fédérale constitue un levier particulièrement fort dans la représentation et la défense du projet centre social auprès des institutions et des pouvoirs publics.

B) Un réseau qui se structure et accompagne le changement des centres sociaux
Créés en 2005 dans le contexte d'autonomisation des centres sociaux, la fédération départementale et le centre de ressources ASTER 33 se trouvent engagés dans une phase de convergence. En effet, ce processus de changement de l'organisation

⁷⁸ DUMOULIN P., DUMONT R., BROSSE N., et al., 2006, *op.cit.*, p. XXVIII.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 35.

départementale, symbolisé par la « déconstruction » de l'association COGES et la création de la fédération, a dissocié les dimensions politiques et techniques de cet échelon. Or, la CAF de la Gironde, qui fut commanditaire de ces grands chantiers, engage depuis juin 2008 ces deux entités à œuvrer pour que leurs fonctions soient à nouveau davantage reliées. Cette optique désignée comme « vision cible » par l'institution pourrait remodeler l'architecture départementale, déjà présentée, autour de trois grands pôles ; les centres sociaux, la fédération rassemblant ses compétences politiques et celles techniques de l'ASTER 33 et le groupe technique départemental. Cette configuration réformée du réseau départemental des centres sociaux montre qu'il doit constituer un point d'appui stratégique pour le projet PDS. La participation de la fédération départementale dans les instances politiques et stratégiques du dispositif PDS permettra de créer un équilibre des représentations et des négociations notamment avec les partenaires qui œuvrent avec un mandat du Conseil Général ; c'est le cas de la MDSI et du club de prévention. Elle pourrait enfin constituer à terme le support du développement de cette expérience locale sur d'autres sites en milieu urbain ou rural. En effet, le préambule des statuts fédéraux mentionne l'organisation en réseau comme une raison de la démarche fédérale et une plus-value stratégique au service de l'action et des partenariats.

C) D'un réseau local spontané et informel à un réseau professionnel structuré

Outre cette culture intrinsèque au projet centre social porté par l'organisation territoriale, la question du réseau, support méthodologique du PDS, se pose aussi et surtout au niveau des acteurs du territoire local : la commune et le quartier. En effet, si j'ai évoqué la situation « mille-feuilles » et la faiblesse du travail en relais des acteurs, c'est pour mieux pointer la fragilité du travail en réseau des principaux intervenants du secteur de Beutre. Bien évidemment, ce secteur ne part pas d'une situation ex nihilo, mais plutôt de ce qu'il faut qualifier d'un fonctionnement en réseau spontané, informel, basé sur des partenariats que Régis DUMONT qualifie de « partenariat d'initiative » ou de partenariat de « dispositifs légaux »⁸⁰. Autrement dit, des réseaux qui se mettent en œuvre sur la base de situations ponctuelles sans avoir l'ambition d'harmoniser les pratiques et d'assurer une cohérence et une continuité de la prise en compte des usagers. Citons pour exemple le lien avec l'école élémentaire Oscar Auriac partenaire dans le cadre du dispositif Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité (CLAS). Ce partenariat de « dispositifs légaux » se formalise, par des rencontres quotidiennes fonctionnelles avec les enseignants lors de la prise en charge des écoliers sur le site de l'école, par des échanges entre les équipes éducatives, par la participation des classes aux actions

⁸⁰ *Ibid.*, p. 11.

éducatives que nous réalisons, mais ne procède pas encore d'une démarche projet de lutte contre l'échec scolaire avec la fixation d'orientations éducatives communes et un programme d'actions partagé. Bien évidemment, le dialogue existe, les intentions des professionnels s'affichent mais restent encore sans une organisation stratégique et opérationnelle commune.

Aujourd'hui donc, les conditions d'émergence d'un réseau professionnel structuré sont réunies. Le centre social, ayant identifié ces potentialités de mise en synergie des acteurs et les problématiques d'accompagnement des usagers, dispose des facultés à initier une démarche de changement par le réseau au service du PDS. Sa vision du dispositif et cette initiative du réseau comme support méthodologique, confirment l'aptitude de l'établissement à assurer la maîtrise d'œuvre du projet. C'est ce qui fait dire à Joseph HARINGER et Fabrice TRAVERSAZ que : « Si le pouvoir est diffus, il se concentre d'abord sur les personnes qui...deviennent incontournables pour la construction de projets collectifs...Cette légitimité ne repose à priori pas sur un statut d'élu,...mais sur un engagement pour le réseau à travers la capacité à proposer des projets crédibles et mobilisateurs pour le plus grand nombre. »⁸¹

2.4.3 Opter pour des choix porteurs d'une éthique de direction

A) Une éthique pour donner du sens au changement

Le changement par la gouvernance, le changement par le réseau ; deux dimensions qui confirment l'importance de l'expertise technique et politique du directeur. Or, le changement ne s'appuie pas uniquement sur une approche « techniciste » de la fonction, il est également porté par l'éthique professionnelle. L'éthique comme démarche qui alimente la réflexion sur le sens de son action, le sens de sa relation aux collaborateurs et aux usagers, le sens des décisions prises et des orientations que l'on engage. Comme le souligne Brigitte BOUQUET : «...un des traits constitutifs du travail social et qu'il ne peut esquiver la question du sens qui constitue la matière même des pratiques, leur substantifique moelle. »⁸²

Dans ce dernier chapitre de la deuxième partie, je propose de présenter l'éthique qui guide ma pratique de direction et plus spécifiquement celle qui accompagne la création du PDS. Pour argumenter ce positionnement je m'appuierai sur les références institutionnelles qui cadrent ma fonction : principalement la charte des centres sociaux de Mérignac et celle de la Fédération nationale. De plus, ce travail de réflexion s'enrichira de la définition de Paul RICOEUR : « L'éthique c'est, selon Paul RICOEUR

⁸¹ HARIENGER J., TRAVERSAZ F., 2002, *op.cit.*, p. 130.

⁸² BOUQUET B., 2004, *Éthique du travail social une recherche du sens*, Paris : Dunod, pp. 5-6.

(1990), " la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes ". »⁸³
Ce philosophe indique en substance que l'éthique est une « ...relation à soi-même ; c'est la croyance dans la liberté qui fait autre chose que de subir les déterminismes naturels et sociaux. »⁸⁴ C'est donc bien en individu singulier, libre de pensée, libre de conviction et libre d'engagement que j'aborde cette dimension qui accompagne, non pas seulement ma formation au Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de service d'intervention Sociale (CAFDES), mais l'ensemble de mon parcours professionnel.

Pour faire œuvre de cohérence avec la thématique de la complexité qui suit ce travail, je citerais Jean-Bernard PATURET qui propose une distinction entre complication et complexité : « ...la complication appartient plutôt à l'ordre de la morale alors que la complexité relève de l'éthique... » Il poursuit : « A refuser la complexité, l'intervention sociale tombe dans la complication qui est paradoxalement simplification. »⁸⁵ Mon regard sur l'éthique est donc un regard résolument ancré vers la complexité. Une complexité qui ne se veut pas réductrice de réflexions, inhibitrice d'actions, mais tout au contraire qui me conduit à décliner les trois valeurs sur lesquelles j'organise la construction de ma fonction de directeur : honnêteté de l'accomplissement de la mission, engagement auprès des usagers et des collaborateurs salariés et bénévoles et résistance aux difficultés de la tâche. Ainsi, parler d'éthique, c'est aussi relier ce concept à son sens philosophique qui renvoie à « la recherche d'une certaine perfection, de l'ordre du juste, du beau, du bien... »⁸⁶

B) Des valeurs historiques et institutionnelles au service de l'éthique

Premier élément de référence à la question éthique, la charte des centres sociaux de la ville de Mérignac. Ce document repris dans le préambule des statuts du centre social de Beutre affirme une valeur centrale de l'engagement de ces établissements sur le terrain de l'action sociale locale : « L'homme au centre du projet ». Une visée qui s'inscrit dans la mouvance des réflexions contemporaines sur la place de l'utilisateur. Autour de ce premier affichage se développent cinq valeurs support du projet centre social : « L'accueil et la convivialité sans jugement ni discrimination..., le respect de la personne, nourri de la discrétion et de la confidentialité..., la solidarité est un moteur d'entraide..., apprendre à vivre ensemble c'est prendre en compte les ressources et les

⁸³ CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2001, *Éthique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*, Paris : ENSP, p 26.

⁸⁴ BOUQUET B., 2004, *op.cit.*, p. 16.

⁸⁵ CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2001, *op.cit.*, p. 26.

⁸⁶ *Ibid.*, p. 23.

difficultés du terrain... ». ⁸⁷ Ce document réalisé localement se croise avec la charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France qui, elle aussi, définit ses valeurs de référence : « La reconnaissance de la dignité humaine comme porteuse d'accueil, d'écoute et de respect, la solidarité comme moteur du « vivre ensemble » et la démocratie comme garante du débat et du partage du pouvoir. » ⁸⁸ Cet énoncé des valeurs partagées tant par la fédération nationale que par les établissements locaux trouve son origine dans une culture résolument marquée par la dimension militante du mouvement de l'éducation populaire. Il faut, à ce titre, citer le rapport Condorcet de 1792, rapport et projet de décret sur l'organisation générale de l'instruction publique, qui commence par les propos suivants : « Messieurs, offrir à tous les individus de l'espèce humaine les moyens de pourvoir à leurs besoins, d'assurer leur bien-être, de connaître et d'exercer leurs droits, d'entendre et de remplir leurs devoirs ; assurer à chacun d'eux la facilité...de se rendre capable des fonctions sociales... ; et par là établir, entre les citoyens, une égalité de fait, de rendre l'égalité politique reconnue par la loi ; tel doit être le premier but de l'instruction nationale... » ⁸⁹ Nous comprenons ici la dimension éminemment politique de ce secteur de l'action sociale qui associe éthique et militance. Il n'est donc pas surprenant que la citoyenneté soit en quelque sorte l'entrée historique dans les valeurs et dans l'éthique du projet centre social. Comme le fait remarquer le Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) : « La notion de citoyenneté, souvent mise en avant, sert parfois à faire porter le débat plus clairement sur la dimension politique de l'action sociale et non plus seulement sur la dimension technique ou éthique. » ⁹⁰ Ainsi, l'omniprésence de la dimension politique dans le discours sur les valeurs portées par les centres sociaux peut parfois, là encore, créer de la confusion, non plus relationnelle avec des usagers, mais plutôt idéologique entre les élus locaux, les représentants associatifs et les cadres. Dans cette recherche systématique d'une proximité de pensée, le risque d'une instrumentalisation du projet social de l'établissement et de la fonction de direction à des fins essentiellement électoralistes, est clairement posé. Ainsi cette question interroge véritablement le positionnement du directeur dans sa capacité à garder la distance professionnelle nécessaire pour se mettre au service, des orientations politiques de l'association et des usagers. Fondamentalement, ses options idéologiques ne constituent pas la garantie d'une éthique de la responsabilité : respect du cadre contractuel de travail, respect des usagers et assurance de la continuité et du

⁸⁷ Extrait de la charte des centres sociaux de Mérignac, janvier 2005.

⁸⁸ Extrait de la Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France, juin 2000.

⁸⁹ CACERES B., 1964, *Histoire de l'éducation populaire*, Paris : Seuil, p 187.

⁹⁰ CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2001, *op.cit.*, p. 59.

renouvellement projet associatif, quelles que soient les alternances politiques inhérentes au principe de la vie démocratique.

C) Des valeurs individuelles et une technicité au service d'une éthique

Dans cette interrogation sur l'éthique de direction se pose donc la question de l'équilibre entre expertise et militantisme. En effet, de nombreux écrits sur la pratique de la fonction soulignent la montée en profil du « directeur expert-manager » au dépend du « directeur militant ». Une réalité bien palpable dans l'environnement des centres sociaux, qui sont confrontés, comme l'ensemble des établissements sociaux et médicosociaux, à une montée en charge de la « pression » engendrée par les exigences légales, les procédures administratives et financières. Une réalité qui renforce la nécessité de qualification des équipes et modifie les nouveaux profils de directeurs : des directeurs gestionnaires aguerris aux dossiers, aux techniques et au management. Une orientation donc, qui pour certains, s'analyse comme une rupture générationnelle. Ainsi Gilles LAZUECH, Maître de conférence à l'université de Nantes souligne : « On mesure tout ce qu'une opposition entre les deux générations – celle de militants voués corps et âme à la cause du social contre celle de gestionnaires " froids ", rompus au management, aux règles du droit et de la comptabilité – peut avoir de stérile. »⁹¹ Cette actualité de la comparaison, qui se pose souvent d'une manière frontale, démontre la difficulté qu'éprouve ce corps professionnel en mutation à s'ancrer véritablement dans une culture de l'équilibre. Pourtant, ce dernier qualificatif traduit une position qui me paraît souvent être au cœur de la posture de la décision. Deux témoignages, optent pour une optique moins manichéenne de la fonction. Celle de David PIOSEVAN : « La question véritablement pertinente est la suivante : le secteur a-t-il encore besoin de directeurs militants ?...si l'engagement des directeurs reste une valeur forte pour les associations, pour autant, les défis qu'ils devront relever appellent d'autres compétences et d'autres modes de faire, l'enjeu fondamental, c'est de recruter des directeurs et équipes qui mettent leurs expertises techniques au service du projet associatif. »⁹² Une vision que partage Gislaine BOUGET qui complète cet avis en précisant : « ...qu'être directeur suppose de faire le deuil de la proximité avec les usagers. Il faut savoir accepter la frustration qu'implique le fait de mettre ses compétences au service de personnes avec lesquelles on a peu ou pas de contacts. Toutefois, cela n'enlève rien à la nécessité de partager l'éthique et les valeurs de l'association. »⁹³ Je m'inscrirai, quant à moi, dans

⁹¹ LAZUECH G., PIOVESAN D., BOUGET G., juillet-août 2008, « 1968-2008 Toujours la fibre militante ? », *Direction*, n°54, p 22.

⁹² *Ibid.*, p. 22.

⁹³ *Ibid.*, p. 22.

cette logique qui me semble porter l'enjeu déjà souligné de l'équilibre et du discernement entre le secondaire et le prioritaire, entre l'intérêt particulier et l'intérêt collectif des usagers.

D) D'une réflexion éthique à une déontologie professionnelle au service du Pôle de Développement Social

La déontologie, « C'est la science des devoirs professionnels qui inscrit la personne dans un collectif de référence. »⁹⁴ Cette définition, me permet de penser que si l'approche éthique est une approche, en premier lieu, individuelle pour les travailleurs sociaux, la question déontologie doit constituer pour le PDS un outil de cohésion à partir d'un choix de valeurs éthiques et de leurs déclinaisons professionnelles. En effet, il ne faut pas oublier que les collaborations attendues, au sein de ce dispositif territorial, vont mettre en tension, des statuts, des missions et des acteurs différents. Dans ce contexte, la diversité des contraintes légales liées aux missions, des cultures professionnelles liées aux professions et l'hétérogénéité des approches éthiques, doit trouver un point de convergence, d'homogénéisation. Ainsi, comme le propose le CSTS si l'éthique « évoque la réflexion sur le sens donné à l'exercice d'une mission, la seconde (déontologie) rappelle les règles acceptées et mises en commun par l'ensemble d'une profession. »⁹⁵, ou dans notre cas d'un collectif de professions. La réalisation d'une charte déontologique doit ainsi soutenir la logique de changement qui anime la création du pôle : une logique transversale de projet qui doit prévaloir sur la logique pyramidale des institutions. La déontologie agirait ainsi comme un référentiel collectif supplémentaire au service des bonnes pratiques professionnelles.

Conclusion partielle

La première partie de ce travail a permis de réaliser un premier diagnostic du centre social de Beutre à partir, des caractéristiques de son environnement et de l'examen des principaux paramètres qui constituent son identité. S'appuyant sur ces éléments, les constats réalisés concernant les actions d'accompagnement des familles et d'insertion des jeunes ont mis en exergue la problématique de la remobilisation de ces usagers dans une visée d'action sociale durable. Une problématique qui, dans la deuxième partie, a interrogé le projet d'établissement sur sa relation aux territoires, aux partenaires et sur les principaux fondements de son intervention. Un contexte donc qui a démontré des potentiels d'innovation et de développement, par la construction d'une dirigeance associative et par la création d'un nouveau dispositif territorial : le Pôle de

⁹⁴ CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2001, *op.cit.*, p. 28.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 40.

Développement Social. Une perspective de travail qui a permis de développer mes choix de direction : stratégiques par la gouvernance territoriale, méthodologiques par le travail en réseau et éthiques par l'évocation d'une charte déontologique au service du PDS. La troisième partie de ce travail sera donc consacrée au développement de cette proposition : le PDS. Dans un premier temps j'évoquerai son pilotage, son animation et son évaluation. Dans un second temps, je montrerai, à partir des projets associatifs en cours ou réalisés dans le champ de la famille et des jeunes, comment ce dispositif local peut mieux servir l'accompagnement des usagers. Enfin, je conclurai ce travail par l'identification des conséquences du PDS sur la GRH, sur ses financements et sur la modélisation du projet d'établissement.

3 LE PÔLE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL, UN DISPOSITIF TERRITORIAL AU SERVICE DES FAMILLES ET DES JEUNES

3.1 Une structuration du Pôle de Développement Social facteur de cohérence territoriale

En évoquant les conditions dans lesquelles s'est effectuée ma prise de fonction au centre social de Beutre, j'ai montré comment l'approche managériale participative centrée sur le mode projet avait permis de produire une cohésion entre les administrateurs et les professionnels au service de la pérennisation de l'établissement. Dirigeance associative et culture professionnelle renouvelées, ont constitué le premier étayage indispensable à ce nouvel échelon : celui de l'évolution du projet d'établissement. C'est bien par ce premier choix managérial et la méthodologie de projet que s'est initiée la construction du PDS. C'est donc dans ces mêmes options que je propose d'aborder les questions : du cadre contractuel, du pilotage, de l'animation, et de l'évaluation du Pôle de Développement social.

3.1.1 Poser les conditions d'une légitimité : le Contrat d'Action Familiale et Sociale Territorial

La construction du PDS a associé la fonction de direction à la perspective de l'innovation, du développement et du changement. Elle pose maintenant celle de la légitimation de ce dispositif, par son rapprochement au Contrat d'Action Familiale et Sociale Territorial (CAFST).

A) CAFST – PDS une concordance des enjeux

Je choisis donc de combiner cette dynamique associative à celle institutionnelle de la CAF, matérialisée par le CAFST. En effet, ce nouvel outil contractuel, inscrit dans le schéma directeur 2005-2008, « vise la mise en œuvre de projets de territoires »⁹⁶. Formalisé de manière expérimentale en 2006 entre la ville de Mérignac et la CAF, l'extrait de la déclaration d'intention du CAFST⁹⁷ ci-dessous permet de démontrer la convergence de ses objectifs et de ceux du PDS. Le Pôle de développement Social représente bien un dispositif territorial innovant proposant une nouvelle prise en compte des problématiques sociales du territoire. Ainsi comme le mentionne son objet, ce contrat «...constitue le cadre de cohérence et d'optimisation des interventions partagées, tant à l'échelle de la ville que des quartiers.»⁹⁸ Il était donc logique d'associer le projet PDS à cette nouvelle démarche contractuelle passée entre la CAF de la Gironde et la Ville de Mérignac. Le PDS s'inscrit donc dans les orientations des politiques sociales locales et se dote ainsi des principales exigences à son éligibilité. Une labellisation qui serait synonyme non seulement de garantie concernant la maîtrise d'œuvre mais aussi de développement grâce à l'ingénierie technique de soutien qu'il engendrera et aux dotations financières auxquelles l'établissement pourra prétendre. D'autre part, il faut souligner le lien étroit entre le PDS et l'optique prioritaire d'intervention que ce contrat promeut : « Le CAFST se propose d'élaborer, à partir des enjeux croisés de la ville et de la CAF, des réponses innovantes sur des problématiques repérées pour lesquelles les outils de droit commun ne sont adaptés ou pas assez transversaux.»⁹⁹

⁹⁶ Document CAF Gironde, décembre 2007, « Le Contrat d'Action Familiale et Social Territorial ».

⁹⁷ « Il s'agit de traiter les enjeux liés à la cohésion sociale de manière globale et coordonnée, d'impulser des synergies d'actions et d'améliorer la lisibilité de la politique publique d'action familiale et sociale locale. La convergence d'intérêts et la complémentarité des interventions avec la Ville de Mérignac constituent le fondement de cette nouvelle démarche contractuelle. Cette nouvelle approche invite à une meilleure coordination des interventions en vue d'améliorer le service rendu aux familles, de faciliter la relation de proximité et l'implication active des habitants. Elle a pour objectif d'éviter le cloisonnement, de permettre le partage des informations, les études en commun, afin de mieux prendre en compte la réalité et la diversité des besoins des familles en matière d'action familiale et sociale. Le Contrat d'Action Familiale et Sociale Territoriale proposé par la CAF à la ville de Mérignac doit permettre d'une part l'optimisation des dispositifs existants et d'autre part la prise en compte des problématiques familiales et sociales territoriales « exclues » ou à la marge des réponses déjà apportées. »

⁹⁸ Contrat d'Action Familiale et Sociale Territoriale entre la ville de Mérignac et la CAF de la Gironde, p7

⁹⁹ *Ibid.*, p 14.

B) Le CAFST : une fonction prépondérante des centres sociaux

Dans ce contexte, le CAFST pose « l'affirmation du rôle des centres sociaux » dans ses axes prioritaires. Un rôle qu'il définit ainsi : « implantés sur les territoires fragilisés, ils sont les premiers interlocuteurs des habitants et à ce titre les plus à même d'apporter un regard prospectif et innovateur dans le cadre des politiques familiales et des priorités comme la parentalité, la vie sociale, la jeunesse, la précarité. »¹⁰⁰ A ce titre le CAFST mentionne qu'il apporte « l'appui aux projets de quartier : la CAF de la Gironde et la ville s'engagent à soutenir, chaque fois que cela sera possible, les projets innovants et expérimentaux des centres sociaux. Ces projets devront être qualifiés dans une démarche de développement social local. »¹⁰¹ Ce dernier aspect permet de finaliser le croisement entre les principaux enjeux et objectifs de ce cadre contractuel local et la vocation largement évoquée du PDS ; un dispositif pilote d'une gouvernance territoriale et d'une réponse sociale rénovée, par la concertation, la coordination et la coopération des acteurs sociaux d'un quartier au service des habitants.

Enfin, notons que le CAFST prévoit également des modalités de pilotage et d'animation ainsi que des modalités d'évaluation. Inscrivant le PDS dans la congruence de ce contrat, je propose donc de présenter ces dimensions selon des modalités compatibles et complémentaires au cadre de cohérence que constitue le CAFST.

3.1.2 Les modalités d'animation et de pilotage du PDS

Dans la logique de la démarche projet utilisée par le CAFST, le PDS sera doté d'une structuration de fonctionnement qui dissocie les fonctions stratégiques et politiques et les fonctions techniques. Pour cela, il possèdera une instance de pilotage : le comité de pilotage stratégique PDS. De plus, il partagera avec l'architecture de pilotage du CAFST des instances de proposition et de mise en œuvre des actions.

A) Le CAFST : une cellule d'observation des politiques sociales et familiales

Si mon travail s'inscrit dans une perspective d'amélioration de la réponse sociale en direction des jeunes et des familles, cette recherche professionnelle fait aussi le lien avec l'évolution des relations partenariales entre l'institution et la collectivité locale. Une relation qui, dans un contexte de rationalisation des ressources, conduit la CAF à réaffirmer son attachement au DSL et aux projets innovants. Le CAFST constitue une orientation politique de l'institution et s'affirme comme une « cellule d'observation des politiques sociales et familiales »¹⁰². Son organisation prend ainsi la forme de trois

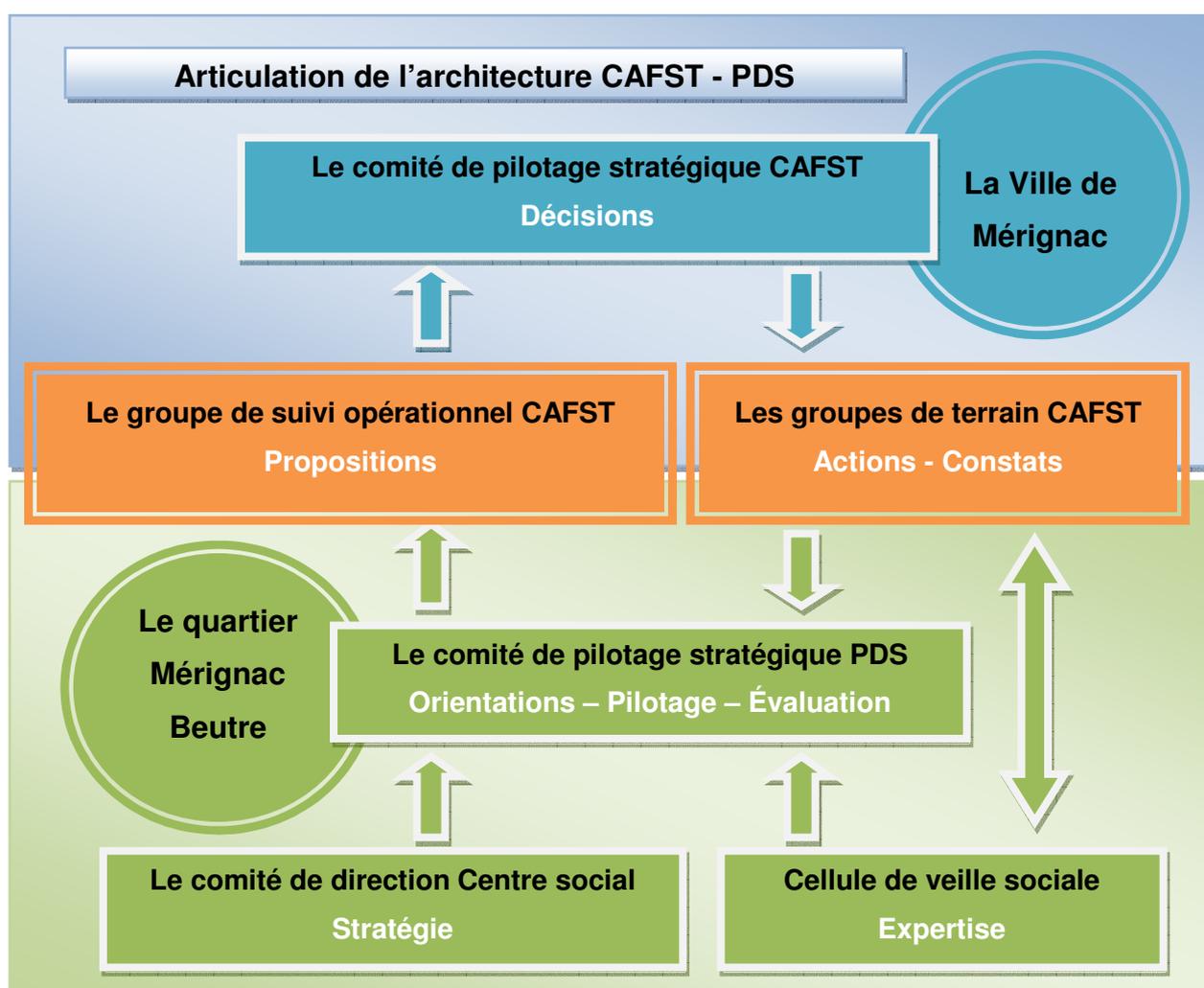
¹⁰⁰ *Ibid.*, pp. 16-17.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 17.

¹⁰² *Ibid.*, p. 19.

instances : le comité de pilotage stratégique, le groupe de suivi opérationnel et les groupes de terrain.

Pour le premier niveau ; seuls les élus, les services de la ville de Mérignac et les représentants de la CAF siègent au sein d'une instance politico-institutionnelle de décision. Deuxième niveau, le groupe de suivi opérationnel, instance de proposition regroupe toujours les services municipaux, la CAF, auxquels se joignent les services « données sociales » de l'institution et l'observatoire social urbain de la ville. Enfin, participent à cette instance les représentants des associations. Troisième niveau, les groupes de terrain, qui ont une visée opérationnelle de suivi des partenaires du CAFST, d'implication des habitants et de mise en place des actions de terrain. Une structuration assez classique donc, mais parfaitement adaptée au « tuilage » entre le CAFST et le PDS.



B) Des instances de pilotage spécifiques CAFST – PDS

Pour rendre cohérente la fonction pilotage du PDS et celle du CAFST, je propose donc, parallèlement au comité de pilotage stratégique CAFST, la constitution d'un comité

spécifique au PDS sur le secteur de Beutre. Cette deuxième instance sera chargée de définir les orientations prioritaires au regard des diagnostics locaux. D'autre part, il constituera une instance de formulation de propositions de projets, au groupe de suivi opérationnel du CAFST, sur la base de l'action des groupes de terrain. Le comité de pilotage du PDS assurera d'autre part, une fonction de contrôle du déroulement des actions validées par le comité stratégique CAFST et menées par les groupes de terrain. Enfin, il réalisera, conjointement avec ces derniers et en concertation avec le comité de pilotage stratégique du CAFST, la phase d'évaluation.

Le comité de pilotage du PDS réunira les représentants de la Ville de Mérignac, de la CAF, du centre social, de la fédération départementale des centres sociaux et de l'ensemble des institutions locales associées au projet. Cette représentation sera de nature politique par la présence des élus et stratégique par celle des responsables des établissements concernés.

C) Des instances de propositions et d'actions partagées CAFST – PDS

A cette dimension de pilotage qui fait appel à deux instances spécifiques mais similaires, s'ajoutent deux autres instances qui auront des fonctions partagées entre le CAFST et le PDS : ce sont le groupe de suivi opérationnel et les groupes de terrain.

D'une part, le groupe de suivi opérationnel représentera pour le PDS l'instance de liaison avec l'organisation globale CAFST. Espace de proposition, le PDS devra y consacrer l'essentiel de sa vocation stratégique et de sa capacité d'expertise technique pour faire valoir ses dossiers. La représentation à cette instance devra être déléguée au chef de projet du PDS associé à un administrateur du centre social. Sur ce dernier aspect, il sera préférable à terme d'organiser une représentation politique élargie entre les principaux acteurs du PDS.

A coté de cette première instance de liaison du CAFST, les groupes de terrain constitueront les espaces opérationnels pour le PDS. Ces derniers seront configurés selon la nature des grandes orientations définies par le PDS et validées par le comité de pilotage stratégique du CASFT. Ainsi leur spécificité thématique permettra de mobiliser non pas l'ensemble des compétences du PDS, mais celles nécessaires au traitement de la problématique abordée (insertion sociale et professionnelle des jeunes, parentalité, éducation, prévention...). Soulignons toutefois que le comité de pilotage du PDS aura quant à lui la charge de donner de l'homogénéité et de la cohérence aux divers champs d'action des groupes de terrain. Cette exigence sera étroitement dépendante de son travail au sein du comité de suivi opérationnel et de la pertinence des orientations qu'il prendra.

Concernant la composition des groupes de terrain, je citerai les opérateurs du quartier qui sont incontournables. La MDSI et le CCAS pour leurs compétences en matière de

politique sociale familiale et de jeunesse, la MLT et le PLIE pour celles de l'emploi et de la formation, l'école élémentaire et le collège pour les questions de lutte contre l'échec scolaire, les médiateurs municipaux et le club de prévention sur l'enjeu de prévention, la bibliothèque municipale et le centre de loisirs concernant l'accès à la culture et aux loisirs, enfin la crèche parentale et l'EHPAD sur les thèmes liés à la parentalité et au lien intergénérationnel. Ce niveau opérationnel constitue donc le support privilégié de la participation des usagers aux orientations du PDS.

Dans cette configuration de travail, le groupe de suivi opérationnel et les groupes de terrain donneront donc bien toute l'articulation entre les deux dispositifs territoriaux, à savoir, un dispositif contractuel local : le CAFST ; un dispositif de projets : le PDS.

D) Un chef de projet PDS : une fonction d'animation du dispositif territorial

L'animation du Pôle de Développement Social sera confiée à un salarié permanent embauché par le centre social de Beutre. Ainsi, je propose de définir la fiche de poste de cet emploi¹⁰³ à partir des éléments du pilotage PDS précédemment abordés. Pour cela, j'utiliserai l'outil de classification des emplois et de la rémunération appliqué en la matière, par la convention collective des personnels des centres sociaux et socioculturels et des associations adhérentes au Syndicat National d'Associations Employeurs : Centres SOciaux, accueil petite Enfance, développement social local (SNAECSO). Les étapes suivantes sont consacrées à la définition de l'emploi.

a) *Sa raison d'être dans le PDS*

L'emploi de chef de projet répond en premier lieu à l'exigence professionnelle générée par la construction du PDS. Un projet qui, par sa visée territoriale et partenariale, nécessite un emploi doté de missions et de compétences distinctives. Un dispositif doté d'un mode de pilotage spécifique et complémentaire au CAFST.

b) *Les responsabilités financières et humaines*

Sur le plan financier, le chef de projet du dispositif aura la responsabilité, par délégation du directeur de l'établissement, de l'exécution et du suivi du budget annuel du PDS. D'autre part, il pourra être conduit, en fonction des orientations du PDS, à rechercher des financements complémentaires. Il aura ainsi une responsabilité d'exécution, de suivi et de prospection financière. Concernant les responsabilités humaines, l'animateur du dispositif aura une fonction hiérarchique directe à l'égard des personnels de l'intervention sociale de l'établissement et disposera d'une fonction de coordination à l'égard des autres partenaires du PDS.

¹⁰³ Cf. Annexe n°8 Fiche de poste du chef de projet du PDS.

c) Les activités de l'emploi

Deux niveaux principaux d'activités doivent être identifiés : les activités principales, et les activités occasionnelles.

Dans le premier cas, ce salarié du PDS assurera l'animation de la cellule de veille sociale territoriale, du comité de pilotage du PDS et des groupes de projet. Il assurera ainsi une fonction de lien entre ces trois niveaux de structuration des actions engagées par le PDS. De plus, Il représentera le PDS au sein du groupe de suivi opérationnel du CAFST. Il sera donc chargé du montage des dossiers du PDS, présentés à cette instance. De plus, sa présence au comité de direction de l'établissement permettra de rendre compte régulièrement au directeur et aux élus associatifs du fonctionnement du dispositif. Enfin, il se chargera de la mise en forme de l'information relative au fonctionnement du PDS (comptes rendus des réunions des instances) et de sa communication auprès des partenaires.

De manière secondaire, ce salarié sera chargé de préparer les bilans des actions du PDS et de représenter le PDS au sein des instances de fonctionnement des organismes partenaires (conseils d'école, conseils d'administration...).

d) La dimension relationnelle

Deux types de relations sont à prendre en compte dans la fonction, celles internes, liées à l'organisation propre du centre social et celles externes, relatives au cadrage du PDS. Notons que compte tenu du caractère partenarial du projet PDS, la dimension relationnelle est un domaine clef de la mise en œuvre de l'emploi. L'animateur de ce réseau professionnel sera ainsi confronté à des échanges d'informations de diverses natures visant à gérer des situations (techniques, humaines) qui pourront être complexes.

e) Les compétences nécessaires

Dans ce contexte, les compétences requises relèvent du niveau interministériel III des diplômes : soit du baccalauréat plus trois années d'enseignement supérieur, soit du baccalauréat plus deux années d'enseignement supérieur et une année de spécialisation professionnelle. Outre le niveau de formation, le chef de projet du PDS devra avoir une expérience pratique en la matière et également faire preuve d'un « savoir être » indispensable à la coopération des partenaires et au bon fonctionnement des instances.

Ainsi, ces cinq grands axes de définition de l'emploi constituent le socle de réalisation de la fiche de poste, comprenant, le rattachement de celui-ci dans les emplois repères de la convention collective précédemment évoquée et « sa pesée » en nombre de points.

3.1.3 Les modalités d'évaluation du PDS

Après avoir abordé le dispositif de pilotage et d'animation du PDS, qui s'inscrit dans la cohérence de celui proposé par le CAFST, je propose d'évoquer les grands axes de son évaluation. En effet, le PDS a l'objectif d'une recherche plus value sociale pour les usagers et professionnelle pour les partenaires. C'est pourquoi, la démarche d'évaluation doit constituer un véritable outil de vérification de la pertinence du dispositif et de la qualité de la réponse apportée aux besoins des habitants. C'est enfin, la production d'indicateurs stratégiques pour l'ajustement du fonctionnement et des orientations du PDS. Deux outils seront les supports cadre de cette démarche : les modalités d'évaluation du CAFST et le référentiel d'évaluation des centres sociaux.

A) Les modalités d'évaluation du CAFST

Encore à définir entre l'institution CAF et la Ville de Mérignac, l'évaluation de ce dispositif contractuel local se fixe comme objectif «...d'identifier en quoi la transversalité de la démarche (CAFST) interroge les dispositifs segmentés et fait émerger des réponses innovantes.»¹⁰⁴ Les principales questions que retient le CAFST sont les suivantes : «...est-il un support de développement des ressources locales,...est-il un support à l'implication des habitants, permet-il de faire émerger de nouvelles formes de réponses, améliore-t-il la capacité des acteurs à s'organiser, est-il un outil de simplification des procédures ? »¹⁰⁵ Des interrogations qui apparaissent également pertinentes pour le PDS.

B) Le référentiel d'évaluation des centres sociaux au service du Pôle de Développement Social

De manière simultanée, il est nécessaire d'aborder la question de l'évaluation du Pôle de Développement Social en évoquant le référentiel national d'évaluation des centres sociaux établi par le cabinet CIRESE, cabinet d'ingénierie sociale et territoriale. En effet, si ce dispositif s'affirme comme une nouvelle forme d'organisation des acteurs locaux, c'est la structure même du projet centre social qui en sera modifiée : adaptation des orientations sociales et éducatives, évolution des ressources financières et de la GRH, transformation des relations partenariales.

¹⁰⁴ Contrat d'Action Familiale et Sociale Territoriale entre la ville de Mérignac et la CAF de la Gironde, p. 10.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 10.

a) Cinq entrées thématiques qui donnent du sens à l'évaluation

Ces évolutions seront donc à prendre en compte dans le choix des cinq entrées thématiques de l'évaluation sur lesquelles s'appuie le référentiel : le projet centre social, la prise en compte du territoire, la gestion des ressources internes, la mobilisation des ressources externes et le service rendu aux habitants. Soulignons, que seule l'entrée thématique « projet » est obligatoire et qu'elle peut se croiser avec tout ou partie des autres entrées, selon la nature des observations attendues. Pour ce qui concerne le PDS, je retiendrai quatre combinaisons prioritaires. La première : projet PDS - territoire, testera la pertinence du projet au regard des diagnostics sociaux et des orientations des politiques publiques locales. La seconde : projet PDS - gestion des ressources internes, évaluera l'impact du projet sur leur évolution. La troisième : projet PDS - mobilisation des ressources externes, mesurera un enjeu déterminant du dispositif : sa dynamique partenariale. Enfin, quatrième combinaison majeure, de cette procédure d'évaluation : projet PDS – service rendu aux habitants qui devra rendre compte de l'amélioration des réponses apportées aux besoins des usagers.

b) Quatre fiches techniques qui assurent une méthode à la procédure

Pour mettre en œuvre ces choix d'évaluation, le référentiel est construit comme un outil modulable « à la carte ». Il associe à chacune de ces entrées thématiques, quatre fiches techniques ayant les fonctions suivantes : une fiche « repères et doctrine », qui rappelle, pour l'entrée concernée, les principaux éléments de la réglementation CNAF ; une fiche « pourquoi et comment évaluer ? » qui cerne les enjeux et propose des conseils pratiques généraux pour réaliser l'évaluation de l'entrée thématique ; une troisième fiche « critères et indicateurs d'évaluation » propose des critères et indicateurs d'évaluation et enfin une fiche « outils et fiches pratiques » constitue la proposition d'un cadre méthodologique à l'évaluation.

Je n'irai pas au-delà sur le contenu de cette question, cependant je mentionnerai la connexion à réaliser entre les combinaisons qu'offre le référentiel pour l'évaluation du PDS et les questions clefs que pose celle du CAFST. Enfin, j'indiquerai que cette procédure, qui se rapproche de l'évaluation interne des établissements et services du secteur social et médicosocial, impulsée par la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médicosociale, devra être coordonnée par le chef de projet avec la collaboration technique d'un organisme externe. Enfin, même si cette démarche ne s'impose pas au centre social comme une procédure « obligatoire », elle s'inscrit comme une exigence pour la CAF, soumise aux règles de la Loi Organique du 01 août 2001 relative aux Lois de Finances (LOLF). Une contrainte qui s'applique ainsi de manière indirecte aux organismes opérateurs des orientations et du projet de cette institution.

3.2 Des actions au service des populations les plus fragiles

Le Pôle de développement social est un dispositif soumis à des contraintes de pilotage, de coordination et d'évaluation dont la démarche est centrée sur la qualité du service rendu aux usagers par les institutions présentes sur le quartier. Démarche qui n'est pas la transposition d'un schéma standardisé mais la résultante, des expériences du centre social auprès des habitants et dans une pratique de la relation partenariale. Dans ce chapitre donc, je présenterai cinq initiatives significatives qui posent le PDS comme l'aboutissement d'une culture du projet et de l'adaptation des pratiques professionnelles.

3.2.1 Une cellule interinstitutionnelle de veille sociale territoriale

La liaison entre les habitants de la « cité de Beutre » et le centre social a été identifiée comme un objectif central de la mission sociale de l'établissement. Un enjeu qui, dans le contexte de la territorialisation, s'impose également à l'ensemble des institutions sociales de ce territoire. La cellule interinstitutionnelle de veille sociale territoriale représente ainsi la première forme d'organisation globale nécessaire à la structuration du PDS.

A) Un espace de partage d'informations et de réponse à l'urgence

C'est à partir de ce constat général que se déroule, chaque trimestre, sous la coordination du centre social, une réunion de cette cellule de veille. Ce groupe de travail, qui regroupe les travailleurs sociaux de notre établissement et ceux des autres partenaires (Services de la Ville de Mérignac, MDSI, CCAS, MLT, Prévention spécialisée, ADA 33...), se fixe jusqu'alors un objectif principal d'échange d'informations sur l'activité respective des acteurs et de réponse aux situations d'urgence qui induisent une approche concertée. C'est, par exemple, le croisement des suivis individuels des familles, assurés par les assistantes sociales du secteur et la conseillère en économie sociale et familiale de l'établissement. C'est également, sur le champ de la prévention, le lieu de traitement des situations entre les éducateurs spécialisés du club de prévention spécialisée, les médiateurs municipaux et les animateurs du centre social. Ce fut très récemment le point de départ du projet de rénovation du « city stade », par le rapprochement, de l'animateur référent du centre social, du service des sports de la ville de Mérignac et de la Mission Locale. Ainsi aux fonctions de base (information, urgence) apparaissent des logiques de projets qui démontrent les prémises d'une évolution qui alimente la logique d'intervention du PDS

B) Un partenariat historique, culturel et éthique

Cette instance, s'appuie donc sur un partenariat multiforme. Un partenariat d'abord historique, résultant d'une pratique professionnelle ancienne sur le quartier. Rappelons, pour confirmer cette dimension, le courrier du 14 septembre 1973, du Président de

l'association dite : Antenne Sociale de Beutre, conviant les institutions à l'inauguration de l'établissement. Il souligne : « une équipe de travailleurs sociaux appartenant à divers organismes, en particulier, à la Caisse d'Allocations Familiales de la Gironde,... ». Une dimension qui se retrouve également dans ses statuts, qui associent comme membres de droit, la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale (DDASS) et la Direction Régionale Jeunesse et Sports (DRJS). Un partenariat également culturel, car bien ancré dans le socle commun de la culture professionnelle des travailleurs sociaux. Enfin un partenariat éthique entre des acteurs partageant des valeurs communes dans leur engagement en direction des usagers.

C) La Cellule interinstitutionnelle : de l'expertise au service du comité de pilotage, du projet et des groupes de terrain du PDS

La création d'une structure de pilotage et d'animation du PDS, doit permettre à cette instance partenariale, qui ne possède pas de support de cadrage et d'animation, de trouver une vraie reconnaissance territoriale. Elle accomplira, avec les groupes de terrain, une fonction d'expertise sociale au service de la fonction stratégique du comité de pilotage du PDS. C'est en effet, par le croisement des informations et la gestion des situations de précarité, un espace capable de développer une analyse de la situation sociale du quartier. Ce doit, à ce titre, être un lieu de rencontres régulières avec les élus de la commune pour éclairer la gouvernance territoriale, thème que nous avons déjà évoqué.

D'autre part, l'exemple du projet « city stade », que nous aborderons plus bas, montre que la cellule de veille doit également se tourner du côté des groupes de terrain pour générer du projet. Bien évidemment, la procédure : comité de pilotage du PDS (constats et propositions), groupe de suivi opérationnel (étude des propositions) et comité de pilotage stratégique du CAFST (décisions), ne doit valider que les orientations précises du PDS. Elle laisse ainsi les groupes de projets (actions) réactifs aux situations de terrain. Les seules fonctions de base de la cellule de veille sociale (information, urgence) ne la contraignant pas, au-delà de la pratique « statique » du partenariat, d'impulser celle, plus « dynamique », de l'action. Le PDS est la garantie d'une valorisation de son utilité sociale tournée vers le projet.

A côté de ce premier champ historique d'expérimentation de l'action collective, représenté par la cellule de veille sociale, se sont développés des projets qui répondent à une logique plus spécialisée et thématique. Chacun d'eux propose une approche originale des questions, d'insertion sociale et professionnelle, de soutien à la fonction parentale, de consolidation du lien social et de participation des habitants. Tous en revanche s'appuient, sur une même logique : la mise en œuvre du « pouvoir agissant » des usagers et sur un même modèle : la mobilisation territoriale des partenaires.

3.2.2 La culture comme support de remobilisation des ressources individuelles : le chantier d'insertion à vocation culturelle

L'expérience du centre social de Beutre dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle est ancienne. Elle s'appuie, depuis les années 80, sur un conventionnement avec la Mission Locale Technowest assurant le financement d'un demi-poste d'animateur insertion en faveur du public 16 – 25 ans et sur celui signé avec la DDASS pour l'instruction de mesures d'Appui Social Individualisé (ASI), s'adressant aux chômeurs de longue durée. D'autre part, la construction de ce champ d'action s'est particulièrement développé sur l'ensemble du territoire communal durant la période de gestion COGESC par des actions de formation, d'alphabétisation et divers ateliers de mobilisation vers l'emploi, mis en œuvre par les autres établissements. Un véritable « savoir faire » organisé, mutualisé, et de véritables compétences professionnelles se sont construites au cours des vingt dernières années, reconnues par un réseau dense de partenaires : Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE), PLIE, MLT, service emploi – formation de la commune... La montée des phénomènes d'exclusion d'une part, et la complexité des problématiques rencontrées d'autre part, ont conduit l'équipe insertion du COGESC, dès 2005, à expérimenter deux chantiers d'insertion à vocation culturelle. Des expériences soutenues financièrement par la Direction Départementale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), le Fonds Social Européen (FSE), le Conseil Général et la Ville de Mérignac. Ces projets ont ainsi accueilli douze bénéficiaires de minimas sociaux pour la plupart du Revenu Minimum d'Insertion (RMI) sur une durée de neuf mois, pour le premier chantier, et douze pour le second. Ils se sont déroulés au centre social de Beutre et ont été pilotés par un animateur CAF, ayant la fonction de coordonnateur des actions d'insertion des centres sociaux à Mérignac.

- A) La création culturelle comme outil de remobilisation, de reconnaissance pour un retour à la dignité des personnes

Sur le plan individuel, ces projets en privilégiant l'expression théâtrale, permettent aux participants de valoriser leur image, de restaurer leur estime de soi et d'affirmer leur identité. La création culturelle, dans sa dimension collective les conduit à renouer avec les relations sociales. Un travail, encadré par une compagnie de théâtre : « La Compagnie Mobile », et joué dans les salles de l'agglomération bordelaise. Simultanément, à la création culturelle, un accompagnement individualisé sur les questions d'emploi et de formation a été réalisé par notre conseillère insertion. Salariés du COGESC grâce à la signature de Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE), les participants ont, malgré le caractère « précaire » de cet emploi, retrouvé un statut, un cadre de référence qui leur a permis de sortir du sentiment d'inutilité, de rompre avec la

spirale de l'exclusion. Le résultat de ces expériences fut une « surprise » considérable, pour le spectateur que j'ai été, pour le directeur d'établissement parfois campé sur des certitudes, qui découvrait la force des propos et des rôles tenus par ceux qui hier ne sortaient plus de chez eux et étaient perçus comme des « assistés ». Un renversement total de postures individuelles, la découverte de ressources et une lucidité étonnante des acteurs. Ce résultat témoigne d'un retour progressif à la dignité des personnes par la parole et l'écoute qui leur a été accordée.¹⁰⁶ Bien sûr le « chemin » est encore à poursuivre pour chacune d'elles, mais ces personnes se sont approprié dans l'action des pré-requis à l'insertion : la mobilité et l'autonomie. Quant à leur avenir, la quasi-totalité des participants a retrouvé, dans les mois qui ont suivi la fin des projets, le chemin de l'emploi, de la formation, les autres celui du soin.

B) Le chantier d'insertion : la force du « risque » au service des personnes, la force de « conviction » à l'égard des institutions

Ces expériences m'ont véritablement permis de vérifier la force de proposition et d'action de nos établissements. Une force par le « risque » à inventer des modes d'intervention qui se centrent d'abord sur la problématique des personnes pour amorcer les questions d'insertion sociale et professionnelle. Une force de « conviction » à l'égard des institutions pour obtenir le soutien à ces démarches qui sortent véritablement des dispositifs classiques.

Aujourd'hui, depuis l'autonomie de l'établissement, cette expérience du projet d'insertion à vocation culturelle est en attente. Un appel à projet a été déposé auprès du Conseil Général et de la DDTEFP mais le volume du budget (130 000€), les contraintes de trésorerie liées aux fonds européens (60 000 €), et la situation globale des deux dernières années n'a pas permis au centre social d'assurer la reprise du portage du projet en 2008. Pourtant, le chantier d'insertion est également l'assurance d'une complémentarité avec la gestion des mesures ASI et la permanence insertion 16 – 25 ans, assurée par la Mission Locale.

C) Le PDS : un nouveau « souffle » pour pérenniser le projet

La pérennisation de ce projet s'affiche ainsi comme la possibilité, de poursuivre une action innovante et de redynamiser le secteur insertion et lutte contre les exclusions de l'établissement. Cette perspective devrait également permettre d'assurer le remaillage entre les personnels des centres sociaux méridionaux, à l'origine de cette initiative ambitieuse et réussie.

¹⁰⁶ Cf. Annexe n°9 Article du journal « Sud Ouest » du 22 juin 2006.

Le PDS en reposant un cadre de pilotage, devrait permettre de concrétiser cette ambition. D'ores et déjà, la constitution d'un groupe de terrain sur cette thématique, apparaît comme l'espace privilégié pour mobiliser des ressources et réunir les compétences. Une perspective en cohérence avec la vision politique de la CAF, qui vient de définir la mission d'un coordinateur des actions d'insertion des centres sociaux de Mérignac en direction des jeunes et des jeunes adultes. Un salarié qui fut à l'origine du chantier insertion et aguerri aux procédures administratives de ce champ d'action. Le Chef de projet PDS pourra ainsi s'appuyer sur ce coordinateur insertion pour développer de nouvelles initiatives de même nature.

3.2.3 Du sport à l'insertion, de l'insertion à l'aménagement du quartier : le club « Espoir Club Beutrois »

Dans la première partie de ce travail j'ai évoqué la situation des jeunes les plus en difficulté du quartier pour pointer leur situation : faible qualification et revenu, un taux important de demandeurs d'emploi et une forte dépendance au milieu familial. Une situation d'errance sociale d'adolescents et de jeunes adultes qui malgré tout fréquentent le centre social, qu'ils reconnaissent comme un lieu d'accueil et d'écoute. C'est dans ce contexte, que nous avons accompagné la création d'un club de football : Espoir Club Beutrois (ECB). Né de l'initiative d'un adulte de la « cité de Beutre » au mois de juin 2007¹⁰⁷. Accompagnée par notre établissement, cette équipe réunit vingt quatre joueurs dont la situation est la suivante : onze sans activité, quatre situations inconnues, un incarcéré après la création du club, cinq lycéens, dont deux en lycée professionnel et trois salariés. L'équipe est cadrée par trois dirigeants, adultes du quartier.

A) Le sport, une passerelle entre reconnaissance individuelle et collective ; entre insertion sociale et professionnelle

a) *Une réponse qui s'appuie sur une demande initiale ; celle de la reconnaissance.*

Cette démarche d'accompagnement s'appuie d'abord sur l'initiative des adolescents et des jeunes adultes. Elle a l'ambition d'associer la pratique sportive, comme outil identitaire et de reconnaissance, aux questions d'insertion. Notre option professionnelle est illustrée par David LE BRETON : « Elles participent (activités physiques) à la volonté de restaurer sa place au cœur du lien social en contribuant, à leur manière, à la construction ou à la reconstruction identitaire du sujet. »¹⁰⁸ Un objectif de reconstruction

¹⁰⁷ Cf. Annexe n°10 Article du journal « Sud Ouest » du 27 octobre 2007.

¹⁰⁸ LE BRETON D., 2003/3, « Activités physiques et sportives et intégration : aspects anthropologiques » *EMPAN*, n°51, p 58.

qui, s'appuyant sur une pratique jusqu'alors informelle, s'imposait pour la plupart comme palliatif au désœuvrement. Aujourd'hui donc l'enjeu était bien d'assurer, par la création du club ESB, le passage d'une pratique libre et sans contrainte à une pratique formelle et codifiée pour des jeunes désireux de participer au championnat de troisième série organisée par le district de football de Bordeaux. Ainsi, la création du club ESB c'était également la perspective d'inscrire régulièrement et durablement ces jeunes dans une dynamique de construction collective et de reconnaissance : « ma place dans l'équipe, ma place dans le quartier, ma place dans la ville. » Pour le Centre Social de Beutre, cet engagement au côté des jeunes de l'ECB permet de reconstruire et de développer le lien de confiance et de respect entre ces jeunes et les habitants du quartier.

b) Une réponse complexe qui questionne l'engagement et l'éthique des acteurs

Répondant favorablement à leur demande le centre social a souhaité donner un signe fort et symbolique à ces usagers leur accordant l'accès non pas à une pratique sportive marginale « de quartier » mais s'inscrivant à part entière dans le championnat local. Hors, même si cette participation était vivement souhaitée par les jeunes, elle les a confrontés à la nécessité d'une organisation collective, à la difficulté de se conformer à des règles et à maîtriser des comportements individuels. Ainsi, le choix éthique de notre établissement l'engage à accompagner cette pratique pour l'inscrire dans une perspective de valorisation des publics, de socialisation et de réussite.

B) L'Espoir Club Beutrois une passerelle vers l'insertion par l'implication dans l'aménagement du quartier

D'autre part, ce travail sur le lien, la confiance, la reconnaissance a permis de mieux investir les questions d'insertion sociale et professionnelle par une mise en perspective entre le club et l'aménagement du quartier. En effet, ce secteur de Mérignac dispose de deux infrastructures sportives municipales : le « city stade » et un terrain de football en friche depuis plus de quinze ans. La création de cette équipe a été l'occasion pour ce nouveau club de Mérignac de demander la réhabilitation de ces espaces sportifs anciens. Un projet, accompagné par le centre social et la mission locale, qui avait pour objectif d'impliquer les joueurs comme citoyens, promoteurs de l'aménagement de leur quartier, et partie prenante de ce chantier, en faisant appliquer la « clause insertion » mobilisable dans les chantiers publics de la ville. Un projet en cours de réussite puisqu'au mois de juin 2008 quatre jeunes ont restauré le « city stade » et que se profile la réalisation d'une plaine des sports à l'horizon 2009. Enfin, cette première étape a permis de renouer avec « le chemin » du contact régulier avec les institutions : ANPE, MLT... Néanmoins comme l'indique David LE BRETON : « Les activités physiques et sportives, si elles ont pu offrir à cet égard un premier pas dans la restauration du

sentiment identitaire, ne sont guère qu'un épisode dans la longue quête qui implique un accompagnement socio-éducatif sans relâche... »¹⁰⁹

C) L'aménagement du quartier : une réponse partagée entre les acteurs territoriaux

Cette expérience est elle aussi exemplaire d'une démarche de développement social, s'appuyant sur les ressources des publics ; elle a généré la collaboration des partenaires pour une réponse partagée pluridisciplinaire, multidirectionnelle (sportive, sociale, professionnelle) et progressive : des jeunes sans projet, une demande formulée, une première structuration du projet et une réflexion plus générale sur la mission d'un centre social à l'égard de ces usagers confrontés à la rupture et à l'échec. En définitive un projet spécifique, le club Espoir Club Beutrois, qui associe : pratique sportive, insertion et démarche citoyenne des jeunes pour l'aménagement du quartier. Le PDS, grâce à son groupe de terrain insertion et lutte contre les exclusions pourra poursuivre le déroulement en cours de ce projet.

3.2.4 Un espace de parole et d'échange d'expériences : le Réseau d'Écoute d'Appui et d'Accompagnement à la Parentalité

Après, les questions d'insertion, abordons l'axe de travail sur le soutien à la fonction parentale comme une évolution marquante de l'action menée en direction des familles.

A) Les éléments d'un contexte nouveau, propice au projet parentalité

Dans la première partie, j'ai souligné le soutien à la fonction parentale comme une dimension structurante du projet de l'établissement. Une orientation qui s'est réalisée sous l'impulsion des pouvoirs publics via la voie législative et les dispositifs (REAAP). Une orientation qui prend également en compte le caractère régulier des moments informels consacrés par les travailleurs sociaux au dialogue avec les familles sur les questions liées à la fonction parentale (autorité parentale, orientation scolaire, santé, addictions chez les adolescents...). Depuis 2007, deux autres facteurs renforcent ce domaine d'action. Une sollicitation de la Ville de Mérignac pour l'implantation en septembre 2008 d'un Relais Assistantes Maternelles (RAM) en partenariat avec notre établissement et la relocalisation début 2009 de la crèche parentale du quartier « Pomme d'Api » dans la continuité du centre social, avec la mutualisation d'espaces collectifs pour les professionnels et les usagers (cuisine et salle polyvalente du centre social). Ces deux nouveaux éléments sont les moteurs d'une réflexion renouvelée sur

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 63.

nos actions parentalité qui associent, les besoins des usagers et la structuration du service petite enfance sur notre secteur.

B) Le groupe « Être parent » une nouvelle option méthodologique

Un contexte « favorable » à la relecture de la démarche associative d'offre de services jusqu'alors adoptée pour, sur le plan méthodologique, s'appuyer sur une démarche volontairement participative. Ainsi, le centre social construit peu à peu un groupe de parents porteurs d'expériences qui alimentent la réflexion, et initient des actions sur le thème de la parentalité. Cette orientation répond au premier article de la charte nationale des REAAP : « Valoriser prioritairement les rôles et les compétences des parents... »¹¹⁰ C'est donc dans cette dynamique du réseau des adhérents de l'association et des habitants, que s'est constitué dans le temps ce groupe de huit parents, accompagnés d'une conseillère en économie sociale et familiale. Sur le plan opérationnel le groupe « Être parent » se réunit mensuellement pour échanger, construire les actions thématiques qui se réalisent trimestriellement et faire le bilan des opérations déjà réalisées. En 2007, il a organisé quatre soirées thématiques avec intervention de prestataires spécialisés qui ont mobilisé quatre vingt sept participants. Comme le propose J.L SANCHEZ Délégué Général de l'Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée (ODAS) : « Il faut donc peut-être imaginer une réponse sociale en direction des familles en difficulté, qui ne soit pas simplement la réponse du professionnel à la famille, mais au contraire la mobilisation de l'ensemble du quartier autour de la famille en difficulté, pour que la famille ne soit plus soutenue par un regard professionnel, mais par un regard finalement tout à fait égalitaire...C'est peut-être là le début de la reconnaissance de la dignité. Et le travail social a là-dessus un formidable rôle à jouer, celui d'être l'animateur de ces réseaux autour de la famille. »¹¹¹

D'autre part, ce groupe est représenté au sein du réseau méridional des opérateurs du REAAP piloté par la CAF de la Gironde dont les objectifs sont d'assurer d'une part un partage des expériences locales, un développement cohérent des actions territoriales et d'autre part de permettre l'accès à la formation des responsables de projet et des parents.

Enfin, sur le plan partenarial, les actions parentalité mobilisent depuis septembre 2006 la crèche parentale « Pomme d'Api » qui s'associe, par l'implication d'une éducatrice de jeunes enfants, aux phases de réflexion-construction des actions et à leur évaluation.

¹¹⁰ Article 1, charte des Réseaux, d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents.

¹¹¹ SANCHEZ J.L., septembre 2007, « L'ODAS et le Développement social local », *Les Dossiers du MEDICO-SOCIAL*, p 88

C) Le CDS pour consolider la fonction participative du groupe « Être parent »

Un projet qui évolue avec la conscience d'une nécessaire cohabitation de temps structurés par le groupe « Être parent » et de temps informels de rencontre des familles durant le fonctionnement courant de l'établissement. Cette option a pour objectif opérationnel d'offrir une diversité de temps d'information et d'écoute de la parole des parents, en s'adaptant aux attentes familiales. Ce choix assure également une alternance de moments collectifs et de temps plus personnalisés, garants du nécessaire respect de la confidentialité des problématiques familiales. Dans cette alternance des modes d'intervention, le groupe « Être parent » a développé, avec la participation de la bibliothèque du quartier, l'accueil et l'animation des enfants durant les dernières soirées thématiques. L'expérience de ce mode de garde ponctuel a été l'occasion de rencontrer de nouveaux parents et d'ouvrir la perspective d'actions associées rendant la participation plus accessible.

Un domaine d'action complexe, qui nécessite d'expérimenter des formules diversifiées pour s'adresser notamment aux familles qui vivent les plus fortes difficultés éducatives : « être réactif » à leur égard pour porter l'objectif de participation du groupe « Être parent ».

Le groupe « Être parent », animateur d'un groupe de terrain du CDS, tel est l'enjeu pour que ce dispositif mobilise les grands absents de cette thématique : le CCAS et la MDSI. A l'automne 2008, le projet « Une journée de la famille » semble faire avancer cette ambition locale pour le PDS.

3.2.5 L'expression outil de la participation et du lien social dans un quartier : un journal de quartier « Interlignes »

Dernier exemple qui peut prendre la forme d'une synthèse du type d'intervention du centre social dans son environnement : le journal « Interlignes ». Plus de vingt années d'existence et tiré à mille cinq cents exemplaires dans le quartier, ce journal participe à l'animation de la vie locale et au lien entre les habitants et l'établissement.

A) « Interlignes » pour concrétiser l'ambition du PDS : outil de participation et de mobilisation des ressources de l'environnement

Porté par un comité de rédaction mixte, bénévoles et salariés du centre social, « Interlignes » concrétise l'ambition du PDS : participation des habitants, et mobilisation des ressources de l'environnement. Le numéro de l'été 2008 illustre une grande diversité des contributions à la réalisation de ce périodique : centre social, école élémentaire, crèche « Pomme d'Api », mairie annexe. Une réalité qui se retrouve dans l'éclectisme du contenu du journal : témoignages, dossiers, conseils pratiques, agendas, programmation, services... Un journal qui permet donc de faire le lien entre les

partenaires et d'être un support de communication de la vie du quartier. Enfin, cette expérience est aussi celle du lien intergénérationnel entre les enfants du centre de loisirs ou ceux de l'école, qui écrivent les articles, et les « mamies » du quartier qui se retrouvent au centre social pour les tâches de mise en forme du journal.

B) « Interlignes » pour porter l'enjeu commun de lisibilité et de communication du PDS et du conseil de quartier

Le journal « Interlignes », témoin de la vie de ce quartier et de notre établissement, porte ainsi l'enjeu de communication du PDS. La participation du chef de projet au comité de rédaction devrait permettre de rendre compte trimestriellement des actions des comités de terrain. Cet outil au service de la lisibilité de l'action du dispositif pourrait également constituer un « trait d'union » entre le PDS et le conseil de quartier. Une instance municipale animée par les élus municipaux et les techniciens des services qui se réunit périodiquement dans notre établissement. Dotée d'une ambition de débat et de consultation des habitants sur la structuration urbaine, le conseil de quartier et le PDS sont animés par la même optique de participation citoyenne des habitants et une visée complémentaire, celle du développement. Cette convergence démontre d'une part, une nécessaire représentation du PDS au sein du conseil de quartier et d'autre part, l'intérêt de réunir l'information destinée aux habitants sur un même support de communication. Cet objectif, ne fait pas concurrence aux autres parutions municipales et permet de matérialiser un lien important entre la réflexion sur les questions sociales et celle sur les questions urbaines, problématique particulièrement sensible dans notre cas de figure. Enfin, il faut indiquer que le centre social, et demain le PDS, dans cette relation au conseil de quartier doit pouvoir assurer la fonction déjà évoquée de « passeur », de la parole des habitants les plus éloignés des débats de l'espace public. A titre d'exemple, le conseil de quartier et les articles de presse ont constitué, pour le club ECB, les espaces d'interpellation du politique sur leur projet et la demande de réhabilitation du terrain de football du quartier.

3.3 Les impacts de la stratégie de pôle sur l'établissement

Si le PDS est bien la résultante d'une démarche tournée vers les usagers, il me semble essentiel de mesurer de manière synthétique ses impacts sur le projet de l'établissement. J'aborderai ainsi trois points dans ce dernier chapitre : son organigramme, ses principaux impacts financiers et ses orientations prioritaires.

3.3.1 Son organisation GRH : un organigramme recomposé, des choix managériaux élargis

A) Une progression de l'effectif de l'établissement

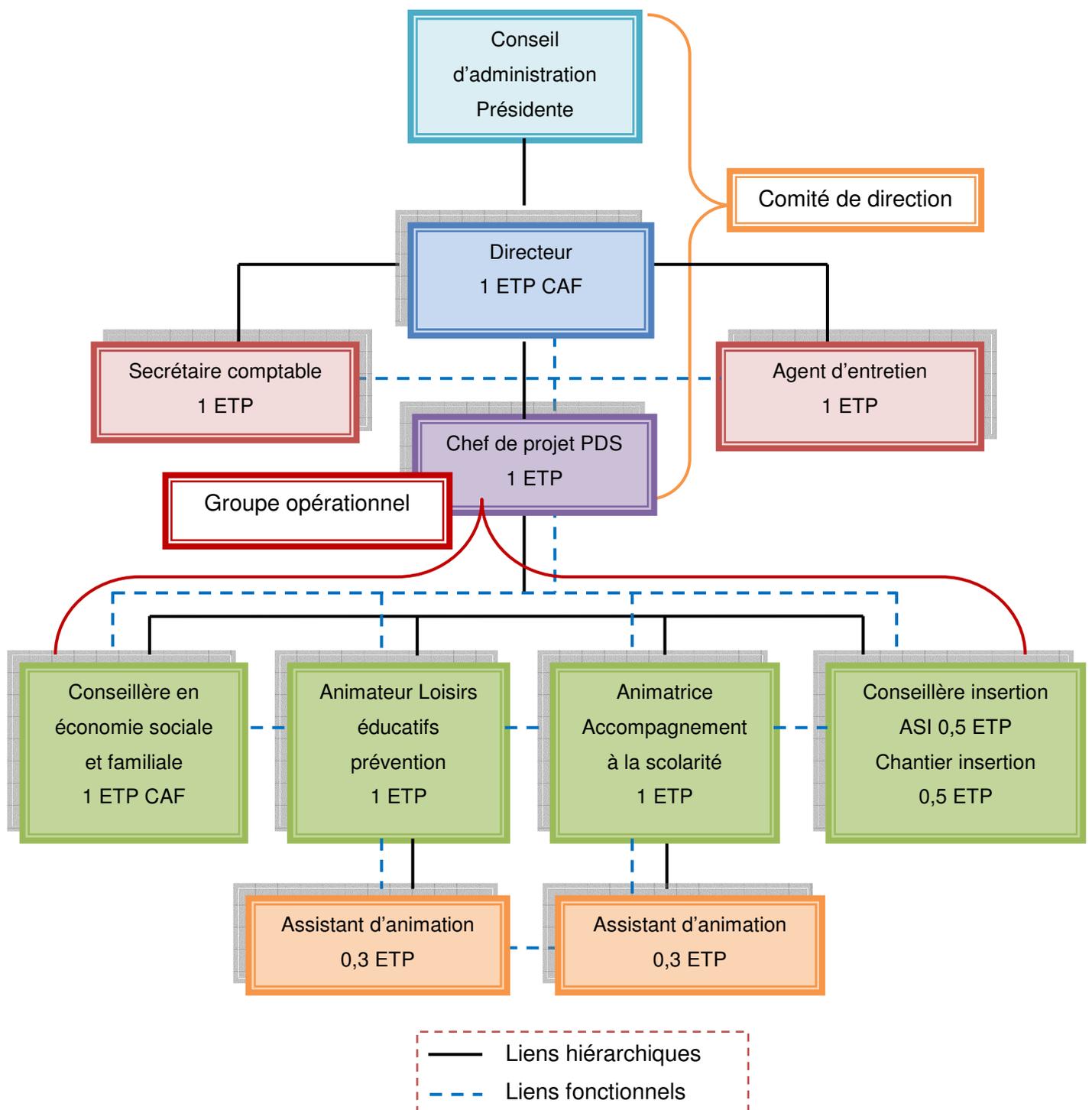
La création d'un emploi de chef de projet au sein du centre social reconfigure son organigramme en créant un échelon hiérarchique supplémentaire, celui de cadre intermédiaire. Un point tout à fait intéressant concernant notre établissement qui, par son effectif réduit et ses choix en matière de GRH, ne dispose pas de cadre technique. Dans notre cas, il m'apparaît souhaitable de positionner cet emploi dans une relation privilégiée au directeur de l'établissement, à la fois opérationnelle et stratégique. Ce choix se justifie par l'enjeu que revêt le PDS sur le thème du développement mais également par la dimension relationnelle et les compétences nécessaires à l'emploi.

D'autre part, la pérennisation du chantier d'insertion à vocation culturelle fera passer l'emploi de conseillère insertion à temps complet. Un poste qui comprendra une double dimension, celle de l'ASI et celle de l'accompagnement social et professionnel des bénéficiaires du chantier. Une évolution qui permet d'une part, de mieux stabiliser la salariée actuelle dans l'emploi et d'autre part, d'enrichir sa fiche de poste en y intégrant l'objectif de créer « des passerelles » entre ces deux actions complémentaires d'insertion.

B) Une diversification des choix managériaux

Globalement donc l'effectif de l'établissement progressera de 1,5 ETP, dont 1 ETP au service du PDS. Une évolution quantitative, qui sur le plan managérial, permet d'envisager la création d'un comité de direction réunissant la présidente de l'association, le directeur et le chef de projet. Ce comité constituera une instance interne à l'établissement chargée de suivre le fonctionnement global du PDS. En effet, la dimension expérimentale du projet et la position de maître d'œuvre de l'établissement, nécessitent ce suivi régulier. A ce comité, ayant une fonction politique et stratégique, s'adjoindra un groupe opérationnel rassemblant le chef de projet et les travailleurs sociaux de l'établissement. Ce groupe permettra au chef de projet d'assurer sa fonction de pilotage et de coordination des travailleurs sociaux de l'établissement, membres des groupes de terrain du PDS. Deux niveaux hiérarchiques qui impliquent de clarifier, dans la fiche de poste, les délégations du chef de projet.

Je soulignerai enfin l'évolution du poste de direction qui, par les points évoqués, connaîtra une progression, de sa « surface » d'action et de « l'épaisseur » des responsabilités. La mise en œuvre du PDS devrait faire glisser ce poste d'une position essentiellement opérationnelle et stratégique à une position plus stratégique et politique.



3.3.2 Ses impacts financiers : un cofinancement CAF-Ville du PDS

Si le Pôle de Développement Social génère la création d'emplois, il est nécessaire de traduire cette évolution des ressources humaines dans le budget 2009 de l'établissement. Un budget qui sera impacté en premier lieu par le coût de l'emploi (salaires, charges sociales) du chef de projet et de celui de la conseillère insertion. En effet, le nombre d'heures rémunérées passera de 13438 heures à 16168 heures en 2009 soit une progression de 20,3%. De plus, viennent s'ajouter les charges directes de l'activité des personnels (frais de déplacement, abonnement téléphonie mobile...). Enfin,

le fonctionnement du PDS doit incorporer des coûts indirects liés au fonctionnement des instances de pilotage.

Globalement donc c'est une augmentation de 43 437 € relatif au poste de chef de projet auquel viennent s'ajouter un montant de charges complémentaires de 2000 €, soit une pesée de l'emploi de 45 437 €. J'estime d'autre part le montant des charges de fonctionnement des instances du PDS à 2000 € pour les comptes 60 (fournitures bureau, informatiques, petits équipements...), de 5000 € pour les comptes de tiers 61 et 62 (locations, travaux et entretien, maintenances, assurances, documentation...). C'est donc un coût global de 52 437 € annuel pour notre établissement qui sera présenté pour financement au comité de pilotage du CAFST. Financement qui permettra la signature d'un emploi associatif à durée indéterminée.

Concernant la création du demi-poste supplémentaire de conseillère insertion chargée du suivi des bénéficiaires du chantier insertion à vocation culturelle, il sera négocié avec le Conseil Général de la Gironde sur la ligne budgétaire du Fonds Départemental d'Insertion (FDI) relatif à l'accompagnement des bénéficiaires du RMI. L'évolution de cet emploi occasionnera une augmentation de son coût de 20 200 € et des frais complémentaires de 1000 €, soit un coût global de 21 200 € intégré au budget du projet chantier insertion, déposé auprès de cette collectivité territoriale et de la DDTEFP. L'association s'appuiera donc sur deux supports de financement : le CAFST, cofinancement CAF – ville de Mérignac et sur un financement départemental pour subvenir à l'ensemble des charges de fonctionnement du PDS.

Je précise, d'autre part, que l'analyse des bilans 2006 - 2007 fait état d'une trésorerie nette en progression passant de 35 609 € au 31 décembre 2006 à 99 958 € au 31 décembre 2007. Cette évolution de la trésorerie permet de faire face aux besoins de financement de l'activité générale de l'établissement dont celle du pilotage et de l'animation du PDS. Enfin, ce dispositif ne nécessite pas à court terme la réalisation d'investissements qui justifieraient le recours à l'emprunt et occasionneraient amortissements et intérêts spécifiques.

3.3.3 Les orientations prioritaires du PDS cadre de référence du projet d'établissement

A) Des fiches projet, cadre de référence des actions

La création du PDS permet donc, comme je l'annonçais en fin de deuxième partie, de générer du développement sur le plan des ressources humaines et financières. Ce projet impulse également une nouvelle architecture du niveau local, faisant le lien entre quartier et ville (Cf. Schéma de l'articulation CAFST – PDS). Je rappelle que l'enjeu de liaison entre ce quartier et le reste de la commune est pointé, par les diagnostics locaux,

comme un enjeu central pour Beutre. D'autre part, le PDS est également le dispositif du changement et de l'innovation, proposant un cadre pertinent de collaboration pour les partenaires locaux : un enjeu identifié à partir de l'analyse des forces et des faiblesses de sa relation au territoire. Enfin, un dispositif local qui fait également lien avec la charte départementale des centres sociaux dont les « maîtres » mots sont : harmonisation, mutualisation, évaluation et actions concertées.

Dans ce contexte qui démontre la cohérence de ce dispositif à l'environnement, il semble nécessaire de proposer les grandes orientations du PDS, comme cadre de référence du projet du centre social. Celles-ci devront être validées par le comité de pilotage sous la forme de fiches projet. Elles auront vocation à être prises en compte par les groupes de terrain, pour être développées et déclinées en fiches actions.

B) Les orientations du PDS pour modéliser le projet centre social

Je propose ainsi cinq fiches projet qui délimitent les grands domaines de compétence du PDS et dans lesquelles chaque partenaire pourra intégrer ses missions et ses compétences spécifiques.

a) *Soutien à la fonction parentale et accès aux droits des familles*

Nous avons compris en parcourant la problématique de l'accompagnement des familles que l'équilibre entre l'accès aux droits et la mobilisation des « savoir faire parentaux » s'appuie sur une mission transversale des institutions et des politiques sociales. Le PDS dispose donc, en la matière, d'une large expérience de terrain de ses opérateurs.

b) *Accès aux Loisirs éducatifs et prévention*

L'accès aux loisirs comme facteur de prévention n'a pas été développé spécifiquement dans ce travail, néanmoins le quartier de Beutre, nécessite une prise en compte collégiale de ces questions relatives à la délinquance des mineurs. Œuvrer pour une rupture aux logiques d'enfermement au sein du quartier par l'ouverture éducative, reste un élément central de l'intervention auprès du public préadolescent et adolescent. Ce point d'entrée dans l'accompagnement éducatif est largement partagé, tant par notre équipe d'animateurs de terrain, que par celle du club de prévention spécialisée. Ce champ d'intervention demeure donc une priorité pour l'ensemble des institutions présentes sur notre secteur, que ce soient les services de la ville de Mérignac ou ceux du département dans le cadre de l'ASE.

c) *Accompagnement à la scolarité et pratiques culturelles et artistiques*

Si les loisirs constituent un support d'éducation et de prévention, l'accompagnement à la scolarité s'affirme depuis de nombreuses années, pour le centre social, l'école élémentaire et le collège, comme un moyen de lutte contre l'échec scolaire et la

déscolarisation. De plus, il contribue à nourrir la relation parent – enfant et le lien parent – école. Soutenu financièrement par le dispositif Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité (CLAS), cette orientation prend toute sa pertinence dès la rentrée 2008 avec la généralisation de l'accompagnement éducatif dans les établissements scolaires du premier et second degré. Une évolution cadrée par la circulaire du Ministère de l'Éducation Nationale n° 2008-042 du 4-4-2008 parue au journal officiel N° 15 du 10 avril 2008. Ce texte prévoit notamment l'aide aux devoirs et aux leçons, la pratique culturelle, artistique et sportive et la collaboration avec les associations agréées au niveau local dans le cadre du CLAS et des CEL. Des actions déjà effectives, sur notre secteur mais qui de ce fait prendront toutes leur pertinence et seront plus soutenues et diversifiées.

d) Insertion et lutte contre les exclusions

Prévention de la délinquance, lutte contre l'échec scolaire, c'est dans ce continuum de l'intervention sociale que s'affirme la nécessité d'être présent sur le terrain de l'insertion sociale et professionnelle : thème incontournable dans la lutte contre les exclusions. Les expériences citées, le renforcement des services du département sur la question de l'insertion des bénéficiaires du RMI et l'arrivée du Contrat Insertion - Revenu Minimum d'Activité (CI-RMA) sont autant de points qui favorisent le maintien voire le développement de ce champ professionnel sur notre secteur et au cœur du projet PDS.

e) Animation de la vie locale et cohésion sociale.

En amorçant ce travail nous avons souligné la fonction essentielle du centre social dans la création et le maintien du lien social dans le quartier. Un enjeu majeur de l'action sociale des territoires qui prend tout son sens dans le quartier de Beutre, excentré du reste de la commune et composé d'une population disparate par ses origines et ses catégories socioprofessionnelles. Les manifestations de quartier, le journal « Interlignes », le soutien à la vie associative locale sont autant de leviers d'actions pour donner de l'impulsion à la vie sociale et culturelle du quartier de Beutre.

Cinq grandes fiches projet portent ainsi l'ambition sociale commune des partenaires du PDS. Elles seront donc reprises par le projet de l'établissement pour mettre en synergie et en cohérence son action à celle de ce dispositif consacré à la coopération, à la complémentarité et à la continuité du service rendu aux usagers. Ces orientations seront ainsi pérennisées sur la durée du projet d'agrément du centre social : 2009-2012.

Conclusion

Cellule de veille sociale, comme espace d'expertise partagé tourné vers l'action ; des projets d'insertion qui s'amorcent des spécificités des usagers et valorisent leurs initiatives ; la parentalité qui porte une vision réformée de notre intervention sociale auprès des familles : le Pôle de Développement Social est bien l'aboutissement d'une stratégie de l'action innovante. C'est également le fruit d'une dirigeance associative retrouvée qui associe des compétences politiques et professionnelles. C'est enfin une démarche qui donne du corps à l'évolution des politiques publiques locales : le CAFST, nouvelle « armature » contractuelle entre la ville de Mérignac et la CAF de la Gironde. Cette cohérence de l'initiative du PDS au CAFST, et son expérimentation par les projets cités, démontrent une situation qui devrait permettre de surmonter les dernières résistances des institutions aux changements que propose ce dispositif territorial. Je dirais que le centre social de Beutre, porteur de cette ambition locale, incarne les quatre dimensions que propose Robert DURANT : « Le centre social " animateur "...visant à répondre aux attentes des publics en proposant des activités...Le centre social " lieu de synergie " ...il s'agit de faire travailler ensemble des forces et ressources locales, pour un projet de développement local...Le centre social " créateur de valeurs collectives "... il s'agit de recréer du " lien social "...Le centre social " médiateur " : il s'agit...de limiter les risques d'exclusion des familles, d'agir comme " intermédiaire ", " interface " entre les acteurs institutionnels locaux. »¹¹²

Ainsi, le centre social, doté d'une vocation sociale globale, propose la vision d'un projet non pas centré sur les enjeux internes à l'institution mais avant tout ouvert et intégré aux composantes de l'environnement : la configuration urbaine du quartier, les diagnostics sociaux du territoire, les compétences disponibles et la situation des politiques publiques. Le Pôle de Développement Social met ainsi en lumière toute la complexité qui entoure le projet centre social, mais aussi toutes les ressources et la richesse dont dispose cet établissement, « carrefour » de la diversité des habitants qui le fréquentent et qui s'y impliquent. Un projet qui, comme le suggère Edgar MORIN, démontre que : « L'action est le royaume concret et parfois vital de la complexité. »¹¹³. Un projet qui conjugue trois dimensions de la fonction de direction : le service rendu aux usagers, la mise en œuvre des politiques sociales et la gestion des ressources humaines, financières et techniques. Un projet également porté par une éthique professionnelle de « l'équilibre » entre management, expertise et engagement.

¹¹² DURAND R., 1996, *op.cit.*, p. 247.

¹¹³ MORIN E., 2005, *op.cit.*, p. 108.

Enfin ce travail me permet de revenir sur le thème persistant du projet centre social : sa fragilité. Une fragilité des moyens, des structures d'accueil et de sa légitimité. Une fragilité qui pourtant devient une véritable force d'action lorsque cette réalité historique est acceptée pour rester au contact et au service des populations les plus fragiles. Dans un entretien avec Michel CHAUVIERE, Michel LAFOURCADE évoque de manière humoristique la fragilité comme vecteur potentiel d'inventivité du social : « ...plus le social est fragile financièrement et peu institué, plus il est inventif et créatif. »¹¹⁴ Le centre social de Beutre, en proposant la création du Pôle de Développement Social, démontre sa capacité à sortir d'un projet « en crise » et à penser « autrement » l'action sociale de son territoire de compétence.

¹¹⁴ LAFOURCADE M., CHAUVIERE M., 21 mars 2008, « L'approche managériale, impasse ou opportunité à saisir pour les professionnels ? », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2550, p 38.

Bibliographie

OUVRAGES

- ANAS FNARS., 2001, *Les défis de l'innovation sociale*, Issy-les-Moulineaux : ESF, 132 p.
- BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248 p.
- BERNOUX JF., 2005, *Guide des centres sociaux et socioculturels*, Paris : Dunod, 365 p.
- BOUQUET B., 2004, *Éthique du travail social une recherche du sens*, Paris : Dunod, 240 p.
- BRESSON M., 2002, *Les centres sociaux. Entre expertise et militantisme*, Paris : L'Harmattan, 186 p.
- CACERES B., 1964, *Histoire de l'éducation populaire*, Paris : Seuil, 249 p.
- CAUQUIL G., 2004, *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*, Paris : Dunod, 264 p.
- CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2001, *Éthique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*, Paris : ENSP, 156 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1997, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil, 498 p.
- DANE C., 2005, *Travailler avec les quartiers en difficulté*, Paris : Dunod, 202 p.
- DUMOULIN P., DUMONT R., BROSSE N., et al., 2006, *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en interventions sociales*, Paris : Dunod, 272 p.
- DURAND R., 1996, *Histoire des centres sociaux. Du voisinage à la citoyenneté*, Paris : Syros, 264 p.
- DONZELOT J., 2003, *Faire société. La politique de la ville aux États-Unis et en France*, Paris : Seuil, 359 p.
- HARIENGER J., TRAVERSAZ F., 2002, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 241 p.
- ION J., 2005, *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris : Dunod, 160 p.
- LEFEVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médicosociales*, Paris : Dunod, 564 p.
- MIRAMON JM., 2005, *Le métier de directeur : techniques et fictions*, 3^e édition, Rennes : ENSP, 269 p.
- MONDOLFO F., 2005, *Conduire le développement social*, 2^e édition, Paris : Dunod, 271 p.
- MORIN E., 2005, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Seuil, 158 p.

ARTICLES ET PERIODIQUES

AUTES M., septembre 2005, « Territoires et subjectivités : les nouveaux défis de l'action sociale », *Recherches et Prévisions*, n°81, pp. 9-17.

AVENEL C., juillet 2007, « La politique de la ville et ses destinataires, une politique de gestion d'un sentiment d'abandon », *Informations Sociales*, n°141, pp. 136-147.

BERNOUX JF., 14 juin 2002, « Développement social territorial ou développement des politiques sociales à l'échelle territoriale? », *Actualités Sociales Hebdomadaires* (en ligne), n°2267, pp. 20-36. (visité le 03.08.2008) disponible sur internet : <http://www.ash.tm.fr/front/home.php>.

BERNOUX JF., 06 janvier 2006, « Les évitables dérives instrumentales du développement social », *Actualités Sociales Hebdomadaires* (en ligne), n°2437, pp. 41-52. (visité le 03.08.2008) disponible sur internet : <http://www.ash.tm.fr/front/home.php>.

HAURIE JL., septembre 2005, « Le Développement social territorial. Une stratégie de modernisation de l'action des CAF inscrite dans la durée », *Recherches et Prévisions*, n°81, pp. 59-68.

LAFOURCADE M., CHAUVIERE M., 21 mars 2008, « L'approche managériale, impasse ou opportunité à saisir pour les professionnels ? », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2550, pp. 35-38.

LAZUECH G., PIOVESAN D., BOUGET G., juillet-août 2008, « 1968-2008 Toujours la fibre militante ? », *Direction*, n°54, pp. 20-27.

LE BRETON D., 2003/3, « Activités physiques et sportives et intégration : aspects anthropologiques » *EMPAN*, n°51, pp. 58-64.

MANSANTI D., septembre 2005, « Le développement social local : une catégorie au service du changement », *Recherches et Prévisions*, n°81, pp. 19-28.

PAN KE SHON JL., juillet 2007, « Portrait statistique des zones urbaines sensibles », *Informations Sociales*, n°141, pp. 24-32.

SANCHEZ JL., septembre 2007, « L'ODAS et le Développement social local », *Les Dossiers du MEDICO-SOCIAL*, pp. 85-93.

SANCHEZ JL., juin 2007, « Développement social local : les voies de l'action au service du changement », *Les cahiers de l'ODAS*, 21 p.

NOTE DE SYNTHÈSE

CAUQUIL G., 05 octobre 2006, « Ville de Mérignac. Évaluation finale du Contrat de Ville », *CIRESE*, 8 p.

CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE, juin 2007, « Analyse des besoins sociaux, ville de Mérignac », 14 p.

CONVENTIONS ET CONTRATS

Convention de partenariat entre la ville de Mérignac et l'association Centre Social et d'Animations de Beutre, 22 décembre 2005, 14 p.

Contrat d'Action Familiale et Social Territorial entre la ville de Mérignac et la Caisse d'Allocations Familiales de la Gironde, janvier 2006, 23 p.

CHARTES

Charte départementale des centres sociaux, CAF de la Gironde, Conseil Général de la Gironde, Mutualité Sociale Agricole, État, janvier 2008, 57 p.

Charte des centres sociaux de Mérignac, janvier 2005.

Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France, Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, janvier 2000, disponible sur internet : <http://centressociaux.wordpress.com/>.

Charte des réseaux, d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents, disponible sur internet : http://www.reseau-parental50.net/charte-reaap_2006.htm.

DOCUMENTS CNAF ET CAF DE LA GIRONDE

Document CNAF, septembre 2006, « Regard sur notre institution », 41 p.

Document CAF Gironde, « Schéma directeur d'orientation d'action sociale 2005-2008 », 69 p.

Document CAF Gironde, décembre 2007, « Le Contrat d'Action Familiale et Social Territorial ».

Document CAF de la Gironde, 2008, « Rapport d'activité 2007 », 47 p.

Référentiel du projet centre social, CAF de la Gironde, février 2007, 25 p.

ARTICLES DE PRESSE

Journal Sud Ouest, département Gironde, édition Bordeaux rive gauche, 25 septembre 1973, « L'Antenne sociale de Beutre inaugurée par M. Chaban-Delmas ».

Journal Sud Ouest, département Gironde, édition Bordeaux rive gauche, 22 juin 2006, « Le salut par les Planches ».

Journal Sud Ouest, département Gironde, édition Bordeaux rive gauche, 27 octobre 2007, « La petite Équipe du centre social veut devenir grande ».

LOIS

Loi n° 92-125 du 06 février 1992 relative à l'administration territoriale de la république.

Loi organique n° 2001-692 du 01 août 2001 relative aux lois de finances.

Loi n° 2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médicosociale.

Loi n° 2002-276 du 22 février 2002 relative à la démocratie de proximité.

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

CIRCULAIRES

MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE ET DE LA SECURITE SOCIALE. Circulaire n° 370-1272 03 août 1970, « DIENESH », relative aux centres sociaux.

DELEGATION INTERMINISTERIELLE A LA FAMILLE, DELEGATION INTERMINISTERIELLE A LA VILLE ET AU DEVELOPPEMENT SOCIAL URBAIN, DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE, DIRECTION DE LA POPULATION ET DES MIGRATIONS. Circulaire DIF/DAS/DIV/DPM n° 99-153 du 9 mars 1999 relative aux réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents.

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE. Circulaire du 12 mars 1986, rôle prioritaire des centres sociaux.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE. Circulaire n° 2008-042 du 04 avril 2008 préparation de la rentrée 2008. Journal officiel, n° 15 du 10 avril 2008.

CIRCULAIRES CNAF

Circulaire CNAF n° 32-71 02 juillet 1971 : prestations de service – extension à l'ensemble des établissements de gardiennage, aux centres sociaux et au jeunes ménages.

Circulaire CNAF n° 59-84 du 31 décembre 1984 : les centres sociaux : orientations-agrément au titre de la prestation de service – fonction animation globale et coordination – décentralisation de la procédure contractuelle.

Circulaire CNAF n° 56-95 du 31 octobre 1995 : les relations entre les Caisses d'Allocations Familiales, les centres sociaux et leurs partenaires.

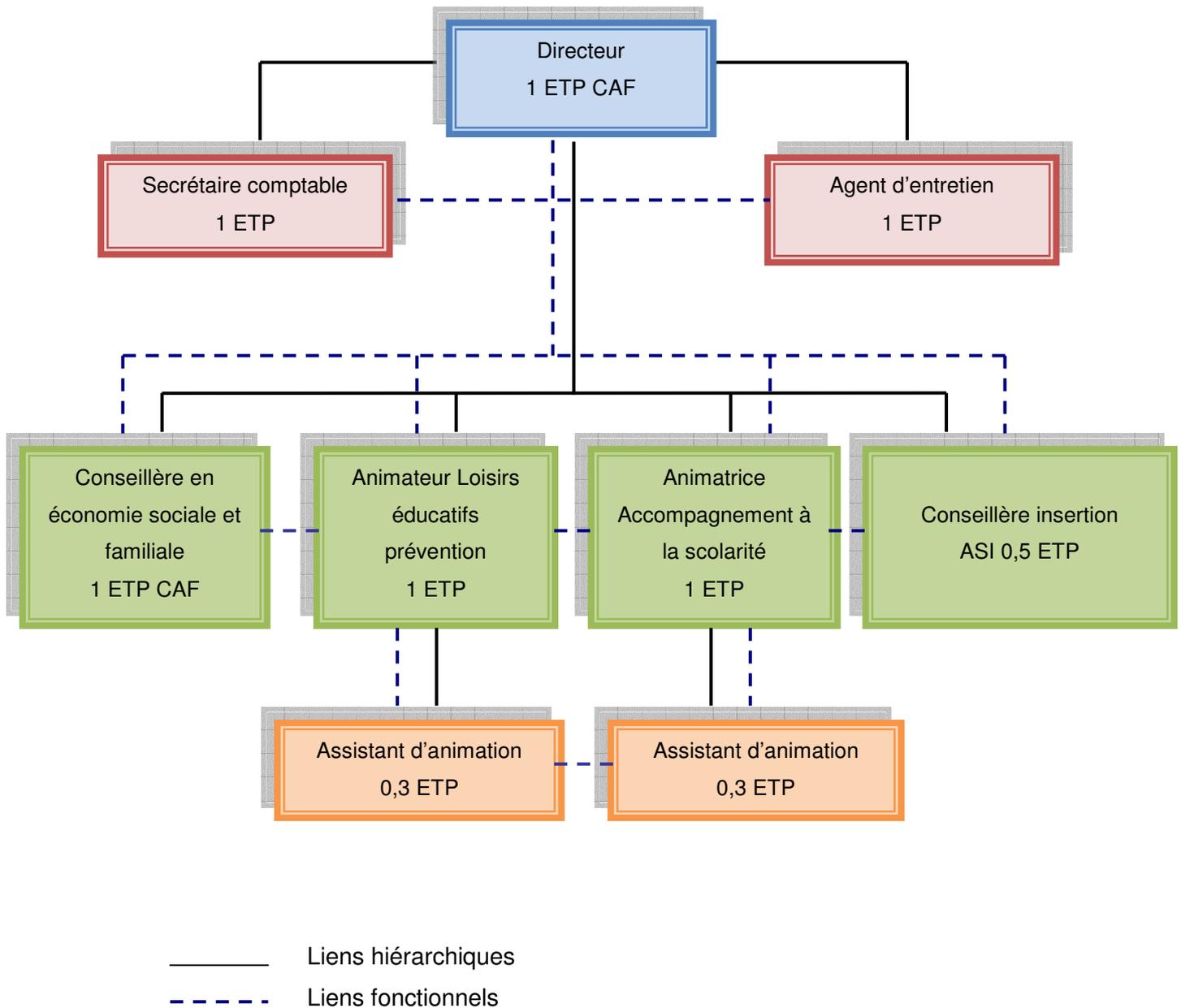
Circulaire CNAF n° 38-2001 du 28 septembre 2001 : orientation d'action sociale familiale des CAF 2001-2004.

LISTE DES ANNEXES

N°1	Organigramme 2008 du Centre Social et d'Animations de Beutre.	P II
N°2	Article du journal « Sud Ouest » du 25 septembre 1971	P III
N°3	Référentiel du projet centre social, « Les missions et les objectifs des centres sociaux ».	P IV-V
N°4	Tableau d'évolution des activités 2005 à 2008.	P VI
N°5	Tableau de répartition des classes d'âges des adhérents usagers.	P VII
N°6	Origines géographiques des adhérents du centre social de Beutre.	P VIII
N°7	Situation financière 2003-2006 du Centre Social et d'Animations de Beutre.	P IX
N°8	Fiche de poste du chef de projet du PDS.	P X-XI
N°9	Article du journal Sud Ouest du 22 juin 2006.	P XII
N°10	Article du journal Sud Ouest du 27 octobre 2007.	P XIII

ANNEXE 1

Organigramme 2008 du Centre Social et d'Animations de Beutre



ANNEXE 2

Article du journal « Sud Ouest » du 25 septembre 1971

MÉRIGNAC

L'Antenne sociale de Beutre inaugurée par M. Chaban-Delmas



M. Chaban-Delmas était très entouré dès son arrivée par les enfants des cités de Beutre. A sa gauche, Mlle Noailles (à demi-cachée) et M. Welset.

(Photo A. Giboudeaux.)

Mise en service depuis le 1^{er} janvier dernier à la disposition de 90 familles, l'antenne sociale de Beutre a été inaugurée vendredi par M. Chaban-Delmas, député-maire de Bordeaux, et président de la Communauté urbaine.

Ce centre social édifié par la ville de Bordeaux avec les concours de la Caisse d'épargne, de la Caisse d'allocations familiales et, bien sûr, celui de la ville de Mérignac, propose donc de nombreuses choses aux locataires de deux cités voisines habitées par les « relogés » de Mériadeck d'une part... et par des étrangers, d'une autre.

Tout ce monde y trouve des activités de loisirs, des services d'assistantes sociales dirigés par Mme Decaup, chef de ces lieux, un centre d'information, des consultations de nourrissons, etc. : c'est dire son rôle évident dans ce quartier éloigné de Mérignac et de Bordeaux.

Donc vendredi en fin de soirée — et dans une ambiance folklorique soulignée par des jeunes filles costumées en Bretonnes ou en Alsaciennes — le maire de Bordeaux — qui accompagnait Mme Chaban-Delmas et Mlle Noailles (son adjointe aux affaires sociales), a donné officiellement le

« top de départ » après avoir visité les installations en compagnie de M. Welset (président de cette antenne sociale), de Mme Decaup et de tout le conseil d'administration de cette « maison ».

Nombreuses étaient les autres personnalités présentes avec M. Fergeau, représentant M. Brettes, maire de Mérignac, et M. Sainte-Marie, député de la Gironde; MM. Cabiran, Lescure, Mme Boute, du Conseil municipal de Mérignac; Mme Bancous, B.A.S. de Mérignac; M. Barreau, représentant le directeur de la Caisse d'épargne de Bordeaux; M. Lagorce, président de la Caisse d'allocations familiales, et Mlle Belliard, directeur adjoint; M. Guy, directeur du P.A.C.T.; M. Borriagi, habitations économiques; M. Moze, directeur de l'office H.L.M. de la C.U.B.; M. Granet, de l'Union des associations familiales; M. Larrau, du Centre socio-culturel de Mérignac; M. Clenis, président du Conseil de parents d'élèves; Mlle Bedat, assistante sociale; M. le colonel Broussaud, commandant la B.A. 106, etc.

Au cours de son allocution, le président Welset se plut à souligner le remarquable travail de coordination qui fut en honneur durant les premiers mois d'ouverture de cette « antenne » où sont associés tous les habitants du quartier. De cette réussite, il convient de tirer les leçons et de remercier la ville de Bordeaux et tous ceux qui ont participé à cette initiative, ajoutait-il.

Le président Chaban-Delmas — qui avait fait l'unanimité parmi la foule de gosses de ces cités — fit remarquer à son tour le bien-fondé de l'édification de ce nouveau quartier et bien sûr de ce centre devenu indispensable.

Vous avez là — a-t-il ajouté en s'adressant aux habitants de ces cités — une communauté d'hommes et de femmes libres dont la dignité est respectée.

Enfin, le maire de Bordeaux conclut : « Vous avez la chance d'avoir des gens dévoués et hautement qualifiés pour s'occuper de vous, le « démarrage » de cette œuvre est bien là pour le prouver. »

ANNEXE 3

Référentiel du projet centre social, « Les missions et les objectifs des centres sociaux ».

LES MISSIONS ET LES OBJECTIFS DES CENTRES SOCIAUX *

Fiche 2

UN EQUIPEMENT DE QUARTIER A VOCATION SOCIALE GLOBALE

⇒ **Est un équipement de proximité à caractère généraliste** qui doit :

- Être accessible à l'ensemble de la population de la zone géographique d'influence.
- Prendre en compte l'ensemble des composantes de la population et des aspirations des habitants.

⇒ **Assure une fonction d'animation à la fois globale et locale** et à travers elle :

- Vise la participation du plus grand nombre à la vie locale,
- Avec une attention particulière pour les familles et les personnes confrontées à des difficultés sociales, économiques, culturelles...
- Exclut la seule juxtaposition d'activités et de services, ceux-ci étant constitutifs d'un équipement d'action sociale à vocation globale,
- Implique obligatoirement la coordination de l'ensemble des activités et services du Centre Social, en cohérence avec son projet social, et la participation des habitants en concertation avec les partenaires.

⇒ **Doit traduire sa finalité sociale** :

- Dans la sélection et la nature des activités et des services utiles aux habitants,
- En privilégiant ceux qui par leur caractère social se réfèrent à la composition socio-économique de la population : information sur les droits sociaux, prise en charge des problèmes de vie quotidienne,
- Subordonne de ce fait les activités à caractère culturel, sportif ou de loisirs aux objectifs sociaux, en cohérence avec le projet du Centre Social.

UN EQUIPEMENT A VOCATION FAMILIALE ET PLURI-GENERATIONNELLE

⇒ Constitue un support d'action sociale familiale en offrant aux familles un lieu *d'accueil, de rencontre et d'information, ainsi que des activités destinées à :*

- Faciliter leur vie quotidienne,
- Les soutenir dans leurs rôles parentaux,
- Leur permettre de mieux maîtriser leurs conditions de vie économique et sociale.

⇒ **Est ouvert à toutes les générations** et contribue à dynamiser le tissu social, doit :

- Favoriser les rencontres, les échanges et les actions de solidarité, permettant ainsi d'entretenir et de renforcer les liens entre générations,
- Développer les actions en direction des jeunes sous des formes adaptées à leurs conditions de vie et à leurs aspirations propres.

UN LIEU D'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE

⇒ **Doit susciter la participation des usagers et des habitants** à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décisions les concernant. La participation, pour être effective :

- peut prendre des formes diverses,
- est mise en œuvre au moyen d'actions, d'activités et de services conçus et réalisés avec le concours des habitants,

⇒ **A vocation à promouvoir la vie associative :**

- est un lieu d'accueil des associations, qui peuvent y intégrer leur siège social ou y exercer des activités ou des permanences non discriminantes,
- elles doivent alors respecter les principes de pluralisme, de neutralité et de libre choix par les usagers.

UN LIEU D'INTERVENTIONS SOCIALES CONCERTÉES ET NOVATRICES

⇒ **Initie une action sociale concertée et négociée** avec les différents acteurs locaux, compte tenu de son caractère généraliste

- Met en commun par la concertation des éléments de connaissance : des besoins des habitants, des potentialités des populations et des ressources locales,
- Définit des objectifs de coopération et met en œuvre des actions partenariales.

⇒ **A pour vocation de contribuer au partenariat local** et de susciter son développement : doit rechercher la concertation avec le mouvement associatif, les collectivités locales, les administrations, les autres équipements et services de proximité et d'action sociale.

⇒ **S'il soutient ou réalise des actions ponctuelles** ou particulières impulsées par les pouvoirs publics, celles-ci doivent : s'articuler avec le projet de l'équipement, s'inscrire dans des politiques sociales locales

ANNEXE 4

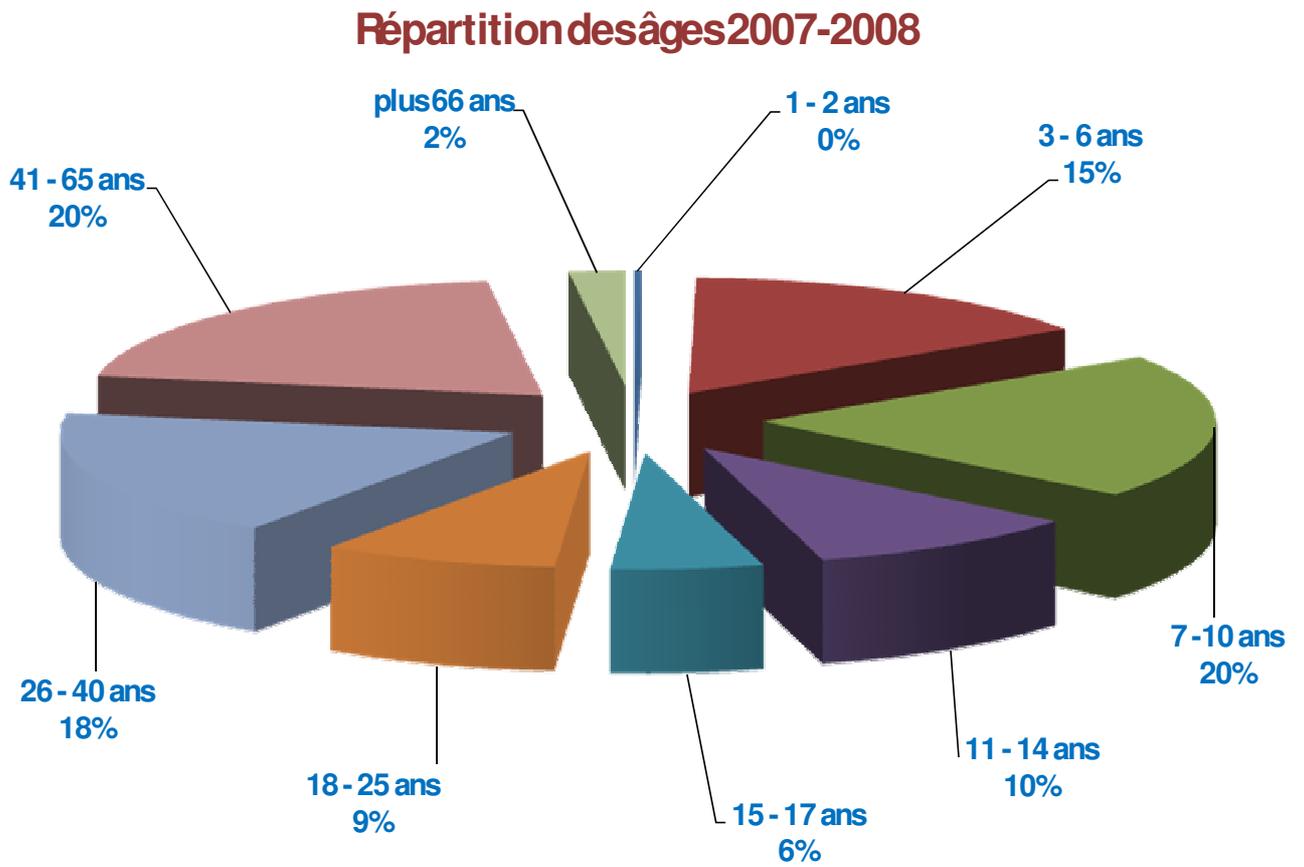
Tableau d'évolution des activités 2005 à 2008

Evolution des activités

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Baby Gymm	21	20	18
Eveil musical	5	6	8
Cirque	0	5	4
Hip Hop Enfants	21	5	8
Hip Hop Jeunes	18	3	5
AEPS	70	16	57
Chant	8	4	3
CLSH	38	8	46
Guitare Enfants	9	5	6
Guitare Adultes	0	0	7
Yoga	7	8	6
Théâtre Enfants	0	5	4
Théâtre Jeunes	5	0	7
Théâtre Adultes	7	11	9
Tamouré Enfants	0	10	14
Tamouré Adultes	1	3	5
Judo Enfants	26	26	25
Judo Adultes	25	16	28
Gym Adultes	46	46	55
Taïso	0	0	9
Foot	0	0	18
Kickboxing	0	0	5
Danse Salsa	0	0	5
Boxe	5	0	0
Batterie/Percussion	5	0	0
Activités familiales	68	71	96
Participation au activités	385	268	448

ANNEXE 5

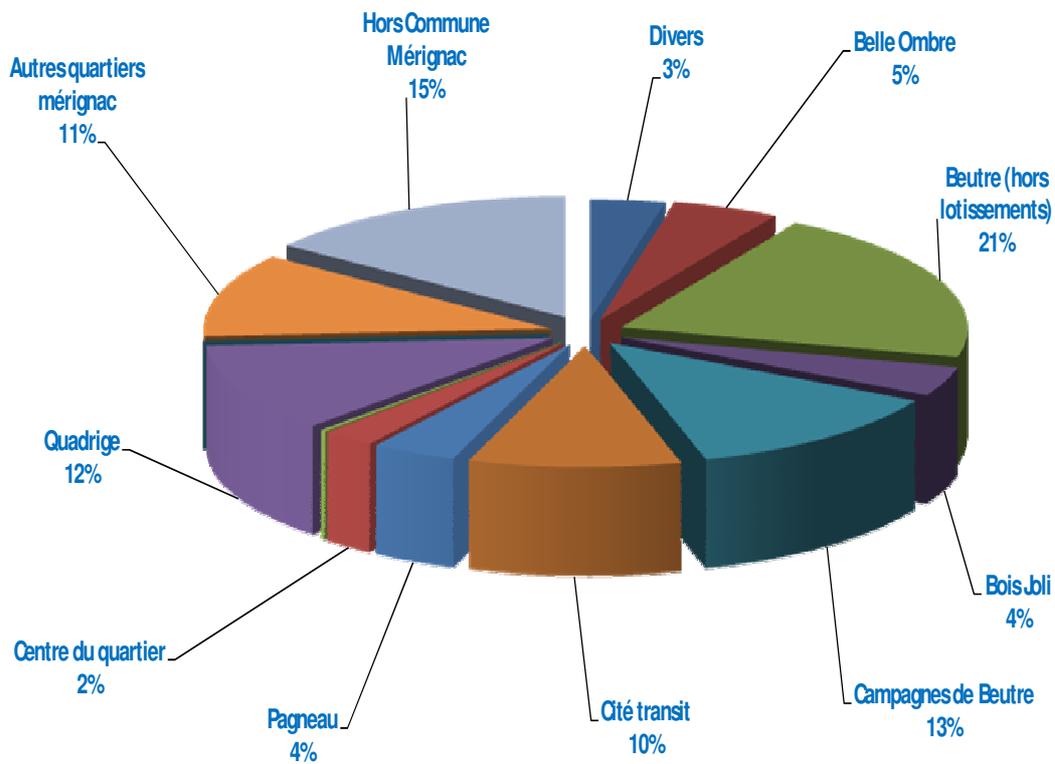
Tableau de répartition des classes d'âges des adhérents usagers



ANNEXE 6

Origines géographiques des adhérents du centre social de Beutre

Localisation des adhérents 2007-2008



ANNEXE 7

Situation financière 2003-2006 du Centre Social et d'Animations de Beutre.

Comptes	Résultat 2003	Résultat 2004	Résultat 2005	Budget 2006
60	21 721,99	21 445,93	18 476,15	19 003,22
61	22 411,19	19 359,22	19 967,37	24 079,98
62	68 155,37	93 076,84	89 997,21	89 731,87
Personnel CAF	0,00	26 155,92	55 028,48	107 142,02
Personnel COGES	276 904,63	244 121,87	255 498,17	214 397,40
Ss total personnel	276 904,63 68,86%	270 277,79 61,58%	310 526,65 68,80%	321 539,42 69,59%
65 – 67	4 838,09	27 182,86	4405,80	0,00
68	8 074,05	7 155,22	7947,10	7 692,04
TOTAL DEPENSES	402 105,32	438 852,15	451 320,28	462 046,43
70	20 657,88	30 279,48	29 115,83	33 880,00
SUB ETAT	48 620,70	55 419,52	47 394,37	56 687,04
SUB REGION	0,00	4 000,00	4 500,00	0,00
SUB DEPART	20 578,04	35 763,64	16 344,56	23 691,60
SUB COMMUNE	94 942,00	114 398,00	119 801,00	115 000,00
SUB ORG SOCIAUX	5 902,00	7 308,00	5 422,52	13 890,00
PS et Fonct CAF	77 157,14	74 134,60	85 556,60	78 168,00
COGES	92 157,00	87 044,00	93 003,00	93 002,81
MISSION LOCALE	14 086,00	14 086,00	12 325,25	14 086,00
AUTRES	1 000,00	1 900,00	2 100,00	1 000,00
75 – 79	4 973,80	3 914,08	4 289,27	3 000,00
PRO EXCEPTIONNEL	5 529,69	5 611,85	7 892,32	0,00
TOTAL PRODUITS	385 604,25	433 859,17	427 744,72	432 405,00
RESULTAT	-16 501,07	-4 992,98	- 23 575,56	-29 641,00
TOTAL pour Balance	402 105,32	438 852,15	451 320,28	462 046,43

ANNEXE 8

Fiche de poste du chef de projet du PDS

Fiche emploi attendu

**Chef de projet du Pôle de Développement
Social**

Emploi repère

Coordinateur 444/647

Les missions

- Le chef de projet assure une mission d'animation et de coordination du Pôle de Développement Social.
- Il inscrit sa mission dans le cadre des orientations définies par le comité de pilotage stratégique du Pôle de Développement Social.
- Il participe à la dynamisation de ce dispositif en l'inscrivant dans la vie sociale locale, en cohérence avec la politique territoriale, la spécificité des missions des partenaires et les besoins sociaux des habitants.
- Il facilite la participation des usagers du Pôle de Développement Social aux instances politiques et opérationnelles.

Les activités

Activités principales et prioritaires

- Analyser le contexte local (social, économique, culturel, éducatif) dans lequel s'exerce son domaine d'intervention.
- Animer et coordonner, par délégation du Directeur du centre social, le comité de pilotage et les groupes de terrain du Pôle de Développement Social.
- Assurer l'exécution et le suivi du budget annuel du Pôle de Développement Social par délégation du Directeur et en lien avec la secrétaire comptable de l'établissement.
- Développer des recherches de financements complémentaires.
- Établir les dossiers et demandes de subventions du Pôle de Développement Social sous contrôle du directeur et assurer le lien avec le comité de suivi opérationnel du CAFST.
- Assurer un lien hiérarchique à l'égard des travailleurs sociaux du centre social dans le cadre des projets du Pôle de Développement Social.
- Participer à la construction d'outils d'évaluation des actions développées par le Pôle de Développement Social.
- Participer à la mise en forme et à la diffusion de l'information.
- Participer à la réunion du comité de direction du centre social et à la cellule de veille sociale territoriale.

Les activités

Activités occasionnelles

- Produire les rapports et bilans de l'activité du Pôle de Développement Social.
- Participer aux instances représentatives des institutions partenaires du Pôle de développement Social (Assemblée Générale, Colloques...).

Les connaissances

- Diplôme de niveau inter ministériel III – Bac +3 ou Bac +2 et 1 année de spécialisation
- Connaissance des textes réglementaires.
- Connaissance des politiques publiques d'action sociale et des dispositifs mis en œuvre par les institutions et l'État.
- Connaissance des règles du fonctionnement associatif.
- Connaissance de la méthodologie de projet.

Article du journal Sud Ouest du 22 juin 2006

INSERTION. Douze demandeurs d'emplois créent un spectacle de théâtre pour reprendre confiance dans la vie. Visiblement, la galère est derrière

Le salut par les planches

: Dominique Manenc

La vie les a sacrément bousculés. Tous ont connu des galères. Le théâtre leur permet aujourd'hui de sortir la tête de l'eau. Depuis décembre, ils répètent. Leur troupe s'appelle « les Robinsons » : « Parce qu'on s'est tous échoués un jour », sourit Stéphanie qui a trouvé le nom. Le titre du spectacle : « Chut, c'est à eux ». « Un clin d'œil à CAE », se marre la jeune fille. C'est le contrat d'accompagnement emploi dont bénéficient ces douze écorchés de la vie, embauchés par le COGES, l'organisme qui gère les centres sociaux, dans le cadre d'un chantier d'insertion.

Ce spectacle fait partie de la démarche qui va les amener vers une qualification ou un job. « L'essentiel, dit la comédienne qui les met en scène, Catherine Drixel, c'est qu'ils prennent la parole, qu'ils s'expriment, qu'ils parlent de tout, de la précarité, d'eux, des relations sociales. Dans la pièce, ils abordent divers problèmes : l'alcool, le manque d'argent, les cigarettes, le théâtre, le bonheur, la liberté. »

Certains ont rédigé leur texte, d'autres se sont inspirés d'auteurs suggérés par Catherine qui a amené sa bibliothèque. Le spectacle est fait de monologues et de dialogues. Les Robinsons ont fait les costumes et les décors. Sur scène, ils seront accompagnés d'un musicien du groupe bordelais Crésus (*).

« **Je revis** ». Stéphanie a fait les costumes. Elle joue aussi : « J'ai choisi un texte très poétique de Christian Rullier pour démarrer la pièce. Je voulais absolument faire du théâtre pour sortir d'une longue déprime. J'étais auxiliaire de vie et aide cuisinière. Aujourd'hui je veux devenir animatrice dans une maison de retraite. J'étais cloîtrée, je n'allais même plus chercher mon courrier. Ici, je revis. »

Françoise travaillait dans la restauration et l'hôtellerie. Elle



Une partie de la troupe pendant une répétition de « Chut, c'est à eux ».

(PHOTO D.M.)

souhaite devenir animatrice pour les enfants : « C'est le PLIE qui m'a envoyée ici. J'avais un énorme besoin de relations sociales car je me trouvais très isolée. Dans la pièce je suis Tiki, un personnage qui apporte des réponses. J'ai écrit un monologue : « J'aime, j'aime pas ». Par exemple, j'aime me raconter des histoires. » Aujourd'hui elle avoue, rayonnante : « Je suis plus sûre de moi, je me trouve intéressante et surtout j'ai perdu mon agressivité. »

Arnaud a été chauffeur de poids lourds et souhaite se reconvertir dans la construction de maisons en bois : « Je suis resté deux ans sans sortir de chez moi. Comme j'ai la parole facile, ici je m'éclate. Je suis dans un dialogue qui pose une question : « Pourquoi on dit un canard boi-

teux et pas une poule boiteuse ? Ça m'amène à parler de la vie. »

« **Debout sur nos jambes** ». Catherine intervient : « Ce spectacle est drôle, touchant, optimiste. On veut montrer qu'on se tient encore debout sur nos jambes. On relève mieux la tête quand on n'est plus seul enfermé chez soi. » C'est à coup sûr ce que pense Laurent, ancien érémitte qui veut devenir chauffeur-livreur : « Je n'avais plus de relations, plus d'amis, j'avais besoin de voir du monde. » Il a écrit un monologue « Le cadeau » : « C'est une femme que je veux garder. J'imagine ce que je peux faire avec elle : l'amour, la vaisselle, le ménage et là les copains me traitent de macho. »

« Il faut rire, coupe Catherine, et cette rencontre est là pour allé-

ger la souffrance. » Alain a eu sa part : SDF, il loue le CCAS et le service emploi de la mairie de l'avoir tiré d'affaire : « Dans le spectacle, je parle de l'alcool, des comportements que l'on a pas forcément choisis. Ça me fait du bien de m'exprimer. J'étais déphasé, coupé du travail et de la société, je m'étais volontairement exclu. » Son avenir, il le voit dans les espaces verts. Il a la pêche, Alain.

Jacques Canaud, coordonateur du dispositif d'insertion résume : « Le théâtre est un outil qui leur permet de parler en public, de se présenter, de reprendre confiance. » Visiblement, le but est atteint.

(*) Vendredi 23 juin à 17 h, salle Fongravey à Blanquefort. Mardi 27 à 20 h 30, au TNT à Bordeaux. Jeudi 6 et vendredi 7 juillet à 20 h 30, MJC centre-ville à Mérignac.

ANNEXE 10

Article du journal Sud Ouest du 27 octobre 2007

BEUTRE. Une équipe officielle senior de football est née sous l'impulsion d'un habitant de Beutre

La petite équipe du centre social veut devenir grande

■ Parmi les jeunes du quartier de Beutre qui fréquentent le Centre social, nombreux sont ceux qui sont passionnés par le football. Ils étaient en effet une vingtaine (de 17 à 26 ans) à utiliser le city stade, et qui souhaitaient passer d'une pratique libre et sans contrainte, à une compétition codifiée, structurée et accessible.

Le pas est franchi grâce à un habitant, Raphaël Pereira (10 ans de pratique du football aux Portugais de Mérignac, à Arlac, au SAM, à Talence, et par ailleurs chef d'entreprise). Celui-ci se propose de développer une activité football au sein du Centre social et d'animation. Le projet est sain, les formalités administratives remplies et voilà « l'Espoir Club Beutrois » qui est né.

Le club est aujourd'hui en lice dans le championnat du district Bordeaux en promotion 2^e division poule B, actuellement à la



Une partie des 20 joueurs, et les dirigeants de l'équipe de football du Centre social de Beutre

PHOTO R.D.

troisième place avec neuf points.

Raphaël Pereira entraîne les joueurs, secondé par Abdellaoui

Karim. C'est Martin Lacouture du Centre social qui est l'interlocuteur de ces joueurs. Pour lui, le

but de ce club est de « développer le lien de confiance et de respect avec les jeunes et les habitants du quartier ». « Cette équipe, qui portera nos couleurs, revalorisera le quartier, par la réhabilitation du terrain de football de Beutre, aujourd'hui en jachère et par l'aménagement du petit bois attenant, avec l'aide de la municipalité propriétaire de ce terrain ».

Dans l'attente de ces aménagements, l'ECB s'entraîne et joue ses rencontres au stade Françoise-Guillemet de Martignas, créneau de dépannage qui leur a été trouvé par Michel Vernejoul, le maire. L'équipe continue de chercher des sponsors pour investir dans des maillots, shorts, chaussettes, chasubles, plots, ou encore ballons, pour pouvoir porter fièrement les couleurs de ce club.

• René Dehillotte

Centre social de Beutre : 05 56 34 02 68.

SUD OUEST DU 27/10/2007.

